



## **Efektivitas Kinerja Aparat pada Kantor Desa Telle Kecamatan Ajangale Kabupaten Bone**

*Effectiveness of Apparatus Performance at the Telle Village Office Ajangale District Bone Regency*

**Putri Dzakilla Handayani<sup>1</sup>, Anisa Ftiri<sup>2</sup>, Nina Agustina<sup>3</sup>, Herlina Sukawati<sup>4</sup>, Dewi Sulfa Saguni<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar, Indonesia  
E-mail: [putri.dzakilla@unm.ac.id](mailto:putri.dzakilla@unm.ac.id)

<sup>2</sup> Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar, Indonesia  
E-mail: [anisa.fitri@unm.ac.id](mailto:anisa.fitri@unm.ac.id)

<sup>3</sup> Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar, Indonesia  
E-mail: [nina.agustina@unm.ac.id](mailto:nina.agustina@unm.ac.id)

<sup>4</sup> Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar, Indonesia  
E-mail: [herlina.sukawati@unm.ac.id](mailto:herlina.sukawati@unm.ac.id)

<sup>5</sup> Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar, Indonesia  
E-mail: [dewisulfa25@gmail.com](mailto:dewisulfa25@gmail.com)

\*Author correspondence: [putri.dzakilla@unm.ac.id](mailto:putri.dzakilla@unm.ac.id)

### **ARTICLE INFO**

#### **Article History**

**Submitted:**

2026-05-24

**Revised:**

2026-06-01

**Accepted:**

2026-06-05

**Published:**

2026-06-06

#### **Keywords English:**

Effectiveness of Performance;  
Village Officials; Public  
Service; Professionalism;  
Organizational Commitment;

#### **Kata Kunci Indonesia:**

Efektivitas Kinerja; Aparat  
Desa; Pelayanan Publik;  
Profesionalisme; Komitmen  
Organisasi;

### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the performance effectiveness of Telle Village Office officials, Ajangale District, Bone Regency, assessed through four dimensions: quality of work, quantity of work, task implementation, and responsibility. A descriptive qualitative approach with a single case study design was employed. A total of 19 informants participated, comprising 12 village officials as primary informants and 7 community figures and service recipients as additional informants, selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation study, then analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The findings reveal that the performance effectiveness of Telle Village officials is generally good, reflected in accurate administrative service quality with a document error rate of only 0.7%, consistent work discipline with an average attendance rate of 91% per month, adaptive and citizen-oriented task implementation, and high accountability in managing village administration and finances. This effectiveness is supported by strong organizational commitment, participatory leadership of the village head, harmonious working relationships, and local wisdom values. Remaining challenges include insufficient personnel, inadequate information technology infrastructure, and competency gaps among officials. This study affirms that village officials' performance effectiveness results from the interaction of administrative competence, organizational commitment, leadership, local culture, and work facility support.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas kinerja aparat Kantor Desa Telle, Kecamatan Ajangale, Kabupaten Bone ditinjau dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal digunakan dalam penelitian ini. Informan berjumlah 19 orang, terdiri dari 12 aparat desa sebagai informan inti dan 7 tokoh masyarakat serta warga penerima layanan sebagai informan tambahan, yang dipilih secara purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kinerja aparat Desa Telle secara umum berada pada kategori baik, tercermin dari kualitas layanan administrasi yang akurat dengan tingkat kesalahan dokumen hanya 0,7%, kedisiplinan kerja dengan tingkat kehadiran rata-rata 91% per bulan, pelaksanaan tugas yang adaptif dan berorientasi pada warga, serta tanggung jawab yang tinggi dalam pengelolaan administrasi dan keuangan desa. Efektivitas tersebut didukung oleh komitmen organisasi yang kuat, kepemimpinan kepala desa yang partisipatif, hubungan kerja yang harmonis, dan nilai kearifan lokal. Tantangan yang masih dihadapi meliputi keterbatasan jumlah aparat, infrastruktur teknologi informasi yang belum memadai, dan kesenjangan kompetensi antar aparat. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kinerja aparat desa merupakan hasil interaksi antara kompetensi administratif, komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya lokal, dan dukungan sarana kerja.

## Pendahuluan

Pemerintahan desa merupakan unit terkecil sekaligus yang paling dekat dengan masyarakat dalam struktur tata kelola pemerintahan Indonesia. Sebagai garda terdepan pelayanan publik, kantor desa mengemban tanggung jawab yang tidak ringan, yakni menyelenggarakan administrasi kependudukan, menggerakkan pembangunan desa, serta memfasilitasi pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, Efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur desa merupakan aspek fundamental dalam membangun tata kelola pemerintahan desa yang akuntabel sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik (Hapili et al., 2025).

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintahan desa mendapatkan otonomi yang lebih luas disertai dengan kewenangan pengelolaan dana desa yang signifikan. Hal ini secara langsung meningkatkan tuntutan terhadap kapasitas dan profesionalisme aparat desa. Kondisi tersebut menghadirkan paradoks tersendiri, di satu sisi desa dituntut untuk bergerak cepat dan produktif, namun di sisi lain kapasitas sumber daya manusianya masih sangat bervariasi. Menurut Wijaya dalam Mamminanga et al. (2025) bahwa rendahnya kompetensi aparatur desa seringkali menyebabkan keterlambatan dalam implementasi kebijakan pembangunan.

Kabupaten Bone sebagai salah satu kabupaten terbesar di Sulawesi Selatan memiliki 372 desa yang tersebar di 27 kecamatan. Desa Telle yang berada di Kecamatan Ajangale merupakan salah satu desa definitif dengan sejarah kelembagaan yang cukup panjang. Secara demografis, Desa Telle dihuni oleh

sekitar 2.385 jiwa yang tersebar di 3 dusun, dan dilayani oleh 12 orang apatur desa yang terdiri atas kepala desa, sekretaris desa, serta beberapa kepala seksi. Jenis layanan yang paling sering diberikan meliputi penerbitan surat keterangan domisili, surat pengantar KTP/KK, surat keterangan tidak mampu, dan administrasi pertanahan.

Meskipun secara administratif struktur kelembagaan Desa Telle telah terbentuk lengkap, hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti pada tahun 2026 mengungkap sejumlah permasalahan yang cukup mengkhawatirkan. Setidaknya 8 warga yang ditemui secara langsung menyampaikan keluhan serupa, yakni keterlambatan pengurusan dokumen administrasi yang rata-rata memerlukan waktu lebih dari 5 hari kerja, Jauh melampaui standar layanan yang seharusnya. Kondisi ini diperparah oleh minimnya responsivitas aparat terhadap kebutuhan warga yang datang ke kantor desa, di mana pada beberapa hari kerja kantor desa sangat kurang petugas yang berjaga.

Permasalahan di atas bukan sekadar persoalan individual, melainkan mencerminkan dinamika yang lebih kompleks yang berkaitan dengan efektivitas organisasi pemerintahan desa secara keseluruhan. Menurut Rahmawati (2018), Organisasi yang efektif bukan hanya berorientasi pada hasil yang maksimal, namun juga tentang keberlanjutan organisasi itu sendiri. Efektivitas tidak hanya tentang hasil akhir (*output*), namun juga tentang input dan proses. Dalam konteks pemerintahan desa, efektivitas ini erat kaitannya dengan kapasitas profesional aparat, komitmen mereka terhadap organisasi, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja aparat (Juliansyah & Aprianto, 2024; Haryanto & Tjahjaningsih, 2025; Taswito et al., 2024). Aparat yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, dan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik. Namun demikian, terdapat kesenjangan (*research gap*) yang perlu diperhatikan. Pertama, studi-studi terdahulu tentang kinerja aparat desa di Indonesia seperti (Afrizal et al., 2024; Sari, 2022; Widhianingrum, 2020) umumnya mengandalkan instrumen kuesioner dan analisis statistik untuk mengukur tingkat kinerja secara agregat. Kedua, meskipun hasilnya informatif secara kuantitatif, pendekatan tersebut kurang mampu menjelaskan mengapa kinerja itu tinggi atau rendah, bagaimana aparat memaknai pekerjaan mereka, dan faktor kontekstual apa yang secara riil mendorong atau menghambat efektivitas kerja mereka. Ketiga, dimensi subjektif seperti nilai, pengalaman, dan mekanisme pemaknaan kerja aparat justru luput dari kajian-kajian tersebut. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan dengan mengadopsi metode kualitatif deskriptif, studi ini tidak hanya mendeskripsikan apa yang terjadi, tetapi juga berusaha memahami mengapa dan bagaimana dinamika kinerja itu berlangsung dalam keseharian aparat Desa Telle.

Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis dimensi efektivitas kinerja aparat Desa Telle dilihat dari aspek kualitas kerja, kuantitas kerja,

pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab; (2) mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas kinerja aparat; (3) mengkaji sejauh mana profesionalisme aparat tercermin dalam penyelenggaraan pelayanan publik di tingkat desa; serta (4) merumuskan rekomendasi strategis bagi peningkatan efektivitas kinerja pemerintahan desa secara berkelanjutan

## **Literature Review/Kajian Literatur**

### ***Konsep Efektivitas Organisasi***

Efektivitas merupakan konsep sentral dalam ilmu administrasi publik yang merujuk pada seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sinaga dalam Tetty & Putri (2023) mendefinisikan efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya. Dalam pengertian ini, efektivitas tidak semata-mata soal *output* kuantitatif, melainkan juga mencakup kualitas proses dan dampak yang dirasakan oleh pemangku kepentingan, terutama masyarakat yang dilayani.

Dwiyanto dalam Afrizal et al. (2021) mengatakan bahwa kinerja birokrasi dapat dilihat dari 5 aspek yaitu (1) Produktivitas, (2) Kualitas Layanan, (3) Reponsivitas, (4) Responsibilitas, dan (5) Akuntabilitas. Suatu lembaga pemerintahan dikatakan efektif bukan hanya ketika ia mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tetapi juga ketika masyarakat merasa puas dan kebutuhan mereka terpenuhi secara bermartabat. Perspektif ini sejalan dengan prinsip "*Serve Citizens, Not Customers*" dalam paradigma *New Public Service*, yang menegaskan bahwa masyarakat harus dipandang sebagai warga negara yang terlibat aktif dalam proses pelayanan publik, bukan hanya pelanggan layanan (Qothrunnada et al., 2024).

Dalam konteks pemerintahan desa, (Rahmat & Hermana, 2018) menyatakan bahwa Efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, antara lain kapasitas sumber daya manusia aparatur desa, ketersediaan sumber daya atau anggaran desa, kepemimpinan kepala desa, serta partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan dan tata kelola desa.

### ***Kinerja Pegawai dan Dimensinya***

Kinerja pegawai merupakan suatu tolak ukur keberhasilan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam suatu organisasi (Notanubun et al., 2019). Definisi ini menegaskan bahwa kinerja bukan hanya soal aktivitas yang dilakukan, tetapi lebih pada hasil nyata yang dapat diamati dan dievaluasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja memerlukan indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan konteks pekerjaan masing-masing.

Menurut Mangkunegara dalam Yunus & Rocdianingrum (2023) mengajukan empat dimensi utama dalam pengukuran kinerja pegawai, yang sangat relevan untuk konteks aparat pemerintahan desa. Pertama, kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kedua, kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Ketiga, pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu

melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Keempat, tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Susanti et al. (2020) menambahkan bahwa Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kemampuan, karena individu yang memiliki kemampuan kerja tinggi dan didukung motivasi yang kuat cenderung mampu mencapai hasil kerja yang optimal. Seorang aparat yang memiliki kemampuan teknis tinggi namun motivasinya rendah tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal, begitu pula sebaliknya. Keseimbangan antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) inilah yang pada akhirnya menentukan tingkat kinerja aktual seseorang dalam organisasi. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, motivasi sering kali dibangun melalui internalisasi nilai-nilai pengabdian publik yang mendalam.

Dalam literatur administrasi publik modern, Lumenta et al. (2019) menekankan bahwa kinerja aparat tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor lingkungan organisasi seperti gaya kepemimpinan, iklim kerja, lingkungan kerja, dan ketersediaan sarana pendukung yang menunjang pelaksanaan tugas aparatur. Aparat yang bekerja dalam lingkungan yang kondusif, dengan pimpinan yang suportif dan sarana kerja yang memadai, terbukti menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang bekerja dalam kondisi sebaliknya. Temuan ini memperkuat argumen bahwa peningkatan kinerja aparat bukan semata-mata urusan individual, melainkan juga merupakan tanggung jawab organisasi secara keseluruhan

### ***Profesionalisme Aparatur Pemerintahan***

Profesionalisme aparatur merupakan salah satu prasyarat utama terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Menurut Potolau (2020), Profesionalisme birokrat publik tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis aparatur dalam menjalankan tugas administrasi pemerintahan, tetapi juga mencakup integritas moral serta orientasi pelayanan yang menempatkan kepentingan masyarakat sebagai prioritas utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Seorang aparat yang profesional tidak hanya dituntut untuk menguasai prosedur kerja secara teknis, tetapi juga harus memiliki kejujuran, akuntabilitas, dan semangat untuk memberikan layanan terbaik bagi masyarakat.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah memberikan landasan hukum bagi pengembangan profesionalisme birokrasi melalui penerapan sistem merit dalam rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier ASN. Namun, implementasinya di daerah masih menghadapi berbagai tantangan, seperti intervensi politik, lemahnya pengawasan, dan belum optimalnya penerapan prinsip meritokrasi dalam tata kelola pemerintahan Sumakul et al. (2021).

Di tingkat desa, aparat umumnya adalah warga setempat yang dipilih atau diangkat berdasarkan kepercayaan dan kemampuan dasar, bukan melalui seleksi kompetitif yang ketat. Kondisi ini membawa konsekuensi tersendiri terhadap tingkat profesionalisme mereka. Aminah & Sutanto (2018) menemukan bahwa

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar aparat desa di Indonesia masih memerlukan peningkatan kapasitas, terutama dalam bidang administrasi keuangan desa, perencanaan pembangunan partisipatif, serta pemanfaatan teknologi informasi guna mendukung efektivitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik desa. Tantangan ini semakin relevan di era digitalisasi pelayanan publik yang terus berkembang pesat.

Kendati demikian, profesionalisme bukan sesuatu yang statis. Penelitian Ishak et al. (2022) menunjukkan bahwa aparat desa yang secara aktif mengikuti program pelatihan, pendampingan, dan bimbingan teknis cenderung mengalami peningkatan kompetensi dan kinerja secara signifikan, terutama dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia di tingkat desa merupakan strategi yang sangat efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

### ***Komitmen Organisasi sebagai Pengungkit Kinerja***

Komitmen organisasi dalam perspektif Allen dan Meyer dalam Ariyanto et al. (2022) mencakup tiga dimensi yang berbeda namun saling berkaitan. Pertama, komitmen afektif yaitu keterikatan emosional aparat terhadap organisasi karena adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi. Aparat tidak hanya bekerja karena imbalan material, tetapi karena mereka benar-benar merasa memiliki organisasinya. Kedua, komitmen normative yaitu terbentuk atas dasar kalkulasi untung-rugi meninggalkan organisasi. Aparat dengan jenis komitmen ini bertahan karena mereka menilai bahwa manfaat bekerja di tempat tersebut lebih besar daripada biaya yang harus ditanggung jika meninggalkannya. Ketiga, komitmen kontinuitas yaitu rasa kewajiban moral aparat untuk tetap berada dalam organisasi karena merasa berhutang budi atau memiliki tanggung jawab sosial tertentu.

Penelitian Ariyani & Sugiyanto (2020) secara meyakinkan membuktikan bahwa ketiga dimensi komitmen ini secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja pegawai dengan korelasi yang kuat dan positif. Temuan ini diperkuat oleh Yulandari & Addawiyah (2022) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai, sehingga pegawai yang memiliki loyalitas dan keterikatan organisasi tinggi cenderung bekerja lebih produktif. Artinya, investasi dalam penguatan komitmen organisasi bukan sekadar urusan manajemen sumber daya manusia, melainkan merupakan strategi kunci peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### ***Penelitian Terdahulu yang Relevan***

Sejumlah penelitian terdahulu memberikan landasan empiris yang penting bagi kajian ini. Rabbani & Andesta (2025) dalam studinya tentang pengukuran kinerja berbasis kompetensi harus dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan dimensi proses dan output secara simultan, karena penilaian yang hanya berfokus pada hasil akhir belum mampu menggambarkan kualitas kompetensi, perilaku kerja, dan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai secara menyeluruh. Sementara Ghaniynaafi & Swasti (2024) menunjukkan bahwa

efektivitas kinerja birokrat sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dibangun sejak proses rekrutmen, karena proses tersebut menjadi tahap awal internalisasi nilai profesionalisme, integritas, disiplin, dan orientasi pelayanan dalam birokrasi pemerintahan.

Pada level penelitian desa, Giawa et al. (2023) menunjukkan bahwa kinerja aparat desa dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling terkait yaitu peningkatan kinerja perangkat desa dapat terwujud secara maksimal dengan menyediakan anggaran yang dibutuhkan, mendorong partisipasi masyarakat serta berusaha meningkatkan kapasitas perangkat desa Orsedes melalui berbagai pelatihan dan pengembangan kapasitas lainnya. Nawawi et al. (2022) lebih jauh menegaskan bahwa program bimbingan teknis dan pemberdayaan yang dilakukan secara terstruktur di tingkat kecamatan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas aparat desa dalam perencanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat.

