

ANALISIS KAPASITAS APARATUR DESA DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DI DESA MERPAK KABUPATEN SINTANG

Barliy Brasila^{1*}, Akhmad Hasan^{2*}, Nina Julia^{3*}

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kapuas Raya, Jl. DR. Wahidin Sudirohusodo No.80 Baning Kota,
Sintang Kalimantan Barat, Indonesia. Email: barliybrasila09@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze and describe the capacity of village officials in Merpak Village, Sintang Regency, in the administration of village governance. The capacity of Human Resources (HR) among village officials is a crucial factor in the effectiveness of public services and the implementation of development policies at the village level. This research employed a qualitative method with a descriptive approach. Data were obtained through in-depth interviews, observation, and documentation studies involving the Village Head, Village Secretariat, village officials, the Village Consultative Body, community leaders, and the Village Facilitator. The data were analyzed descriptively through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, resulting in a comprehensive picture of the officials' capacity. The findings indicate that the capacity of Merpak Village officials in administering village governance has not yet reached an optimal level, as reflected in limited understanding of the latest regulations, inadequate technical skills in financial management and village information systems, and inefficiencies in planning and reporting. The main constraints include insufficient structured training and competency development, uneven educational qualifications among officials, and limited supporting facilities and infrastructure. Nevertheless, significant supporting factors exist, namely the strong commitment of the Village Head and officials to learn and improve themselves, as well as active support from the Village Consultative Body (BPD) and community participation in development. The study concludes that targeted policy interventions are needed, particularly sustainable training programs to optimize human resource capacity, along with strengthening supporting facilities and infrastructure, so that village governance becomes more effective, professional, and accountable.*

Keywords: *Human resources; Village governance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan kapasitas aparatur Desa Merpak, Kabupaten Sintang, dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur merupakan faktor krusial dalam efektivitas pelayanan publik dan implementasi kebijakan pembangunan di tingkat desa. Metode penelitian yang digunakan adalah Metode kualitatif pendekatan deskriptif. Data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi terhadap Kepala Desa, Sekretariat Desa, Perangkat Desa dan Badan Musyawarah Desa, Tokoh Masyarakat dan Pendamping Desa. Data penelitian dianalisis secara deskriptif melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan Kesimpulan sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai kapasitas aparatur desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas aparatur Desa Merpak dalam penyelenggaraan pemerintahan belum optimal. Hal ini terlihat dari rendahnya pemahaman mengenai regulasi terbaru, kurangnya keterampilan teknis dalam pengelolaan keuangan dan sistem informasi desa, serta inefisiensi dalam perencanaan dan pelaporan. Hambatan utama meliputi minimnya pelatihan dan pengembangan kompetensi yang terstruktur, kualifikasi pendidikan aparatur yang belum merata, serta ketersediaan sarana dan prasarana penunjang yang terbatas. Namun,

terdapat faktor pendukung yang signifikan, yaitu komitmen kuat dari Kepala Desa dan perangkat desa untuk belajar dan meningkatkan diri, serta dukungan aktif dari Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah dibutuhkan intervensi kebijakan yang terarah, khususnya melalui program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan, guna mengoptimalkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) kemudian penguatan sarana dan prasarana pendukung agar penyelenggara pemerintahan desa menjadi lebih efektif, profesional dan akuntabel..

Kata Kunci: Sumber daya manusia; Desa..

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan ujung tombak pelaksanaan pembangunan dan pelayanan publik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan otonomi yang luas kepada desa, menuntut kapasitas kelembagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur desa yang memadai.

Desa Merpak, yang secara geografis berada di wilayah Kabupaten Sintang, memiliki kompleksitas tantangan yang memerlukan kemampuan adaptasi dan inovasi dari aparturnya. Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap kapasitas aparatur menjadi esensial untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan merumuskan strategi penguatan.

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menandai era otonomi desa yang fundamental, yang menuntut aparatur desa bertransformasi dari sekadar pelaksana administratif menjadi subjek pembangunan yang mampu merencanakan dan mengelola sumber daya secara mandiri. Konsekuensi dari desentralisasi ini adalah alokasi Dana Desa (DD) yang besar, memicu tuntutan

akuntabilitas dan efisiensi yang tinggi dari aparatur (Rahmawati et al., 2023).

Tuntutan ini dikonkretkan melalui sejumlah regulasi pelaksana. Secara organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) aparatur desa diatur secara rinci dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 84 Tahun 2015, yang menuntut spesialisasi peran dari Sekretaris Desa hingga Kepala Urusan.

