

**EVALUATION OF VILLAGE OFFICE EMPLOYEE PERFORMANCE IN  
IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES (CASE STUDY OF  
TELUKBUYUNG VILLAGE, PAKISJAYA DISTRICT, KARAWANG REGENCY)**

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI APARAT DESA DALAM PENINGKATAN  
KUALITAS PELAYANAN MASYARAKAT  
(STUDI KASUS DESA TELUKBUYUNG KECAMATAN PAKISJAYA  
KABUPATEN KARAWANG)**

**Ade Fahrurrozi<sup>1</sup>, Uus MD Fadli<sup>2</sup>, Laras Ratu Khalida<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Buana Perjuangan  
Karawang<sup>1,2,3</sup>

[mn19.ade Fahrurrozi@mh.s.ubpkarawang.ac.id](mailto:mn19.ade Fahrurrozi@mh.s.ubpkarawang.ac.id)<sup>1</sup>, [uus.fadli@ubpkarawang.ac.id](mailto:uus.fadli@ubpkarawang.ac.id)<sup>2</sup>  
[Laras.ratu@ubpkarawang.ac.id](mailto:Laras.ratu@ubpkarawang.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*The aim of this research is to determine the performance evaluation of village officials in improving the quality of community services. This research is located in Telukbuyung Village, Pakisjaya District, Karawang Regency. This research uses a descriptive qualitative approach through data collection techniques using library research and field studies containing interviews, observation and documentation, while the data analysis techniques used include reducing data, presenting data and drawing conclusions. There were 3 informants in this research, namely the Head of Telukbuyung Village, the Head of Welfare for Telukbuyung Village and 1 person from the community of Telukbuyung Village. The results of the research show that the level of performance evaluation in improving the quality of services provided by Telukbuyung Village officials is quite good based on the five indicators used, namely productivity is quite good. Field research shows that Telukbuyung Village officials have the skills needed to carry out their duties, the quality of service is quite good. seen from the positive response from the community, it indicates that it is in line with their expectations, responsiveness is good enough where requests for services from the community are always immediately responded to by village officials, poor responsibility can be seen from the lack of village representatives who are willing to help those in need and accountability is good enough seen from The services provided demonstrate friendliness to the community.*

**Keywords:** Performance Evaluation, Service Quality, Village Officials

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui evaluasi kinerja pegawai aparat desa dalam peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Penelitian ini berfokus di Desa Telukbuyung Kecamatan Pakisjaya Kabupaten Karawang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan yang berisi wawancara, observasi dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data yang digunakan berupa mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Informan dalam penelitian ini berjumlah 3 orang adalah Kepala Desa Telukbuyung, Kasi Kesejahteraan Desa Telukbuyung dan 1 orang masyarakat Desa Telukbuyung. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya tingkat evaluasi kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan aparat Desa Telukbuyung sudah cukup baik berdasarkan dari kelima indikator yang digunakan yaitu produktivitas sudah cukup baik penelitian lapangan menunjukan bahwa aparat Desa Telukbuyung memiliki keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan tugas, kualitas pelayanan sudah cukup baik dilihat dari tanggapan positif dari masyarakat menandakan sudah sesuai dengan harapan mereka, responsivitas sudah cukup baik dimana permintaan pelayanan dari masyarakat selalu segera ditanggapi oleh aparat desa, responsibilitas kurang baik terlihat dari kurangnya perwakilan desa yang bersedia membantu mereka yang membutuhkan dan akuntabilitas sudah cukup baik dilihat dari pelayanan yang diberikan sudah menunjukkan keramahan pada masyarakat.

**Kata Kunci:** Evaluasi Kinerja, Kualitas Pelayanan, Aparat Desa

**PENDAHULUAN**

Pemerintahan desa merupakan bagian integral dalam sistem

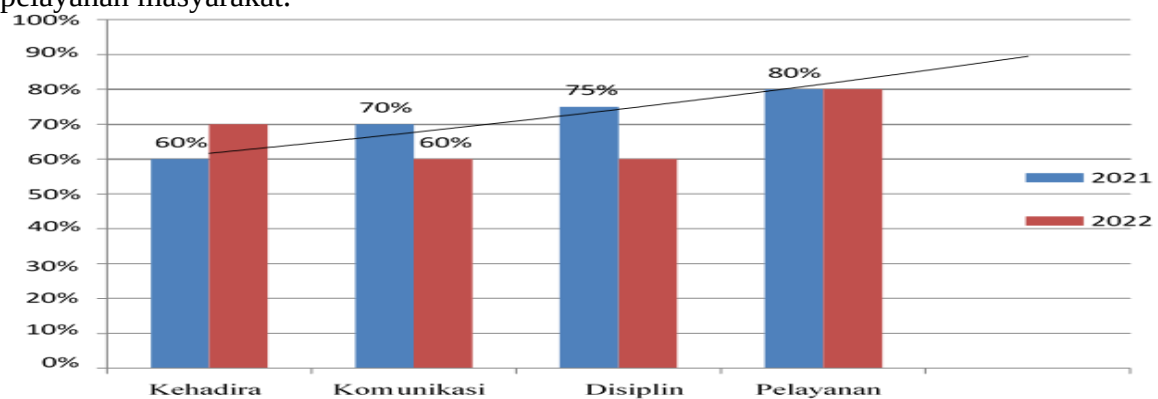
penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia yang memiliki posisi strategis dalam memberikan pelayanan langsung

kepada masyarakat. Sebagai organisasi publik tingkat paling dekat dengan masyarakat, pemerintah desa memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan administrasi, pembangunan, pemberdayaan masyarakat, serta pembinaan kehidupan sosial masyarakat. Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik menyebabkan pemerintah desa tidak hanya dituntut mampu menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang efektif, responsif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pelayanan publik merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara atas barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Oleh karena itu, kualitas pelayanan pemerintah desa sangat bergantung pada kemampuan aparatur desa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai penyelenggara pelayanan masyarakat.

Dalam konteks pemerintahan desa, kinerja aparatur menjadi faktor penting yang menentukan kualitas pelayanan publik. Kinerja aparatur pemerintah tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target kerja, tetapi juga mencakup kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan sesuai dengan prinsip administrasi publik. Menurut Dwiyanto (2017), pengukuran kinerja organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi privat karena keberhasilan organisasi publik tidak hanya dilihat dari efisiensi internal, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

Desa Telukbuyung Kecamatan Pakisjaya Kabupaten Karawang merupakan salah satu desa yang memiliki kewenangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan beberapa fenomena yang berkaitan dengan kinerja aparat desa, antara lain masih adanya keluhan masyarakat terhadap kualitas pelayanan, kedisiplinan aparatur, pembagian tugas yang belum sepenuhnya optimal, serta keterbatasan inovasi pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan evaluasi



**Gambar 1. Tingkat Capaian Kinerja Pegawai Aparat Desa Telukbuyung**  
Rekapitulasi hasil observasi

Sumber: Hasil Observasi 2025

Dari hasil observasi ada beberapa aparat desa yang sering meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja, dari permasalahan tersebut adalah Kepala Desa memberikan sanksi berupa teguran secara lisan dan tertulis kepada aparat desa, SOP dalam menggunakan seragam harus di taati oleh seluruh aparat desa, Kepala Desa memberikan sanksi administrasi kepada pegawai yang sering meninggalkan pekerjaan pada jam kerja berupa teguran lisan SP 1 SP 2 dan SP 3 dan pemberhentian tidak terhormat menurut Undang Undang Nomor 6. Tahun 2014 tentang desa (pasal 52)

Aparatur pemerintahan desa sebagai penyelenggaraan pelayanan publik bukan hanya mengatur dan mengurus masyarakat tetapi juga berkewajiban memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakatnya. Sebagai pelayanan masyarakat, sikap disiplin harus selalu ditegaskan oleh aparatur pemerintahan desa. Jika melihat kondisi kinerja pemerintahan saat ini sangat diperlukan evaluasi untuk melihat seberapa jauh kinerja pelayanan desa dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga pelayanan kedepannya akan lebih baik.

