

KINERJA SEKRETARIS DESA SELAKU PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KECAMATAN SUNGAI TEBELIAN KABUPATEN SINTANG

*Performance of Village Secretary As State Employees
in Sungai Tebelian District Sintang Regency*

Paulus Libat¹, Yohanes Yohanes², Endang Indri Listyani³

*Program Magister Ilmu Sosial
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak*

ABSTRAK

Dianakannya Sekretaris Desa di Kecamatan Sungai Tebelian sebagai PNS dalam rangka mendukung fungsi Kepala Desa berdasarkan tugas pokok dan fungsinya belum tercapai sebagaimana mestinya, karena beberapa keterbatasan, berupa: Minimnya tingkat pendidikan, ditambah minimnya pelatihan/Bimtek yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Sintang melalui pihak Kecamatan Sungai Tebelian menjadikan kemampuan dan kecakapan Sekretaris Desa dalam tata administrasi dan pelayanan desa berjalan seadanya. Kondisi demikian terjadi karena antara Kepala Desa dan Sekretaris Desa tidak dapat bekerjasama, Sekretaris Desa dinilai kurang disiplin, rendah kreativitas dan tanggung jawab dalam mengelola administrasi pemerintahan desa. Realitas yang terjadi beberapa Sekretaris Desa mengajukan mutasi pindah untuk menjadi staf di Kantor Kecamatan Sungai Tebelian, sedangkan Kepala Desa kemudian mengangkat Sekretaris Desa baru sesuai visi politiknya tanpa memperhatikan tingkat pendidikan, kecakapan dan keahlian. Realitas demikian tentunya menjadi salah satu persoalan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Sintang, karena hal ini selalu terjadi setiap kali pergantian Kepala Desa.

Kata kunci: Kinerja, Sekretaris Desa, PNS.

¹ PNS BKD Kabupaten Sintang

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Pengangkatan sekretaris desa menjadi PNS sebagaimana Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 diharapkan dapat membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan desa secara baik. Mengingat dalam Pasal 25 ayat (1) mensyaratkan bahwa Sekretaris desa adalah minimal lulusan SLTA, berpengetahuan teknis di bidang pemerintahan, berkemampuan di bidang administrasi perkantoran, berpengalaman di bidang administrasi keuangan dan bidang perencanaan, memahami sosial budaya masyarakat setempat serta bersedia tinggal di desa bersangkutan.

Di Kecamatan Sungai Tebelian terdapat 3 (tiga) orang sekretaris desa tamatan SLTP dan 2 (dua) orang sekretaris desa tamatan SD yang diangkat menjadi PNS. Hal ini tentunya berakibat pada keterbatasan sekretaris desa yang diangkat menjadi PNS tersebut dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana mestinya. Realitas ini terjadi dinilai sebagai implikasi kelemahan atau kurang konkretnya pengaturan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 32 Tahun 2007 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2007 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan Sekretaris Desa menjadi PNS. Jika implementasi pengangkatannya demikian, yaitu terjadi pertentangan antara Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 khususnya Pasal 25 ayat (1) yang mensyaratkan pengangkatan Sekretaris desa dari unsur pendidikan adalah minimal lulusan SLTA dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 32 Tahun 2007 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2007 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan Sekretaris Desa menjadi PNS *nota bene* melazimkan untuk tamatan SD dan SLTP, maka wajarlah manakala ditemui sejumlah keterbatasan sekretaris desa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Mengingat selain memiliki keterbatasan dari aspek pendidikan, ditambah dalam proses pengangkatannya menjadi PNS dikecualikan tanpa melalui proses semestinya sebagai PNS, karena sekretaris desa yang diangkat menjadi PNS tanpa melewati masa kerja sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dinyatakan sebagai PNS manakala lulus prajabatan.

Keterbatasan sekretaris desa untuk meningkatkan kinerjanya sebagaimana tanggungjawabnya—sebagaimana tugas pokok dan fungsi—tersebut, ternyata melahirkan persoalan baru. Diantaranya, ditemui bahwa terdapat beberapa kepala desa khususnya kepala desa yang baru terpilih merasa kurang puas atas kinerja sekretaris desanya, sehingga harapan agar kepala desa dan sekretaris desa dapat bekerjasama secara koordinatif dalam menjalankan pemerintahan desa, justru yang terjadi adalah sebaliknya. Akibatnya, kelemahan kinerja sekretaris desa kerap kali dijadikan alasan untuk mengangkat sekretaris desa baru sesuai kepentingan politisnya.

Berdasarkan atas persoalan yang terjadi perihal keterbatasan kinerja sekretaris desa di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian Kabupaten Sintang tersebut, menjadikan keinginan kuat sekretaris desa untuk mengajukan mutasi/pindah. Atas pengajuan mutasi/pindah umumnya dikarenakan selaku sekretaris desa kurang dapat secara optimal bekerjasama dengan kepala desa yang baru. Akibatnya di Kantor Camat Sungai Tebelian merupakan pilihan sebagai tempat kerja baru bagi sekretaris desa yang telah diangkat menjadi PNS.

2. Ruang Lingkup Masalah

Ruang lingkup penelitian adalah kinerja sekretaris desa di Kecamatan Sungai Tebelian selaku PNS dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, meliputi: (a) Kuantitas dan kualitas hasil kinerja sekretaris desa, meliputi kualitas dan kuantitas kinerja

sekretaris desa dalam melaksanakan program pembangunan desa; dan (b) Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sekretaris desa, berupa: (1) Melakukan koordinasi/kerjasama dalam bekerja dengan perangkat desa; dan (2) Keandalan dalam membantu kepala desa dalam penyusunan program kerja tahunan desa, APBDes, pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepala desa dan administrasi pelaporannya.

3. Perumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah: Mengapa kinerja sekretaris desa secara kualitas dan kuantitas diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya di wilayah Kecamatan Sungai Tebelian Kabupaten Sintang?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau instansi (Keban, 2004:1). Dikemukakan Keban (2008:209) kemudian bahwa istilah "kinerja" merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai "penampilan, unjuk kerja atau prestasi". Polite dan Boukaert sebagaimana dikutip Keban (2008:209-210) menambahkan, bahwa kinerja dalam praktek pengukurannya harus dikembangkan secara ekstensif, intensif dan eksternal. Kinerja sebagaimana pengertiannya bahwa secara umum dapat didekati melalui 4 (empat) titik dalam pengukurannya, mulai dari biaya, sumberdaya, *output*, sampai *outcome*. Ilgen and Schneider (dalam Williams, 2002:94), mengemukakan *Performance is what the person or system does.*" Hal senada dikemukakan oleh Mohrman *et al* (dalam Williams, 2002:94) bahwa kinerja sebagai *a performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results.*" Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Pendapat lainnya mengenai kinerja sebagaimana dikemukakan Jennergeren bahwa *performance*, adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (Steer, 1980:21), dan dihubungkan dengan beberapa pendapat sebelumnya, dapatlah dicermati bahwa kinerja (*performance*) merupakan tolok ukur bagi berhasil atau tidaknya organisasi dalam merealisasikan secara efektif tujuan dan misinya selama waktu tertentu.

2. Kinerja Sekretaris Desa

Penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Umar tersebut, semestinya memiliki kemampuan menempatkan perannya sebagai pelaksana teknis lapangan. Pelaksana teknis lapangan adalah unsur staf pada sekretariat desa, meliputi 3 (tiga) urusan, yaitu: (a) Urusan Pemerintahan dan kesejahteraan rakyat; (b) Urusan Ekonomi dan Pembangunan; dan (c) Urusan Umum dan Keuangan. Masing-masing urusan tersebut, selanjutnya dipimpin oleh seorang kepala urusan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala desa melalui sekretaris desa. Roger Belows (dalam Makmur, 2008:199) menegaskan, bahwa: Kinerja adalah *a periodical evaluation on the value of an individual employee for his/her organization conducted by his/her superior or by someone in position to evaluate his/her performance.* (Suatu penilaian periodik atas nilai seseorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai prestasi kerjanya.

Definisi yang dikemukakan Roger Belows tersebut memberikan gambaran yang sangat jelas, bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja dari bawahan yang dapat dinilai oleh atasan. Sementara itu, menurut Cummings dan Schwab (1973:4), bahwa penilaian

kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi adalah : Fungsi *summative* atau *evaluative* dan Fungsi *formative*.