Sementara itu, aspek akuntabilitas keuangan desa diatur secara ketat melalui Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, yang secara eksplisit mewajibkan aparatur menguasai dan menggunakan Sistem Keuangan Desa (Siskeudes). Kapasitas untuk mengoperasikan Siskeudes, menyusun APBDes, dan membuat Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) yang akuntabel adalah prasyarat teknis krusial yang jika tidak terpenuhi dapat berujung pada inefisiensi anggaran dan risiko penyimpangan administrasi (Putra et al., 2024).

Secara empiris, kapasitas SDM aparatur di Desa Merpak diindikasikan belum optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) secara efektif. Indikasi ini terlihat pada aspek manajerial dan teknis. Secara manajerial, pelaksanaan fungsi perencanaan

pembangunan desa (RPJMDes dan RKPDes) masih sering mengalami keterlambatan dan kurang terintegrasi dengan kebutuhan riil masyarakat.

Secara teknis, rendahnya penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi kendala serius dalam implementasi sistem pelaporan berbasis digital dan transparansi pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

Meskipun menghadapi sejumlah hambatan, terdapat faktor pendukung yang dapat dimanfaatkan sebagai modalitas penguatan. Pertama, komitmen inti aparatur, yaitu adanya kemauan keras dan motivasi intrinsik dari sebagian besar aparatur desa, terutama Kepala Desa, untuk beradaptasi, belajar, dan meningkatkan kualitas pelayanan. Kedua, dukungan kelembagaan lokal, yaitu hubungan kerja yang sinergis antara Pemerintah Desa dan BPD serta peran aktif tokoh masyarakat, yang menciptakan iklim kelembagaan kondusif bagi transfer pengetahuan dan monitoring. Ketiga, potensi partisipasi masyarakat, di mana tingginya partisipasi dan kontrol sosial masyarakat desa dapat menjadi mekanisme umpan balik yang efektif untuk mendorong perbaikan kinerja dan akuntabilitas aparatur.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis berbasis data kualitatif untuk peningkatan kapasitas aparatur di Desa Merpak. Dalam perspektif studi administrasi publik, kapasitas aparatur harus dianalisis melalui tiga dimensi interdependen,

yaitu individual, organisasional, dan institusional (Aminulloh et al., 2026). Kapasitas individu, yang mencakup pengetahuan teknis dan soft skills, memerlukan strategi peningkatan yang spesifik. Peningkatan kapasitas tidak cukup hanya dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi harus didasarkan pada temuan Training Needs Assessment (TNA) untuk mengidentifikasi kesenjangan spesifik antara kemampuan aparatur saat ini dengan tuntutan regulasi (Putri Hartono et al., 2025).

Selain itu, efektivitas peningkatan kapasitas sangat ditentukan oleh model pembelajaran, di mana learning by doing dan mentoring di tempat kerja terbukti efektif untuk mengembangkan keterampilan manajerial dan teknis yang kontekstual, seperti kemampuan fasilitasi Musyawarah Desa dan penginputan data Siskeudes secara langsung (Mahyuni Sahra et al., 2025).

Beban tugas aparatur semakin berat dengan alokasi Dana Desa (DD) yang signifikan, tercermin dari rata-rata alokasi DD sekitar Rp1,2 miliar per tahun selama tiga tahun terakhir. Data ini menunjukkan adanya dikotomi antara tuntutan akuntabilitas yang tinggi dengan hambatan struktural seperti minimnya akses terhadap bimbingan teknis (Bimtek) dan kendala infrastruktur digital.

Kondisi ini memunculkan indikasi kuat bahwa kinerja penyelenggaraan pemerintahan di Desa Merpak belum optimal, ditandai oleh keterlambatan LPJ dan perencanaan yang kurang partisipatif. Kesenjangan kapasitas ini

diyakini dipengaruhi oleh faktor penghambat seperti kualifikasi pendidikan aparatur yang heterogen dan program pelatihan yang tidak spesifik, namun juga didukung oleh faktor pendukung berupa komitmen kuat dari Kepala Desa untuk perbaikan dan adanya partisipasi aktif dari Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kapasitas aparatur Desa Merpak dalam dimensi teknis, manajerial, dan institusional, serta mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung guna merumuskan rekomendasi strategis bagi penguatan SDM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena sosial terkait kapasitas aparatur Desa Merpak dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap perspektif, pengalaman, dan pemaknaan aparatur terhadap peran dan tantangan mereka, sehingga memberikan gambaran holistik mengenai akar permasalahan kapasitas.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi tentang kapasitas SDM aparatur di Desa Merpak, Kecamatan Kelam Permai, Kabupaten Sintang. Lokasi penelitian dipilih secara purposif mengingat adanya indikasi awal mengenai kapasitas yang belum optimal.

