

**PENGUATAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM PELAYANAN PUBLIK DESA MELALUI PERSPEKTIF AKUNTABILITAS KINERJA**

**Adistyia Wulansari<sup>1</sup>, Aliyah Nurul Jannah<sup>2</sup>, Hasemi Aulia Rahman<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Airlangga

[adistyia.wulansari-2023@fisip.unair.ac.id](mailto:adistyia.wulansari-2023@fisip.unair.ac.id)<sup>1</sup>, [aliyah.nurul.jannah-2023@fisip.unair.ac.id](mailto:aliyah.nurul.jannah-2023@fisip.unair.ac.id)<sup>2</sup>, [hasemi.aulia.rahman-2023@fisip.unair.ac.id](mailto:hasemi.aulia.rahman-2023@fisip.unair.ac.id)<sup>3</sup>

---

**ABSTRACT;** *This research aims to analyze the capacity strengthening of Civil Servants (ASN) in providing public services at the village level through a performance accountability perspective. The analysis examines how the implementation of performance accountability influences public services provided by civil servants in villages. The second challenge addresses factors that hinder the strengthening of civil servant performance in providing public services in villages. The research findings are: 1) Civil servant capacity enhancement needs to be combined with performance management system reform. 2) Although civil servants already have structured performance targets, their effectiveness is still far from expectations. 3) The implementation of reward and punishment systems that have been applied in civil servant performance management, their success still heavily depends on the implementation dimension. 4) The implementation of civil servant performance reporting and monitoring is still constrained by infrastructure disparities, low technology literacy, and organizational culture that does not fully support transparency. 5) Civil servants as public service providers who possess broad values and insights are expected to become superior apparatuses in the digitalization era without abandoning local village culture.*

**Keywords:** *Competency Development Of State Apparatus, Performance-Based Public Accountability, And Rural-Level Service Governance.*

**ABSTRAK;** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penguatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam memberikan pelayanan publik di tingkat desa melalui perspektif akuntabilitas kinerja. Analisis ini mengkaji bagaimana penerapan akuntabilitas kinerja mempengaruhi pelayanan publik yang diberikan oleh ASN di desa. Tantangan kedua adalah membahas faktor-faktor yang menghambat penguatan kinerja ASN dalam memberikan pelayanan publik di desa. Temuan penelitian adalah: 1) Peningkatan kapasitas ASN perlu dipadukan dengan reformasi sistem manajemen kinerja. 2) Meskipun ASN telah memiliki target kinerja yang terstruktur, namun efektivitasnya masih jauh dari harapan. 3) Penerapan sistem reward and punishment yang selama ini diterapkan dalam manajemen kinerja ASN, keberhasilannya masih sangat bergantung pada dimensi implementasi. 4) Implementasi pelaporan dan monitoring kinerja ASN masih terkendala oleh kesenjangan infrastruktur, literasi teknologi yang rendah, dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung transparansi. 5) ASN

sebagai penyelenggara pelayanan publik yang memiliki nilai dan wawasan yang luas diharapkan dapat menjadi aparatur yang unggul di era digitalisasi tanpa meninggalkan budaya lokal desa.

**Kata Kunci:** Pengembangan Kompetensi Aparatur Negara, Akuntabilitas Publik Berbasis Kinerja, dan Tata Kelola Pelayanan di Tingkat Pedesaan.

## **PENDAHULUAN**

Desa sebagai tombak pembangunan nasional yang memiliki peran dalam kesejahteraan rakyat hal ini selaras dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (UU RI Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 2014). Desa sebagai bagian dari konsep desentralisasi memiliki wewenang dan peran untuk mengelola dan mengatur urusan pemerintahan desa. Dalam hal ini, desa memerlukan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengatur dan mengelola administrasi dan sumber daya. Prinsip good governance seperti transparansi, partisipasi, dan khususnya akuntabilitas sebagai aspek dasar dalam menyelenggarakan pemerintahan desa.

ASN sebagai ujung tombak pelayanan publik belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat desa. Kedudukan dan tugas Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu tulang punggung otoritas publik dalam menciptakan dan menyelenggarakan peristiwa publik (Safril et al., 2022). ASN memegang peranan penting sebagai fasilitator dalam menyelenggarakan kebijakan publik. Dalam implementasi kebijakan, tak luput dari upaya, dedikasi, dan kerja keras oleh ASN yang menjembatani kebutuhan masyarakat.

