

PEMBANGUNAN KAPASITAS APARATUR MELALUI PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS PERANGKAT BERBASIS *GOOD GOVERNANCE*

(Studi Pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**MOHAMMAD NURUL HUDA
NIM 155030100111008**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2019**

MOTTO

**KERAHKAN HATI DAN PIKIRANMU
DALAM AKSIMU.
MESKIPUN AKSI KECIL NAMUN
BERARTI BESAR BAGI SEKITARMU.**

Mohammad Nurul Huda. 2019

TANDA PERSEJUTUAN SKRIPSI

Judul : Pembangunan Kapasitas Aparatur Melalui Program
Peningkatan Kapasitas Perangkat Berbasis *Good
Governance*: Studi Pada Pemerintah Desa Pulosari
Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang

Disusun oleh : Mohammad Nurul Huda

NIM : 155030100111008

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Publik

Malang, 2 Januari 2019

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si

NIP. 19690524 200212 2 002


Nurjati Widodo, S. AP., M. AP

NIP. 2012018301291001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 19 Februari 2019

Jam : 10:00-11:00 WIB

Skripsi atas nama: Mohammad Nurul Huda

Judul : Pembangunan Kapasitas Aparatur Melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Berbasis *Good Governance* (Studi Pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua Penguji



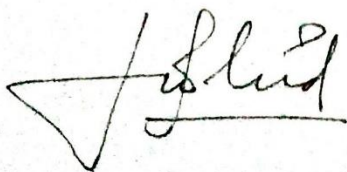
Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si
NIP. 19690524 200212 2 002

Anggota Penguji 1



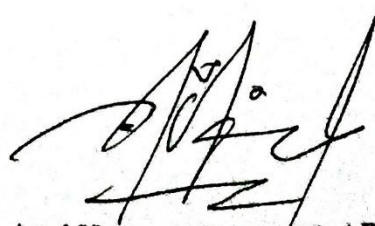
Nurjati Widodo, S. AP., M. AP
NIK. 201201 830129 1 001

Anggota Penguji 2



Dr. Abdul Wachid, M. AP
NIP. 19561209 198703 1 008

Anggota Penguji 3



Ike Arni Noventi, S. AP., M. AP
NIK. 201309 861009 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mohammad Nurul Huda

NIM : 155030100111008

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Pembangunan Kapasitas Aparatur Melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Berbasis *Good Governance* (Studi Pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang)”** adalah karya tulis ilmiah murni dari peneliti. Segala hal yang bukan merupakan karya cipta peneliti dalam skripsi terlampir telah ditandai oleh catatan kaki (*footnote*), sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari, dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi karya orang lain. Saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelas akademik yang telah diperoleh (S1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 25 Dan Pasal 70.

Malang, 2 Januari 2019

Yang membuat pernyataan,



Mohammad Nurul Huda

NIM: 155030100111008

RINGKASAN

Mohammad Nurul Huda, 2018, **Pembangunan Kapasitas Aparatur Melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Berbasis *Good Governance* (Studi Pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang)**, Dibawah Bimbingan Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si dan Nurjati Widodo, S. AP., M. AP. 119+XIV.

Penelitian ini dilatarbelakangi kapasitas aparatur pemerintah desa yang masih buruk. Salah satunya terjadi di Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang yaitu adanya kesenjangan kapasitas yang dimiliki aparatur Desa Pulosari. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan dan menganalisis pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat berbasis *good governance*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian: (1) Pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat; (2) Pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat dalam perspektif *good governance*; (3) Faktor pendukung dan penghambat dalam pembangunan kapasitas aparatur. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis data model Cresswel.

Hasil penelitian: (1) pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dilaksanakan melalui kegiatan studi banding ke Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta; (2) Pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat dalam perspektif *good governance* yaitu akuntabilitas dilakukan dengan membuat laporan pertanggungjawaban dan laporan keuangan, transparansi dilakukan melalui keterbukaan keuangan dan informasi kegiatan, adanya ketidakkonsistenan dalam kepastian hukum yang ada, tingginya partisipasi aparatur desa dalam studi banding; (3) Faktor pendukungnya: komitmen bersama, kepemimpinan Kepala Desa Pulosari dan Partisipasi Aparatur, faktor penghambatnya: aturan yang tidak jelas dan minimnya jumlah anggaran.

Rekomendasi penelitian adalah menyediakan alokasi dana yang cukup untuk pembangunan kapasitas aparatur; diperlukan dukungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah terkait aturan yang jelas; pengembangan metode pembangunan kapasitas sesuai dengan aturan yang berlaku; dibutuhkan evaluasi program untuk mengukur keberhasilan program dan bahan perbaikan untuk tahun selanjutnya.

Kata Kunci: Pembangunan Kapasitas, Aparatur Desa, *Good Governance*, Pemerintah Desa.

SUMMARY

Mohammad Nurul Huda, 2018, **The Apparatus Capacity Building Through A Capacity Building Program in Good Governance Perspective (Study in Village Government of Pulosari, District of Bareng, Regency of Jombang)**, Under the guidance of Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si and Nurjati Widodo, S. AP., M. AP. 119+XIV.

This research is motivated by the poor capacity of village government apparatus. One of them happened in the Village Government of Pulosari, District of Bareng, Regency of Jombang namely the inequality of capacity possessed by Pulosari apparatus. This study aims to describe and to analyze apparatus capacity building through a capacity building program in good governance perspective.

This research uses descriptive research with a qualitative approach. The focus of this research are (1) Apparatus capacity building through a capacity building program; (2) Apparatus capacity building through a capacity building program in good governance perspective; (3) supporting and inhibiting factors in apparatus capacity building. The data analysis method used is Creswell model data analysis.

The results of this research are (1) the apparatus capacity building through a capacity building program in the Village Government of Pulosari, District of Bareng, Regency of Jombang was carried out through a comparative study to Village of Dlingo, District of Dlingo, Regency of Bantul, Province of Yogyakarta. (2) The apparatus capacity building through a capacity building program in good governance perspective are accountability was carried out by making financial accountability and financial report, transparency was carried out through financial disclosure and activity information, inconsistencies in exiting legal certainty and high participation of village apparatus in comparative study. Supporting factors consist of joint commitment, leadership of the Head of Pulosari Village and apparatus participation, while the inhibiting factors are unclear rules and lack of budgets.

The recommendation of this research are: to provide fund allocation for apparatus capacity building, support from the central government and local government is needed regarding clear rules, development of capacity building methods in accordance with applicable rules and evaluate capacity building program is needed to measure program success and improvement for the following year.

Key Word: Capacity Building, Village Apparatus, Good Governance, Village Government.

LEMBAR PERSEMBAHAN SKRIPSI

Karya Tulis ini saya persembahkan secara istimewa Kepada

**BAPAK MULYONO DAN IBU TUMINI
TERCINTA**

Terimakasih banyak atas

**JERIH PAYAH, TETESAN KERINGAT, LANTUNAN DO'A
TULUSMU**

SAUDARA dan SAUDARIKU

**PUJIASEH, PUJIATI, WIDYA WATI,
MOHAMMAD KHOIRUL, PUJI SARI DAN SITI
MAS RUROH**

Terimakasih banyak atas

DUKUNGAN, KASIH SAYANG, KEPERCAYAANNYA

Almamater Tercinta

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *Pembangunan Kapasitas Aparatur Pemerintah Berbasis Good Governance: Studi Pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang*.

Skripsi ini merupakan bagian dari tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph. D selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Publik.
3. Dr. Fadillah Amin, MAP. Ph. D selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Publik.
4. Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si selaku ketua komisi pembimbing skripsi.
5. Nurjati Widodo, S. AP., M. AP selaku anggota komisi pembimbing skripsi.
6. Dr. Abdul Wachid, M. AP selaku dosen penguji 1 skripsi.
7. Ike Arni Noventi, S. AP., M. AP selaku dosen penguji 2 skripsi.

8. Dr. Imam Hanafi, M. Si., MS selaku dosen motivator dalam mengerjakan skripsi ini.
9. Bapak Mulyono dan Ibu Tumini sebagai orang tua mahasiswa yang menjadi penyemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan pendapatnya mengenai pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa berbasis *good governance* sehingga membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan telah memberikan izin untuk dilaksanakan penelitian ini di Pemerintah Desa Pulosari.
11. Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan pendapatnya mengenai pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa berbasis *good governance* sehingga membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
12. Terimakasih Kepada Rering Nalindra, Badriyah Indah, Sri Manggala Wijaya, Mashuda, Nurul Alfani dan Dimas Erlambang atas dukungan dan motivasi sehingga karya tulis ini dapat terselesaikan dengan baik.
13. Teman-teman S1 Administrasi Publik yang telah membantu saya menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Peneliti mengucapkan terimakasih atas saran dan kritik yang bersifat konstruktif sehingga skripsi ini dapat diperbaiki dengan semaksimal mungkin.

Semoga karya skripsi ini bermanfaat sebagai literatur dan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 11 Januari 2019

Mohammad Nurul Huda



DAFTAR ISI

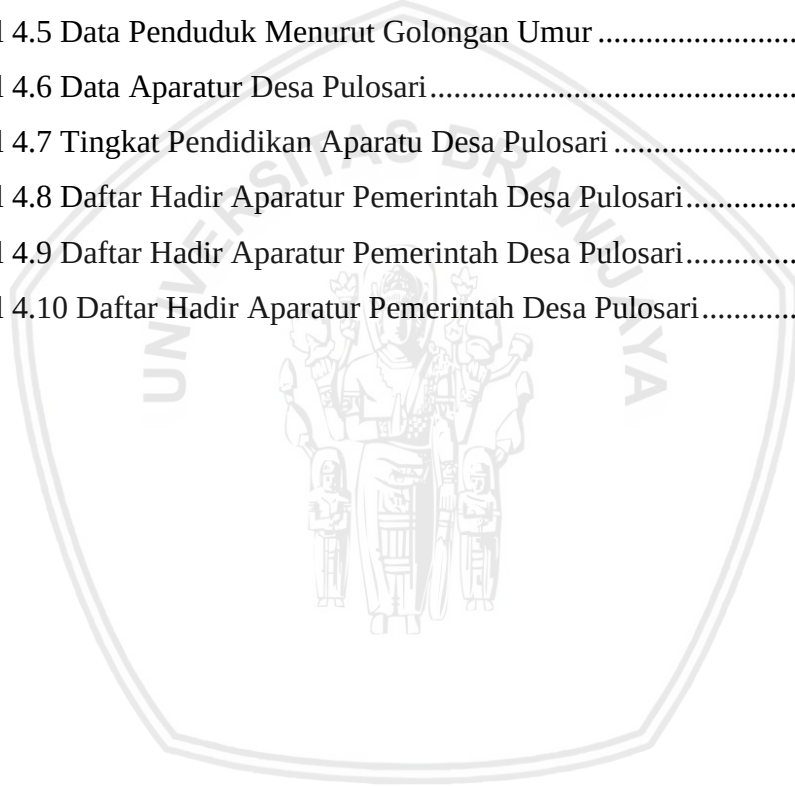
MOTTO	ii
TANDA PERSEJUTUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN SKRIPSI	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kontribusi Penelitian	9
E. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Administrasi Publik.....	13
1. Pengertian Administrasi Publik	13
2. Ruang Lingkup Administrasi Publik	15
3. Perkembangan Paradigma Administrasi Publik.....	17
B. Administrasi Pembangunan	19
1. Pengertian Administrasi Pembangunan	19
2. Pembangunan Administrasi	20
C. Pembangunan Kapasitas.....	21
1. Pengertian Pembangunan Kapasitas	21
2. Aktor dalam Pembangunan Kapasitas	25

3. Tahapan Pembangunan Kapasitas.....	25
4. Dimensi Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia	27
5. Hasil Pembangunan Kapasitas	28
D. Good Governance	29
1. Pengertian <i>Good Governance</i>	29
2. Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	32
3. Aktor-Aktor <i>Good Governance</i>	35
E. Pemerintahan Desa.....	36
1. Pemerintah Desa	37
2. Badan Permusyawaratan Desa.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Fokus Penelitian.....	42
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	43
D. Sumber dan Jenis Data	44
E. Teknik Pengumpulan Data	45
F. Instrument Penelitian	47
G. Metode Analisis Data.....	48
H. Keabsahan Data	50
BAB IV PEMBAHASAN.....	52
A. Gambaran Umum	52
1. Gambaran Umum Mengenai Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.....	52
2. Gambaran Umum Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.....	55
B. Penyajian Data	64
1. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.....	64
2. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dalam Perspektif <i>Good Governance</i>	72

a. Prinsip Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	72
b. Prinsip Transparansi (<i>Transparency</i>)	74
c. Prinsip Kepastian Hukum (<i>Rule of Law</i>).....	77
d. Prinsip Partisipasi (<i>participation</i>).....	79
3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.	83
a. Faktor Pendukung.....	83
b. Faktor Penghambat.....	89
C. Analisis dan Interpretasi.....	92
1. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang	92
2. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dalam Perspektif <i>Good Governance</i>	97
a. Prinsip Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	98
b. Prinsip Transparansi (<i>Transparency</i>)	101
c. Prinsip Kepastian Hukum (<i>Rule of Law</i>).....	104
d. Prinsip Partisipasi (<i>Participation</i>)	107
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.....	108
a. Faktor Pendukung.....	108
b. Faktor Penghambat.....	112
BAB V PENUTUP.....	114
A. Kesimpulan.....	114
B. Saran Rekomendasi	117
DAFTAR PUSTAKA	119

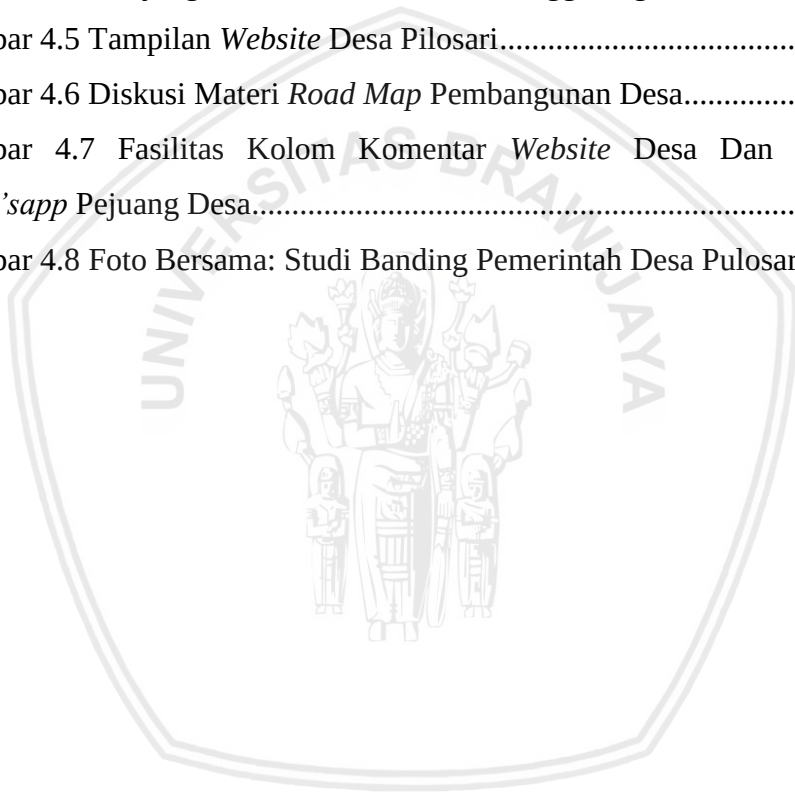
DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Aparatur Desa Pulosari.....	7
2. Tabel 2.1 Dimensi Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia	27
3. Tabel 4.1 Jumlah RT dan RW Desa Pulosari.....	53
4. Tabel 4.2 Luas Tanah Menurut Penggunaannya.....	53
5. Tabel 4.3 Luas Tanah Menurut Penggunaan Tata Ruang.....	53
6. Tabel 4.4 Data Jumlah Penduduk Desa Pulosari	54
7. Tabel 4.5 Data Penduduk Menurut Golongan Umur	54
8. Tabel 4.6 Data Aparatur Desa Pulosari.....	63
9. Tabel 4.7 Tingkat Pendidikan Aparatu Desa Pulosari	64
10. Tabel 4.8 Daftar Hadir Aparatur Pemerintah Desa Pulosari.....	68
11. Tabel 4.9 Daftar Hadir Aparatur Pemerintah Desa Pulosari.....	80
12. Tabel 4.10 Daftar Hadir Aparatur Pemerintah Desa Pulosari.....	88



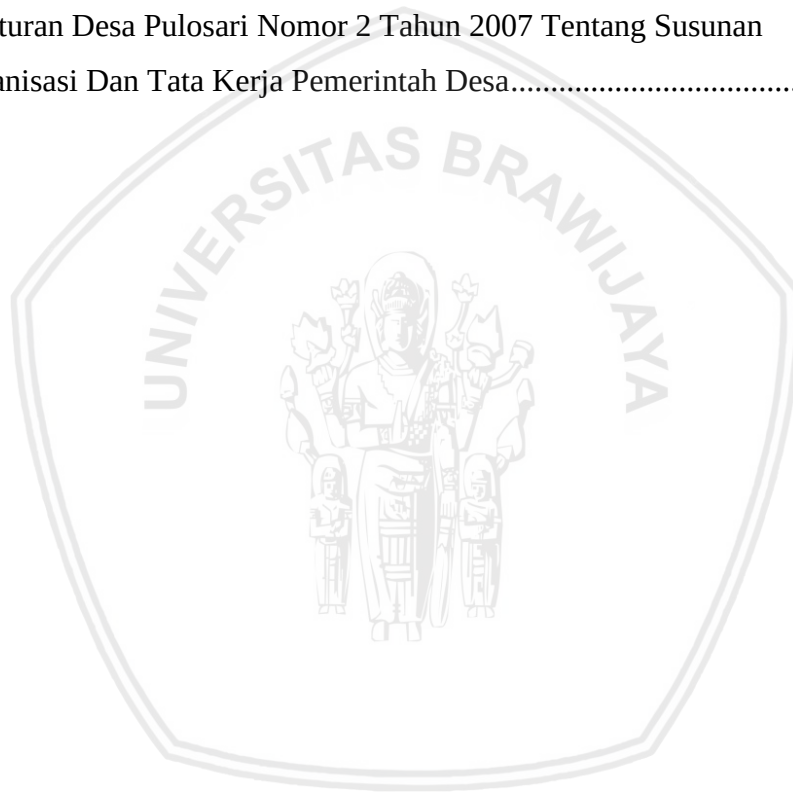
DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Elemen-Elemen Pembangunan Kapasitas.....	24
2. Gambar 2.2 Struktur Organisasi Pemerintah Desa	38
3. Gambar 4.1 Foto Bersama Studi Banding Pemerintah Desa Pulosari	67
4. Gambar 4.2 Pemaparan Materi <i>Road Map</i> Pembangunan Desa	69
5. Gambar 4.3 Diskusi Materi <i>Road Map</i> Pembangunan Desa.....	70
6. Gambar 4.4 Kunjungan Wisata Seribu Batu Songgolangit, Desa Dlingo..	70
7. Gambar 4.5 Tampilan <i>Website</i> Desa Pilosari.....	75
8. Gambar 4.6 Diskusi Materi <i>Road Map</i> Pembangunan Desa.....	81
9. Gambar 4.7 Fasilitas Kolom Komentar <i>Website</i> Desa Dan Fasilitas <i>What'sapp</i> Pejuang Desa.....	82
10. Gambar 4.8 Foto Bersama: Studi Banding Pemerintah Desa Pulosari	87



DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara Kepala Desa Pulosari dan Sekretaris Desa Pulosari.....	121
2. Pedoman Wawancara Masyarakat Desa Pulosari	123
3. Dokumentasi Wawancara	124
4. Buku Aparat Pemerintah Desa.....	126
5. Peraturan Desa Pulosari Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Pemerintah Desa.....	127



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa menjadi dasar pelaksanaan otonomi desa. Otonomi desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa menekankan pada prinsip partisipasi dan pemberdayaan masyarakat. Adanya otonomi desa menjadikan pemerintah desa memiliki kebebasan untuk membuat inisiatif sendiri dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi sumber daya lokal yang ada untuk mempercepat pembangunan di tingkat desa dan mencapai masyarakat desa yang mandiri (*self-reliant communities*). Maka dari itu, pemerintah desa dapat mengeluarkan kebijakan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan desa. Selain itu, Undang-Undang Desa memiliki tujuan untuk

“memberikan pengakuan dan penghormatan atas desa yang sudah ada dengan keberagamannya; memberikan kejelasan status dan kepastian hukum atas desa dalam sistem ketatanegaraan Republik Indonesia demi mewujudkan keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia; melestarikan dan memajukan adat, tradisi, dan budaya masyarakat desa; mendorong prakarsa, gerakan, dan partisipasi masyarakat desa untuk pengembangan potensi dan aset desa guna kesejahteraan bersama; membentuk pemerintahan desa yang profesional, efisien dan efektif, terbuka serta bertanggung jawab; meningkatkan pelayanan publik bagi warga masyarakat desa guna mempercepat perwujudan kesejahteraan umum; meningkatkan ketahanan sosial sebagai bagian dari ketahanan nasional; memajukan perekonomian masyarakat desa serta mengatasi kesenjangan pembangunan nasional; dan memperkuat masyarakat desa sebagai subjek pembangunan¹”.

¹ Dian Kus Pratiwi. Dkk. 2017. *Implementasi UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa terhadap Kesiapan Aparatur dan Pengaruhnya terhadap Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance) dalam Penyelenggaraan Pemerintah Desa (Studi di 75 Desa di Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Bantul. Jurnal Riset Daerah. Volume XVI Nomor 2. Hlm 2704.

Undang-Undang Desa juga mengatur tentang pemberian wewenang kepada desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 18 menyebutkan bahwa “Kewenangan Desa meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul dan adat istiadat Desa²”. Sedangkan Pasal 19 menyebutkan bahwa Kewenangan Desa meliputi:

- a. Kewenangan berdasarkan hak asal usul;
- b. Kewenangan lokal berskala Desa;
- c. Kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota; dan
- d. Kewenangan lain yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan³”.

Disahkannya Undang-Undang Desa menjadi tantangan bagi pemerintah desa. Hal ini dikarenakan ketidaksiapan pemerintah desa dalam melaksanakan otonomi desa dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Putri Kartika Anggraini (2015) dengan judul Implementasi Pengelolaan Alokasi Dana Desa Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 menemukan beberapa faktor penyebab munculnya permasalahan, diantaranya:

- 1) Kurang siapnya pemerintah desa dalam mengelola alokasi dana desa, kesulitan dalam menyusun laporan pertanggungjawaban penggunaan alokasi dana desa dan penetapan pagu anggaran yang belum pasti.

² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Hlm 12.

³ *Ibid.*

- 2) Pemerintah desa sering terlambat dalam membuat laporan pertanggungjawaban penggunaan alokasi dana desa yang disebabkan oleh tidak adanya aturan hukum yang pasti mengenai batas waktu penyampaian laporan pertanggungjawaban penggunaan alokasi dana desa.
- 3) Kurangnya tingkat pendidikan aparatur pemerintah desa sehingga mempunyai pengaruh dalam hal pemahaman dan ketangkasan aparatur dalam mengelola alokasi dana desa.

Hasil temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa masih terdapat penyakit birokrasi (*pathology bureaucracy*). Sehingga hal ini menimbulkan banyak masalah yang harus segera ditangani. Oleh karena itu, diterapkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 diharapkan mampu mengatasi permasalahan diatas.

Selain tantangan diterapkannya Undang-Undang Desa, tuntutan diterapkannya *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) membawa tantangan bagi pemerintah desa. Penerapan *good governance* merupakan upaya dalam membasmi penyakit birokrasi pemerintahan. *Good governance* dinilai sebagai instrumen yang tepat dalam mendukung penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan desa secara bertanggungjawab, transparan dan partisipatif. *Good governance* adalah alat atau instrumen yang dilakukan pemerintah desa dalam rangka perbaikan birokrasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah desa.

Menjawab kedua tantangan tersebut, maka pemerintah desa harus menerapkan penyelenggaraan pemerintahan desa sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa dan sistem penyelenggaraan sesuai prinsip-prinsip *good governance*.

Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan manajemen pemerintahan yang baik. Kemampuan manajemen pemerintahan desa menjadi penting dalam pelaksanaan otonomi desa karena baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan desa bergantung pada cara mengelola pemerintahan. Kemampuan manajemen pemerintahan desa dapat dibangun dan dikembangkan melalui pembangunan kapasitas khususnya kapasitas sumber daya aparatur.

Pembangunan kapasitas aparatur desa penting untuk dilakukan karena aparatur pemerintah desa merupakan “faktor penting yang sangat menentukan bagi terciptanya pelayanan yang berkualitas adalah terletak pada kondisi yang melekat pada sumber daya aparturnya. Merekalah yang sebenarnya berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi⁴”. Selain itu, pembangunan kapasitas aparatur menjadi hal yang sangat penting karena aparatur menjalankan perannya sebagai kebutuhan dasar dalam membangun organisasi. Pembangunan kapasitas aparatur desa menjadi prioritas utama bagi pemerintah desa untuk mencapai penyelenggaraan Pemerintahan Desa yang baik dan optimal sesuai yang diamanatkan oleh Undang-Undang Desa. Dengan demikian, pemerintah desa perlu membangun kapasitas aparatur desa.

Kapasitas adalah ukuran kemampuan seseorang atau organisasi dalam menjalankan fungsinya. Berkaitan dengan tema penelitian, maka kapasitas aparatur adalah kemampuan dari aparatur, pemerintahan desa atau sistem untuk menjalankan tugas dan fungsi pokoknya. Kapasitas aparatur desa harus dibangun

⁴ Choirul Saleh. Dkk. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang. UB Press. Hlm 6-7.

dan dikembangkan secara terus-menerus dan berkesinambungan agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya. Karena kapasitas aparatur pemerintah desa memiliki keterkaitan dalam proses penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Dalam hal ini kapasitas aparatur desa yang baik memberikan pengaruh pada pencapaian kinerja pemerintah desa. Di sisi lain, kapasitas aparatur desa yang buruk mengurangi kinerja dari pemerintah desa.

Faktanya, kapasitas aparatur desa masih buruk. Hal ini disampaikan Pratiwi, dkk (2017) dalam hasil penelitiannya berkaitan dengan kesiapan aparatur pemerintahan desa dalam implementasi UU No. 6 Tahun 2014 di Kabupaten Bantul bahwa terdapat sekitar 75% pemerintah desa dari 75 Desa di Kabupaten Bantul belum sepenuhnya siap untuk melaksanakan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Hasil ini diperoleh dari tiga kriteria kesiapan pemerintah desa yaitu kriteria ketersediaan kelembagaan, sumber daya manusi (SDM) dan pengelolaan keuangan desa yang berkaitan dengan anggaran. Permasalahan-permasalahan seperti diatas terjadi pula pada pemerintah desa di Kabupaten Jombang Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan pertemuan yang dilakukan Dewan Riset Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur dalam acara seminar dan lokakarya tentang tantangan dan peluang pasca diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa bersama sejumlah pemerintah desa di Jawa Timur. Dalam pertemuan tersebut, sejumlah kepala desa menyampaikan keluhan yang dihadapi terhadap minimnya kapasitas pemerintah desa dalam menjalankan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa

pemerintah desa memiliki kapasitas yang kurang dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan desa.

Fakta ini menjadi menarik apabila pemerintah desa mampu berprestasi dengan keterbatasan kapasitas aparatur desa. Salah satunya adalah Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Adapun prestasi yang dicapai adalah menjadi satu-satunya pemerintah desa yang mendapatkan penghargaan pemerintah desa dengan inovasi desa terbaik oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Provinsi Jawa Timur pada tahun 2017. Pemerintah Desa Pulosari dinobatkan oleh Bupati Jombang sebagai pemerintah desa dengan inovasi desa terbaik yaitu Sistem Informasi Pelayanan Masyarakat Terpadu (SIPMAS TERPADU) pada tahun 2018. Inovasi SIPMAS TERPADU kemudian dijadikan sebagai percontohan di Bursa Inovasi Daerah (BID) Kabupaten Jombang.

Pencapaian prestasi Pemerintah Desa Pulosari tersebut merupakan pencapaian kinerja Aparatur Desa Pulosari. Adapun aparatur Desa Pulosari yang berkontribusi dalam meningkatkan kinerja Pemerintah Desa Pulosari sebagai berikut:

Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Aparatur Desa Pulosari

Nama	Jabatan	Pendidikan
Rokim	Kepala Desa	SLTA
Widji	Sekretaris Desa	SLTA
Imam Suyono	Kepala Seksi Pemerintahan	SLTA
Elisabeth Yulianti	Kepala Urusan Umum	S1
M. Anan Mahud	Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat	SLTA
Atik Masruroh	Kepala Urusan Keuangan	S1
Suprianto	Kepala Urusan Perencanaan Pembangunan	S1
Sri Kusumaning B.	Kepala Dusun Pulosari	SLTA
Eko Yudianto	Kepala Dusun Pulonasir	SLTA
Suwandori	Kepala Dusun Sumbermulyo	SLTA

Sumber: Data Sekunder Hasil Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Perangkat Desa Pulosari, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat tujuh aparatur Desa Pulosari yang berpendidikan SLTA dan tiga aparatur Desa Pulosari berpendidikan S1. Adapun aparatur yang berpendidikan SLTA menjabat sebagai kepala desa, sekretaris desa, dua diantaranya menjabat kepala seksi dan tiga diantaranya menjabat kepala dusun. Sedangkan aparatur yang berpendidikan S1 menjabat sebagai kepala urusan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat pendidikan aparatur Desa Pulosari. Berkaitan dengan penelitian, maka tingkat pendidikan Aparatur Desa Pulosari mempunyai pengaruh pada kualitas Aparatur Desa Pulosari. Artinya terdapat kesenjangan kapasitas dikalangan Aparatur Desa Pulosari. Dalam menyelesaikan permasalahan kesenjangan kapasitas yang ada, Pemerintah Desa Pulosari berupaya meningkatkan kapasitas aparturnya melalui program peningkatan kapasitas perangkat. Program peningkatan kapasitas perangkat penting

dilakukan karena kapasitas aparatur desa harus dibangun supaya dapat memperbaiki kualitas pengetahuan, keterampilan dan keahlian agar tercapai pemerataan kapasitas dalam seluruh aparatur desa.

Adanya kesenjangan kapasitas Aparatur Desa Pulosari menjadi daya tarik bagi peneliti. Oleh sebab itu, peneliti tertarik melakukan penelitian ini dengan tujuan mengetahui dan menganalisis pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, peneliti mengangkat judul “**Pembangunan Kapasitas Aparatur Melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Dalam Perspektif *Good Governance*: Studi Pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang?
2. Bagaimanakah pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dalam perspektif *good governance*?

3. Apa sajakah faktor yang mendukung dan menghambat pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Desa Kabupaten Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.
2. Menjelaskan dan menganalisis pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dalam perspektif *good governance*.
3. Menjelaskan dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam hal pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa bagi semua pihak terkait.

Adapun kontribusi penelitian adalah:

1. Kontribusi Akademis
 - a. Bagi Akademis

Sebagai bahan dalam pengembangan keilmuan Administrasi Publik khususnya terkait pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa dalam perspektif *good governance*.

b. Bagi Penelitian Lain

Sebagai *literature* yang dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi peneliti lain yang melakukan penelitian lebih lanjut khususnya terkait dengan tema penelitian pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa dalam perspektif *good governance*.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Pemerintah Desa

Memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam upaya memperbaiki metode-metode pembangunan kapasitas aparatur yang akan datang.

b. Bagi Masyarakat

Memberikan informasi bagi masyarakat terkait pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa dalam perspektif *good governance*.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini adalah pendahuluan yang di dalamnya berisi pemaparan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang diajukan peneliti, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kajian pustaka adalah bab yang berisi kajian teoritis yang digunakan peneliti sebagai landasan teoritis dalam mengkaji fokus penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori administrasi publik, teori administrasi pembangunan, teori pembangunan kapasitas, teori *good governance* dan teori pemerintahan desa dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian berisi tentang jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber dan jenis data yang digunakan, teknik pengumpulan data yang digunakan, instrumen penelitian dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

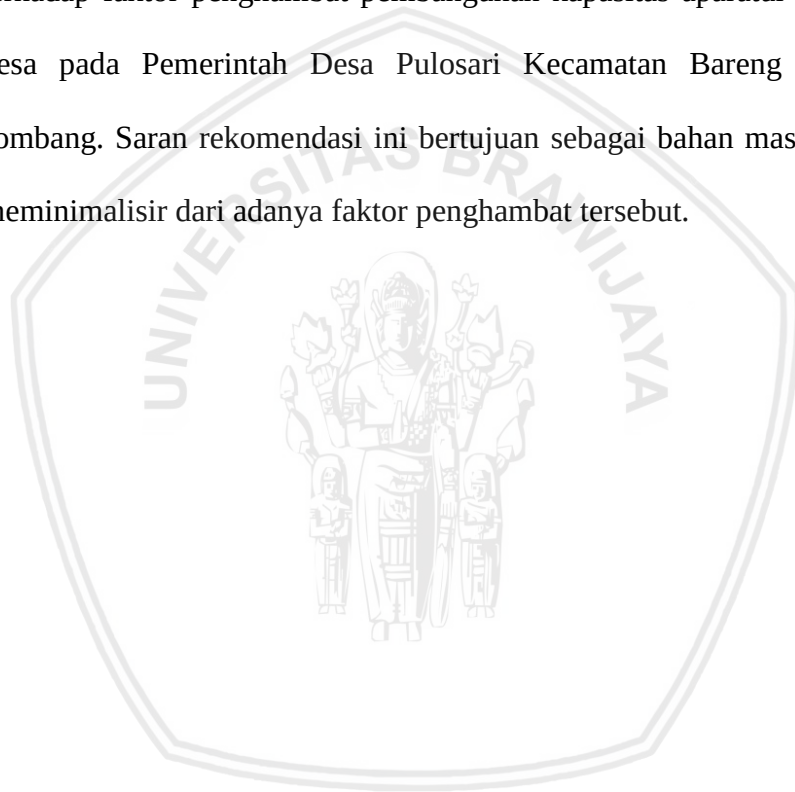
4. BAB IV PEMBAHASAN

Bab pembahasan berisi tentang pembahasan dari fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya diantaranya yaitu pertama, gambaran umum yang terdiri dari gambaran umum Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dan gambaran umum Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Kedua, penyajian data yang berkaitan dengan fokus penelitian ini diantaranya yaitu pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat, pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat dalam pendekatan *good governance* serta faktor pendukung dan

penghambat. Ketiga, pembahasan dan interpretasi terhadap penyajian data yang ada.

5. BAB V PENUTUP

Bab penutup berisi kesimpulan dari pembahasan fokus penelitian yang ada di dalam bab iv pembahasan dan berisi saran rekomendasi peneliti terhadap faktor penghambat pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Saran rekomendasi ini bertujuan sebagai bahan masukan untuk meminimalisir dari adanya faktor penghambat tersebut.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik secara terminologi berasal dari bahasa Inggris yaitu *public administration*. Istilah *public administration* berasal dari negara Amerika dan Inggris yang kemudian diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi administrasi publik. Administrasi publik secara umum memiliki banyak definisi namun substansinya tetap sama yaitu mengenai kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan bersama. Adapun definisi administrasi publik dikemukakan oleh Rosenbloom and Goldavan dalam Syafri (2012) menyatakan

“Public administration is the use of managerial political, and legal theories and processes to fulfill legislative, executive, and judicial governmental mandates for the provision of regulatory and service function for the society as whole or for some segment of its⁵”.

Dapat dipahami bahwa administrasi publik merujuk pada kemampuan seseorang mengatur politik, teori yang sah dan proses dalam menjalankan tugas dan fungsi dari lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Definisi diatas sejalan dengan Woodrow Wilson dalam Syafri (2012) menyatakan bahwa

⁵ Wirman Syafri. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jatinangor. Penerbit Erlangga. Hlm 20-21.