Sumber data terbagi menjadi data primer, yang diperoleh dari wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi terbatas terhadap aparatur inti (Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kaur Keuangan) serta informan kunci lainnya (Ketua BPD, tokoh masyarakat, dan Pendamping Desa), dan data sekunder berupa dokumen resmi seperti RPJMDes, RKPDes, dan Laporan Realisasi APBDDes tiga tahun terakhir.

Penentuan informan dilakukan melalui teknik purposive sampling. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif yang meliputi tiga alur simultan, yaitu reduksi data, penyajian data (dalam bentuk narasi atau matriks), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Abror & Probojati, 2023).

Keabsahan temuan diuji melalui triangulasi sumber (membandingkan data antarinforman) dan triangulasi metode (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta perpanjangan waktu pengamatan (*prolonged engagement*) untuk memastikan reliabilitas dan validitas interpretasi.

Beberapa keterbatasan turut memengaruhi konteks pengumpulan data, antara lain masih minimnya akses terhadap program pelatihan dan bimbingan teknis yang relevan dari pemerintah daerah, disparitas kualifikasi pendidikan formal antaraparatur, serta keterbatasan sarana dan prasarana kerja, termasuk infrastruktur TIK dan jaringan internet yang belum sepenuhnya stabil.

Desa Merpak, sebagai salah satu entitas pemerintahan di Kabupaten Sintang, Provinsi Kalimantan Barat,

menghadapi tantangan kapasitas yang diperkuat oleh konteks geografis dan demografinya. Secara geografis, lokasi Desa Merpak yang relatif terpencil dengan aksesibilitas terbatas membatasi akses aparatur terhadap bimbingan teknis (Bimtek) yang teratur dari pusat kabupaten.

Secara demografis, Desa Merpak memiliki populasi sekitar 1.990 jiwa dengan mata pencaharian utama di sektor pertanian/perkebunan, sehingga menuntut soft skills komunikasi dan mediasi yang tinggi dari aparatur. Mengingat sifat masalah yang kompleks, penelitian ini mengadopsi metode kualitatif deskriptif untuk menggali secara mendalam akar penyebab dan perspektif lokal (Waruwu, 2024).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Desa Merpak terletak di Kecamatan Kelam, Kabupaten Sintang, dengan karakteristik geografis yang tergolong jauh dari perkotaan. Berdasarkan data profil desa tahun 2023, Desa Merpak memiliki jumlah penduduk sekitar 1.990 jiwa, dengan mayoritas mata pencaharian di sektor pertanian atau perkebunan. Alokasi Dana Desa (DD) rata-rata selama tiga tahun terakhir (2022–2024) mencapai Rp1,2 miliar per tahun, menempatkan desa pada level tanggung jawab fiskal yang tinggi. Infrastruktur penunjang, khususnya koneksi internet dan listrik, sering dilaporkan terbatas, yang menjadi tantangan awal dalam implementasi sistem digital.

Hasil wawancara mendalam dan observasi menunjukkan bahwa kapasitas aparatur Desa Merpak dalam tiga dimensi utama, yaitu individual, organisasional, dan institusional, berada pada kondisi belum optimal.

Kapasitas Individual (Pengetahuan dan Keterampilan)

Penguasaan regulasi dan Siskeudes: sebagian besar perangkat desa, terutama Kepala Urusan dan Kepala Seksi, mengakui pemahaman mereka terhadap Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa masih minim. Penggunaan aplikasi Siskeudes didominasi oleh Sekretaris Desa/Kaur Keuangan dan seringkali membutuhkan pendampingan intensif dari Pendamping Desa. Dari sisi keterampilan manajerial, kemampuan soft skills seperti manajemen waktu dan problem-solving saat Musyawarah Desa tergolong rendah, sehingga pelayanan publik sering mengalami keterlambatan karena Standar Operasional Prosedur (SOP) belum dipahami oleh seluruh perangkat.