Pada dimensi komitmen, Pratama & Ernawadi (2025) menemukan bahwa Sinergi kewarganegaraan kultural, secara signifikan mempengaruhi komitmen afektif penduduk, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui ekosistem tempat. Temuan ini memperkuat pentingnya rekrutmen aparat desa berbasis komunitas lokal sebagai strategi membangun komitmen jangka panjang. Seluruh temuan terdahulu ini memperkuat posisi penelitian ini yang berupaya memotret secara holistik bagaimana efektivitas kinerja aparat terbentuk dan dipertahankan di Kantor Desa Telle.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan memahami fenomena sosial secara mendalam melalui data deskriptif berupa narasi, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam konteks alamiah penelitian Rijali (2018). Pendekatan ini dipilih karena efektivitas kinerja aparat merupakan fenomena yang bersifat kompleks, multidimensional, dan sangat kontekstual, sehingga tidak cukup hanya dipotret melalui angka-angka semata.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*), berfokus pada Kantor Desa Telle sebagai unit analisis. Menurut Nur'Aini (2020), menjelaskan bahwa metode studi kasus merupakan strategi penelitian yang tepat digunakan ketika penelitian berfokus pada pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa", terutama untuk memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian ini yang ingin memahami secara mendalam dinamika efektivitas kinerja aparat, bukan sekadar mengukurnya secara superfisial.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Desa Telle, yang berlokasi di Jl. Poros Soppeng, Kecamatan Ajangale, Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan: pertama, Kantor Desa Telle merupakan salah satu ujung tombak pelayanan publik di Kabupaten Bone yang memiliki karakteristik representatif; kedua, ditemukan indikasi awal permasalahan kinerja yang layak dikaji lebih dalam; dan ketiga, aksesibilitas lokasi yang

memungkinkan pengumpulan data secara intensif. Penelitian berlangsung selama tiga bulan, dari bulan Februari hingga April 2026.

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu dengan mempertimbangkan bahwa informan yang dipilih memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung yang relevan dengan fokus penelitian sehingga mampu memberikan informasi yang mendalam dan sesuai dengan kebutuhan penelitian kualitatif (Campbell et al., 2020). Total keseluruhan informan dalam penelitian ini berjumlah 19 orang yang terbagi ke dalam dua kelompok utama. Kelompok pertama adalah informan inti, yaitu seluruh aparat Kantor Desa Telle yang berjumlah 12 orang. Kelompok kedua adalah informan tambahan, yaitu 7 orang yang terdiri dari tokoh masyarakat dan warga yang pernah mengurus administrasi di kantor desa, yang dilibatkan untuk memperkuat triangulasi data dan memperoleh perspektif dari sisi penerima layanan.

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan panduan pertanyaan terbuka. Wawancara berlangsung secara luwes dan mengalir, memberi ruang bagi informan untuk mengungkapkan pengalaman dan pandangannya secara autentik. Setiap sesi wawancara berlangsung antara 45 hingga 90 menit dan direkam dengan izin informan untuk kemudian ditranskripsikan secara verbatim.

Kedua, observasi partisipatif yang dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas keseharian aparat di kantor desa selama periode penelitian. Peneliti mencatat pola interaksi antara aparat, ritme kerja, cara menangani keluhan masyarakat, dan bagaimana mereka mengorganisir pekerjaan mereka sehari-hari. Catatan lapangan (*field notes*) dibuat secara sistematis dan rinci untuk menangkap nuansa yang tidak selalu terungkap melalui wawancara semata.

Ketiga, studi dokumentasi yang mencakup penelaahan terhadap dokumen-dokumen resmi kantor desa seperti laporan kinerja, data kehadiran aparat, dokumen pelayanan administrasi, arsip surat-menyurat, serta dokumen APBDes. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan temuan penelitian (Alfansyur & Mariyani, 2020).

Analisis data menggunakan model interaktif (Miles et al., 2014) yang terdiri dari tiga komponen yang bergerak secara siklikal: (1) kondensasi data (*data condensation*) yaitu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah melalui pemberian kode; (2) penyajian data (*data display*) yaitu pengorganisasian data ke dalam matriks, jaringan, atau bagan tematik; serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*) yaitu pemaknaan terhadap pola-pola yang muncul dan pengujian validitasnya melalui triangulasi.

Keabsahan data dijamin melalui empat strategi yang mengacu pada Lincoln dan Guba (1985), sebagaimana dibahas dalam (Miles et al., 2014) yaitu (1) kredibilitas (*credibility*) yaitu melalui triangulasi sumber dan metode, *member checking* (mengembalikan interpretasi kepada informan untuk dikonfirmasi), dan

*negative case analysis* (secara aktif mencari kasus yang tidak sesuai dengan tema yang sedang berkembang); (2) transferabilitas (*transferability*) yaitu melalui *thick description* (Geertz, 1973) atas konteks penelitian sehingga pembaca dapat menilai sejauh mana temuan dapat ditransfer ke konteks lain yang serupa; (3) dependabilitas (*dependability*) yaitu melalui konsistensi prosedur pengumpulan dan analisis data, termasuk pengecekan antar koder (*intercoder agreement*) bila relevan; serta (4) konfirmabilitas (*confirmability*) melalui audit trail yang mendokumentasikan seluruh keputusan metodologis dan reflektivitas peneliti tentang bagaimana asumsi serta posisi peneliti memengaruhi proses interpretasi.

## Hasil dan Pembahasan

### *Efektivitas Kinerja Aparat*

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi yang dilakukan selama penelitian, dapat diketahui bahwa kinerja aparat Kantor Desa Telle secara umum menunjukkan kondisi yang baik. Pernyataan ini tidak bersifat kesan semata, melainkan bertumpu pada sejumlah indikator yang dapat diverifikasi, yakni: tingkat kehadiran aparat yang mencapai rata-rata 91% per bulan selama periode penelitian, rata-rata penyelesaian 8-12 berkas layanan administratif per hari kerja, serta waktu rata-rata penyelesaian layanan yang berkisar antara 1 hingga 2 hari tergantung jenis urusannya. Jenis layanan yang paling banyak diberikan meliputi penerbitan surat keterangan domisili, surat pengantar KTP/KK, surat keterangan tidak mampu, dan administrasi pertanahan. Data kehadiran yang bersumber dari buku presensi kantor desa menunjukkan konsistensi yang cukup memadai, di mana ketidakhadiran tanpa keterangan hanya tercatat sebanyak 7 kali selama tiga bulan periode penelitian. Temuan ini terlihat dari kemampuan aparat desa dalam menjalankan tugas pelayanan administratif, menjaga kedisiplinan kerja, serta membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat. Dalam aktivitas pelayanan sehari-hari, aparat desa tampak hadir secara rutin di kantor, memberikan pelayanan secara ramah dan responsif, serta menyelesaikan berbagai urusan administrasi masyarakat sesuai prosedur yang berlaku.

Namun demikian, perlu ditegaskan bahwa kondisi yang terpotret selama periode penelitian ini tidak serta-merta menafikan permasalahan yang ditemukan pada tahap awal penelitian. Sebagaimana diuraikan dalam pendahuluan, observasi pra-penelitian merekam adanya keluhan warga terkait keterlambatan layanan dan ketidakhadiran aparat. Kontradiksi ini perlu dipahami secara kritis. Terdapat kemungkinan bahwa kehadiran peneliti di lapangan selama tiga bulan secara tidak langsung turut memengaruhi perilaku aparat, yaitu sebuah dinamika yang dalam tradisi penelitian kualitatif dikenal sebagai *reactivity* atau efek Hawthorne, di mana subjek cenderung menampilkan perilaku yang lebih baik ketika merasa sedang diamati. Selain itu, ada kemungkinan bahwa permasalahan yang teridentifikasi pada tahap pra-penelitian memang telah mengalami perbaikan secara bertahap seiring dengan pembinaan internal yang dijalankan kepala desa. Kedua kemungkinan ini perlu diakui sebagai keterbatasan sekaligus ruang refleksi dalam memaknai temuan penelitian ini.

Hasil observasi juga menunjukkan adanya koordinasi kerja yang cukup baik antaraparatur desa dalam menyelesaikan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa aparat desa telah memiliki orientasi pelayanan yang cukup kuat dalam menjalankan fungsi pemerintahan desa. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa efektivitas kinerja aparatur desa dapat dilihat dari disiplin kerja, kualitas pelayanan publik, kemampuan menjalankan tugas administratif, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat desa

Dari sisi internal organisasi, Kepala Desa Telle dalam wawancara menyatakan bahwa selama beberapa tahun terakhir terjadi peningkatan yang cukup signifikan dalam kedisiplinan dan produktivitas aparat: menurut Kepala Desa

*"Dulu memang ada masa-masa di mana aparat susah dikumpulkan, jam kerja tidak jalan dengan baik. Tapi sekarang sudah berbeda. Kami bangun kesepakatan bersama, ada pembinaan rutin, fasilitasnya kami perbaiki. Yang paling penting, mereka sekarang sudah paham bahwa melayani masyarakat itu bukan beban, itu memang tugas kita".*

Pernyataan tersebut mengandung pengakuan implisit bahwa persoalan kedisiplinan memang pernah menjadi kenyataan di kantor desa ini, bukan sekadar persepsi warga. Hal ini memperkuat relevansi temuan awal penelitian sekaligus menunjukkan bahwa perbaikan yang terjadi merupakan hasil dari proses yang disengaja, bukan berlangsung dengan sendirinya.