“Public administration is the practical or business end of government because its objective is to get the public business done as efficiently and as much in accord with the people’s tastes and desired as possible. It is through administration that government responds to those needs of society that private initiative can not or will supply⁶”.

Dapat dipahami administrasi publik adalah melaksanakan urusan pemerintahan dalam mencapai tujuan pemerintah yaitu memberikan pelayanan publik dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tidak dapat disediakan oleh pihak swasta. Lebih jauh lagi, Nigro & Nigro dalam Syafri (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa

“Public Administration:

- 1) is cooperative group effort in public setting;*
- 2) covers all three branches, executive, legislative, and judicial and their interrelationships;*
- 3) has an important role in the formulation of public policy, and is thus part of the political process;*
- 4) is different in significant ways from private administration;*
- 5) is closely associated with numerous private groups and individuals in providing services to the community⁷”.*

Dapat dipahami bahwa administrasi publik adalah kerjasama kelompok dalam organisasi baik organisasi eksekutif, legislatif dan yudikatif dalam membuat dan menetapkan kebijakan publik serta hubungannya terhadap masyarakat dan pihak swasta. Berdasarkan uraian definisi yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah proses kerjasama kelompok dalam organisasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat serta hubungannya terhadap masyarakat dan pihak swasta.

⁶ *Ibid.* Hlm 21.

⁷ *Ibid.* Hlm 20.

Administrasi publik digunakan sebagai teori besar dalam penelitian ini. Pentingnya administrasi publik di negara berkembang berfungsi sebagai perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan. Penyelenggara pemerintahan dituntut untuk dapat mewujudkan tujuan pembangunan. Pembangunan dapat dilakukan melalui pembangunan fisik dan pembangunan non fisik. Untuk mencapai keberhasilan pembangunan, maka dibutuhkan kerjasama yang baik antara pemerintah, pihak swasta dan masyarakat. Oleh sebab itu, lahirlah administrasi pembangunan.

2. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Permasalahan yang dihadapi administrasi yang bersifat multidimensi, maka administrasi publik memerlukan bantuan dari cabang ilmu lain. Oleh karena itu, ruang lingkup administrasi publik bersifat multidisiplin. Secara lebih rinci Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Syafri (2012) menyebutkan bahwa ruang lingkup administrasi publik meliputi:⁸

1. Tata nilai: menyangkut nilai kultural, spiritual, etika, falsafah hidup yang menjadi dasar dan tujuan serta acuan perilaku dari sistem dan proses administrasi publik.
2. Organisasi pemerintah negara: terdiri dari organisasi lembaga eksekutif (pemerintah), legislative (badan perwakilan rakyat), yudikatif (badan peradilan), dan lembaga-lembaga negara lainnya yang diperlukan serta saling hubungannya dalam rangka penyelenggaraan negara, termasuk organisasi kesekretariatan lembaga-lembaga tersebut.
3. Manajemen pemerintahan negara: meliputi kegiatan pengelolaan pelaksanaan tugas pemerintahan umum dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan dan wilayah pemerintahan, merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pemerintahan, seperti pengelolaan kebijakan, perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan,

⁸ *Ibid.* Hlm 115-116.

- pengendalian, pelayanan, pengawasan, dan pertanggungjawaban hasil-hasilnya.
4. Sumber daya aparatur: sumber daya manusia sebagai unsur dominan dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan negara, pengelolaan dan pembinaannya mendapatkan perhatian dalam keseluruhan aspek dan dimensinya, mulai dari *recruitment*, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, dan kesejahteraan serta pemensiunannya.
 5. Sistem dan proses kebijakan negara: sebagai sistem dan proses kebijakan negara, peran administrasi publik terutama dalam fungsi dan proses: (a) perumusan kebijakan; (b) penetapan kebijakan; (c) pelaksanaan kebijakan; (d) pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kebijakan; (e) penilaian hasil (evaluasi kinerja) pelaksanaan berbagai kebijakan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat (sosial, ekonomi, politik, hukum, agama, lingkungan hidup dan lain sebagainya).
 6. Posisi, kondisi, dan peran masyarakat bangsa dalam bernegara: negara didirikan oleh rakyat bangsa untuk mencapai tujuan bersama sehingga rakyatlah pemilik kedaulatan. Dengan demikian, organisasi dan manajemen pemerintahan tidak dapat mengabaikan aspirasi dan peran masyarakat atau rakyat dalam penyelenggaraan pemerintahan negara.
 7. Hukum administrasi publik: menyangkut dimensi hukum yang bertalian dengan pengaturan sistem dan proses penyelenggaraan negara, termasuk mengenai eksistensi, tugas, fungsi lembaga-lembaga pemerintahan negara, saling berhubungan satu sama yang lainnya”.

Dapat dipahami bahwa ruang lingkup administrasi publik menurut lembaga administrasi negara (LAN) meliputi 7 ruang lingkup diantaranya adalah tata nilai, organisasi pemerintahan negara, manajemen pemerintahan negara, sumber daya aparatur, sistem dan proses kebijakan negara, posisi, kondisi dan peran masyarakat bangsa dalam bernegara serta hukum administrasi publik. Berkaitan dengan tema penelitian ini yaitu pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa, maka dapat disimpulkan bahwa pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa masuk dalam

ruang lingkup administrasi publik yaitu ruang lingkup keempat sumber daya aparatur seperti yang telah dijelaskan di atas.

3. Perkembangan Paradigma Administrasi Publik

Perkembangan paradigma administrasi publik diawali dengan paradigam administrasi publik klasik atau yang dikenal Dengan *Old Public Administration*. *Old Public Administration* (OPA) berlangsung dari tahun 1887 sampai dengan tahun 1987. Paradigma OPA dipengaruhi oleh pemikiran dari Woodrow Wilson (seorang Guru Besar Ilmu Politik dari *Princeton University* Amerika Serikat) melalui karyanya berjudul *The Study of Administration*. Adapun isi gagasan Woodrow Wilson adalah

“...pemisahan antara politik dan administrasi tidak sepenuhnya dapat dilakukan karena pada kenyataannya administrasi publik tidak dapat dipisahkan dari kegiatan politik... Sifat organisasi pada administrasi publik klasik yang sangat hierarkis menimbulkan *red-tape*, kelambanan, tidak adil dan biaya tinggi. ...sifat administrasi publik klasik yang birokratik dan tertutup menyebabkan keterlibatan warga negara sangat terbatas sehingga keadilan sosial terabaikan dan dianggap tidak mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat⁹.

Perkembangan teknologi informasi komunikasi membuat konsep ini tidak cocok untuk diterapkan lagi. Sehingga lahirlah paradigma *New Public Management* (NPM) pada tahun 1990 sampai dengan tahun 2000. “Konsep *new public management* yang dikembangkan Hood (1991), konsep *market-based public administration* yang dikembangkan Lane dan Rosenbloom (1992), dan konsep *reinventing government* yang dikembangkan Osborne

⁹ *Ibid.* Hlm 194.

dan Gaebler (1992)¹⁰”. Ajaran NPM berisi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Dimana penyediaan pelayanan publik diserahkan pihak swasta. Kekurangan dari NPM adalah tidak dapat mewujudkan keadilan sosial karena pelayanan publik hanya dinikmati oleh sebagian masyarakat. Sehingga lahirlah paradigma *New Public Service* (NPS).

Paradigma NPS juga dikenal dengan paradigma *governance* oleh Denhardt & Denhardt (2003,2007), *public governance* oleh Bovaird & Löffler (2009), atau *collaborative governance* oleh Ansell & Gash (2007). Ajaran NPS berisi pentingnya keadilan sosial yaitu dengan memberikan kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses kebijakan publik. Kemudian paradigma NPS terus berkembang sehingga menimbulkan banyak interaksi diantara *stakeholder*. Muncullah paradigma *public governance* atau paradigma *good governance*.

Konsep *good governance* diperkenalkan sekitar tahun 1991 di dalam resolusi yang dikeluarkan oleh *The Council of The European Community* yang membahas masalah *Human Right, Democracy and Development*. Dalam resolusi ini diperlukan 4 (empat) prasyarat lain untuk mewujudkan *sustainable development*, yaitu mendorong penghormatan atas hak asasi manusia, mempromosikan nilai demokrasi, mereduksi budget pengeluaran militer yang berlebihan dan mewujudkan *good governance*. Sampai saat ini,

¹⁰ Lely Indah Mindarti. 2016. *Aneka Pendekatan dan Teori Dasar Administrasi Publik Edisi Revisi*. Malang. UB Press. Hal 139.

good governance mulai diperbincangkan dan diakomodasi dalam berbagai kegiatan berkaitan dengan pembangunan.

B. Administrasi Pembangunan

1. Pengertian Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan terdiri dari dua suku kata yaitu: administrasi dan pembangunan. Administrasi secara umum diartikan sebagai keseluruhan proses pelaksanaan yang dilakukan dua atau lebih orang dalam rangka mencapai tujuan bersama. Pembangunan diartikan sebagai “rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara bangsa menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation-bulding*)¹¹”.

Menurut Edward W. Weidner dalam Tjokroamidjojo (1995) bahwa

“Development Administration: public administration with a special purpose. Administration with the objective of political, economic and social development. Development administration is the process of guiding an organization toward the achievement of development objectives. It is action oriented, and it places administration at the centre in facilitating the attainment of development objectives¹²”.

Dapat dipahami bahwa administrasi pembangunan merupakan bagian administrasi publik dengan objeknya yaitu pembangunan dalam politik, ekonomi dan sosial untuk mencapai tujuan pembangunan. Sedangkan administrasi pembangunan menurut Siagian diartikan sebagai keseluruhan usaha yang dilakukan oleh suatu negara bangsa untuk bertumbuh,

¹¹ Sondang P. Siagian. 2014. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta. Bumi Aksara. Cetakan Kesembilan. Hlm 4.

¹² Bintoro Tjokroamidjojo. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta. PT Pustaka LP3ES Indonesia. Cetakan Ketujuhbelas. Hlm 13.

berkembang, dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan negara bangsa yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya. Dapat dipahami bahwa administrasi pembangunan merupakan seluruh usaha yang dilakukan oleh negara dengan tujuan mencapai tujuan akhir. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi pembangunan merupakan usaha yang dilakukan dalam pembangunan politik, ekonomi dan sosial untuk pertumbuhan dan perkembangan negara dalam mencapai tujuan akhir.

2. Pembangunan Administrasi

Pembangunan administrasi dalam rangka administrasi pembangunan penting untuk dilakukan karena peran dan fungsi pemerintah dalam pembangunan yang besar sehingga pembangunan administrasi diperlukan guna meningkatkan kinerja pemerintah. Artinya bahwa keberhasilan pembangunan nasional secara signifikan ditentukan oleh kemampuan pemerintah dalam menjalankan peran dan fungsinya. Oleh karena itu, pembangunan administrasi merupakan salah satu aspek penting dalam pembangunan. Adapun aspek administrasi yang dijadikan sebagai sasaran pembangunan adalah:

- a. Pengembangan kelembagaan (*institution building*)
- b. Pengembangan sumber daya manusia (*human resource management*)
- c. Peningkatan kapasitas kerja (*capacity buiding*)
- d. Penumbuhan citra positif (*image buiding*)
- e. Budaya organisasi (*organizational buiding*).

Berkaitan dengan tema penelitian, maka pembangunan kapasitas berada di dalam administrasi pembangunan. Hubungan antara teori administrasi pembangunan dengan pembangunan kapasitas adalah pembangunan kapasitas merupakan sasaran pembangunan administrasi dimana pembangunan administrasi menjadi salah satu aspek penting dalam pembangunan itu sendiri.

C. Pembangunan Kapasitas

1. Pengertian Pembangunan Kapasitas

Dalam beberapa literatur pembangunan, pembangunan kapasitas menyisakan perdebatan dalam pengertiannya. Pembangunan kapasitas sering disamakan dengan pengembangan kapasitas (*capacity development*) dan juga penguatan kapasitas (*capacity strengthening*) yang memberikan makna bahwa kegiatan yang diperuntukkan pada pengembangan kemampuan yang ada. Pada dasarnya pembangunan kapasitas atau penguatan kapasitas merujuk pada upaya atau usaha yang dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan efisiensi, efektifitas dan daya tanggap sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Westat memberikan definisi pembangunan kapasitas sebagai “*Capacity building can be defined straightforwardly as a process for strengthening the management and governance of an organization so that it can effectively achieve its objectives and fulfill its mission*¹³”. Dapat

¹³ Westat. 2015. *Conceptualizing Capacity Building*. CIPP. Hlm. 1.

dipahami bahwa pembangunan kapasitas merupakan proses manajemen yang berkelanjutan pada organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Menurut Grindle dalam Haryono, Dkk, (2012) memberikan definisi pembangunan kapasitas sebagai: *“capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance¹⁴”*. Dapat dipahami bahwa pembangunan kapasitas merupakan upaya untuk mengembangkan berbagai strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Lebih dalam lagi, pembangunan kapasitas didefinisikan oleh Sensions dalam Haryono, Dkk, (2012) bahwa pembangunan kapasitas dapat didefinisikan sebagai:

“Capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance¹⁵”.

Dapat dipahami bahwa pembangunan kapasitas merupakan alat yang membantu pemerintah, komunitas, dan individu-individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan partisipatif.

¹⁴ Bambang Santoso Haryono. Dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang. UB Press. Hlm. 39.

¹⁵ *Ibid*. Hlm. 40.

Berdasarkan uraian definisi di atas, maka dapat disimpulkan pembangunan kapasitas merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena kapasitas menentukan kemampuan personal, organisasi maupun pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan dengan terus meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pembangunan kapasitas atau *capacity buiding* sebagai upaya perbaikan kinerja dan memperbaiki kemampuan dan pengetahuan individu, organisasi maupun pemerintah guna meningkatkan efisiensi, efektifitas dan responsibilitas kinerja. Maka dari itu, pembangunan kapasitas tidak hanya dilakukan sekali namun, upaya pembagunan kapasitas harus dilakukan secara terus menerus atau berkelanjutan atau *sustainability*.

Selain uraian definisi diatas, Fokus perhatian pembangunan kapasitas merupakan hal penting dalam pembangunan kapasitas. *World Bank* menekankan perhatian pembangunan kapasitas pada:¹⁶

- a. Pengembangan Sumber Daya Manusia; *training, recruitment* dan pemutusan pegawai professional, manajerial dan teknis.
- b. Keorganisasian, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen.
- c. Jaringan kerja (*network*), berupa koordinasi, aktivitas organisasi, fungsi *network*, serta interaksi formal dan informal.
- d. Lingkungan organisasi, yaitu aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, tanggungjawab dan kekuasaan antar lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi development tasks, serta dukungan keuangan dan anggaran.
- e. Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi kondisi yang mempengaruhi kinerja.

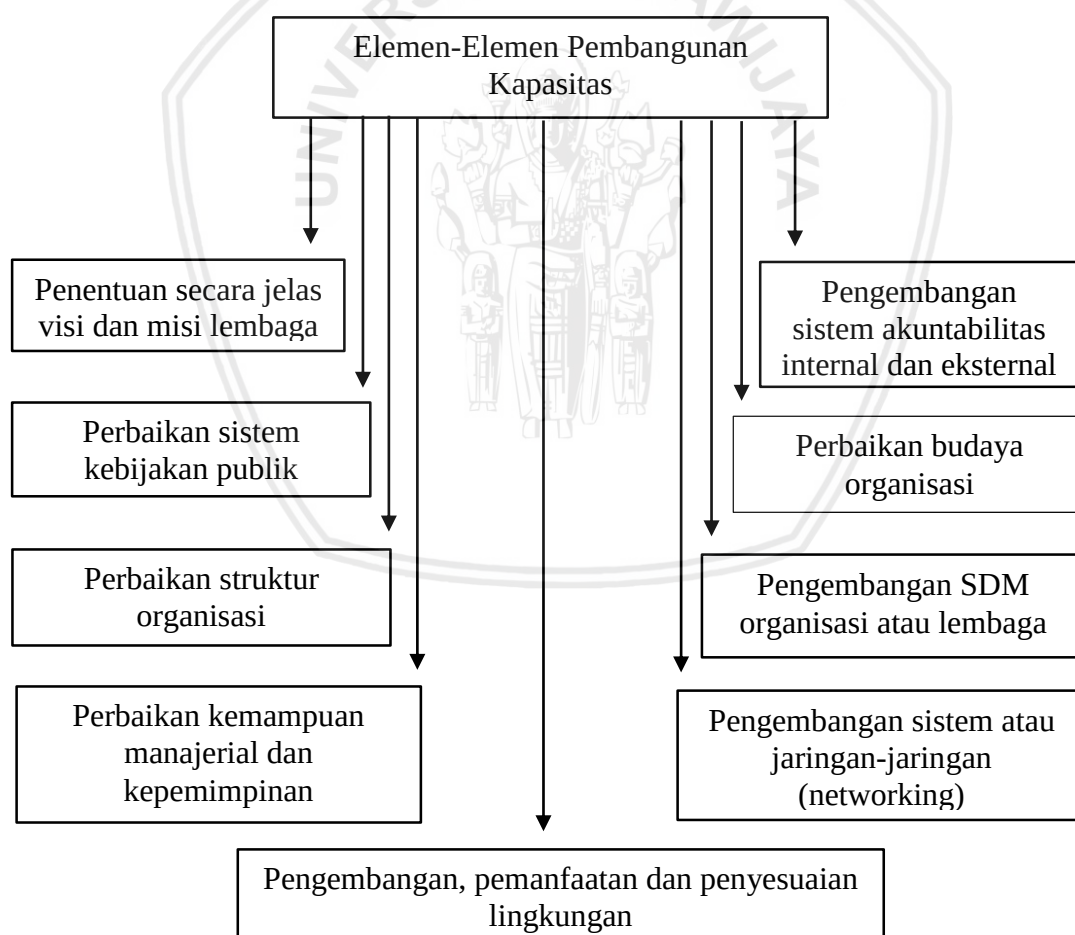
¹⁶ *Ibid.* Hlm. 41.