Kualitas kerja pada dasarnya terkait dengan unjuk kerja yang terbaik, yaitu suatu sikap atau cara dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara memuaskan. Dalam konteks ini menurut Garvin (dalam Lovelock, 1994:84-85), bahwa ada 5 (lima) macam perspektif kualitas yang berkembang. Kelima macam perspektif inilah yang bisa menjelaskan situasi yang berlainan, meliputi: (a) *Trasedental approach*, (b) *Product based approach*, (c) *Used based approach*, (d) *Manufacturing based approach*, (e) *Value based approach*. Dengan mempertimbangkan *trade off* antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai *affordable excellence*.

Tanggung jawab dan kemampuan sekretaris desa dalam memanfaatkan waktu kerja merupakan bagian dari aspek moral yang berdimensi individual dan sosial. Hal ini senada dengan pendapat Thompson (2002:47-48) yang mengemukakan, bahwa: Karena banyak pejabat dari berbagai instansi menyumbang dengan berbagai cara terhadap keputusan-keputusan dan kebijakan pemerintah, sulit sekali prinsip mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab secara moral atas produk-produk politik. Walaupun kita dapat menilai bahwa suatu kebijakan itu salah secara moral, kita mungkin tidak mampu mendeteksi dan mengalokasikan siapa sebenarnya yang melakukannya.

3. Kuantitas dan Kualitas Kinerja Sekretaris Desa

Faustino Cardosa Gomes (dalam Mangkunegara, 2005:9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Mangkunegara (2005:9) menegaskan, bahwa kinerja karyawan—prestasi kerja—adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja sekretaris desa dapat dilihat berdasarkan prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Perihal mencapai kinerja sekretaris desa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, menurut Panggabean (2002:69) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerjanya, yaitu: Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas kuantitas pekerjaan, apakah standar kuantitas yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sedangkan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja mencakup kemampuan untuk bertanggung jawab, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kerjasama.

Kinerja sekretaris desa sebagaimana faktor-faktor yang mempengaruhinya tersebut, sebenarnya juga tergantung dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki akan dapat menghasilkan suatu produktivitas-produktivitas kerja yang memuaskan sesuai dengan tujuan (Zainun, 1981:57), karena menyangkut tentang eksistensi sekretaris desa dalam kapasitasnya selaku aparatur desa yang salah satu tanggung jawab kepadanya adalah membantu kepala desa dalam melaksanakan pemerintahan desa. Dwiyanto (1991:41) menegaskan bahwa yang paling esensial, berupa perbandingan terbaik antara *input* dan *output* kerja. *Input* kerja, meliputi; biaya dan waktu kerja yang meringankan masyarakat pengguna jasa dalam penyelesaiannya, sedangkan *output* dipergunakan untuk melihat seberapa jauh kemudahan akses publik terhadap sistem kerja yang dilaksanakan. Akses publik dimaksudkan, berupa jaminan atau kepastian menyangkut biaya kerja.

Widodo (2008:95) mengungkapkan bahwa cara melakukan pengukuran kinerja dapat dilakukan, melalui: (a) Membandingkan antara rencana dengan realisasi; (b)

Realisasi tahun ini dengan tahun lalu; (c) Membandingkan organisasi lain yang sejenis; dan (d) Membandingkan antara realisasi dengan standarnya. Widodo (2008: 85-86) juga menegaskan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur birokrasi, meliputi: (a) Pendidikan; (b) Pelatihan; dan (c) Pengalaman. Didasarkan atas pendapat Widodo tersebut maka pengukuran terhadap kinerja birokrasi pada era reformasi dan otonomi daerah diperlukan, karena telah menjadi masalah strategis. Bahkan kinerja telah menjadi *publik issues* baik dari kalangan akademisi, pemerhati maupun praktisi (Widodo, 2008:121), mengingat sebagaimana Siregar (1998:137) menegaskan, bahwa hal-hal yang biasanya dikeluhkan masyarakat terhadap kinerja birokrasi, adalah: (a) Prosedur dan tata cara yang tidak jelas; (b) Persyaratan yang tidak pasti; (c) Batas waktu penyelesaian pelayanan yang tidak pasti; (d) Mekanisme pelayanan yang berbelit-belit; dan (e) Ketidakjelasan biaya pelayanan. Atas dasar pemikiran tersebut, sehingga perlu strategi pembinaan dalam meningkatkan kinerja pemerintahan desa, khususnya kinerja sekretaris desa dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

METODE PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini adalah penelitian kasus (*case study*) dengan jenis data dan analisis secara kualitatif. Penelitian dilaksanakan di 3 (tiga) desa dalam wilayah Kecamatan Sungai Tebelian Kabupaten Sintang, meliputi: (a) Sekretaris Desa Baya Betung; (b) Sekretaris Desa Bonet Engkabang; dan (c) Sekretaris Desa Kajang Baru. Alasan ditentukannya lokasi penelitian tersebut, didasarkan atas definisi pertimbangan operasional di lapangan, bahwa telah terdapat persoalan mengenai kinerja sekretaris desa berikut produktivitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Subyek penelitian adalah pihak-pihak yang terlibat berkenaan kinerja sekretaris desa selaku PNS di Kecamatan Sungai Tebelian Kabupaten Sintang, selanjutnya dijadikan informan yang ditentukan secara bertujuan (*purposive*). Informan yang telah ditentukan tersebut, meliputi: (a) Camat Sungai Tebelian; (b) Kepala Desa Baya Betung; (c) Kepala Desa Bonet Engkabang; (d) Kepala Desa Kajang Baru; (e) Sekretaris Desa Baya Betung; (f) Sekretaris Desa Bonet Engkabang; (g) Sekretaris Desa Kajang Baru; (h) Tokoh masyarakat sebanyak 2 orang; dan (i) Masyarakat Kecamatan Sungai Tebelian sebanyak 2 orang. Proses pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi dengan alat berupa pedoman observasi, pedoman wawancara dan alat dokumentasi berupa kamera foto dan *field note*. Kegiatan analisis data itu meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, setelah dianalisis selanjutnya diabstraksi untuk mendapatkan kesimpulan akhir dari penelitian.

HASIL PENELITIAN

A. Kuantitas dan Kualitas Hasil Kinerja Sekretaris Desa Dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya

1. Kualitas Kerja Sekretaris Desa Berdasarkan Tupoksinya

Camat Sungai Tebelian melalui Kasi Pemerintahan Kecamatan Sungai Tebelian pada Selasa, 5 Februari 2013 lalu menegaskan bahwa Sekretaris Desa sebagai bagian dari aparatur pemerintah harus mampu bekerja secara baik dan benar dalam mendampingi Kepala Desa khususnya dalam melakukan pengelolaan administrasi desa, maupun tentang pengelolaan data-data yang berkaitan dengan desa dan pelayanan kepada masyarakatnya. Didasarkan penegasan camat tersebut, sebagaimana hasil penelitian yang dilaksanakan bahwa secara faktual tidak sejalan dengan kesiapan dari aspek pendidikan yang disandang, aspek pelatihan/bimbingan teknis maupun aspek pengalaman kerja yang minim.

a. Aspek Pendidikan Sekretaris Desa

Diketahui bahwa, Sekretaris Desa yang diangkat menjadi PNS di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian sebanyak 15 orang dengan tingkat pendidikan terendah SD dan tertinggi SLTA. Berdasarkan kondisi demikian dapat diartikan bahwa, rata-rata tingkat pendidikan Sekretaris Desa yang diangkat tersebut masih cukup minim tingkat pendidikannya. Dengan minimnya tingkat pendidikan yang dimilikinya sudah pasti akan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan selanjutnya akan berimbas pada optimalitas output yang dihasilkan oleh Kantor Desa. Oleh karena itu, sekretaris desa dengan taraf pendidikan yang disandang dan kapasitasnya selaku PNS harus lebih berorientasi pada profesionalisme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari semua pengaruh golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam dalam menata tertib administrasi desa dan pemberian pelayanan kepada masyarakatnya.