Perspektif dari sisi masyarakat sebagai penerima layanan turut memperkaya gambaran ini. Seorang warga yang diwawancarai menyampaikan pengalamannya mengurus surat keterangan di kantor desa:

*"Sekarang sudah lumayan, kalau datang pagi biasanya langsung dilayani. Petugasnya ada di tempat. Tapi kalau urusan yang agak panjang, seperti surat tanah, masih perlu beberapa hari."*

Senada dengan itu, seorang tokoh masyarakat yang cukup sering berinteraksi dengan kantor desa menilai:

*"Ada perubahan dibanding dua atau tiga tahun lalu. Dulu lebih sering tutup, sekarang sudah lebih tertib. Tapi harapan kami, pelayanan yang lebih teknis seperti administrasi pertanahan itu bisa lebih cepat karena warga kadang harus bolak-balik".*

Dua suara dari masyarakat ini memberikan nuansa yang lebih lengkap: ada kemajuan yang nyata dirasakan, tetapi ekspektasi warga terhadap kecepatan dan kemampuan teknis aparat masih belum sepenuhnya terpenuhi. Ini mengindikasikan bahwa "kondisi yang baik" bersifat relatif dan masih menyisakan ruang perbaikan yang konkret, khususnya pada jenis layanan yang membutuhkan kompetensi teknis lebih tinggi

Penelitian oleh Shodikin et al. (2024) menemukan bahwa kinerja perangkat desa yang efektif tercermin melalui kedisiplinan kerja, kemampuan memberikan pelayanan yang responsif, serta adanya koordinasi kerja yang baik dalam lingkungan pemerintahan desa. Selain itu, Risdiyanti et al. (2024) menjelaskan bahwa aparat desa yang mampu menjalankan tugas secara disiplin, komunikatif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat menunjukkan tingkat efektivitas kerja yang lebih baik dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Temuan penelitian ini

secara umum bersesuaian dengan dua studi tersebut, meskipun dengan catatan bahwa efektivitas yang terbangun di Desa Telle masih bersifat progresif yaitu sedang bergerak ke arah yang lebih baik, namun belum sepenuhnya mapan dan merata di seluruh dimensi layanan.

### *Dimensi Kualitas Kerja Aparat*

Dimensi kualitas kerja merupakan salah satu indikator terpenting efektivitas kinerja yang menggambarkan seberapa baik aparat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang berlaku. Dalam penelitian ini, kualitas kerja diukur melalui tiga ukuran konkret: (1) ketepatan format dokumen yang dihasilkan dibandingkan dengan template resmi yang ditetapkan pemerintah daerah, (2) frekuensi kesalahan atau revisi surat yang tercatat dalam buku register pelayanan, dan (3) tingkat kepuasan warga yang diungkapkan melalui wawancara langsung dengan informan tambahan.

Dari hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa sebagian besar aparat Desa Telle memiliki pemahaman yang memadai tentang prosedur kerja yang harus diikuti dalam memberikan pelayanan administrasi. Jenis dokumen yang paling sering dilayani meliputi surat keterangan domisili, surat pengantar KTP dan Kartu Keluarga, surat keterangan tidak mampu, surat keterangan usaha, surat pengantar nikah, dan surat keterangan kematian. Selama periode penelitian, dokumen-dokumen tersebut secara umum telah memenuhi standar format yang ditetapkan pemerintah daerah. Dari penelaahan terhadap buku register pelayanan, ditemukan bahwa kesalahan penulisan yang memerlukan revisi hanya terjadi sebanyak 4 kali dalam tiga bulan, atau sekitar 0,7% dari total dokumen yang diterbitkan. Angka yang cukup rendah dan mencerminkan ketelitian aparat dalam proses administrasi sehari-hari.

Seorang Kepala Seksi Pemerintahan yang diwawancarai mengungkapkan:

*"Kami berusaha keras agar setiap dokumen yang kami keluarkan bebas dari kesalahan. Kalau ada surat yang salah, itu merepotkan warga dan juga mencoreng nama baik kantor. Jadi kami sangat hati-hati dalam setiap proses".*

Pernyataan ini mencerminkan kesadaran yang cukup tinggi tentang pentingnya kualitas dalam setiap produk layanan yang dihasilkan. Kesadaran tersebut tampaknya telah terinternalisasi bukan sekadar sebagai kewajiban prosedural, melainkan sebagai bagian dari etos kerja yang dijaga secara kolektif di lingkungan kantor desa

Kendati demikian, beberapa informan dari kalangan masyarakat menyebutkan bahwa masih terjadi keterlambatan dalam penyelesaian dokumen tertentu, terutama ketika proses memerlukan koordinasi dengan instansi lain di luar kantor desa. Hal ini perlu dibahas secara lebih serius karena bukan sekadar kelambanan individual aparat, melainkan mencerminkan persoalan sistemik yang lebih luas. Setidaknya terdapat tiga akar penyebab yang dapat diidentifikasi dari temuan lapangan.

Pertama, faktor prosedur eksternal. Beberapa jenis layanan seperti pengurusan administrasi pertanahan dan rekomendasi bantuan sosial mensyaratkan konfirmasi

atau tanda tangan dari instansi kecamatan maupun kabupaten. Proses ini berada di luar kendali aparat desa, sehingga keterlambatan yang terjadi tidak selalu mencerminkan rendahnya kompetensi aparat, melainkan ketergantungan pada rantai birokrasi yang lebih panjang. Seorang Kepala Urusan Umum menjelaskan:

*"Kalau suratnya hanya ditandatangani kepala desa, bisa selesai hari itu juga. Tapi kalau harus ke kecamatan dulu, kami tidak bisa jamin waktunya karena tergantung jadwal di sana."*

Kedua, keterbatasan kompetensi teknis aparat pada jenis layanan tertentu. Untuk dokumen yang bersifat teknis, seperti surat keterangan yang berkaitan dengan sengketa lahan atau administrasi warisan. Beberapa aparat mengakui masih memerlukan konsultasi tambahan sebelum menerbitkan dokumen, karena kesalahan pada jenis surat ini dapat berdampak hukum yang serius. Kondisi ini mengindikasikan kebutuhan akan pelatihan teknis yang lebih spesifik dan berkelanjutan bagi aparat desa.

Ketiga, keterbatasan sarana teknologi. Kantor Desa Telle saat ini masih mengandalkan pengolahan dokumen secara manual dengan perangkat komputer yang terbatas jumlahnya. Ketika beban layanan meningkat, misalnya menjelang batas waktu penerimaan bantuan sosial atau periode pendaftaran sekolah, antrian penyelesaian dokumen menjadi lebih panjang karena kapasitas perangkat yang ada tidak sebanding dengan volume permintaan. Kondisi ini diperparah oleh koneksi internet yang tidak stabil, yang menghambat akses ke sistem administrasi kependudukan daring (*Sistem Informasi Administrasi Kependudukan/SIAK*) milik Dinas Dukcapil.

Dengan demikian, keterlambatan yang dikeluhkan warga sebaiknya tidak dibaca semata-mata sebagai cerminan rendahnya kualitas kerja aparat, melainkan sebagai hasil dari interaksi antara prosedur eksternal yang panjang, keterbatasan kompetensi teknis pada bidang tertentu, dan infrastruktur teknologi yang belum memadai. Ketiga faktor ini bersifat struktural dan memerlukan intervensi kebijakan yang melampaui kapasitas aparat desa secara individual.

### ***Dimensi Kuantitas Kerja dan Responsivitas***

Kuantitas kerja berkaitan dengan volume pekerjaan yang dapat diselesaikan aparat dalam satuan waktu tertentu. Dari data dokumentasi yang diperoleh melalui buku register pelayanan Kantor Desa Telle, tercatat bahwa selama periode penelitian, total permohonan layanan administrasi yang masuk berjumlah  $\pm 720$  berkas dalam tiga bulan, atau rata-rata sekitar 240 berkas per bulan, 60 berkas per minggu, dan 12 berkas per hari kerja. Angka harian tersebut berfluktuasi cukup signifikan bergantung pada musim layanan tertentu: pada hari-hari normal volume berkisar antara 8–12 permohonan, namun dapat melonjak hingga 20–25 permohonan per hari menjelang tahun ajaran baru, pembukaan pendaftaran program bantuan sosial, dan periode pemutakhiran data kependudukan. Fluktuasi ini mencerminkan pola permintaan layanan yang tidak merata sepanjang tahun dan menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen kapasitas aparat.

