

## PERILAKU APARAT DESA DALAM PERSPEKTIF OTONOMI DAERAH DI KABUPATEN KUNINGAN PROVINSI JAWA BARAT

DARTO

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial  
Universitas Padjajaran

Penelitian ini menganalisis perilaku aparat desa dalam merespon kebijakan otonomi daerah di Kabupaten Kuningan Provinsi Jawa Barat. Permasalahan yang dapat diungkap adalah perilaku aparat desa belum sepenuhnya merespon secara positif terhadap kebijakan otonomi daerah yang dapat dikaji lebih lanjut dari tiga aspek yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah dengan pendekatan kualitatif. Dengan mengambil beberapa informan yang dibutuhkan disesuaikan dengan memperhatikan apa yang ingin diketahui sesuai dengan data dan informasi yang dibutuhkan, dengan mengambil beberapa desa yang ada di Kabupaten Kuningan, serta pejabat terkait, aparat desa dan tokoh masyarakat. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka, observasi, dan wawancara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perilaku aparat desa dari aspek kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen keorganisasian dalam merespon kebijakan otonomi daerah di Kabupaten Kuningan, menemukan konsep baru mengenai dimensi perilaku aparat desa dalam merespon kebijakan otonomi daerah sehingga memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan konsep perilaku organisasi dan penyusunan kebijakan publik. Di samping itu hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran untuk Pemerintah Kabupaten Kuningan khususnya dan pemerintah daerah lain pada umumnya terkait dengan perilaku aparat desa dan otonomi daerah, sebagai bahan pemikiran bagi penyusunan kebijakan publik khususnya kebijakan otonomi daerah. Dengan demikian kebijakan otonomi daerah bisa terwujud dengan baik yang melibatkan berbagai komponen masyarakat dan bangsa sampai menyentuh dan mengakomodir kepentingan-kepentingan hingga ke desa-desa. Sehingga tujuan utama dari otonomi daerah untuk kesejahteraan seluruh masyarakat dapat tercapai sampai ke masyarakat yang ada di desa dan tidak hanya dititikberatkan di kabupaten atau kota dengan melupakan desa yang merupakan bagian dari sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

**Keywords :** *Perilaku organisasi, Otonomi Daerah, Desa*

### PENDAHULUAN

Sudah banyak laporan penelitian, penilaian publik maupun suara lokal yang mengkritisi berbagai pengaturan dan kebijakan yang

dilancarkan oleh pemerintah pusat. Dibalik cerita sukses yang sering didengar selama Orde Baru bahkan sampai Orde Reformasi sekarang ini, kebijakan yang terpusat itu

tidak secara fokus mengangkat *human well being* masyarakat desa. Problem kemiskinan selalu menghantui desa, pengangguran semakin meningkat, urbanisasi semakin pesat, kualitas pendidikan dan kesehatan tidak meningkat dengan baik, gagal panen sering menjadi kendala bagi masyarakat desa khususnya petani karena kekeringan atau karena serangan hama, yang akibatnya petani dan buruh tani maupun nelayan selalu mengalami kerugian, program swasembada beras gagal total, ketimpangan desa-kota semakin lebar, dan sebagainya.

Mengapa kerja keras orang desa, perhatian orang luar, pengaturan, kebijakan, dan proyek tetap mengalir tetapi tidak membawa perubahan sosial yang lebih baik. Bisa jadi kerja keras orang desa terjebak dalam rutinitas mekanis seperti kerja birokrasi, tanpa sentuhan pembaharuan yang memadai. Para perangkat desa tampak menjalankan tugas apa adanya sesuai dengan peraturan pemerintah atau tradisi mereka. Perhatian orang luar kepada desa mungkin hanya sekedar “wisata” seperti tradisi seremonial yang dilestarikan oleh pengurus negeri ini. Mungkin juga karena perhatian berbagai pihak terhadap desa jalan sendiri-sendiri, semacam patahan-patahan proyek, tanpa terbangun visi bersama yang sinergis.

Banyak pihak yang sering menyampaikan argumen klasik bahwa kegagalan pembaharuan desa karena kebijakan yang baik tidak didukung oleh komitmen yang kuat dan implementasi di lapangan yang bermasalah. Indonesia sebenarnya sangat kaya konsep, demikian argumen klasik itu, tetapi miskin dalam implementasi di lapangan. Argumen ini memang ada benarnya tetapi cenderung mengkambinghitamkan para pelaksana di lapangan, kurang melihat sisi paradigma, pendekatan, substansi, dan proses kebijakan dan pengaturan mengenai desa. Kegagalan kebijakan dan pengaturan tentang desa disebabkan karena kekeliruan

paradigma, pendekatan, substansi, desain dan prosesnya (Sutoro Eko : 2005).

*Pertama*, kekeliruan paradigma terhadap desa. Selama ini pemerintah tidak mengusung paradigma pembaharuan desa untuk membawa perubahan desa menuju kondisi yang lebih sejahtera, adil, otonom, mandiri dan demokratis. Sebaliknya jalan yang ditempuh adalah korporatisasi politik untuk menciptakan stabilitas politik desa, memperkuat birokratisasi dan kontrol politik untuk membuat loyalitas pemerintah desa, membuka ruang-ruang penetrasi modal ke desa, serta “membuang” berbagai bantuan ke desa yang terkesan sangat populis.

*Kedua*, kekeliruan dalam orientasi pembangunan desa. Pembangunan yang selama ini menjadi sindrom masyarakat Indonesia, lebih diorientasikan ke penampilan fisik-material, bukan pada *social sustainability*. Di tingkat desa, pembangunan desa berarti pembangunan fisik. Ukuran keberhasilan pembangunan desa adalah penampilan fisik dan kekayaan, yang kemudian juga menjadi ukuran sukses bagi kehidupan masyarakat. Pembangunan memang diorientasikan juga ke pembangunan nonmaterial (spiritual), misalnya dalam bentuk jargon iman dan taqwa, tetapi hal ini hanya sebatas kegiatan ritual-seremonial. Masyarakat Indonesia selama ini menderita kemiskinan mental, kepribadian, etika, moralitas dan idealisme karena miskinnya proses pembelajaran sosial (*social learning*) dalam pembangunan, karena orientasi fisik-material, dan karena jebakan kegiatan ritual keagamaan.

*Ketiga*, berbagai kebijakan dan pengaturan desa ditempuh secara sentralistik dan seragam. Meski Indonesia sudah lama menerapkan model perencanaan dari bawah (*bottom-up*) dan selama hampir sepuluh tahun terakhir melaksanakan desentralisasi, akan tetapi masih banyak kebijakan dan pengaturan desa yang dilakukan secara sentralistik. Berbagai

program pembangunan desa, misalnya, masih banyak yang bersifat *top down*, tidak disatukan dengan agenda desentralisasi.

*Keempat*, desain sebagai kebijakan dan program pembangunan desa tidak diterapkan secara berkelanjutan, melainkan menyerupai patahan-patahan proyek jangka pendek. Kita tidak mempunyai kerangka pengaturan tentang desa yang kokoh, *legitimate* dan berkelanjutan, melainkan pola pengaturan yang darurat dan sering terjadi bongkar-pasang proyek. Dulu ada Inpres bantuan desa, kemudian muncul IDT, muncul lagi PPK, P2PMD, PMPD, P2KP, dan lain-lain. Publik langsung bertanya bagaimana integrasi dan sinergi seluruh proyek pembangunan itu. *Kelima*, pendekatan sektoral yang diterapkan cenderung gagal menciptakan integrasi dan sinergi dalam kebijakan pembangunan. Berbagai program sering tumpang-tindih yang membuat tidak efektif dan inefisien.

#### DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam desain penelitian kualitatif. Desain kualitatif dipilih mengingat penelitian bertujuan untuk mengungkapkan apa yang terjadi dalam kenyataan empirik dan penelitian ini lebih banyak mengobservasi dan mengeksplorasi perilaku objek yang diteliti sehingga diharapkan dapat menghasilkan penelitian yang lebih mendalam.

Adapun informan yang diwawancarai adalah representasi dari :

1. Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan : pejabat/aparat yang berkaitan dengan masalah penelitian.
2. Pemerintahan Desa di Kabupaten Kuningan : aparat desa.
3. Tokoh masyarakat (tokoh agama, dan tokoh budaya, pimpinan informal masyarakat).

#### PEMBAHASAN

Pembahasan berikut akan menguraikan bagaimana perilaku aparat desa dalam merespon kebijakan otonomi daerah di Kabupaten Kuningan. Sejak reformasi, pemerintah Indonesia telah dua kali membentuk Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah yaitu Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam kebijakan tersebut yang dimaksudkan pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan pemerintahan daerah otonom oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas desentralisasi. Kemudian dijelaskan pula bahwa dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi dibentuk dan disusun daerah Provinsi, daerah Kabupaten dan daerah Kota yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi masyarakat. Kemudian selanjutnya daerah-daerah dimaksud di atas masing-masing berdiri sendiri dan tidak mempunyai hubungan hirarki satu sama lainnya.

Dengan memperhatikan penjelasan penyelenggaraan otonomi daerah pada masa lampau yang menganut prinsip otonomi nyata dan bertanggung-jawab dengan penekanan pada otonomi yang lebih merupakan kewajiban dari pada hak, maka dalam Undang-Undang 32 Tahun 2004, pemberian kewenangan otonomi kepada daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan pada asas dekonsentrasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung-jawab.

Setelah diberlakukannya undang-undang tersebut, maka terjadi perubahan mendasar

dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Tiap pemerintahan daerah memiliki keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintah di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang di daerah. Tidak terkecuali Kabupaten Kuningan pun menjadi daerah otonom, dengan kata lain Kabupaten Kuningan memiliki kewenangan atas urusan pemerintahannya sendiri.

Sebab dalam UU No 32 Tahun 2004 menuntut adanya peningkatan efektivitas fungsi-fungsi pelayanan publik dengan pembenahan organisasi dan institusi yang ada agar sesuai dengan lingkup kewenangannya setara dengan beban yang dipikul dan sesuai dengan kondisi daerah, lebih responsif terhadap kebutuhan rakyatnya. Dengan demikian pemerintah daerah termasuk Kabupaten Kuningan harus dapat merespon perubahan yang terjadi dengan mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki daerah Kuningan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakatnya.

Pemerintah daerah tidak hanya berbicara pada pemerintah daerah provinsi atau pemerintah daerah kabupaten/kota tetapi yang paling memiliki perubahan signifikan dengan adanya kebijakan otonomi daerah yaitu pada level pemerintahan desa. Sebab desa menjadi ujung tombak pelaksanaan pembangunan dan pelayanan urusan pemerintahan di masyarakat.

Bahkan dalam Undang-Undang No 32 Tahun 2004 Pasal 200 ayat 1 menyebutkan bahwa : *Dalam pemerintahan daerah kabupaten/kota dibentuk pemerintahan desa yang terdiri dari pemerintahan desa dan badan permusyawaratan desa.* Dengan demikian desa menjadi bagian dari aspek ketatanegaraan karena desa merupakan satuan pemerintahan otonom. Dari hal tersebut dapat terlihat dengan diberlakukannya kebijakan mengenai pemerintahan daerah merupakan salah satu wujud nyata atas diberlakukannya otonomi daerah, yang

kemudian respon dari kebijakan-kebijakan daerah tersebut salah satunya dapat terlihat dari perilaku aparat desa sebagai ujung tombak pelaksanaan kebijakan.