"Bahwa kapasitas individual aparatur Desa Merpak belum merata. Pemahaman terhadap regulasi dan alur pengelolaan pemerintahan, khususnya keuangan desa, masih terbatas pada perangkat tertentu. Selain itu, keterampilan teknis dalam penggunaan aplikasi Siskeudes belum dikuasai oleh seluruh aparatur, sehingga pekerjaan administrasi masih bergantung pada beberapa orang saja. Kondisi di perlunya peningkatan pengetahuan dan keterampilan aparatur desa secara berkelanjutan." (Hasil wawancara, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa kapasitas individual aparatur Desa Merpak yang belum merata mengindikasikan adanya ketimpangan kompetensi internal dalam struktur pemerintahan desa.

Pemahaman terhadap regulasi dan alur pengelolaan pemerintahan desa, khususnya pada aspek keuangan, masih terpusat pada beberapa perangkat tertentu. Kondisi ini mencerminkan lemahnya sistem distribusi pengetahuan dan kurang optimalnya mekanisme transfer pengetahuan antaraparatur desa. Dalam konteks tata kelola pemerintahan desa, ketimpangan kapasitas SDM berpotensi menimbulkan ketergantungan kerja yang tinggi pada individu tertentu, sehingga menghambat efisiensi organisasi dan meningkatkan risiko gangguan pelayanan publik apabila aparatur kunci tidak dapat menjalankan tugasnya. Keterbatasan penguasaan keterampilan teknis, khususnya dalam penggunaan aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes), semakin memperkuat indikasi bahwa digitalisasi administrasi desa belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan SDM.

Ketergantungan pada beberapa aparatur dalam pengoperasian Siskeudes tidak hanya memperlambat proses administrasi keuangan desa, tetapi juga meningkatkan risiko kesalahan pencatatan dan menurunkan akuntabilitas pengelolaan keuangan desa. Dalam perspektif administrasi publik, kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan digitalisasi

dan kapasitas implementatif aparatur desa, yang apabila tidak segera ditangani dapat berdampak pada kualitas pelaporan keuangan dan transparansi pemerintahan desa.

Lebih lanjut, keterbatasan pemahaman regulasi dan keterampilan teknis aparatur desa juga berimplikasi pada lemahnya pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan desa.

Aparatur yang tidak memahami secara menyeluruh regulasi keuangan desa cenderung bekerja berdasarkan kebiasaan atau arahan informal, sehingga berpotensi menimbulkan praktik administrasi yang tidak sesuai dengan ketentuan hukum. Hal ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa rendahnya kapasitas SDM aparatur desa berkontribusi terhadap tingginya risiko maladministrasi dan penyimpangan pengelolaan keuangan desa.

Selain itu, ketimpangan kapasitas aparatur desa juga memengaruhi dinamika kerja dan kolaborasi internal. Aparatur yang memiliki kompetensi lebih tinggi cenderung terbebani dengan tugas administratif yang berlebihan, sementara aparatur lain berperan secara pasif.

Kondisi ini tidak hanya menurunkan efektivitas kerja tim, tetapi juga menghambat proses pembelajaran kolektif dalam organisasi desa. Dalam jangka panjang, situasi tersebut dapat melemahkan kinerja institusi desa dan menghambat upaya pembangunan tata kelola pemerintahan desa yang profesional dan berkelanjutan.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya upaya peningkatan kapasitas aparatur desa secara sistematis dan berkelanjutan, terutama melalui program pelatihan teknis pengelolaan keuangan desa dan penggunaan Siskeudes yang disertai penguatan pemahaman regulasi.

Kapasitas Organisasional (Struktur dan Proses)

Koordinasi internal: terdapat kerangka Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) formal sesuai Permendagri Nomor 84 Tahun 2015, namun dalam praktiknya koordinasi kerja antara Kaur/Kasi masih bersifat kaku dan kurang inisiatif. Perencanaan dan pelaporan: proses penyusunan RPJMDes dan RKPDes sering terlambat dari jadwal yang ditetapkan, dan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) keuangan desa cenderung bersifat administratif dan kurang informatif, dengan fokus utama pada pemenuhan persyaratan formal, bukan akuntabilitas substansial.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 4 November 2025 dengan Bapak Nyamin selaku Sekretaris Desa Merpak, beliau menyampaikan sebagai berikut.

