
**DISIPLIN PERANGKAT DESA DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA
(Studi di Kabupaten Lebak Provinsi Banten)**

Oleh:

**Rusito
STIA BANTEN**

Email : lekasotdespbmb@gmail.com

Prodi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten

ABSTRAK

Penulisan ini bertitik tolak dari permasalahan yang mengindikasikan rendahnya disiplin perangkat desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa di Kabupaten Lebak Provinsi Banten. Tujuan penelitian ini adalah memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor penyebab rendahnya disiplin perangkat desa. Acuan yang digunakan yaitu pendapat Sutrisno (2010:89-92) yang menyatakan bahwa faktor-faktor penyebab disiplin kerja yaitu kompensasi, keteladanan pimpinan, aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, pengawasan pimpinan, perhatian kepada para karyawan dan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa rendahnya disiplin perangkat desa di Kabupaten Lebak Provinsi Banten disebabkan oleh faktor sistem kompensasi yang belum berbasis kinerja, kurangnya keteladanan pimpinan, masih belum adanya regulasi teknis dan operasional yang dapat dijadikan pegangan, kurang beraninya pimpinan dalam mengambil tindakan, kurangnya pengawasan pimpinan, belum sepenuhnya terdapat perhatian kepada para perangkat desa dan belum kuatnya budaya organisasi yang mendukung tegaknya disiplin.

Kata kunci : disiplin, pemerintah, desa.

Abstract

This writing starts from problems that indicate the low level of discipline of village officials in administering village government in Lebak Regency, Banten Province. The aim of this research is to gain an in-depth understanding of the factors causing low discipline in village officials. The reference used is the opinion of Sutrisno (2010: 89-92) which states that the factors that cause work discipline are compensation, leadership example, definite rules that can be used as a guide, leadership courage in taking action, management supervision, attention to employees and habits. - habits that support the establishment of discipline. The results of the research concluded that the low level of discipline of village officials in Lebak Regency, Banten Province was caused by a compensation system that was not yet performance-based, a lack of exemplary leadership, the absence of technical and operational regulations that could be used as a guide, a lack of leadership courage in taking action, a lack of leadership supervision, There is not yet full attention to village officials and there is not yet a strong organizational culture that supports the upholding of discipline.

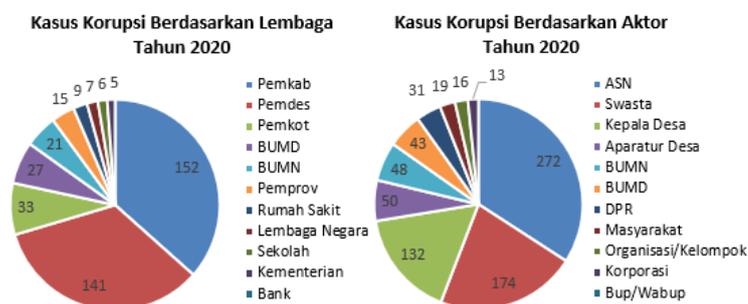
Key words: discipline, government, village.

PENDAHULUAN

Regulasi baru tentang desa berdasarkan UU no. 6/2014 memberikan kewenangan dan anggaran desa yang sangat besar. Kewenangan desa dimiliki untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk melaksanakan kewenangan desa maka desa mempunyai sumber pendapatan desa dari negara yaitu alokasi anggaran pendapatan dan belanja negara yang bersumber dari belanja pusat dengan mengefektifkan program yang berbasis desa secara merata dan berkeadilan.

Indek Persepsi Korupsi Indonesia mendapatkan poin 38 dan masuk pada urutan ke-39 dari 180 negara pada tahun 2021. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Negara Indonesia mempunyai resiko korupsi tinggi dibandingkan negara-negara lain. Indek Persepsi Korupsi tersebut sebanding dengan kasus-kasus korupsi yang terjadi di Indonesia. Berikut disampaikan data tindak pidana korupsi yang terjadi di Indonesia sebagai berikut:

Diagram 1 : Pemetaan Kasus Berdasarkan Lembaga dan Aktor Tahun 2020



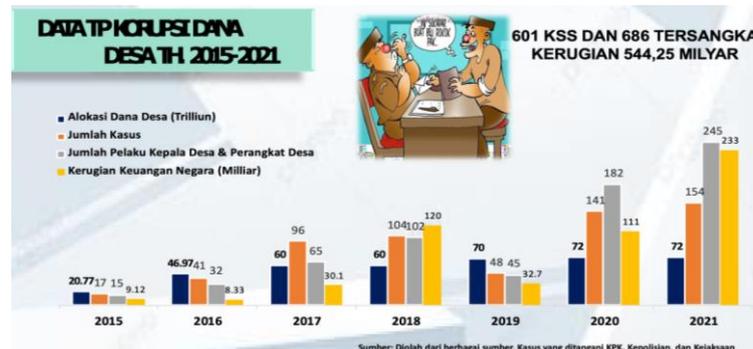
Sumber: *Indonesia Corruption Watch (ICW), 2021*

Berdasarkan data tersebut di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2020 lembaga perangkat desa menempatkan ranking ke-2 dari lembaga yang paling banyak kasusnya di Indonesia sebanyak 141 kasus (33,89%). Lembaga dengan kasus korupsi ranking ke-2 pada tahun 2021

semester I tetap masih diduduki oleh perangkat desa dengan jumlah kasus 62 (31,47%). Selanjutnya berdasarkan aktor yang terkena kasus korupsi pada tahun 2020 yaitu kepala desa menempatkan ranking ke-3 yaitu berjumlah 132 kasus (16,54%) dan aparatur desa berjumlah 50 kasus (6,27%) kepala desa ditambah aparatur desa sebanyak 182 kasus (22,81%), demikian pada tahun 2021 semester I, Kepala Desa masih menempati ranking ke-2 yaitu 61 kasus (14,91). Dari data tersebut di atas maka korupsi desa berdasarkan katagori lembaga dan aktor termasuk dalam katagori tinggi.