b. Aspek Pelatihan/Bimbingan Teknis

Salah satu upaya strategis yang kini mulai dirintis Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Kecamatan Sungai Tebelian adalah menciptakan sebuah "proses belajar" yang berlanjut melalui pelatihan dan pengembangan, atau juga dikenal sebagai bimbingan teknis. Sedangkan tujuan atau maksud utama dari program-program pelatihan yang berbasis kompetensi untuk sekretaris desa. Kompetensi sekretaris desa dalam bekerja dapat dinilai sebagai ukuran kinerja pemerintah desa, diantaranya meliputi sasaran agar tercapai ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Ketepatan waktu amat penting untuk memastikan suatu pekerjaan telah dilakukan sesuai target waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan mengindikasikan bahwa pemerintahan desa telah berjalan normal, artinya tidak ada masalah yang serius terkait dengan manajemen sumberdaya yang tersedia (manusia, peralatan, metode dan sebagainya). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa justru pelaksanaan pekerjaan/tugas-tugas rutin, seperti pelaporan-pelaporan kegiatan yang bersifat administratif ada kecenderungan tidak kurang tepat waktu penyelesaiannya. Namun tidak demikian halnya yang terjadi pada tugas pekerjaan yang strategis dan prioritas untuk mendapatkan penyelesaiannya, seperti pelunasan PBB, tugas pekerjaan itu malahan membuat prestasi yang mengembirakan. Berdasarkan paparan sebelumnya mengenai pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kinerja sekretaris desa PNS dapatlah dimaknai bukanlah semata-mata sebagai tema alasan pembenarannya, bahwa kinerja sekretaris desa menjadi menurun lebih baik jika beranggapan bahwa pemberdayaan merupakan suatu proses untuk meningkatkan efisiensi dan membuat sekretaris desa bisa memberikan sumbangan yang lebih besar bagi pemerintah desa. Ini berarti pada dimensi penyelesaiannya pekerjaan dan orientasi perubahan, pemberdayaan bermaksud untuk memungkinkan, memotivasi serta berupaya untuk mengembangkannya yang pada akhirnya diharapkan segenap aparatur pemerintah khususnya sekretaris desa di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian sebagai perencana dan pelaksana dari berbagai aktivitas penyelenggara administrasi pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat secara efisien dan mampu menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi.

c. Aspek Pengalaman Kerja

1) Kerjasama

Penelitian ini menunjukkan bahwa umumnya kepala desa selalu berharap agar sekretaris desa dapat diajak kerjasama dalam suatu pekerjaan, misalnya administrasi desa, pelayanan kepada masyarakat, pembangunan desa dan hal-hal lain yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perangkat desa lainnya, kemudian saling bermusyawarah diantaranya. Kinerja sekretaris desa di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian

sebagaimana diketahui dalam melaksanakan pekerjaannya selalu melakukan musyawarah dan saling memberikan informasi kepada rekan kerjanya yang lain jika pekerjaan tersebut dirasa perlu membutuhkan, baik itu kepala desa, sekretaris desa, Kaur dan staf agar pekerjaan tersebut bisa terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan apa yang telah dikemukakan salah seorang tokoh masyarakat dari Desa Kajang Baru tersebut, bahwa telah terlihat adanya kerjasama antara sekretaris desa dengan kepala desa, berikut juga dengan perangkat desa dan staf desa. Perihal terdapat beberapa sekretaris desa di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian yang tidak bisa bekerjasama dengan sesama rekan kerjanya, baik itu kerja sama dengan kepala desa maupun dengan bendahara desa, Kaur dan staf desa dalam hal pelayanan kepada masyarakat, staf administrasi di kantor pemerintah desa, secara realitas dapat dinilai bahwa sekretaris desa tersebut kurang dapat mendukung visi dan misi kepala desa, mengingat didasarkan atas pengalaman kerja, mereka tidak memiliki kesamaan visi politik, dimana dalam penyelenggaraan pemerintahan desa tidak terlepas dari unsur politik kepala desa. Akibatnya, sekretaris desa yang bersangkutan mengajukan mutasi pindah untuk kemudian ditempatkan sebagai staf di Kantor Kecamatan Sungai Tebelian. Sedangkan kepala desa mengangkat sekretaris desa yang telah diangkat sebagai PNS tersebut, kembali mengangkat sekretaris desa yang baru yang dianggap bisa diajak bekerjasama, sehingga pekerjaan akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dan selesai tepat pada waktunya.

2) Disiplin

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini bahwa kedisiplinan aparatur hanya dapat di lihat dari keseragaman dalam menggunakan pakaian dinas pada saat jam kerja dan kinerja sekretaris desa dalam penyelenggaraan pemerintah desa dan datang ke kantor tepat pada waktunya. Pada kenyataannya ada beberapa sekretaris desa di Kecamatan Sungai Tebelian yang diantaranya satu sama lain mengetahui bahwa pulang lebih awal dari jam pulang kerja yang telah ditentukan itu merupakan pelanggaran terhadap peraturan tetapi demi hubungan kekeluargaan yang masih kental masing-masing aparatur tidak bisa memberikan teguran baik itu teguran lisan maupun pemotongan gaji karena pelanggaran tersebut dilakukan secara bersama-sama. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, mengindikasikan bahwa pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan sekretaris desa berikut perangkat desa maupun staf desa lainnya secara bersama-sama tidak diberikan sanksi administratif ringan berupa teguran, tetapi dalam rangka menjaga kehormatan selaku aparatur desa maka hal tersebut tetap menjadi rahasia agar tidak diketahui masyarakat desa setempat dan hingga kini juga Pemerintah Kabupaten Sintang "belum" mengetahui.

3) Kreativitas

Bertujuan kreativitas sekretaris desa yang diperlukan dimaksud, sebagaimana dikemukakan salah seorang informan bahwa, sekretaris desa seharusnya bisa membaca keinginan kepala desa dan harapan masyarakat untuk menjadi sebuah program. Program yang diharapkan adalah terciptanya program yang terwujud dalam kegiatan yang terpadu, berkelanjutan, efektif dan efisien. Hal tersebut diperlukan inovasi program secara lebih kreatif, dan menghindari kesan mengarang-arang program kegiatan hanya untuk mendapatkan semaksimal mungkin anggaran, sebagaimana sejauh ini telah menggunakan Alokasi Dana Desa (ADD) yang digunakan sebagai penunjang program pembangunan desa, pemerintahan, administrasi kantor, dan pelayanan kepada masyarakat yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Sintang berdasarkan luas wilayah, jumlah penduduk, dan jarak antara ibukota kabupaten ke desa. Berdasarkan keterangan ini dapatlah dinilai, bahwa program pembangunan desa yang dilaksanakan oleh aparatur desa dengan menggunakan ADD yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Sintang baik itu mengenai pembangunan, pemerintahan, administrasi, dan serta pelayanan kepada

masyarakat dengan menggunakan ADD, seharusnya semakin memberikan peluang kepada masing-masing aparatur untuk menuangkan kreasi dan inovasi yang dimiliki yang kemudian ditampilkan di papan informasi berdasarkan keinginan aparatur desa itu sendiri dengan tujuan agar masyarakat bisa melihat apa saja yang aparatur lakukan sehingga terjadi keterbukaan antara aparatur desa dan masyarakat desa setempat.

4) Tanggung Jawab

Berdasarkan observasi yang dilakukan bahwa, pelayanan yang diberikan aparatur desa kepada masyarakat sudah cukup baik karena jika ada masyarakat yang berurusan aparatur dengan sopan dan siap melayani kepada orang yang bersangkutan dan langsung melayani orang tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku, kemudian mengenai Laporan ADD yang harus diserahkan kepada pemerintah kabupaten aparatur desa selalu menyerahkan laporan tersebut tepat pada waktunya, sehingga ADD selanjutnya dapat segera dicairkan lagi untuk tahap pembangunan berikutnya. Hal observasi lainnya juga menunjukkan bahwa tanggung jawab aparatur itu tidak berhenti hingga pada saat kantor desa tutup akan tetapi aparatur desa juga mempersilahkan masyarakat yang ingin berurusan ke rumah karena aparatur menyudiri jam pulang kerja lebih cepat dari jam yang telah ditentukan oleh pemerintah.

d. Kuantitas Kerja Sekretaris Desa Berdasarkan Tupoksi yang di Capai

Diperoleh keterangan bahwa, konsep otonomi desa sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 telah memberikan hak, kewenangan dan tanggung jawab kepada desa untuk mengatur dan mengurus desanya sendiri sesuai dengan koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku. Meskipun terdapat “campur tangan” pemerintah di atasnya melalui tugas dan fungsi sekretaris desa selaku PNS dan sekaligus selaku perangkat desa, setidaknya akan semakin kuat dan mampu mengelola sumber daya dan memiliki kemandirian serta kemandirian akan mewujudkan kesejahteraan masyarakatnya. Hal ini sebagaimana ditegaskan informan bahwa, masih diperlukan dukungan kapasitas sumber daya manusia pemerintah desa, khususnya sekretaris desa secara memadai dan menguasai bidang tugasnya. Oleh karena itu, pemerintah Kabupaten Sintang melalui Kecamatan Sungai Tebelian akan terus menyelenggarakan Bimtek untuk perangkat pemerintah desa. Dan Bimtek tersebut nantinya bukan hanya kepada sekretaris desa, tetapi juga perangkat desa lainnya. Tujuannya dapat memperlancar dan membantu mereka menangani bidang pemerintahan dan pengelolaan keuangan desa, melalui peningkatan wawasan, pengetahuan dan kemampuan teknis, memiliki kapasitas yang memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya, karena kita sadari betul bahwa unsur perangkat desa memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan tingkat desa.

B. Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretaris Desa Di Wilayah Kecamatan Sungai Tebelian

Informan menjelaskan bahwa, mereka mempunyai baik itikad pemerintah untuk meningkatkan kualitas pemerintahan desa dengan diangkatnya sekretaris desa menjadi PNS. Hal dimaksud memberikan arti, bahwa ada unsur perhatian akan kesejahteraan, peningkatan karier maupun kecakapan dan keahlian untuk keberhasilan kinerja sekretaris desa. Atas itikad baik tersebut kepada sekretaris desa harus lebih memiliki semangat kerja dari perangkat desa dan stad desa lainnya, karena darinya kita berharap dapat menjadi penyemangat dalam memodernisasi administrasi desa yang selama bertahun-tahun belakangan ini masih terbelakang dan terkesan berjalan lambat—jika tidak ingin mengatakan berjalan di tempat. Berdasarkan pengakuan ini dapatlah dimaknai, bahwa diangkatnya sekretaris desa selaku PNS berarti adanya legitimasi—jika tidak ingin dibilang kooptasi negara atas desa—kekuasaan yang diberikan agar tertib administrasi

desa dapat tercipta, sehingga memberi banyak manfaat bagi tumbuh dan tegaknya pemerintahan desa yang bisa membawa kemaslahatan masyarakatnya.

1. Kerjasama antara Sekretaris Desa dengan Perangkat Desa

Kunci keberhasilan pelaksanaan pemerintahan desa idealnya terletak dari sejauhmana kemampuan sekretaris desa dalam melaksanakan tertib administrasi desa. Mengingat segenap keberhasilan aktivitas pemerintahan desa yang dilaksanakan kepala desa tidak terlepas daya dukung sekretaris desa berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Oleh karena itu, kiranya beralasan manakala terdapat sejumlah kepala desa yang merasa tidak sejalan dengan sekretaris desa, karena keterbatasan kompetensi dan ketidaksesuaian visi, sehingga segenap fungsi dan kewenangan sekretaris desa diambil alih oleh kepala desa. Kondisi demikian kerap kali dijumpai di beberapa desa dalam wilayah kerja Kecamatan Sungai Tebelian Kabupaten Sintang, dan itu sebagaimana konteks penelitian ini dapat diketahui dari rekamitas kepindahan sekretaris desa ke—menjadi staf—Kecamatan Sungai Tebelian. Alasan mendasar yang kerap kali mengemuka, sehingga antara kepala desa dengan sekretaris desa tidak dapat bekerjasama dalam menjalankan roda pemerintahan desa, bahwa keberadaan sekretaris desa adalah “produk” kepala desa yang lama, sekaligus berasal dari pihak yang bersebelahan secara politik dengan kepala desa yang berkuasa saat ini, sedangkan dari sisi sekretaris desa menilai bahwa dengan diangkatnya sebagai PNS berarti kepala desa bukan atasannya dan tidak perlu bertanggungjawabkan pekerjaannya kepada kepala desa. Akibatnya, karena merasa tidak bisa bekerjasama karena alasan bersebelahan politik, perikot minimnya kompetensi yang dimiliki, ditambah asumsi sekretaris desa bahwa kepala desa bukanlah atasannya maka tidak jarang sejumlah sekretaris desa merasa tidak betah dalam bekerja, padahal dirinya telah resmi diangkat menjadi PNS.

Adapun alasan kepindahannya semata-mata ingin mendapatkan tempat kerja yang lebih baik sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Indikasinya bahwa terindikasi ada peningkatan beban kerja sejalan diangkatnya sekretaris desa menjadi PNS dan bergantinya kepala desa. Menyikapi alasan kepindahan sekretaris desa tersebut sebagaimana dikonfirmasi kepala desa yang baru dan kini sedang berkuasa, menilai bahwa selaku PNS perihal pindah-memindah atau dikenal sebagai mutasi pindah itu merupakan hal yang biasa karena pemerintah desa juga menginginkan kemampuan dalam tata kelola administrasinya. Oleh karena itu, kiranya beralasan manakala kepala desa selalu menginginkan tampilnya sekretaris desa yang memiliki kecakapan dan keahlian—berkinerja baik—dalam bekerja, karena kepadanya tertumpu tanggungjawab untuk melakukan tertib administrasi desa.

Segegap kepala desa mengakui bahwa, selama ini hubungannya dengan sekretaris desa maupun dengan mantan sekretaris desa berlangsung cukup baik. Permasalahannya adalah ketika bicara tentang dunia kerja, dan dunia kerja tersebut berkenaan dengan tata kelola pemerintahan desa maka kepala selaku kepala desa tentunya berharap dapat didampingi oleh sekretaris desa yang bisa bekerjasama dalam mengimplementasikan segenap program kerja yang dicanangkannya sebelumnya agar dapat tercapai secara baik. Di sisi lain yang perlu juga menjadi perhatian bahwa diangkat atau tidaknya sekretaris desa selaku PNS sebagaimana penelitian ini tidak serta merta dapat meningkatkan kebaikan tata kelola pemerintahan desa, manakala sekretaris desa dalam mengelola tata administrasi pemerintah desa tidak bisa bekerjasama dengan kepala desa. Karena kepala desa memiliki otonomi penuh atas kekuasaan pemerintahan desa berikut segenap perangkat desa yang dipimpinya, tidak mustahil menginginkan sekretaris desa yang baru dan dianggap bisa bekerjasama dengannya. Artinya bahwa dikala terjadi pengangkatan sekretaris desa yang baru, berarti beban Pemda setempat menjadi bertambah, terdapat hak sekretaris desa untuk diangkat menjadi PNS.

Berdasarkan uraian tersebut dapatlah disimpulkan bahwa sekretaris desa memiliki peran yang sangat sentral dalam tata kelola administrasi desa, membangun kebersamaan dan semangat kerja dari segenap staf desa dan perangkat desa lainnya. Idealnya bahwa dikala sekretaris desa telah diangkat menjadi PNS, berarti ada pesan kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk benar-benar berkemampuan dalam bekerja, karena kepadanya telah dibekali pendidikan dan pelatihan teknis yang setiap tahunnya dilaksanakan pihak kecamatan atau pemerintah kabupaten setempat. Sebagaimana perhatian yang telah diberikan Pemerintah Kabupaten Sintang melalui pihak Kecamatan Sungai Tebelian, setidaknya melingkupi 2 (dua) kebijakan yang kiranya dapat diimplementasikan, berupa: (1) Menggiatkan latihan ketrampilan bagi kinerja sekretaris desa; dan (2) Mendukung penyediaan prasarana pelaksanaan tugas sekretaris desa, sehingga timbul kegairahan kerja dan semangat bekerjasama dalam bekerja.