Evaluasi terhadap kinerja aparat desa menjadi penting karena pemerintah desa merupakan organisasi publik yang keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh pencapaian administrasi internal, tetapi juga oleh tingkat kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Aparatur desa dituntut mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan publik serta menjunjung prinsip profesionalitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam menjalankan tugas pemerintahan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji mengenai kinerja aparatur pemerintah desa dalam pelayanan publik. Aminuddin et al.

(2022) menemukan bahwa kinerja aparatur desa masih menghadapi berbagai kendala dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Wuri et al. (2017) menunjukkan bahwa aspek produktivitas dan akuntabilitas aparatur desa menjadi faktor penting dalam meningkatkan pelayanan masyarakat. Sementara itu, Puspitasari et al. (2021) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja birokrat dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian lain oleh Kusnendar (2018) menunjukkan bahwa kinerja pemerintah desa dalam pelayanan publik telah berjalan cukup baik, namun masih terdapat beberapa indikator yang perlu diperbaiki.

Meskipun penelitian mengenai kinerja aparatur desa telah banyak dilakukan, sebagian penelitian masih berfokus pada pengukuran kondisi pelayanan secara umum dan belum banyak mengkaji secara mendalam bagaimana dimensi kinerja organisasi publik diterapkan dalam konteks karakteristik desa tertentu. Setiap desa memiliki kondisi sosial, budaya organisasi, sumber daya aparatur, dan kebutuhan masyarakat yang berbeda sehingga evaluasi kinerja aparat desa perlu dilakukan secara kontekstual.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan melakukan evaluasi kinerja aparat Desa Telukbuyung menggunakan perspektif kinerja organisasi publik melalui lima dimensi utama, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Dwiyanto, 2017). Pendekatan tersebut digunakan untuk memahami bagaimana aparat desa menjalankan fungsi pelayanan publik serta faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pegawai aparat Desa Telukbuyung Kecamatan Pakisjaya Kabupaten Karawang dalam meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat melalui pendekatan kualitatif.

### **Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini menggunakan perspektif administrasi publik sebagai landasan utama dalam memahami kinerja aparatur pemerintah desa. Pemerintah desa merupakan organisasi publik yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi privat karena orientasi utamanya bukan memperoleh keuntungan, melainkan memberikan pelayanan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam perspektif administrasi publik, keberhasilan organisasi pemerintah dapat dilihat dari kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi pemerintahan, memberikan pelayanan yang berkualitas, serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada masyarakat.

Administrasi publik merupakan ilmu yang mempelajari proses penyelenggaraan pemerintahan dalam memenuhi kepentingan publik. Menurut Pasolong (2020), administrasi publik berkaitan dengan bagaimana organisasi pemerintah mengelola sumber daya, melaksanakan kebijakan, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam perkembangan paradigma administrasi publik modern, pemerintah tidak hanya dituntut menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menerapkan prinsip *good governance* yang menekankan aspek transparansi, akuntabilitas, efektivitas, responsivitas, dan partisipasi masyarakat (Sedarmayanti, 2019). Perspektif tersebut menjadi landasan bahwa kinerja

aparatur desa harus dinilai berdasarkan kemampuan mereka dalam menjalankan fungsi pelayanan publik.

Dalam penelitian ini, administrasi publik digunakan sebagai *grand theory* yang menjelaskan kedudukan pemerintah desa sebagai organisasi penyelenggara pelayanan publik. Pemerintah desa memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Regulasi tersebut menegaskan bahwa pelayanan publik harus dilaksanakan berdasarkan prinsip kepastian hukum, keterbukaan, profesionalitas, akuntabilitas, serta perlakuan yang sama bagi seluruh masyarakat.

Sebagai *middle theory*, penelitian ini menggunakan konsep manajemen kinerja sektor publik. Manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis yang digunakan organisasi untuk merencanakan, mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan hasil kerja organisasi. Berbeda dengan organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, organisasi publik memiliki ukuran keberhasilan yang lebih kompleks karena mempertimbangkan manfaat pelayanan yang diterima masyarakat. Mahmudi (2019) menjelaskan bahwa manajemen kinerja sektor publik digunakan untuk memastikan organisasi pemerintah mampu mencapai tujuan pelayanan melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan bertanggung jawab.

Kinerja dalam organisasi publik tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target kerja individu, tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, evaluasi kinerja aparatur pemerintah desa harus mempertimbangkan aspek pelayanan,

kepatuhan terhadap aturan, kemampuan merespons kebutuhan masyarakat, serta tanggung jawab sosial sebagai penyelenggara pemerintahan.

Sebagai *applied theory*, penelitian ini menggunakan teori pengukuran kinerja organisasi publik yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2017). Menurut Dwiyanto, pengukuran kinerja organisasi publik tidak dapat hanya dilakukan berdasarkan ukuran internal organisasi, tetapi harus memperhatikan perspektif masyarakat sebagai pengguna pelayanan. Terdapat lima indikator utama yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi publik, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Produktivitas dalam organisasi publik berkaitan dengan kemampuan aparatur dalam menghasilkan pelayanan secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya dilihat dari jumlah pelayanan yang diberikan, tetapi juga kemampuan aparatur dalam melakukan inovasi serta menyelesaikan pekerjaan sesuai kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan berkaitan dengan kemampuan aparatur memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat melalui pelayanan yang tepat, mudah, dan sesuai prosedur.

Responsivitas menunjukkan kemampuan organisasi publik dalam mengenali kebutuhan masyarakat dan

memberikan tanggapan terhadap kebutuhan tersebut. Dalam konteks pemerintah desa, responsivitas dapat dilihat dari kemampuan aparat desa dalam memahami kebutuhan masyarakat, kecepatan memberikan pelayanan, serta kemampuan menentukan prioritas pelayanan. Responsibilitas menunjukkan kesesuaian pelaksanaan tugas aparatur dengan aturan, prosedur, dan prinsip administrasi pemerintahan. Sementara itu, akuntabilitas menunjukkan bentuk pertanggungjawaban pemerintah desa kepada masyarakat atas pelaksanaan pelayanan yang diberikan (Dwiyanto, 2017).