Untuk selanjutnya perilaku aparat desa dalam merespon kebijakan otonomi daerah di Kabupaten Kuningan dapat dideskripsikan dan dianalisis dari aspek kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), keterlibatan kerja (*Job Involvement*), dan komitmen organisasi (*Organization Commitment*) yang akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut.

### **1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Aparat Desa**

Perilaku atau sikap dari aparat desa dapat dilihat dari aspek kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, dimana kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dikerjakan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Secara umum kepuasan kerja (*job satisfaction*) aparat desa dalam penelitian ini dapat diamati dari :

- a. Beban kerja aparat desa
- b. Suasana kerja
- c. Infrastruktur
- d. Penghasilan aparat desa
- e. Bagi hasil pajak
- f. Status kepegawaian
- g. Dampak kebijakan otonomi daerah

Dari sekitar tujuh faktor yang peneliti kaji ketidakpuasan aparat desa lebih kepada penghasilan aparat desa, pembagian bagi hasil pajak yang belum jelas, infrastruktur yang belum memadai, status kepegawaian dengan adanya perbedaan status terutama tentang pengangkatan sekretaris desa sebagai pegawai negeri sipil. Dan kebijakan

otonomi daerah yang dirasakan belum memuaskan dampak signifikansinya bagi desa. Sedangkan rata-rata aparat desa merasakan suasana kerja yang nyaman hal ini lebih karena rasa kekeluargaan yang tinggi diantara para aparat desa itu sendiri yang merasa satu kesatuan dari keluarga besar desa yang bersangkutan. Walaupun beban kerja dirasakan berat tetapi dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab dan puas bisa melayani masyarakat dengan baik.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) aparat desa salah satunya dapat dilihat dari gaji atau penghasilan. Dalam Undang-Undang Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa dalam Pasal 27 disebutkan bahwa : “(1) Kepala Desa dan Perangkat Desa diberikan penghasilan tetap setiap bulan dan/atau tunjangan lainnya sesuai dengan kemampuan keuangan desa; (2) Penghasilan tetap dan/atau tunjangan lainnya yang diterima Kepala Desa dan Perangkat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan setiap tahun dalam APBDesa; (3) Penghasilan tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit sama dengan Upah Minimum Regional Kabupaten/Kota.”

Dalam ketentuan Pasal 51 Peraturan Daerah Kabupaten Kuningan Nomor 20 Tahun 2006 tentang Keuangan Desa, disebutkan bahwa jenis penghasilan Kepala Desa dan Perangkat Desa terdiri atas :

- a. Penghasilan tetap;
- b. Tunjangan perbaikan penghasilan
- c. Bantuan kesehatan.

Penghasilan tetap sebagaimana dimaksud Pasal 51 huruf a Peraturan Daerah tersebut adalah tanah bengkok. Berbeda dengan kedudukan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki penghasilan tetap yang sudah jelas setiap bulannya, Kepala Desa dan Perangkat Desa memiliki penghasilan tetap bukan berupa gaji dengan nominal uang tertentu yang sudah pasti bisa mereka dapatkan setiap bulannya, namun Kepala Desa dan Perangkat Desa memiliki penghasilan tetap

berupa tanah bengkok.

Setiap desa memiliki luas tanah bengkok yang berbeda-beda. Dengan demikian, meskipun keberadaan desa terdapat dalam Kabupaten yang sama, penghasilan dari Kepala Desa dan Perangkat Desa di masing-masing wilayah akan berbeda, tergantung pada tanah bengkok yang bisa Kepala Desa dan Perangkat Desa kelola untuk memperoleh penghasilan tetap.

Tidak berarti semakin luas tanah bengkok yang desa miliki, akan membuat penghasilan Kepala Desa dan Perangkat Desa semakin besar. Hal tersebut dipengaruhi juga oleh sejauh mana produktifitas yang dapat dihasilkan dari tanah bengkok yang mereka kelola. Jika tanah bengkoknya luas namun hasil panen yang dikelola sedikit, maka akan sedikit pula penghasilan yang bisa Kepala Desa dan Perangkat Desa dapatkan. Namun sebaliknya, meskipun tanah bengkoknya sempit, tidak menutup kemungkinan penghasilan yang mereka dapatkan akan besar jika mereka dapat memanfaatkan dan mengelola tanah bengkok secara optimal sehingga mereka bisa memperoleh hasil panen yang banyak.

Setiap desa memiliki tanah kas desa berupa tanah bengkok dan titorisara yang dapat dikelola sebagai penghasilan tetap. Setiap luas tanah bengkok yang dimiliki desa berbeda satu dengan yang lainnya, akan tetapi pemasukan keuangan Desa dari tanah bengkok juga tergantung Desa dalam mengelola tanah bengkok tersebut sehingga tidak ada jaminan jika tanah bengkok yang dimiliki Desa sangat luas berbanding lurus dengan penghasilan yang tinggi.

Seperti halnya di Desa Caracas yang memiliki tanah bengkok yang paling luas yaitu 28,500 Ha jumlah penghasilan yang diperoleh oleh aparat desa yaitu Rp.500.000 perbulan. Sementara di Desa Balong yang luas tanah bengkoknya lebih sempit yaitu seluas 12 Ha jumlah pendapatan yang didapat oleh Aparat Desa sama yaitu sebe-

sar Rp.500.000 perbulan. Bahkan di Desa Sumurwiru yang memiliki Tanah Bengkok seluas 7,56 Ha pendapatan yang didapat sebesar Rp.300.000 perbulan. Hal itu dapat membuktikan luas tanah bengkok tidak memberikan dampak yang cukup besar bagi aparat desa untuk bisa mendapatkan penghasilan yang lebih besar pula. Kondisi aparatur desa demikian sebenarnya bukan hanya di Kabupaten Kuningan, bisa saja secara nasional atau di Jawa Barat seperti itu. Seperti contohnya di Kabupaten Tasikmalaya menurut Nurjanah (Pikiran Rakyat, 22 Agustus 2011), gaji yang diterima kepala urusan sebesar Rp 300.000/bulan yang sebelumnya Rp 250.000/bulan. Sedangkan staf biasanya hanya Rp 100.000/bulan. Pendapatan itu jauh di bawah upah minimum kabupaten Tasikmalaya yang sudah di atas Rp 800.000. Ini berarti dalam membangun desa harus pula menata kesejahteraan serta keterampilan aparat desa.

Upah Minimum Kabupaten (UMK) di Kabupaten Kuningan yaitu sebesar Rp. 850.000, sedangkan rata-rata penghasilan yang didapat dari tanah bengkok desa yang ada di Kabupaten Kuningan tidak mencapai standar Upah Minimum Kabupaten (UMK), yaitu hanya berkisar Rp. 300.000 - Rp. 500.000, hal tersebut tergantung pada hasil pengelolaan tanah kas desa berupa tanah bengkok dan titisara yang bisa aparat desa peroleh.

Padahal pendapatan juga merupakan salah satu indikator Indeks Pembangunan Manusia, selain pendidikan dan kesehatan. Sebagaimana dijelaskan untuk mengukur indeks pembangunan manusia (IPM) dalam konteks daya beli yakni pendapatan. Penda-

patan menjadi ukuran untuk melihat sejauhmana daya beli masyarakat meningkat atau tidak. Apakah pendapatan yang diperoleh bisa memenuhi kebutuhan terhadap 27 komoditas, seperti membeli beras lokal, daging sapi, daging ayam, membayar listrik, sewa rumah, membeli air minum, membeli ikan tongkol atau tuna, dan komoditas lainnya. Manakala masyarakat bisa memenuhi kebutuhan komoditas tersebut yang menjadi alat ukur pendapatan, bisa dikatakan indeks daya beli (IDB) masyarakat bagus.

Selanjutnya indeks pembangunan manusia di Kabupaten Kuningan berdasarkan kecamatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Dari tabel tersebut dapat kita lihat bahwa Kecamatan Cilimus memiliki IPM tertinggi diantara kecamatan lainnya di Kabupaten Kuningan dan yang memiliki IPM terendah adalah Kecamatan Cimahi. Dalam pemilihan desa sebagai subjek penelitian yang penulis lakukan ini didasarkan atas akses jarak ke ibu kota kabupaten dari mulai yang paling jauh sampai ke yang paling dekat. Dari mulai yang paling jauh yaitu Cibingbin, Cibeureum, Lebakwangi, Garawangi, Sindangagung dan Kecamatan Cilimus. Dilihat pada tabel di bawah Kecamatan Cilimus bahkan sedikit melampaui IPM nya Kecamatan Kuningan yang merupakan pusat kota pemerintahan kabupaten. Cilimus merupakan subjek penelitian yang paling dekat dengan pusat pemerintahan kabupaten dan desa yang diambil adalah Desa Caracas. Desa ini merupakan desa yang potensial yang memiliki kawasan wisata dan lahan pertanian yang subur sehingga menyumbang IPM yang besar pula. Tetapi menarik untuk dikaji Desa Cibingbin yang merupakan desa yang paling jauh dari pusat

Tabel 1. IPM menurut Kecamatan di Kabupaten Kuningan Tahun 2011

No	Kecamatan	Komponen IPM				IPM
		Angka Harapan Hidup	AMH Dewasa	MYS	Pengeluaran Perkapita Disesuaikan	
1	DARMA	67,51	98,25	6,78	625,17	70,90
2	KADUGEDE	68,81	98,41	9,83	611,18	72,84
3	NUSAHERANG	66,48	99,65	7,79	611,83	70,36
4	CINIRU	67,96	93,72	7,56	625,54	70,75
5	HANTARA	68,97	96,80	6,88	614,99	70,68
6	SELAJAMBE	67,15	97,12	6,35	611,39	69,07
7	SUBANG	66,41	98,10	6,91	630,42	70,76
8	CILEBAK	69,52	96,36	6,60	626,92	71,60
9	CIWARU	65,77	92,24	6,20	658,09	70,71
10	KARANGKANCANA	67,41	93,80	6,59	606,02	68,24
11	CIBINGBIN	66.24	89.94	6.66	658.55	70.83
12	CIBEUREUM	66.39	90.08	6.29	622.25	67.87
13	LURAGUNG	68.47	96.68	7.35	618.95	71.03
14	CIMAHI	67.02	86.35	5.83	631.56	67.78
15	CIDAHU	67.04	92.60	6.03	629.30	69.14
16	KALIMANGGIS	67.40	93.09	5.39	627.42	68.84
17	CIWIGEBANG	67.50	93.91	6.28	625.39	69.57
18	CIPICUNG	67.71	94.07	6.06	623.54	69.43
19	LEBAKWANGI	68.46	96.07	7.20	584.54	68.12
20	MALEBER	67.41	92.39	6.85	647.15	71.29
21	GARAWANGI	68.54	97.84	7.87	615.24	71.42
22	SINDANGAGUNG	68.73	96.70	6.13	603.72	69.10
23	KUNINGAN	66.59	98.60	8.25	664.14	74.55
24	CIGUGUR	67.14	98.55	7.93	663.01	74.53
25	KRAMATMULYA	65.33	98.24	7.28	664.59	73.10
26	JALAKSANA	66.57	94.80	7.31	666.61	73.20
27	JAPARA	66.34	92.57	6.30	661.01	71.39
28	CILIMUS	68.47	98.87	7.74	655.16	74.59
29	CIGANDAMEKAR	66.77	95.19	6.97	648.04	71.72
30	MANDIRANCAN	67.63	96.54	7.51	642.72	72.48
31	PANCALANG	65.67	96.75	6.83	641.14	70.81
32	PASAWAHAN	67.82	94.86	7.31	642.36	72.04
33	KAB KUNINGAN	67.59	96.06	7.00	633.82	71.29

Sumber : PUSDALISBANG Jawa Barat

pemerintahan kabupaten tetapi memiliki IPM yang cukup lumayan. Hal ini tentunya jarak juga bukan salah satu faktor yang paling signifikan untuk pembangunan yang lebih baik.

