



Desain Tata Kelola Pemerintahan Desa di Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur

Hasan Ubaidillah^{1*}, Salahudin² 



Citation: Ubaidillah, H., & Salahudin, (2024). Desain Tata Kelola Pemerintahan Desa di Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur. *JPkM: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(1), 21-33. <https://doi.org/10.70214/qbdrh458>

Received: 5 September 2024
Accepted: 12 September 2024
Published: 20 September 2024

Publisher's Note: JPkM stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2024 by the author. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

^{*1}Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

²Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah

*Correspondence: gonda@umm.ac.id

Abstrak: Permasalahan mendasar yang dihadapi oleh pemerintah desa di seluruh Indonesia ialah tata kelola keuangan desa dilakukan secara konvensional yang berdampak buruk pada manajemen keuangan desa. Tidak sedikit pemerintah desa di Indonesia yang terjebak pada penyalahgunaan administrasi keuangan desa sehingga mereka harus mempertanggungjawabkan secara hukum, bahkan banyak kepala desa yang diproses pada penyidikan hingga dipidanakan akibat penyalahgunaan administrasi keuangan desa. Dampak selanjutnya, adalah pemerintah desa tidak memiliki keberanian membangun desa dengan menggunakan dana desa. Karena itu, desa sistem informasi pengelolaan keuangan desa menjadi penting untuk dilakukan yang diharapkan berdampak pada tata kelola keuangan desa yang baik dan berkontribusi positif terhadap pembangunan desa. Program pengabdian ini dilakukan untuk mendesain SIM Keuangan Desa yang akan diterapkan pada pemerintah Desa di Kabupaten Sidoarjo.

Kata Kunci: Dana Desa, Keuangan Desa, Pemerintah Desa, Sistem Informasi.

Abstract: The fundamental problem faced by village governments throughout Indonesia is that village financial management is carried out conventionally which has a negative impact on village financial management. Not a few village governments in Indonesia are trapped in the misuse of village financial administration so that they must be held legally accountable, even many village heads are processed in investigations and even criminalized due to misuse of village financial administration. The next impact is that the village government does not have the courage to build villages using village funds. Therefore, the village financial management information system is important to be carried out which is expected to have an impact on good village financial governance and contribute positively to village development. This community service program was carried out to design a Village Financial SIM which will be implemented in the Village Government in Sidoarjo Regency.

Keywords: Village Fund, Village Finance, Village Government, Information System.

Pendahuluan

Globalisasi dan perkembangan informasi memiliki dampak positif dan negatif terhadap manajemen pemerintahan desa. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang semakin masif harus bisa dimanfaatkan sampai pada tingkat Desa. Selain meningkatkan pelayanan, TIK juga dapat dimanfaatkan untuk melakukan proses perencanaan pembangunan, mendukung pengambilan keputusan serta manfaat lainnya. Konsep pembangun di desa tidak hanya berbicara mengenai pembangunan infrastuktur dasar dan sektor agraris saja, namun sudah sampai pada pengembangan TIK. Perkembangan TIK merupakan suatu kolaborasi antar teknologi informasi dan aktivitas manusia. Perpaduan antar manusia dan teknologi sangatlah dibutuhkan, karena pada dasarnya perkembangan teknologi harus diiringi dengan sumber daya manusia yang mumpuni. Berjalannya sistem informasi dapat bermanfaat bagi efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah desa (Mukhsin, 2020).

Sistem Informasi Desa (SID) merupakan suatu proses dan pengaplikasian media yang berbasis internet dan komputer, mendukung fungsi dan tugas pemerintah Desa, pengelolaan informasi Desa, memuat administrasi kependudukan, pelaporan, perencanaan, pengelolaan aset, layanan publik, pengelolaan anggaran, komunikasi masyarakat dan pemerintah Desa, transmisi atas ke bawah dan sebaliknya (Mukhsin, 2020). Peran dan manfaat SID, yaitu:

Pertama, ialah perencanaan pembangunan Desa berupa data kependudukan yang menjadi patokan penentuan perencanaan. Kedua, ialah keterbukaan informasi sebagai upaya praktik demokrasi dalam bentuk pemberian hak untuk masyarakat dalam melihat perencanaan dan pelaksanaan kebijakan. Ketiga, ialah pemerintah Desa lebih akuntabel berupa keterbukaan informasi yang mudah untuk diakses oleh masyarakat.

Keempat, ialah memberikan efektivitas dan efisiensi terhadap pelayanan publik. Kelima, ialah masyarakat lebih mudah memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Keenam, ialah masyarakat dapat mengawal secara aktif atas musyrenbang yang telah disepakati diawal. Ketujuh, ialah jika aplikasi media informasi di integrasikan dalam bentuk blog, FB, Whatshap maka ruang kontrol masyarakat dapat berjalan maksimal.

Kedelapan, ialah mempercepat pelayanan publik dalam urusan administrasi kependudukan. Kesembilan, ialah mendorong kesadaran kolektif masyarakat dalam melakukan proses perencanaan secara pembangunan secara partisipatif. Kesepuluh, ialah mempermudah keterbukaan informasi publik dan menjadi sumber promosi Desa. Kesebelas, ialah mempermudah proses penyaluran informasi dan komunikasi

lintas sektoral, Desa, Kecamatan, Kabupaten sehingga berjalan efektif dan efisien.

Marlina dkk, (2021) menunjukkan ada tiga hipotesis yang di formulasikan untuk menilai pengelolaan dana desa yaitu, kepemimpinan, kompetensi dan teknologi informasi, ketiga aspek tersebut sangatlah berpengaruh secara signifikan atas akuntabilitas pengelolaan dana desa yang ada di Kecamatan Rakit Kulim, Indragiri Hulu, Riau. Jahanshahi et al (2011) mengungkapkan perkembangan informasi teknologi memiliki dampak positif terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah Iran. Pemanfaatan teknologi informasi melalui kebijakan M-Government yang digunakan di beberapa wilayah menunjukkan adanya efektivitas dan efisiensi pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Program pengadain ini dilakukan untuk mendesain sistem informasi tata kelola keuangan desa yang mempermudah proses perencanaan, pencatatan pengeluaran, dan pertanggungjawaban dana desa pada pemerintah desa di Kabupan Sidoarjo. Pengelolaan dana Desa merupakan tanggung jawab dari perangkat Desa, untuk melakukan pengelolaan dana Desa para aparat desa harus memiliki kompetensi yang baik, pemanfaatan teknologi informasi juga dibutuhkan. Hal itu dilakukan untuk mempermudah adanya partisipasi masyarakat, kompetensi perangkat desa seluruh desa di Kecamatan Grogol Kabupaten Sekoharjo dan partsipasi masyarakat memiliki pengaruh yang signifikan akan akuntabilitas pengelolaan dana Desa.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami dinamika tata kelola pemerintahan desa di Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Data dikumpulkan melalui Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan kepala desa, sekretaris desa, dan lurah di Kecamatan Tanggulangin untuk menggali pemahaman mendalam mengenai tantangan serta peluang dalam implementasi sistem informasi pemerintahan desa. Selain itu, dilakukan wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama guna memperoleh perspektif lebih luas mengenai digitalisasi pelayanan publik desa. Penelitian ini juga menggunakan survei kuantitatif terhadap 62 responden dengan teknik purposive sampling untuk mengukur persepsi terhadap efektivitas digitalisasi pemerintahan desa. Data dianalisis menggunakan metode path coefficients untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel dalam tata kelola pemerintahan desa, sementara data dari FGD dan wawancara dianalisis menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus guna menemukan pola dan tema utama yang relevan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai inovasi sistem informasi pemerintahan desa serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

Hasil dan Pembahasan

Desain sistem informasi pemerintah desa

Pengembangan kapasitas birokrasi (capacity)

Peningkatan pelayanan publik dalam merespon kebutuhan masyarakat perlu didasarkan pada beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen pemerintahan desa. Salah satu faktor tersebut adalah pengembangan kapasitas birokrasi. Pengembangan kapasitas birokrasi (Capacity Building) menjadi sangat penting karena berhubungan dengan proses untuk menghasilkan peningkatan kemampuan birokrasi dalam mencapai tujuan tertentu (Ulum, 2018). Proses ini perlu dijalankan secara berkelanjutan sehingga tidak hanya terjadi dalam satu kali pelaksanaan saja (Akay et al., 2021). Dengan adanya peningkatan kapasitas dalam suatu birokrasi dapat memungkinkan untuk bertumbuh dan kuat secara komitmen (Akay et al., 2021). Oleh karena itu, data dari path coefficient di atas menunjukkan bahwa capacity berada pada angka positif yaitu 0.2. Terdapat beberapa kriteria penting yang dikaitkan dengan peningkatan kapasitas kelembagaan antara lain komitmen bersama, reformasi peraturan, kepemimpinan yang kondusif, reformasi kelembagaan dan peningkatan kekuatan dan kelemahan (Akay et al., 2021).