Berdasarkan teori tersebut, kinerja aparat desa dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan aparatur Desa Telukbuyung dalam melaksanakan tugas pelayanan masyarakat berdasarkan prinsip efektivitas, kepatuhan terhadap aturan, kemampuan merespons kebutuhan masyarakat, dan tanggung jawab publik. Pengukuran kinerja tidak diarahkan pada perspektif kinerja perusahaan, tetapi pada karakteristik organisasi pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa evaluasi kinerja aparatur desa menjadi aspek penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu Mengenai Kinerja Aparatur Dsa dalam Pelayanan Publik**

| No | Peneliti dan Tahun | Fokus Penelitian                                                     | Metode     | Hasil Penelitian                                                                                            | Keterkaitan dengan Penelitian Saat Ini                   |
|----|--------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1  | Wuri et al. (2017) | Kinerja aparatur pemerintah desa dalam meningkatkan pelayanan publik | Kualitatif | Menunjukkan bahwa produktivitas dan akuntabilitas aparatur menjadi aspek penting dalam pelayanan masyarakat | Menjadi dasar penggunaan indikator kinerja sektor public |

|   |                           |                                                                          |            |                                                                                                        |                                                             |
|---|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 2 | Kusnendar (2018)          | Kinerja pemerintah desa dalam pelayanan publik                           | Kualitatif | Kinerja pemerintah desa sudah berjalan cukup baik namun masih terdapat indikator yang perlu diperbaiki | Memperkuat pentingnya evaluasi berbasis indikator kinerja   |
| 3 | Aminuddin et al. (2022)   | Evaluasi kinerja aparatur dalam pelayanan publik desa                    | Kualitatif | Menunjukkan masih terdapat kendala dalam pelaksanaan pelayanan publik oleh aparatur desa               | Menunjukkan adanya permasalahan kinerja aparatur desa       |
| 4 | Puspitasari et al. (2021) | Evaluasi kinerja birokrat dalam meningkatkan pelayanan publik            | Kualitatif | Evaluasi kinerja mampu memberikan gambaran peningkatan kualitas pelayanan masyarakat                   | Mendukung penggunaan pendekatan evaluasi kinerja            |
| 5 | Tamba dan Ivanna (2024)   | Evaluasi kinerja pegawai kantor desa dalam optimalisasi pelayanan publik | Kualitatif | Menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kemampuan dan kinerja aparatur desa              | Memperkuat urgensi penelitian pelayanan publik tingkat desa |

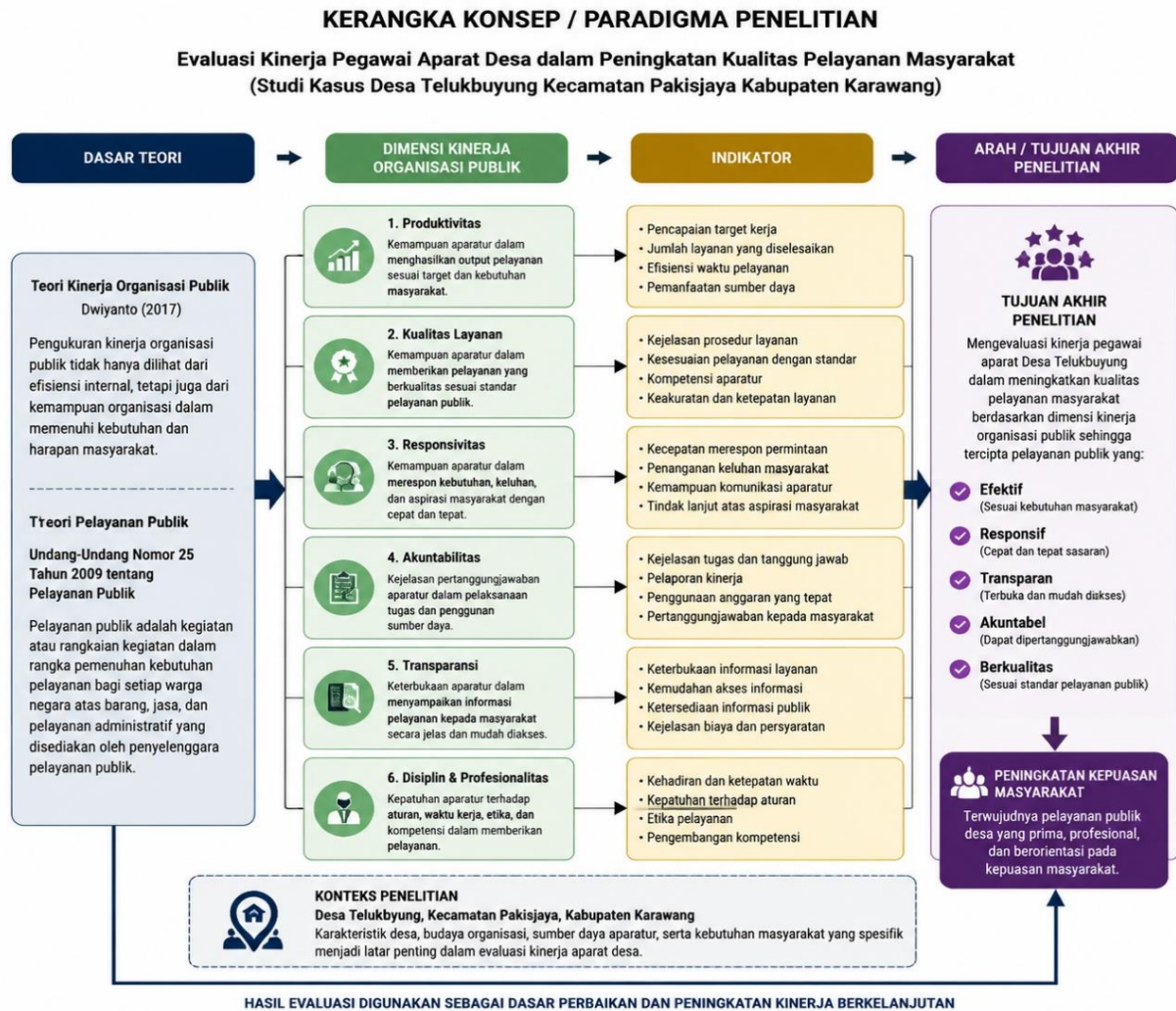
Sumber: Diolah dari berbagai penelitian terdahulu.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa kajian mengenai kinerja aparatur desa telah banyak dilakukan, namun masih terdapat ruang penelitian mengenai bagaimana dimensi kinerja organisasi publik diterapkan dalam konteks desa tertentu dengan karakteristik sosial dan administrasi yang berbeda. Penelitian ini berupaya mengisi ruang tersebut melalui kajian mendalam mengenai kinerja aparat Desa Telukbuyung Kecamatan Pakisjaya Kabupaten Karawang.

Kerangka pemikiran penelitian ini berangkat dari fenomena meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas sehingga pemerintah desa perlu memastikan bahwa aparaturnya mampu menjalankan fungsi pelayanan secara efektif. Sebagai

organisasi publik tingkat desa, kinerja aparat tidak cukup hanya dilihat dari hasil pekerjaan administratif, tetapi perlu dievaluasi berdasarkan kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Evaluasi kinerja aparat Desa Telukbuyung dilakukan menggunakan perspektif kinerja organisasi publik Dwiyanto (2017), yang meliputi produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Kelima dimensi tersebut digunakan untuk menganalisis bagaimana aparat desa menjalankan tugas pelayanan, bagaimana masyarakat menerima pelayanan tersebut, serta faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan masyarakat.



**Gambar 2: Paradigma Penelitian**  
Sumber: Kajian dari berbagai sumber 2026

Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai kondisi kinerja aparat Desa Telukbuyung serta memberikan rekomendasi perbaikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di tingkat pemerintahan desa.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kinerja aparat pemerintah desa dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat berdasarkan kondisi yang terjadi secara alamiah di lokasi penelitian. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena sosial berdasarkan perspektif informan melalui proses pengumpulan data secara langsung pada kondisi objek penelitian. Metode studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu objek penelitian tertentu, yaitu kinerja aparat Desa Telukbuyung Kecamatan Pakisjaya Kabupaten Karawang dalam meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Desa Telukbuyung Kecamatan Pakisjaya Kabupaten Karawang. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa pemerintah desa memiliki peran langsung dalam penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat, sehingga evaluasi terhadap kinerja aparat desa menjadi penting untuk dilakukan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana aparat desa menjalankan tugas pelayanan masyarakat berdasarkan indikator kinerja organisasi publik yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2017), yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian. Menurut Sugiyono (2019), teknik purposive sampling digunakan ketika peneliti memilih sumber data yang dianggap memiliki pengetahuan dan informasi yang paling relevan terhadap permasalahan penelitian. Informan dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Desa Telukbuyung sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan pemerintahan desa, Sekretaris Desa atau perangkat desa

yang memahami pelaksanaan administrasi pelayanan, aparat desa yang terlibat langsung dalam proses pelayanan, serta masyarakat yang pernah menerima pelayanan dari pemerintah Desa Telukbuyung.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman, persepsi, dan pelaksanaan pelayanan yang dilakukan oleh aparat desa. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas pelayanan, kedisiplinan aparatur, interaksi antara aparat desa dengan masyarakat, serta pelaksanaan prosedur pelayanan. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa dokumen administrasi desa, standar pelayanan, profil desa, dan dokumen lain yang berkaitan dengan penelitian.