"Secara umum, kapasitas aparatur desa dalam pengelolaan pemerintahan dan keuangan masih menghadapi kendala, terutama terkait pemahaman regulasi Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 yang belum merata. Proses perencanaan dan pertanggungjawaban keuangan masih bergantung pada Sekretaris Desa dan Kaur Keuangan. Aplikasi Siskeudes belum dikuasai oleh seluruh perangkat desa penginputan data terpusat dan berisiko menghambat pekerjaan saat terjadi kendala

teknis. Selain itu, pendampingan dari Pendamping Desa masih sangat dibutuhkan, khususnya dalam penyusunan anggaran tahunan. Koordinasi dan komunikasi internal antar perangkat desa juga belum optimal, yang berdampak pada keterlambatan penyelesaian dokumen perencanaan dan pelaporan." (Nyamin, wawancara, 4 November 2025)

Wawancara dengan Bapak Nyamin menunjukkan bahwa kapasitas tata kelola pemerintahan desa masih menghadapi kendala signifikan pada berbagai aspek. Dari sisi kapasitas individual, perangkat desa belum memiliki pemahaman yang memadai terkait regulasi pengelolaan keuangan desa, khususnya Permendagri Nomor 20 Tahun 2018, sehingga pelaksanaan tugas administratif dan keuangan masih sangat bergantung pada Sekretaris Desa dan Kaur Keuangan.

Penguasaan aplikasi Siskeudes juga belum merata, menyebabkan proses penginputan data serta penyusunan dokumen rutin seperti RKPDes dan LPJ tidak dapat berjalan secara mandiri. Kemampuan perangkat dalam memahami SOP dan melaksanakan pelayanan publik secara profesional pun masih terbatas, sehingga beberapa pelayanan sering mengalami keterlambatan.

Dari aspek kapasitas organisasional, struktur organisasi yang telah disusun sesuai regulasi belum diikuti dengan praktik koordinasi yang efektif. Komunikasi antar-Kaur dan Kasi dinilai belum optimal, sehingga proses perencanaan dan pelaporan desa sering tidak tepat waktu dan cenderung berorientasi pada pemenuhan

administratif, bukan pada peningkatan kualitas akuntabilitas.

Kondisi ini diperburuk oleh ketergantungan yang tinggi terhadap Pendamping Desa dalam hal pendampingan teknis dan penyelesaian administrasi. Sementara pada level institusional, terbatasnya infrastruktur seperti akses internet dan listrik yang tidak stabil menjadi kendala serius dalam penerapan sistem administrasi digital yang lebih efisien.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kapasitas pengelolaan pemerintahan Desa Merpak masih belum optimal, baik pada dimensi individu, organisasi, maupun institusi, sehingga diperlukan strategi peningkatan kapasitas yang terarah dan berkelanjutan untuk mendukung tata kelola desa yang lebih efektif dan akuntabel.

Kapasitas Institusional (Akuntabilitas dan Sinergi)

Pengawasan BPD: fungsi pengawasan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) diakui berjalan, namun efektivitasnya masih terbatas pada aspek legalitas, bukan pada kualitas program pembangunan. Transparansi informasi: pemasangan informasi APBDes di ruang publik (balai desa atau situs web desa) sudah dilakukan, namun pemahaman masyarakat terhadap informasi tersebut masih rendah.

"Bahwa akuntabilitas dan sinergi kelembagaan di Desa Merpak belum berjalan optimal. Koordinasi dan komunikasi antar perangkat desa masih lemah, sehingga pelaksanaan tugas serta penyusunan dokumen perencanaan dan pelaporan sering

mengalami keterlambatan. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan kerja sama internal untuk mendukung akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan desa." (Hasil wawancara, 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa lemahnya koordinasi dan komunikasi internal antarperangkat desa turut berdampak pada fungsi pengawasan dan akuntabilitas kelembagaan secara keseluruhan.

Meskipun BPD secara formal telah menjalankan fungsi pengawasannya, keterbatasan pemahaman masyarakat terhadap informasi APBDes yang dipublikasikan menunjukkan bahwa transparansi belum sepenuhnya diikuti oleh akuntabilitas substantif. Kondisi ini menegaskan perlunya penguatan sinergi antara pemerintah desa, BPD, dan masyarakat, agar mekanisme checks and balances di tingkat desa dapat berjalan lebih efektif.

Faktor penghambat dan faktor pendukung implementasi Sistem Informasi desa di Desa Merpak

Hasil penelitian menunjukan dari sisi faktor penghambat, temuan pertama adalah pelatihan yang diselenggarakan oleh Kabupaten Sintang masih bersifat umum dan belum dirancang secara spesifik. Kondisi ini diperparah dengan minimnya analisis kebutuhan pelatihan Training needs analysis diawal, dan tidak ada pendamping setelah usai, sehingga penyampaian pengetahuan yang diperoleh tidak optimal.