Sehubungan dengan hal tersebut, posisis capacity yang berada pada angka 0.2 terkonfirmasi melalui pelaksanaan Forum Group Discussion (FGD) yang dilakukan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo yang menghadirkan para lurah, kepala desa dan sekretaris desa. Pendapat yang disampaikan terkait dengan pengembangan kapasitas birokrasi didasarkan pada fakta yang dialami dalam pelaksanaan birokrasi pemerintahan desa. Sistem kerja birokrasi yang mewajibkan penggunaan sistem teknologi informasi mengharuskan pelaksanaan administrasi dan pelayanan kepada public di desa berbasis pada aplikasi. Namun, kendala yang dialami, rata-rata perangkat desa yang bertugas sudah berumur sehingga kurang melek terhadap penggunaan sistem teknologi informasi berbasis aplikasi ini. Dampaknya adalah tugas-tugas tersebut dilimpahkan kepada satu atau beberapa perangkat desa yang relatif muda dan melek terhadap teknologi untuk menyelesaikan semua urusan terkait aplikasi.

Sisi lain reformasi kelembagaan dan reformasi peraturan sesuai dengan kriteria penting yang ada dalam pengembangan kapasitas birokrasi belum dilaksanakan secara baik dan maksimal. Misalnya, dengan keterbatasan kemampuan pengelolaan sistem teknologi informasi yang berbasis aplikasi ini berpengaruh pada beban kerja pada beberapa perangkat desa saja. Namun, beban kerja yang ada tidak sepadan dengan gaji atau tunjangan sehingga dalam berdampak pada adanya kelemahan birokrasi dan pelayanan kepada masyarakat menjadi tidak efektif. Oleh karena itu, reformasi peraturan menjadi hal yang mutlak dalam

pengembangan kapasitas birokrasi misalnya dengan membuat regulasi terkait dengan promosi atau jenjang karir sehingga perangkat desa tidak selamanya menjadi perangkat desa tetapi bisa meningkatkan karir sesuai dengan pertimbangan kontribusi yang dilakukan. Pengembangan kapasitas menjadi penting untuk dilakukan demi adanya perbaikan dari manajemen pemerintahan desa sekaligus sebagai respon terhadap perubahan karena akan berhubungan dengan pelayanan kepada publik.

Penyelenggaraan fungsi pemerintah desa

Penyelenggaraan fungsi pemerintah desa menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen kelembagaan pemerintah desa. Hal tersebut berkaitan dengan UU No. 6 tahun 2014 yang mana pemerintahan desa menyelenggarakan fungsinya berdasarkan pada asas kepastian hukum, keterbukaan, profesionalitas, proporsionalitas, kearifan lokal, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas, keberagaman dan partisipatif. Fungsi pemerintah desa tertuju pada kepala desa yang akan berperan penting dalam menyukseskan setiap program. Peran kepala desa yang sangat sentral di desa ini terkonfirmasi dalam path coefficients dimana dalam level fungsi berada di angka positif 0.1. Kepala desa berperan sebagai seorang pemimpin sehingga dalam level kepemimpinan yang baik diperlukan adanya penciptaan ide dan kreativitas untuk organisasi dan mendorong bawahannya agar dapat meningkatkan kinerja dan berupaya mencapai hasil yang optimal.

Sejalan dengan hal tersebut, pelaksanaan Forum Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo, dengan dihadiri oleh para lurah, kepala desa dan sekretaris desa membahas beberapa hal termasuk dengan penyelenggaraan fungsi pemerintah desa. Para kepala desa menilai bahwa dalam penyelenggaraan fungsi pemerintah desa sistem koordinasi dan komunikasi selalu dibangun antara seluruh perangkat desa. Oleh karena itu, informasi atau keluhan yang disampaikan oleh masyarakat dapat langsung ditindaklanjuti. Selain itu, terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh para kepala desa khususnya berkaitan dengan mutasi para perangkat desa. Hal yang sering dialami yaitu munculnya perasaan dan keraguan untuk melakukan mutasi dengan didasarkan pada rasa peduli akan pekerjaan dari perangkat desa bersangkutan apabila dimutasi. Namun, dengan adanya tuntutan kinerja yang baik dalam mengelola kebutuhan di pemerintah desa diharuskan perangkat desa yang bekerja di dalamnya memiliki pemahaman yang baik berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi. Apalagi semua sistem kerja di pemerintah desa berbasis pada aplikasi. Para kepala desa merasa dilema dalam mengambil keputusan sehingga berpengaruh pada kinerja pemerintah desa.

Penguatan regulasi dalam manajemen kelembagaan pemerintah desa menjadi penentu dalam menanggapi

kebutuhan perubahan di masyarakat. Regulasi merupakan bagian dari system building yang dilakukan dengan mengkreasikan ulang elemen-elemen kelembagaan yang kurang adaptif, terutama berkaitan dengan mekanisme, prosedur (rule of the game), menyangkut sistem relasi kelembagaan pemerintahan dengan masyarakat. Regulasi dalam path coefficients berada di angka positif yaitu 0.13. artinya bahwa regulasi berperan penting dalam memastikan setiap prosedur penyelenggaraan pemerintah desa dapat berjalan dengan baik sebagaimana mestinya. Setiap level fungsi yang ada di pemerintah desa perlu didasarkan pada prosedur atau regulasi yang ada sehingga semua tugas dan kewajiban yang dijalankan benar dan sesuai. Regulasi ini berfungsi untuk meminimalisir penyimpangan yang ada agar proses pelayanan dan manajemen kelembagaan pemerintah desa dapat berjalan dengan baik.

Terkait itu, Forum Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh para lurah, kepala desa dan sekretaris desa memberikan tanggapan terhadap aspek regulasi. Adanya sistem kerja menggunakan teknologi informasi berbasis aplikasi mempengaruhi kinerja perangkat desa. Minimnya sumber daya manusia yang dapat menggunakan aplikasi tersebut berdampak pada beban kerja yang diberikan pada beberapa perangkat desa saja. Namun, beban kerja tersebut tidak didukung oleh gaji dan tunjangan yang mumpuni, sehingga berdampak pada ketidakpedulian dalam menyelesaikan administrasi dalam aplikasi-aplikasi yang ada. Di sisi lain manajemen karir dan promosi jabatan sangat minim sehingga peluang untuk menduduki posisi yang lebih tinggi menjadi kecil. Oleh karena itu, tanggapan yang diberikan oleh peserta forum tertuju pada pembuatan regulasi terkait tunjangan dan manajemen karir agar penyelenggaraan pemerintah desa dapat berjalan dengan baik.

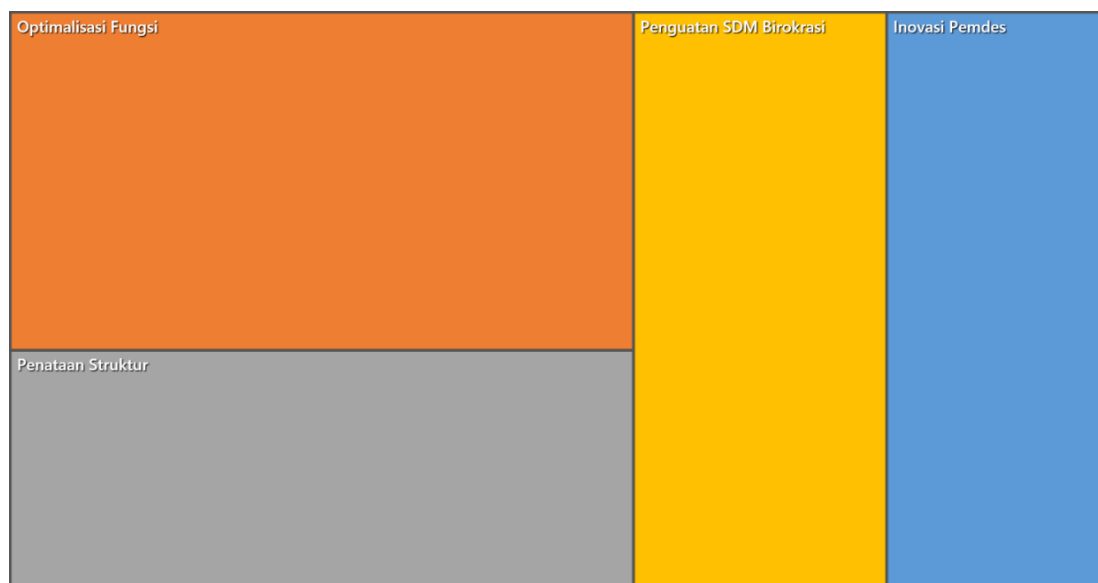
Desain sistem pemerintah desa (system building)

Desain sistem pemerintahan desa secara khusus berkaitan dengan strategi. Terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan strategi ini yaitu pendekatan system building dan pendekatan capacity building. Penyesuaian dengan pendekatan pembangunan sistem (system building) dilakukan dengan mengkreasikan ulang elemen-elemen kelembagaan yang kurang adaptif, terutama berkaitan dengan mekanisme, prosedur (rule of the game),

menyangkut sistem relasi kelembagaan pemerintahan dengan masyarakat. Sedangkan pendekatan pengembangan kapasitas (capacity building), dilakukan dengan membangun kapasitas kelembagaan (institutional capacity) agar kelembagaan pemerintahan mampu menjalankan fungsinya memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat. Berdasarkan pada path coefficients desain sistem pemerintah desa (system building) berada pada angka positif 0.14.