Sejak reformasi birokrasi, permasalahan pelayanan publik ini telah menjadi perhatian masyarakat. Terlebih banyaknya kasus pelayanan publik yang kurang berpihak kepada apa yang menjadi kebutuhan masyarakat (Rohayatin et al., 2018) . Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kurang optimalnya pelayanan publik di Indonesia, khususnya lemahnya kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penetapan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan Kinerja Pegawai ASN yang sistematis dan terstruktur, akan tetapi realitanya kualitas kinerja ASN dalam melayani masyarakat masih belum optimal (Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengadaan Pegawai ASN, 2022). Kurangnya kualitas kinerja aparatur ASN diakibatkan persoalan keterbatasan infrastruktur, kurangnya akses teknologi, regenerasi aparatur yang lambat, hingga prosedur administrasi

yang rumit (Fani & Pasuruan, 2024). Hal ini berakibat pada karakteristik ASN yang tidak profesional dalam memberikan pelayanan publik.

Rendahnya kualitas ASN tentunya dapat menghambat dalam memberikan layanan seperti lambatnya alur administrasi, sarana prasarana publik yang kurang terawat, terpenting pelayanan menjadi tidak memuaskan bagi masyarakat (Syahfar Hidayat et al., 2024). ASN perlu pengembangan kompetensi dan dorongan untuk berinovasi dalam teknologi informasi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan. Tidak hanya menjalankan tugas administrasi, tetapi ASN dituntut untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel. Transparansi dan akuntabilitas yang dimiliki ASN akan mendorong terciptanya kepercayaan masyarakat lebih baik.

Teori akuntabilitas kinerja menekankan pentingnya transparansi, pengukuran objektif, dan pertanggungjawaban publik untuk meningkatkan efektivitas ASN. Akuntabilitas kinerja yang diterapkan dengan baik meningkatkan kapasitas birokrasi. Hal ini menjadi pilar utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan demikian, teori akuntabilitas kinerja tetap relevan, tetapi keberhasilannya bergantung pada penguatan SDM, infrastruktur informasi, serta budaya organisasi yang mendukung transparansi.

Dalam penelitian terdahulu terkait akuntabilitas kinerja dalam artikel jurnal berjudul “Akuntabilitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Kementerian Agama Kota Manado” oleh Nona Sandra Polihu, tahun 2020. Penelitian tersebut menjelaskan hasil penelitian bahwa Akuntabilitas Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Manado belum maksimal, walaupun sejatinya ASN telah mengetahui prosedur kerja yang ada tetapi tetap mengabaikan bahkan melakukan pelanggaran prosedur ataupun tupoksi yang diberikan hal ini bentuk contoh ketidakpatuhan kinerja ASN. Penelitian lain pada artikel jurnal berjudul “Akuntabilitas Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Kepada Masyarakat Di Unit Pelayanan Teknis (UPT) Disdukcapil Banjarmasin Timur” oleh Hermita sari, A.Nikhrawi Hamdie, M.Uhaib As’ad, tahun 2020. Hasil penelitian mengemukakan bahwa kinerja pegawai dalam pelayanan kepada masyarakat di UPT Disdukcapil Kecamatan Banjarmasin sudah cukup baik seperti dalam hal pembuat kebijakan, keberadaan kualitas moral yang memadai, kepekaan, dan keterbukaan, namun di samping itu, perlu ada perbaikan dalam bentuk alat-alat penunjang untuk dapat meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja para pegawai.