Kasus korupsi dengan pelaku kepala desa dan perangkat desa terus bertambah seiring dengan meningkatnya jumlah anggaran ke desa. Di bawah ini disajikan data tindak pidana korupsi desa dari tahun 2015-2021 sebagai berikut:

Tabel 1 : Tindak Pidana Korupsi Desa di Indonesia tahun 2015-2021



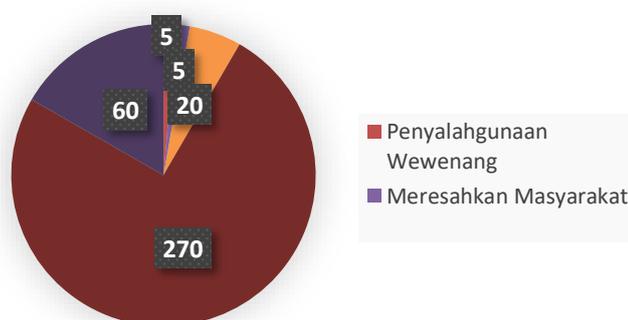
Sumber: Komisi Pemberantasan Korupsi, 2021

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa Pemerintah Republik Indonesia telah menggelontorkan dana puluhan trilyun kepada desa sejak tahun 2015 sampai dengan 2021 dengan jumlah setiap tahun semakin meningkat berbanding lurus dengan meningkatnya jumlah kasus tindak pidana korupsi. Jumlah kasus tindak pidana korupsi dari tahun 2015 sampai dengan 2021 semakin menunjukkan trend yang meningkat diikuti dengan jumlah pelaku kepala desa dan perangkat desa. Jumlah kerugian negara dari tahun 2015 sampai dengan 2021 juga mengalami peningkatan.

Pada skala lokal Kabupaten pelanggaran disiplin berat yang dilakukan oleh penyelenggaran pemerintahan desa juga diikuti dengan berbagai

pelanggaran disiplin lainnya. Berikut disampaikan kasus pelanggaran disiplin pemerintah desa dalam penyalahgunaan keuangan desa yang dilakukan oleh kepala desa dan perangkat desa di Kabupaten Lebak dari tahun 2020 sampai dengan 2022 berdasarkan data pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak sebagai berikut:

Diagram 2 : Data Pelanggaran Disiplin Perangkat Desa di Kabupaten Lebak
Tahun 2017-2024

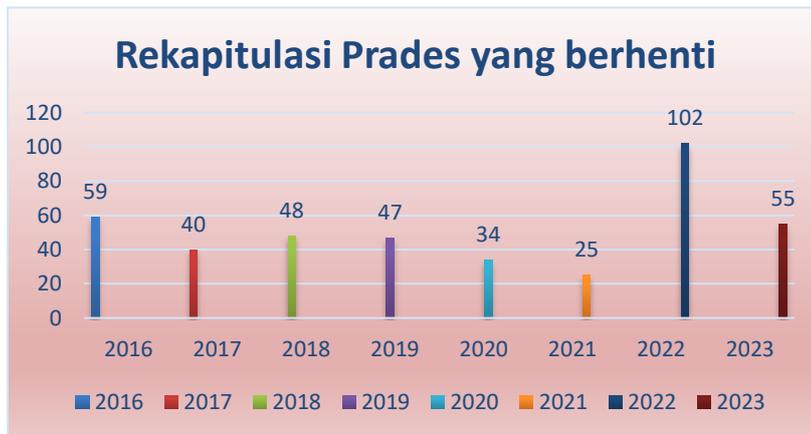


Sumber: Hasil pengalohan data Inspektorat Kab. Lebak, 2024

Berdasarkan diagram tersebut di atas jumlah kasus pelanggaran disiplin perangkat desa sampai dengan tahun 2024 sebanyak 360 kasus tersebar pada 340 desa se-Kabupaten Lebak. Jumlah pelanggaran terbesar yaitu terlibat dalam kampanye baik kampanye pemilihan umum dan pemilihan kepala daerah sebanyak 270 kasus (75%). Ditempat kedua adalah pelanggaran disiplin tidak masuk kerja sebanyak 60 kasus (17%). Pelanggaran larangan meresahkan sekelompok masyarakat seperti terlibat penyalahgunaan narkoba dan obat terlarang dan kasus perselingkuhan. Larangan melanggar sumpah/janji jabatan seperti tidak melaksanakan pelayanan dengan sebaik-baiknya, masih memihak kepada pendukungnya, tidak bersikap adil dan tidak selalu bermusyawarah dalam pengambilan keputusan, membuat keputusan yang menguntungkan diri sendiri, anggota keluarga, pihak lain dan/atau golongan tertentu.