Berdasarkan pada Forum Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh para lurah, kepala desa dan sekretaris desa terdapat beberapa tanggapan yang diberikan sehubungan dengan hal ini. Tanggapan tersebut berkaitan dengan perlu adanya perbaikan dalam dua hal utama yaitu, regulasi dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia harus diberikan pelatihan dan sosialisasi yang mumpuni agar dapat menjalankan tugasnya secara baik. Apalagi sistem kerja mewajibkan adanya penggunaan sistem teknologi informasi berbasis aplikasi. Regulasi terutama terkait dengan tunjangan dan promosi karir sehingga perangkat desa tidak hanya selamanya menjadi perangkat desa, tetapi dengan adanya promosi karir dapat memberikan kesempatan untuk berkarya di tempat yang lebih tinggi.

Berdasarkan data penelitian yang telah dianalisis dan dideskripsikan pada bagian sebelumnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa terjadi perubahan perilaku atau karakteristik masyarakat desa yang menuntut penyelenggaraan pelayanan publik pada tingkat desa dapat disesuaikan dengan perubahan teknologi informasi, yaitu pelayanan publik yang cepat, efektif, dan efisien. Kompleksitas kebutuhan dan karakteristik masyarakat desa dalam era teknologi informasi membutuhkan kemampuan dan kecepatan pemerintah desa beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Karena itu, pemerintah desa perlu melakukan manajemen perubahan yang mendukung terbentuknya tata kelola pemerintahan desa yang responsif terhadap perubahan yang terjadi. Temuan tersebut dilakukan analisis mendalam melalui pendekatan kualitatif yang difokuskan pada penggunaan data FGD dan interview terhadap *key informans*. Analisis data kualitatif menunjukkan bahwa terdapat variabel-variabel penting yang berkontribusi langsung terhadap kemampuan adaptasi pemerintah desa, yaitu sebagai berikut.



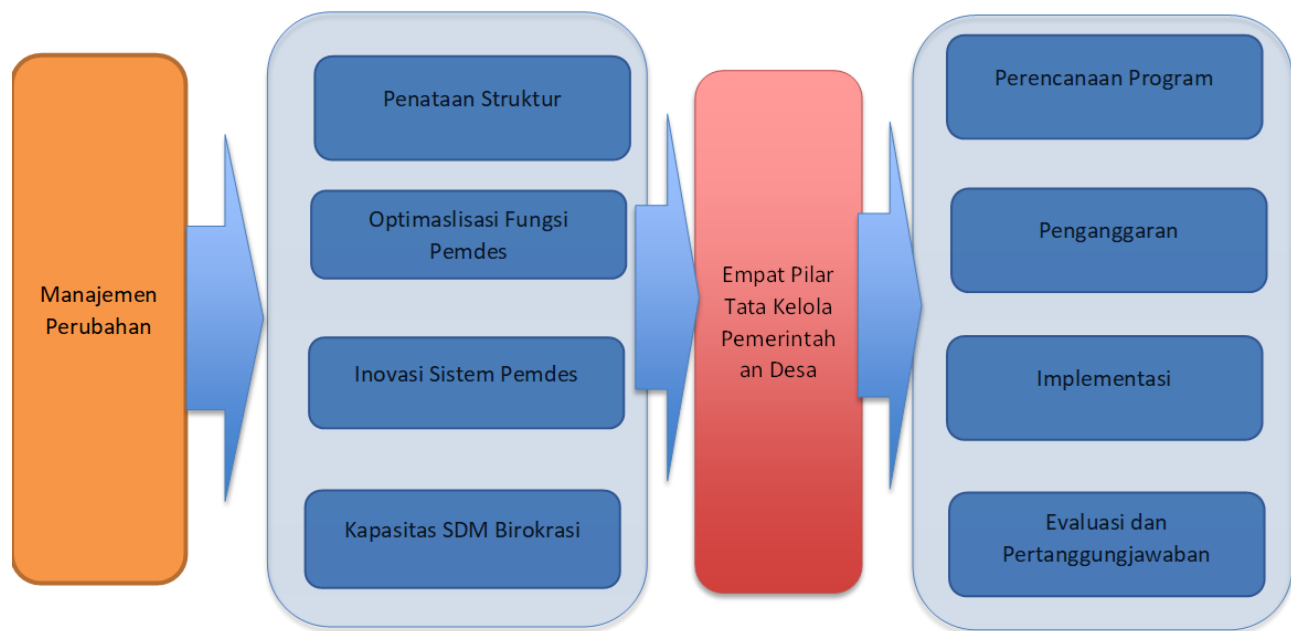
Gambar 1. Kontribusi unsur manajemen perubahan terhadap perubahan tata kelola organisasi pemerintah desa. (Data diolah 2024).

Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa optimalisasi fungsi dan penataan struktur merupakan bagian penting yang perlu dilakukan untuk mewujudkan kemampuan adaptasi pemerintah desa dalam era revolusi industri 4.0. Struktur dan fungsi merupakan bagian yang sangat menentukan keberlangsungan organisasi pemerintahan desa. Struktur merupakan kelembagaan yang menjalankan fungsi organisasi, sementara fungsi merupakan tanggung jawab yang melekat pada struktur organisasi pemerintah desa. Berdasarkan hasil FGD yang dianalisis dengan NVivo 12 Plus, mengungkapkan bahwa kepala desa, sekretaris desa, dan perangkat desa mengharapkan adanya seksi pada struktur desa yang secara khusus menjalankan fungsi tata kelola data dan informasi sehingga pemerintah desa memiliki pusat data sebagai bahan pengambilan keputusan serta untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan publik secara baik.

Unsur lain yang juga berperan penting dalam manajemen perubahan pemerintah desa adalah inovasi dan SDM birokrasi desa. Meskipun berdasarkan data FGD dan interview yang dianalisis dengan NVivo 12 Plus menunjukkan bahwa inovasi dan SDM birokrasi tidak lebih dominan dari

bagian struktur dan fungsi tidak berarti bahwa inovasi dan SDM birokrasi tidak lebih penting daripada struktur dan fungsi. Justru menunjukkan bahwa inovasi dan SDM birokrasi merupakan bagian yang mendukung struktur dan fungsi pemerintah desa berjalan secara baik. Inovasi merupakan gagasan kreatif yang mendukung keberfungsian struktur pemerintah desa serta mendukung penyelenggaraan fungsi pemerintahan desa. Berdasarkan data FGD dan interview mengungkapkan bahwa inovasi dan kapasitas SDM birokrasi sangat menentukan keberhasilan pemerintah desa merespon perubahan dan kompleksitas pelayanan publik. Inovasi adalah gagasan kreatif berbasis digital, data dan informasi yang mendukung penyelenggaraan pemerintahan desa berlangsung secara efektif dan efisien.

Gambar 2 menjelaskan model manajemen perubahan pemerintahan dilakukan melalui penataan struktur, optimalisasi fungsi, inovasi, dan penguatan SDM birokrasi, yang diarahkan untuk mendukung empat pilar tata kelola pemerintahan desa, yaitu perencanaan, penganggaran, implementasi, dan evaluasi serta pertanggung jawaban pemerintah desa.



Gambar 2. Model manajemen perubahan organisasi pemerintah desa (Data diolah 2024).