Hasil observasi menunjukkan bahwa aparat mampu mengelola volume pekerjaan tersebut secara relatif lancar pada hari-hari normal. Namun pada hari-hari dengan lonjakan permohonan yang signifikan, tekanan kerja terasa cukup berat. Beberapa aparat mengungkapkan bahwa mereka kerap harus lembur atau menunda istirahat untuk memastikan semua permohonan dapat ditindaklanjuti pada hari yang sama. Kondisi ini mencerminkan tingkat dedikasi yang tinggi, namun sekaligus mengindikasikan bahwa kapasitas aparat yang ada belum sepenuhnya sebanding dengan fluktuasi beban kerja yang terjadi secara periodik. Penambahan tenaga atau mekanisme pengelolaan antrian yang lebih sistematis kiranya perlu dipertimbangkan untuk mengantisipasi lonjakan beban di musim-musim puncak layanan

Dari sisi responsivitas, penilaian tidak cukup hanya bertumpu pada kesan umum, melainkan perlu dikaitkan dengan tiga dimensi yang lebih terukur: kecepatan pelayanan, kesesuaian dengan standar waktu yang berlaku, dan kemudahan akses bagi seluruh lapisan warga. Dari segi kecepatan, hasil observasi menunjukkan bahwa untuk layanan sederhana seperti surat keterangan domisili dan surat pengantar KTP, aparat umumnya mampu menyelesaikan berkas pada hari yang sama, bahkan dalam rentang waktu 30–60 menit apabila persyaratan yang dibawa warga telah lengkap. Hal ini secara umum telah memenuhi ekspektasi dasar warga terhadap kecepatan layanan tingkat desa. Dari segi kemudahan akses, kantor desa dapat dijangkau oleh warga dari seluruh dusun melalui jalur transportasi yang tersedia.

Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat memang menunjukkan penilaian yang cukup positif terhadap responsivitas aparat. Salah seorang tokoh masyarakat menyatakan:

*"Kalau kami butuh surat, biasanya cepat dilayani. Apalagi kalau sudah kenal sama aparatnya, mereka sangat membantu".*

Pernyataan ini perlu dibaca dengan cermat dan tidak diterima begitu saja sebagai bukti responsivitas yang baik. Frasa *"apalagi kalau sudah kenal"* justru menyiratkan adanya gradasi pelayanan yang berpotensi bermasalah yaitu aparat lebih responsif kepada warga yang memiliki kedekatan personal, dan sebaliknya, warga yang tidak dikenal mungkin memperoleh pengalaman yang berbeda. Kondisi semacam ini lazim dijumpai dalam konteks pemerintahan desa yang bersifat *gemeinschaft*, di mana relasi personal dan kekerabatan mewarnai hampir seluruh interaksi sosial, namun tetap perlu dikritisi karena prinsip pelayanan publik menuntut kesetaraan perlakuan tanpa membedakan kedekatan personal, status sosial, maupun afiliasi apapun.

Untuk menguji apakah kualitas responsivitas benar-benar merata, peneliti secara khusus menggali pengalaman warga pendatang dan warga yang tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan aparat desa. Seorang warga pendatang yang telah menetap kurang dari dua tahun di Desa Telle menuturkan:

*"Pertama kali saya ke kantor desa, memang sedikit canggung karena tidak kenal siapa-siapa. Tapi tetap dilayani, tidak ada yang mempersulit. Mungkin agak lebih lama sedikit karena mereka perlu verifikasi data saya dulu".*

Pengalaman ini mengindikasikan bahwa meskipun kedekatan personal dapat mempercepat proses layanan, warga yang tidak memiliki hubungan personal dengan aparat tetap memperoleh pelayanan yang pada dasarnya setara, hanya dengan waktu proses yang sedikit lebih panjang karena kebutuhan verifikasi tambahan. Ini adalah temuan yang penting bahwa responsivitas di Kantor Desa Telle tampaknya tidak sepenuhnya eksklusif berbasis kedekatan personal, namun kedekatan tersebut tetap berperan sebagai faktor akselerator yang secara tidak langsung menciptakan ketimpangan pengalaman layanan antarwarga.

Kondisi ini perlu menjadi perhatian serius dalam upaya peningkatan kualitas layanan ke depan. Standar operasional prosedur yang tertulis dan diterapkan secara konsisten yang mengatur waktu penyelesaian, alur pelayanan, dan hak warga atas informasi yang merupakan instrumen penting untuk memastikan bahwa responsivitas aparat bertumpu pada standar kelembagaan, bukan semata-mata pada relasi interpersonal yang sifatnya tidak merata dan tidak dapat diandalkan secara sistemik

### *Dimensi Pelaksanaan Tugas*

Pelaksanaan tugas yang efektif menuntut aparat untuk tidak hanya mengikuti prosedur baku, tetapi juga mampu beradaptasi dengan situasi lapangan yang dinamis. Dari hasil observasi, ditemukan bahwa aparat Desa Telle pada umumnya memahami alur pelayanan yang berlaku dan menerapkannya secara konsisten. Papan informasi prosedur layanan terpasang di ruang tunggu kantor, dan aparat secara aktif mengarahkan warga yang datang sesuai jenis kebutuhan mereka.

Namun, peneliti juga mengamati bahwa dalam beberapa situasi, aparat menunjukkan fleksibilitas yang bijak ketika berhadapan dengan warga lansia, penyandang disabilitas, atau warga yang tinggal di wilayah terpencil. Mereka memberikan perlakuan khusus yang lebih akomodatif tanpa mengorbankan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Fenomena ini mencerminkan bahwa profesionalisme aparat tidak semata-mata berarti kepatuhan buta terhadap prosedur, melainkan juga mencakup kemampuan untuk membaca konteks dan bertindak secara proporsional.

Sekretaris Desa menjelaskan dalam wawancara:

*"Ada kalanya prosedur standar tidak bisa diterapkan begitu saja, misalnya waktu ada warga yang sudah tua dan tidak bisa membawa semua dokumen lengkap. Kami tetap berusaha bantu dengan cara yang benar, misalnya membantu menghubungi anggota keluarganya atau membimbing mereka secara bertahap".*

Pernyataan ini membuka diskusi yang penting yaitu di mana batas antara fleksibilitas pelayanan yang sah dan pelanggaran terhadap regulasi yang berlaku? Batas tersebut perlu dipahami secara tegas agar fleksibilitas tidak bergeser menjadi penyimpangan prosedural yang justru merugikan warga lain maupun integritas kelembagaan kantor desa.

Dari temuan lapangan, dapat diidentifikasi dua kelompok prosedur yang perlu dibedakan secara jelas. Pertama, prosedur yang dapat dibantu atau diakomodasi secara fleksibel tanpa melanggar regulasi. Pada kelompok ini termasuk

memberikan pendampingan kepada warga lansia dalam mengisi formulir permohonan, menghubungi anggota keluarga warga yang bersangkutan untuk melengkapi berkas yang tertinggal, memberikan penjelasan ulang secara lebih sabar kepada warga yang belum memahami alur layanan, serta memprioritaskan antrian bagi warga penyandang disabilitas atau ibu hamil demi alasan kemanusiaan. Tindakan-tindakan ini tidak mengubah substansi persyaratan yang ditetapkan regulasi, melainkan hanya menyesuaikan cara penyampaian layanan agar lebih inklusif dan manusiawi.

Kedua, prosedur yang tidak boleh dilanggar dalam kondisi apapun. Pada kelompok ini termasuk menerbitkan surat keterangan tanpa verifikasi dokumen pendukung yang sah, menandatangani dokumen kependudukan tanpa kehadiran atau persetujuan pejabat yang berwenang, memproses permohonan tanpa pencatatan dalam buku register resmi, serta memberikan kemudahan penyelesaian berkas kepada pihak tertentu dengan mengabaikan antrian yang sudah berjalan. Pelanggaran terhadap prosedur-prosedur ini tidak hanya berisiko menghasilkan dokumen yang tidak sah secara hukum, tetapi juga berpotensi menciptakan ketidakadilan sistemik yang merusak kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan desa.

Dengan demikian, fleksibilitas adaptif yang ditunjukkan aparat Desa Telle perlu senantiasa dilandasi oleh tiga prinsip dasar pelayanan publik: keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Prinsip keadilan menuntut bahwa akomodasi khusus yang diberikan kepada satu warga tidak boleh menciptakan kerugian atau ketimpangan bagi warga lainnya. Prinsip transparansi menghendaki bahwa setiap penyesuaian prosedur yang dilakukan aparat dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan secara terbuka, bukan merupakan kebijaksanaan tersembunyi yang hanya diketahui pihak tertentu. Prinsip akuntabilitas mengharuskan bahwa seluruh tindakan pelayanan termasuk yang bersifat fleksibel, tetap terdokumentasi dengan baik sehingga dapat ditelusuri apabila di kemudian hari diperlukan.

### *Dimensi Tanggung Jawab dan Integritas Aparat*

Tanggung jawab merupakan dimensi kinerja yang paling fundamental karena menyentuh aspek etik dan moral dari seorang pelayan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparat Desa Telle secara umum memiliki kesadaran yang cukup tinggi tentang tanggung jawab mereka kepada masyarakat. Hal ini tercermin dari minimnya pengaduan masyarakat yang masuk, serta tingkat kehadiran aparat yang konsisten berdasarkan data absensi yang ditelaah.