Untuk memastikan proses pengumpulan data berjalan sesuai dengan fokus penelitian, maka disusun protokol penelitian berdasarkan lima dimensi kinerja organisasi publik menurut Dwiyanto (2017). Protokol wawancara digunakan sebagai pedoman agar pertanyaan yang diberikan kepada informan memiliki keterkaitan langsung dengan indikator penelitian

**Tabel 2. Protokol Wawancara Penelitian**

| <b>Dimensi Kinerja</b> | <b>Indikator Penelitian</b>                                                 | <b>Fokus Wawancara</b>                                                                                                      | <b>Pertanyaan</b> | <b>Informan</b>             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Produktivitas          | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan, efektivitas pelayanan, inovasi pelayanan | Bagaimana kemampuan aparat desa dalam menyelesaikan pelayanan masyarakat? Apakah terdapat inovasi pelayanan yang dilakukan? |                   | Kepala Desa, Perangkat Desa |
| Kualitas Pelayanan     | Ketepatan pelayanan, keramahan, kesesuaian prosedur                         | Bagaimana standar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat? Bagaimana tanggapan                                           |                   | Perangkat Desa, Masyarakat  |



|                 |                                                                                |                                                                                         |                                         |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                 |                                                                                | masyarakat terhadap pelayanan yang diterima?                                            |                                         |
| Responsivitas   | Kecepatan merespons kebutuhan masyarakat, pemahaman terhadap kebutuhan warga   | Bagaimana aparat desa merespons kebutuhan dan keluhan masyarakat?                       | Kepala Desa, Perangkat Desa, Masyarakat |
| Responsibilitas | Kepatuhan terhadap aturan, disiplin kerja, pelaksanaan tugas sesuai kewenangan | Bagaimana pelaksanaan tugas aparat desa sesuai dengan aturan dan prosedur pelayanan?    | Kepala Desa, Perangkat Desa             |
| Akuntabilitas   | Tanggung jawab, transparansi, pelayanan tanpa diskriminasi                     | Bagaimana bentuk tanggung jawab aparat desa terhadap masyarakat dalam proses pelayanan? | Kepala Desa, Masyarakat                 |

Sumber: Diolah berdasarkan teori kinerja organisasi publik Dwiyanto (2017).

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan observasi lapangan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pelaksanaan pelayanan publik di Desa Telukbuyung. Observasi dilakukan berdasarkan indikator penelitian agar data yang diperoleh dapat dibandingkan dengan hasil wawancara dan dokumentasi

**Tabel 3. Protokol Observasi Penelitian**

| Aspek yang Diamati      | Indikator Observasi                                                | Objek Pengamatan                                         | Bukti Pendukung                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Produktivitas pelayanan | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dan alur pelayanan               | Aktivitas pelayanan aparat desa                          | Catatan observasi dan dokumentasi pelayanan |
| Kualitas pelayanan      | Sikap pelayanan, ketepatan waktu, kesesuaian prosedur              | Interaksi aparat desa dengan masyarakat                  | Dokumentasi pelayanan                       |
| Responsivitas           | Kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap kebutuhan masyarakat | Proses penerimaan dan penyelesaian permohonan masyarakat | Catatan lapangan                            |
| Responsibilitas         | Kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan kerja                   | Kehadiran dan pelaksanaan tugas aparat desa              | Jadwal kerja dan observasi langsung         |
| Akuntabilitas           | Transparansi dan perlakuan yang sama terhadap masyarakat           | Proses pelayanan administrasi                            | Dokumen pelayanan dan pengamatan lapangan   |

Sumber: Diolah berdasarkan teori kinerja organisasi publik Dwiyanto (2017).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas proses kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kondensasi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai

dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif sehingga hubungan antara temuan penelitian dengan indikator kinerja dapat dipahami secara sistematis. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil interpretasi data untuk menjawab tujuan penelitian mengenai evaluasi kinerja aparat Desa Telukbuyung dalam meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan

dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Kepala Desa, perangkat desa, dan masyarakat, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2019).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tabel 4 Hasil Wawancara

1. Dimensi Produktivitas pada indicator Kemampuan aparat desa dalam menyelesaikan pekerjaan, efektivitas pelayanan, Inovasi pelayanan

| Informan        | Jawaban Informan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepala Desa     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan aparat desa dalam menyelesaikan pekerjaan dari seluruh aparat kerja memiliki tanggung jawab, serta memastikan pelayanan kepada masyarakat berjalan dengan optimal</li> <li>2. Tingkat efektifitas pelayanan aparat desa dalam menjalankan tata kelola pemerintahan, dan melaksanakan pembangunan serta melayani masyarakat dengan adil seperti dalam pelayanan pungutan pajak tahun 2025 berhasil mencapai target 10% - 15% tergantung jenis barang /jasa</li> <li>3. Inovasi pelayanan aparat desa untuk meningkatkan kesejahteraan, memajukan pelayanan publik dan mengoptimalkan potensi local</li> </ol>                                                                                                                                          |
| Sekretaris Desa | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan aparat desa dalam menyelesaikan pekerjaan dari seluruh aparat desa sangat bergantung pada kompetensi administratif, manajemen waktu dan koordinasi yang efektif seperti buruh tani (membantu petani menanam dan memanem hasil sawah dan ladang) dan peternak (memelihara ayam, kambing)</li> <li>2. Tingkat efektivitas pelayanan aparat desa merujuk pada hasil evaluasi program, pelayanan publik atau pengelanaan dana desa seperti pemerintahan (pelayanan surat, pendataan warga, dan rapat musyawarah) UU Desa Nomor 3 Tahun 2024</li> <li>3. Inovasi pelayanan aparat desa untuk memajukan wilayah mmelalui pemanfaatan potensi lokal, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta penerapan digitalisasi tata kelola pemerintahan</li> </ol> |
| Aparat Desa 1   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aparat desa menyampaikan bahwa kemampuan menyelesaikan pekerjaan target dan pencapaian kinerja pemerintah desa dapat dilihat melalui laporan kinerja perangkat desa yang sudah baik yang menjadi dasar untuk merencanakan pembangunan desa</li> <li>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa tingkat efektifitas pelayanan desa mengukur keberhasilan pemerintahan dalam memberikan pelayanan yang baik, kepada masyarakat</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | 3. Aparat Desa menyampaikan bahwa inovasi pelayanan desa sangat penting untuk membuat urusan warga menjadi lebih cepat, mudah, dan transparan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Aparat Desa 2 | 1. Aparat Desa menyampaikan bahwa tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan memiliki potensi yang sangat besar untuk mempercepat pelayanan kepada masyarakat<br>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa tingkat efektivitas suatu kegiatan, program, atau organisasi dalam mencapai tujuan dan target yang sudah ditetapkan sebelumnya<br>3. Aparat Desa menyampaikan bahwa inovasi pelayanan mengubah pelayanan publik agar menjadi lebih cepat, mudah dan transparan serta efisien. Contohnya: (Desa digital) penggunaan aplikasi atau website (transparan anggaran) publikasi dana desa melalui informasi online melalui sosial media, papan berita atau baliho |

### Analisis

Berdasarkan hasil wawancara di atas dianalisis bahwa Produktivitas aparat desa secara sistematis bertujuan untuk mengukur sejauh mana pemerintahan desa, dan masyarakat mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada, seperti dana desa, tenaga kerja, dan teknologi guna menghasilkan nilai tambah yang maksimal bagi kesejahteraan masyarakat di desa contohnya:

dalam bidang produktivitas pertanian dan teknologi agar petani tidak bergantung pada cuaca atau penerapan (smart farming) untuk hasil panen yang optimal. Serta pengelolaan BUMdes yang aktif seperti simpan pinjam, pengelolaan air bersih, atau peternakan modern yang dikelola oleh warga.