Gambar 2 di atas menunjukkan bahwa manajemen perubahan organisasi pemerintahan desa adalah perubahan struktur, fungsi, inovasi sistem, dan sumber daya manusia birokrasi desa. Perubahan struktur pemerintahan desa adalah berkaitan dengan perubahan kelembagaan pemerintahan desa, yaitu kelembagaan yang mendukung penyelenggaraan pemerintahan desa dapat berjalan secara efektif, efisien, dan tertib. Perubahan struktur pemerintahan desa diarahkan pada struktur yang sesuai dengan kompleksitas kebutuhan dan tuntutan masyarakat desa dalam era perubahan teknologi dan informasi. Salah satu struktur pemerintah desa yang perlu diperkuat adalah struktur yang menyelenggarakan fungsi pelayanan publik berbasis digital. Perubahan fungsi penyelenggaraan pemerintahan desa yaitu memperkuat fungsi pelayanan publik berbasis digital, data, dan informasi, yang diperkuat dengan inovasi pemerintahan desa pada pengembangan dan penerapan sistem informasi pemerintahan desa. Perubahan struktu, fungsi, dan inovasi perlu diikuti dengan perubahan sumber daya manusia birokrasi desa, yaitu melakukan penguatan dan pengembangan sumber daya manusia birokrasi yang difokuskan pada peningkatan keterampilan digital, analisis data, dan penggunaan Artificial Intelligence (AI).

Manajemen perubahan di atas dilakukan dalam rangka memperkuat pilar tata kelola pemerintahan desa, yaitu perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi serta pertanggung jawaban pemerintahan desa. Dalam era perubahan teknologi dan informasi serta tingginya kompleksitas pelayanan publik, kegiatan perencanaan pembangunan desa perlu dilakukan secara digital yang didukung penerapan aplikasi sistem informasi perencanaan

pembangunan (*e-planning*) yang berbasis pada kebutuhan, potensi, dan kompleksitas pelayanan publik. Penganggaran juga perlu dilakukan secara digital (*e-budgetting*) yang terintegrasi dengan sistem informasi perencanaan pembangunan desa sehingga program dan kegiatan pembangunan desa dapat menjadi basis data penyusunan anggaran desa. Kegiatan pelaksanaan pembangunan desa juga perlu dilakukan secara digital terutama pada aspek pengadaan barang dan jasa serta pada aspek monitoring progres yang berbasis pada dampaknya terhadap pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Pertanggung jawaban pemerintah desa perlu didukung sistem informasi yang menjamin keterbukaan data dan informasi serta dapat diakses oleh masyarakat luas.

Manajemen perubahan organisasi pemerintah desa

Penataan struktur

Penataan struktur pada tingkat pemerintahan desa merupakan hal yang penting untuk diupayakan. Hal tersebut bertujuan untuk menemukan formula yang tepat agar pemerintah desa dapat menjalankan fungsinya dengan efektif dan efisien (Iza et al., 2022). Penataan struktur di tataran pemerintahan desa dapat dijalankan dengan mengacu pada kebutuhan pemerintah desa. Setiap desa tentunya memiliki fokus dan problematikanya sendiri, oleh sebab itu diperlukan adanya penataan struktur pemerintah yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada di desa (Tini, 2019). Di era industri 4.0, kemajuan teknologi informasi begitu masif terjadi. Sistem *e-government* merupakan salah satu inovasi dalam pemerintahan yang dibawa oleh kemajuan teknologi digital. Oleh sebab itu, pada tataran pemerintah desa juga perlu memanfaatkan kemajuan teknologi guna mempercepat pelayanan publik di tingkat desa (Leni, 2018).

Penjabaran tersebut juga terkonfirmasi benar berdasarkan hasil survei dan juga pendapat para *stakeholder* pada *Focus Group Discussion (FGD)* yang dijalankan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo. Melalui survei yang dilakukan pada 62 responden dengan skema *purposive* (sengaja), dominan responden menyatakan setuju bahwa penataan struktur desa mesti dijalankan agar mampu lebih optimal dalam urusan tata kelola pemerintah desa. Secara rinci, 69.4% responden menyatakan setuju, 24.2% responden menyatakan sangat setuju dan sebagian kecil sisanya menyatakan tidak setuju atas pernyataan tersebut.

Berikutnya, adapun pendapat dari para *key informan* (Lurah, kepala desa dan sekretaris desa) dalam FGD yang dijalankan juga mengacu pada penjabaran sebelumnya. Sebagian besar narasumber dalam FGD tersebut menjabarkan bahwa penataan struktur desa adalah hal serius yang harus diupayakan. Di era industri 4.0 dewasa kini, tata kelola pemerintahan termasuk pemerintahan desa harus dijalankan dengan efektif dan efisien. Pemerintah desa harus mampu adaptif terhadap perkembangan teknologi. Guna menunjang hal tersebut, maka harus ada penataan struktur agar memiliki landasan legalitas dalam menjalankan fungsi pemerintahan desa yang lebih efektif di era teknologi digital.

Optimalisasi fungsi pemdes

Masa digitalisasi, pemerintah desa dituntut untuk mampu bekerja secara optimal dalam menjalankan fungsinya. Fungsi pemerintah desa yang terdiri dari pemberdayaan, tata kelola infrastruktur dan pelayanan publik dalam era industri 4.0 kini harus mampu dijalankan dengan masif dan responsif (Iza et al., 2022). Tuntutan masyarakat desa yang juga mulai bervariasi menjadi alasan mengapa pola atau sistem digitalisasi harus diadopsi oleh pemerintah desa. Biasanya, pola-pola yang dijalankan dalam melaksanakan fungsi tersebut menggunakan pola-pola konvensional, namun kehadiran teknologi digital dengan konsep yang lebih moderen diharapkan mampu untuk mempercepat proses pelayanan oleh pemerintah desa (Shahnaaz et al., 2024). Jika mengacu pada model konsep manajemen perubahan organisasi pemerintah desa sebelumnya, maka dapat dipahami bahwa semua upaya manajemen perubahan tersebut bertujuan untuk menghadirkan digitalisasi tata kelola pada tataran pemerintahan desa. Digitalisasi tata kelola pemerintahan desa tersebut tentunya memiliki visi untuk menghadirkan tata kelola pemerintahan desa yang efektif dan efisien.

Pandangan sebelumnya juga terkonfirmasi sama dengan hasil survei yang dijalankan oleh peneliti. Melalui survei yang dilakukan pada 62 responden, dominan responden menyatakan setuju bahwa optimalisasi fungsi pemerintah desa sangat diperlukan di era industri 4.0 dewasa kini. Optimalisasi fungsi pemerintah desa tersebut dijalankan dalam tiga skema. Ketiga skema tersebut adalah dengan penguatan

kapasitas pemerintah desa, adanya sinergitas antar lembaga-lembaga pemerintah desa dan dengan penguatan kapasitas birokrasi pemerintah desa. Selanjutnya, perlunya optimalisasi pemerintah desa juga didukung oleh hasil FGD terbatas antara *key informan* yang dijalankan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo. Dalam FGD tersebut, dilontarkan bahwa SDM di tingkatan desa sangat terbatas sementara tuntutan pengelolaan yang berbasis digital cukup banyak. Kemudian, ada juga yang menyatakan bahwa perangkat desa saat ini cenderung menggunakan cara berpikir lama sehingga terbawa pada kinerjanya. Mendasari beberapa hal tersebut, maka mesti ada penguatan kapasitas birokrasi di tingkatan desa. Tiga skema yang dimuat dalam survei tersebut tentu menjadi pertimbangan penting guna mengoptimalkan fungsi pemerintah desa kedepannya.

Inovasi sistem pemdes

Revolusi industri 4.0 membawa tantangan baru dalam sistem pemerintahan termasuk pada pemerintahan desa. Arus teknologi yang begitu masif tidak dapat dijadikan alasan penyebab bagi persoalan dalam sistem pemerintahan desa. Sebaliknya, pemerintah desa harus mampu beradaptasi dan mampu memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada (Ghufron, 2018). Era digital sebenarnya memberikan peluang bagi pemerintah desa untuk mampu berinovasi. Kecepatan dan kemudahan akses yang dibawa oleh perkembangan digital tersebut jika mampu dimanfaatkan dengan baik tentu akan menghadirkan sistem pemerintahan desa yang lebih efektif dan efisien dari sebelumnya. Di sisi lain, inovasi sistem pemerintahan desa juga diperlukan untuk mampu mengimbangi perubahan karakteristik masyarakat desa serta adanya tuntutan pelayanan publik di era industri 4.0 (Deddy Rahmat, 2021).