Tingkat daya beli masyarakat Kuningan kondisi tahun 2010 menurut data Suseda tercatat sebesar Rp 549.100 meningkat dibanding tahun 2009 sebesar Rp 545.700 bertambah sebesar Rp.3.400. Gambaran tingkat daya beli masyarakat ini besarnya



Gambar 1. Grafik Tingkat Daya Beli Masyarakat  
Sumber : RKPd Kuningan 2012

tidak jauh kisarannya dengan penghasilan aparat desa dan masih di bawah Upah Minimum Kabupaten Kuningan yaitu Rp 850.000. Secara umum perkembangannya dapat dilihat pada grafik di bawah ini :

Dalam upaya menutupi selisih kurang jumlah penghasilan yang diterima dari hasil pengelolaan tanah bengkok dan titisara dengan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Kabupaten Kuningan, Pemerintah Kabupaten Kuningan telah mengeluarkan kebijakan dalam menetapkan Alokasi Dana Desa. Kebijakan mengenai pengaturan Alokasi Dana Desa sesuai dengan Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Pasal 68 ayat (1) huruf c menyebutkan : *“Bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh Kabupaten/Kota untuk Desa paling sedikit 10 % (sepuluh per seratus) yang pembagiannya untuk setiap Desa secara proporsional yang merupakan Alokasi Dana Desa”*.

Namun demikian berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan aparat Desa penghasilan yang didapatkan masih belum mencukupi untuk memenuhi keperluan sehari-hari, sehingga mereka terpaksa mencari sumber penghasilan lain seperti berkebun, berdagang dan lain-lain. Hal ini berbeda dengan Sekertaris Desa yang melampaui UMK Kabupaten Kuningan yaitu berupa Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Lebih lanjut keadaan tersebut juga tidak terlepas dari kebijakan otonomi daerah yang diselewengkan. Selama ini dana desa dikucurkan untuk kepentingan politik kepala daerah dan elit lokal saja. Hal itu disampaikan oleh Ahmad Muqowam (Pikiran Rakyat, 5 Juli 2013), sebagai Ketua Panitia Khusus Rancangan Undang-undang Desa. Beliau menyarankan dana desa dialokasikan dari APBN dan terkonsentrasi di satu kementerian. Hal tersebut dimaksudkan agar kemungkinan politisasi penggunaan



dana desa oleh elit politik di daerah bias dikurangi.

Dengan diangkatnya Sekertaris Desa menjadi PNS memunculkan kecemburuan Kepala Desa dan Perangkat Desa lainnya terhadap kebijakan yang dikeluarkan Pemerintah Pusat tersebut sehingga menimbulkan kondisi yang kurang harmonis di tubuh Pemerintah Desa. Hal ini tentunya terkait dengan kesejahteraan yang diterima oleh Sekretaris Desa yang berstatus PNS lebih baik dari Kepala Desa dan Perangkat Desa lainnya.

Meskipun ada perbedaan status kepegawaian antara Aparat Desa dengan Sekretaris Desa, namun perbedaan ini tidak menyebabkan Aparat Desa yang ada di Kabupaten Kuningan ingin di angkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) seperti Sekertaris Desa. Seperti berdasarkan wawancara dengan Kaur Ekbang di Desa Mekarmulya Kecamatan Garawang menyebutkan bahwa : “Pegawai Negeri Sipil (PNS) bukan tujuan Perangkat Desa, yang terpenting kesejahteraan diperhatikan oleh pemerintah, jadi tidak menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pun tidak apa-apa”.

Kecemburuan yang ada dari Perangkat Desa kepada Sekertaris Desa muncul karena adanya perbedaan penghasilan yang didapatkan padahal beban kerja yang ditanggung sama beratnya. Sehingga kecemburuan ini bukan berasal karena Sekertaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil tetapi lebih kepada perbedaan kesejahteraan penghasilan yang didapat.

Beban kerja yang ditanggung oleh Aparat Desa sangat berat dimana Aparat Desa memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa mengenal waktu dan hari libur, Aparat Desa selalu siap sedia selama 24 jam melayani masyarakat dan bahkan pekerjaan diluar Tugas dan Fungsi Aparat Desa. Beban kerja yang ada ini tidak setimpal dengan apa yang didapat oleh Aparat Desa.

Dengan kewenangan otonomi seharusnya desa bisa mengelola dan memanfaatkan segala potensi yang desa miliki, otonomi memberikan kesempatan dan kebebasan desa untuk bisa berkreasi mengembangkan desanya sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat desa. Bagi sebagian besar aparat Pemerintah Desa, otonomi adalah satu peluang baru yang dapat membuka ruang kreatifitas bagi aparatur desa dalam mengelola desa. Jika dulu semua hal yang akan dilakukan oleh Pemerintah Desa harus melalui rute persetujuan Kecamatan, untuk konteks sekarang hal itu sudah tidak berlaku lagi. Intervensi dari atas yang dulu sangat kental terasa kini sudah mulai berkurang. Hal itu jelas membuat Pemerintah Desa menjadi semakin leluasa dalam menentukan program pembangunan yang akan dilaksanakan dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat desa.

Namun dengan otonomi daerah ini tidak semua berdampak baik bagi setiap Desa, hal ini terjadi karena setiap desa memiliki potensi yang berbeda untuk dikembangkan sehingga dari setiap desa memiliki PAD yang berbeda pula. Desa yang memiliki potensi wisata akan lebih besar PAD-nya jika dibandingkan Dengan desa yang tidak memiliki potensi wisata. Dengan adanya otonomi ini Pemerintah Desa diwajibkan untuk menggali setiap potensi yang ada, akan tetapi tidak setiap desa mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki. Seperti berdasarkan wawancara Kepala Desa Dukuhlor Kecamatan Sindangagung yang menyebutkan bahwa: “Belum semua berdampak baik karena masih perlu ditunjang dengan SDM Aparat Desa dan lembaga Desa yang memadai”.

Pada prinsipnya dengan adanya kebebasan mengelola pemerintahan secara mandiri setiap Desa akan memiliki sumber pendapatan Desa yang tinggi pula karena dengan adanya otonomi maka Desa juga mendapatkan bagian retribusi yang dipungut dari wilayahnya. Dengan meningkatkan pendapatan Desa secara otomatis akan meningkatkan

- a. Kepala Desa dan Perangkat diberikan penghasilan diberikan penghasilan tetap setiap bulan dan/atau tunjangan lainnya sesuai kemampuan keuangan Desa.
- b. Penghasilan tetap dan/atau tunjangan lainnya yang diterima oleh Kepala Desa dan Perangkat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan setiap tahun dalam APBDesa.
- c. Penghasilan tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit sama dengan Upah Minimum Regional Kabupaten/Kota.

Sehingga jika suatu Desa mampu mengoptimalkan dan menggali potensi yang dimiliki secara otomatis akan meningkatkan keuangan Desa dan akan berdampak juga pada penghasilan dari Aparat Desa dan Kepala Desa karena berdasarkan peraturan tersebut Kepala Desa dan Perangkat Desa diberikan penghasilan diberikan penghasilan tetap setiap bulan dan tunjangan lainnya sesuai kemampuan keuangan Desa.

Akan tetapi, pada kenyataannya sangat banyak Desa yang belum dapat memanfaatkan keistimewaannya tersebut. Ketergantungan dana dari Pemerintah Pusat maupun Daerah masih sangat kuat. Desa masih belum dapat mengoptimalkan sumber-sumber pendapatan Desa dengan berbasis pada kekayaan dan potensi Desa setempat.

Berdasarkan paparan hasil penelitian di atas, penulis beranggapan bahwa tingkat kepuasan kerja Kepala Desa dan Perangkat Desa di Kabupaten Kuningan rendah, dimana hal ini dapat dilihat dari adanya ketidakpuasan Kepala Desa dan Perangkat Desa terhadap gaji yang mereka dapatkan. Hal tersebut dikarenakan penghasilan yang didapat oleh Kepala Desa dan Perangkat Desa sampai saat ini masih jauh di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) di Kabupaten Kuningan.

Seiring dengan tumbuhnya otonomi desa memberikan tujuan desa yaitu mengelola desa untuk memberikan pelayanan terbaik

kepada masyarakat. Tentunya kekhasan dengan adanya otonomi desa ini adalah desa memiliki kewenangan untuk mengelola dengan optimal segala potensi yang dimilikinya, tidak semata-mata untuk pelayanan kepada masyarakat tetapi juga untuk meningkatkan keuangan desa yang akan berdampak juga pada penghasilan dari Aparat Desa dan Kepala Desa karena berdasarkan peraturan tersebut Kepala Desa dan Perangkat Desa diberikan penghasilan tetap setiap bulan dan tunjangan lainnya sesuai kemampuan keuangan desa.

Maka dari itu dengan melihat pada pendapat Thoha (2002) sebelumnya bahwa karakteristik individual meliputi kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, dan pengharapan. Perbedaan karakteristik individu tersebut menyebabkan perbedaan perilaku mereka. Hal ini tercermin dalam interaksi sehari-hari di lingkungan desa lokasi penelitian bahwa individu memiliki karakteristik yang berbeda dan bahkan bekerja tetap dilakukan seperti biasanya. Aparat desa memiliki anggapan berbeda dengan adanya otonomi desa, terutama dengan adanya kedudukan sekretaris desa sebagai Pegawai Negeri Sipil, menjadi gejala tersendiri di lingkungan aparat desa karena muncul rasa ketidakpuasan dari aparat desa lainnya yang tidak memiliki status kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki penghasilan tetap berupa gaji.

Dari rasa ketidakpuasan tersebut di satu sisi justru bisa saja menjadi pelecuk untuk maju. Desa Cibingbin walaupun secara akses baik ke ibu kota kabupaten apalagi ke ibu kota provinsi sangat jauh dan berada di daerah perbatasan antara Jawa Barat dan Jawa Tengah tetapi secara umum merupakan desa yang cukup maju. Aparat desa bersama masyarakat memiliki motivasi yang kuat dan bekerja keras untuk lebih meningkatkan taraf kehidupan yang sejahtera. Lebih jauh dari itu sebagai pembandingan (*benchmark*) ada sebuah desa yaitu Desa Mandalamekar yang terpencil 40 kilometer

dari ibu kota Kabupaten Tasikmalaya dengan jalan yang rusak dan berbukit-bukit. Tetapi atas dasar keprihatinan kemudian memunculkan motivasi kuat untuk maju. Maka hasil kerja keras tersebut membuahkan hasil dengan mendapat penghargaan dalam lomba konservasi alam dan juga dalam pemanfaatan teknologi informasi dengan adanya website dan komputerasi data desa. Ditegaskan oleh Yana Noviadi (Pikiran Rakyat, 6 Juni 2012), pemerintah desa ingin menunjukkan rendahnya latar belakang pendidikan dan sulitnya akses dengan dunia luar bukan hambatan memajukan desa, yang penting adalah kemauan mandiri memperbaiki desa.