2. Keandalan dalam Membantu Tugas Kepala Desa

a. Penyusunan Program Kerja Tahunan Desa

Sejumlah sekretaris desa yang ada di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian terlihat mulai melakukan penyusunan RKPDes pada bulan Januari di setiap tahunnya yang menjuk kompilasi hasil Musrenbang tingkat desa setempat. Realitas ini menunjukkan bahwa, tidak semua sekretaris desa dapat memperlihatkan kecakapannya dalam penyusunan RKPDes, sehingga berujung pada kekecewaan kepala desa atas kinerjanya. Mengingat perlu kehandalan sekretaris desa dalam penyusunan RKPDes khususnya dalam mengakomodir kompilasi hasil-hasil Musrenbang desa dengan visi dan misi kepala desa. Mengingat dalam penyusunan dokumen RKPDes selalu diikuti dengan penyusunan dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Diperoleh keterangan bahwa, idealnya RKPDes maupun APBDes merupakan dokumen dan informasi publik, sehingga perlu kejelian dari kita selaku sekretaris desa untuk menyampaikan informasi dimaksud kepada warga masyarakat. Hanya saja disayangkan hingga kini keterbukaan informasi publik mengenai RKPDes maupun APBDes selasai wujud tanggung jawab kepala desa belum terlaksana semestinya. Berdasarkan informasi ini menunjukkan bahwa, hanya pihak-pihak tertentu saja di setiap desa yang bisa mengakses dan mengetahui RKPDes maupun APBDes tersebut. Oleh karena itu, masih tertutupnya pemerintahan desa dalam penyusunan RKPDes maupun APBDes umumnya dikarenakan kurang handalnya sekretaris desa dalam melaksanakan fungsi tata administrasi desa.

Adapun beberapa hal yang berhasil diketahui mengenai kelemahan sekretaris desa dalam proses penyusunan dokumen RKPDes di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian, meliputi: Persiapan Musrenbang Desa, Pelaksanaan Musrenbang Desa dan Sosialisasi. Realitas yang terjadi menunjukkan bahwa akibat keterbatasan kecakapan sekretaris desa maka pada tingkat analisis data kerawanan kerap kali diabaikan, sehingga prioritas masalah dan kegiatan yang akan disusun untuk RKPDes tahun berikutnya terkesan mengulang upaya mengatasi persoalan-persoalan desa sebelumnya. Dampak yang bisa dilihat mengenai data-data kerawanan desa yang kurang *update* berupa: (a) Jumlah KK miskin; (b) Jumlah warga yang menganggur; (c) Jumlah anak yang putus sekolah dan yang rawan putus sekolah; (d) Jumlah kematian ibu, bayi dan Balita selama setahun terakhir; (e) Jumlah warga yang mengalami kekurangan gizi dan mengalami kasus wabah penyakit yang terjadi selama setahun terakhir; dan (f) Persoalannya lainnya yang menyangkut isu-isu darurat/rawan terkait kemiskinan, gangguan kesejahteraan atau gangguan pemenuhan hak dasar masyarakat desa.

b. Penyusunan APBDes

Diperoleh keterangan bahwa, sukses tidaknya pembangunan di desa tidak terlepas dari peranannya dalam penyusunan APBDes, karena dalam APBDes itulah

terdapat program-program pembangunan desa berikut rincian pembiayaannya. Kita juga tidak menampik bahwa Minimnya kemampuan dan kecakapan yang dimiliki selaku sekretaris desa dalam membantu kepala desa dalam penyusunan APBDes justru berimplikasi pada ketidakdinamisan hubungan antara sekretaris desa dengan kepala desa. Setiap kepala desa selalu berharap agar sekretaris desa selain memiliki kecakapan dan kemampuan dalam bekerja, juga dapat bekerjasama dalam melaksanakan pemerintahan desa.

Berdasarkan informasi dapatlah dikatakan bahwa, dalam penyusunan APBDes yang seharusnya dimotori sekretaris desa, terkadang terbatas oleh kemampuan dalam menggalang masukan dari berbagai pihak sebagaimana azas partisipatif, yaitu mensyaratkan adanya kontribusi, keterlibatan, kesadaran, tanggung jawab, proses aktif, inisiatif, dan otonomi dari masyarakat dalam keseluruhan tahapan proses pengambilan keputusan, justru berada di bawah kendali dan keinginan kepala desa. Akibatnya, penyusunan APBDes terkesan berlangsung seadanya yang kering dari azas partisipasi masyarakat, karena ketidakberdayaan sekretaris desa dalam membangun keterlibatan masyarakat.

c. Penyusunan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Tugas Kepala Desa

Berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa, fungsi sekretaris desa dalam membantu penyusunan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepala desa merupakan bagian dari tanggungjawabnya selaku sekretaris desa, disamping fungsinya dalam penataan sekretariat desa. Mengingat eksistensi sekretariat desa dipimpin oleh seorang sekretaris desa. Oleh karena itu, sekretaris desa mempunyai kewajiban membantu kepala desa dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikannya dengan perangkat desa lainnya, karena dalam tata organisasi kerja pemerintahan desa bahwa sekretaris desa juga bertanggungjawab kepada kepala desa, dan itu membuktikan bahwa tanggung jawab kepala desa adalah tanggung jawab sekretaris desa berikut perangkat desa lainnya. Berdasarkan pengakuan dari sejumlah kepala desa di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian juga mengungkapkan, bahwa dalam hal kepala desa berhalangan tetap, maka sekretaris desa dapat ditunjuk sebagai Pelaksana tugas (Plt) dalam menjalankan fungsi, wewenang, tugas dan kewajiban kepala desa yang ditetapkan dengan Keputusan BPD sampai diangkatnya pejabat kepala desa yang baru. Pejabat yang mewakili kepala desa menentukan kebijaksanaan yang bersifat prinsipil, terlebih dahulu harus meminta persetujuan BPD dan berkonsultasi dengan Camat dan atau Bupati.

d. Pelaksanaan Tertib Administrasi Desa dan Pelaporannya

Norman memberikan keterangan bahwa tujuan, utama dari penempatan sekretaris desa dari PNS dimaksudkan agar pemerintahan desa dapat berfungsi sebagai aparatur pemerintah terdepan dalam melayani masyarakat, dan sebagai kantor yang mempunyai jam kerja yang pasti. Oleh karena itu, sekretaris desa diharapkan mampu untuk membenahi administrasi perkantoran, membuat perencanaan pembangunan, tertib administrasi keuangan, memfasilitas koordinasi antara kepala desa dan BPD dalam rangka membuat peraturan di tingkat desa. Membantu kepala desa dalam rangka penetapan dan pendayagunaan sarana dan prasarana bagi pemerintahan desa. Membantu penertiban pelaporan kegiatan pemerintahan desa kepada pemerintah di atasnya serta pendataan potensi desa secara akurat dan tertib dan sebagainya. Mengingat desa sebagai suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai kewenangan mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya sendiri, tentunya dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dana yang memadai. Oleh karena itu, adanya kebutuhan akan dukungan dana kita sangat berharap melalui tata kelola administratif yang bersumber dari tanggung jawab sekretaris desa atas nama kepala desa perlu diatur dengan sebaik-baiknya, sehingga sumber

pendapatan desa dapat diandalkan untuk pembiayaan pembangunan desa dan kemaslahatan masyarakat desa ini.

2. Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretaris Desa di Wilayah Kecamatan Sungai Tebelian

Diperoleh keterangan bahwa, diangkatnya sekretaris desa selaku PNS berarti adanya legitimasi—jika tidak ingin dibilang kooptasi negara atas desa—kekuasaan yang diberikan agar tertib administrasi desa dapat tercipta, sehingga memberi banyak manfaat bagi tumbuh dan tegaknya pemerintahan desa yang bisa membawa kemaslahatan masyarakatnya. Lebih lanjut menurut informan bahwa sekarang tidak adalah alasan lagi bagi sekretaris desa untuk tidak memiliki kinerja yang baik karena sekretaris desa telah diangkat menjadi PNS sebagai aparatur publik yang seharusnya siap mendarmakan pikiran dan tenaga dengan baik berdasarkan tanggungjawabnya. Oleh karena itu kiranya wajar manakala kita menilai bahwa sekarang ini jabatan sekretaris desa adalah jabatan sentral bagi tegaknya pemerintah desa yang berkualitas. Berkualitas dalam arti memiliki kemampuan dalam hal: (1) Mampu mencatat semua aktivitas pemerintah desa dan masyarakat secara rinci; (2) Mampu memanfaatkan dan bertanggungjawab segenap penyediaan keuangan di desa atas nama kepala desa; (3) Mampu melakukan pendataan dan melindungi segenap aset dan kekayaan desa; (4) Dapat ditanganinya semua dinamika kependudukan; dan (5) Dapat dipetakannya penyediaan layanan *civil* dan jasa publik. Atas dasar pengakuan dan harapan dari berbagai sumber mengenai kinerja sekretaris desa tersebut, dan umumnya juga sama sebagaimana dikemukakan oleh kepala desa dan sekretaris desa lainnya, terutama dari Desa Bonet Engkabang maupun Desa Daya Betung pada prinsipnya menegaskan perlunya komitmen. Komitmen dimaksud meliputi: (1) Kerjasama antara sekretaris desa perangkat desa; dan (2) Keandalan sekretaris desa dalam membantu tugas kepala desa.