Kedua yaitu aspek kualifikasi pendidikan perangkat desa turut menjadi kendala, mengingat sebagian diantaranya memiliki latar belakang pendidikan formal yang tidak selaras

dengan tugas keuangan dan administrasi desa yang menjadi tanggung jawab. Ketiga yaitu keterbatasan infrastruktur teknis berupa koneksi internet tidak stabil, ketersediaan perangkat keras minim dan turut menghambat implementasi SID.

Kemudian, faktor pendukung yang berperan penting dalam mendorong keberhasilan implementasi, pertama yaitu komitmen kepala desa menjadi kunci utama, yang tercermin dari upaya mendorong perubahan tata kelola desa serta mengirimkan perangkat desa untuk mengikuti pelatihan. Kedua yaitu dukungan sosial dari masyarakat turut memperkuat proses implementasi, yang terlihat dari dukungan moral serta partisipatif aktif tokoh masyarakat dalam forum masyarakat desa. Ketiga yaitu peran pendamping lokal tidak hanya berfungsi sebagai sumber pengetahuan teknis, juga bertindak sebagai mentor yang membimbing langsung kepada masyarakat desa dalam menjalankan tugas. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwasanya keberhasilan implementasi SID tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur teknis, namun dipengaruhi faktor kepemimpinan lokal, dukungan sosial masyarakat dan efektivitas pendamping yang keberlanjutan.

Di sisi lain, temuan mengenai minimnya penguasaan Siskeudes yang menyatakan bahwa keterbatasan literasi digital menjadi tantangan utama dalam pengelolaan keuangan desa di era desentralisasi (Sari & Hanun, 2024). Aparatur sering terbentur pada masalah

teknis, seperti bug aplikasi dan perubahan format pelaporan, yang membutuhkan kapasitas problem-solving tinggi. Kondisi sub-optimal ini diperburuk karena program peningkatan kapasitas yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sintang cenderung bersifat generik dan tidak didasarkan pada Training Needs Assessment (TNA) yang spesifik terhadap kebutuhan Merpak.

(Rustiyana, 2025) menegaskan bahwa tanpa TNA yang valid, investasi pada pelatihan akan menjadi tidak efektif dan tidak mampu menutup kesenjangan keterampilan yang sesungguhnya. Dalam kasus Merpak, ketidakseimbangan antara tingginya alokasi DD dan rendahnya kapasitas teknis pengelolaan Siskeudes menciptakan risiko akuntabilitas yang besar. Program peningkatan kapasitas aparatur desa yang tidak didasarkan pada TNA cenderung tidak efektif dalam menjawab kebutuhan riil aparatur dan hanya bersifat administratif (Saragih & Sidabutar, 2023).

Kapasitas aparatur desa merupakan determinan utama keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan desa, terutama dalam konteks pengelolaan Dana Desa yang menuntut akuntabilitas dan transparansi tinggi (Sihotang et al., 2024). Rendahnya penguasaan aplikasi Siskeudes dan literasi digital aparatur desa menjadi tantangan serius dalam implementasi tata kelola keuangan desa berbasis elektronik, khususnya di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur digital (Nadaa & Priyanti, 2023).

Kelemahan dalam manajemen waktu dan proses perencanaan (RPJMDes/RKPDDes yang terlambat) menunjukkan rendahnya kapasitas manajerial aparatur. Hal ini dikaitkan dengan kurangnya soft skills dan koordinasi internal yang kaku, sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 84 Tahun 2015. (Angkasa, 2024) menjelaskan bahwa good village governance mensyaratkan tidak hanya kepatuhan pada regulasi, tetapi juga kemampuan organisasional untuk bertindak proaktif dan efisien. Faktor penghambat utama, yaitu minimnya coaching dan mentoring pasca-pelatihan, memperkuat argumen bahwa model peningkatan kapasitas di Desa Merpak harus bergeser dari sekadar pelatihan kelas ke model *learning by doing* (Kartika et al., 2023).