Ketidakpuasan terhadap sistem dalam kebijakan otonomi daerah juga banyak dikeluhkan oleh mayoritas aparat desa, dampaknya ada yang mengatakan biasa-biasa saja bahkan ada yang mengatakan tidak ada dampak positifnya bagi desa. Seperti disampaikan juga oleh Nurdin, Kepala Dusun Desa Caracas, tambah menyengsarakan rakyat desa karena tidak adanya pemerataan pembangunan.

Hal yang paling penting digarisbawahi yaitu pendapat Gamawan Fauzi (Kompas, 10 Mei 2012), yang bisa menimbulkan polemik untuk didiskusikan, yang mengatakan otonomi hanya ada pada provinsi dan kabupaten/kota, bukan di desa. Apabila desa otonom, diperlukan pula dewan perwakilan rakyat desa. Namun, untuk memelihara tradisi sosial di desa, kepala desa tetap dipilih rakyat dan bukan pegawai negeri sipil. Konsekuensinya, kepala desa tidak bisa mengelola uang pembangunan. Karena desa juga bukan unit pemerintahan sendiri, sumber pendapatannya diatur kabupaten/kota. Demikian pula beberapa kewenangan bisa dilimpahkan sesuai kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia berdasarkan penilaian bupati.

Pemikiran Gamawan Fauzi tersebut mempertegas bahwa desa benar-benar ditempatkan hanya sebagai bagian dari pemerintah

daerah. Pengaturannya pun ada dalam satu aturan, yaitu Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Bahkan ketika undang-undang Pemerintahan Daerah itu diubah dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, desa tetap ditempatkan hanya sebagai bagian dari pemerintahan daerah.

Sementara dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, disebutkan, desa atau yang disebut nama lain, selanjutnya disebut 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. Walaupun kemudian secara tegas dalam pasal 200 ayat (1) disebutkan, dalam pemerintahan daerah kabupaten/kota dibentuk pemerintahan desa yang terdiri dari pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa. Artinya desa merupakan bagian dari pemerintahan daerah kabupaten/kota. Demikian juga selanjutnya pemerintah daerah kabupaten/kota merupakan bagian dari pemerintah daerah provinsi, dan seterusnya hingga pemerintah pusat. Barangkali tidak disadari inilah sebuah sistem birokrasi, dimana sebuah subsistem tidak akan terpisahkan dari sistem besarnya. Hanya saja setiap subsistem atau sistem itu sendiri memiliki keunikan tersendiri, demikian juga dengan desa yang memiliki keunikannya tersendiri.

Demikian pula dikatakan oleh Widjaja (2003 : 4), secara historis desa merupakan cikal bakal terbentuknya masyarakat politik dan pemerintahan di Indonesia jauh sebelum negara bangsa ini terbentuk. Struktur sosial sejenis desa, masyarakat adat dan lain sebagainya telah menjadi institusi sosial yang mempunyai posisi yang sangat penting. Desa merupakan institusi yang otonom dengan tradisi, adat istiadat dan hukumnya sendiri serta relatif mandiri. Hal ini antara lain ditunjukkan dengan tingkat

keragaman yang tinggi membuat desa mungkin merupakan wujud bangsa yang paling kongkrit.

Dari kegamangan kebijakan otonomi daerah tersebut, sehingga tidak mengherankan apabila desa masih merupakan wilayah yang paling kurang jelas mendapatkan sentuhan relevan dan signifikansinya dari kebijakan otonomi daerah tersebut. Alih-alih tuntas dan jelas sampai desa, dari mulai pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota saja pelaksanaan otonomi daerah selama ini belum jelas koridornya. Akibatnya, masih tunjang tindih antara keputusan pusat dan daerah sehingga perlu ada perbaikan secepatnya oleh semua pihak, demikian Marzuki Alie (Pikiran Rakyat, 15 Mei 2012). Diperkuat oleh hasil Rembug Nasional I tentang Tata Kelola Sumber Daya Desa (Pikiran Rakyat, 5 Juni 2012), selama ini, meski memiliki potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, desa tidak memiliki kekuatan dalam mengelolanya. Pemerintah Desa sangat didikte oleh pemerintah pusat secara sistem, yang tidak memiliki kedaulatan desa, baik kedaulatan anggaran, kebudayaan, maupun teknologi.

Lebih lanjut dikatakan Sudirman Alfian (Kompas, 14 Juni 2012), sikap tidak mau tahu dan kebijakan *top down* yang diterapkan pemerintah secara umum membuat potensi desa terabaikan. Bahkan otonomi seakan tergantung budi baik bupati. Bila bupati memiliki respek kepada desa, otonomi berlangsung baik. Bila sebaliknya, otonomi berhenti di kabupaten. Akhirnya, desa tetap menjadi daerah tertinggal. Masyarakat, bahkan perangkat desa, tak berdaya. Ketidakadilan kerap terjadi. Penguasaan lahan perkebunan dan alih fungsi lahan pertanian menjadi kompleks perumahan pun terjadi. Sudirman menegaskan, hanya dua hal yang diperlukan desa. Pertama, pemberdayaan pemerintah terhadap aparat desa. Dengan demikian, tersedia cukup tenaga potensial untuk mengelola anggaran dan menjalankan pemerintahan otonom.

Kedua, alokasi dana desa. Ketika dua hal ini diberikan, desa berdaulat. Kerja pemerintah pun separuh rampung.

Hal itu pun tidak terlepas dari status permanen desa, Robert M. Z. Lawang (Kompas, 15 Juni 2012), menyebutkan status permanen desa adalah antitesis dari pengertian tentang desa menurut negara. Yang dimaksud dengan status desa permanen adalah kepastian bahwa desa atau kesatuan masyarakat hukum adat itu tak bisa diubah, apalagi dihilangkan. Kepastian ini penting karena disitulah letak esensi Negara Kesatuan Republik Indonesia. Status permanen mempunyai dua dimensi statis dan dinamis. Statis artinya kesatuan masyarakat hukum itu adalah komponen struktural NKRI yang kalau dihilangkan sama dengan menghilangkan negara sebagai keseluruhan. Sementara dinamis artinya kesatuan masyarakat hukum itu berkembang, baik karena kemampuan yang ada pada masyarakat itu sendiri maupun karena hubungan strukturalnya dengan negara yang memberi arti baru yang harus lebih baik.

Status permanen desa juga antitesis dari kecenderungan arus utama sistem birokrasi, pendidikan, pembangunan, kesehatan, dan institusi apa saja yang bias ibu kota. Hasilnya adalah penguasaan, tak jarang eksploitasi oleh orang kota. Hubungan kota-desa berubah jadi penetrasi kota yang menghilangkan hubungan antara orang desa dan kawasan sekitar. Alih fungsi lahan adalah contoh yang paling jelas dan mengkhawatirkan.

Status permanen desa juga antitesis dari sistem ilmu pengetahuan yang berkembang di Indonesia yang tak mengakar pada pengetahuan lokal. Desa sebagai tempat (dimensi statis) tidak menjadi "kampus" bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan ilmu. Sebaliknya ilmu tentang desa di Indonesia lebih banyak dikuasai orang asing daripada ilmuwan kita sendiri.

## 2. Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*) Aparat Desa

Selain aspek kepuasan kerja (*job satisfaction*) aparat desa, perilaku atau sikap dari aparat desa juga dapat dilihat pula dari aspek keterlibatan kerja (*job involvement*) aparat desa.

Aspek keterlibatan kerja (*job involvement*) aparat desa merupakan hasil dari kombinasi antara karakteristik seseorang dengan faktor-faktor dari organisasi di tempat kerjanya. Seseorang akan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi jika orang tersebut berpegang teguh terhadap etika kerja, atau jika ia memiliki konsep diri yang sejalan dengan kinerjanya. Aspek keterlibatan kerja (*job involvement*) yang lebih tinggi juga terkait dengan sejauh mana pekerjaan tersebut memberi kesempatan bagi dirinya untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan penting tentang pekerjaan tersebut. Akibatnya, aspek keterlibatan kerja (*job involvement*) merupakan hasil dari kombinasi antara orientasi pekerja dengan karakteristik pekerjaan yang membuat pekerja tersebut mau untuk terlibat dalam pekerjaan.

Seseorang dikatakan keterlibatannya dalam kerja sangat tinggi jika :

- a. berpartisipasi secara aktif;
- b. memandang kerja sebagai bagian dari hidup yang sangat penting; dan
- c. melihat pekerjaan dan seberapa baik ia bekerja sebagai bagian penting dari konsep diri mereka.

Seseorang yang memiliki aspek keterlibatan kerja (*job involvement*) yang sangat tinggi cenderung menyatu dengan pekerjaan, atau dengan kata lain ia memiliki ego yang tinggi terhadap pekerjaan. Ia bisa menghabiskan waktu berjam-jam untuk bekerja dan manakala jauh dari tempat kerja ia selalu memikirkannya. Jika gagal mengerjakan proyek ia merasa frustrasi. Jika hasil kerjanya jelek ia merasa malu. Bagi orang-orang semacam ini, pekerjaan adalah aspek penting dalam hidupnya.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, ditemukan bahwa jam kerja para aparat desa itu tidak mengenal waktu. Tidak seperti halnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) lainnya yang terikat oleh jam kerja, aparat desa harus siap sedia melayani masyarakat desa selama 24 jam dalam sehari. Jika ada masyarakat yang sakit, meninggal, menikah, atau ada masyarakat yang mengalami kecelakaan, dan hal-hal lainnya, baik pagi, siang maupun malam hari, baik hari kerja maupun hari libur, maka aparat desa ikut terlibat langsung melayani masyarakat karena merasa bertanggung jawab dan memiliki rasa gotong royong dalam bekerja sama melayani masyarakat tanpa mengesampingkan tugas-tugas formil mereka di kantor desa.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Sekretaris Desa di Desa Garawangi, Kecamatan Garawangi, Kabupaten Kuningan, yang menyatakan bahwa :

“Sebagai institusi pemerintah yang bekerja untuk melayani masyarakat tentu beban kerja sangat berat bahkan jika dibandingkan dengan institusi atau dinas lain, pekerjaan sebagai perangkat desa terasa lebih berat karena berhubungan langsung dengan masyarakat dan masyarakat sendiri langsung merespon pekerjaan / pelayanan yang kita kerjakan. Khususnya dibidang kemasyarakatan yakni tidak ada libur dan kami selalu siap melayani masyarakat kami selama 24 jam bila memang perlu. Namun demikian, beban kerja yang kami dapat berasa berkurang dengan suasana kerja yang harmonis dan sikap kekeluargaan yang kental diantara sesama perangkat desa.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Rurah Desa Pagundan Kecamatan Lebakwangi yang menyatakan bahwa pekerjaan sehari-hari di desa sangat padat, harus siap 24 jam. Segala jenis kegiatan pekerjaan ada di kepala dusun, baik itu bagian kependudukan, kesra, kesehatan, keamananan, sampai acara pernikahan / khitan-

an, melahirkan, sakit, raskin, dan sebagainya.

Selain itu, aspek keterlibatan kerja (*job involvement*) aparat desa juga salah satunya bisa dilihat dari tingkat kehadiran kepala desa dan perangkat desa yang hadir dalam menjalankan tugas sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat kehadiran kepala desa dan aparat desa di Kabupaten Kuningan sudah tinggi. Hal tersebut dapat tercermin dari hampir seluruh perangkat desa yang selalu hadir menjalankan kewajiban melayani masyarakat desa. Hanya jika sakit atau terkendala oleh hal-hal lain saja seperti keluarga meninggal ataupun ada urusan keluarga yang mendesak yang membuat perangkat desa tidak bisa hadir melayani masyarakat desa. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Kepala Desa Garawangi Kecamatan Garawangi Kabupaten Kuningan yang menyatakan bahwa tingkat kehadiran sangat berpengaruh terhadap kinerja karena akan berpengaruh terhadap pelaksanaan perencanaan pembangunan desa terhadap masyarakat. Jika kepala desa dan perangkat desa selagi sehat dan tidak ada hal-hal yang lain, maka kepala desa dan perangkat desa selalu hadir untuk menjalankan kewajiban kami melayani masyarakat dan mengerjakan administrasi-administrasi lain di desa.