Selanjutnya, terdapat kesepahaman antara pernyataan sebelumnya dengan hasil FGD yang dijalankan oleh peneliti bersama *stakeholders* di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo. Sejumlah *key informan* yang tergabung dalam forum FGD tersebut sepakat menyatakan bahwa era pelayanan publik dewasa kini mengalami cukup banyak perubahan. Tantangan digital yang hadir mengharuskan pemerintah desa untuk mampu beradaptasi dan berinovasi dalam sistem pemerintahan desa. Namun, yang menjadi persoalan adalah masih banyaknya perangkat desa yang sudah “sepuh”, dominan kelompok ini memiliki pandangan konvensional yang cukup kolot sehingga sulit untuk diajak untuk menciptakan inovasi dalam sistem pemerintahan desa. Adapun persoalan lain adalah kecakapan SDM perangkat desa yang dinilai kurang mumpuni untuk mampu menghadirkan inovasi sistem yang linier dengan perkembangan zaman. Meski demikian, persoalan-persoalan tersebut tentu bukanlah penghambat fundamen dalam menghadirkan inovasi sistem pemerintahan desa yang mampu untuk bertahan dan berkembang di era digital saat ini.

Penguat lain dari beberapa penjabaran sebelumnya juga dapat ditarik dari hasil survei yang dijalankan oleh peneliti. Dominan responden menyatakan setuju bahwa pemerintah desa yang ideal adalah yang mampu untuk menghadirkan inovasi di era digitalisasi. Inovasi tersebut bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang juga berorientasi pada tuntutan publik. Secara rinci, 59.7% responden menyatakan setuju dan 40.3% responden lainnya menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut.

Kapasitas SDM birokrasi

Era digital, SDM birokrasi desa dituntut untuk memiliki kecakapan atau kapasitas yang baik agar mampu mengimbangi perkembangan teknologi. Perangkat desa dalam artian ini diharapkan mampu untuk adaptif terhadap pola tata kelola pemerintahan desa yang lebih moderen. SDM birokrasi desa yang sebelumnya menggunakan pola konvensional membutuhkan peningkatan kapasitas khususnya dalam penggunaan teknologi digital. Peningkatan mutu birokrasi desa tersebut dapat dijalankan dengan beberapa kegiatan seperti pelatihan, lokakarya dan *workshop*. Survei yang dilakukan oleh peneliti juga mengkonfirmasi hal tersebut. Secara rinci, terdapat representase sebanyak 62.3% yang menyatakan setuju dan 37.7% responden lainnya menyatakan sangat setuju atas pola peningkatan kapasitas perangkat desa tersebut. Kegiatan pelatihan, *workshop* dan lokakarya menjadi opsi yang cukup relevan guna *upgrade* kapasitas birokrasi desa. Pola pelayanan publik yang berubah di era industri 4.0 mengharuskan skema-skema tersebut penting dijalankan untuk meningkatkan mutu SDM pemerintah desa.

Jika mengacu pada pandangan dari para *key informan* yang hadir di forum FGD, kapasitas SDM birokrasi merupakan bagian paling krusial untuk menopang digitalisasi tata kelola pemerintahan desa. Digitalisasi tata kelola pemerintahan desa yang bertujuan untuk menghadirkan fungsi pemerintahan desa yang efektif dan efisien tersebut tentu mesti linier dengan kapasitas SDM yang ada di desa. Oleh sebab itu, hasil forum FGD juga dominan menyatakan sepakat untuk terlebih dahulu memproyeksikan kecakapan SDM di tataran pemerintahan desa.

Mendasari beberapa pernyataan sebelumnya, maka strategi penunjang untuk menghadirkan kapasitas SDM birokrasi yang mempunyai dapat dijalankan dengan beberapa skema. Adapun skema-skema tersebut yakni dengan perubahan budaya kerja birokrasi pemerintah desa, peningkatan kemampuan adaptif terhadap perubahan teknologi informasi, peningkatan kemampuan untuk menghadirkan inovasi serta peningkatan kemampuan responsif terhadap kompleksitas tuntutan masyarakat desa. Skema-skema tersebut sebelumnya juga masuk dalam bagian pertanyaan survei yang dijalankan oleh peneliti. Secara umum, dominan responden menyatakan setuju atas skema-

skema yang dapat diambil dalam upaya peningkatan kapasitas SDM perangkat desa tersebut. Intinya, kualitas SDM pemerintah desa menjadi salah satu faktor kunci untuk menerapkan digitalisasi tata kelola pemerintahan desa. Jika hal tersebut mampu terpenuhi, maka diharapkan dapat menghadirkan tata kelola pemerintahan desa yang lebih efektif dan efisien kedepannya.

Digitalisasi empat pilar tata kelola pemerintah desa

Perencanaan program

Manajemen kelembagaan pemerintah desa perlu diaplikasikan dalam beberapa tahap salah satunya melalui perencanaan program. Berdasarkan hasil analisis path coefficients menunjukkan bahwa dalam level fungsi pemerintah desa berada di angka 0.1. Artinya bahwa sesuai dengan model manajemen perubahan yang didukung melalui perbaikan struktur, optimalisasi fungsi pemerintah desa, inovasi sistem pemerintah desa, dan kapasitas SDM birokrasi diharapkan dapat menunjang efektivitas dan efisiensi tata kelola pemerintah desa. Daya adaptasi tersebut berhubungan erat dengan pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang digitalisasi pelayanan kepada masyarakat ([Lilik Maslikhah, 2023](#)). Manajemen perubahan dalam perencanaan program dapat berbasis web untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan public kepada masyarakat ([Maria & Hadiyanto, 2021](#)).

E-Government merupakan suatu pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah melalui portal teknologi yang tersedia, seperti internet ([Muliawaty & Hendryawan, 2020](#)). Tujuan adanya E-Government adalah mempermudah pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah, baik dalam efisiensi waktu dan efektifitas pelayanan. Model perencanaan program yang berbasis web dapat menjadi strategi bagi pemerintah desa di wilayah Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo agar keterlibatan masyarakat menjadi lebih fleksibel. Oleh karena itu, perbaikan dalam struktur, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor penting untuk mendukung pelaksanaan program berbasis web. Pengembangan model ini hanya akan berjalan dengan baik jika terdapat inovasi dari perangkat desa, sehingga dibutuhkan pelatihan dan pendampingan dari pihak terkait baik pemerintah di tingkat kecamatan maupun kabupaten ([Atmojo et al., 2017](#)). Digitalisasi sistem perencanaan program tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga pengawasan dari masyarakat dapat lebih terarah dengan ketersediaan ruang public agar masyarakat dapat menyampaikan usulan dan kritikan melalui web yang tersedia.

Berdasarkan Forum Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh para lurah, kepala desa dan sekretaris desa oleh peneliti menemukan bahwa desa

membutuhkan adaptasi dalam sistem pelayanan kepada masyarakat. Namun perlu ada perbaikan-perbaikan dari sumber daya manusia untuk mengelola website desa yang dikembangkan. Sehingga pendapat yang disampaikan cenderung agar perlu adanya satu kepala urusan tersendiri dalam kelembagaan pemerintah desa yang bertanggung jawab dalam pengelolaan website yang ada. Di lain sisi, terdapat 58.1% responden menyatakan setuju sesuai dengan data perihal tanggapan terkait adaptasi pemerintahan desa membutuhkan kecakapan birokrasi dan penggunaan teknologi informasi. Hal ini menunjukkan bahwasanya fungsi pemerintahan desa akan berjalan dengan efektif dan efisien apabila didukung dengan digitalisasi tata kelola pemerintah desa yang baik.

Penganggaran

Pemerintah desa memiliki wewenang penting dalam penyelenggaraan komponen dan sistem kerja yang dibangun sesuai dengan kepentingan desa. Termasuk dalam penyusunan anggaran adalah bagian strategis yang berperan penting terhadap terlaksananya semua program dan kebijakan desa dalam periode tertentu. Pelaksanaan digitalisasi tata kelola pemerintahan dapat berjalan dengan efektif dan efisien apabila didukung oleh kemampuan birokrasi dalam membuat dan menerapkan kebijakan sehingga berpengaruh pada pelayanan public (Sujana et al., 2020). Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap 62 responden tentang perlu adanya adaptasi berkaitan dengan kemampuan birokrasi dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan public menunjukkan bahwa 62.9% menyatakan setuju.

Penyusunan anggaran menggunakan sistem digitalisasi lebih mudah dan proses pengawasan terhadap penggunaan anggaran dapat diakses secara transparan dan akuntabel. Model penataan anggaran ini membutuhkan kecakapan birokrasi pemerintah desa yang baik sehingga seluruh program dan kebijakan dalam Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP Desa) dapat teranggarkan dengan optimal. Sistem ini apabila dikembangkan dengan baik akan memberikan kemudahan dengan adanya data base sehingga peluang untuk terjadinya penyimpangan dalam penggunaan anggaran dapat diminimalisir. Selain itu, penyusunan laporan akhir dapat lebih dipermudah karena data yang ada tidak mudah untuk dimanipulasi. Di sisi lain partisipasi masyarakat pun lebih tervalidasi untuk mengontrol penggunaan anggaran. Salah satu model pemanfaatan web adalah Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES). Model perubahan manajemen pemerintah desa dengan memanfaatkan perkembangan teknologi digital diharapkan dapat mewujudkan desa yang adaptif.