Kehadiran Pendamping Desa yang berperan sebagai mentor teknis on-the-job menjadi faktor pendukung krusial yang secara tidak langsung menambal kelemahan kapasitas formal. Namun, ketergantungan yang terlalu tinggi pada pendamping juga menimbulkan kerentanan keberlanjutan kapasitas di masa depan. Model peningkatan kapasitas berbasis *learning by doing* dan pendampingan langsung di tempat kerja dinilai lebih efektif dibandingkan pelatihan klasikal semata, terutama untuk penguatan kompetensi teknis dan manajerial aparatur desa (Rahman et al., 2023).

Keterbatasan infrastruktur digital (internet yang tidak stabil) di Merpak bukan hanya masalah teknis, tetapi juga masalah kapasitas institusional.

Hambatan ini secara fundamental menghalangi implementasi penuh Sistem Informasi Desa (SID), yang merupakan mandat penting untuk transparansi dan efisiensi pelayanan. Hal ini sejalan dengan temuan (Noval, 2026), yang menyoroti bahwa di wilayah terpencil, akses digital yang buruk menjadi penghalang utama bagi aparatur desa untuk *up-to-date* dengan informasi kebijakan dan melakukan pelaporan online secara rutin.

Meskipun demikian, komitmen kuat dari Kepala Desa berfungsi sebagai kapasitas kepemimpinan yang esensial. (Noval, 2026) menekankan bahwa inisiatif dan kemauan pemimpin lokal merupakan enabling factor utama yang dapat menggerakkan sumber daya terbatas untuk perbaikan.

Komitmen ini perlu ditranslasikan menjadi kebijakan internal desa, seperti alokasi anggaran khusus untuk peningkatan kualifikasi SDM dan pengadaan infrastruktur penunjang. Kepemimpinan Kepala Desa berperan sebagai enabling factor yang mampu mengompensasi keterbatasan struktural melalui inisiatif kebijakan internal desa dan penguatan budaya belajar aparatur (Gunawan, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur Desa Merpak berada pada kondisi belum optimal, dengan kesenjangan paling menonjol teridentifikasi pada dimensi kapasitas individual teknis, terutama dalam penguasaan aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes) dan literasi digital yang

diperlukan untuk implementasi Sistem Informasi Desa (SID). Selain itu, kelemahan juga ditemukan pada dimensi kapasitas manajerial, khususnya terkait manajemen waktu dan perencanaan pembangunan yang partisipatif. Sub-optimalnya kapasitas ini disebabkan oleh dua hambatan utama: pertama, hambatan struktural berupa keterbatasan dan ketidakstabilan infrastruktur digital serta sarana prasarana penunjang yang tidak memadai; kedua, kelemahan program peningkatan kapasitas yang ada, yang tidak didasarkan pada Training Needs Assessment (TNA) spesifik kebutuhan Desa Merpak, sehingga pelatihan yang diberikan bersifat umum dan tanpa follow-up atau coaching berkelanjutan. Kondisi kapasitas yang sub-optimal ini berimplikasi langsung pada kualitas akuntabilitas pengelolaan Dana Desa, di mana pelaporan cenderung bersifat formalitas dan kurang informatif, serta proses perencanaan belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan riil masyarakat Desa Merpak. Meskipun demikian, Desa Merpak memiliki faktor pendukung kuat sebagai modalitas, yaitu komitmen kepemimpinan yang tinggi dari Kepala Desa dan perangkat desa untuk belajar dan memperbaiki diri, serta peran aktif Pendamping Desa sebagai mentor teknis on-the-job. Modalitas positif ini penting dijadikan pondasi dalam merumuskan strategi penguatan kapasitas di masa depan.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran dapat dikemukakan. Pertama, Pemerintah Kabupaten Sintang perlu menyusun program pelatihan

berbasis Training Needs Assessment (TNA) yang secara spesifik menjawab kesenjangan kompetensi aparatur Desa Merpak, disertai mekanisme coaching dan pendampingan pasca-pelatihan. Kedua, perlu dikembangkan mekanisme mentoring internal dan pembagian tugas yang lebih proporsional antaraparatur untuk mengurangi ketergantungan pada individu tertentu dalam pengoperasian Siskeudes. Ketiga, diperlukan penguatan infrastruktur digital, khususnya jaringan internet dan ketersediaan perangkat TIK, sebagai prasyarat implementasi Sistem Informasi Desa (SID) yang efektif. Keempat, komitmen kepemimpinan Kepala Desa perlu ditranslasikan ke dalam kebijakan internal yang konkret, seperti alokasi anggaran khusus untuk peningkatan kualifikasi SDM aparatur. Kelima, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi efektivitas model learning by doing secara kuantitatif untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja aparatur desa secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abror, M. D., & Probojati, R. T. (2023). Model MSN Approach dalam Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sampah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 7(2), 148-157. <https://doi.org/10.25139/jmnegar.a.v7i2.6913>
- Aminulloh, M., Septiandika, V., & Maksin, M. (2026). Optimalisasi Kapasitas dan Kelembagaan Daerah dalam Menjawab Tantangan Pelayanan Publik Era Digital (Studi Kasus DPMPTSP