Dengan demikian, dapat dilihat bahwa kepala desa dan perangkat desa memiliki tingkat kehadiran kerja yang tinggi. Selain itu jam kerja yang 24 jam melayani masyarakat desa, membuat keterlibatan kerja aparat desa pun tinggi bila dibandingkan dengan aparat kelurahan yang semuanya memiliki jabatan sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil), mereka memiliki jam kerja hanya 8 jam, serta memiliki cuti dan hari libur sesuai kalender dari pemerintah, tanpa harus melayani masyarakatnya diluar jam kerja.

Keterlibatan kerja (*job involvement*) juga dapat dilihat tidak hanya dari kehadiran para aparat desa di kantor desa, ataupun

kesediaan mereka untuk melayani masyarakat desa selama 24 jam, tetapi juga dapat dilihat dari sejauh mana peran aktif yang diberikan aparat desa dalam menjalankan program atau bantuan pemerintah yang diselenggarakan di tingkat desa, terutama sejak diberlakukannya asas otonomi daerah yang membuat desa sebagai ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang dimaksud Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah Daerah sendiri itu terdiri dari Gubernur, Bupati atau Walikota dan Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintah Daerah yang diberi hak, wewenang dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan perundang-undangan.

Penyelenggaraan desentralisasi menyartakan pembagian urusan pemerintahan, antara pemerintah dengan daerah otonom. Urusan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah adalah urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, kecuali urusan Pemerintah Pusat. Urusan yang menjadi kewenangan daerah, meliputi urusan wajib dan urusan pilihan. Urusan pemerintahan wajib adalah suatu urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar seperti pendidikan dasar, kesehatan, pemenuhan kebutuhan hidup minimal, prasarana lingkungan dasar. Sedangkan urusan Pemerintahan yang bersifat pilihan terkait erat dengan potensi unggulan dan kekhasan daerah. Apabila perlu, Pemerintah Pusat dapat melimpahkan sebagian urusan Pemerintahan kepada Perangkat Pemerintah di daerah atau dapat menugaskan kepada Pemerintahan Daerah

atau Pemerintahan Desa.

Desa sebagai organisasi yang menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan pelayanan terhadap masyarakat, memiliki program-program yang pemerintah canangkan melalui organisasi di atasnya yang menaungi desa. Dalam hal ini, Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD) merupakan salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Kuningan yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang pemberdayaan masyarakat desa. Hal ini juga sebagai wujud dari pelaksanaan kebijakan otonomi daerah yang berupaya menembus sampai ke desa sebagai unit terkecil dalam pemerintahan Republik Indonesia.

Aspek keterlibatan kerja (*job involvement*) aparat desa dapat dilihat dari pelaksanaan program-program atau bantuan yang ditujukan dari pemerintah kepada desa, yang dijumpai oleh suatu organisasi yang bernama Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD). Bantuan-bantuan atau program-program tersebut tidak terlepas dari adanya kebijakan otonomi daerah. Begitu pula segala sesuatu yang ingin desa sampaikan ke pemerintah, maupun hal-hal yang berkaitan dengan desa maka dilakukan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD).

Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD) Kabupaten Kuningan memiliki visi : "Terwujudnya Desa Yang Mandiri dan Berkembang yang Didukung oleh Peran Serta Masyarakat dalam Pembangunan". Untuk dapat mencapai visi tersebut, maka Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD) Kabupaten Kuningan membuat misi. Misi tersebut yaitu :

- a. Memberdayakan Sumber daya manusia perangkat desa, dan kelembagaan desa
- b. Mengembangkan Usaha ekonomi masyarakat
- c. Meningkatkan peran sumber daya dan partisipasi dalam pembangunan

- d. Meningkatkan keikutsertaan keluarga miskin terhadap pendidikan, kesehatan dan permodalan menuju kemandirian
- e. Meningkatkan pelestarian adat istiadat serta sosial budaya masyarakat dalam pembangunan

Sebagai suatu organisasi, Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD) Kabupaten Kuningan memiliki tujuan organisasi, yaitu :

- a. Meningkatkan kapasitas kemampuan sumber daya manusia, perangkat desa, dan lembaga desa dalam kerja sama kemitraan di bidang pemberdayaan masyarakat;
- b. Meningkatkan nilai tambah usaha ekonomi masyarakat dan daya saing produk unggulan;
- c. Mempercepat pengurangan desa tertinggal pedesaan dan perkotaan;
- d. Mempercepat peningkatan derajat pendidikan, kesehatan dan pendapatan keluarga miskin;
- e. Peningkatan aksesibilitas adat istiadat dan budaya dalam pembangunan.

Keterlibatan kerja (*job involvement*) dalam hal ini dapat dilihat dari sejauh mana kepala desa dan aparat desa turut serta dalam menjalankan program kerja yang telah disusun oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD) Kabupaten Kuningan. Program-program kerja yang dilaksanakan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD) Kabupaten Kuningan diantaranya :

- a. Program Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Membangun Desa
  1. Pendamping PPK-PNPM
  2. Penunjang PPK-PNPM
- b. Program Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan
  1. Perlombaan Desa
  2. Penunjang Desa Peradaban

Dalam program peningkatan partisipasi masyarakat dalam membangun desa, diwujudkan dalam bentuk pendampingan dan

penunjang PPK-PNPM. Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan (PNPM Mandiri Perdesaan atau PNPM-Perdesaan atau Rural PNPM) merupakan salah satu mekanisme program pemberdayaan masyarakat yang digunakan PNPM Mandiri dalam upaya mempercepat penanggulangan kemiskinan dan perluasan kesempatan kerja di wilayah perdesaan. PNPM Mandiri Perdesaan mengadopsi sepenuhnya mekanisme dan prosedur Program Pengembangan Kecamatan (PPK) yang telah dilaksanakan sejak 1998. PNPM Mandiri sendiri dikukuhkan secara resmi oleh Presiden RI pada 30 April 2007 di Kota Palu, Sulawesi Tengah.

Program pemberdayaan masyarakat ini dapat dikatakan sebagai program pemberdayaan masyarakat terbesar di tanah air. Dalam pelaksanaannya, program ini memusatkan kegiatan bagi masyarakat Indonesia paling miskin di wilayah perdesaan. Program ini menyediakan fasilitasi pemberdayaan masyarakat/ kelembagaan lokal, pendampingan, pelatihan, serta dana Bantuan Langsung untuk Masyarakat (BLM) kepada masyarakat secara langsung. Besaran dana BLM yang dialokasikan sebesar Rp. 750.000.000 sampai Rp. 3.000.000.000 per kecamatan, tergantung jumlah penduduk.

Dalam PNPM Mandiri Perdesaan, seluruh anggota masyarakat diajak terlibat dalam setiap tahapan kegiatan secara partisipatif, mulai dari proses perencanaan, pengambilan keputusan dalam penggunaan dan pengelolaan dana sesuai kebutuhan paling prioritas di desanya, sampai pada pelaksanaan kegiatan dan pelestariannya.

PNPM Mandiri Pedesaan memiliki tujuan umum : "Meningkatnya kesejahteraan dan kesempatan kerja masyarakat miskin secara mandiri". Selain itu, PNPM Mandiri juga memiliki tujuan khusus, yaitu :

- a. Meningkatkan partisipasi seluruh masyarakat, termasuk masyarakat miskin, kelompok perempuan,

komunitas adat terpencil, dan kelompok masyarakat lainnya yang rentan dan sering terpinggirkan ke dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan pembangunan.

- b. Meningkatnya kapasitas kelembagaan masyarakat yang mengakar, representatif, dan akuntabel.
- c. Meningkatnya kapasitas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama masyarakat miskin melalui kebijakan, program dan penganggaran yang berpihak pada masyarakat miskin (pro-poor).
- d. Meningkatnya sinergi masyarakat, pemerintah daerah, swasta, asosiasi, perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, organisasi masyarakat, dan kelompok peduli lainnya, untuk mengefektifkan upaya-upaya penanggulangan kemiskinan.
- e. Meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat, serta kapasitas pemerintah daerah dan kelompok peduli setempat dalam menanggulangi kemiskinan di wilayahnya.
- f. Meningkatnya modal sosial masyarakat yang berkembang sesuai dengan potensi sosial dan budaya serta untuk melestarikan kearifan lokal.
- g. Meningkatnya inovasi dan pemanfaatan teknologi tepat guna, informasi dan komunikasi dalam pemberdayaan masyarakat.

Di Kabupaten Kuningan, bentuk keterlibatan atau partisipasi aparat desa dan masyarakat desa dalam rangka memberdayakan masyarakat di wilayah pedesaan dapat dilihat melalui tahapan-tahapan kegiatan berikut :

- *Sosialisasi dan penyebaran informasi program*, baik secara langsung melalui forum-forum pertemuan maupun dengan mengembangkan/ memanfaatkan media/ saluran informasi masyarakat di berbagai tingkat pemerintahan.
- *Proses Partisipatif Pemetaan Rumah*



### *Tangga Miskin (RTM) dan Pemetaan Sosial*

Masyarakat diajak untuk bersama-sama menentukan kriteria kurang mampu dan bersama-sama pula menentukan rumahtangga yang termasuk kategori miskin/ sangat miskin (RTM). Masyarakat juga difasilitasi untuk membuat peta sosial desa dengan tujuan agar lebih mengenal kondisi/ situasi sesungguhnya desa mereka, yang berguna untuk mengagias masa depan desa, penggalan gagasan untuk menentukan kegiatan yang paling dibutuhkan, serta mendukung pelaksanaan kegiatan pembangunan dan pemantauannya.

- *Perencanaan Partisipatif di Tingkat Dusun, Desa dan Kecamatan*

Masyarakat memilih Fasilitator Desa atau Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD) –satu laki-laki, satu perempuan– untuk mendampingi proses sosialisasi dan perencanaan. KPMD ini kemudian mendapat peningkatan kapasitas untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam mengatur pertemuan kelompok, termasuk pertemuan khusus perempuan, untuk melakukan penggalan gagasan berdasarkan potensi sumberdaya alam dan manusia di desa masing-masing, untuk Menggagas Masa Depan Desa. Masyarakat kemudian bersama-sama membahas kebutuhan dan prioritas pembangunan di desa dan bermusyawarah untuk menentukan pilihan jenis kegiatan pembangunan yang prioritas untuk didanai. PNPM Mandiri Perdesaan sendiri menyediakan tenaga konsultan pemberdayaan dan teknis di tingkat kecamatan dan kabupaten guna memfasilitasi/ membantu upaya sosialisasi, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan. Usulan/ gagasan dari masyarakat akan menjadi bahan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes).