Sedangkan *United Nation Development Progame* (UNDP)

memfokuskan pada tiga dimensi, yaitu:¹⁷

- Tenaga kerja (dimensi *human resources*), yaitu kualitas sumber daya manusia dan cara sumber daya manusia dimanfaatkan.
- Modal (dimensi fisik), menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung.
- Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta sistem informasi manajemen.

Dalam pembangunan kapasitas terdapat beberapa elemen mendasar yang menjadi perhatian, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 2.1 Elemen-Elemen Pembangunan Kapasitas
Sumber: Indrajid dalam Haryono, Dkk, (2012)

¹⁷ *Ibid.* Hlm. 42.

2. Aktor dalam Pembangunan Kapasitas

Pembangunan kapasitas dapat berjalan dengan baik apabila aktor-aktor yang terlibat dalam saling berkolaborasi, bersinergi dan bekerjasama dalam membangun kapasitas individu. Adapun aktor-aktor yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pembangunan kapasitas diantaranya adalah:¹⁸

“Three actors are typically important when a government agency or other organization is undertaking capacity building: the target agency or organization, the funder of that agency or organization, and a technical assistance (TA) provider. Ideally, personnel at all levels of the target agency or organization will be invested in the capacity building process and be willing to make the changes needed-this likely includes board members, Managers and the lowest level of employee. The funder must see the need of capacity building and be willing to provide sufficient financing and other support. The TA provider as an external entity can help at all steps, including providing training of TA and evaluating the process. It is essential, however, that the TA provider work with the target organization and the funder instead of doing the capacity building work for them”.

Dapat dijelaskan bahwa aktor-aktor yang terlibat dalam pembangunan kapasitas adalah pihak pemerintah, penyedia dana dan penyedia bantuan teknis. Setiap aktor memiliki tugas dan fungsi yang saling berkaitan satu sama lain. Oleh karena itu, kerjasama antar aktor merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan kapasitas yang dilakukan.

3. Tahapan Pembangunan Kapasitas

Pembangunan kapasitas dilakukan melalui empat tahapan pembangunan kapasitas. Dimana dalam setiap tahapan pembangunan

¹⁸ Westat. 2015. *Conceptualizing Capacity Building*. CIPP. Hlm. 1.

kapasitas memiliki proses pembangunan kapasitas yang berbeda-beda.

Adapun tahapan dalam pembangunan kapasitas menurut Westat adalah

- a. **Exploration.** *In this stage, key actors identify the need for change; determine the desired capacity; and identify the knowledge, skills, structures, and processes that need to be in place to achieve the desire capacity.*
- b. **Emerging Implementation.** *This stage can be summarized in the steps: (1) the target organization's employees participate in activities; (2) the employees build new knowledge, update technological or physical infrastructure, increase resources, or learn to use available resources more efficiently; and (3) the employees apply their new knowledge and utilize new systems.*
- c. **Full Implementation.** *This stage involves the integration of the new information and new skill and the refining to practice based on evaluation of the changes.*
- d. **Sustainability.** *This final stage involves "pervasive and consistent" use of the refined skills and practices. Also, the organization demonstrates the capacity and ability to analyze and modify practices for continuous improvement and for any needed refinement of the innovation¹⁹.*

Dapat dijelaskan bahwa tahapan pembangunan kapasitas terdiri dari empat tahapan yang diantayanta adalah berawal dari eksplorasi berlanjut pada pelaksanaan, pelaksanaan secara keseluruhan dan berakhir pada keberlanjutan pembangunan kapasitas. Dalam tahapan eksplorasi, kegiatan utama yang dilakukan adalah mengidentifikasi kebutuhan dalam pembangunan kapasitas. Pada tahapan pelaksanaan, kegiatannya adalah seluruh aktor berpartisipasi dalam proses pembangunan kapasitas yang telah dirancang. Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan secara penuh melibatkan integrasi informasi dan keterampilan yang baru dan penerapan berbasis evaluasi perubahan. Sedangkan diakhir tahapan pembangunan kapasitas,

¹⁹ Ibid. Hlm 3.

Tahap akhir ini melibatkan penggunaan keterampilan dan praktik harus yang “pervasive dan konsisten”. Organisasi menunjukkan kapasitas dan menganalisis dan memodifikasi praktik-praktik untuk perbaikan keberlanjutan dan untuk menyempurnakan inovasi yang dibutuhkan.

4. Dimensi Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Terdapat banyak aktifitas pembangunan kapasitas sumber daya manusia pada instansi pemerintah desa. Namun diperlukan *framework* pembangunan kapasitas yang relevan pada setiap aktifitas yang ada. Dalam pengkajian yang lebih komprehensif, Grindle dalam Haryono, Dkk (2012) mengungkapkan bahwa *capacity building* dilihat sebagai sebuah variasi strategi yang didalamnya mencakup adanya dimensi, fokus dan berbagai jenis aktifitas dengan rincian sebagai berikut:

Table 2.1 Dimensi Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
<i>Human resource development</i> (pengembangan sumber daya manusia)	<i>Supply of professional and technical personel</i> (ketersediaan tenaga ahli dan teknis)	<i>Training, salaries, conditions of work, recruitment</i> (pelatihan, gaji, kondisi kerja, rekrutmen)

Sumber: Grindle dalam Bambang Santoso H. dkk (2012)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa fokus dari dimensi pengembangan sumber daya manusia adalah adanya ketersediaan tenaga ahli dan teknis dengan empat tipe aktifitas yang dilakukan yaitu pelatihan, gaji, kondisi kerja, rekrutmen. Table 2.1 juga menjelaskan bahwa pelatihan merupakan aktifitas utama yang dilakukan dalam pembangunan kapasitas

sumber daya manusia. Sedangkan gaji, kondisi kerja dan rekrutmen merupakan pendekatan pendukungnya.

Menurut Lipincot dalam Haryono, Dkk (2012) pelatihan merupakan cara yang efektif untuk pembangunan sumber daya manusia dalam instansi pemerintah. Sebagai pendekatan utama, tentunya terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan program-program pelayihan. Grindle dalam Haryono, Dkk (2012) menjelaskan bahwa ketika pejabat yang baru saja mendapat pelatihan kembali dari tempat pelatihan, pekerjaan dan kesempatan karier tidak selalu mencerminkan naiknya tingkat keterampilan yang mereka miliki. Oleh karena itu, penggunaan tenaga ahli atau professional dan teknis secara efektif merupakan tanggungjawab manajerial dan organisasi.

5. Hasil Pembangunan Kapasitas

Hasil pembangunan kapasitas dapat dilihat setelah proses tahapan pembangunan kapasitas dilakukan sesuai yang telah diuraikan diatas. Hasil pembangunan kapasitas adalah capaian yang diperoleh setelah dilakukan pembangunan kapasitas. Adapun hasil pembangunan kapasitas diantaranya:

“Finally, as organization go through the capacity building process, one of three types of outcomes can occur: developmental (first-order change), transitional (second-order change), and transformational (third-order change). Developmental outcomes result from improvement of a skill or process. Transitional outcomes occur when an organization begins moving from its initial state to a new desired state. Transformational outcomes are achieved when there is a shift in culture and beliefs among members of the organization that results in significant differences in organizational structures and processes²⁰”.

²⁰ Ibid. Hlm 4.

Secara garis besar, dapat dijelaskan bahwa hasil pembangunan kapasitas dapat dilihat dari beberapa indikator adalah meningkatnya keterampilan, keahlian dan pengetahuan dari objek sasaran pembangunan kapasitas. Hasil akhir pembangunan kapasitas adalah terciptanya perbaikan pada kinerja baik kinerja pegawai yang bersangkutan maupun kinerja instansi pemerintah. Sehingga pembangunan kapasitas menjadi upaya yang mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

D. Good Governance

1. Pengertian *Good Governance*

Good governance dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai tata kelola pemerintahan yang baik. Paradigma *good governance* muncul pada tahun 1990-an. Pada tahun 1990-an, *World Bank* mengemukakan penyebab kegagalan dari pembangunan adalah adanya *crisis of governance* atau kurangnya tata kelola pemerintah. Oleh karena itu, *World Bank* mengajukan berbagai pemikiran-pemikirannya yang berkaitan dengan *good governance*. *World Bank* dalam laporannya yang berjudul “*Governance and Development*” pada tahun 1992 memberikan definisi mengenai *good governance* sebagai: “*the manner in which power is exercised in the management of a country’s economic and social resources for development*”²¹. Dapat dipahami bahwa tata kelola pemerintahan yang baik

²¹ International Fund for Agriculture Development (IFAD). 1999. *Good Governance: An Overview*. Rome. EB 99/67/INF.4. Hlm 1.

merupakan cara pemerintah untuk menjalankan kekuasaan dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial suatu negara untuk pembangunan nasional.

Berawal dari definisi *World Bank*, muncullah berbagai definisi yang disampaikan oleh berbagai pihak. Salah satunya definisi *good governance* yang disampaikan oleh *International Development Association* (IDA) sebagai “*good governance was seen as being critical to the development process and to the effectiveness of development assistance, and thus merited a specific inclusion in the institutions performance assessment methodology*”²². Dapat dipahami bahwa tata kelola pemerintahan yang baik merupakan hal yang penting dalam proses pembangunan dan dapat dipergunakan sebagai metode dalam penilaian kinerja pemerintahan. Maka, *good governance* dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja pemerintah.

Lebih dalam lagi, *good governance* dalam konteks pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan didefinisikan *United Nation Development Programme* (UNDP) pada tahun 1997. UNDP memberikan definisi mengenai *good governance* sebagai “*governance can be seen as the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels*”²³. Dapat dipahami bahwa tata kelola pemerintahan yang baik merupakan pengelolaan pemerintahan dengan

²² *Ibid.* Hlm 2.

²³ *Ibid.* Hlm 5.

menggunakan kekuasaannya dalam bidang ekonomi, politik dan kekuasaan administrasi dalam mengatur seluruh urusan negara.

Merujuk pada uraian definisi yang disampaikan UNDP, maka *governance* mempunyai tiga kaki (*three legs*), yaitu *economic*, *political*, dan *administrative*.

- a. *Economic governance* meliputi proses pembuatan keputusan (decision-making proceses) yang memfasilitasi terhadap *equity*, *poverty*, dan *quality of the life*.
- b. *Political governance* adalah proses pembuat keputusan untuk formulasi kebijakan.
- c. *Administrative governance* merupakan sistem implementasi kebijakan²⁴.

Berdasarkan uraian definisi di atas, maka sebaiknya dipahami makna dari *good* dan *governance* itu sendiri. *Good governance* terdiri dari dua suku kata yaitu: *good* dan *governance*. Aspek *good* dalam *good governance* mengandung dua pengertian. Pertama, nilai yang menunjang tinggi keinginan atau kehendak rakyat, nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial. Kedua, aspek fungsional atas pemerintahan dalam pelaksanaan tugasnya untuk untuk mencapai tujuan tersebut. Aspek *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka *good governance* dapat didefinisikan sebagai alat atau instrumen yang dilakukan pemerintah dalam rangka upaya perbaikan birokrasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam

²⁴ Wirman Syafri. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jatinangor. Penerbit Erlangga. Hlm 177.

mencapai tujuannya. Berdasarkan berbagai uraian definisi di atas, maka *good governance* dapat disimpulkan sebagai tata kelola pemerintahan yang baik digunakan sebagai alat atau instrumen pemerintah dalam rangka mengelola urusan negara baik dalam bidang ekonomi, politik dan administrasi secara akuntabel, transparan, partisipasi dan bertanggungjawab sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Berdasarkan definisi *good governance* yang telah diuraikan diatas, *World Bank* mengajukan empat prinsip dari *good governance*, diantaranya:²⁵

- a. *Public-sector management. The language of public-sector management is predominantly technical, changing the organizational structure of a sector agency or reflect new objectives, making budgets work better, sharpening civil-service objectives and placing public-enterprise managers under performance contacts.*
- b. *Accountability. Governments and their employees should be held responsible for their actions.*
- c. *Legal framework for development. Appropriate legal systems should be created that provide stability and predictability, which are the essential elements in creating an economic environment in which business risks may be rationally assessed.*
- d. *Transparency and information. The themes of transparency and information pervade good governance and reinforce accountability. Access to information for the various players in the market is essential to a competitive market economy.*

Dapat dipahami bahwa prinsip-prinsip *good governance* menurut *World Bank* ada empat yaitu manajemen sektor publik, akuntabilitas,

²⁵ International Fund for Agriculture Development (IFAD). 1999. *Good Governance: An Overview*. Rome. EB 99/67/INF.4. Hlm 2.

kerangka hukum untuk pembangunan dan partisipasi. Sedangkan *International Development Association* (IDA) mengungkapkan empat prinsip utama dalam *good governance*, diantaranya:²⁶

- a. *Accountability. In terms of an effective, transparent and publicly accountable system for expenditure control and cash management, and an external audit system.*
- b. *Transparency. Transparency of decision-making, particularly in budget, regulatory and procurement processes, is also critical to the effectiveness of resource use and the reduction of corruption and waste.*
- c. *The rule of law. This requires that the rules be known advance, that they be actually in force and applied consistently and fairly, that conflicts be resolvable by an independent judicial system, and that procedures for amending and repealing the rules exist and are publicly known.*
- d. *Participation. Good governance requires that civil society has the opportunity to participate during the formulation of development strategies and that directly affected communities and groups should be able to participate in the design and implementation of programmes and projects.*

Dapat dipahami bahwa prinsip-prinsip *good governance* menurut *International Development Association* (IDA) ada empat yaitu akuntabilitas, transparansi atau keterbukaan, peraturan hukum dan partisipasi. Sementara itu, *United Nation Development Programme* (UNDP) pada tahun 1997 mengungkapkan 9 prinsip-prinsip *good governance* diantaranya:²⁷

- a. *Participation. All men and women should have a voice in decision-making, either directly or through legitimate intermediate institutions that represent their interest. Such broad participation is built on freedom of association and speech, as well as on the capacity to participate constructively.*
- b. *Rule of law. Legal frameworks should be fair and enforced impartially, particularly the laws on human rights.*

²⁶ *Ibid.* Hlm 3.

²⁷ *Ibid.* Hlm 6.

- c. *Transparency.* This concept is built on the free flow of information. Processes, institutions and information should be directly accessible to those concerned, and enough information should be provided to render them understandable and monitorable.
- d. *Responsiveness.* Institutions and processes should serve all stakeholders.
- e. *Consensus orientation.* Good governance should mediate differing interest in order to reach broad consensus on the best interests of the group and, where possible, on policies and procedures.
- f. *Equity.* All men and women should have equal opportunity to maintain or improve their well-being.
- g. *Effectiveness and efficiency.* Processes and institutions should produce results that meet needs while making the best use of resources.
- h. *Accountability.* Decision-making in government, the private sector and civil-society organizations should be accountable to the public as well as to institutional stakeholders.
- i. *Strategic vision.* Leaders and the public should have a broad and long-term perspective on good governance and human development, together with a sense of what is needed for such development.

Dapat dijelaskan bahwa prinsip-prinsip *good governance* menurut *United Nation Development Programme* (UNDP) ada 9 prinsip diantaranya: partisipasi, peraturan hukum, transparansi, responsifitas, orientasi kepentingan bersama, equitas, efektifitas dan efisiensi, akuntabilitas dan visi yang strategis.

Prinsip *good governance* yang digunakan peneliti dalam mengkaji tema penelitian adalah prinsip *good governance* yang dikemukakan oleh *International Development Association* (IDA). Alasan peneliti memilih prinsip *International Development Association* (IDA) adalah poin penting *good governance* terletak pada sejauh mana tingkat keterbukaan informasi dan akuntabilitas publik yang dilakukan pemerintah desa. Dimana penyelenggaraan urusan pemerintahan desa sesuai ketentuan peraturan

perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, peneliti menggunakan prinsip akuntabilitas, prinsip transparansi, prinsip kepastian hukum dan prinsip partisipasi dalam mengkaji tema penelitian ini.

3. Aktor-Aktor *Good Governance*

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dijelaskan bahwa *good governance* memiliki tiga aktor yaitu negara (*state*), sektor swasta (*private sector*) dan masyarakat (*society*) yang saling berinteraksi antar aktor. Aktor-aktor *good governance* dalam Mindarti (2016) disebutkan bahwa:

- a. Negara (*state*), memiliki tugas mewujudkan pembangunan manusia yang berkelanjutan melalui peran pemerintahan dalam mengintegrasikan kehidupan sosial, ekonomi dan perlindungan lingkungan, melindungi masyarakat dari kerentanan, menciptakan komitmen politik, menyediakan infrastruktur, melakukan desentralisasi dan demokratisasi pemerintahan, memperkuat finansial dan kapasitas administrasi pemerintah lokal, kota dan metropolitan.
- b. Pasar dan sektor swasta (*private sector*), memiliki peran penting dalam pembangunan dengan menggunakan pendekatan pasar. Sektor swasta membantu menciptakan kondisi yang kondusif sehingga produksi barang dan jasa berjalan dengan baik.
- c. Masyarakat sipil (*civil society*), Masyarakat Sipil dapat membantu melakukan monitor lingkungan, menipisnya sumberdaya, polusi, kekerasan sosial dan membantu mendistribusikan hasil-hasil pembangunan ekonomi secara merata. Selain itu, masyarakat sipil

berperan mengurangi dampak potensial dari ketidakstabilan ekonomi, menciptakan mekanisme alokasi manfaat sosial dan menyalurkan suara dalam pembuatan kebijakan publik.

Dapat dijelaskan bahwa aktor-aktor *governance* terdiri dari negara (*state*), sektor swasta (*private sector*) dan masyarakat (*society*) yang memiliki peran masing-masing. Berkaitan dengan tema penelitian, Pemerintah Desa Pulosari menempati aktor negara. Pemerintah Desa Pulosari adalah lembaga pemerintahan yang memiliki hubungan terdekat dengan masyarakat. Sektor swasta meliputi perusahaan swasta yang bergerak pada bidang sektor informal. Masyarakat terdiri dari individu atau kelompok yang terorganisir atau tidak terorganisir. Dalam penelitian ini adalah masyarakat Desa Pulosari.