Data kasus pelanggaran disiplin juga sebanding dengan banyaknya angka pemberhentian yang dilakukan oleh perangkat desa. Berikut data pemberhentian perangkat desa sejak tahun 2016 sd 2024 sebagai berikut:

Grafik 2 : Rekapitulasi Prades yang berhenti tahun 2016 s/d 2024



Sumber : DPMD Kabupaten Lebak, 2024

Dari tabel di atas diketahui bahwa angka pemberhentian perangkat desa sebanyak 410 orang dari 1.750 orang (23%) se-Kabupaten Lebak dan angka ini termasuk katagori tinggi. Alasan mengundurkan diri diantaranya menjadi pengawai pemerintah dengan perjanjian kerja dan pegawai negeri sipil sebanyak 2 orang, pesiun/telah memasuki usia 60 tahun sebanyak 3 orang, meninggal dunia 2 orang dan alasan lainnya yaitu karena pindah domisili mengikuti keluarga, pindah ke pekerjaan lain, tidak masuk kerja karena dampak pemilihan kepala desa, sakit yang berkepanjangan dan berhenti karena terkena kasus hukum. Alasan lainnya tidak diketahui karena tidak tersedianya data.

Dari uraian tersebut di atas terindikasi adanya menurunnya disiplin para penyelenggara pemerintahan desa di Kabupaten Lebak yang dilakukan oleh kepala desa dan perangkat desa. Sehubungan hal tersebut berdasarkan latar belakang sebagaimana diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penulisan ini yaitu bagaimana disiplin perangkat desa di Kabupaten Lebak? Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan disiplin perangkat desa. Hasil penulisan ini diharapkan memperoleh manfaat teoritis dan praktis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penulisan *kualitatif* dengan metode analisis *deskriptif kualitatif*. Teknik yang digunakan di dalam penulisan ini yaitu observasi atau pengamatan, wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan terhadap *key informan* dan pembuatan catatan lapangan mengenai peristiwa-peristiwa yang ditemui Penulis di lapangan dan studi dokumentasi. Informan dalam penulisan ini yaitu unsur Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lebak, unsur Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak dan Camat. Selain itu informan diambil dari unsur perangkat desa yaitu kepala desa dan perangkat desa.

Analisis data dalam penulisan ini dilakukan secara simultan (bersamaan), yaitu kegiatan pengumpulan data, interpretasi data dan penulisan draft hasil penulisan. Dalam prosesnya, analisis data dalam penulisan ini menggunakan model interaktif yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan verifikasi (*verification*). Pengujian data dalam penulisan ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi dan deskripsi rinci (*thick description*). Jadwal pelaksanaan penelitian dilakukan selama kurang lebih 2 bulan yaitu bulan Desember 2024 s/d Januari 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan disiplin perangkat desa dimulai dengan pengertian disiplin secara umum yang dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen sumber daya manusia. Nitisemito (1982:199) memberikan pengertian bahwa kedisiplinan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Berdasarkan pengertian tersebut maka kedisiplinan perangkat desa adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan perangkat desa yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan desa baik yang tertulis maupun ketentuan yang tidak tertulis yang disepakati diinternal perangkat desa.

Dalam aspek regulasi pengertian disiplin menurut PP no 94/2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil bahwa disiplin pegawai negeri sipil

adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Jika definisi menurut PP 94/2021 diadopsi ke dalam pengertian disiplin perangkat desa maka pengertian disiplin perangkat desa adalah kesanggupan penyelenggara pemerintahan desa untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan desa.

Pengertian pemerintah dan pemerintahan menurut kamus berasal dari kata perintah (kata kerja) artinya perkataan yang bermaksud menyuruh melakukan sesuatu, pemerintah (lembaga) artinya kekuasaan memerintah sesuatu negara. Pemerintahan adalah perbuatan (cara, hal urusan dan sebagainya) memerintah atau urusan pemerintahan. Dalam aspek teoritis pengertian pemerintah terdiri dari berbagai aspek baik aspek proses, hal yang berkaitan dengan negara, menyangkut orang-orang yang menduduki jabatan dan cara, metode atau sistem. Hal tersebut sebagaimana pendapat Finner dalam Pamudji (1992:24) yang menyatakan bahwa istilah *government* paling sedikit mempunyai empat arti yaitu : (1) Menunjukkan kegiatan atau proses memerintah; (2) Menunjukkan masalah-masalah (hal ikhwal) negara; (3) Menunjukkan orang-orang (maksudnya pejabat-pejabat) yang dibebani tugas-tugas untuk memerintah (*people charged with the duty of governing*); (4) Menunjukkan cara, metode atau system dengan mana suatu masyarakat tertentu diperintah (*the manner, method or system by which a particular society is governed*). Pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Perangkat desa adalah kepala desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa. (UU no. 6/2014)

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan para ahli di atas dapat dirumuskan pengertian disiplin perangkat desa. Disiplin penyelenggara pemerintahan desa yaitu suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang

sesuai dengan peraturan perundangan-undangan tentang desa maupun ketentuan yang tidak tertulis yang disepakati dalam organisasi pemerintahan desa, kegiatan manajemen perangkat desa untuk menjalankan peraturan perundang-undangan tentang desa dan kesadaran, kesediaan, kesanggupan penyelenggara pemerintahan desa untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan tentang desa yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin penyelenggara pemerintahan desa.

Beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja perangkat desa di Kabupaten Lebak Provinsi Banten akan diuraikan pada pembahasan di bawah ini.

1. Kompensasi

Data pada tahun anggaran 2024 bahwa besarnya penghasilan tetap kepala desa di Kabupaten Lebak yaitu Rp2.426.640,- (dua juta empat ratus dua puluh enam ribu enam ratus empat puluh rupiah) setiap bulannya atau setara 120% (seratus dua puluh perseratus) dari gaji pokok Pegawai Negeri Sipil golongan ruang II/a dan paling banyak Rp.3.500.000,- (tiga juta lima ratus ribu rupiah). Tunjangan jabatan kepala desa paling banyak sebesar Rp. 750.000,- setiap bulannya. Tunjangan hari tua bagi kepala desa paling banyak sebesar Rp. 1.000.000,- setiap bulannya. Selain mendapatkan penghasilan di atas, kepala desa juga dapat diberikan insentif yang bersumber dari pendapatan asli desa sebagai penghargaan atas penerimaan pendapatan asli desa bagi kepala desa yang disesuaikan dengan realisasi penerimaan pendapatan asli desa. Pada sebagian besar desa di Kabupaten Lebak insentif dari pendapatan asli desa tidak ada karena di desa tidak ada sumber pendapatan asli desa.

Besarnya penghasilan tetap sekretaris desa non PNS paling sedikit Rp2.224.420 (dua juta dua ratus dua puluh empat empat ratus dua puluh rupiah) setiap bulannya atau setara 110% (seratus sepuluh perseratus) dari gaji pokok pegawai negeri sipil golongan ruang II/a dan paling banyak Rp.2.970.000 (dua juta Sembilan ratus tujuh puluh ribu rupiah).

Penghasilan tetap perangkat desa lainnya paling sedikit Rp2.022.200 (dua juta dua puluh dua ribu dua ratus rupiah) setiap bulannya atau setara 100 (seratus per seratus) dari gaji pokok pegawai negeri sipil golongan ruang II/a dan paling banyak Rp2.700.000,-(dua juta tujuh ratus ribu rupiah). Selain mendapatkan penghasilan tetap perangkat desa juga diberikan tambahan penghasilan bagi perangkat desa sesuai kemampuan keuangan desa yang bersumber dari pendapatan asli desa. Pada sebagian besar desa di Kabupaten Lebak insentif bagi perangkat desa dari pendapatan asli desa tidak ada karena di desa tidak ada sumber pendapatan asli desa.

Selain penghasilan tetap perangkat desa diberikan tunjangan masa bhakti dengan ketentuan masa bhakti 2 s/d 5 tahun Rp200.000,- per bulan, masa bhakti 6 s/d 10 tahun Rp300.000,- per bulan dan masa bhakti lebih dari 10 tahun Rp400.000,-per bulan. Tunjangan masa bhakti juga diberikan kepada perangkat desa yang berstatus PNS dengan ketentuan telah mempunyai masa bhakti lebih dari 6 tahun. Perangkat desa juga diberikan tunjangan hari tua paling banyak Rp200.000,- setiap bulannya. Kepala desa dan perangkat desa juga diberikan jaminan sosial berupa tunjangan asuransi Kesehatan dan asuransi kecelakaan, meninggal dunia dan tunjangan hari tua paling banyak Rp200.000,- per bulan.

Pemberian kompensasi bagi perangkat desa di Kabupaten Lebak belum berbasis kompetensi sehingga tujuan pemberian kompensasi meningkatnya disiplin perangkat desa belum optimal. Pola pemberian kompensasi baru berdasarkan tingkat jabatan dan masa kerja tersebut disebabkan belum adanya kontribusi dari sumber pendapatan asli desa.

2. Keteladanan Pimpinan

Kepemimpinan dengan keteladanan merupakan kepemimpinan level tertinggi dari semua level kepemimpinan. Terdapat lima level kepemimpinan yaitu level 1 bawahan mengikuti karena keharusan, level 2 bawahan mengikuti karena mereka menyukai pimpinannya, level 3 bawahan mengikuti karena apa yang telah dilakukan pimpinan untuk organisasi, level 4 bawahan mengikuti karena apa yang telah pimpinan lakukan untuk bawahan sehingga bawahan diberdayakan hingga

menjadi kadernya dan level 5 bawahan mengikuti karena jati diri pimpinan dan apayang pimpinan wakili. (Maxwell:2019) Hasil observasi di Kabupaten Lebak sebagian besar desa pada level kepemimpinan desa baru berada pada level 1 s/d 2 dan disebagian kecil desa masuk kepemimpinan desa level 3.

Pada kepemimpinan desa level 1 para perangkat desa mengikuti arahan kepala desa karena keharusan bahwa perangkat desa bertugas membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. (UU No.6/2014) Sementara pada kepemimpinan desa level 2 bahwa perangkat desa mengikuti arahan kepala desa karena kebetulan perangkat desa mendukung kepala desa pada saat pemilihan kepala desa. Terdapat beberapa kasus perangkat desa yang tidak mendukung kepala desa pada saat pemilihan kepala desa terjadi ketidakharmonisan dalam bekerja berdampak pada mundurnya perangkat desa. Pada kepemimpinan desa level 3 terjadi pada desa yang kepala desanya memasuki periode kedua dimana perangkat desa sudah mengetahui apayang sudah dilakukan oleh kepala desa pada periode pertama terutama terkait dengan realisasi program kerja kepala desa.