Forum Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh para kepala desa, lurah, dan sekretaris desa cenderung menyetujui adanya penyesuaian penyusunan anggaran,

pencatatan serta pelaporan anggaran berbasis web atau aplikasi karena lebih terintegrasi. Namun, disisi lain perlu adanya peningkatan kemampuan sumber daya manusia untuk mengelola web atau aplikasi yang ada. Kendala yang dialami sejauh ini, belum ada perangkat desa yang berkompeten secara utuh ditambah lagi tidak adanya tunjangan tambahan dengan beban kerja berbeda antara satu perangkat desa dan perangkat desa lainnya. Penganggaran adalah satu komponen yang sangat vital dan menentukan optimal atau tidaknya penyelenggaraan pemerintah desa. Para lurah, kepala desa dan sekretaris desa mendukung adanya adaptasi manajemen pemerintahan desa dengan mempertimbangkan adanya perbaikan terhadap tata kelola kelembagaannya.

Implementasi

Tahapan implementasi merupakan penentu dari setiap program dan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah desa. Model implementasi berdasarkan pada path coefficients masuk dalam kategori supply dengan kontribusi tertinggi di angka 0.35. Artinya bahwa implementasi akan berkaitan erat dengan demand apa yang menjadi konsentrasi masyarakat. Implementasi ini mencakup semua fungsi pemerintahan desa dengan memanfaatkan digitalisasi teknologi informasi untuk mempermudah dan menunjang efisiensi serta efektivitas tugas pokok dan fungsinya (Eprilianto et al., 2020). Implementasi penyelenggaraan pemerintah desa akan berjalan dengan baik apabila BPD, pemerintah desa dan masyarakat bahu-membahu untuk membangun dan mensejahterakan desa (Elison & Hahury, 2023). Sehingga koordinasi yang baik antara ketiga pilar utama tersebut sangat dibutuhkan untuk melahirkan kebijakan pro rakyat. Pola koordinasi perlu dikembangkan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi dengan memanfaatkan media seperti whatsapp group.

Terdapat dua model pendekatan yang dapat digunakan dalam tahap implementasi untuk menunjang penyelenggaraan pemerintahan desa yang lebih efektif dan efisien. Pendekatan system building dan pendekatan capacity building. Pendekatan pembangunan sistem dilakukan dengan mengkreasi ulang elemen-elemen kelembagaan yang kurang adaptif, terutama berkaitan dengan mekanisme, prosedur dan menyangkut sistem relasi kelembagaan pemerintahan dengan masyarakat. Sedangkan pendekatan pengembangan kapasitas dilakukan dengan membangun kapasitas kelembagaan agar kelembagaan pemerintahan mampu menjalankan fungsinya memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, untuk dapat mewujudkan digitalisasi tata kelola pemerintah desa yang optimal maka perlu adanya perbaikan kelembagaan, manajemen kinerja, regulasi yang mengatur perihal tunjangan dan promosi jabatan, pengembangan kemampuan sumber daya manusia.

Berdasarkan Forum Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh para lurah, kepala desa dan sekretaris desa cenderung mengatakan bahwa desa dapat beradaptasi dengan baik apabila tunjangan dan sumber daya manusia perangkat desa dapat dioptimalkan. Pertimbangan utamanya adalah terdapat begitu banyak aplikasi dan web yang harus diselesaikan oleh pihak desa baik berkaitan dengan urusan administrasi desa maupun untuk kepentingan pelayanan public. Namun, beban kerja yang hanya diberikan pada beberapa perangkat desa saja tidak disesuaikan dengan tunjangan. Survey yang dilakukan kepada 62 responden perihal perlu adanya penguatan kapasitas birokrasi menunjukkan bahwa terdapat 56.6% menyatakan setuju. Artinya bahwa penguatan kapasitas birokrasi adalah salah satu langkah awal yang sangat penting untuk bisa memastikan model perubahan berikutnya akan berjalan dengan efektif dan efisien.

Evaluasi dan Pertanggungjawaban

Model perubahan kelembagaan pemerintahan desa berbasis teknologi informasi dapat menunjang efektivitas dan efisiensi dalam tahap evaluasi dan pertanggungjawaban. Pemanfaatan teknologi informasi misalnya dalam mengevaluasi kinerja perangkat desa dan pembuatan laporan keuangan desa (Hilda Agustin et al., 2023). Tujuan utamanya agar pertanggungjawaban dan evaluasi dapat lebih tersistem, terintegrasi dan lebih terarah. Berdasarkan hasil analisis *path coefficients*, evaluasi dan pertanggungjawaban masuk dalam bagian institusi dengan angka 0.1%. Artinya bahwa adaptasi pemerintah desa perlu untuk tanggap terhadap perubahan penyelenggaraan sistem pemerintah desa yang *by system*. Sistem pertanggungjawaban yang terpadu berpengaruh pada kinerja birokrasi agar lebih transparan dan akuntabel, sehingga perbaikan dari struktur kelembagaan pemerintah desa, inovasi pemerintah desa, kapasitas sumber daya manusia menjadi penentu pelaksanaan evaluasi dan pertanggungjawaban yang baik.

Model manajemen perubahan yang ditawarkan dengan memanfaatkan digitalisasi tata kelola pemerintahan desa sesuai dengan Forum Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh para kepala desa dan sekretaris desa, melihat bahwa perlu adanya manajemen perubahan secara signifikan agar desa dapat beradaptasi terhadap tuntutan masyarakat. Survey yang dilakukan terhadap 62 responden terkait penguatan kapasitas pemerintah desa dalam aspek SDM, penguasaan teknologi dan penguasaan terhadap tata kelola pemerintahan desa menunjukkan terdapat 59.7% tanggapan yang menyatakan setuju. Hal ini karena dengan adanya perubahan terhadap aspek-aspek tersebut akan memberikan dampak pada pola evaluasi dan pertanggungjawaban yang diberikan. Evaluasi dan

pertanggungjawaban ini menjadi elemen terakhir yang sekaligus menjadi penentu pelaksanaan program dan kebijakan berikutnya hanya akan berada pada model permasalahan yang sama atau berbeda.

Implikasi penelitian

Temuan penelitian ini mempunyai dua implikasi penting, yaitu implikasi teoritis dan implikasi empiris. Implikasi teoritis adalah berkaitan dengan bahwa manajemen perubahan organisasi pemerintah desa tidak lagi difokuskan pada penataan struktur dan fungsi pemerintahan yang bersifat prosedural dan administratif namun perubahan tersebut perlu disesuaikan dengan perubahan dan kompleksitas pelayanan publik yang disebabkan oleh perubahan teknologi informasi. Model manajemen perubahan perlu diawali dengan pemetaan permasalahan dan ketahanan struktur, fungsi, sistem, dan SDM birokrasi desa yang diarahkan untuk mendukung tata kelola pemerintahan desa yang adaptif dan responsif terhadap perubahan yang sedang terjadi.

Implikasi empiris penelitian ini adalah manajemen perubahan organisasi pemerintah desa dilakukan untuk merespon perubahan dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Model manajemen perubahan organisasi pemerintah desa difokuskan pada kemampuan pemerintah desa melakukan kegiatan perencanaan pembangunan desa, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi serta pertanggungjawaban pemerintah desa berbasis digital dan teknologi informasi. Digitalisasi tata kelola pemerintah desa dinilai sebagai langkah strategis untuk melakukan transformasi tata kelola pemerintahan desa yang responsif, tanggap, cepat, efektif, dan efisien sehingga kompleksitas pelayanan publik pada tingkat desa dapat teratasi secara baik.

Kesimpulan

Tuntutan pelayanan publik (Demand)

Tuntutan pelayanan publik di era revolusi industri 4.0 mengharuskan adanya adaptasi pemerintahan desa yang baik. Dorongan masyarakat untuk terciptanya manajemen perubahan pelayanan publik di pemerintahan desa didasarkan pada perkembangan teknologi yang memungkinkan semua hal dilakukan secara online atau berbasis sistem. Sehingga kebutuhan manajemen dan sumber daya manusia yang adaptif menjadi keharusan. Oleh karena itu demand berdiri pada posisi tuntutan atas kebutuhan masyarakat terhadap kelembagaan pemerintahan desa. Sesuai dengan *path coefficients* di atas, demand berada pada angkat positif yaitu 0.05. Faktor demand masyarakat dan kesiapan pemerintah desa (Supply) adalah penentu dari setiap manajemen perubahan yang ada sehingga daya adaptasi yang memerlukan berbagai factor perlu untuk disinkronisasikan agar peremajaan manajemen perubahan dapat berjalan dengan maksimal.