Penelitian ini memiliki fokus pada dua permasalahan yang memiliki keterkaitan terhadap penguatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik desa melalui sudut pandang akuntabilitas kinerja. Tantangan pertama terkait bagaimana penerapan akuntabilitas kinerja dalam memberi pengaruh pelayanan publik di desa yang diberikan ASN. Tantangan kedua, faktor yang menjadi penghambat penguatan kinerja ASN dalam memberi layanan publik di desa. Kedua permasalahan ini tentunya menjadi permasalahan penting untuk memastikan bahwa penguatan kapasitas ASN melalui akuntabilitas kinerja tidak hanya berhenti pada penerapan kebijakan, tetapi juga dapat diimplementasikan secara efektif untuk mendukung reformasi birokrasi yang bersifat berkelanjutan, khususnya dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas di tingkat desa.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Khoirullah et al. (2024), menjelaskan bahwa Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang ditujukan untuk memahami berbagai macam fenomena yang dialami objek penelitian, seperti perilaku, tindakan, motivasi, yang secara deskriptif dijelaskan dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Sedangkan definisi deskriptif kualitatif yaitu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan atau teori terhadap penelitian terdahulu baik melalui buku, jurnal nasional maupun internasional (Waruwu, 2024). Penggunaan pendekatan deskriptif kualitatif pada penelitian ini dilatarbelakangi untuk mengeksplorasi bagaimana praktik dan tantangan dari kinerja ASN di desa dalam memberikan pelayanan publik. Peneliti berusaha memperoleh data dan gambaran dengan data-data yang konkrit untuk dapat memperkuat hasil penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, di mana peneliti menggunakan penelitian terdahulu, dokumen peraturan, jurnal ilmiah, laporan evaluasi kinerja ASN, serta regulasi seperti Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dengan media perantara, umumnya data sekunder didapat dari berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang disusun dalam arsip baik yang telah dipublikasikan dan yang tidak terpublikasikan (Lengkong et al., 2017). Penggunaan data sekunder membantu peneliti dalam mengidentifikasi pola, membandingkan hasil temuan, serta mengeksplorasi hambatan dan kesenjangan dalam implementasi di tingkat desa.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis), dengan cara mengidentifikasi tema utama yang muncul dalam dokumen dan literatur yang ditelaah. Kemudian, data-data yang telah ditemukan ini akan dikelompokkan kedalam sub tema dan diteruskan dalam kerangka konseptual pada penelitian. Hasil dari analisis akan disusun untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian. Analisis ini memiliki tujuan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika implementasi kebijakan pada konteks desa

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Tantangan Kapasitas ASN dalam Pelayanan Publik**

Efektivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sangat dipengaruhi oleh kapabilitas ASN dalam konteks pelayanan publik. Namun demikian, optimalisasi kinerja ASN masih terhambat oleh sejumlah persoalan mendasar. Tidak adanya pelatihan yang berkelanjutan merupakan salah satu isu utama. Banyak program pelatihan ASN yang hanya bersifat formalitas dan tidak memperhatikan tuntutan industri yang sebenarnya. Aparatur tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan peraturan, kemajuan teknologi informasi, dan dinamika masyarakat karena kurangnya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja. Kesenjangan kompetensi dapat berkembang sebagai akibat dari skenario ini, sehingga pelayanan publik menjadi kurang responsif terhadap tuntutan masyarakat, lamban, dan tidak kreatif.

Isu penting lainnya adalah ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompetensi ASN. Banyak perangkat yang memiliki ketidakseimbangan dalam pekerjaan mereka karena pembagian tugas yang mengabaikan pelatihan, pengalaman, dan keterampilan ASN. ASN dengan kompetensi rendah mungkin tidak mendapatkan kewenangan yang sesuai, sementara ASN dengan kompetensi tinggi mungkin merasa terbebani. Efektivitas organisasi yang rendah, tingkat stres yang tinggi terkait pekerjaan, dan penurunan motivasi pribadi adalah hasil dari ketidaksesuaian ini. Seiring berjalannya waktu, hal ini juga berdampak pada seberapa baik masyarakat desa menerima layanan.

Tidak adanya evaluasi kinerja berbasis hasil adalah masalah berikutnya. Alih-alih menganalisis dampak aktual terhadap masyarakat, evaluasi ASN sejauh ini lebih menekankan pada pemenuhan tujuan administratif atau input kerja. ASN cenderung menjalankan tugas secara mekanis tanpa penekanan pada penambahan nilai pada pelayanan publik ketika evaluasi

hanya berorientasi pada prosedur. Karena tidak ada insentif bagi ASN untuk meningkatkan kualitas kerjanya, kurangnya evaluasi berbasis hasil juga menghambat semangat inovasi. Kondisi ini akan memperkuat budaya birokrasi yang tidak fleksibel, tidak responsif, dan tidak akuntabel jika tidak segera dibenahi.