Keteladanan pemimpin sebagai faktor yang mendukung meningkatnya disiplin perangkat desa dapat dilihat dari tipe aktivitas kepemimpinan kepala desa. Terdapat 4 tipe kepemimpinan kepala desa berdasarkan aktivitas yang dilakukan yaitu: (1) Kepentingan pribadi rendah dan kepentingan organisasi rendah; (2) Kepentingan pribadi rendah dan kepentingan organisasi tinggi; (3) Kepentingan pribadi rendah dan kepentingan organisasi tinggi; dan (4) Kepentingan pribadi tinggi dan kepentingan organisasi tinggi. (Rusito:2023:353) Hasil observasi di Kabupaten Lebak sebagian besar kepemimpinan desa masuk dalam tipe 1 dan tipe 2 dan sebagian kecil desa pada tipe 3 dan 4.

3. Peraturan

Peraturan yang mengatur penegakan disiplin kepala desa dan perangkat desa di Kabupaten Lebak telah ditetapkan. Peraturan yang mengatur disiplin kepala desa dan perangkat di Desa yang berlaku di

Kabupaten Lebak yaitu Peraturan Bupati Lebak Nomor 36 tahun 2018 tentang tata cara pemberian sanksi kepada Kepala Desa. Peraturan Bupati tentang tata cara pemberian sanksi pada kepala desa mengatur kewajiban dan larangan kepala desa serta jenis sanksi dan tata cara pemberian sanksi terhadap pelanggaran kewajiban dan larangan.

Untuk mengatur disiplin perangkat desa juga telah ditetapkan Peraturan Bupati Lebak nomor 23 tahun 2017 tentang Peraturan Disiplin Perangkat Desa. Peraturan disiplin perangkat desa mengatur larangan, hukuman disiplin yang terdiri dari jenis hukuman disiplin, pelanggaran dan jenis hukuman/sanksi. Merujuk UU No. 6/2014 yang menyebutkan bahwa perangkat desa yang melanggar larangan dikenai sanksi administratif berupa teguran lisan dan/atau teguran tertulis. Dalam hal sanksi administratif tidak dilaksanakan, dilakukan tindakan pemberhentian sementara dan dapat dilanjutkan dengan pemberhentian. Ketentuan sanksi sebagaimana diuraikan dalam UU No. 1/2015 kemudian ditindaklanjuti juga dalam Perda Kab. Lebak No. 1/2015 dengan penambahan pasal yang berbunyi ketentuan lebih lanjut diatur dengan peraturan bupati tentang peraturan disiplin perangkat desa. Dalam rangka melaksanakan ketentuan Perda Kab. Lebak No. 1/2015 tentang sanksi bagi perangkat desa yang melanggar larangan maka telah ditetapkan Perbup Lebak No. 23/2017 tentang peraturan disiplin perangkat desa. Hukuman disiplin perangkat desa terdiri dari hukuman berupa teguran lisan, hukuman berupa teguran tertulis, hukuman berupa pemberhentian sementara dan/atau hukuman berupa pemberhentian.

Berdasarkan laporan hasil evaluasi implementasi Perbup Lebak no. 19/2015 tentang tata cara pengangkatan dan pemberhentian perangkat desa di Kabupaten Lebak diketahui terdapat 4 (empat) orang perangkat desa belum dilakukan proses pencabutan nomor register perangkat desa disebabkan belum disusunnya jadwal pelaksanaan sidang Komisi Disiplin sehingga harus menunggu selama kurang lebih 2 bulan. Proses ini terlalu lama karena diketahui belum adanya petunjuk dan standar operasional prosedur.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan desa dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh gaya yang dilakukan oleh para pembuat keputusan. Gaya pembuatan keputusan manajemen sebagaimana dikemukakan Handoko (2015: 145-146) yaitu: (a) Manajer membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada waktu tertentu; (b) Manajer mendapatkan informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menentukan keputusan yang sesuai. Perananan yang dimainkan oleh orang lain adalah lebih dalam hal penyediaan informasi yang diperlukan, kepada manajer dibanding perumusan atau penilaian alternatif; (c) Manajer membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan-gagasan dan saran-saran tanpa melibatkan para bawahan sebagai suatu kelompok. Kemudian manajer mengambil keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan masukan atau intuisi maupun aspirasi para bawahan. (d) Manajer membicarakan suatu keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan-gagasan dan saran-saran mereka dalam suatu pertemuan kelompok. Keputusan yang dihasilkan dapat atau tidak mencerminkan masukan atau perasaan para bawahan; (e) Manajer membicarakan suatu keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun dan menilai alternative-alternatif. Manajer tidak bermaksud untuk mempengaruhi para bawahan dan berkeinginan untuk menerima serta mengimplementasikan setiap keputusan hasil consensus.