2. Dimensi Kualitas Pelayanan pada Indikator Kemampuan aparat desa menyelesaikan ketepatan pelayanan, serta kelemahan dan kesesuaian prosedur

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepala Desa     | 1. Kemampuan aparat desa menyampaikan bahwa ketepatan pelayanan kesesuaian pelaksanaan pelayanan administrasi atau kemasyarakatan dengan standar waktu, prosedur, dan sasaran yang telah ditetapkan untuk mencapai kepuasan masyarakat<br>2. Kemampuan aparat desa dalam menyampaikan bahwa keramahan pelayanan desa adalah kunci utama dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik, sopan santun, agar masyarakat merasa dihargai serta nyaman dalam mengurus berbagai keperluan seperti membuat kartu keluarga, dan KTP<br>3. Kemampuan aparat desa dalam menyampaikan bahwa kesesuaian prosedur dalam desa memerlukan alur kerja yang nyata di kantor desa dan aturan yang tertulis (SOP) yang berlaku hal ini memastikan agar prosedur berjalan cepat, transparan, dan adil. Seperti: Alur yang jelas, Kejelasan syarat, Waktu dan Biaya |
| Sekertaris Desa | 1. Dalam menyampaikan ketepatan pelayanan sekretaris desa memiliki peran penting dalam memastikan ketepatan pelayanan kepada masyarakat hal ini mencakup kesesuaian waktu, dan standar operasional administrasi. Seperti: standar waktu (proses pembuatan surat) kejelasan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <p>prosedur (alur dan syarat pelayanan) tertib administrasi (data penduduk dicatat tanpa kesalahan data)</p> <p>2. Sekertaris Desa dalam menyampaikan keramahan sangat menentukan kepuasan warga, sikap ramah, dan tutur kata yang sopan agar menciptakan rasa nyaman bagi masyarakat saat mengurus administrasi seperti (komunikasi) menggunakan nada yang ramah, jelas, agar dapat di pahami serta sikap empati (memahami kendala yang di alami masyarakat)</p> <p>3. Sekertaris Desa menyampaikan bahwa kesesuaian prosedur dalam pemerintahan desa proses pelayanan yang nyata dikantor desa dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku serta meliputi kejelasan alur, persyaratan, waktu, dan biaya pelayanan contohnya: (persyaratan berkas) syarat dokumen seperti KK atau surat pengantar dari RT/RW yang diminta petugas</p>       |
| Aparat Desa 1 | <p>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa ketepatan pelayanan kesesuaian antara pelaksanaan pelayanan administrasi dan sosial dengan standar waktu, prosedur, serta kebutuhan warga contohnya: (ketepatan waktu) proses pengurusan surat sesuai batas jam atau har</p> <p>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa keramahan adalah kunci utama dalam menciptakan hubungan yang baik antara aparat desa dan masyarakat contoh: (senyum dan sapa) menyambut warga yang datang (Empati tinggi) mendengar keluhan masyarakat dengan sabar</p> <p>3. Aparat Desa menyampaikan bahwa kesesuaian prosedur melalui Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mewajibkan warga membawa dokumen dasar seperti (KTP) dan (KK) yang bertujuan untuk mendapatkan pengesahan atau surat keterangan pelayanan publik UUD Nomor 25 Tahun 2009</p>                                    |
| Aparat Desa 2 | <p>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa ketepatan pelayanan mencakup kesesuaian waktu, prosedur, dan hasil administrasi dengan kebutuhan warga seperti: (Tepat Waktu) jam kerja kantor dipatuhi (Tepat prosedur) alur urusan yang jelas dan sesuai yang berlaku</p> <p>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa keramahan kunci utama dalam komunikasi antara aparat desa dengan masyarakat seperti (sikap ramah) agar warga merasa dihargai (sopan santun) menggunakan bahasa yang baik serta nada bicara yang lembut agar warga puas terhadap kinerja pelayanan aparat desa</p> <p>3. Aparat Desa menyampaikan bahwa kesesuaian prosedur pemerintahan desa ini mencakup bidan administrasi kependudukan, perizinan (standar prosedur) kejelasan alur, persyaratan, dan transparasi biaya serta (ketepatan waktu) perjanjian durasi layanan yang di tetapkan</p> |

#### Analisis

Berdasarkan hasil wawancara diatas dianalisis bahwa Kualitas Pelayanan aparat desa merupakan indikator penting dalam menilai pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan apakah sudah mampu memberikan pelayanan yang

sesuai dengan kebutuhan masyarakat , kualitas pelayanan tidak hanya fokus pada proses kegiatan pelayanan yang diberikan tetapi juga hasil yang diberikan kepada masyarakat. Ketepatan Pelayanan mengukur sejauh mana penyedia jasa mampu memberikan

layanan yang akurat, minim kesalahan, dan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.

Contoh:

petugas pendaftaran di desa memberikan layanan cepat tanggap sehingga masyarakat tidak menunggu waktu lama

3. Dimensi Responsivitas pada Indicator aparat desa dalam menyelesaikan pekerjaan Kecepatan merespons kebutuhan masyarakat, pemahaman terhadap kebutuhan warga

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepala Desa     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecepatan aparat desa dalam merespons kebutuhan masyarakat melalui Musyawarah Desa (MUSDES) untuk perencanaan, mengelola anggaran pendapatan dan belanja desa (APBDes) secara transparan, serta memberikan pelayanan publik yang cepat dan langsung turun tangan mengatasi aspirasi masalah pada masyarakat contohnya : Musrenbangdes</li> <li>2. Kepala Desa menyampaikan bahwa pemahaman terhadap kebutuhan warga adalah kunci utama dalam menjalankan aspirasi pembangunan yang tepat dan melihat kondisi nyata di lapangan agar menjadi data warga sebagai acuan utama dalam membuat program kerja desa</li> </ol> |
| Sekertaris Desa | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam merespon kecepatan kebutuhan masyarakat merupakan dimensi daya tanggap (Responsivenses) yang wajib dimiliki sekertaris desa dalam memberikan pelayanan yang administrasi menanggapi aduan serta mengelola komunikasi publik secara efisien</li> <li>2. Sekertaris Desa menyampaikan bahwa pemahaman terhadap kebutuhan warga dilihat dari peran mereka sebagai jembatan komunikasi, sekertaris desa memahami kebutuhan warga lewat data tanggapan langsung seperti (pendekatan warga) (musyawarah) serta (komunikasi langsung)</li> </ol>                                                                        |
| Aparat Desa 1   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa kecepatan merespon kebutuhan masyarakat atau responsivitas umumnya dinilai sudah cukup baik, sigap, sesuai dengan prosedur, meskipun tingkat kecepatan ini sering dipengaruhi oleh ketersediaan fasilitas</li> <li>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa pemahaman terhadap kebutuhan warga dilihat dari cara mereka menyerap aspirasi melalui musyawarah, menanggapi keluhan pelayanan, dan memetakan prioritas pembangunan fisik agar tepat sasaran</li> </ol>                                                                                                                            |
| Aparat Desa 2   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa kecepatan merespon kebutuhan masyarakat atau daya tanggap (responsivitas) merupakan indikator utama dalam kinerja aparat desa untuk mengukur seberapa cepat perangkat desa dalam menindaklanjuti aspirasi</li> <li>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa pemahaman terhadap kebutuhan warga kunci utama bagi aparat desa untuk memberikan pelayanan yang tepat, merancang program pembangunan yang akurat, serta memperkuat kepuasan masyarakat seperti : Pelayanan cepat, Transparansi, Keharmonisan</li> </ol>                                                                            |