E. Pemerintahan Desa

Secara etimologi, desa berasal dari Bahasa Sansekerta yang artinya tanah air, tanah asal atau tanah kelahiran. Secara administratif, desa diartikan sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan hak asal-usul dan adat istiadat yang diakui dalam pemerintahan nasional dan berada di daerah kabupaten. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 1 Ayat (1) disebutkan:

“Desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan

dihormati dalam system pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia²⁸”.

Berdasarkan Undang-Undang Desa dapat dipahami bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang diberikan hak untuk menjalankan kewenangan dan mengurus rumah tangga pemerintahan desa. Sebagai kesatuan masyarakat hukum, desa diselenggarakan oleh Pemerintahan Desa yang terdiri dari Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa. Prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan desa berlandaskan pada nilai-nilai demokrasi, keanekaragaman, asas otonomi asli dan pemberdayaan masyarakat. Pemerintah desa adalah organisasi yang menjalankan, mengatur dan mengurus urusan pemerintahan desa. Sedangkan Badan Permusyawaratan Desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa.

1. Pemerintah Desa

Pemerintah desa menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014

Tentang Desa Pasal 1 Ayat (2) dan (3), menyebutkan bahwa:

- (2) Pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara kjesatuan republik Indonesia.
- (3) Pemerintah desa dalah kepala desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa²⁹.

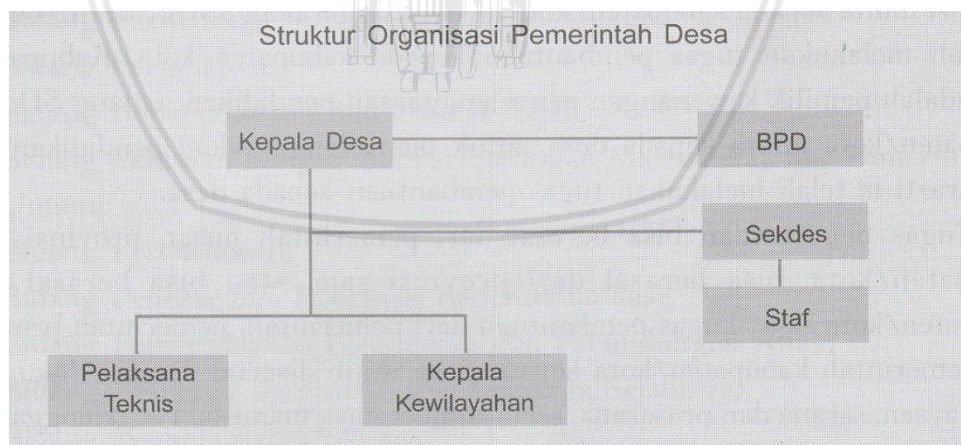
Dapat dipahami bahwa pemerintah desa diartikan sebagai organisasi yang menyelenggarakan urusan pemerintahan desa dan organisasi yang

²⁸ Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Hlm 2.

²⁹ *Ibid*.

menampung aspirasi masyarakat dengan tujuan mensejahterakan masyarakat setempat. Dalam hubungannya dengan masyarakat, pemerintah desa harus menyampaikan informasi secara terbuka atau transparan kepada masyarakat mengenai penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan, pemerintah desa dibantu oleh unsur-unsur pemerintah desa. Unsur-unsur pemerintah desa terbagi menjadi 2, diantaranya:

- 1) Unsur pemimpin. Pemerintah desa dipimpin oleh seorang kepala desa.
- 2) Unsur pembantu desa. Unsur pembantu desa adalah sekretariat desa yang dijabat oleh seorang sekretaris desa dan unsur pelaksana teknis yaitu unsur yang melaksanakan urusan teknis di lapangan. Ketiga, unsur kewilayahan yaitu pembantu kepala desa di wilayah kerjanya seperti kepala dusun.



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Pemerintah Desa
Sumber: Hanif Nurcholis, 2011.

Kepala desa mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan desa, pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Dalam melakukan tugasnya, kepala desa

mempunyai wewenang yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 26 Ayat (2), menyebutkan bahwa:

- “(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Desa berwenang:
- a. memimpin penyelenggaraan Pemerintahan Desa;
 - b. mengangkat dan memberhentikan perangkat Desa;
 - c. memegang kekuasaan pengelolaan Keuangan dan Asset Desa;
 - d. menetapkan peraturan Desa;
 - e. menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;
 - f. membina kehidupan masyarakat Desa;
 - g. membina ketenteraman dan ketertiban masyarakat Desa;
 - h. membina dan meningkatkan perekonomian Desa serta mengintegrasikan agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat Desa;
 - i. mengembangkan sumber pendapatan Desa;
 - j. mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa;
 - k. memanfaatkan teknologi tepat guna;
 - l. mengoordinasikan Pembangunan Desa secara partisipatif;
 - m. mewakili Desa di dalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
 - n. Melaksanakan wewenang lain yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan³⁰”.

2. Badan Permusyawaratan Desa

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Badan Permusyawaratan Desa didefinisikan sebagai: Badan Permusyawaratan Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah lembaga yang melaksanakan fungsi pemerintahan yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan secara demokratis³¹. Dapat dipahami bahwa Badan Permusyawaratan Desa memiliki tugas melaksanakan fungsi pemerintahan yaitu dengan

³⁰ *Ibid.* Hlm 14-15.

³¹ *Ibid.* Hlm 9.

menetapkan peraturan desa bersama kepala desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat. Sedangkan dalam hubungannya dengan pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa bertugas mengawasi pemerintah desa dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan agar tercipta pemerintahan desa yang bertanggungjawab.

Dalam melaksanakan fungsi pemerintahan, Badan Permusyawaratan Desa dibantu oleh unsur-unsurnya, diantaranya: satu orang ketua, satu orang wakil ketua dan satu orang sekretaris. Dalam melakukan tugasnya, BPD mempunyai wewenang yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 61, menyebutkan bahwa:

“Badan Permusyawaratan Desa berhak:

- a. mengawasi dan meminta keterangan tentang penyelenggaraan Pemerintahan Desa kepada Pemerintah Desa;
- b. menyatakan pendapat atas penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa; dan
- c. mendapatkan biaya operasional pelaksanaan tugas dan fungsinya dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa³²”.

³² *Ibid.* Hlm 32.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

“Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang –oleh sejumlah individu atau sekelompok orang- dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan data³³”.

Dengan demikian dalam penelitian kualitatif maka penelitian berangkat dari sebuah permasalahan. Untuk dapat menjelaskan permasalahan tersebut, peneliti membutuhkan serangkaian kegiatan mulai dari mengajukan pertanyaan, observasi dan studi dokumen untuk memperoleh data sampai dengan analisis dan interpretasi data.

Peneliti memilih penelitian deskriptif karena penelitian deskriptif dapat mencapai tujuan penelitian yaitu mendeskripsikan, menjelaskan dan menganalisis pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang secara rinci. Pendekatan kualitatif dipilih karena pendekatan kualitatif bersifat fleksibel dan pendekatan kualitatif dapat

³³ John W. Creswell. 2014. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. Hlm 274.

memahami latar belakang dan kompleksitas permasalahan sesuai dengan tema penelitian ini.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini bertujuan untuk menghindari pembiasan pembahasan sehingga membantu peneliti dalam mengkaji tema penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, maka fokus penelitian adalah

1. Pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang berdasarkan pendapat Grindle dimensi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan Aparatur Desa Pulosari.
2. Pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dalam perspektif *good governance*. Prinsip-prinsip *good governance* yang digunakan yaitu:
 - a. Akuntabilitas (*Accountability*)
 - b. Transparansi (*Transparency*)
 - c. Kepastian Hukum (*The Rule of Law*)
 - d. Partisipasi (*Participation*)
3. Faktor yang mendukung dan menghambat pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat diantaranya:
 - a. Faktor Pendukung

- 1) Komitmen Bersama
 - 2) Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari
 - 3) Partisipasi Aparatur Pemerintah Desa Pulosari
- b. Faktor Penghambat
- 1) Aturan Yang Tidak Jelas
 - 2) Minimnya Jumlah Anggaran

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Penentuan lokasi penelitian bertujuan mempermudah peneliti mencari informasi dan data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Jombang. Kabupaten Jombang dipilih karena kabupaten jombang tidak termasuk dalam lima kategori daerah tertinggal di Provinsi Jawa Timur. Dimana salah satu indikator daerah tertinggal adalah faktor sumber daya manusia. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana pembangunan kapasitas aparatur di Kabupaten Jombang.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana meneliti menggali data dan informasi yang mendalam untuk menjelaskan fokus penelitian. Situs penelitian adalah Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Pemerintah Desa Pulosari dipilih karena merupakan pemerintah desa berprestasi di Kabupaten Jombang. Walaupun dikenal berprestasi, namun terdapat ketimpangan kapasitas diantara aparatur desanya. Sehingga diselenggarakan program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana

pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber dan jenis data digunakan sebagai penyedia informasi dan data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah

1. Data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung secara langsung melalui proses pengumpulan data bersifat primer dengan menggunakan wawancara kepada informan dan observasi. Informan adalah pihak-pihak yang dipercaya dan mampu memberikan informasi mengenai objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, informan yang digunakan oleh peneliti adalah:
 - a. Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari
 - b. Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari.
 - c. Ibu Siti selaku Masyarakat Desa Pulosari.
2. Data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti tidak langsung dari informan. Data sekunder dapat berasal dari dokumen, arsip, artikel dan lain sebagainya. Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berasal dari:
 - a. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2016-2019.

- b. Rencana Kerja Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018.
- c. APBDes Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018.
- d. Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Kegiatan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa.
- e. Peraturan Perundang-Undangan.
- f. Jurnal-jurnal yang digunakan sebagai penelitian terdahulu.
- g. Literatur berupa buku berkaitan dengan pembangunan kapasitas.
- h. Artikel yang dimuat dalam *website* Pemerintah Desa Pulosari.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mengali informasi dan data secara mendalam adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh peneliti dengan informan, di mana arah pembicaraan mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan *trust* sebagai landasan utama dalam proses memahami. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah peneliti susun sebelumnya. Peneliti melakukan wawancara kepada informan yaitu:

- a. Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari
- b. Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari.
- c. Ibu Siti selaku Masyarakat Desa Pulosari.

2. Observasi

Observasi didefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati dan merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi dalam penelitian ini adalah melakukan pengamatan dan berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat, pengamatan dengan mengambil foto kegiatan, mengumpulkan data baliho APBDes Pulosari Tahun 2018. Sehingga peneliti dapat memperoleh data yang membantu peneliti dalam menjelaskan pembangunan kapasitas aparatur Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.

3. Studi Dokumen

Studi dokumen adalah penggunaan data yang berasal dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian ini. Studi dokumen digunakan sebagai data pendukung yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2016-2019.
- b. Rencana Kerja Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018.
- c. APBDes Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018.

- d. Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Kegiatan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa.
- e. Peraturan Perundang-Undangan.
- f. Jurnal-jurnal yang digunakan sebagai penelitian terdahulu.
- g. Literatur berupa buku berkaitan dengan pembangunan kapasitas.
- h. Artikel yang dimuat dalam *website* Pemerintah Desa Pulosari.

F. Instrument Penelitian

Instrument yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti Sendiri

Peneliti mengamati peristiwa-peristiwa, melakukan wawancara dengan subjek sasaran yang berkaitan dengan fokus penelitian.

2. Catatan Lapangan (*Fieldnotes*)

Catatan lapangan digunakan untuk mencatat hasil observasi yang telah dilakukan. Catatan lapangan berisi coretan singkat peneliti dalam mencatat hasil wawancara dan observasi selama penelitian dilakukan sehingga mampu meminimalisir data-data yang terlewatkan.

3. Pedoman Wawancara atau *Interview Guide*

Pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan yang telah disiapkan peneliti dan digunakan untuk melakukan wawancara dengan subjek sasaran yang berkaitan dengan fokus penelitian. Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian yaitu pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa berbasis *good governance* dengan tujuan agar

memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data dan informasi selama melakukan wawancara.

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model Creswell. Pemilihan analisis data model Creswell dikarenakan mampu mempermudah peneliti untuk menganalisis data yang diperoleh dengan teori pembangunan kapasitas sumber daya manusia sebagai tema besar penelitian ini. Creswell (2012:247) menjelaskan bahwa

“Proses analisis data secara keseluruhan melibatkan usaha memaknai data yang berupa teks atau gambar. Untuk itu, peneliti perlu mempersiapkan data tersebut untuk dianalisis, melakukan analisis-analisis yang berbeda, memperdalam pemahaman akan data tersebut, menyajikan data, dan membuat interpretasi makna yang lebih luas akan data tersebut³⁴”.

Dengan demikian, analisis data adalah proses memberikan makna terhadap data yang disajikan kemudian diberikan pemahaman terhadap data secara mendalam.

Analisis data model Creswell digunakan peneliti karena peneliti membutuhkan metode dan langkah-langkah seperti proses meng-*coding* data dalam membantu proses penelitian untuk menemukan permasalahan dalam penelitian. Pengumpulan data yang dilakukan sampai data terkumpul sesuai dengan kebutuhan penelitian, kemudian data tersebut dijelaskan dalam bentuk kalimat dan paragraf. Penelitian ini menggunakan prosedur yang umum dan langkah-langkah khusus dalam analisis data. Beberapa poin

³⁴ *Ibid.* Hlm 274.

penting dalam analisis data model Creswell yang perlu diperhatikan peneliti, antara lain yaitu:

1. Analisis data kualitatif dapat dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data, interpretasi data, dan penulisan naratif lainnya. Dalam hal ini, peneliti mengumpulkan data melalui: wawancara, observasi dan studi dokumen. Kemudian, peneliti memberikan penafsiran ataupun pendapat kepada data yang telah dikumpulkan. Bersamaan dengan dua proses lainnya, peneliti menulis data yang dikumpulkan dalam sub bab penyajian data dan menulis penafsira data dalam sub bab analisis dan interpretasi. Proses analisis data yang dilakukan peneliti berjalan beriringan dengan proses lainnya.
2. Peneliti memastikan bahwa proses analisis data kualitatif yang telah dilakukan berdasarkan pada proses reduksi data dan interpretasi. Dalam hal reduksi data, peneliti memilih data yang berhubungan dengan tema penelitian. Data yang telah diperoleh direduksi ke dalam pola-pola tertentu. Tujuannya adalah data yang terkumpul sesuai dengan yang dibutuhkan peneliti dalam mengkaji tema penelitian. Kemudian, peneliti memberikan penafsiran ataupun pendapat kepada data yang telah dikumpulkan.
3. Peneliti mengubah data hasil reduksi ke dalam bentuk matriks. Tujuannya adalah membantu peneliti melihat hubungan antara kategori data menurut subjek, kategosi data menurut informan, berdasarkan

lokasi penelitian, berdasarkan demografis, berdasarkan waktu, dan berdasarkan perbedaan kategori lainnya.

4. Setelah peneliti menemukan hubungan kategori data, peneliti melakukan identifikasi prosedur pengodean (*coding*). Tujuannya adalah membantu peneliti mereduksi informasi ke dalam tema-tema atau kategori yang ada.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data digunakan untuk menghindari kesalahan data yang sudah dikumpulkan peneliti, maka peneliti melakukan pengecekan keabsahan data. Adapun uji keabsahan data adalah:

a. Uji *Credibility* (Kedibilitas)

Kepercayaan pada hasil penelitian dapat diperoleh melalui triangulasi data. Pengecekan data yang dilakukan peneliti adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan menggali informasi dari berbagai informan yang berbeda. Triangulasi waktu yaitu dilakukan dengan wawancara pada pagi hari dan siang hari. Perbedaan waktu dilakukan dengan tujuan melihat apakah ada perbedaan atau tidak.

b. Pengujian *Transferability* (Keteralihan)

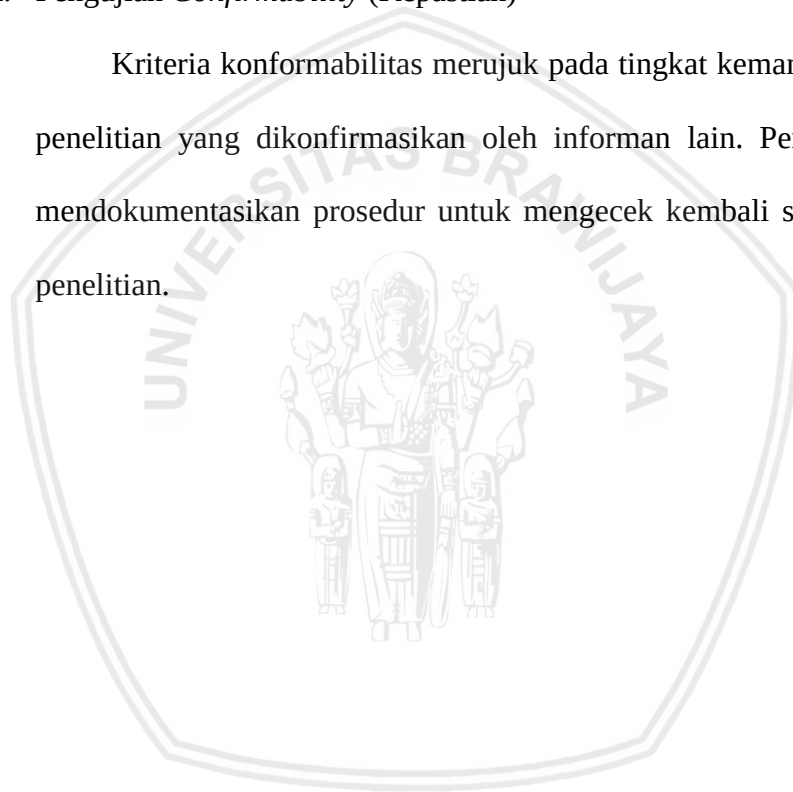
Kriteria transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif dengan tanggungjawab dalam melakukan generalisasi. Hal ini dilakukan dengan cara mendeskripsikan konteks penelitian dan asumsi-asumsi yang menjadi sentral pada penelitian.

c. Pengujian *Dependability* (Ketergantungan)

Kriteria dependabilitas menekankan perhitungan konteks yang berubah-ubah dalam penelitian yang dilakukan. Peneliti bertanggungjawab menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi dalam *setting* dan bagaimana perubahan mempengaruhi cara pendekatan penelitian.

d. Pengujian *Confirmability* (Kepastian)

Kriteria konformabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian yang dikonfirmasi oleh informan lain. Peneliti dapat mendokumentasikan prosedur untuk mengecek kembali seluruh data penelitian.



BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Mengenai Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang

Desa Pulosari merupakan suatu desa yang terletak di wilayah Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Secara umum, karakteristik geografi wilayah Desa Pulosari dapat dilihat dari aspek fisik yang meliputi: kondisi geografis dan kondisi topografi dan karakteristik demografi atau kependudukan

a. Karakteristik Geografi

Secara geografis, Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang merupakan desa yang terletak ± 8 Km dari pusat pemerintahan kecamatan bareng. Secara administratif batas-batas desa pulosari adalah:

- Sebelah utara berbatasan dengan Desa Ngrimbi Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.
- Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Jetis Gelaran Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.
- Sebelah barat berbatasan dengan Desa Nglebak Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.
- Sebelah timur berbatasan dengan Desa Wonosalam Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang.

Desa Pulosari terdiri dari 3 dusun dengan jumlah total 8 RW (Rukun Warga) dan 23 RT (Rukun Tetangga).

Tabel 4.1 Jumlah RT dan RW Desa Pulosari

Nama Dusun	Jumlah RT	Jumlah RW
Dusun Sumbermulyo	6	2
Dusun Pulosari	9	3
Dusun Pulonasir	8	3

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Luas wilayah Desa Pulosari adalah 686.878 Ha. Luas wilayah tersebut digunakan untuk pemukiman, pertanian dll dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.2 Luas Tanah Menurut Penggunaannya

No	Jenis Penggunaan Tanah	Luas (Ha)
1	Pemukiman/perumahan	91.260
2	Sawah	228.374
3	Kebun rakyat	268.499
4	Hutan	-
5	Lain-lain	7.746

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Secara geografis desa ini merupakan daerah daratan tinggi yang di dominasi oleh tanaman tebu. Luas wilayah Desa Pulosari adalah 585,878 Ha dengan penggunaan tata ruang sebagai berikut:

Tabel 4.3 Luas Tanah Menurut Penggunaan Tata Ruang

No	Jenis Penggunaan Tata Ruang	Luas (Ha)
1	Area Persawahan	228,374
2	Area Tegal/Ladang	47,46
3	Area Pemukiman	82
4	Area Pekarangan	55,934
5	Area Perkebunan	105,1
6	Tanah Kas Desa	58,16
7	Fasilitas Umum	8,85

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

b. Kondisi Demografis

Kondisi Demografis Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dapat dilihat melalui data jumlah penduduk, data penduduk menurut golongan umur, data tingkat pendidikan dan data mata pencaharian. Adapun rincian data-data di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Data Jumlah Penduduk Desa Pulosari

Nama Dusun	Jumlah RT	Jumlah KK	Jiwa	Lk-Lk	Pr
Pulonasir	8	492	1468	743	725
Pulosari	9	554	1736	878	858
Sumbermulyo	6	298	881	449	432

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Data penduduk menurut golongan umur bertujuan untuk mengetahui laju pertumbuhan penduduk yang termasuk angkatan kerja di Desa Pulosari. Adapun data penduduk menurut golongan umur sebagai berikut:

Tabel 4.5 Data Penduduk Menurut Golongan Umur

Golongan Umur	Jumlah Penduduk		Jumlah
	Laki-Laki	Perempuan	
0-4 tahun	116	120	236
5-16 tahun	436	392	828
17-60 tahun	1196	1199	2395
60 tahun keatas	235	233	468
Jumlah	1986	1944	3930

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

2. Gambaran Umum Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang

a. Visi dan misi Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang

Visi misi dalam perencanaan pembangunan jangka menengah desa pulosari kecamatan bareng kabupaten jombang tahun 2014-2019 disusun dengan mengacu pada tema yang diterapkan dalam rencana pembangunan jangka menengah desa (RPJM Des) yaitu: MANIS (Mandiri, Nasionalis, Istimewa dan Sejahtera) Serta mengadopsi/penjabaran dari visi dan misi kepala desa pulosari yang terpilih. Visi merupakan pandangan jauh ke depan berkaitan dengan arah dan tujuan desa pulosari kecamatan bareng kabupaten jombang harus dicapai dan mampu berkarya agar konsisten, eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan, berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan, dibangun melalui proses refleksi dan proyeksi yang digali dari nilai-nilai yang luhur yang dianitkan oleh seluruh komponen *stakeholders*. Berpihak atas dasar kondisi objektif serta perkembangan situasi dan tantangan di masa mendatang.

Maka visi desa pulosari adalah “mandiri, nasionalis, istimewa dan sejahtera”.

- 1) Mandiri, adalah mampu membangun desa dengan menggali potensi yang ada di dalam desa dan mengedepankan nilai kebersamaan.
- 2) Nasionalis, adalah menciptakan rasa persatuan dan kesatuan antar umat beragama dengan hidup berdampingan sesuai dengan koridor adat dan budaya yang ada.
- 3) Istimewa, adalah memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat dan mengedepankan kepentingan umum daripada yang lainnya.
- 4) Sejahtera, adalah bertekad mensejahterakan rakyat dengan kemampuan yang dimiliki pemerintah desa yang sesuai visi pemerintah kabupaten jombang sejahtera untuk semua.

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi berfungsi mempersatu gerak, langkah dan tindakan nyata bagi segenap komponen penyelenggaraan pemerintahan desa tanpa mengabaikan mandate yang diberikan. Adapun misi pemerintahan desa pulosari adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan kepemimpinan yang baik melalui strategi; penyempurnaan sistem manajemen pelayanan masyarakat, peningkatan administrasi desa, intensifikasi dan ekstensifikasi sumber-sumber pendapatan desa, peningkatan efektifitas pengelolaan kekayaan desa.

- 2) Meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui strategi: percepatan perbaikan gizi masyarakat, penyehatan lingkungan pemukiman dan lingkungan, kesehatan dan pemberdayaan masyarakat, pencegahan dan pemberantasan penyakit menular, fasilitasi akses pendidikan, fasilitasi ketersediaan pangan desa, fasilitasi peningkatan ketrampilan pemuda dan perempuan.
 - 3) Membangun struktur perekonomian yang kokoh dan berbasis agribisnis melalui strategi: pembangunan dan peningkatan rehabilitasi jaringan irigasi, pembangunan dan peningkatan akses jalan menuju sentra-sentra produksi pertanian, fasilitasi ketersediaan sarana dan prasarana pertanian.
 - 4) Mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan melalui strategi: pengelolaan ruang terbuka hijau, perlindungan dan konservasi sumber daya alam, pengendalian lingkungan hidup.
- b. Tugas pokok dan fungsi Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang

Berdasarkan Peraturan Desa Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Pemerintah Desa, maka tugas dan fungsi pemerintah Desa Pulosari sebagai berikut:

- 1) Kepala Desa. Kepala Desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Untuk

melaksanakan tugas, Kepala Desa memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pemerintah desa, seperti tata praja pemerintahan, penetapan peraturan di desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, melakukan upaya perlindungan masyarakat, administrasi kependudukan, dan penataan dan pengelolaan wilayah.
- b. Melaksanakan pembangunan, seperti pembangunan sarana prasarana perdesaan, dan pembangunan bidang pendidikan, kesehatan.
- c. Pembinaan kemasyarakatan, seperti pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, partisipasi masyarakat, sosial budaya masyarakat, keagamaan dan ketenagakerjaan.
- d. Pemberdayaan masyarakat, seperti tugas sosialisasi dan motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga, dan karang taruna.
- e. Menjaga hubungan kemitraan dengan lembaga masyarakat dan lembaga lainnya.

- 2) Sekretaris Desa. Sekretaris Desa bertugas membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan dibantu oleh kepala urusan. Untuk melaksanakan tugas, Sekretaris Desa memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah, administrasi surat-menyurat, arsip, dan ekspedisi.
 - b. Melaksanakan urusan umum seperti penataan administrasi perangkat desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat, pengadministrasian asset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum.
 - c. Melaksanakan urusan keuangan seperti pengurusan administrasi keuangan, administrasi sumber-sumber pendapatan dan pengeluaran, verifikasi administrasi keuangan, dan administrasi penghasilan Kepala Desa, Perangkat Desa, BPD, dan lembaga pemerintahan desa lainnya.
 - d. Melaksanakan urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.
- 3) Kepala Urusan. Kepala Urusan bertugas membantu Sekretaris Desa dalam urusan pelayanan administrasi pendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Untuk melaksanakan tugas, Kepala Urusan memiliki fungsi sebagai berikut:
- a. Kepala Urusan Tata Usaha dan Umum memiliki fungsi seperti melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata

naskah, administrasi surat-menyurat, arsip dan ekspedisi, dan penataan administrasi perangkat desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat, pengadministrasian asset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum.

- b. Kepala Urusan Keuangan memiliki fungsi seperti melaksanakan urusan keuangan seperti pengurusan administrasi keuangan, administrasi sumber-sumber pendapatam dan pengeluaran, verifikasi administrasi keuangan, dan administrasi penghasilan Kepala Desa, Perangkat Desa, BPD, dan lembaga pemerintahan desa lainnya.
- c. Kepala Urusan Perencanaan memiliki fungsi mengkoordinasikan urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.
- d. Kepala Urusan Umum dan Perencanaan memiliki fungsi seperti melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah, administrasi surat-menyurat, arsip dan ekspedisi, dan penataan administrasi perangkat desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat,

pengadministrasian asset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum serta memiliki fungsi mengkoordinasikan urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.

4) Kepala Dusun. Kepala Dusun bertugas membantu Kepala Desa dalam melaksanakan tugas di wilayahnya. Untuk melaksanakan tugas, Kepala Dusun memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Pembinaan ketentraman dan ketertiban, pelaksanaan upaya perlindungan masyarakat, mobilitas kependudukan, dan penataan dan pengelolaan wilayah.
- b. Mengawasi pelaksanaan pembangunan di wilayahnya.
- c. Melaksanakan pembinaan kemasyarakatan dalam meningkatkan kemampuan dan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungannya.
- d. Melakukan upaya-upaya pemberdayaan masyarakat dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

5) Kepala Seksi. Kepala Seksi bertugas membantu kepala desa sebagai pelaksana tugas operasional. Untuk melaksanakan tugas, Kepala Seksi memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Kepala Seksi Pemerintahan memiliki fungsi melaksanakan manajemen tata praja pemerintahan, menyusun rancangan regulasi desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, pelaksanaan upaya perlindungan masyarakat, kependudukan, penataan dan pengelolaan wilayah, serta pendataan dan pengelolaan profil desa.
- b. Kepala Seksi Kesejahteraan mempunyai fungsi melaksanakan pembangunan sarana prasarana perdesaan, pembangunan bidang pendidikan, kesehatan dan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga dan karang taruna.
- c. Kepala Seksi Pelayanan memiliki fungsi melaksanakan penyuluhan dan motivasi terhadap pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, meningkatkan upaya partisipasi masyarakat, pelestarian nilai sosial budaya masyarakat, keagamaan, dan ketenagakerjaan.
- d. Kepala Seksi Kesejahteraan dan Pelayanan memiliki fungsi mempunyai fungsi melaksanakan pembangunan sarana prasarana perdesaan, pembangunan bidang pendidikan, kesehatan dan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga dan karang taruna

dan memiliki fungsi melaksanakan penyuluhan dan motivasi terhadap pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, meningkatkan upaya partisipasi masyarakat, pelestarian nilai sosial budaya masyarakat, keagamaan, dan ketenagakerjaan.

c. Aparatur Desa Pulosari

Aparatur Desa Pulosari berjumlah 10 orang. Aparatur Desa Pulosari diberikan kewenangan menjalankan tugas pokok dan fungsi Pemerintah Desa Pulosari dalam memberikan pelayanan kepada Masyarakat Desa Pulosari. Adapun data Aparatur Desa Pulosari sebagai berikut:

Tabel 4.6 Data Aparatur Desa Pulosari

Nama	Jabatan	Usia
Rokim	Kepala Desa	47 Tahun
Widji	Sekretaris Desa	42 Tahun
Imam Suyono	Kepala Seksi Pemerintahan	47 Tahun
Elisabeth Yulianti	Kepala Urusan Umum	53 Tahun
M. Anan Mahud	Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat	48 Tahun
Atik Masruroh	Kepala Urusan Keuangan	32 Tahun
Suparianto	Kepala Urusan Perencanaan Pembangunan	49 Tahun
Sri Kusumaning B.	Kepala Dusun Pulosari	46 Tahun
Eko Yudianto	Kepala Dusun Pulonasir	31 Tahun
Suwandori	Kepala Dusun Sumbermulyo	38 Tahun

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Sedangkan kapasitas Aparatur Desa Pulosari dapat dilihat dari tingkat pendidikan Aparatur Desa Pulosari. Adapun tingkat pendidikan Aparatur Desa Pulosari sebagai berikut:

Tabel 4.7 Tingkat Pendidikan Aparatur Desa Pulosari

Nama	Jabatan	Pendidikan
Rokim	Kepala Desa	SLTA
Widji	Sekretaris Desa	SLTA
Imam Suyono	Kepala Seksi Pemerintahan	SLTA
Elisabeth Yulianti	Kepala Urusan Umum	S1
M. Anan Mahud	Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat	SLTA
Atik Masruroh	Kepala Urusan Keuangan	S1
Suparianto	Kepala Urusan Perencanaan Pembangunan	S1
Sri Kusumaning B.	Kepala Dusun Pulosari	SLTA
Eko Yudianto	Kepala Dusun Pulonasir	SLTA
Suwandori	Kepala Dusun Sumbermulyo	SLTA

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

B. Penyajian Data

1. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.

Berdasarkan hasil penelitian, pembangunan kapasitas aparatur Pemerintah Desa Pulosari tercantum dalam Rencana Kerja Pemerintah Desa Pulosari Tahun 2018 dan infografik APBDes Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018 yaitu dilakukan melalui program peningkatan kapasitas perangkat. Tujuan

dari diselenggarakannya program peningkatan kapasitas perangkat adalah untuk meningkatkan kapabilitas perangkat desa sehingga dapat memenuhi tuntutan dari tugas dan fungsi dalam menjalankan pekerjaan. Program peningkatan kapasitas perangkat dianggap sebagai cara untuk mencapai tujuan dari organisasi yaitu tercapainya sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi yang unggul dan profesional. Selain itu, Program peningkatan kapasitas perangkat merupakan upaya Pemerintah Desa Pulosari dalam mempersiapkan aparatur desa dalam melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan sekaligus merupakan upaya Pemerintah Desa Pulosari dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang baik (*good governance*) di tingkat pemerintah desa.

Program peningkatan kapasitas perangkat dilakukan dengan alasan bahwa peningkatan kapasitas aparatur desa menjadi prioritas utama untuk mencapai penyelenggaraan pemerintahan desa yang baik dan optimal. Selain itu, karena sumber daya aparatur desa merupakan aspek penting dalam melaksanakan penyelenggaraan urusan pemerintahan desa sehingga pengetahuan, keahlian, dan ketrampilan aparatur desa harus ditingkatkan. Program peningkatan kapasitas perangkat merupakan program Kepala Desa Pulosari yang dimuat dalam rencana kerja Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018. Rencana Kerja (Renja) merupakan dokumen rencana pembangunan pemerintah desa yang berjangka waktu 1 (satu)

tahun. Renja pemerintah desa memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang disusun selama satu tahun. Berdasarkan Renja Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018, bahwa program peningkatan kapasitas perangkat terdiri dari satu kegiatan yaitu kegiatan studi banding.

Sesuai dengan yang disampaikan Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari pada tanggal 2 November 2018 pukul 08:36 WIB bahwa:

“Jadi untuk kita menguraikan terkait masalah kapasitas, terkait masalah kinerja pemerintahan desa untuk meningkatkan kapasitas, untuk terkait masalah program kami, untuk terkait kami awal sebelum kita untuk menganggarkan dari program kami ini, memang kita melangkah terkait masalah studi banding di desa dlingo. Yang pertama kita untuk meningkatkan kapasitas terkait dari rekan-rekan kami pemerintahan desa. Yang kedua kami untuk meningkatkan dari pelayanan juga dari pengalaman-pengalaman yang ada khususnya di desa dlingo itu, ini dalam pengalaman yang disana kita terapkan³⁵”.

Hasil wawancara tersebut membuktikan bahwa program peningkatan kapasitas perangkat merupakan langkah yang ditempuh Pemerintah Desa Pulosari dalam meningkatkan kapasitas pemerintah desa. Dimana program peningkatan kapasitas perangkat hanya terdiri dari satu kegiatan yaitu kegiatan studi banding. Studi banding dilakukan untuk belajar melalui pengalaman-pengalaman Desa Dlingo.

Tujuan program peningkatan kapasitas perangkat adalah untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan aparatur pemerintah desa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat desa.

³⁵ Hasil Wawancara bersama Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. 2 November 2018. 08:36 WIB.

Selain itu, mengadopsi pengetahuan yang dapat diterapkan di Pemerintah Desa Pulosari. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, peneliti menemukan artikel yang berjudul “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018” yang dimuat dalam *website* Desa Pulosari menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan Kegiatan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa yang dikemas dalam study banding ke desa Dlingo ini diawali pemberangkatan dari desa Pulosari pada jam 20.00 WIB hari jumat 5 Oktober 2018 melalui perjalanan darat 8 jam waktu yang ditempuh dengan kondisi jalan berkelok dan naik turun akhirnya kita sampai di desa Dlingo disambut kepala desa³⁶”.