- *Seleksi / Prioritas Kegiatan di Tingkat*

### *Desa dan Kecamatan*

Masyarakat melakukan musyawarah di tingkat desa dan kecamatan untuk memutuskan usulan kegiatan prioritas yang akan didanai. Musyawarah ini terbuka bagi segenap anggota masyarakat untuk menghadiri dan memutuskan jenis kegiatan yang paling prioritas/ mendesak. Keputusan akhir mengenai kegiatan yang akan didanai, diambil dalam forum musyawarah antar-desa (MAD) di tingkat kecamatan, yang dihadiri oleh wakil-wakil dari setiap desa dalam kecamatan yang bersangkutan. Pilihan kegiatan adalah open menu untuk semua investasi produktif, kecuali yang tercantum dalam daftar larangan (*negative list*). Dalam hal terdapat usulan masyarakat yang belum terdani, maka usulan tersebut akan menjadi bahan kajian dalam Forum Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

- *Masyarakat Melaksanakan Kegiatan Mereka*

Dalam forum musyawarah, masyarakat memilih anggotanya sendiri untuk menjadi Tim Pelaksana Kegiatan (TPK) di setiap desa untuk mengelola kegiatan yang diusulkan desa yang bersangkutan dan mendapat prioritas pendanaan program. Fasilitator Teknis PNPM Mandiri Perdesaan akan mendampingi TPK dalam mendisain sarana/ prasarana (bila usulan yang didanai berupa pembangunan infrastruktur perdesaan), penganggaran kegiatan, verifikasi mutu dan supervisi. Para pekerja yang terlibat dalam pembangunan sarana/ prasarana tersebut berasal dari warga desa penerima manfaat.

- *Akuntabilitas dan Laporan Perkembangan*

Selama pelaksanaan kegiatan, TPK harus memberikan laporan perkembangan kegiatan minimal dua kali dalam pertemuan terbuka desa, yakni sebelum program mencairkan dana tahap berikutnya dan pada pertemuan akhir, dimana TPK akan

melakukan serah terima kegiatan kepada desa, serta badan operasional dan pemeliharaan kegiatan atau Tim Pengelola dan Pemelihara Prasarana (TP3).

Salah satu pertanyaan wawancara yang peneliti ajukan diantaranya “Program atau bantuan apa saja dari pemerintah yang diterima oleh desa? Dan apakah program atau bantuan tersebut bermanfaat bagi desa?” Hasil penelitian menunjukkan PNPM, RASKIN, JAMPERSAL, JAMKESMAS, BANGUB, LKM, RASKIN, JAMPERSAL, BANGUB, RUTILAHU dan lain sebagainya.

Pada dasarnya, kegiatan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pedesaan merupakan suatu kegiatan yang didanai secara bersama-sama antara Pemerintah Pusat (berupa Dana Urusan Bersama) dan Pemerintah Kabupaten Kuningan (berupa Dana Daerah Urusan Bersama). Di Kabupaten Kuningan, terdapat 32 Kecamatan yang melaksanakan PNPM Mandiri. Dengan demikian, maka dapat dilihat pula hal itu merupakan salah satu bentuk adanya keterlibatan kerja (*job involvement*) yang terjalin antara aparat desa dan masyarakat desa untuk dapat melaksanakan program yang ada di Kabupaten Kuningan.

Dari uraian-uraian di atas maka keterlibatan kerja (*job involvement*) pada aparat desa yang ada di Kabupaten Kuningan sudah tinggi. Hal ini bisa dilihat dari penelitian di lapangan dan berdasarkan hasil wawancara kepada aparat desa bahwa aparat desa di Kabupaten Kuningan baik dalam melayani masyarakat desa selama 24 jam, maupun dalam hal keikutsertaan mereka yang terlibat pada program-program dari pemerintah sebagaimana telah disebutkan di atas guna memberdayakan masyarakat desa. Dari beberapa hasil wawancara secara umum mereka sangat berperan aktif dan merasakan benefit dari program-program tersebut. Beberapa informan yang mewakili hasil penelitian, penulis ungkapkan misalnya

Sekretaris Desa Sumurwiru, Tati Hartati Permana, mengatakan : “PNPM, Raskin, JAMPERSAL, JAMKESMAS, BANGUB, LKM sangat bermanfaat sekali bagi desa dan bisa dirasakan langsung oleh masyarakat. Aparat desa bersama-sama dengan masyarakat sangat berperan aktif dalam kegiatan program tersebut.”

Hal senada juga disampaikan Azis Riyana, aparat desa Garawangi :

“Banyak program yang diterima dari pemerintah, diantaranya bantuan di bidang pendidikan, pembuatan sarana dan prasarana gedung paud, dalam bidang kesehatan pemerintah memberikan gedung poskesdes, bidang pertanian membangun saluran irigasi yang semua itu dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Dan kami memang berperan aktif langsung dalam menjalankan program pemerintah tersebut bersama masyarakat.”

Kita memahami bahwa desa merupakan salah satu bentuk dari organisasi birokrasi hal ini termuat dalam undang-undang secara jelas menempatkan desa sebagai suatu organisasi pemerintahan atau organisasi kekuasaan, yang secara politis memiliki wewenang tertentu untuk mengatur warga atau anggota komunitasnya. Baik sebagai akibat posisi politisnya yang merupakan bagian dari negara atau hak asal usul dan adat istiadat yang dimilikinya. Dengan demikian desa merupakan organisasi birokrasi sebagai wadah untuk mencapai tujuan pelayanan dan perlindungan masyarakat mempunyai karakteristik adanya hirarki, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward, dan sistem kontrol (Thoha, 2002).

Salah satu fungsi birokrasi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Desa, yang juga merupakan organisasi birokrasi terus beru-

paya untuk memberikan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan, dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah desa dengan baik, maka pemerintah desa harus profesional, tanggap, dan aspiratif terhadap berbagai tuntutan dan kebutuhan akan pelayanan kepada masyarakat. Kondisi inilah yang menjadi motivasi kuat kepada aparat desa untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat di lingkungan desanya.

Seiring dengan hal tersebut, pembinaan aparatur negara (aparatur birokrasi) harus dilakukan secara terus-menerus agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintahan, menggerakkan pembangunan secara lancar dan penyelenggaraan pelayanan umum (masyarakat) dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian kepada masyarakat.

### **3. Komitmen Organisasi (*Organization Commitment*) Aparat Desa**

Robbins (2003) menjelaskan kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya atau suka dengan pekerjaannya, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah (tidak puas) akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya atau tidak suka dengan pekerjaannya.

Orang yang puas dengan pekerjaannya lebih mencintai organisasinya dibandingkan dengan orang yang tidak puas karena mereka merasa sudah diperhatikan oleh perusahaan menyatakan ketika karyawan menerima kepuasan dari tempat kerjanya, mereka akan menunjukkan sikap yang menyenangkan terhadap pekerjaan tersebut dan pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Selanjutnya, hal lain yang berpengaruh selain kepuasan kerja, yaitu keterlibatan kerja (*job involvement*) yang muncul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi orang tersebut makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya. Keterlibatan pegawai yang kuat akan memihak dan loyal pada jenis kerja yang dilakukannya serta benar-benar peduli dengan jenis kerja itu. Hal tersebut selanjutnya terkait dengan komitmen organisasi.

Secara umum, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai keterikatan karyawan secara psikologis terhadap organisasi. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Loyalitas disini mempunyai makna sebagai berapa lama aparat desa bekerja atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap organisasi terkait. Dengan kata lain, loyalitas disini merujuk pada kesetiaan terhadap seseorang atau terhadap suatu lembaga, sedangkan komitmen lebih pada kesediaan untuk melaksanakan apa yang sudah disepakati.

Komitmen lebih merujuk pada kesungguhan sikap individu dalam mencapai keberhasilan kerja sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Untuk mencari aparat desa profesional yang dibutuhkan adalah komitmen bukan loyalitas. Seorang aparat desa, baik itu kepala desa maupun perangkat desa yang profesional itu haruslah orang yang bersungguh-sungguh terhadap apa yang sudah disepakati, bertekad untuk memenuhi bahkan melampaui target kinerjanya sebagai aparat desa, senantiasa memperhatikan rencana kerja dan berusaha memberikan yang pekerjaan terbaik dalam melayani masyarakat desa.

Komitmen yang kuat terhadap organisasi dilihat dari bentuk loyalitas para aparat de-

sa terhadap organisasi terkait, tidak hanya menyangkut pada kesetiaan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, di mana aparat desa, baik itu kepala desa maupun perangkat desa, bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan, kelangsungan organisasi, keberhasilan dan kemajuan desanya.

Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan membentuk tekad bulat perilaku individu untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dibebankan organisasi kepadanya. Bentuk pertanggungjawaban ini dapat dilihat dari sikap dan perilakunya yang cenderung memihak organisasi dan tujuan-tujuan yang dibuat organisasi serta berniat memelihara keanggotaannya untuk tetap ikut serta menjadi aparat desa dalam upaya membangun daerahnya serta melayani masyarakat desa.

Berdasarkan hasil penelitian, dihasilkan 3 jenis alasan yang melatarbelakangi mereka untuk mau bekerja sebagai aparat desa. Secara garis besar, 3 jenis alasan tersebut yaitu :

- a. Ditugaskan oleh Pemerintah Daerah untuk menjadi aparat desa;
- b. Adanya keinginan pribadi untuk turut serta membangun desa dengan menjadi aparat desa;
- c. Mereka menjadi aparat desa karena takdir dari Tuhan Yang Maha Esa dan sebagai wujud ibadah mengabdikan kepada masyarakat.

Aparat desa yang mempunyai latar belakang ditugaskan oleh Pemerintah Daerah untuk menjadi aparat desa, yaitu berkedudukan sebagai Sekretaris Desa yang notabene mempunyai status pegawai sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil). Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) bekerja di suatu organisasi pemerintah daerah berdasarkan Surat Keputusan Penempatan yang dikeluarkan oleh pemerintah setempat. Surat Keputusan

Penempatan tersebut lah yang mengesahkan Sekretaris Desa menjabat di desa yang ditunjuk.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Sekretaris Desa Sumurwiru Kecamatan Cibeureum Kabupaten Kuningan. Beliau mengatakan bahwa : “Saya bekerja sebagai aparat desa, dalam hal ini menjabat sebagai Sekretaris Desa, karena sesuai janji saya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mau bekerja ditempatkan dimana saja.”

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa Sekretaris Desa sebelumnya telah berjanji untuk mau ditempatkan dimana saja, dan pada akhirnya pemerintah daerah terkait melalui Surat Keputusan Penempatan, menempatkannya untuk menjadi bagian dari aparat desa dengan kedudukan menjabat sebagai sekretaris desa.

Latar belakang lain yang melatarbelakangi aparat desa untuk mau bergabung sebagai kepala desa atau perangkat desa yaitu adanya keinginan pribadi untuk turut serta membangun desa. Hal tersebut terkait dengan latar belakang mereka yang telah tinggal di desa dan muncul keinginan dari masing-masing individu untuk membangun desanya agar bisa lebih maju dan turut serta dalam melayani masyarakat desa.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Kaur Ekbang Desa Pagundan Kecamatan Lebakwangi. Beliau mengatakan bahwa : “Saya bekerja sebagai Kaur Ekbang di Desa Pagundan ini karena sebagai penduduk asli desa, saya ingin desa saya maju dan berkembang dalam pembangunan dan perekonomian.”

Dari pernyataan di atas dapat dilihat adanya keinginan pribadi untuk memajukan daerahnya. Hal tersebut terkait dengan anggapan sebagai putera daerah yang lahir ataupun tinggal di wilayah tersebut, maka mereka lebih mengetahui seluk beluk daerahnya, baik dari segi struktur, kondisi lingkungan,

maupun sosial budaya, yang ada di desa tersebut. Selain itu, kedudukan desa yang menjadi tempat tinggal mereka pula, membuat mereka ingin turut serta memajukan desa yang mereka tinggali. Dengan demikian akan muncul komitmen dari setiap individu aparat desa untuk mengabdikan diri di desa dan melayani masyarakat di wilayah tersebut.