Penataan kelembagaan (Supply)

Penataan kelembagaan berkaitan dengan respon pemerintah terhadap tuntutan perkembangan teknologi yang mempengaruhi perubahan social di masyarakat. Oleh karena dalam path coefficients penataan kelembagaan berada pada angka positif 0.35. Angka tersebut menunjukkan bahwa penataan kelembagaan memiliki nilai kontribusi yang sangat tinggi. Untuk mendukung hal tersebut maka manajemen kelembagaan juga perlu untuk diperhatikan. Manajemen kelembagaan diutamakan untuk mendukung kerja operasional pemerintahan desa karena tuntutan pelaksanaan pelayanan publik yang mengharuskan pelayanan by sistem. Tugas administrative pemerintahan desa mengharuskan penggunaan aplikasi-aplikasi tertentu sehingga berdasarkan wawancara dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti secara langsung menunjukkan bahwa responden menginginkan adanya tata lembaga yang baik dengan mengadakan bagian khusus yang menangani tugas administratif dan pelayanan publik di pemerintah desa dengan mempertimbangkan kapasitas dan sumber daya manusia tidak terlalu dapat mawadahi demand masyarakat.

Kemampuan birokrasi (Institutional)

Kemampuan birokrasi menjadi elemen penting dalam manajemen perubahan di tataran pemerintahan desa karena berkaitan dengan aspek pengetahuan, aspek keterampilan dan aspek sikap. Kemampuan birokrasi sesuai dengan path coefficients berada pada angka positif yaitu 0.1. Hubungan antara variabel dalam path coefficients tersebut menentukan keterkaitan antara satu fungsi dan fungsi yang lain karena saling melengkapi dalam manajemen kelembagaan pemerintah desa. Kemampuan birokrasi dapat menunjang pelaksanaan pelayanan public sehingga menjadi lebih efektif dan efisien. Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti mendapati bahwa pemerintah desa menilai perlu adanya bimbingan terhadap sumber daya manusia di desa agar lebih siap dengan perubahan yang digagas oleh pemerintah pusat berkaitan dengan pelayanan publik yang by system. Kendala utama di tataran pemerintah desa ada pada kemampuan individu untuk mengelola aplikasi-aplikasi yang ada, sehingga bimbingan-bimbingan yang berkelanjutan sangat diperlukan agar sumber daya manusia di desa secara keseluruhan mamahami pola yang ada. Selain itu, tidak adanya sistem promosi, karir dan tunjangan yang sepadan dengan beban kerja sehingga sangat mempengaruhi kinerja birokrasi. Aplikasi yang perlu dikelola menjadi sangat banyak tetapi melahirkan tantangan tersendiri bagi perangkat desa baik kendala umur, pengetahuan dan kurang melek terhadap teknologi informasi yang ada.

Pengembangan kapasitas birokrasi (Capacity)

Pengembangan kapasitas birokrasi sebagai respon terhadap kebutuhan masyarakat berhubungan dengan proses untuk menghasilkan peningkatan kemampuan birokrasi

dalam mencapai tujuan tertentu. Peran kapaisitas birokrasi menjadi elemen utama dan terpenting untuk bisa memastikan aspek fungsional pemerintahan desa dapat berjalan dengan baik. Daya adaptasi hanya dapat didukung oleh kecakapan birokrasi yang baik. Oleh karena itu, data dari path coefficient di atas menunjukkan bahwa capacity berada pada angka positif yaitu 0.2. Sistem kerja birokrasi yang mewajibkan penggunaan sistem teknologi informasi mengharuskan pelaksanaan administrasi dan pelayanan kepada public di desa berbasis pada aplikasi. Namun, kendala yang dialami, rata-rata perangkat desa yang bertugas sudah berumur sehingga kurang melek terhadap penggunaan sistem teknologi informasi berbasis aplikasi ini. Dampaknya adalah tugas-tugas tersebut dilimpahkan kepada satu atau beberapa perangkat desa yang relatif muda dan melek terhadap teknologi untuk menyelesaikan semua urusan terkait aplikasi. Kendala ini yang lebih banyak menyebabkan kurang efektifnya pelayanan publik by system ini diterapkan. Sehingga tuntutan bimbingan dan pelatihan yang terstruktur menjadi suplemen utama yang menentukan berjalan dengan baik atau tidaknya suatu pelaksanaan sistem kedepan.

Regulasi (Rule of the game)

Penguatan regulasi dalam pengelolaan kelembagaan pemerintahan desa merupakan faktor kunci dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Regulasi adalah bagian dari pembangunan sistem dan terjadi dengan menciptakan kembali elemen kelembagaan yang kurang adaptif, terutama dalam hal mekanisme, prosedur (aturan main), mempengaruhi sistem hubungan kelembagaan antara pemerintah dan masyarakat. Aturan untuk faktor jalur adalah bilangan positif, yaitu 0,13. Artinya, regulasi memegang peranan penting dalam memastikan proses penyelenggaraan pemerintahan desa berjalan dengan baik. Semua tingkatan fungsi dalam pengelolaan desa harus didasarkan pada prosedur atau aturan yang ada untuk memastikan bahwa semua tugas dan tugas dilakukan dengan benar dan benar. Aturan ini akan membantu meminimalkan penyimpangan yang ada dan memastikan proses pelayanan dan kontrol kelembagaan pemerintahan desa berjalan lancar. Berdasarkan penelitian yang dibahas di atas menunjukkan bahwa belum adanya regulasi yang mengatur terkait dengan jenjang karir dan tunjangan sehingga pelaksanaan pelayanan publik berbasis sistem ini belum berjalan dengan maksimal. Problem utama adalah belum adanya sistem manajemen yang memungkinkan kesesuaian antara beban kerja dan tunjangan yang diperoleh. Sehingga perlu adanya regulasi yang mengatur agar pelaksanaan pelayanan berbasis sistem dapat berjalan dengan baik.

Desain sistem pemerintah desa (System Building)

Desain sistem pemerintahan desa menjadi suatu hal yang sangat diperlukan karena mempertimbangkan bahwa manajemen perubahan hanya akan berjalan dengan baik

apabila memiliki suatu desain sistem yang baik. Berdasarkan pada path coefficients desain sistem pemerintah desa (System Building) berada pada angka positif 0.14. salah satu desain yang diperoleh dari hasil penelitian berpandangan bahwa sumber daya manusia harus diberikan pelatihan dan sosialisasi yang mumpuni agar dapat menjalankan tugasnya secara baik. Apalagi sistem kerja mewajibkan adanya penggunaan sistem teknologi informasi berbasis aplikasi. Regulasi terutama terkait dengan tunjangan dan promosi karir sehingga perangkat desa tidak hanya selamanya menjadi perangkat desa, tetapi dengan adanya promosi karir dapat memberikan kesempatan untuk berkarya di tempat yang lebih tinggi. Ini dapat memberikan dampak yang baik bagi penataan.

Penataan struktur

Setiap desa tentunya memiliki fokus dan problematikanya sendiri, oleh sebab itu diperlukan adanya penataan struktur pemerintah yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada di desa. Penataan struktur pada tingkat pemerintahan desa merupakan hal yang penting untuk diupayakan. Hal tersebut bertujuan untuk menemukan formula yang tepat agar pemerintah desa dapat menjalankan fungsinya dengan efektif dan efisien. Penataan struktur di tataran pemerintahan desa dapat dijalankan dengan mengacu pada kebutuhan pemerintah desa. Di era industri 4.0, kemajuan teknologi informasi begitu masif terjadi. Sistem e-government merupakan salah satu inovasi dalam pemerintahan yang dibawa oleh kemajuan teknologi digital. Oleh sebab itu, pada tataran pemerintah desa juga perlu memanfaatkan kemajuan teknologi guna mempercepat pelayanan publik di tingkat desa. Survei yang dilakukan pada 62 responden dengan skema purposive (sengaja), dominan responden menyatakan setuju bahwa penataan struktur desa mesti dijalankan agar mampu lebih optimal dalam urusan tata kelola pemerintah desa. Secara rinci, 69.4% responden menyatakan setuju, 24.2% responden menyatakan sangat setuju dan sebagian kecil sisanya menyatakan tidak setuju atas pernyataan tersebut. Tata kelola pemerintahan termasuk pemerintahan desa harus dijalankan dengan efektif dan efisien. Pemerintah desa harus mampu adaptif terhadap perkembangan teknologi. Guna menunjang hal tersebut, maka harus ada penataan struktur agar memiliki landasan legalitas dalam menjalankan fungsi pemerintahan desa yang lebih efektif di era teknologi digital.