Berdasarkan data diatas membuktikan bahwa program peningkatan kapasitas perangkat hanya terdiri dari satu kegiatan yaitu kegiatan studi banding ke Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Studi banding dilakukan pada hari Jum’at, 5 Oktober 2018 dengan transportasi kendaraan bus. Kegiatan studi banding dilakukan selama dua hari mulai tanggal 6 Oktober 2018 sampai dengan 7 Oktober 2018. Adapun aparaturnya yang berpartisipasi dalam kegiatan studi banding dapat dilihat dari tabel berikut:

³⁶ Admin. 2018. *Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018*. Website Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id)



Gambar 4.1 Foto Bersama Studi Banding Pemerintah Desa Pulosari
Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Tabel 4.8 Daftar Hadir Aparatur Pemerintah Desa Pulosari

No.	Nama Perangkat Desa	Jabatan
1	Rokim	Kepala Desa
2	Widji	Sekretaris Desa
3	Imam Suyono	Kepala Seksi Pemerintahan
4	Elisabeth Yulianti	Kepala Urusan Umum
5	M. Anan Mahud	Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat
6	Atik Masruroh	Kepala Urusan Keuangan
7	Suparianto	Kepala Urusan Perencanaan Pembangunan
8	Sri Kusumaning Budi	Kepala Dusun Pulosari
9	Eko Yudianto	Kepala Dusun Pulonasir
10	Suwandori	Kepala Dusun Sumbermulyo

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Berdasarkan Gambar 4.1 Foto Bersama Studi Banding Pemerintah Desa Pulosari dan Tabel 4.6 Daftar Hadir Aparatur Pemerintah Desa Pulosari, maka dapat dilihat bahwa seluruh Aparatur Desa Pulosari berpartisipasi dalam kegiatan studi banding yang dilakukan. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa seluruh level pimpinan yaitu kepala desa sampai dengan kepala dusun antusias dalam kegiatan tersebut. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, program peningkatan kapasitas perangkat dan kegiatan studi banding mendapatkan alokasi

dana sebesar Rp. 6.000.000. Dana tersebut berasal dari alokasi APBDesa Pulosari Tahun 2018 sebesar Rp. 5.000.000 dan sisa alokasi dana ADD sebesar Rp. 1.000.000. Alokasi dana dilakukan sebagai operasional pembiayaan dalam kegiatan studi banding ke Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta.

Berdasarkan hasil studi dokumen yang dilakukan, tujuan kegiatan studi banding adalah:

- a. Menambah pengetahuan pembangunan desa dengan pendalaman materi studi banding yaitu *road map* pembangunan desa yang dapat menunjang keahlian dan ketrampilam aparatur desa dalam menyusun perencanaan pembangunan desa yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Des) dan Rencana Kebijakan, Program Desa (RKP Des).
- b. Menambah pengetahuan, keahlian dan ketrampilam aparatur desa dalam perencanaan pembangunan desa berbasis pada potensi desa yang ada. Potensi Desa Pulosari dapat dioptimalkan melalui konsep desa wisata dengan memanfaatkan keberadaan wisata alam Grojokan Lepo. River Tubing, Watu Mabur, Candi Arimbi dan Goa Ngesong³⁷.

Kegiatan yang dilakukan Aparatur Desa Pulosari dalam studi banding ke Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta adalah sebagai berikut:

³⁷ Admin. 2018. *Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018*. Website Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id).



Gambar 4.2 Pemaparan Materi *Road Map* Pembangunan Desa.
Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian, 2019.



Gambar 4.3 Diskusi Materi *Road Map* Pembangunan Desa.
Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian, 2019.

Berdasarkan gambar 4.2 dan gambar 4.3 dapat dilihat bahwa kegiatan studi banding yang pertama adalah kegiatan diskusi bersama mengenai materi *road map* pembangunan desa. Kegiatan diskusi yang dilakukan dengan memperluas pengetahuan, ketrampilan dan keahlian aparatur desa dalam menyusun perencanaan pembangunan desa. Materi *road map* pembangunan desa disampaikan oleh Kepala Desa Dlingo dan didengarkan oleh Aparatur Desa Pulosari. Kemudian dilakukan diskusi interaktif diantara kedua pihak.



Gambar 4.4 Kunjungan Wisata Seribu Batu Songgolangit, Desa Dlingo
Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian, 2019.

Berdasarkan gambar 4.4 dapat dilihat bahwa kegiatan studi banding yang kedua adalah kunjungan Wisata Seribu Batu Songgolangit Desa Dlingo. Kegiatan kunjungan dilakukan untuk melihat salah satu hasil dari pembangunan desa yang dilakukan Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Kegiatan kunjungan wisata diikuti oleh seluruh Aparatur Desa Pulosari dan didampingi oleh Sekretaris Desa Dlingo.

Berdasarkan hasil studi dokumen yang dilakukan, secara garis besar kegiatan studi banding bermanfaat untuk:

- a. Memperoleh wawasan baru berupa pengetahuan, ketrampilan dan keahlian dalam hal pembangunan desa. Sehingga membantu Aparatur Desa Pulosari dalam menyusun perencanaan pembangunan desa yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Des) dan Rencana Kebijakan, Program Desa (RKP Des).

- b. Melakukan adopsi pembangunan desa berbasis kearifan lokal dan inovasi desa yang dilakukan Desa Dlingo yang kemudian diterapkan di Desa Pulosari. Sehingga membantu Aparatur Desa Pulosari dalam menyusun perencanaan pembangunan desa berdasarkan pada potensi Desa Pulosari.
2. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dalam Perspektif *Good Governance*.

Penerapan *good governance* ditingkat pemerintah desa dinilai sebagai instrumen atau alat yang tepat dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik dengan penyelenggaraan yang bertanggungjawab, berlandaskan hukum, transparan, partisipatif dan bekerja secara profesional. Penerapan *good governance* adalah sebagai perbaikan birokrasi pemerintah desa dalam menciptakan kondisi ideal sesuai prinsip-prinsip *good governance* dan asas-asas penyelenggaraan pemerintahan desa. Maka dari itu, seluruh kegiatan dan proses penyelenggaraan pemerintah desa harus berbasis pada prinsip-prinsip *good governance*. Adapun penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pembangunan kapasitas aparatur Pemerintah Desa Pulosari melalui program peningkatan kapasitas perangkat diantaranya:

- a. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip akuntabilitas menekankan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Prinsip akuntabilitas

memposisikan masyarakat sebagai aktor pengendali dari luar (*external control*) yang mendorong aparaturnya desa untuk bekerja keras. Dalam konteks pembangunan kapasitas aparaturnya pemerintah desa, prinsip akuntabilitas dapat dijadikan sebagai tolok ukur apakah program peningkatan kapasitas perangkat dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh *stakeholders*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penerapan prinsip akuntabilitas dalam program peningkatan kapasitas perangkat diwujudkan dalam bentuk pembuatan laporan pertanggungjawaban (LPJ) kegiatan studi banding Pemerintah Desa Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Setiap tahun Pemerintah Desa Pulosari (khususnya kepala urusan keuangan) diwajibkan untuk membuat laporan keuangan selama satu tahun berjalan. Selain itu, penerapan prinsip akuntabilitas dilakukan dengan publikasi artikel melalui *website* Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id) berjudul “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018”. Artikel tersebut membantu masyarakat sebagai aktor pengendali dari luar (*external control*) dalam mengawasi kegiatan pembangunan kapasitas aparaturnya pemerintah desa.

Sependapat dengan yang dikemukakan oleh Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari pada tanggal 1 November 2018 pukul 10:18 WIB mengatakan bahwa:

“Terkait pertanggungjawabannya secara otomatis karena di perencanaannya itu anggaran transportasi berapa, akomodasi

berapa, narasumber berapa sudah terencanakan, kita sudah siap dengan SPJnya, setelah dari sana kita tinggal menyiapkan bukti transaksi saja³⁸”.

Hal ini senada dengan pendapat Ibu Siti selaku masyarakat Desa Pulosari pada tanggal 20 Februari 2019 pukul 10:13 WIB mengatakan bahwa:

“Saya sebagai masyarakat desa sudah bisa memperoleh informasi karena saya ingin tahu a, b, c, d, e tentang kegiatan Pemerintah Desa Pulosari, saya hanya buka *website* Desa Pulosari. Terkait transparansi dan pertanggungjawaban Pemdes program kegiatan studi banding sudah baik. Informasinya dengan mudah saya bisa peroleh dari *website* desa³⁹”.

Hal ini membuktikan bahwa informasi pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa yaitu program peningkatan kapasitas perangkat dtelah dilakukan pertanggungjawaban kepada *stakeholder*. Media pertanggungjawaban yang dilakukan yaitu dengan membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan dan menyebarluaskan informasi melalui *website* Desa Pulosari. Sehingga semua dengan mudah diakses oleh masyarakat. Adanya penerapan prinsip akuntabilitas memberikan ruang dan kesempatan bagi masyarakat untuk mengetahui informasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pulosari.

b. Prinsip Transparansi (*Transparency*)

³⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. Tanggal 1 November 2018. Pukul 10:18 WIB.

³⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Siti selaku Masyarakat Desa Pulosari. Tanggal 20 November 2019. Pukul 10:13 WIB.

Prinsip transparansi (*transparency*) adalah suatu keterbukaan secara menyeluruh dan memberikan kesempatan bagi *stakeholder* untuk mengetahui informasi pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Penerapan prinsip transparansi dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa mensyaratkan bahwa program peningkatan kapasitas perangkat harus dapat diakses secara terbuka dengan memberikan ruang yang cukup bagi masyarakat untuk berpartisipasi secara luas. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penerapan prinsip transparansi diwujudkan dalam bentuk keterbukaan informasi melalui pemanfaatan *website* Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id). Adapun tampilan dari *website* Desa Pulosari sebagai berikut:



Gambar 4.5 Tampilan *Website* Desa Pulosari
Sumber: Data Sekunder Hasil Observasi Penelitian, 2019.

Hal ini membuktikan bahwa pemanfaatan teknologi *website* sangat membantu Pemerintah Desa Pulosari dalam menerapkan transparansi. Pemanfaatan *website* membantu Pemerintah Desa Pulosari menjangkau masyarakat dalam mengakses berbagai informasi

berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan desa. Adapun informasi yang dapat diakses secara terbuka adalah informasi program peningkatan kapasitas perangkat, laporan keuangan desa, peraturan desa, dokumen-dokumen lainnya dan lain-lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penerapan transparansi dilakukan melalui transparansi keuangan program peningkatan kapasitas perangkat dan transparansi informasi kegiatan. Transparansi keuangan diwujudkan dengan adanya poster infografik APBDesa Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018 yang dipublikasi melalui *website* Desa Pulosari. Dalam poster infografik APBDes Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang Tahun 2018 dapat diketahui bahwa program peningkatan kapasitas perangkat didanai APBDesa sebesar Rp 6.000.000. Sedangkan transparansi informasi kegiatan diwujudkan dengan adanya publikasi artikel yang berjudul “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018” tertanggal pada 08 Oktober 2018. Artikel ini berisi informasi tentang program pembangunan kapasitas perangkat Desa Pulosari yang diantaranya: informasi lokasi studi banding, aparatur yang berpartisipasi, waktu pelaksanaan, tujuan studi banding, materi yang dipelajari studi banding.

Sependapat dengan yang dikemukakan oleh Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari mengatakan bahwa “transparansi ini setiap akhir bulan secara langsung anda bisa melihat langsung di *website* desa,

jadi laporan penggunaan anggaran tidak hanya program peningkatan kapasitas saja, semuanya bisa diakses di website desa⁴⁰”. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Ibu Siti selaku masyarakat Desa Pulosari pada tanggal 20 Februari 2019 pukul 10:13 WIB mengatakan bahwa:

“Saya sebagai masyarakat desa sudah bisa memperoleh informasi karena saya ingin tahu a, b, c, d, e tentang kegiatan Pemerintah Desa Pulosari, saya hanya buka *website* Desa Pulosari. Terkait transparansi dan pertanggungjawaban Pemdes program kegiatan studi banding sudah baik. Informasinya dengan mudah saya bisa peroleh dari *website* desa⁴¹”.

Hal ini membuktikan bahwa informasi program peningkatan kapasitas perangkat dapat diakses oleh masyarakat secara mudah melalui *website* Desa Pulosari. Adanya penerapan prinsip transparansi memberikan ruang dan kesempatan bagi masyarakat untuk memberikan tanggapan berkaitan dengan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Dapat dikatakan bahwa penerapan prinsip transparansi dalam pembangunan kapasitas aparatur Pemerintah Desa Pulosari sangat baik.

c. Prinsip Kepastian Hukum (*Rule of Law*)

Prinsip kepastian hukum menekankan bahwa pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa dilakukan berlandaskan pada peraturan perundang-undangan yang jelas. Prinsip kepastian hukum

⁴⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. Tanggal 1 November 2018 Pukul 10:18 WIB.

⁴¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Siti selaku Masyarakat Desa Pulosari. Tanggal 20 November 2019. Pukul 10:13 WIB.

merupakan syarat penting yang digunakan sebagai landasan hukum penyelenggaraan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka landasan hukum yang digunakan dalam program peningkatan kapasitas perangkat berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Laporan Penggunaan Keuangan Desa. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Desa. Peraturan Bupati Jombang Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Tata Cara Pengangkatan Dan Pemberhentian Perangkat Desa.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari pada tanggal 1 November 2018 pukul 10:18 WIB mengatakan bahwa:

“Kalo peningkatan kapasitasnya jelas. Yang jelas disamping di Undang-Undang Desa, PERMENDAGRI. Dalam Undang-Undang Desa kita bisa masuk bidang pertama: bidang pemerintahan. Pemerintahan jelas itu nanti ada peningkatan kapasitas. Yang kedua kita masuk di bidang pemberdayaan masyarakat⁴²”.

Hasil wawancara diatas membuktikan bahwa program peningkatan kapasitas perangkat memiliki landaan hukum yang merujuk pada Undang-Undang Desa dan Peraturan Menteri Dalam Negeri. Hal ini sangat bertentangan dengan hasil studi dokumen yang dilakukan.

⁴² Hasil Wawancara dengan Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. Tanggal 1 November 2018 Pukul 10:18 WIB.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Provinsi Jawa Timur menyebutkan bahwa terdapat enam program dan kegiatan ditingkat desa yaitu pelatihan unsur pempinan desa (PUPD), program belajar mandiri aparatur desa (PBMA), *cross visite* (kunjungan silang), *live in, on the job training* dan *mentoring*. Artinya Program peningkatan kapasitas perangkat yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa Pulosari belum memiliki landasan hukum.

d. Prinsip Partisipasi (*participation*)

Prinsip partisipasi dalam konteks pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa menekankan bahwa semua *stakeholders* mempunyai suara dalam pelaksanaan program peningkatan kapasitas perangkat. Prinsip partisipasi merupakan syarat penting dari penyelenggaraan pemerintahan desa yang baik. Oleh karena itu, prinsip partisipasi mensyaratkan semua *stakeholder* memiliki kesempatan berpartisipasi baik dalam perumusan program dan kegiatan peningkatan kapasitas perangkat desa serta berpartisipasi dalam pelaksanaan program dan kegiatan peningkatan kapasitas perangkat desa. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Haryono, Dkk (2012) bahwa:

“Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pembangunan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas,

menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan program pembangunan kapasitas pemerintah daerah⁴³”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui artikel “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018” yang dimuat dalam *website* Desa Pulosari bahwa perangkat yang berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat adalah:

“Kepala Desa Pulosari (Rokim) bersama 9 orang perangkat desanya Sekdes (Widji) Kasi Pemerintahan (Imam Suyono) Kasi Kesejahteraan Masyarakat (M Anan Mashud) Kaur Keuangan (Atik Masruroh) Kaur Perencanaan (Suparianto) Kaur Umum (Elisabeth Yulianti) Kasun Pulosari (Sri Kusumaning Budi) Kasun Pulasir (Eko Widiyanto) dan Kasun Sumbermulyo (Suwandori) sepakat belajar bersama dengan desa Dlingo yang pada saat ini kebetulan di sambut oleh Kepala desa Dlingo (Barun Wardoyo) yang saat ini sudah terbukti merubah desanya yang tadinya desa tertinggal⁴⁴”.

Selain itu, partisipasi aparatur Desa Pulosari dapat dilihat dari daftar hadir program peningkatan kapasitas perangkat desa. Berdasarkan studi dokumen yang dilakukan, maka data partisipasi perangkat Desa Pulosari dapat dilihat pada tabel berikut dan gambar berikut ini:

Tabel 4.9 Daftar Hadir Aparatur Pemerintah Desa Pulosari

No.	Nama Perangkat Desa	Jabatan
1	Rokim	Kepala Desa
2	Widji	Sekretaris Desa
3	Imam Suyono	Kepala Seksi Pemerintahan
4	Elisabeth Yulianti	Kepala Urusan Umum
5	M. Anan Mahud	Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat
6	Atik Masruroh	Kepala Urusan Keuangan
7	Suparianto	Kepala Urusan Perencanaan Pembangunan
8	Sri Kusumaning Budi	Kepala Dusun Pulosari

⁴³ Bambang Santoso Haryono. Dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang. UB Press. Hlm 91.

⁴⁴ Admin. 2018. *Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018*. Website Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id).

9	Eko Yudianto	Kepala Dusun Pulasir
10	Suwandori	Kepala Dusun Sumbermulyo

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.



Gambar 4.6 Diskusi Materi *Road Map* Pembangunan Desa.

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Berdasarkan Tabel dan Gambar diatas membuktikan bahwa seluruh aparatur Pemerintah Desa Pulosari berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat. Seluruh aparatur desa sangat antusias dalam program peningkatan kapasitas perangkat kegiatan studi banding ke Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi aparatur desa yang tinggi terhadap pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa.

Disisi lain, partisipasi masyarakat dapat disampaikan melalui fasilitas website Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id) sesuai dengan gambar berikut:



Gambar 4.7 Fasilitas Kolom Komentar *Website* Desa dan Fasilitas *What'sApp* Pejuang Desa

Sumber: Data Sekunder Hasil Observasi Penelitian. 2019.