Analisis

Berdasarkan hasil wawancara diatas dianalisis bahwa Responsivitas adalah pengukuran dan penilaian terhadap

tingkat daya tanggap pemerintahan desa dalam mengenali, menyusun prioritas, dan melayani kebutuhan, aspirasi, serta keluhan masyarakat. Analisis ini penting bagi tata kelola pemerintahan yang baik (good goverance) di tingkat lokal. Tujuannya responsivitas menilai kinerja aparatur desa secara objektif dalam memberikan pelayanan publik, dan

meningkatkan kepuasan dan partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan desa

4. Dimensi Responsibilitas pada indicator Kepatuhan terhadap aturan, disiplin kerja, pelaksanaan tugas sesuai kewenangan

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepala Desa     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam menyampaikan kepatuhan terhadap aturan aparat desa menyampaikan aturan melalui sosialisasi langsung, laporan formal kepada camat atau bupati serta penegakan disiplin perangkat desa. Langkah ini menjaga tata kelola pemerintahan yang baik mencegah pelanggaran hukum</li> <li>2. Tingkat disiplin kerja aparat desa ukuran ketaatan perangkat desa terhadap aturan jam kerja, tugas pekayanan, dan norma hukum yang berlaku. kedisiplinan ini sangat menentukan kualitas pelayanan publik. Contoh: (Kehadiran waktu) datang dan pulang tata tertib (ketaatan turan) patuh pada tata tertib serta regulasi yang tertulis</li> <li>3. Dalam Pelaksanaan tugas sesuai kewenangan di atur dalam UU Nomor 6 Tahun 2024 tentang desa yang telah diperbarui dengan UU Nomor 3 Tahun 2024. Kepala desa memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Contohnya: menyelenggarakan pemeritahan desa, melaksanakan pembangunan desa, melakukan pembinaan masyarakat.</li> </ol> |
| Sekertaris Desa | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyampaikan bahwa kepatuhan terhadap aturan aparat desa mencakup kewajiban taat pada Undang Undang tata kelola pemerintahan, pengelolaan administrasi keuangan, serta larangan konflik kepentingan untuk mewujudkan pelayanan publik yang transparan dan akuntabel</li> <li>2. Bahwa disiplin kerja aparat desa kesadaran dan ketaatan aparatur desa terhadap aturan waktu, tata tertib, serta tanggung jawab administrasi guna memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat contohnya: disiplin waktu, ketaatan pada aturan, tanggung jawab, dan konsisten.</li> <li>3. Aparat desa menyampaikan bahwa pelaksanaan tugas sesuai kewenangan menurut peraturan yang berlaku (Undang Undang Desa dan Permendagri) sekretaris desa berkedudukan sebagai unsur staf pembantu yang memimpin sekretariat desa. Tugas dan kewenangannya berfokus pada pelayanan administrasi koordinasi bidang keuangan, perencanaan serta ketatausahaan untuk membantu kepala desa</li> </ol>                             |
| Aparat Desa 1   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa kepatuhan terhadap aturan bertujuan untuk menjaga ketertiban, kelayanan publik, serta transparansi pengelolaan keuangan di lingkungan warga. Contoh: Tertib administrasi, Keamanan lingkungan, serta pembangunan</li> <li>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa disiplin kerja sikap taat, patuh, dan tanggung jawab serta terhadap aturan kantor demi memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan tepat waktu kepada</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <p>warga. Hal ini menjadi kunci utama tata kelola pemerintahan di tingkat desa berjalan lancar. Contoh: Mutu pelayanan, dan Tanggung jawab</p> <p>3. Aparat Desa menyampaikan bahwa pelaksanaan tugas sesuai kewenangan berlandaskan pada hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa, mencakup penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Contoh: UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, kewenangan berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Aparat Desa 2 | <p>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa kepatuhan terhadap aturan seperti Undang Undang desa dan aturan administrasi yang berlaku kepatuhan ini penting untuk menjaga tata kelola</p> <p>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa disiplin kerja sikap dan kesadaran seseorang untuk patuh, taat, serta menghormati semua aturan, norma, dan tata tertib yang berlaku didalam organisasi atau instansi pemerintahan. Contoh: kesadaran diri, kepatuhan aturan, tanggung jawab tugas</p> <p>3. Aparat Desa menyampaikan bahwa pelaksanaan tugas sesuai kewenangan harus didasarkan pada aturan perundang-undangan yang berlaku. Seperti penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat</p>                                                                      |
| Analisis      | <p>Contoh:</p> <p>Kepatuha aturan, wujud nyata dari ketaatan terhadap norma, SOP, dan hukum yang berlaku. Wajib paham, batas dasar, rasa hormat</p> <p>Disiplin kerja: Tepat waktu, konsisten menjaga mutu, menjadi penggerak utama</p> <p>Pelaksanaan Tugas Kewenangan: Menjalankan fungsi jabatan, Bertanggung jawab penuh, Menolak penyalahgunaan kekuasaan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Kepala Desa   | <p>1. Tanggung jawab Kepala desa kepada aparat desa Berdasarkan Pasal 26 Undang Undang No.6 Tahun 2014 tentang desa yang telah diperbarui melalui UN No. Tahun 2024 seorang kepala desa memiliki tanggung jawab utama untuk menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, serta melakukan pembinaan kemasyarakatan.</p> <p>Contoh:</p> <p>Penyelenggaraan Pemerintahan Desa: mengelola keuangan, memimpin birokrasi, menyusun regulasi, mengangkat perangkat</p> <p>Pelaksanaan Pembangunan Desa: Perencanaan partisipatif, Pembangunan infrastruktur, Pemanfaatan Teknologi</p> <p>Pembinaan Kemasyarakatan: Ketentraman, dan Sosial budaya</p> <p>2. Menyampaikan bahwa transparansi adalah Kewajiban hukum dan moral bagi pemerintahan desa untuk membuka akses informasi</p> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>seluas-luasnya kepada masyarakat mengenai pengelolaan keuangan, aset, dan kebijakan desa. Berdasarkan Undang Undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa, dana desa bukanlah milik pribadi melainkan uang rakyat yang wajib dipertanggungjawabkan secara terbuka demi mewujudkan tata kelola yang bersih.</p> <p>Contoh:</p> <p>Penerapan Transparansi: Baliho Informasi, APBDes, Musyawarah desa (Musdes), Laporan bulanan</p> <p>3. Pelayanan tanpa diskriminasi adalah kewajiban hukum dan moral untuk melayani seluruh warga yang adil tanpa membedakan suku, ras, agama, serta statu sosial, atau pilihan politik. Kepala desa wajib memastikan setiap warga mendapatkan hak administrasi dan hak publik yang setara.</p> <p>Contoh:</p> <p>Dasar Hukum dan Prinsip: Asas non-diskriminasi, Keadilan sosial, kewajiban kepala desa</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Sekertaris Desa | <p>1. Bertugas dan tanggung jawab serta membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan, memimpin sskretariat desa, mengordinasikan urusan tata usaha, umum, dan keuangan.</p> <p>Contoh:</p> <p>Tugas dan fungsi: Ketatausahaan, urusan umum, urusan keuangan, dan perencanaan</p> <p>2. Bahwa transparansi adalah keterbukaan sikap, proses, dan penyediaan informasi publik oleh sekdes dalam menjalankan fungsi administrator serta pengelolaan keuangan desa demi membangun kepercayaan masyarakat. Aturan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018, peran sekdes sangat krusial karena bertindak sebagai koordinator pengelola keuangan (PPKD)</p> <p>3. Pelayanan tanpa diskriminasi kewajiban hukum untuk memperlakukan setiap warga secara adil tanpa membedakan suku,ras,agama atau status sosial, sekertaris desa wajib memberikan pelayanan yang transparan, objektif, dan merata kepada masyarakat</p> <p>Contoh:</p> <p>-Prinsip Dasar Pelayanan: Kesetaraan, Transparansi, Akuntabilitas</p> <p>-Wujud Layanan Tanpa Diskriminasi: Administrasi penduduk, Ketepatan waktu, Bebas pungli</p> |
| Aparat Desa 1   | <p>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa tanggung jawab seseorang yang membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan, pembangunan, pembinaan masyarakat, terdiri dari sekertaris desa, kepala urusan (kaur) kepala seksi (Kasi) dan kepala dusun (Kadus)</p> <p>Contoh:</p> <p>-Sekertaris desa: penyusunan perencanaan, mengelola tata usaha</p> <p>-Kepala urusan (kaur)</p> <p>Kaur tata usaha dan umum, kaur keuangan, kaur perencanaan</p> <p>-Kepala seksi (Kasi)</p> <p>Kasi pemerintahan, Kasi kesejahteraan, Kasi pelayanan</p> <p>-Kepala dusun (Kadus)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <p>Membantu tugas kepala desa, Membina ketentraman, Mengawas pembangunan</p> <p>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa transparansi keterbukaan pemerintan desa dalam mengelola anggaran, dan pelayanan publik, program pembangunan, agar mudah diakses serta diawasi oleh masyarakat</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Keterbukaan Infimasi Desa</li> <li>-Musyawarah desa (MUSDES)</li> </ul> <p>3. Aparat Desa menyampaikan bahwa pelayanan tanpa diskriminasi adalah pemberian hak, bantuan, dan urusan administrasi secara adil dan merata kepada setiap warga tanpa membedakan suku, ras serta hubungan kekeluargaan</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Wujud nyata: Pembuatan surat keterangan</li> <li>-Ruang pengaduan dibuka untuk umum</li> <li>-Bantuan sosial</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aparat Desa 2 | <p>1. Aparat Desa menyampaikan bahwa tanggung jawab menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan, berdasarkan Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 sebagai unsur pembantu kepala desa, atau aparat perangkat desa bertanggung jawab untuk memastikan pelayanan publik.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrasi</li> <li>-Surat menyurat</li> <li>-pelayanan umum</li> </ul> <p>2. Aparat Desa menyampaikan bahwa transparansi dalam pengelolaan anggaran publik karena hal tersebut merupakan amanat Undang-Undang untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang bersih, dan terpercaya</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Meningkatkan kepercayaan publik</li> <li>-Mencegah korupsi</li> <li>-Serta pembangunan yang optimal</li> </ul> <p>3. Aparat Desa bahwa pelayanan tanpa diskriminasi wajib memebrikan pelayanan publik yang merata, adil, dan stara kepada seluruh warga tanpa ada konflik sosial hal ini merupakan kewajiban hukum sekaligus bukti nyata tat kelola yang bersih dari praktik diskriminasi</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Keterbukaan informasi</li> <li>-Persamaa Hak dan kewajiban</li> <li>-Aksesibilitas, fasilitas bagi semua kalangan</li> </ul> |