Optimalisasi fungsi pemdes

Optimalisasi pemerintahan desa berperan penting untuk bisa menjalankan tugas dan fungsi pelayanannya kepada masyarakat. Oleh karena itu, peran dari pemerintah desa, BPD dan masyarakat. Pola-pola yang dijalankan dalam melaksanakan fungsi tersebut menggunakan pola-pola konvensional, namun kehadiran teknologi digital dengan konsep yang lebih moderen diharapkan mampu untuk

mempercepat proses pelayanan oleh pemerintah desa. Jika mengacu pada model konsep manajemen perubahan organisasi pemerintah desa sebelumnya, maka dapat dipahami bahwa semua upaya manajemen perubahan tersebut bertujuan untuk menghadirkan digitalisasi tata kelola pada tataran pemerintahan desa. Digitalisasi tata kelola pemerintahan desa tersebut tentunya memiliki visi untuk menghadirkan tata kelola pemerintahan desa yang efektif dan efisien.

Pandangan sebelumnya juga terkonfirmasi sama dengan hasil survei yang dijalankan oleh peneliti. Melalui survei yang dilakukan pada 62 responden, dominan responden menyatakan setuju bahwa optimalisasi fungsi pemerintah desa sangat diperlukan di era industri 4.0 dewasa ini. Optimalisasi fungsi pemerintah desa tersebut dijalankan dalam tiga skema. Ketiga skema tersebut adalah dengan penguatan kapasitas pemerintah desa, adanya sinergitas antar lembaga-lembaga pemerintah desa dan dengan penguatan kapasitas birokrasi pemerintah desa.

Inovasi sistem pemdes

Pemerintah desa perlu melakukan inovasi sistem pelayanan publik karena mempertimbangkan demand masyarakat yang sangat tinggi. Demand masyarakat disesuaikan dengan perkembangan teknologi sehingga pemerintah pusat mendorong desa-desa untuk mulai menerapkan pelayanan publik berbasis elektronik. Di sisi lain, perlu adanya penyesuaian manajemen kelembagaan agar dapat pemerintah desa menjadi siap dengan tantangan pelayanan publik yang sedemikian adaptif dengan perubahan zaman. Era digital sebenarnya memberikan peluang bagi pemerintah desa untuk mampu berinovasi. Kecepatan dan kemudahan akses yang dibawa oleh perkembangan digital tersebut jika mampu dimanfaatkan dengan baik tentu akan menghadirkan sistem pemerintahan desa yang lebih efektif dan efisien dari sebelumnya. Tantangan digital yang hadir mengharuskan pemerintah desa untuk mampu beradaptasi dan berinovasi dalam sistem pemerintahan desa. Namun, yang menjadi persoalan adalah masih banyaknya perangkat desa yang sudah "sepuh", dominan kelompok ini memiliki pandangan konvensional yang cukup kolot sehingga sulit untuk diajak untuk menciptakan inovasi dalam sistem pemerintahan desa. Inovasi tersebut bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang juga berorientasi pada tuntutan publik. Secara rinci, 59.7% responden menyatakan setuju dan 40.3% responden lainnya menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut

Kesimpulan

Pengabdian ini menyimpulkan bahwa transformasi tata kelola pemerintahan desa melalui digitalisasi merupakan langkah strategis yang krusial untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan publik di era

revolusi industri 4.0. Temuan dari Focus Group Discussion, wawancara mendalam, dan survei mengindikasikan bahwa penataan struktur organisasi, optimalisasi fungsi, penguatan kapasitas SDM birokrasi, dan inovasi sistem informasi menjadi faktor-faktor kunci yang dapat mendukung perbaikan kinerja pemerintahan desa. Implikasi teoritis dari penelitian ini memperkaya wacana mengenai reformasi kelembagaan di tingkat desa, serta menegaskan perlunya adaptasi dan responsivitas terhadap tuntutan masyarakat yang semakin dinamis di era digital.

Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan agar pemerintah desa segera menyusun regulasi yang mendukung transformasi digital, termasuk penyusunan sistem promosi dan penyesuaian tunjangan bagi perangkat desa guna mendorong peningkatan kapasitas serta motivasi kerja. Selain itu, perlu dilakukan pelatihan dan workshop secara rutin untuk meningkatkan kemampuan digital SDM birokrasi, serta menerapkan sistem informasi terintegrasi yang mencakup perencanaan, penganggaran, implementasi, dan evaluasi kinerja. Sinergi antara pemerintah desa, masyarakat, dan pihak terkait juga sangat penting untuk memastikan bahwa transformasi ini berjalan berkelanjutan dan mampu menjawab kompleksitas tuntutan pelayanan publik di masa mendatang.

Pengakuan

Kegiatan penelitian ini merupakan program pengabdian perguruan tinggi kepada masyarakat dalam upaya untuk ikut serta dalam membangun bangsa, sehingga dalam penelitian ini penulis menghaturkan terima kasih kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memberikan dukungan dalam proses pengabdian. Penulis mengucapkan terimakasih juga kepada pemerintah desa di Kabupaten Sidoarjo yang membuka peluang untuk berkolaborasi dengan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, serta kepada pihak yang ikut serta dalam proses pelaksanaan penelitian pengabdian ini.

Referensi

- Akay, R., Kaawoan, J. E., & Pangemanan, F. N. (2021). Strategi Camat Dalam Meningkatkan Perangkat Desa di Bidang Teknologi Informasi di Kecamatan Ratahan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Governance*, 1(2), 1–8. <https://doi.org/https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/governance/article/view/34880>
- Atmojo, M., Zakiyah, U., & Dian Fridayani, H. (2017). Inovasi Peningkatan Sumber Daya Manusia Bagi Perangkat Desa di Desa Bendungan Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 5. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v5i2.444>
- Deddy Rahmat, I. G. (2021). Menguji Strategi Desa Wisata dalam Membangun Keunggulan Bersaing di Era Revolusi Industri 4.0. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(3), 628–639. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v7i3.31674>
- Elison, J. P., & Hahury, J. F. (2023). Implementasi Fungsi Kepala Desa Dalam Pembangunan. *FOKUS: Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*, 21(1). <https://doi.org/10.51826/fokus.v21i1.728>
- Eprilianto, D. F., Pradana, G. W., & Sari, Y. E. K. (2020). Digital Inovasi Sektor Publik: Efektivitas Kolaborasi Dalam Implementasi Inovasi Dega Digital. *Jurnal EL-RIYASAH*, 10(2), 127. <https://doi.org/10.24014/jel.v10i2.8909>
- Ghufron, M. . (2018). Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang, Dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan. *Seminar Nasional Dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2018*, 1(1), 332–337. <https://doi.org/https://proceeding.unindra.ac.id/index.php/dispanas2018/article/view/73/45>
- Hilda Agustin, H. A., Anggraeni Yunita, & Wenni Anggita. (2023). Pengaruh Kompetensi Aparatur Desa, Kejelasan Sasaran Anggaran, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengawasan BPD Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Pada Desa Banyu Asin Kecamatan Riau Silip Kabupaten Bangka). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 867–876. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1191>
- Iza, I. N., Habibi, M. M., & Sukriono, D. (2022). Penerapan Prinsip Good Governance dalaml Pelayanan Publik di Desa Tempursari Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang. *Jurnal Civic Hukum*, 7(1), 88–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jch.v7i1.21371>
- Leni, R. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>
- Lilik Maslikhah. (2023). Digitalisasi Sebagai Upaya Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Desa Di Desa Sugihwaras. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 3(3), 102–113. <https://doi.org/10.55606/khatulistiwa.v3i3.1861>
- Maria, R., & Hadiyanto, H. (2021). Urgensi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Pengembangan dan Mutu Pendidikan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2012–2024. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.742>
- Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Peranan e-

government dalam pelayanan publik (studi kasus: Mal pelayanan publik Kabupaten Sumedang). *Kebijakan: Jurnal Ilmu ...*, 11, 101–112.

Shahnaaz, P. P., Sani, A., Si, M., Good, P. P., Governance, C., Pt, D. I., Jateng, D., Diy, D. A. N., & Yogyakarta, A. (2024). Implementation of Good Corporate Governance Principles in PDAM Tirta Ogan, Ogan Ilir District. *Jurnal Poros Hukum Padjadjaran*, 1(2), 303–140. <https://doi.org/10.23920/jphp.v1i2.292.1>

Tini, D. L. R. (2019). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis IT Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di Kabupaten Sumenep. *Prosiding: Seminar Nasional Ekonomi Dan* <https://doi.org/https://www.ejournalwiraraja.com/index.php/PROSD/article/view/836>

Ulum, C. (2018). Manajemen E-Government dalam Rangka Capacity Building Birokrasi di Indonesia. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 2(2), 167. <https://doi.org/10.26740/bisma.v2n2.p167-172>