Alasan lain yang melatarbelakangi aparat desa untuk bekerja di desa itu, yaitu karena adanya takdir dari Tuhan Yang Maha Esa yang menjadikan mereka bekerja sebagai aparat desa, serta sebagai wujud ibadah untuk mengabdikan kepada masyarakat desa.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Raksa Bumi Desa Pasayangan Kecamatan Lebakwangi Kabupaten Kuningan yang menyatakan bahwa : “Saya menjadi Raksa Bumi di desa Pasayangan ini karena panggilan dari Yang Maha Kuasa, saya harus mengabdikan diri kepada masyarakat banyak.”

Pernyataan lain yang memperkuat hal di atas yaitu pernyataan yang dikatakan oleh Kaur Kesra Desa Dukuhtlor Kecamatan Sindangagung Kabupaten Kuningan. Beliau menyatakan bahwa : “Saya menjadi Kaur Kesra di desa ini karena ingin mengabdikan diri dan menjadi pelayan masyarakat dengan landasan tulus ikhlas dalam beramal (ibadah).”

Dari hasil wawancara di atas, dapat dilihat bahwa sebagian dari mereka memiliki latar belakang menjadi aparat desa karena dilandasi dengan paradigma adanya takdir dari Tuhan yang menjadikan mereka sebagai aparat desa. Selain itu, ada anggapan bahwa dengan menjadi aparat desa merupakan salah satu ibadah, karena aparat desa bekerja mengabdikan diri untuk melayani masyarakat selama 24 jam.

Latar belakang aparat desa untuk mau mengabdikan kepada masyarakat ini membuat mereka bersedia tetap menjadi bagian dari

organisasi, dalam hal ini desa. Hal tersebut mencerminkan komitmen yang tinggi dari aparat desa terhadap organisasi.

Komitmen tinggi tersebut dapat dilihat pula dari rendahnya tingkat pengunduran diri aparat desa, baik kepala desa maupun perangkat desa untuk berhenti mengabdikan dan melayani masyarakat sebagai aparat desa. Selain itu juga masyarakat desa masih beranggapan bahwa dengan menjadi aparat desa akan membuat tingkat *prestise* atau *gengsi* mereka menjadi tinggi di kalangan masyarakat. Kalaupun ada aparat desa yang berhenti bekerja, itu dikarenakan hal-hal lain yang dikehendaki oleh Tuhan, seperti sakit dan meninggal.

Kabupaten Kuningan menjadi daerah otonom semenjak diberlakukannya kebijakan otonomi daerah melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dengan adanya kebijakan otonomi daerah, baik secara langsung atau pun tidak langsung, memberikan pengaruh tersendiri bagi aparat desa. Seperti apa yang dikemukakan oleh Kaur Pemerintahan Desa Randusari Kecamatan Cibeureum yang mengatakan bahwa :

“Dengan kebijakan pemerintah saat ini saya merasa termotivasi untuk mengabdikan kepada masyarakat, walaupun banyak suka dan dukanya itu semua saya anggap sebagai pelajaran yang berharga. Mudah-mudahan pemerintah kedepannya lebih memperhatikan kesejahteraan aparat desa karena aparat desa merupakan ujung tombak pemerintah dalam menjalankan pemerintahan.”

Namun, tidak semua aparat desa merasakan pengaruh dari kebijakan otonomi daerah yang ada saat ini. Ada pendapat lain dari aparat desa yang menganggap bahwa sebelum maupun sesudah diberlakukannya otonomi daerah itu tidak memberikan pengaruh yang cukup berarti bagi mereka dalam mengabdikan dan melayani masyarakat

desa sebagai aparat desa. Seperti yang dikemukakan oleh Kaur Pemerintahan Desa Balong Kecamatan Sindangagung Kabupaten Kuningan yang mengatakan bahwa :

“Bagi kami bukan masalah otonomi daerah ataupun bukan otonomi daerah, karena pengabdian kepada masyarakat merupakan tugas atau kewajiban kami sebagai aparat desa, karena kami yang bersentuhan langsung kepada masyarakat. Pengabdian dan pelayanan kami kepada masyarakat bahkan tidak mengenal waktu/jam.”

Dari pernyataan-pernyataan di atas, maka dapat dilihat bahwa keberadaan otonomi daerah memberikan pengaruh tersendiri bagi aparat desa. Sebagian dari mereka menjadi lebih termotivasi untuk melayani masyarakat, namun sebagian dari mereka merasa bahwa pengabdian kepada masyarakat merupakan tugas dan kewajiban mereka, sehingga dengan ada atau tidaknya otonomi daerah maka tidak mempengaruhi pengabdian mereka sebagai aparat desa. Secara garis besar, dari hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa mereka memiliki komitmen yang tinggi untuk menjadi bagian dari aparat desa.

Kondisi inilah yang memberikan kondisi dimana aparat desa memihak pada organisasi desa tempat mereka bekerja hingga dapat tercapai tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi desa tersebut. Bahkan sangat menarik mengenai komitmen organisasi menurut Durkin (1999:127), bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Dengan adanya motivasi bahwa aparat desa bekerja dalam organisasi desa, menjadi aparat desa merupakan pengabdian bagi aparat desa karena menjadi aparat desa merupakan amanah dari masyarakat lokal

desa kepada orang-orang tertentu untuk mengurus desa.

Penjelasan tersebut, menekankan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintah desa saat ini dituntut harus menuruti manajemen administrasi pemerintahan yang sesungguhnya dengan menunjukkan kemampuan melaksanakan tugas dan tanggungjawab untuk meningkatkan pelayanan masyarakat secara akuntabel. Dengan demikian komitmen organisasi dari para aparat desa menjadi dimensi yang menjaga utuhnya organisasi desa tersebut.

Dari hasil penelitian secara komprehensif terhadap teori perilaku dari Stephen Robbins yang didasarkan kepada aspek kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Teori yang digunakan ini lebih merupakan hasil kajian terhadap organisasi-organisasi modern yang sudah mapan dan dalam lingkungan yang berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan. Dalam organisasi modern yang sudah mapan, teori tersebut mengindikasikan antara kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi kongruen dan berbanding lurus yang memiliki pertalian kausal *necessary proposition linkage*. Artinya kepuasan kerja yang tinggi seharusnya akan menumbuhkan keterlibatan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi. Begitu pula sebaliknya orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka keterlibatan kerja semakin meningkat dan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Namun hasil penelitian di desa khususnya di Kabupaten Kuningan tidak selalu menunjukkan kesesuaian dengan teori tersebut. Ditemukan bahwa kepuasan kerja rendah tetapi keterlibatan kerja dan komitmen tetap tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak selalu berbanding lurus antara kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi.

Maka dalam hal ini peneliti menemukan konsep baru yaitu adanya aktualisasi status

dan juga aspek sikap religiusitas, dimana keterlibatan kerja dan komitmen organisasi tinggi bukan hanya ditentukan oleh kepuasan kerja tetapi juga oleh adanya aktualisasi status sosial yang merasa menjadi aparat desa sebagai sebuah kebanggaan dan gengsi akan status sosialnya. Di samping sebagai bentuk pengabdian, dan juga sebagai keterpanggilan ibadah dan takdir Tuhan.

Kewajiban kerja dalam agama Islam bukan hanya sekedar kewajiban kemanusiaan untuk memenuhi kebutuhan, akan tetapi lebih ditegaskan sebagai kewajiban yang bersifat religius dengan menempatkan hubungan kata-kata “amal” (kerja) dengan kata “iman” pada firman-firman-Nya. Hubungan tersebut mengandung konsekuensi bahwa kerja kemanusiaan yang tidak didasari oleh keimanan akan menjadi sia-sia, demikian juga dengan keimanan yang tidak diaktualisasikan pada sebuah kerja nyata hanya akan menjadi rumusan yang kering dan mengambang (Mustaq Ahmad, 1995). Menurut Martin (1976) dan Rokeach (1968) dalam Ghozali (2002) hubungan antara tingkat religiusitas dan sikap karyawan dapat dijelaskan dari sudut pandang teori *personality* yang menyatakan bahwa tingkat religiusitas akan menjadi bagian dari identitas diri seseorang (*personality*). *Personality* itu sendiri pada gilirannya akan menjadi faktor penting untuk menentukan perilaku di dalam organisasi maupun sikap kerja dari anggota organisasi.

Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang rendah di desa-desa di Kuningan dikarenakan

sistem pengupahan yang belum sesuai dengan beban kerja serta tanggung jawab dan kebutuhan materi maupun non-materi dari aparat desa di Kuningan. Jika menurut Robbins (2001:149) tingkat kepuasan kerja yang rendah disebabkan karena para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan”. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan. Walaupun pendapat tersebut di organisasi swasta tetapi aspek kepuasan memiliki kecenderungan yang sama di setiap organisasi, sehingga bisa berlaku pada tingkat kepuasan aparat desa.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan pada Desa Randusari, Desa Pasayangan, Desa Cibingbin, Desa Pagundan, Desa Sumurwiru, Desa Balong, Desa Dukuhlor, Desa Caracas, Desa Garawangi, Desa Mekarmulya, yang berada di Kabupaten Kuningan, dapat ditarik simpulan bahwa perilaku aparat desa dalam merespon kebijakan otonomi daerah di Kabupaten Kuningan masih belum optimal dikarenakan masih menimbulkan hambatan dan permasalahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja aparat desa yang terdiri dari perangkat desa dan kepala desa di Kabupaten Kuningan rendah, dimana hal ini dapat dilihat dari ketidakpuasan perangkat desa dan kepala desa terhadap gaji yang diterima. Sampai saat ini, penghasilan yang didapat oleh perangkat desa dan kepala desa masih jauh di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) yang ada di Kuningan.

Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Namun hal tersebut tidak sepenuhnya berlaku bagi aparat desa yang ada di Kabupaten Kuningan. Meskipun tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dirasakan oleh kepala desa dan perangkat desa di Kabupaten Kuningan rendah, namun para aparat desa tersebut menunjukkan keterlibatan kerja dan komitmen yang tinggi untuk bekerja sebagai aparat desa.

Aspek selanjutnya yang berkaitan mengenai perilaku aparat, yaitu aspek keterlibatan kerja (*job involvement*). Keterlibatan kerja pada aparat desa yang ada di Kabupaten Kuningan sudah tinggi. Hal ini bisa dilihat

dari banyaknya keterlibatan para aparat desa baik dalam melayani masyarakat desa selama 24 jam, maupun dalam hal ikut terlibat pada program-program dari pemerintah untuk memberdayakan masyarakat desa.

Hal lain yang berkaitan dalam perilaku aparat yaitu aspek komitmen organisasi (*organization commitment*). Komitmen lebih merujuk pada kesungguhan sikap individu dalam mencapai keberhasilan kerja sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Untuk mencari aparat desa profesional yang dibutuhkan adalah komitmen. Seorang aparat desa, baik itu kepala desa maupun perangkat desa yang profesional itu haruslah orang yang bersungguh-sungguh terhadap apa yang sudah disepakati, bertekad untuk memenuhi bahkan melampaui target kinerjanya sebagai aparat desa, senantiasa memperhatikan rencana kerja dan berusaha memberikan yang terbaik dalam melayani masyarakat desa.