Kajian terhadap ketiga isu tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas ASN saja dengan meningkatkan volume pelatihan-perlu dikombinasikan dengan reformasi sistem manajemen kinerja. Penerapan evaluasi berbasis hasil yang mengutamakan hasil kerja nyata, membuat deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas individu, dan menyediakan pelatihan berbasis kompetensi adalah hal yang diperlukan. Dengan demikian, diharapkan ASN akan berkembang menjadi agen pelayanan publik yang profesional, kreatif, dan berfokus pada masyarakat.

### **Analisis Akuntabilitas Kinerja pada ASN**

#### *1. Apakah ASN sudah memiliki target kinerja yang jelas*

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) pada 13 September 2013 menyoroti urgensi pembenahan Sistem Kinerja Pegawai (SKP) sebagai bagian dari reformasi birokrasi di Indonesia. Wakil Menteri PANRB saat itu, Eko Prasajo, menekankan bahwa setiap pegawai negeri sipil (PNS) wajib memiliki sasaran kerja yang merupakan turunan langsung dari tugas pokok dan fungsi (tupoksi) mereka (Harmaini, 2024). Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa rencana kerja tahunan menjadi lebih terarah dan terukur.

Dalam beberapa tahun terakhir, sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia telah mengalami reformasi normatif melalui sejumlah kebijakan strategis. Instrumen hukum utama seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah menetapkan dasar penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Meskipun secara regulatif kerangka penilaian kinerja tampak komprehensif dan sistematis, berbagai studi empiris yang terbit dalam kurun waktu lima tahun terakhir menunjukkan bahwa pelaksanaan di lapangan belum mencerminkan efektivitas ideal yang diharapkan (Nurdin et al., 2023).

Catatan dalam sebuah penelitian menyebutkan bahwa indikator-indikator kinerja yang diterapkan, kerap kali tidak mampu menangkap kompleksitas pekerjaan ASN secara akurat,

sehingga menyulitkan proses evaluasi secara objektif dan berdampak pada munculnya kesan administratif semata dalam pengisian SKP. Sementara itu, pelaksanaan penilaian kinerja masih sarat dengan persoalan bias personal penilai, minimnya pelatihan mengenai substansi SKP, serta tidak adanya umpan balik yang konstruktif pasca evaluasi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara desain normatif dan realitas operasional (Wahyuni dan Purba, 2021).

Dari perspektif teori administrasi publik, khususnya pendekatan *New Public Management* (NPM), sistem pengelolaan kinerja semestinya diarahkan pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif. Sistem penilaian kinerja ASN idealnya menjadi instrumen strategis dalam mendorong akuntabilitas dan pencapaian hasil, demikian menyatakan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja sangat bergantung pada kualitas indikator, keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan SKP, serta kepemimpinan birokrasi yang transformatif (Sari dan Putri, 2022).

Meskipun teknologi informasi mulai diintegrasikan dalam pelayanan publik, ASN yang inovatif berhasil memanfaatkan teknologi, tetapi budaya organisasi yang konservatif dan ketakutan terhadap kegagalan menghambat inovasi lebih luas. Hal ini mencerminkan tantangan dalam penerapan prinsip *New Public Management* (NPM) di mana inovasi seharusnya menjadi pilar utama reformasi (Wardiyanto et al., 2025).

Adapun kendala struktural dalam organisasi pemerintahan, seperti budaya kerja yang masih hierarkis dan resistensi terhadap inovasi digital, turut menghambat implementasi sistem penilaian kinerja yang adaptif dan responsif. Di sisi lain, lemahnya integrasi sistem penilaian kinerja dengan kebijakan reward dan punishment yang seharusnya menjadi motor penggerak peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Dengan demikian, meskipun secara formal ASN telah memiliki target kinerja yang terstruktur, efektivitasnya masih jauh dari harapan. Permasalahan tidak hanya terletak pada aspek teknis dalam penyusunan dan evaluasi SKP, tetapi juga pada aspek kultural, struktural, dan manajerial yang menyelimuti birokrasi Indonesia.

2. *Efektivitas terhadap sistem reward dan punishment?*

Dalam kerangka pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) merupakan instrumen yang secara normatif telah diatur dan mulai diimplementasikan untuk mendorong terciptanya birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS secara eksplisit mengaitkan capaian kinerja individu ASN dengan kemungkinan pemberian penghargaan atau sanksi sebagai bentuk konsekuensi atas pelaksanaan tugasnya.