Dalam konteks pemerintahan desa, tipe gaya pertama yaitu kepala desa membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada waktu tertentu tanpa mendengarkan atau meminta masukan dari perangkat desa atau masyarakat. Tipe gaya kedua yaitu gaya pengambilan keputusan yang diambil oleh kepala desa berdasarkan informasi yang diperoleh dari perangkat desa kemudian kepala desa menentukan keputusan yang sesuai informasi yang diperolehnya tersebut namun tanpa membicarakan dengan perangkat desa. Tipe gaya ketiga yaitu

kepala desa dalam mengambil keputusan membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para perangkat desa atau masyarakat secara individual/pribadi dan mendapatkan gagasan-gagasan dan saran-saran tanpa melalui rapat dengan para perangkat desa atau masyarakat. Tipe gaya ke-empat yaitu kepala desa membicarakan suatu keputusan dengan para perangkat desa atau masyarakat dalam suatu rapat formal dan mengumpulkan gagasan-gagasan dan saran-saran mereka dalam suatu pertemuan kelompok. Tipe gaya kelima pengambilan keputusan kepala desa yaitu kepala desa membicarakan suatu keputusan dengan para perangkat desa atau masyarakat yang dilakukan dalam rapat formal. Hasil penelitian menyatakan bahwa sebagian besar kepala desa di Kabupaten Lebak dalam melakukan tindakan terhadap pelanggaran disiplin perangkat desa masih pada tipe gaya pertama dan kedua.

Keberanian pimpinan dalam melakukan mengambil tindakan dapat dilihat juga dari sanksi yang diberikan setiap pelanggaran disiplin. Dalam pemberian sanksi terdapat beberapa cara tergantung pada tingkat pelanggaran disiplin. Mangkunegara (2001:131-139) menjelaskan cara pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin yaitu dilakukan dengan pemberian peringatan, pemberian sanksi harus segera, pemberian sanksi harus konsisten dan pemberian sanksi harus impersonal.

Hasil penelitian menyatakan bahwa di Kabupaten Lebak masih banyak kepala desa tidak memberikan sanksi disiplin dengan peringatan, pemberian sanksi tidak dilakukan dengan segera. Masih terdapat pelanggaran disiplin perangkat desa yang tidak segera diberikan sanksi.

Masih terdapat pemberian sanksi yang impersonal. Pemberian sanksi harus impersonal maksudnya bahwa dalam pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin harus tidak membedakan kedudukan dan status perangkat desa.

Keberanian pimpinan desa dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh gaya dan cara pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin. Tipe gaya kepemimpinan kepala desa di Kabupaten Lebak umum menggunakan tipe gaya pertama dan kedua. Tipe gaya pertama yaitu kepala desa

membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada waktu tertentu tanpa mendengarkan atau meminta masukan dari perangkat desa atau masyarakat. Tipe gaya kedua yaitu gaya pengambilan keputusan yang diambil oleh kepala desa berdasarkan informasi yang diperoleh dari perangkat desa kemudian kepala desa menentukan keputusan yang sesuai informasi yang diperolehnya tersebut namun tanpa membicarakan dengan perangkat desa. Cara pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin belum dilakukan dengan pemberian peringatan, belum dilakukan dengan segera, belum konsisten dan belum impersonal.

5. Pengawasan pimpinan.

Pengawasan berjenjang digambarkan dalam bagan yang disebut dengan tiga lini pertahanan (*three lines of defense*) untuk mengantisipasi tindak penyimpangan. Lini pertahanan pertama yaitu pengawasan dalam internal perangkat desa, lini pertahanan dua dilakukan oleh Badan Permusyawaratan desa dan camat dan lini pertahanan tiga dilakukan oleh Inspektorat. Selanjutnya pengawasan eksternal pemerintah daerah dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan dan Aparat Penegak Hukum. (Rusito:2023:128).

Hasil penelitian terhadap pengawasan internal perangkat desa di Kabupaten Lebak diketahui masih terdapat kepala desa yang tidak melakukan pengawasan melekat secara optimal. Adanya kasus penyalahgunaan wewenang keuangan desa yang dilakukan perangkat desa menunjukkan bahwa pengawasan melekat yang dilakukan kepala desa kepada perangkat desa masih lemah. Hal ini disebabkan karena tidak berjalannya sistem pengendalian internal. Sistem pengendalian internal pemerintah meliputi : (1) lingkungan pengendalian; (2) penilaian risiko; (3) kegiatan pengendalian; (4) informasi dan komunikasi; dan (5) pemantauan pengendalian internal. (PP No. 60 tahun 2008) Kegiatan pengendalian internal diantaranya pemenuhan kewajiban membuat laporan catatan kerja mingguan bagi perangkat desa dan staf desa, laporan hasil perjalanan

dinas, laporan pelaksanaan kegiatan dan penyusunan penilaian prestasi kerja perangkat desa yang dilakukan pada akhir tahun.

Kinerja pengawasan badan permusyawaratan desa dapat diketahui dari data laporan hasil pengawasan BPD kepada Inspektorat Kabupaten Lebak. Berdasarkan data tahun 2024 dari 340 Desa terdapat desa belum melaporkan hasil pengawasan kinerja kepala desa dalam pengelolaan keuangan desa. Penyebabnya belum berfungsinya tugas dan fungsi BPD secara kelembagaan karena masih minimnya dukungan anggaran dan sarana prasarana.