Pertama, terkait klaim minimnya pengaduan masyarakat: peneliti menelaah buku pengaduan yang tersedia di kantor desa dan menemukan bahwa selama periode Januari-April 2026 hanya tercatat 3 pengaduan tertulis, ketiganya berkaitan dengan keterlambatan penyelesaian dokumen pertanahan, bukan menyangkut perilaku aparat yang tidak bertanggung jawab atau tindakan yang merugikan warga. Selain dari buku pengaduan, konfirmasi juga diperoleh melalui wawancara dengan tokoh masyarakat yang menyatakan tidak pernah mendengar adanya keluhan serius terhadap integritas aparat dalam kurun waktu satu tahun terakhir.

Dengan demikian, pernyataan tentang minimnya pengaduan memiliki landasan empiris yang cukup memadai, meskipun perlu diakui bahwa rendahnya jumlah pengaduan tertulis tidak selalu mencerminkan kepuasan penuh warga. Sebagian warga mungkin enggan melapor secara formal karena faktor kedekatan sosial atau ketidaktahuan tentang mekanisme pengaduan yang tersedia.

Kedua, dari sisi kehadiran, data absensi yang ditelaah menunjukkan tingkat kehadiran rata-rata 91% per bulan selama periode penelitian, dengan ketidakhadiran tanpa keterangan yang sangat minim sebagaimana telah dibahas pada dimensi sebelumnya. Konsistensi kehadiran ini merupakan salah satu indikator paling konkret dari tanggung jawab aparat terhadap fungsi pelayanan yang diembannya.

Wawancara dengan Kepala Urusan Keuangan mengungkapkan dimensi tanggung jawab yang lebih spesifik dalam konteks pengelolaan dana desa:

*"Kami sangat hati-hati dalam urusan keuangan karena ini menyangkut kepercayaan masyarakat. Setiap rupiah yang masuk dan keluar harus bisa kami pertanggungjawabkan. Kalau ada yang tidak beres, bukan hanya kami yang menanggung akibatnya, tapi seluruh warga desa juga kena dampaknya."*

Pernyataan ini mencerminkan komitmen aparatur desa terhadap tanggung jawab publik dan menjadi salah satu fondasi utama dalam mewujudkan *prinsip good governance* pada penyelenggaraan pemerintahan desa (Puspitasri et al., 2024).

Data observasi juga menunjukkan bahwa aparat secara aktif memasang papan pengumuman APBDes di depan kantor dan menyelenggarakan pertemuan rutin dengan warga untuk melaporkan penggunaan dana desa. Praktik transparansi ini bukan hanya memenuhi kewajiban regulasi, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat yang merupakan modal sosial penting dalam pemerintahan desa yang efektif.

### ***Komitmen Organisasi sebagai Fondasi Efektivitas Kinerja***

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya hubungan yang kuat antara komitmen organisasi aparat dengan efektivitas kinerja mereka dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan, aparat Desa Telle menunjukkan tingkat keterikatan yang cukup tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab organisasi. Hal ini terlihat dari kesediaan aparat untuk tetap menjalankan pelayanan secara konsisten, menjaga kedisiplinan kerja, serta menunjukkan rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan masyarakat.

Untuk memahami dinamika komitmen ini secara lebih mendalam, analisis dilakukan menggunakan kerangka tiga dimensi komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer dalam Ariyanto et al. (2022) mencakup tiga dimensi yang berbeda namun saling berkaitan yaitu yakni komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen kontinuitas (*continuance commitment*). Ketiga dimensi ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling berinteraksi dan secara bersama-sama membentuk orientasi kerja aparat dalam kesehariannya.

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja sejauh mana ia merasa memiliki, peduli, dan bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dalam konteks penelitian ini, komitmen afektif tampak sebagai dimensi yang paling menonjol dan paling mudah diidentifikasi melalui wawancara. Hampir semua aparat yang diwawancarai mengungkapkan keterikatan emosional yang kuat terhadap desa dan organisasi tempat mereka bekerja. Bagi sebagian besar di antara mereka, bekerja di kantor desa bukan sekadar mencari nafkah, melainkan juga merupakan bentuk pengabdian kepada komunitas yang mereka cintai.

Hal ini terungkap secara sangat jelas dalam pernyataan seorang aparat

*"Ini kampung saya sendiri. Kalau saya tidak melayani dengan baik, saya sendiri yang malu. Tetangga saya yang tidak dapat pelayanan bagus itu bukan orang asing bagi saya".*

Kutipan ini merupakan ekspresi komitmen afektif yang sangat kuat. Kata "malu" dalam pernyataan tersebut bukan sekadar ungkapan retorik, melainkan mencerminkan mekanisme regulasi diri yang bersumber dari keterikatan personal yang mendalam antara aparat dengan komunitasnya. Ketika seseorang merasa bahwa kegagalan dalam melayani adalah kegagalan pribadinya bukan sekadar kegagalan institusi, maka motivasi untuk bekerja dengan baik menjadi jauh lebih kuat dibandingkan apabila motivasi tersebut hanya bertumpu pada kewajiban formal atau insentif material. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Muslihat et al. (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama dalam membentuk loyalitas, tanggung jawab, dan konsistensi kerja aparatur.

Komitmen normatif merujuk pada perasaan kewajiban moral seseorang untuk tetap berada dan berkontribusi dalam organisasinya, bukan karena terpaksa atau karena kalkulasi untung-rugi, melainkan karena merasa bahwa itulah yang seharusnya dilakukan. Dimensi ini juga tampak cukup kuat di kalangan aparat Desa Telle, meskipun ekspresinya lebih halus dibandingkan komitmen afektif. Dalam konteks budaya Bugis yang menjunjung tinggi nilai *siri'* dan *pacce*, komitmen normatif ini memperoleh lapisan makna yang lebih dalam. *Siri'* secara harfiah berarti rasa malu atau harga diri, dan dalam sistem nilai Bugis ia berfungsi sebagai pengatur perilaku sosial yang sangat kuat. Seseorang yang kehilangan *siri'* dianggap telah kehilangan martabatnya di hadapan komunitas. *Pacce* di sisi lain merujuk pada solidaritas dan rasa senasib sepenanggungan dengan sesama anggota komunitas, yang mendorong seseorang untuk turut merasakan penderitaan orang lain dan tergerak untuk membantu. Dalam konteks kerja aparat desa, kedua nilai ini secara bersama-sama menciptakan tekanan moral yang positif: bekerja dengan tidak bertanggung jawab bukan hanya melanggar kewajiban formal, tetapi juga mencederai *siri'* dan mengingkari *pacce* terhadap warga yang dilayani.

Meski demikian, perlu ditekankan bahwa penjelasan berbasis nilai budaya ini tidak dapat digeneralisasi secara berlebihan. Tidak semua aparat mengungkapkan nilai *siri'* dan *pacce* secara eksplisit dalam wawancara, dan intensitas penghayatan

terhadap nilai-nilai tersebut juga bervariasi antarindividu tergantung pada latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, dan seberapa dalam mereka tersosialisasi dengan nilai-nilai budaya Bugis. Temuan ini memperkuat argumen Gonda et al. (2023) tentang budaya organisasi berbasis kearifan lokal dapat memperkuat hubungan sosial, loyalitas, dan komitmen aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Komitmen kontinuitas merujuk pada kesadaran seseorang tentang biaya atau kerugian yang akan ditanggungnya apabila meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, seseorang tetap bertahan bukan karena cinta atau kewajiban moral, melainkan karena mempertimbangkan apa yang akan hilang jika ia pergi. Dimensi ini juga teridentifikasi di kalangan aparat Desa Telle, meskipun dengan intensitas yang lebih rendah dibandingkan dua dimensi sebelumnya. Yang menarik dari temuan ini adalah bahwa kalkulasi material tersebut bukanlah motivasi utama, melainkan bersifat komplementer terhadap motivasi emosional dan moral yang lebih dominan. Dengan kata lain, komitmen kontinuitas berperan sebagai faktor penstabil yang mencegah turnover, sementara komitmen afektif dan normatif berperan sebagai faktor pendorong yang menggerakkan kualitas dan dedikasi kerja secara aktif.

Interaksi antara ketiga dimensi komitmen ini menghasilkan profil motivasi kerja yang berlapis dan kompleks pada diri aparat Desa Telle. Implikasinya bagi pengembangan kapasitas aparat cukup signifikan: intervensi yang hanya berfokus pada peningkatan insentif material, misalnya kenaikan tunjangan, mungkin tidak akan memberikan dampak yang sebanding apabila tidak disertai dengan penguatan lingkungan kerja yang menghargai komitmen afektif dan normatif yang sudah ada. Sebaliknya, program pembinaan yang memperkuat rasa memiliki, kebanggaan terhadap organisasi, dan kesadaran akan dampak nyata kerja aparat bagi komunitas, berpotensi jauh lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

### *Faktor Pendukung Efektivitas Kinerja*

Dari analisis data lapangan, peneliti mengidentifikasi setidaknya empat faktor utama yang mendukung efektivitas kinerja aparat di Kantor Desa Telle. Pertama, kepemimpinan kepala desa yang partisipatif dan suportif. Kepala Desa Telle dikenal sebagai pemimpin yang aktif terlibat dalam operasional kantor, memberikan arahan yang jelas, dan terbuka terhadap masukan dari bawahannya. Gaya kepemimpinan demokratis kepala desa yang menekankan keterbukaan, partisipasi, komunikasi dua arah, dan keterlibatan aktif pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif sehingga meningkatkan disiplin dan efektivitas kerja aparat desa Keliat et al. (2025).