Dalam sebuah penelitian, disebutkan bahwa pemberian *reward* yang terstruktur dan tepat sasaran mampu meningkatkan motivasi kerja ASN. Namun, jika *punishment* diterapkan secara tidak adil atau tanpa memperhatikan konteks, hal tersebut dapat menimbulkan demotivasi dan resistensi di kalangan pegawai. Ketidakseimbangan dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment* dapat mengakibatkan ketidakefektifan sistem insentif secara keseluruhan (Dewi et al., 2024).

Ketidaktransparanan dalam proses evaluasi kinerja berpotensi menimbulkan subjektivitas, yang pada akhirnya melemahkan kepercayaan ASN terhadap sistem tersebut. Akibatnya, *reward* kehilangan efektivitas sebagai alat motivasi, sementara *punishment* lebih dipersepsikan sebagai bentuk represi struktural daripada mekanisme korektif (Brilliantyiah et al., 2024).

Faktanya, efektivitas sistem *reward* dan *punishment* sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, kejelasan peraturan internal, keterbukaan komunikasi organisasi, serta kesiapan infrastruktur pendukung. Di sisi lain, tantangan seperti rendahnya kesadaran ASN terhadap pentingnya kinerja, tingginya beban kerja, serta keterbatasan anggaran menjadi faktor penghambat yang signifikan (Rahma et al., 2024).

Wujud implementasi *reward* dan *punishment* pada kenyataannya belum sepenuhnya memberikan hasil yang optimal akibat lemahnya ketegasan dari pimpinan serta kurangnya konsistensi dan pembinaan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem tersebut tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, melainkan juga oleh kualitas manajerial dan komitmen kepemimpinan organisasi.

Dari sudut pandang teori administrasi publik, khususnya pendekatan *New Public Management* (NPM), sistem *reward* dan *punishment* semestinya digunakan sebagai alat

strategis dalam mendorong efisiensi, efektivitas, serta orientasi hasil dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Akan tetapi, ketidakkonsistenan implementasi, rendahnya kapasitas pengelolaan sumber daya manusia, serta lemahnya budaya kinerja yang berorientasi hasil masih menjadi tantangan utama yang menghambat pencapaian tujuan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun sistem reward dan punishment telah diterapkan secara normatif dalam manajemen kinerja ASN, keberhasilannya sangat bergantung pada dimensi implementatif, termasuk tata kelola organisasi, kapasitas pemimpin, dan integritas institusional.

### 3. *Mekanisme pelaporan dan monitoring kinerja ASN*

Mekanisme pelaporan kinerja ASN dimulai dengan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang menjadi acuan dalam menetapkan ekspektasi kinerja setiap pegawai. Menurut Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019, SKP berfungsi untuk menggambarkan hasil kerja yang harus dicapai, indikator kinerja, serta perilaku yang diharapkan dari ASN. SKP ini disusun dalam dialog antara atasan dan bawahan, yang kemudian ditetapkan sebagai dokumen resmi yang menjadi dasar pelaksanaan kinerja sepanjang tahun (Badan Kepegawaian Negara, 2022).

Setelah SKP disusun, proses monitoring dilakukan oleh atasan langsung, yang memberikan umpan balik terkait hasil kerja dan perilaku ASN. Monitoring ini dilaksanakan secara berkala, baik melalui evaluasi rutin maupun pemantauan harian terhadap kegiatan ASN. Monitoring kinerja ASN kini didukung sistem digital seperti E-Kinerja dan MOLA yang dikembangkan BKN. E-Kinerja memfasilitasi penyusunan SKP daring dan pemantauan kinerja real-time oleh atasan, sementara MOLA memantau laporan kinerja ASN secara terintegrasi. Di daerah, beberapa instansi seperti Pemkot Malang dan Kecamatan Leles telah mengembangkan aplikasi berbasis web dan Android untuk pemantauan langsung sesuai tugas dan fungsi ASN (Badan Kepegawaian Negara).

Mekanisme pelaporan dan monitoring kinerja ASN di Indonesia mengalami kemajuan lewat pemanfaatan teknologi informasi yang mendukung efisiensi. Namun, implementasinya masih terkendala oleh ketimpangan infrastruktur, rendahnya literasi teknologi, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung transparansi.