Kewenangan camat di Kabupaten Lebak dalam melakukan pengawasan disiplin perangkat desa mengacu pada Perbup no. 23 tahun 2017 tentang Peraturan Disiplin Perangkat Desa dan SE Bupati no. 700/723-Itda/2022 tentang Pengawasan Pengelolaan Keuangan Desa. Pengawasan camat dalam melakukan pengawasan disiplin perangkat desa hanya terbatas pada keanggotaan komisi disiplin. Hal tersebut sebagaimana diatur dalam Perbup no.23/207 bahwa keanggotaan komisi disiplin berjumlah gasal yang terdiri dari unsur Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, unsur inspektorat, unsur bagian hukum dan unsur kecamatan. Peran camat dalam melakukan pengawasan pengelolaan keuangan desa secara otomatis melakukan pengawasan pelanggaran larangan melakukan kolusi, korupsi dan nepotisme, menerima uang, barang dan/atau jasa dari pihak lain yang dapat mempengaruhi keputusan atau tindakan yang akan dilakukannya. Berdasarkan data pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak masih terdapat camat yang tidak melaporkan hasil pengawasan keuangan desa yang dilakukan setiap semester. Pengawasan pelanggaran disiplin perangkat desa di tingkat Kabupaten dilakukan oleh dua perangkat daerah. Pelanggaran disiplin non keuangan sekretariat ada di Dinas PMD dan pelanggaran keuangan dilakukan Inspektorat Daerah.

6. Perhatian kepada bawahan

Penelitian Ohio menemukan 4 gaya kepemimpinan dilihat dari aspek perhatian pimpinan kepada bawahan dan aspek struktur inisiasi. Keempat

gaya kepemimpinan tersebut yaitu : (1) Struktur rendah perhatian rendah; (2) Struktur tinggi perhatian tinggi; (3) Struktur tinggi perhatian tinggi; dan (4) Struktur rendah perhatian tinggi. Struktur rendah perhatian rendah bahwa pemimpin menarik diri dan menempatkan peranan pasif dan pemimpin membiarkan keadaan sejadinya. Struktur tinggi perhatian rendah bahwa pemimpin memusatkan perhatian hanya kepada tugas dan perhatian pada pekerja tidak penting. Struktur tinggi perhatian tinggi bahwa pemimpin mendorong mencapai keseimbangan pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan kelompok yang bersahabat. Struktur rendah perhatian tinggi bahwa pemimpin mendorong hubungan kerjasama harmonis dan kepuasan dengan kebutuhan sosial anggota kelompok. (Usman:2012:320)

Kondisi kepemimpinan kepala desa di Kabupaten Lebak umumnya masih pada gaya kepemimpinan struktur rendah perhatian rendah. Struktur rendah perhatian rendah bahwa kepala desa dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pemimpin desa tidak melakukan terobosan dan pembangunan desa. Pembangunan desa dibiarkan berjalan apa adanya serta segala permasalahan terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan desa diserahkan kepada para perangkat desa. Perhatian rendah berkaitan dengan pemberian kesejahteraan yang diterima oleh perangkat desa. Gaya kepemimpinan kepala desa dengan struktur rendah perhatian rendah disebabkan tingkat pendidikan yang kurang memadai dan minat menjadi pemimpin desa bukan untuk membangun desa tetapi lebih karena tujuan lain. Perhatian rendah pada kesejahteraan perangkat desa karena ketersediaan anggaran desa masih sangat tergantung pada dana yang bersumber dari APBD dan APBN sedangkan desa belum mampu menggali pendapatan asli desa. Kurangnya perhatian kepala desa dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dan perhatian kepada perangkat desa berdampak pada menurunnya tingkat disiplin perangkat desa.

7. Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Terdapat beberapa aspek untuk dapat memelihara kebudayaan organisasi dengan baik yaitu: (1) Seleksi yang ketat pada waktu

penerimaan pegawai baru; (2) Kebijakan organisasi (*policy*); dan (3) Penyelenggaraan acara pertemuan secara berkala dan teratur. (Atmosudirdjo:1999:120) Pembentukan budaya organisasi efektif dilakukan kepada warga baru dengan melakukan seleksi yang ketat pada saat penerimaan. Dalam seleksi dapat dipilih calon pegawai yang mempunyai watak disiplin, mempunyai pengetahuan umum (*knowledge*) yang memadai dan kemampuan (*ability*) yang sesuai dengan budaya disiplin.

Kebijakan (*policy*) yang ditetapkan dalam mendukung peningkatan disiplin perangkat desa di Kabupaten Lebak antara lain pengaturan mengenai pakaian dinas dan atributnya. Berdasarkan peraturan Bupati Lebak No. 42 tahun 2017 bahwa jenis pakaian dinas perangkat desa terdiri dari pakaian dinas harian, pakaian dinas lapangan, tutup kepala, sepatu dan tanda pengenalan/*id card*. Ketentuan tersebut tidak seluruhnya diterapkan terutama pada atribut yang seharusnya dikenakan oleh perangkat desa. Hal tersebut disebabkan pengadaan pakaian dan atributnya hasil pengadaan pribadi mengingat kemampuan keuangan desa yang terbatas. Dalam penggunaan pakaian seragam ada anekdot, "Pakaian seragam tapi tidak seragam" artinya disebut pakaian seragam tetapi jenis kain, warna kain dan model jahitan masing-masing orang perangkat desa berbeda-beda. Timbulnya seragam yang tidak seragam karena belum adanya ketentuan teknis sebagai tindak lanjut dari peraturan bupati tentang pakaian dinas dan atribut di lingkungan pemerintah desa.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa bahwa rendahnya disiplin perangkat desa di Kabupaten Lebak Provinsi Banten disebabkan oleh faktor sistem kompensasi yang belum berbasis kinerja, kurangnya keteladanan pimpinan, masih belum adanya regulasi teknis dan operasional yang dapat dijadikan pegangan, kurang beraninya pimpinan dalam mengambil tindakan, kurangnya pengawasan pimpinan, belum sepenuhnya terdapat perhatian kepada para perangkat desa dan belum kuatnya budaya organisasi yang mendukung tegaknya disiplin. Sistem kompensasi yang