Kedua, hubungan interpersonal yang harmonis di antara aparat. Meskipun terdapat hierarki jabatan yang jelas, suasana kerja di Kantor Desa Telle relatif egaliter dan kekeluargaan. Aparat saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, dan konflik antar-aparat sangat jarang terjadi. Kondisi ini menciptakan sinergi positif yang secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan secara kolektif.

Ketiga, akses yang memadai terhadap pelatihan dan pendampingan teknis. Beberapa aparat menyebutkan bahwa mereka secara rutin mengikuti bimbingan teknis yang diselenggarakan oleh pemerintah kecamatan dan kabupaten, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan dana desa, administrasi kependudukan, dan pemanfaatan aplikasi digital untuk layanan publik. Pelatihan ini terbukti meningkatkan kompetensi teknis aparat secara signifikan.

Keempat, kepercayaan masyarakat yang sudah terbangun. Aparat Desa Telle memiliki keuntungan berupa hubungan jangka panjang dengan warga yang telah menciptakan kepercayaan (*trust*) yang relatif kuat. Kepercayaan ini berfungsi sebagai motivator eksternal yang mendorong aparat untuk mempertahankan dan meningkatkan standar kerjanya agar tidak mengecewakan masyarakat yang mereka layani

### ***Faktor Penghambat dan Tantangan yang Dihadapi***

Di samping faktor-faktor pendukung, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan yang masih perlu diatasi. Pertama, keterbatasan jumlah aparat relatif terhadap beban tugas yang terus meningkat. Dengan hanya 12 aparat yang harus melayani seluruh kebutuhan administrasi sebuah desa, situasi beban kerja yang berlebihan (*overload*) kerap terjadi, terutama pada momen-momen tertentu seperti penyusunan APBDes atau pendataan program bantuan sosial.

Kedua, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi. Meskipun telah ada komputer dan koneksi internet di kantor desa, beberapa aparat mengungkapkan bahwa perangkat yang tersedia sudah cukup usang dan koneksi internet sering tidak stabil. Kondisi ini menghambat proses digitalisasi layanan yang saat ini sedang digalakkan oleh pemerintah daerah sebagai bagian dari agenda *e-government*.

Ketiga, *gap* kompetensi antar-aparat yang masih cukup signifikan. Meskipun secara rata-rata kinerja aparat tergolong sangat baik, terdapat perbedaan yang cukup mencolok dalam hal kapasitas individual antar-aparat. Beberapa aparat senior memiliki pengalaman dan kompetensi yang kuat, namun aparat yang lebih junior masih memerlukan bimbingan yang lebih intensif. Hal ini menuntut adanya program mentoring internal yang lebih terstruktur di dalam organisasi.

### ***Analisis Profesionalisme Aparat Desa***

Jika temuan lapangan ini dianalisis dalam kerangka teori Ubaidillah & Arumsari (2019) bahwa profesionalisme aparat desa tercermin melalui kompetensi teknis, tanggung jawab pelayanan, dan integritas moral dalam menjalankan pemerintahan desa. Dapat disimpulkan bahwa aparat Desa Telle telah memenuhi dua dari tiga dimensi profesionalisme, yaitu kompetensi teknis dan orientasi pelayanan. Namun, dimensi integritas moral masih perlu terus diperkuat, terutama dalam menghadapi tekanan-tekanan yang mungkin muncul seiring meningkatnya volume dana desa yang dikelola.

Dari perspektif teori efektivitas Sinaga dalam Tetty & Putri (2023), efektivitas kinerja aparat Desa Telle tidak hanya ditentukan oleh faktor internal individu aparat, tetapi juga oleh faktor struktural dan kontekstual yang lebih luas.

Kepemimpinan yang baik, sarana yang memadai, dan dukungan dari pemerintah kecamatan dan kabupaten merupakan variabel-variabel kontekstual yang secara nyata berkontribusi pada efektivitas yang tercipta. Dengan kata lain, "efektivitas" bukan sekadar produk dari "niat baik" individu aparat, melainkan hasil dari sistem yang dirancang dan dikelola dengan baik.

Yang paling menarik dari temuan penelitian ini adalah konfirmasi atas argumen bahwa di tingkat pemerintahan desa, faktor budaya dan identitas lokal memainkan peran yang tidak bisa diabaikan dalam membentuk etos kerja aparat. Nilai-nilai kearifan lokal Bugis yang menekankan pengabdian, solidaritas, dan harga diri ternyata berfungsi sebagai perekat sosial yang memperkuat komitmen aparat dalam menjalankan tugasnya. Hal ini memberikan wawasan penting bahwa pendekatan pengembangan kapasitas aparat desa yang efektif harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal tersebut, bukan menggantikannya dengan model birokrasi yang generik dan steril dari konteks budaya.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kinerja aparat di Kantor Desa Telle, Kecamatan Ajangale, Kabupaten Bone secara umum menunjukkan kondisi yang baik. Hal ini terlihat dari kemampuan aparat dalam menjalankan tugas pelayanan administratif, menjaga kedisiplinan kerja, serta membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat. Dalam pelaksanaan pelayanan sehari-hari, aparat desa menunjukkan sikap responsif, ramah, dan mampu menyelesaikan berbagai urusan administrasi sesuai prosedur yang berlaku. Kondisi ini didukung oleh tingkat kehadiran rata-rata 91% per bulan, minimnya kesalahan dokumen yang hanya tercatat 0,7% dari total berkas yang diterbitkan, serta rendahnya jumlah pengaduan formal yang masuk selama periode penelitian.

Penelitian ini juga menemukan bahwa aparat Desa Telle memiliki komitmen organisasi dan rasa tanggung jawab yang cukup tinggi dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Komitmen tersebut tercermin dari konsistensi kehadiran aparat, kehati-hatian dalam pengelolaan dana desa, serta upaya menjaga transparansi melalui penyampaian informasi APBDes dan pelaporan rutin kepada masyarakat. Komitmen aparat tidak hanya didasarkan pada kewajiban formal sebagai aparatur desa, tetapi juga dilandasi oleh kesadaran moral, rasa memiliki terhadap desa, dan nilai-nilai sosial budaya masyarakat Bugis-Bone yang menempatkan amanah dan kepercayaan masyarakat sebagai tanggung jawab bersama.

Profesionalisme aparat Desa Telle terwujud tidak hanya dalam kepatuhan prosedural, tetapi juga dalam kemampuan adaptasi kontekstual yang menempatkan kepentingan warga sebagai prioritas utama. Fleksibilitas adaptif yang ditunjukkan aparat dalam melayani warga lansia, penyandang disabilitas, dan warga dari wilayah terpencil mencerminkan penghayatan terhadap prinsip pelayanan yang inklusif dan manusiawi. Profesionalisme ini terus berkembang seiring dengan program pelatihan dan pendampingan yang secara rutin diikuti oleh para aparat

Meski demikian, terdapat beberapa tantangan struktural yang masih perlu diatasi, meliputi keterbatasan jumlah aparat relatif terhadap beban tugas, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, dan kesenjangan kompetensi antaraparat yang masih cukup signifikan. Tantangan-tantangan ini tidak boleh diabaikan karena jika tidak segera ditangani, dapat mengikis efektivitas kinerja yang telah terbangun secara bertahap.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penguatan argumen bahwa efektivitas kinerja aparat desa tidak semata-mata ditentukan oleh kompetensi administratif dan kepatuhan prosedural, melainkan merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara komitmen organisasi, kepemimpinan yang konsisten, penghayatan terhadap nilai budaya lokal, dan ketersediaan dukungan sarana kerja yang memadai. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan peningkatan kinerja aparat desa yang hanya berfokus pada pelatihan teknis atau penambahan anggaran tanpa memperhatikan dimensi motivasional dan kultural akan sulit menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara terbuka. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu desa sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke desa-desa lain, bahkan di dalam wilayah Kabupaten Bone sekalipun. Setiap desa memiliki karakteristik demografis, historis, dan sosio-kultural yang berbeda-beda, sehingga dinamika kinerja aparat di Desa Telle belum tentu merepresentasikan kondisi desa lain secara keseluruhan. Kedua, kehadiran peneliti selama tiga bulan di lapangan berpotensi menimbulkan efek reaktivitas (*reactivity effect*), di mana aparat cenderung menampilkan perilaku terbaik mereka selama periode pengamatan berlangsung, sehingga gambaran yang terekam mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi keseharian yang sesungguhnya. Ketiga, keterbatasan waktu penelitian menyebabkan beberapa aspek seperti dinamika kinerja pada musim puncak layanan dan evaluasi jangka panjang atas program pembinaan aparat, belum dapat dikaji secara lebih mendalam.