### **Studi Kasus: Implementasi Penilaian Kinerja ASN di Desa Sepande, Sidoarjo**

Penerapan sistem penilaian kinerja ASN di tingkat desa dapat diamati melalui studi kasus Desa Sepande, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo. Desa ini merupakan salah satu desa yang telah mencoba untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS (Rahmawati & Setiawan, 2022). Berdasarkan hasil penelitian, penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) telah dilakukan secara rutin setiap tahun oleh aparat desa. Namun, dalam pelaksanaannya penyusunan SKP yang dilakukan oleh aparat Desa Sepande masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Evaluasi kinerja ASN di Desa Sepande pun belum berorientasi pada hasil kerja nyata, melainkan hanya sekadar pemenuhan prosedur semata.

Penerapan sistem *reward* dan *punishment* juga belum diterapkan secara sistematis di Desa Sepande. Motivasi kerja ASN di Desa Sepande dapat dikatakan stagnan karena tidak adanya insentif yang jelas bagi ASN yang berkinerja tinggi, serta tidak diberlakukannya sanksi bagi kinerja yang buruk. Hal ini juga diperparah oleh terbatasnya infrastruktur digital dan rendahnya literasi teknologi di kalangan ASN di Desa Sepande yang berdampak terhadap terhambatnya pelaporan dan monitoring kinerja secara transparan dan efisien. Selain itu, budaya kerja yang masih paternalistik dan resistensi terhadap inovasi juga menjadi hambatan dalam mengadopsi sistem kinerja berbasis hasil dan teknologi.

Studi kasus ini memperkuat argumen bahwa penerapan akuntabilitas kinerja ASN di tingkat desa dikatakan berhasil apabila dalam penerapannya tidak hanya bergantung pada regulasi formal seperti PP No. 30 Tahun 2019, tetapi juga ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia, dukungan infrastruktur, serta budaya organisasi yang mendukung. Tanpa adanya integrasi dari aspek-aspek tersebut, regulasi cenderung hanya menjadi formalitas administratif tanpa memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik desa.

### **Transformasi Peran ASN dalam Tata Kelola Desa**

Dalam era digitalisasi, transformasi menjadi kebutuhan dasar terlebih dalam organisasi yang dituntut untuk adaptif terhadap perubahan. Transformasi sistem birokrasi memerlukan perencanaan yang efektif dan efisien dalam mewujudkan maksimalisasi tata kelola desa. Peran ASN dalam hal ini sebagai agen transformasi, berupaya mewujudkan perubahan tata kelola desa yang lebih baik (Safriil et al., 2022).

Adanya kebijakan desentralisasi memberi peluang dalam peningkatan partisipasi dan mobilisasi sumber daya sehingga mewujudkan peningkatan akuntabilitas dan kapasitas kelembagaan ASN. ASN sebagai fasilitator berupaya dalam menyediakan layanan publik secara efektif dan efisien yang berfokus pada masyarakat lokal. Perubahan pendekatan sistem seperti top-down beralih sistem bottom-up dapat dimaksimalkan ASN lokal untuk berfokus menjawab kebutuhan desa. Program-program seperti Community Driven Development (CDD) yang berbasis masyarakat, program dukungan bagi masyarakat miskin dan tertinggal, program peningkatan kesejahteraan petani dengan inovasi. Program-program desa ini bentuk transformasi yang menjawab permasalahan partisipasi, desentralisasi, dan pembangunan yang dilakukan dari bawah ke atas (Sutiyo & Maharjan, 2017) .

Peningkatan program-program desa perlu partisipasi aktif manajemen ASN. Manajemen ASN sebagai bentuk dalam mengelola dan menghasilkan ASN yang memiliki nilai-nilai dasar, etika berprofesi, profesionalisasi, bebas dari intervensi politik dan korupsi, kolusi, nepotisme (KKN). Penyusunan dan pengelolaan manajemen ASN disusun berdasarkan metode analisis jabatan sehingga penetapan ASN didasari kebutuhan, latar belakang, dan jabatan yang tepat (Rizki et al., 2021). Pelaksanaan dari analisis jabatan dan beban kerja yang baik dan sesuai bertujuan untuk memiliki kapasitas ASN yang berkualitas dan kompeten sesuai tugas dan jabatan yang dapat meningkatkan daya guna, hasil guna, transparansi, dan akuntabilitas kinerja (Warta, 2022) .