a. Kerjasama antara Sekretaris Desa dengan Perangkat Desa

Kunci keberhasilan pelaksanaan pemerintahan desa idealnya terletak dari sejauhmana kemampuan sekretaris desa dalam melaksanakan tertib administrasi desa. Mengingat segenap keberhasilan aktivitas pemerintahan desa yang dilaksanakan kepala desa tidak terlepas daya dukung sekretaris desa berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Oleh karena itu, kiranya beralasan manakala terdapat sejumlah kepala desa yang merasa tidak sejalan dengan sekretaris desa, karena keterbatasan kompetensi dan ketidaksesuaian visi, sehingga segenap fungsi dan kewenangan sekretaris desa diambil alih oleh kepala desa. Kondisi demikian kerap kali dijumpai di beberapa desa dalam wilayah kerja Kecamatan Sungai Tebelian Kabupaten Sintang, dan itu sebagaimana konteks penelitian ini dapat diketahui dari realitas kepindahan sekretaris desa ke—menjadi staf—Kecamatan Sungai Tebelian. Alasan mendasar yang kerap kali mengemuka, sehingga antara kepala desa dengan sekretaris desa tidak dapat bekerjasama dalam menjalankan roda pemerintahan desa, bahwa keberadaan sekretaris desa adalah “produk” kepala desa yang lama, sekaligus berasal dari pihak yang bersebelahan secara politik dengan kepala desa yang berkuasa saat ini, sedangkan dari sisi sekretaris desa menilai bahwa dengan diangkatnya sebagai PNS berarti kepala desa bukan atasannya dan tidak perlu mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada kepala desa. Akibatnya, karena merasa tidak bisa bekerjasama karena alasan bersebelahan politik, berikut minimnya kompetensi yang dimiliki, ditambah asumsi sekretaris desa bahwa kepala desa bukanlah atasannya maka tidak jarang sejumlah sekretaris desa merasa tidak betah dalam bekerja, padahal darinya telah resmi diangkat menjadi PNS. Menurut sekretaris desa yang kini telah menjadi staf di Kecamatan Sungai Tebelian, pada Kamis 7 Februari 2013 mengemukakan, bahwa alasan kepindahannya semata-mata ingin mendapatkan tempat

kerja yang lebih baik sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Indikasinya bahwa terindikasi ada peningkatan beban kerja sejalan diangkatnya sekretaris desa menjadi PNS dan bergantinya kepala desa. Menyikapi alasan kepindahan sekretaris desa tersebut sebagaimana dikonfirmasi kepala desa yang baru dan kini sedang berkuasa, menilai bahwa selaku PNS perihal pindah-memindah atau dikenal sebagai mutasi pindah itu merupakan hal yang biasa, karena pemerintah desa juga menginginkan kemajuan dalam tata kelola administratifnya. Oleh karena itu, kiranya beralasan manakala kepala desa selalu menginginkan tampilnya sekretaris desa yang memiliki kecakapan dan keahlian—berkinerja baik—dalam bekerja, karena kepadanya tertumpu tanggungjawab untuk melakukan tertib administrasi desa.

Segegap kepala desa mengakui bahwa selama ini hubungannya dengan sekretaris desa maupun dengan mantan sekretaris desa berlangsung cukup baik. Persoalannya adalah ketika bicara tentang dunia kerja dan dunia kerja tersebut berkenaan dengan tata kelola pemerintahan desa maka kepala selaku kepala desa tentunya berharap dapat didampingi oleh sekretaris desa yang bisa bekerjasama dalam mengimplementasikan segegap program kerja yang dicanangkannya sebelumnya agar dapat tercapai secara baik.

Idesinya bahwa diangkatnya sekretaris desa menjadi PNS selain adanya dapat ditingkatkan kemampuan dan kecakapan tentang tata administrasi pemerintahan desa, juga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dapat membantu dan mendukung tugas dan fungsi kepala desa. Maksudnya bahwa selaku sekretaris desa selayaknya memiliki sikap dan perilaku yang bisa menempatkan posisinya secara proporsional dalam bekerja. Mengingat perbedaan kepentingan secara politik dengan kepala desa, dapat diminimalisir manakala sekretaris desa memiliki kemampuan dan kecakapan—berkinerja—secara baik.

Persoalan mendasar mengenai berhasil tidaknya sekretaris desa dalam melaksanakan tanggungjawabnya berkenaan keserasian atau tidaknya membangun kerjasama dengan kepala desa. Kerjasama antara sekretaris desa dengan kepala desa memang diperlukan dalam melaksanakan pemerintahan desa, dan itu sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Sintang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyusunan dan Tata Kerja Pemerintah Desa, khususnya Pasal 7 Ayat (2), bahwa Sekretaris Desa mempunyai tugas dan kewajiban membantu kepala desa dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan perangkat desa lainnya, bertanggung jawab atas pengaruh kepala desa untuk bisa memberdayakannya, bekerjasama dengannya dalam menata tata pemerintahan desa yang baik. Berdasarkan penelitian ini didapatkan makna bahwa diangkatnya sekretaris desa menjadi PNS tidak serta merta dapat diandalkan untuk melaksanakan tertib administrasi desa.

Selain perkembangan penelitian mengenai kinerja sekretaris desa yang diangkat menjadi PNS di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian, diketahui tidaklah serta merta dapat memenuhi harapan dimaksud karena banyak persoalan yang dihadapi kepala desa maupun pemerintah daerah setempat, agar melalui kinerja sekretaris desa tercipta tata administrasi desa yang baik. Adapun beberapa persoalan yang berhasil diketahui umumnya berkisar tentang tingkat pendidikan yang terbilang rendah, yaitu mulai dari tamatan Sekolah Dasar (SD) hingga SLTA dan/atau sederajat SLTA melalui Program Paket C. Alhasil, kinerjanya sebagai sekretaris desa terbilang kurang memuaskan, karena untuk melakukan tata administrasi pemerintahan desa berikut kemampuan bekerjasama dengan perangkat desa dalam menyukseskan program-program pembangunan desa diperlukan kemampuan dan kecakapan yang memadai, dan itu dasarnya apabila ditunjang oleh tingkat pendidikan formal yang memadai pula, pendidikan dan pelatihan yang diperoleh, serta pengalaman kerja yang cukup.

Minimnya kecakapan dan kemampuan sejumlah aparatur desa khususnya di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian, praktis berpengaruh pada lemahnya kemampuan

dalam mengkoordinir administrasi kerja dengan perangkat desa lainnya—kecuali kepala desa.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa terlihat gejala yang nampak tentang minimnya kecakapan dan kemampuan sekretaris desa berikut staf desa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam tata administrasi pemerintahan desa, terutama dalam hal penguatan bidang Teknologi Informasi (TI), baik pada kecakapan dalam pemanfaatan media komputer berikut penggunaan perangkat informasi dan komunikasi didalamnya. Alasan yang mendasar kelemahan yang dimiliki sekretaris desa dalam penguasaan TI tersebut, lebih dikarenakan minimnya minat dan semangat untuk bisa secara handal mengoperasikannya. Padahal di beberapa desa di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian telah memiliki komputer PC/laptop. Hal lain yang terbilang cukup mengecewakan, bahwa seringkali terlihat aparatur desa selalu pulang lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan. Alasan mendasar yang selalu dikemukakan adalah tidak ada lagi masyarakat yang berurusan. Realitas ini jelas mengindikasikan bahwa sekretaris desa belum mampu menjadi koordinator sekretariat dalam pemerintahan desa, terutama dalam menggalang kerjasama dan kepatuhan diantara aparatur desa dan perangkat desa lainnya. Di antara kelemahan yang telah dikemukakan sehubungan kinerja sekretaris desa tersebut tidak berarti pula tidak terdapat sekretaris desa yang memiliki kecakapan dan kemampuan atau berkinerja secara baik. Pada penelitian ini juga ditemui bahwa terdapat sekretaris desa yang memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaannya secara baik bersama kepala desa dengan melibatkan staf desa dan perangkat desa lainnya.