belum berbasis kinerja karena kompensasi perangkat desa yang diberikan masih sangat tergantung pada anggaran pemerintah daerah hanya sekedar melaksanakan mandatori. Kurangnya keteladanan pimpinan karena kurangnya pembinaan rutin dan belum adanya pelatihan kepemimpinan bagi kepala desa. Belum adanya aturan yang jelas yang dapat dijadikan pedoman karena regulasi daerah belum dijabarkan dalam petunjuk teknis dan operasional. Kurangnya pengawasan pimpinan karena luasnya wilayah kabupaten dan banyaknya perangkat desa yang harus diawasi serta belum eksisnya pengawasan oleh BPD dan camat. Kurangnya perhatian kepada kepala desa dan perangkat desa karena kurangnya anggaran untuk melakukan aktivitas program pembinaan pemerintahan desa. Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin untuk memperkuat budaya organisasi belum dilakukan secara optimal karena keberadaan organisasi persatuan perangkat desa belum diperankan dengan baik.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran teoritis bahwa perlu penelitian dan pengkajian lebih lanjut terhadap aspek lain dalam meningkatkan disiplin perangkat desa yang belum dibahas dalam penelitian ini. Disiplin adalah sebuah konsep, untuk itu diharapkan pihak-pihak yang terkait dalam melakukan pembinaan disiplin harus memahami dan memiliki pengetahuan yang memadai menyangkut konsep-konsep yang menjadi dasar dalam melakukan peningkatan disiplin menyangkut aspek-aspek yang perlu dilakukan perubahan secara mendasar untuk meningkatkan disiplin perangkat desa secara optimal.

Saran praktisnya yaitu pemangku kebijakan agar melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan penyusunan data base terkait data pemberhentian perangkat desa di Kabupaten Lebak dengan memanfaatkan sistem informasi yang sudah terbangun.
2. Menyusun petunjuk teknis tata cara penegakan disiplin terhadap pelanggaran disiplin perangkat desa dan menyusun standar operasional prosedur terkait tata cara penjatuhan sanksi bagi kepala

desa dan sidang komisi disiplin sebagai tindak lanjut dari regulasi daerah yang telah ditetapkan.

3. Melakukan pembinaan kepada perangkat desa dengan pembinaan melalui organisasi persatuan perangkat desa dan pemberlakuan ketentuan penilaian prestasi kerja perangkat desa sebagai dasar pemberian kompensasi berbasis kinerja.
4. Prosedur pengurusan nomor induk perangkat desa perlu ditingkatkan menjadi sistem elektronik (*electronic system*) agar proses pengangkatan dan pemberhentian perangkat desa prosedurnya tidak terlalu panjang dan memakan waktu yang lama.
5. Melakukan pembinaan organisasi persatuan perangkat desa se-Kabupaten Lebak untuk mendukung dalam meningkatkan disiplin perangkat desa.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Hamali, Arif Yusuf. 2017. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta. Centre For Akademik Publishing Service.
- Handayaningrat, Soewarno. 1981. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam belas. Yogyakarta: BPF E.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. 2021. *Buku Panduan Desa Anti Korupsi KPK Tahun 2021*. Jakarta.
- Maxwell John C. 2019. *Level of Leadership*. Jakarta. PT. Menuju Insan Cemerlang.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, S Alex. 1982. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Ghalia Indonesia.

- Rusito. 2020. *Administrasi Pemerintahan Desa Kajian Teoritis, Yuridis dan Empiris. Rangkasbitung*. Lembaga Kajian Strategis Otonomi Desa Paku Bumi Multatuli Banten.
- _____, 2023, *Akuntabilitas Pemerintahan Desa*. Serang. PT. Runzune Sapta Konsultan.
- Pamudji, S. 1992. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Usman. Husaini.2013. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.

Peraturan dan Sumber lain

- Peraturan Bupati Lebak nomor 19 Tahun 2015 tentang Tata cara Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa
- Peraturan Bupati Lebak nomor 23 tahun 2017 tentang Peraturan Disiplin Perangkat Desa.
- Peraturan Bupati Lebak nomor 42 tahun 2017 tentang Pakaian Dinas dan Atribut di lingkungan Pemerintah Desa.
- Peraturan Daerah Kabupaten Lebak nomor 1 Tahun 2015 tentang Desa.
- Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah nomor 94 tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa.

)* Doktor Administrasi Publik,
Dosen Tetap STIA Banten