Tak hanya itu, menurut Tempo.co (2024) penerapan Learning Management System (LMS) Pamong Desa yang diluncurkan oleh Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) sebagai inovasi digital dalam memperkuat kapasitas aparatur desa. LMS sebagai inovasi yang memberi materi-materi pelatihan yang dapat diikuti oleh aparatur desa secara fleksibel (Digital, 2024). Tujuannya dengan adanya LMS, ASN dapat mengelola desa secara efektif dan efisien serta sesuai dengan perkembangan teknologi informasi.

ASN sebagai pelayanan publik yang memiliki nilai-nilai dan wawasan yang luas harapannya dapat menjadi aparatur yang berkemampuan unggul pada era digitalisasi tanpa meninggalkan budaya lokal desa. Dengan begitu, tata kelola desa selaras dengan transformasi kinerja ASN yang berfokus bottom-up, perencanaan dan pelaksanaan tugas berangkat dari kebutuhan dan kondisi di tingkat bawah yaitu masyarakat lokal.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penguatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik desa menjadi faktor kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Meskipun regulasi terkait pengelolaan kinerja ASN telah ditetapkan secara sistematis, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti lemahnya kompetensi teknis, ketidakcocokan beban kerja, kurangnya pelatihan berkelanjutan, serta budaya birokrasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap inovasi dan teknologi. Akuntabilitas kinerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kapasitas ASN dengan kualitas pelayanan publik. Mekanisme *reward* dan *punishment* yang efektif, sistem monitoring berbasis teknologi, serta transformasi peran ASN menjadi agen perubahan di tingkat desa menjadi prasyarat utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, upaya reformasi birokrasi desa harus berfokus pada pembangunan kapasitas ASN yang berkelanjutan dengan menekankan prinsip akuntabilitas, partisipasi masyarakat, dan inovasi berbasis kebutuhan lokal

### **Saran**

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, maka rekomendasi yang dapat diberikan agar dapat memperkuat kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik adalah

1. Pemerintah dapat mengembangkan kompetensi berbasis kebutuhan seperti melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) secara bertahap untuk melihat kesenjangan kompetensi antar ASN. Selain itu pemerintah dapat mengembangkan program pelatihan berkelanjutan yang dapat disesuaikan sesuai dengan kebutuhan desa
2. Pemerintah dapat melakukan penguatan sistem akuntabilitas kinerja seperti memperbaiki mekanisme dalam penyusunan SKP agar lebih partisipatif dan berorientasi kepada hasil. Pemerintah juga dapat menerapkan sistem evaluasi kinerja berlandaskan *outcome* bukan hanya sekedar output administratif saja.

Optimalisasi terhadap transformasi digital juga merupakan hal yang dapat dilakukan oleh pemerintah. Pemerintah dapat melakukan penguatan literasi digital kepada ASN agar para ASN dapat menggunakan sistem digital seperti E-Kinerja dan Mola secara optimal dan efisien. Selain itu, dengan adanya transformasi digital dapat mengurangi birokrasi yang berbelit

**DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad, N. N. H., Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya, Indah, P., & Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya. (2022). PENERAPAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 30 TAHUN 2019 TENTANG PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI DESA SEPANDE, KECAMATAN CANDI, KABUPATEN SIDOARJO. *Publika*, 10(4), 1163–1172.
- Badan Kepegawaian Negara, Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, 2022, diakses dari <https://bkpp.jogjakota.go.id/resources/download/pengelolaan-kinerja-pegawai-aparatur-sipil-negara-516.pdf>
- Badan Kepegawaian Negara, Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN), tanpa tahun, diakses dari <https://www.bkn.go.id/layanan/siasn/>.
- Brilliantstsyah, A., Fitria, R., & Apriyanti, L., Pengaruh Reward and Punishment terhadap Kinerja Karyawan di PT Indomarco Prismatama, *Jurnal IKRA-ITH Humaniora*, Vol. 8, No. 2, 2024.
- Dewi, A. P., Husaini, H., & Edi, R., Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe, *Jurnal YUME*, Vol. 4, No. 1, 2024.
- Fani, H., & Pasuruan, U. Y. (2024). *STRATEGI PENINGKATAN KAPASITAS SUMBER DAYA APARATUR*. 4(12).
- Tempo. (2024). LMS Pamong Desa Tingkatkan Kapasitas Aparatur Desa Secara Digital. TEMPO.CO. <https://www.tempo.co/info-tempo/lms-pamong-desa-tingkatkan-kapasitas-aparatur-desa-secara-digital-1065394>
- Harmaini, A., dkk., Evaluasi Implementasi Sistem Penilaian Kinerja ASN di Pemerintah Daerah, *Jurnal Adagium*, Vol. 6, No. 1, 2024.
- Lengkong, S. L., Sondakh, M., & Londa, J. W. (2017). Strategi Public Relations dalam Pemulihan Citra Perusahaan (Studi Kasus Rumah Makan Kawan Baru Megamas Manado). *Acta Diurna*, VI(1), 1–11. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/15493>