Berdasarkan uraian ini dapatlah disimpulkan bahwa, sekretaris desa memiliki peran yang sangat sentral dalam tata kelola administrasi desa, membangun keberagaman dan semangat kerja dari segenap staf desa dan perangkat desa lainnya. Idealnya bahwa dikala sekretaris desa telah diangkat menjadi PNS, berarti ada pesan kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk benar-benar berkemampuan dalam bekerja, karena kepadanya telah diekali pendidikan dan pelatihan teknis yang setiap tahunnya dilaksanakan pihak kecamatan atau pemerintah kabupaten setempat. Sebagaimana perhatian yang telah diberikan Pemerintah Kabupaten Sintang melalui pihak Kecamatan Sungai Tebelian, setidaknya melingkupi 2 (dua) kebijakan yang kiranya dapat diimplementasikan, berupa: (1) Menggiatkan latihan ketrampilan bagi kinerja sekretaris desa; dan (2) Mendukung penyediaan prasarana pelaksanaan tugas sekretaris desa, sehingga timbul kegairahan kerja dan semangat bekerjasama dalam bekerja.

b. Keandalan dalam Membantu Tugas Kepala Desa

Sekretaris desa merupakan motor penggerak desa, karena dari kinerjanya akan mendukung peran kepala desa berikut perangkat desa lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan desa. Oleh karena itu, kerjasama antara sekretaris desa dengan kepala desa, dan kemampuan sekretaris desa mengorganisir segenap perangkat desa sangat diperlukan dalam jalinan kerjasama yang baik. Besarnya peran sekretaris desa dalam tata administrasi pemerintahan desa secara langsung terkait dengan fungsi kepala desa, sebagaimana penelitian ini menyangkut tentang: (1) Penyusunan program kerja tahunan desa; (2) Penyusunan APBDes; (3) Penyusunan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepala desa; dan (4) Pelaksana tertib administrasi desa dan pelaporannya.

c. Penyusunan Program Kerja Tahunan Desa

Sejumlah sekretaris desa yang ada di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian terlihat mulai melakukan penyusunan RKPDes pada bulan Januari di setiap tahunnya yang merujuk kompilasi hasil Musrenbang tingkat desa setempat. Realitas menunjukkan bahwa tidak semua sekretaris desa dapat memperlihatkan kecakapannya dalam penyusunan RKPDes, sehingga berujung pada kekecewaan kepala desa atas kinerjanya. Mengingat perlu kehandalan sekretaris desa dalam penyusunan RKPDes khususnya

dalam mengakomodir kompilasi hasil-hasil Musrenbang desa dengan visi dan misi kepala desa. Mengingat dalam penyusunan dokumen RKPDes selalu diikuti dengan penyusunan dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Berdasarkan pengakuan Sekretaris Desa Bonet Angkabang tersebut sebenarnya dapat duktikan, bahwa hanya pihak-pihak tertentu saja di setiap desa yang bisa mengakses dan mengetahui RKPDes maupun APBDes tersebut. Oleh karena itu, masih tertutupnya pemerintahan desa dalam penyusunan RKPDes maupun APBDes umumnya dikarenakan kurang handalnya sekretaris desa dalam melaksanakan fungsi tata administrasi desa. Ekstrimnya bahwa eksistensi sekretaris desa “kurang cukup pintar” dari kepala desa sehingga selalu dalam “kendali” kepala desa. Padahal keberadaan sekretaris desa harusnya terbebas dari segenap unsur politik kepala desa, sehingga dalam penyusunan RKPDes maupun APBDes benar-benar rumusan terbaik yang didasarkan atas aspirasi masyarakat dan disesuaikan dengan visi dan misi kepala desa.

Minimnya kemampuan sekretaris desa dalam membantu kepala desa dalam penyusunan RKPDes maupun APBDes menjadikannya hanya sebagai pelaksana di bawah perintah kepala desa. Akibatnya keberadaan sekretaris desa hanya sebagai pengaman RKPDes maupun APBDes yang telah dirumuskan sebelumnya oleh kepala desa, sedangkan pelaksanaan Musrenbang desa hanya sebatas formalisasi kegiatan rutin, karena hanya melibatkan pihak-pihak tertentu di desa, meliputi; aparatur desa, tokoh masyarakat, tetapi belum sepenuhnya melibatkan perwakilan masyarakat dalam setiap lapisan sosial dan ekonominya. Alhasil bahwa dokumen RKPDes yang seharusnya *input* dalam penyusunan dokumen APBDes dengan sumber anggaran dari Alokasi Dana Desa (ADD), Pendapatan Asli Desa (PADes), swadaya dan partisipasi masyarakat, serta sumber-sumber lainnya yang tidak mengikat, diketahui tidak cukup kuat memperkokoh fungsi-fungsi pemerintahan desa.

d. Penyusunan APBDes

Diperoleh keterangan bahwa, sukses tidaknya pembangunan di desa tidak terlepas dari peranannya dalam penyusunan APBDes, karena dalam APBDes itulah terdapat program-program pembangunan desa berikut rincian pembiayaannya. Kita juga tidak menampik bahwa Minimnya kemampuan dan kecakapan yang dimiliki selaku sekretaris desa dalam membantu kepala desa dalam penyusunan APBDes justru berimplikasi pada ketidakdinamisan hubungan antara sekretaris desa dengan kepala desa. Setiap kepala desa selalu berharap agar sekretaris desa selain memiliki kecakapan dan kemampuan dalam bekerja, juga dapat bekerjasama dalam melaksanakan pemerintahan desa. Ketidakdinamisan hubungan tersebut terjadi, manakala manakala sekretaris desa dalam menjalankan fungsinya—dalam konteks ini membantu kepala desa dalam penyusunan APBDes dinilai miskin inisiatif, dan tidak memiliki kesungguhan dalam menunjang kebijakan kepala desa. Akibatnya, tidak jarang kepala desa terpaksa melaksanakan fungsi sekretaris desa, sedangkan sekretaris desa hanya ditempatkan staf administratif desa, yaitu ketik mengetik dan tata mencaat. Berdasarkan keterangan ini dapatlah dimaknai bahwa, dalam penyusunan APBDes yang seharusnya dimotori sekretaris desa, terdapat terbatas oleh kemampuan dalam menggali masukan dari berbagai pihak sebagaimana azas partisipatif, yaitu mensyaratkan adanya kontribusi, keterlibatan, kesadaran, tanggung jawab, proses aktif, inisiatif, dan otonomi dari masyarakat dalam keseluruhan tahapan proses pengambilan keputusan, justru berada di bawah kendali dan keinginan kepala desa.

e. Penyusunan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Tugas Kepala Desa

Penataan organisasi dan kinerja pemerintah desa dilingkungan Kecamatan Sungai Tebelian dilakukan pula pada pelaksana teknis lapangan. Pelaksana teknis lapangan adalah unsur staf pada sekretariat desa yang terdiri dari 3 (tiga) urusan, yaitu: (1) Urusan

Pemerintahan dan kesejahteraan rakyat; (2) Urusan ekonomi dan pembangunan; dan (3) Urusan umum dan keuangan. Masing-masing urusan tersebut, selanjutnya dipimpin oleh seorang kepala urusan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala desa melalui sekretaris desa. Secara teknis bahwa, urusan pemerintahan dan kesejahteraan rakyat mempunyai tugas menyusun rencana pengendalian, yaitu mengevaluasi pelaksanaan dan menyusun laporan di bidang pemerintahan dan kesejahteraan rakyat. Sebagaimana informasi yang diterima, bahwa jika kepala desa berhalangan sementara, maka sekretaris desa menjalankan fungsi, wewenang, tugas dan kewajiban kepala desa. Berdasarkan pengakuan dari sejumlah kepala desa di lingkungan Kecamatan Sungai Tebelian juga mengungkapkan bahwa dalam hal kepala desa berhalangan tetap, maka sekretaris desa dapat ditunjuk sebagai Pelaksana tugas (PLT) dalam menjalankan fungsi, wewenang, tugas dan kewajiban kepala desa yang ditetapkan dengan Keputusan BPD sampai diangkatnya pejabat kepala desa yang baru. Pejabat yang mewakili kepala desa menentukan kebijaksanaan yang bersifat prinsipil terlebih dahulu harus meminta persetujuan BPD dan berkonsultasi dengan Camat dan atab Bupati.