#### Analisis

Berdasarkan hasil wawancara diatas dianalisis bahwa Akuntabilitas merupakan pilar utama dalam

mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) serta pelayanan publik yang berkeadilan. Lemahnya transparansi dan akuntabilitas

seringkali menjadi akar penyebab terjadinya perlakuan diskriminatif di lembaga pemerintahan maupun badan layanan publik lainnya.

Contoh:

Transparansi (keterbukaan)

-Definisi: jaminan akses informasi

-Peran: mengurangi ruang gelap birokrasi

-Dampak: Tanpa transparansi

Akuntabilitas (Pertanggungjawaban)

-Definisi: kewajiban pejabat atau instansi pemerintahan desa

-Peran: Memastikan setiap alokasi sumber daya

-Dampak: Akuntabilitas menuntut adanya sanksi tegas

Tanggung Jawab (Responsibility)

-Definisi: Kesadaran moral

- Peran: Menjadi penggerak aturan agar tertulis benar benar diwujudkan

**Tabel 5. Hasil Observasi**

| Aspek yang Diamati      | Indikator Observasi                                                          | Objek Pengamatan                                                                                                                                                                                    | Bukti Pendukung                                                                    |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Produktivitas Pelayanan | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan, efektivitas pelayanan, inovasi pelayanan  | Kecepatan waktu pada Pelayanan dari aparat desa dari 30 hari bekerja tercatat ada 25 layanan pembuatan surat diantaranya 10 layanan pembuatan KTP, dan 15 diantaranya pembuatan Kartu Keluarga (KK) | Catatan observasi dan dokumentasi pelayanan masyarakat pada buku masuk harian tamu |
| Kualitas Pelayanan      | Ketepatan pelayanan, keramahan, kesesuaian prosedur                          | Ketepatan Komunikasi aparat desa dengan masyarakat cukup baik bahwa aparat desa memiliki keterampilan untuk menjalankan tugasnya                                                                    | Dokumentasi pelayanan di desa                                                      |
| Responsivitas           | Kecepatan merespons kebutuhan masyarakat, pemahaman terhadap kebutuhan warga | Kecepatan waktu tanggap, jumlah dokumen yang diproses, aparat desa dapat menangani pekerjaan dalam memberikan                                                                                       | Catatan lapangan pada buku harian tamu                                             |

|                 |                                                                                |                                                                                             |                                                               |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                | penugasan agar tingkat kepuasan masyarakat terpenuhi                                        |                                                               |
| Responsibilitas | Kepatuhan terhadap aturan, disiplin kerja, pelaksanaan tugas sesuai kewenangan | Kehadiran, jam kerja yang menjadi tolak ukur aparat desa dalam menjalankan tugas masyarakat | Dokumen atau laporan kerja dan observasi langsung di lapangan |
| Akuntabilitas   | Tanggung jawab, transparansi, pelayanan tanpa diskriminasi                     | Proses pelayanan administrasi surat menyurat pelayanan umum                                 | Dokumen pelayanan pada buku masuk harian tamu                 |