Latar belakang aparat desa untuk mau mengabdikan kepada masyarakat ada beberapa alasan, yaitu ditugaskan oleh Pemerintah Daerah untuk menjadi aparat desa, adanya keinginan pribadi untuk turut serta membangun desa dengan menjadi aparat desa; mereka menjadi aparat desa karena takdir dari Tuhan Yang Maha Esa dan sebagai wujud ibadah mengabdikan kepada masyarakat. Latar belakang tersebut membuat mereka bersedia tetap menjadi bagian dari organisasi, dalam hal ini desa. Hal tersebut mencerminkan komitmen yang tinggi dari aparat desa terhadap organisasi.

Komitmen tinggi tersebut dapat dilihat pula dari rendahnya tingkat pengunduran diri aparat desa, baik kepala desa maupun perangkat desa untuk berhenti mengabdikan dan melayani masyarakat sebagai aparat desa. Selain itu juga masyarakat desa masih beranggapan bahwa dengan menjadi aparat desa akan membuat tingkat *prestise* atau *gengsi* mereka menjadi tinggi di ka-



langan masyarakat. Kalaupun ada aparat desa yang berhenti bekerja, itu dikarenakan hal-hal lain yang dikehendaki oleh Tuhan, seperti sakit dan meninggal.

Dari penjelasan di atas maka dapat dilihat bahwa tidak selamanya kepuasan kerja yang tinggi memberikan pengaruh positif pada keterlibatan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi pula. Perilaku aparat desa dalam merespon kebijakan otonomi daerah di Kabupaten Kuningan, memiliki kepuasan kerja yang rendah, namun hal tersebut tidak membuat keterlibatan kerja dan komitmen organisasi yang rendah pula.

## 2. Saran

- a. Perkembangan ilmu perilaku organisasi banyak terjadi dalam organisasi modern yang mapan. Sedangkan organisasi desa memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dengan organisasi modern lainnya baik itu organisasi pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu aspek kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi tidak selalu paralel satu sama lainnya, dalam arti kepuasan yang rendah belum pasti membuat komitmen yang rendah. Dengan demikian ada aspek lain yang perlu dikaji dalam komitmen organisasi khususnya, misalnya tugas pengabdian, rasa syukur, dalam rangka ibadah yang menumbuhkan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas pekerjaan.
- b. Desa merupakan salah satu ujung tombak pemerintahan dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Aparat desa, dalam hal ini perangkat desa dan kepala desa berhak untuk mendapatkan penghasilan yang lebih layak untuk memenuhi kebutuhan mereka. Dalam hal ini, pemerintah perlu membuat kebijakan yang lebih sesuai dalam hal penghasilan aparat desa sehingga kepuasan aparat desa pun dapat berubah menjadi tinggi;
- c. Sampai saat ini, masih banyak tanah bengkok yang tidak dimanfaatkan secara maksimal. Untuk itu perlu diadakannya pengarahan, bimbingan, pendidikan maupun konseling dalam hal mendayagunakan tanah bengkok agar dapat lebih produktif. Dengan demikian, penghasilan aparat desa pun dapat meningkat;
- d. Perlu adanya kerjasama yang baik antara pemerintah desa dengan pemerintah daerah setempat maupun pemerintah pusat untuk secara bersama-sama memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat;
- e. Kebijakan otonomi daerah harus betul-betul menciptakan keadilan sampai ke tingkat desa, jangan sampai justru menimbulkan kecemburuan sosial diantara aparat desa itu sendiri, seperti misalnya dengan pengangkatan sekretaris desa menjadi pegawai negeri sipil;
- f. Solusi dengan akan lahirnya otonomi desa juga harus dikaji secara komprehensif, dengan mengetahui secara nyata aspek yang terjadi sesungguhnya di tingkat lapangan / empiris masyarakat dan pemerintah desa.

**DAFTAR PUSTAKA****1. Buku**

- Alwasilah, A. Chaedar. 2003. *Pokoknya Kualitatif Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Pustaka Jaya.
- Arifin, Rois, Amirullah dan Siti Fauziah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Malang : Bayumedia.
- Arikunto, Suharsini. 1998. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Benveniste, GUY. 1997. *Birokrasi*. Terjemahan Sahat Simamora, Cetakan ke Ernpat. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Blau, Peter M & Marshall W Meyer. 2000. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, Terjemahan Slamet Riyanto. Jakarta : Pustaka Raya.
- Brannen Julia. 2002. *Memadu Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, Alih Bahasa Nuktah Arfawie Kurde, Imam Safe'i & Noorhaidi A.H, Cetakan ke Empat. Jogjakarta : Pustaka Pelajar.
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Buchanan, David & Andrzej Huczynski. 1997. *Organizational Behaviour an Introductory text*, Third Edition. U.K. Prentice Hall
- Colquitt, Lepine, Wesson. 2011. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment In The Workplace*, Second Edition. McGraw-Hill: International Edition.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Third Edition*. California : Sage.
- Dwiyanto, A., Partini, Ratminto. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Pusat Studi Kependudukan Universitas Gadjah Mada.
- Dwipayana, Sutoro Eko. 2003. *Membangun Good Governance di Desa*. Yohyakarta: Ire Press.
- Eko, Sutoro dkk. 2005. *Prakarsa Desentralisasi & Otonomi Desa*. Yogyakarta: Ire Press.
- Gannon, Martin J. 1970. *Organizational Behavior A Managerial And Organizational Perspective*. Canada : Little, Brown And Company.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Terjemahan Nunuk Adiarni, Jilid I. Jakarta : Bina Aksara.
- Haris, Syamsuddin. 2007. *Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Jakarta: LIPI Press.
- Hersey, Paul & Ken Blanchard. 2004. *Managemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Edisi ke Empat. Jakarta : Erlangga.
- Huda, Ni'matul. 2009. *Otonomi Daerah Filosofi Sejarah Perkembangan dan Problematika*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Indrawijaya, Adam. 2002. *Perilaku Organisasi*, Cetakan ke Tujuh. Bandung : Sinar Baru Algesindo.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2003. *Organizational Behavior, Perilaku Organisasi*, Terjemahan Erly Suandy. Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 1995. *Organization Behavior*, Seventh Edition. Singapore : McGrawHill Internasional Edition.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.
- Marbun, B.N. 1988. *Proses Pembangunan Desa*. Jakarta : Erlangga.
- Marbun, B.N. 2010. *Otonomi Daerah 1945-2010 Proses & Realita*, Edisi Revisi, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nugroho D., Riant. 2004. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Nurcholis, Hanif. 2011. *Pertumbuhan & Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Erlangga.
- Ratnawati, Tri. 2006. *Potret Pemerintahan Lokal di Indonesia di Masa Perubahan Otonomi Daerah tahun 2000 – 2005*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta : Indeks.
- Robbins, S. P. 2002. *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Halida & Dewi Sartika. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, S. P. 1990. *Organization Theory : Structure, Design, and Applications*. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. & Timothy A Judge. 2005. *Organizational Behavior Twelfth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Salam, Setyawan Dharma. 2001. *Otonomi Daerah Dalam Prospektif Lingkungan, Nilai dan Sumber Daya*. Jakarta. Djambatan.
- Soemantri, Bambang Trisantono. 2011. *Pedoman Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Bandung : Fokusmedia.
- Solekhan, Moch. 2012. *Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Malang: Setara Press.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta. CV. Andi Offset.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Syaukani, Affan Gaffar, Ryaas Rasyid. 2007. *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Rajawali Pres.
- Thoha, Miftah. 2010. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Cetakan Ketiga. Jakarta : Kencana.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Wasistiono, Sadu., Ismail Nuridin, Fahrurrozi. 2009. *Perkembangan Organisasi Kecamatan Dari Masa Ke Masa*. Bandung: Fokusmedia.
- Widjaja, HAW. 2008. *Otonomi Desa Merupakan Otonomi yang Asli, Bulat dan Utuh*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

## 2. Dokumen Dan Publikasi

- Abubakar, Burhanuddin dan Faozan, Haris. 2009. *Studi Hubungan antara Karakteristik Birokrat dengan Perilaku Birokrasi Pemerintah Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan* (dalam Jurnal Wacana Kinerja Volume 12 Nomor 1 Juli 2009). Jatinangor : LAN.
- Bagian Pemerintahan Desa Setda Kabupaten Kuningan. 2011. *Himpunan Peraturan Daerah Kabupaten Kuningan dan Peraturan Bupati Kuningan Yang Mengatur Mengenai Desa*. Kuningan : Bagian Pemerintahan Desa Setda Kabupaten Kuningan.
- Fokusmedia. 2008. *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Pemerintahan Desa Dan Kelurahan*. Bandung: Fokusmedia.
- Fokusmedia. 2008. *Peraturan Pelaksanaan dan Administrasi Pemerintahan Desa dan Kelurahan*. Bandung : Fokusmedia.
- Fokusmedia. 2008. *Undang-undang Otonomi Daerah*. Bandung: Fokusmedia.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. 2010. *Panduan Pelatih/Fasilitator Pelatihan Bagi Pelatih (Training of Trainers) Manajemen Pemerintahan Desa*. Jakarta: Kementerian Dalam

- Negeri Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.  
Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. 2010. *Himpunan Peraturan Menteri Dalam Negeri Bidang Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Tahun 2010*. Jakarta : Bagian Perencanaan Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa.
- Kompas. 2012. *RUU Desa : Sumber Keuangan Desa Diatur*. Jakarta : Kompas terbitan tanggal 10 Mei 2012 halaman 4.
- Kompas. 2012. *Yana Noviadi : Kades Terpencil dengan Teknologi Informasi*. Jakarta : Kompas terbitan tanggal 6 Juni 2012 halaman 16.
- Kompas. 2012. *Yana Noviadi : Mari Perjuangan Desa Lebih Berdaya*. Jakarta : Kompas terbitan tanggal 14 Juni 2012 halaman 4.
- Kompas. 2012. *Undang-undang Desa Masihkah Diperlukan?* Jakarta : Kompas terbitan tanggal 15 Juni 2012 halaman 5.
- Kompas. 2012. *Masalah Perdesaan dan RUU Desa*. Jakarta : Kompas terbitan tanggal 15 Juni 2012 halaman 7.
- Pikiran Rakyat. 2007. *Sulitnya Dongkrak Daya Beli*. Bandung : Pikiran Rakyat terbitan tanggal 31 Desember 2007 halaman 28.
- Pikiran Rakyat. 2011. *Otonomi Daerah Banyak Masalah*. Bandung : Pikiran Rakyat terbitan tanggal 18 Agustus 2011 halaman 2.
- Pikiran Rakyat. 2011. *Membangun Asa Masyarakat Desa*. Bandung : Pikiran Rakyat terbitan tanggal 22 Agustus 2011 halaman 25.
- Pikiran Rakyat. 2012. *Otonomi Daerah Tumpang Tindih*. Bandung : Pikiran Rakyat terbitan tanggal 15 Mei 2012 halaman 18.
- Pikiran Rakyat. 2012. *Perangkat Desa Ingin Mandiri*. Bandung : Pikiran Rakyat terbitan tanggal 6 Juni 2012 halaman 2.
- Pikiran Rakyat. 2013. *Elite Mainkan Dana Desa*. Bandung : Pikiran Rakyat terbitan tanggal 5 Juli 2013 halaman 2.
- Sudrajat, Acep Tisna. 2011. *Multi Tafsir Terhadap Pengaturan Tentang Tambahan Penghasilan Kepala Desa Dan Perangkat Desa Serta Solusinya Demi Kepastian Hukum (Studi terhadap Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa di Kabupaten Kuningan)*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Swadaya Gunung Jati.