- Kota Probolinggo). *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 6(1), 10. <https://doi.org/10.53697/iso.v6i1.3797>
- Angkasa, N. (2024). Smart Village Sebagai Bentuk Good Village Governance Menuju Era Desa Digital. *Audi Et AP : Jurnal Penelitian Hukum*, 3(01), 23–29. <https://doi.org/10.24967/jaeap.v3i01.2779>
- Gunawan, M. R. (2025). Kepemimpinan Kepala Desa Dengan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Linggo. *Revenue Manuscript*, 2(2), 173–179. <https://doi.org/10.63068/revenue.v2i2.107>
- Kartika, M., Khoiri, N., Sibuea, N. A., & Rozi, F. (2023). Learning By Doing, Training And Life Skills. *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies*, 1(2), 91–103. <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v1i2.80>
- Mahyuni Sahra, Arham, A., & Rika Rahma. (2025). Analisis Kesesuaian Penerapan Siskeudes Dalam Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Pada Desa Cilellang Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru). *Journal AK-99*, 5(1), 69–73. <https://doi.org/10.31850/ak99.v5i1.3700>
- Nadaa, D., & Priyanti, E. (2023). Inovasi Digital dalam Pelaksanaan Penggunaan Aplikasi SISKEUDES. *Matra Pembaruan*, 7(1), 61–73. <https://doi.org/10.21787/mp.7.1.2023.61-73>
- Noval, M. (2026). Desain Kebijakan Sistem Aplikasi Profil Desa dan Kelurahan: Studi Kasus Tata Kelola Data Digital pada Kementerian Dalam Negeri. *Matra Pembaruan*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.21787/mp.10.1.2026.1-13>
- Putra, I. M. A. W. W., Suharnoko, D., Salsabila, F., & Putri, D. D. U. (2024). Implementation of Fiscal Decentralization in the Digital Era: Effectiveness and Challenges in Indonesia. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 10(3), 171–195. <https://doi.org/10.26618/kjap.v10i3.16114>
- Putri Hartono, F., Fatimatuazzahro, L., Nabilla, S., Desmoon, D., & Rochma, I. (2025). TRAINING NEED ANALYSIS (TNA): KAJIAN PADA POSISI KUNCI DI PT. JMS. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 7(3). <https://doi.org/10.37776/jizp.v7i3.1863>
- Rahmawati, R., Heriana, T., Diana Sari, M., Dewi, S., & Almas, N. (2023). Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa: Kompetensi Aparatur, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Internal. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1533–1542. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12881>
- Rustiyana, R. (2025). Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) Guru Sekolah Dasar dalam Implementasi Pembelajaran Berdiferensiasi pada Kurikulum Merdeka. *Kinanti : Jurnal Karya Insan Pendidikan*

- Terpilih*, 1(2), 167-175.
<https://doi.org/10.62518/dtj88t90>
- Saragih, J., & Sidabutar, M. N. A. (2023). Peningkatan Kapasitas Aparatur Desa Dalam Manajemen Pemerintahan Yang Transparan Dan Akuntabel Di Kabupaten Simalungun. *Jurnal PKM Hablum Minannas*, 2(2), 73-85.
<https://doi.org/10.47652/jpkmhm.v2i2.586>
- Sari, N. R. D., & Hanun, N. R. (2024). Lompatan Digital Mengubah Tata Kelola Pedesaan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi Review*, 4(1), 18.
<https://doi.org/10.53697/emba.v4i1.1713>
- Sihotang, A. M., Nasrizal, N., & Hanif, R. A. (2024). Pengaruh Kompetensi Aparatur Desa, Gaya Kepemimpinan, dan Transparansi Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Seluruh Desa di Kecamatan Rakit Kulim dan Kecamatan Lubuk Batu Jaya). *Journal of Education Transportation and Business*, 1(2), 691-703.
<https://doi.org/10.57235/jetbus.v1i2.4348>
- 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>