#### Hasil Survey Lapangan

1. Kualitas Pelayanan Administrasi : Secara umum dilakukan cukup baik. Proses pencatatan. Dan penyimpanan dokumen dinilai tertata. Namun kecepatan pelayanan seringkali terhambat saat peningkatan pengajuan masyarakat meningkat
2. Responsivitas dan Kehadiran: Tingkat kehadiran di desa pada jam kerja masih menjadi catatan jadwal piket dan pembagian kerja telah dibuat, tetapi komitmen pribadi perangkat desa dalam menepati waktu pelayanan dinilai masih perlu ditingkatkan
3. Pemanfaatan Teknologi: salah satu yang menjadi hambatan terbesar banyak aparat desa terutama yang senior memiliki penguasaan teknologi yang rendah informasi. Hal ini memperlambat implementasi program inovatif seperti program desa digital
4. Akuntabilitas dan Transparansi: pembuatan laporan anggaran pencapaian pembangunan fisik dinilai cukup memadai. Meski begitu alur sistem kerja desa dinilai belum sepenuhnya sistematis

#### Solusi Berdasarkan Hasil Survey

1. Penguatan kapasitas SDM : Melakukan bimbingan teknis (Bimtek) berkala bagi perangkat desa baru maupun perangkat desa lama agar memahami regulasi informasi terbaru
2. Akselerasi Desa Digital: Menyediakan pendampingan intensif untuk pengoperasian sistem informasi desa guna memotong birokrasi yang lama sebelumnya
3. Optimalisasi Pengawasan BPD: Mendorong Badan Permusyawaratan Desa (BPD) untuk lebih aktif menyalurkan aspirasi warga serta mengawasi kedisiplinan perangkat desa secara objektif

Paradigma evaluasi kinerja aparat desa saat ini sedang mengalami pergeseran dari pendekatan administrative tradisional menuju tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada hasil (result-oriented) berbasis digital dan berfokus pada kepuasan pelayanan publik.

Transformasi ini di dorong oleh tuntutan undang undang desa yang baru untuk mewajibkan akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran serta pembangunan fisik di tingkat desa.

Berikut analisis mendalam mengenai paradigme evaluasi kinerja pegawai aparat desa:

1. Pergeseran Paradigma Lama ke Paradigmma Baru

Evaluasi aparat desa tidak lagi sekedar formalitas pengisian presensi, melainkan sebuah instrument strategi untuk mengukur dampak nyata di masyarakat

- Paradigma Tradisional (Administratif Sentris) : Evaluasi hanya melihat pemenuhan jam kerja, kehadiran fisik, dan kepatuhan kepada kepala desa. Seringkali penilaian bersifat subjektif tanpa tolak ukur kompetensi yang jelas.
- Paradigma Baru ( New Public Management): Evaluasi di tekankan pada pencapaian key perpomance indicator (KPI) seperti kecepatan layanan administrasi, transparansi bansos, dan keberhasilan realisasi dana desa

2. Indikator Utama Dalam Evaluasi Kinerja Modern

Berdasarkan standar administrasi publik kontemporer, evaluasi aparat desa bertumpu pada dua aspek utama: Hasil kerjadan Perilaku Kerja. Indikator operasionalnya meliputi:

- Kualitas dan Kuantitas Layanan: Mengukur akurasi dokumen adminduk (KK, KTP, Surat Pengantar) dan ketepatan waktu dalam penyelesaian dokumen tersebut
- Responsivitas: Kecepatan aparat dalam menanggapi keluhan masyarakat, aduan, atau kebutuhan darurat warga desa
- Akuntabilitas Transparansi Kemampuan perangkat desa seperti (Kaur Keuangan atau Sekdes) dalam menyusun laporan

APBD secara terbuka dan tepat waktu

3. Metode dan pendekatan Penilaian Kinerja

- Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) penilaian berjenjang dari target pembangunan desa hingga kesasaran kinerja indivivu aparat desa
- Pendekatan Berbasis Kompetensi dan perilaku: Menilai aspek kepemimpinan, kerja sama tim, orientasi pelayanan dan integritas aparat yang ada di lapangan
- Digitalisasi Penilaian (E-Performance): Penggunaan aplikasi khusus desa menggunakan algoritma pendukung keputusan seperti absensi kehadiran menggunakan sidik jari untuk meminimalisasi subjekltivitas kepala desa dalam memberikan hasil kerja pegawai aparat

4. Tantangan Utama Dalam Implementasi Evaluasi

Meskipun paradigmanya telah maju, tetapi eksekusi di lapangan masi membentur beberapa hambatan structural:

- Kesenjangan Kapasitas SDM : Banyak aparat desa senior yang belum mengerti tentang teknologi ( gaptek) atau belum memiliki latar belakang yang kompeten administrasi publik yang memadai
- Budaya yang Kuat: Hubungan kekerabatan atau politik lokal di desa sering kali membuat kepala desa enggan memberikan penilaian objektif atau sanksi tegas kepada staf yang bekerja kurang baik (buruk)

Untuk memastikan proses pengumpulan data berjalan sesuai

dengan fokus penelitian, maka disusun protokol penelitian berdasarkan lima dimensi kinerja organisasi publik menurut Dwiyanto (2017). Protokol

wawancara digunakan sebagai pedoman agar pertanyaan yang diberikan kepada informan memiliki keterkaitan langsung dengan indikator penelitian.

| Aspek Evaluasi        | Capaian Positif                                                                               | Kendala Utama di Lapangan                                                      |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Kualitas Kerja        | Pembagian tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sudah terbagi                                      | Komitmen pribadi aparat terkadang tidak sejalan dengan komitmen organisasi     |
| Infrastruktur / Fisik | Pembangunan, fasilitas di desa dinilai berjalan baik dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat | Keterlibatan unsur pelaksanaan masyarakat belum sepenuhnya maksimal            |
| Kapasitas SDM         | Adanya inisiatif pelatihan dari pemerintah daerah setempat                                    | Realisasi peningkatan pemahaman aparatur baru seringkali masih di bawah target |

## KESIMPULAN

Evaluasi kinerja aparat desa harus di dorong untuk meninggalkan paradigma lama yang pasif. Paradigma evaluasi modern yang objektif, berbasis digital, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat yang terbukti mampu meningkatkan produktivitas serta mendorong kemandirian tata kelola instansi pemerintahan desa secara berkelanjutan untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah tercapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan bila dibandingkan dengan harapan yang ingin di peroleh

## DAFTAR PUSTAKA

Aminuddin, A., Suriyani, B. B., & Andriatno, I. (2022). Evaluasi kinerja aparatur dalam pelayanan publik di Desa Woerahi Kecamatan Meluhu Kabupaten Konawe. *Journal Publicuho*, 5(4), 1011–1026.

<https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.45>

- Dwiyanto, A. (2017). *Manajemen pelayanan publik: Peduli inklusif dan kolaborasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kusnendar, A. (2018). Kinerja pemerintah desa dalam pelayanan publik di Desa Cijulang Kecamatan Cijulang Kabupaten Pangandaran. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 5(2), 1–8.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen kinerja sektor publik* (Edisi revisi). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pasolong, H. (2020). *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta.
- Puspitasari, Y., Sakdiyah, K., & Marlaeni, R. R. (2021). Evaluasi kinerja birokrat dalam rangka meningkatkan pelayanan publik di Desa Tegalgondo Kabupaten Malang. *Kybernan: Jurnal Studi Pemerintahan*, 4(2), 160–174..

- Sugiyono. (2019). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tamba, R., & Ivanna, J. (2024). Evaluasi kinerja pegawai kantor desa dalam upaya optimalisasi pelayanan publik di Desa Tanjung Leidong. *Madani Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 16(1).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

#### **Jurnal**

- Aminuddin, Suriyani B.B, & Indra Andriatno. (2022). Evaluasi Kinerja Aparatur Dalam Pelayanan Publik Di Desa Woerahi Kecamatan Meluhu Kabupaten Konawe. *Journal Publicuho*, 5(4), 1011–1026. <https://doi.org/10.35817/publicuh> o.v5i4.45