### **Persantunan**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penelitian ini berlangsung. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada Pemerintah Desa Telle, Kecamatan Ajangale, Kabupaten Bone. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada seluruh aparat Desa Telle dan masyarakat yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan berbagai informasi, pengalaman, dan pandangan yang sangat membantu dalam penyusunan penelitian ini.

### **Referensi**

- Afrizal, D., Anisa, D., Khaliq, M., & Yusrizal, D. (2021). Produktivitas, Kualitas Layanan, Reponsivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas pada Dinas Perhubungan Kota Dumai. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 1(1), 60–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.33701/jtpm.v1i1.1864>
- Afrizal, S., Bastian, A., & Nasution, N. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi

- Terhadap Kinerja Aparat Desa Se-Kecamatan Merbau Kabupaten Kepulauan Meranti. *BASELINE: JURNAL MAHASISWA MAGISTER MANAJEMEN*, 1(2), 1-10.  
<http://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE/article/download/20197/7662>
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial. *HISTORIS : Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146-150.  
<https://journal.ummat.ac.id/index.php/historis/article/view/3432>
- Aminah, S., & Sutanto, H. P. (2018). Analisis Tingkat Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa Di Kabupaten Bogor. *MATRA PEMBARUAN*, 2(3), 149-160.  
<https://doi.org/10.21787/mp.2.3.2018.149-160>
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan Bumn X Di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113-122. <https://ejournal.ubharajaya.ac.id/index.php/JIMU/article/view/2822>
- Ariyanto, Z., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2022). Komitmen Afektif , Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior. *INNER: Journal of Psychological Research*, 2(3), 499-509.  
<https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/718>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 0(0), 1-10.  
<https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Ghaniynaafi, L. S. S. P., & Swasti, I. K. (2024). Profesionalisme Sumber Daya Manusia Sebagai Mekanisme Pengaruh Rekrutmen Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 11(01), 20-31.  
<https://ejournal.unmuhjember.ac.id/index.php/JMBI/article/view/2910>
- Giawa, N., Larosa, Y. M., Lase, D., & Mendrofa, S. A. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perangkat Desa Orsedes Kecamatan Boronadu Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal EMBA*, 11(4), 506-515.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/51489>
- Gonda, M. S., Bahfiarti, T., Farid, M., Komunikasi, I., & Hasanuddin, U. (2023). Implementasi Komunikasi Organisasi Berbasis Kearifan Lokal Dalam Pelayanan Publik. *Ekspresi Dan Persepsi : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(3), 518-534.  
<https://ejournal.upnvj.ac.id/JEP/article/view/6391>
- Hapili, S. R. A., Rachman, E., & Djaba, M. (2025). Analisis Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Aparatur Desa. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 8(2), 421-433. <https://ejournal.uac.ac.id/index.php/almada/article/view/7957>
- Haryanto, A., & Tjahjaningsih, E. (2025). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional (studi pada asn

- pemerintah kota pekalongan). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(6).  
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/17840>
- Ishak, O., Biongan, A., & Pauweni, L. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Aparatur Pengelola Dana Desa. *Gorontalo Management Research*, 5(2), 177-190.  
<https://jurnal.unigo.ac.id/gmr/article/view/2347>
- Juliansyah, R., & Aprianto, R. (2024). Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervering. *Toman Jurnal Topik Manajemen*, 1(2), 205-218.  
<https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/6239975>
- Keliat, A. B., Noptantia, F., Haya, I. A. Z., & Simanullang, R. S. P. (2025). Kepemimpinan Kepala Desa Secara Demokratis Terhadap Kinerja Aparat Desa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 8410-8412.  
<https://jerkin.org/index.php/jerkin/article/view/3043>
- Lumenta, M. E., Sepang, J. L., & Tawas, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Manado. *Journal EMBA*, 7(1).  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/22362>
- Mamminanga, I., Supriadi, A., & Burhanuddin. (2025). Analisis Faktor - Faktor yang Menghambat Kinerja Aparat Desa dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat di Desa Watutoa Kecamatan Marioriwawo Kabupaten Wajo. *Jurnal Hukum, Administrasi Publik Dan Negara*, 2(5), 31-47.  
<https://ejournal.appisi.or.id/index.php/hukum/article/view/586>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications, Inc.
- Muslihat, J., Sindrawati, S., & Abdullah, M. S. (2023). Dimensi Terpenting Atas Komitmen Organisasi Sebagai Penentu Kinerja Pegawai: Studi Empiris Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4339-4349.  
<https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/3617012>
- Nawawi, J., Anwar, S. T., Sabiq, M., Muhammad, S., Arisnawawi, & Wanti, A. R. batari. (2022). Bimbingan Teknis Peningkatan Keterampilan Aparatur Pemerintah Desa di Kecamatan Pammana Kabupaten Wajo. *Jurnal Ekologi Birokrasikologi Birokrasi*, 10(2), 138-145.  
<https://doi.org/10.31957/jeb.v10i2.2386>
- Notanubun, M. S., Adolfina, & Djemly, W. (2019). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Negeri Manado. *Jurnal EMBA*, 7(1), 681-690.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/22479>
- Nur'Aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku. *INERSIA*, 16(1), 92-104.

- <https://journal.uny.ac.id/index.php/inersia/article/view/31319>
- Potolau, M. J. N. (2020). Pengaruh Etika Birokrasi dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Kantor Camat di Kota Bitung. *PUBLIKAUMA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik UMA*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.31289/publika.v7i2.3078>
- Pratama, A. S., & Ernawadi, Y. (2025). The Effect of Social Environment Quality on Affective Resident Commitment Through Place Attachment of Manado City Residents. *DIJEMSS: Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 7(1), 284–296. <https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/5360>
- Puspitasri, E., Mauliyah, N. I., & Huda, A. M. (2024). Mewujudkan Prinsip Good Governance Dalam Pengelolaan Akuntabilitas Dana Desa. *Wacana Equilibrium: Jurnal Pemikiran & Penelitian Ekonomi*, 07(01), 17–26. <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/1688673>
- Qothrunnada, Deliarnoor, N. A., & Kartini, D. S. (2024). Membangun Birokrasi yang Responsif melalui Implementasi Prinsip Serve Citizens, Not Customers di RSUD Berkah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*, 9(2), 61–75.
- Rabbani, H. T., & Andesta, D. (2025). Implementation Of Employee Performance Measurement With A Combination Of Management By Objective And Competancy Based Assessment Methods At CV. EA. *Journal of Information Technology and Computer Science (INTECOMS)*, 8(3), 886–889.
- Rahmat, D., & Hermana, D. (2018). Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Untuk Mewujudkan Efektivitas Pelaksanaan Program Pembangunan Desa. *Jurnal Publik*, 12(2), 10–17.
- Rahmawati, F. (2018). Analisis Efektivitas Organisasi Dengan Metode Holistic Organizational Effectiveness Pada Perguruan Tinggi X di Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 7(11), 1–14.
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin. *Jurnal Alhadharah*, 17(33), 81–95.
- Risdiyanti, R., Hayat, & Rahmawati, S. D. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Aparatur Desa gaya kepemimpinan yang berbeda . suatu permasalahan tertentu dapat kepemimpinan karena menjadi faktor Pemerintah mempunyai suatu kewajiban dan juga. *JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA (AsIAN)*, 12(1), 65–71.
- Sari, A. D. P. (2022). Pengaruh Akuntabilitas , Transparansi , Pengawasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Desa ( Studi Empiris Pada Desa Se-Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar ). *ECOUNTBIS: Economics, Accounting, and Business Journal*, 2(1), 86–96.
- Shodikin, M., Sari, I. P., Sari, P. S., Laili, N., & Darotin. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dan Kompetensi Perangkat Desa Terhadap

- Kinerja Perangkat Desa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widy Praja*, 50(2), 190–206. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v50i2.4691>
- Sumakul, T. W., Aguw, Y. O., & Wahongan, A. S. (2021). Kajian Yuridis Pelaksanaan Seleksi Terbuka Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Lex Administratum*, 9(2), 5–14.
- Susanti, P., Bahrhun, K., & Kusuma, M. (2020). Pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Etrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, 1(2), 150–159.
- Taswito, Sumekar, K., & Indaryani, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Pegawai Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Bea Cukai Kudus. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6), 944–956.
- Tetty, & Putri, A. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Kota Payakumbuh. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 3(2), 255–269.
- Ubaidillah, M., & Arumsari, D. (2019). Pengaruh Tata Kelola terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa dengan Profesionalisme SDM dan Integritas sebagai Variabel Intervening. *Journal of Islamic Finance and Accounting*, 2(1), 15–27.
- Widhianingrum, W. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparat Desa. *Edunomika*, 04(01), 1–6.
- Yulandari, S., & Addawiyah, N. (2022). Komitmen Organisasi , Motivasi , Disiplin Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 9(1), 18–33.
- Yunus, M., & Rocdianingrum, W. A. (2023). Pengaruh pengalaman kerja, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(1), 1–19.