- Khoirullah, N. M., Miftah, N. a. A., & Hafiz, N. a. P. (2024). Peran Lembaga Keuangan Mikro Syariah (BMT) dalam percepatan pertumbuhan usaha mikro di Kota Jambi. *Jurnal Akuntan Publik*, 2(1), 327–341. <https://doi.org/10.59581/jap-widyakarya.v2i1.2750>
- Nuridin, A., dkk., Efektivitas Sistem SKP dalam Peningkatan Kinerja ASN di Wilayah Timur Indonesia, *Jurnal Ilmu Sosial dan Pemerintahan*, Vol. 8, No. 2, 2023.
- Nurul Haq, A. N., & Prabawati, I. (2022). Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Desa Sepande, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 1163–1172. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n4.p1163-1172>
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengadaan Pegawai ASN, 1 (2022).
- Polihu, N. S. (2020). Akuntabilitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Kementerian Agama Kota Manado. *Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara (JURNAL ADMINISTRATOR)*, 2(2). <https://doi.org/10.36412/jan.v2i2.2513>
- Rahma, R. A., Nurhasanah, N., & Muliana, M., Implementasi Reward dan Punishment terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kota Sukabumi, *Jurnal SOSIO*, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2024.
- Rizki, W. T., Widodo, S., & Praningrum, P. (2021). Pengaruh Manajemen ASN dan Good Governance terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Pada Kabupaten Pemekaran di Provinsi Bengkulu. *Student Journal Of Business and Management*, 4(2), 318–349.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & -, S. (2018). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Caraka Prabu*, 1(01), 22–36. <https://doi.org/10.36859/jcp.v1i01.50>
- Safiril Anamil Rizki, Misbahrudin, M. Andi Ulil Abror, Sumrotul Hasanah, & Riyan Sisiawan Putra. (2022). Peranan Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik (Studi Kasus Kantor Kelurahan Ngagel Kota Surabaya, Jawa Timur). *WORLDVIEW (Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains)*, 2(1), 73–81. <https://doi.org/10.38156/worldview.v2i1.199>
- Sari, N. dan Putri, L., Keterkaitan Penilaian Kinerja dengan Sistem Reward dan Punishment pada ASN, *Jurnal Transformasi Pemerintahan*, Vol. 7, No. 1, 2022.

- Sari, H., Hamdie, A. N., & As'ad, M. U. (2020). Akuntabilitas Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Kepada Masyarakat Di Unit Pelayanan Teknis(UPT) DISDUKCAPIL Banjarmasin Timur. *Jurnal Universitas Islam Kalimantan*.
- Sutiyo, & Maharjan, K. L. (2017). Rural Community Leadership in Decentralization. In *Decentralization and Rural Development in Indonesia*. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-3208-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3208-0_8)
- Syahfar Hidayat, Ramona Handayani, A. B. (2024). Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana serta Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten. *Jurnal MSDM*, 1, 748–759.
- UU RI Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, BPK RI 1 (2014). <https://doi.org/10.1145/2904081.2904088>
- Wahyuni, D. dan Purba, A., Manajemen Kinerja ASN dalam Perspektif New Public Management, *Jurnal Reformasi Administrasi Negara*, Vol. 5, No. 1, 2021.
- Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2), 198–211. <https://doi.org/10.59698/afeksi.v5i2.236>
- Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. Mending the mismatch of minds and mandates: Reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency, Indonesia. *Cogent Business & Management*, Vol. 12, No. 1, 2025.
- Warta, A. (2022). Manajemen ASN Wujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. *Warta.Jogjakota.Go.Id*. <https://warta.jogjakota.go.id/detail/index/24531>.