f. Pelaksanaan Tertib Administrasi Desa dan Pelaporannya

Informan memberikan penjelasan bahwa, tujuan utama dari penempatan sekretaris desa dari PNS dimaksudkan agar pemerintahan desa dapat berfungsi sebagai aparatus pemerintah terdepan dalam melayani masyarakat, dan sebagai kantor yang mempunyai jam kerja yang pasti. Oleh karena itu, sekretaris desa diharapkan mampu untuk memperbaiki administrasi perkantoran, membuat perencanaan pembangunan, tertib administrasi keuangan, memfasilitasi koordinasi antara kepala desa dan BPD dalam rangka membuat peraturan di tingkat desa. Membantu kepala desa dalam rangka penetapan dan pendayagunaan sarana dan prasarana bagi pemerintahan desa. Membantu penertiban pelaporan kegiatan pemerintahan desa kepada pemerintah di atasnya serta penataan potensi desa secara akurat dan tertib dan sebagainya. Penyelenggaraan tertib administrasi pemerintahan desa yang dimaksud bahwa sekretaris desa harus mampu mengakomodasi aspirasi masyarakat, mewujudkan peran aktif masyarakat untuk turut serta bertanggungjawab terhadap perkembangan kehidupan bersama sebagai sesama warga desa.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Sekretaris desa secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya diketahui masih jauh dari harapan. Minimnya tingkat pendidikan yang disandang, ditambah minimnya pelatihan/Bimtek yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Sintang melalui pihak Kecamatan Sungai Tebelian menjadikan kemampuan dan kecakapan sekretaris desa dalam tata kelola administrasi desa dan pelayanan desa berjalan seadanya. Ketidaksetaraan kerjasama antara kepala desa dengan sekretaris desa menjadikan kinerja sekretaris desa secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya semakin terpuruk. Wujud konkretnya terlihat dari kurang disiplin dan rendah kreativitas berikut tanggung jawab dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan desa. Implikasi kesemua itu, menjadikan sejumlah sekretaris desa mengajukan mutasi pindah sehingga menjadi staf di Kantor Kecamatan Sungai Tebelian. Atas kepindahan sekretaris desa itu, kemudian dimanfaatkan kepala desa untuk mengangkat sekretaris desa baru sesuai visi politik meskipun harus menambah beban Pemerintah Kabupaten Sintang (berpeluang menjadi PNS). Hal ini akan terus menjadi preseden manakala

persoalan serupa tidak segera disikapi, seiring bergantinya pihak yang menjabat sebagai kepala desa.

2. Sekretaris Desa di Kecamatan Sungai Tebelian belum sepenuhnya dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai menunjang keberhasilan pemerintah desa. Padahal amanah Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2005 tentang Desa, bahwa diangkatnya sekretaris desa menjadi PNS agar dapat memperkuat tata administrasi pemerintahan desa. Harapan kepala desa bahwa kehadiran sekretaris desa dapat mendukung visi politiknya dalam tata pemerintahan desa. Di sisi lain bahwa sekretaris desa menilai karena telah diangkat menjadi PNS sehingga tidak perlu loyal kepada kepala desa, mengingat posisinya adalah bukan bawahan kepala desa. Akibat kondisi yang asimetris antara visi kepala desa dengan visi sekretaris desa dalam mengimplementasikan tata pemerintahan desa, berdampak pada menurunnya kinerja sekretaris desa. Hal ini terlihat dari minimnya keandalan sekretaris desa dalam menyusun program kerja tahunan desa, penyusunan APBDes, penyusunan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepala desa, berikut pelaksanaan tertib administrasi desa dan pelaporannya.

B. Saran

1. Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Kecamatan Sungai Tebelian diharapkan dapat secara konsisten dalam meningkatkan kinerja sekretaris desa. Sistem rekrutmen sekretaris desa perlu diatur dalam bentuk peraturan daerah khususnya menekankan pada aspek pendidikan, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
2. Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Kecamatan Sungai Tebelian perlu menyikapi keterbatasan sumber keuangan dan keterbatasan pendidikan perangkat dan staf desa selaku aparatur desa. Pola rekrutment aparatur desa yang masih tradisional tanpa persyaratan maupun kepastian penghasilan menyebabkan menurunnya minat warga desa untuk menjadi aparatur desa, kecuali warga desa yang memiliki kesamaan visi politik dengan kepala desa. Akibatnya kinerja aparatur desa khususnya sekretaris desa terbilang rendah. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Kecamatan Sungai Tebelian—sebagaimana penelitian ini—perlu melakukan peningkatan kapasitas pemerintahan desa, meliputi: (1) Melakukan identifikasi permasalahan penyelenggaraan pemerintahan desa khususnya kerjasama antara kepala desa dengan sekretaris desa berdasarkan aspek aspek kelembagaan dan ketataaksanaan administrasi dan pelayanan desa; (2) Melakukan identifikasi secara cermat sebelum melakukan pengangkatan sekretaris desa menjadi PNS melalui penerbitan Peraturan Daerah (Perda) yang sesuai; dan (3) Menyusun cetak biru (*blueprint*) yang memuat strategi/strategi penyelesaian masalah (*problem solving*) penyelenggaraan pemerintahan desa, khususnya yang terkait dengan peningkatan kapasitas dan kinerja sekretaris desa.

DAFTAR REFERENSI

Buku-buku:

Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.

- Arman, Syamsuni. 1996. *Kajian Dampak Sosial Budaya Dalam Pembangunan (Pengantar Tentang Kerangka Konsep, Metodologi, dan Teknik)*. Dalam *Proyeksi No.1 Tahun VI Agustus*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Tanjungpura Pontianak.
- Bernardin dan Russel. 1998. *Human Resource An Experiential Approach*. McGraw-Hill International Editions, United State.
- Cummings, L.L. and Schwab, D.P. 1973. *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Davis, Keith, and John W. Newstrom. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2002. *Birokrasi di Indonesia (Laporan Penelitian)*. Yogyakarta: FISIPOL UGM.
- Fromm, Erich. 1995. *Masyarakat yang Sehat*. Jakarta: Yayasan Ober Indonesia.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Doherty Jr. 1996. *Organisasi : Perilaku-Struktur-Proses*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi.
- Keban, T. Yernias. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: FISIP UGM.
- . 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Edisi Kedua, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gaya Media.
- Kotler, Philip. 1997. *The Marketing of Nations, A Strategic Approach to Building National Wealth*. New York: The Free Press.
- Lovelock, Christopher. 1994. *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. Singapore, Mc Graw-Hill Inc. International Edition.
- Malimur, Syarif. 2008. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi. Kajian Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Miles, B., M. Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Bina Rosda Karya.
- Moer, H.A.S. 1995. *Manajemen Pekerjaan Umum*. Yogyakarta: UGM Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Pembangunan Masyarakat*. Jakarta: Bina Aksara.
- . 2003. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean, S. Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Bulan Oktober. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poedjawiyatna. 1996. *Etika: Filsafat Tingkah Laku*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pollitt, Ch., J. Birchall and K. Putman. 1998. *Decentralising Public Service Management*. Hampshire, England: Macmillan.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction: Gaining Customer Relationship Strategy, Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan dan Analisis Kasus PLN – JP*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Siregar, R.A. 1998. *Perubahan Sikap dan Tatanan Pemerintah*. Pontianak.
- Steer, Ricard, M. 1980. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Tingkah Laku)*. Diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Stewart, Allen Mitchell. 1998. *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Kanisius.

- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi. Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, Sumasi. 1995. *Metodologi Penelitian*. Cetakan Kesembilan, Bulan Oktober. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thomson, Dennis F. 2002. *Etika Politik Pejabat Negara*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Timpe. 2001. *Seri Manajemen SumberDaya Mnesia: Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Widodo, Joko. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang-Jawa Timur: Bayumedia Publishing.
- Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.
- Zainun, Bukhari. 1981. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Absolut.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 *tentang Desa*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 12 Tahun 2006 *tentang Pengaturan Kewenangan Desa di Kabupaten Sintang*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 13 Tahun 2006 *tentang Pedoman Penyusunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa*.
- Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2007 *tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan Sekretaris Desa Menjadi Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 32 tahun 2007 Tanggal 15 September 2007.