Sejalan dengan hasil wawancara dengan Ibu Siti selaku Masyarakat Desa Pulosari pada tanggal 20 Februari 2019 pukul 10:13 WIB mengatakan bahwa:

“Yang saya ketahui kegiatan studi banding ke Desa Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Menurut saya kegiatannya tujuannya baik karena menambah khasanah ilmu dan keterampilan perangkat desa. Alhamdulillah, saya sebagai masyarakat memudahkan pihak aparat desa. Saya bisa memberikan komentar dan saran saya melalui kolom komentar di *website* mengenai program peningkatan kapasitas perangkat. Kolom komentar *website* sangat bermanfaat⁴⁵”.

Hasil wawancara diatas membuktikan bahwa masyarakat Desa Pulosari dapat berpartisipasi secara tidak langsung dalam program peningkatan kapasitas perangkat dilakukan. Bentuk partisipasi secara tidak langsung adalah memberikan sumbang saran disampaikan melalui kolom komentar *website* Desa Pulosari. Dalam hal ini, masyarakat memiliki

⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Siti selaku Masyarakat Desa Pulosari. Tanggal 20 Februari 2019. Pukul 10:13 WIB.

kesempatan berpartisipasi secara terbuka dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa.

3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.

a. Faktor Pendukung

Beberapa faktor yang memiliki pengaruh dalam menentukan keberhasilan dari pembangunan kapasitas Pemerintah Desa Pulosari yang dilakukan melalui program peningkatan kapasitas perangkat desa dan kegiatan studi banding. Berdasarkan hasil penelitian dan pengumpulan data yang dilakukan baik melalui wawancara, observasi dan studi dokumen, maka faktor pendukung dalam pembangunan kapasitas Pemerintah Desa Pulosari sebagai berikut:

1) Komitmen Bersama

Komitmen merupakan faktor penting mendasar yang bersifat internal dalam diri Kepala Desa Pulosari dan aparatur Pemerintah Desa Pulosari yang harus dibangun. Komitmen terhadap pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa harus dimulai dari komitmen Kepala Desa Pulosari yang berlanjut pada komitmen perangkat desa lainnya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari pada tanggal 2 November 2018 pukul 08:40 WIB menyatakan bahwa:

“Memang dari pendukung saya, kami juga komitmen, makanya kita sendiri sudah kita katakan visi misi. Visi misi kami di pemerintahan desa itu harus betul-betul dan harapan program kami ini bisa e kita rencanakan sesuai dengan visi dan misi saya itu. Memang, ya kita tidak mudah tapi harus bagaimanapun kami sebagai pemerintahan desa bisa menanggungjawab beban-beban yang kita alami seperti ini, mudah-mudahan program kami ini harus betul-betul menyesuaikan program kami ini dan bisa didukung oleh masyarakat dan pemerintahan desa. Itu yang jadi pedoman saya⁴⁶”.

Hasil wawancara diatas membuktikan bahwa komitmen Kepala Desa Pulosasi sesuai dengan visi dan misi sebagai pemimpin Pemerintah Desa Pulosari. Komitmen Kepala Desa Pulosasi diwujudkan melalui program peningkatan kapasitas perangkat desa yang dikemas dalam kegiatan studi banding. Komitmen Kepala Desa harus dijaga terus menerus agar mampu menciptakan komitmen bersama yang baik. Hal ini sejalan dengan hasil studi dokumen yang dilakukan peneliti menyatakan bahwa:

“Komitmen bersama. *Collective commitment* dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi (termasuk pemerintahan daerah) sangat menentukan sejauh sejauh mana pembangunan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pembangunan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik⁴⁷”.

⁴⁶ Hasil Wawancara Bersama Bapak Rokim Selaku Kepala Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. 2 November 2018. Pukul 08:40 WIB.

⁴⁷ Bambang Santoso Haryono. Dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang. UB Press. Hlm 89.

Berdasarkan hasil studi dokumen diatas, semakin memperkuat bukti bahwa komitmen Kepala Desa Pulosari merupakan faktor yang mendasari adanya komitmen bersama. Berasal dari komitmen Kepala Desa Pulosari maka pembangunan kapasitas pemerintah desa dapat direncanakan. Rencana tersebut berjalan dengan baik dengan disertai dukungan dari komitmen bersama.

2) Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari

Selain itu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembangunan kapasitas Pemerintah Desa Pulosari adalah Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari. Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari menjadi faktor internal yang penting karena kepemimpinan seorang kepala desa memiliki pengaruh besar dalam memberikan kesempatan secara terbuka kepada seluruh aparatur Desa Pulosari untuk membangun komitmen bersama. Selain itu, kepemimpinan Kepala Desa Pulosari berperan penting dalam menggerakkan perangkat Desa Pulosari untuk berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat desa.

Hal ini sejalan penjelasan diatas, hasil studi dokumen menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan. Faktor *conductive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pembangunan kapasitas personal dalam kelembangaan organisasi. Kepemimpinan memegang peran penting dalam menentukan kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi⁴⁸.

⁴⁸ Bambang Santoso Haryono. Dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang. UB Press. Hlm 89.

Sejalan dengan penjelasan diatas, Hasil wawancara dengan Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari pada tanggal 2 November 2018 pukul 08:36

WIB menyatakan bahwa:

“Faktor pendukung program peningkatan kapasitas berasal dari saya sebagai Kepala Desa Pulosari. Program ini merupakan bentuk realisasi Visi Misi Kepala Desa yang saya agendakan dalam rencana kerja selama masa kepemimpinan saya. Alhamdulillah Aparatur Desa Pulosari memberikan sambutan positif terhadap program yang saya buat⁴⁹”.

Hasil wawancara membuktikan bahwa kepemimpinan Kepala Desa Pulosari merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Faktor kepemimpinan seorang kepala desa tercermin dari Visi Misi yang diangkatnya. Visi Misi tersebut dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan. Salah satunya adalah program peningkatan kapasitas perangkat desa dengan kegiatan studi banding.

3) Partisipasi Aparatur Pemerintah Desa Pulosari

Faktor yang mendukung keberhasilan program peningkatan kapasitas perangkat Desa Pulosari adalah partisipasi aparatur desa. Partisipasi merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa karena partisipasi merupakan bentuk turut serta secara aktif dalam pembangunan

⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. 2 November 2018 Pukul 08:36 WIB.

kapasitas. Sejalan dengan penjelasan diatas, peneliti melakukan studi dokumen terkait faktor pendukung pembangunan kapasitas bahwa:

“Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pembangunan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan program pembangunan kapasitas pemerintah daerah⁵⁰”.

Dari hasil pengumpulan data studi dokumen, membuktikan bahwa partisipasi merupakan syarat dasar dari penyelenggaraan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Kesempatan berpartisipasi secara terbuka dari berbagai level memberikan indikasi bahwa seluruh aparatur desa mempunyai hak yang sama untuk secara aktif turun dalam proses pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui artikel “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018” yang dimuat dalam *website* Desa Pulosari bahwa perangkat yang berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat adalah

“Kepala Desa Pulosari (Rokim) bersama 9 orang perangkat desanya Sekdes (Widji) Kasi Pemerintahan (Imam Suyono) Kasi Kesejahteraan Masyarakat (M Anan Mashud) Kaur Keuangan (Atik Masruroh) Kaur Perencanaan (Suparianto) Kaur Umum (Elisabeth Yulianti) Kasun Pulosari (Sri Kusumaning Budi) Kasun Pulasir (Eko Widiyanto) dan Kasun Sumbermulyo (Suwandori) sepakat belajar bersama dengan desa Dlingo yang pada saat ini kebetulan di sambut oleh Kepala desa Dlingo (Barun Wardoyo) yang saat ini sudah terbukti merubah desanya yang tadinya desa tertinggal⁵¹”.

⁵⁰ *Ibid.* Hlm 91.

⁵¹ Admin. 2018. *Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018*. Website Desa (pulosari-jombang.web.id).

Selain itu, partisipasi aparatur Desa Pulosari dapat dilihat dari daftar hadir program peningkatan kapasitas perangkat desa. Berdasarkan studi dokumen yang dilakukan, maka data partisipasi perangkat Desa Pulosari dapat dilihat pada tabel berikut dan gambar berikut ini:

Tabel 4.10 Daftar Hadir Aparatur Pemerintah Desa Pulosari

No.	Nama Perangkat Desa	Jabatan
1	Rokim	Kepala Desa
2	Widji	Sekretaris Desa
3	Imam Suyono	Kepala Seksi Pemerintahan
4	Elisabeth Yulianti	Kepala Urusan Umum
5	M. Anan Mahud	Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat
6	Atik Masruroh	Kepala Urusan Keuangan
7	Suparianto	Kepala Urusan Perencanaan Pembangunan
8	Sri Kusumaning Budi	Kepala Dusun Pulosari
9	Eko Yudianto	Kepala Dusun Pulonasir
10	Suwandori	Kepala Dusun Sumbermulyo

Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.



Gambar 4.8 Foto Bersama: Studi Banding Pemerintah Desa Pulosari
Sumber: Data Sekunder Hasil Studi Dokumen Penelitian. 2019.

Dari tabel dan gambar diatas, membuktikan bahwa tingkat partisipasi aparatur pemerintah Desa Pulosari tergolong sangat tinggi.

Seluruh aparatur Desa Pulosari memiliki kesempatan yang sama untuk turut serta dalam program peningkatan kapasitas perangkat desa.

b. Faktor Penghambat

Selain terdapat faktor pendukung pembangunan kapasitas Pemerintah Desa Pulosasi seperti diatas, terdapat faktor penghambat pembangunan kapasitas aparatur yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah faktor penghambat dalam pembangunan kapasitas Pemerintah Desa Pulosasi sebagai berikut:

1) Aturan yang Tidak Jelas

Aturan menjadi faktor penting dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Secara umum, aturan sering disebut sebagai peraturan. Peraturan pada hakikatnya adalah tatanan, petunjuk atau kaidah yang digunakan untuk mengatur aktifitas manusia dengan tujuan untuk menciptakan keteraturan. Oleh karena itu, peraturan yang satu dengan yang lain tidak boleh bertentangan agar tidak menimbulkan permasalahan pada masyarakat. Dalam kaitannya dengan pambangunan kapasitas aparatur desa, hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari pada tanggal 1 November 2018 pukul 10:18 WIB menyatakan bahwa:

“....makanya ya terkait anggaran saja kita menyesuaikan. Kalo ada kesempatan, kalo di bulan Oktober itu kan ada perubahan anggaran, kita bisanya disitu. Iya faktor penghambatnya hanya

anggaran dan aturan saja. Aturan dari pemerintah pusat sering bergonta ganti dan silih berganti dan membutuhkan sebuah pemahaman kalo hanya sekedar share saja, akan dibaca dibaca namun kita tidak tahu⁵²”.

Aturan yang tidak jelas membuat aparaturnya Desa Pulosari mengalami kesulitan dalam menyelenggarakan pembangunan kapasitas aparaturnya pemerintah desa. Sebab aturan yang tidak jelas mendorong aparaturnya untuk melakukan penyesuaian kembali dengan aturan yang baru. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Pratiwi (2017) dalam jurnalnya, bahwa:

“Dalam hal penggunaan anggaran dan laporan pertanggungjawaban semua pemerintah desa mengalami kesulitan. Kesulitan ini berasal dari internal desa dimana keterbatasan sumber daya manusia adalah masalah utama, selain itu, petunjuk dan teknis laporan yang terus berubah dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah juga menjadi masalah tersendiri. Terkadang suatu laporan sudah selesai dibuat, namun harus diubah kembali karena petunjuk pelaksanaannya mengalami perubahan⁵³”.

Hal ini membuktikan bahwa aturan yang tidak jelas menjadi faktor penghambat pembangunan kapasitas aparaturnya pemerintah desa. Aturan yang tidak jelas muncul karena adanya perubahan petunjuk teknis dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah secara tiba-tiba sehingga dibutuhkan waktu untuk menyesuaikan kembali dengan petunjuk teknis yang baru.

⁵² Hasil Wawancara dengan Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. Tanggal 1 November 2018 Pukul 10:18 WIB.

⁵³ Dian Kus Pratiwi. Dkk. 2017. *Implementasi UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa terhadap Kesiapan Aparatur dan Pengaruhnya terhadap Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance) dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. (Studi di 75 Desa di Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Jurnal Riset Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bantul. Provinsi DIY. Hlm 2710.

2) Minimnya Jumlah Anggaran.

Anggaran atau yang disebut dengan nama lainnya keuangan merupakan faktor yang sangat penting dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Anggaran menjadi sangat penting karena sebaik apapun program peningkatan kapasitas perangkat dan kegiatan studi banding direncanakan, namun tidak ada dukungan keuangan maka program dan kegiatan tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama dengan Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari pada tanggal 1 November 2018 pukul 10:18

WIB menyatakan bahwa:

“....makanya ya terkait anggaran saja kita menyesuaikan. Kalo ada kesempatan, kalo di bulan Oktober itu kan ada perubahan anggaran, kita bisanya disitu. Iya faktor penghambatnya hanya anggaran dan aturan saja. Aturan dari pemerintah pusat sering bergonta ganti dan silih berganti dan membutuhkan sebuah pemahaman kalo hanya sekedar share saja, akan dibaca dibaca namun kita tidak tahu⁵⁴”.

Hasil wawancara tersebut membuktikan bahwa program peningkatan kapasitas perangkat sangat bergantung pada faktor keuangan. Keuangan menjadi faktor yang menentukan karena besar kecilnya jumlah alokasi dana untuk program peningkatan kapasitas perangkat dapat mempengaruhi kelancaran dari operasional program tersebut. Oleh sebab itu, untuk mendukung kelancaran program tersebut dibutuhkan alokasi dana yang cukup.

⁵⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari. Pemerintah Desa Pulosari. Tanggal 1 November 2018 Pukul 10:18 WIB.

C. Analisis dan Interpretasi

1. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang .

Pembangunan kapasitas aparatur desa bertujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintah desa dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan desa secara bertanggungjawab, transparan dan partisipatif. Sedangkan kapasitas aparatur desa adalah kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya aparatur desa yang harus ditingkatkan kuantitas dan kualitas pengetahuan, keahlian dan ketrampilannya secara terus menerus dan berkesinambungan. Oleh karena itu, pembangunan kapasitas aparatur desa penting untuk dilakukan. Pembangunan kapasitas aparatur Desa Pulosari diselenggarakan melalui program peningkatan kapasitas perangkat.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa program peningkatan kapasitas perangkat merupakan upaya Pemerintah Desa Pulosari dalam mempersiapkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan aparatur desa dalam menyediakan aparatur yang terampil dan profesional agar dapat melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Program peningkatan kapasitas perangkat hanya terdiri dari satu kegiatan yaitu kegiatan studi banding. Studi banding adalah kegiatan yang dilakukan bertujuan untuk menambah dan memperluas ilmu pengetahuan dalam menunjang kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsi pokok untuk dapat diterapkan pada tahun yang akan datang.

Kegiatan studi banding Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang ke Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul Yogyakarta dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2018 sampai dengan tanggal 7 Oktober 2018. Kegiatan studi banding diikuti oleh seluruh Aparatur Desa Pulosari. Kegiatan studi banding diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan Aparatur Desa Pulosari melalui *transfer and sharing knowledge* (pembelajaran dan berbagi ilmu) dari Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul Yogyakarta.

Pembangunan kapasitas aparatur merujuk pada dimensi *human resource development* (pengembangan sumber daya manusia) yang dikemukakan oleh Grindle. Menurut Grindle dalam Haryono, Dkk (2012) bahwa dimensi pembangunan sumber daya manusia berfokus untuk memenuhi kebutuhan ketersediaan tenaga profesional dan teknis. Salah satu aktivitas yang dilakukan dalam pembangunan sumber daya manusia adalah pelatihan. Berdasarkan pendapat Grindle, maka program peningkatan kapasitas perangkat yang dilakukan Pemerintah Desa Pulosari termasuk dalam dimensi pembangunan sumber daya manusia karena program peningkatan kapasitas perangkat merupakan langkah yang ditempuh dalam menyediakan aparatur yang terampil dan profesional.

Program peningkatan kapasitas perangkat diselenggarakan dengan alasan bahwa peningkatan kapasitas aparatur desa menjadi prioritas utama untuk mencapai penyelenggaraan pemerintahan desa yang baik dan optimal. Selain itu, karena sumber daya aparatur desa merupakan aspek penting

dalam melaksanakan penyelenggaraan urusan pemerintahan desa sehingga pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan aparatur desa harus ditingkatkan. Hal ini senada dengan pendapat Sensions dalam Haryono, Dkk (2012) bahwa

“Pembangunan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program peningkatan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif⁵⁵”.

Pembangunan kapasitas merupakan upaya dalam mengembangkan keahlian dan ketrampilan individu dalam mencapai tujuan bersama. Sehingga program peningkatan kapasitas bertujuan untuk memperkuat kemampuan individu dalam menentukan keputusannya. Senada dengan pendapat di atas, Grindle dalam Haryono (2012) menyatakan bahwa “*initiatives to develop human resource generally seek the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities*”⁵⁶. Secara umum pembangunan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu untuk dapat bekerja secara profesional dan meningkatkan kemampuan teknis yang dimiliki.

Berdasarkan hasil penelitian, program peningkatan kapasitas termasuk ke dalam aktivitas pelatihan. Menurut pendapat Dessler dalam Haris (2013), pelatihan merupakan usaha yang mengacu pada metode yang digunakan

⁵⁵ Bambang Santoso Haryono. Dkk. *Capacity Building*. Malang. UB Press. Hlm 40.

⁵⁶ *Ibid*. Hlm 48.

untuk membekali karyawan baru atau sudah ada dengan memberikan keterampilan dan keahlian yang mereka butuhkan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Merujuk pada pendapat diatas, maka program peningkatan kapasitas perangkat merupakan aktivitas pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pulosari yang dikemas dalam bentuk berbeda. Namun program peningkatan kapasitas perangkat dengan konsep pelatihan yang dikemukakan oleh Grindle terdapat perbedaan yang sangat jauh. Konsep pelatihan menurut Grindle dalam Haryono, dkk (2012) bahwa “pelatihan bersifat jangka panjang, dengan cara mengirimkan tenaga kerja atau pegawai untuk studi lanjut di dalam ataupun luar negeri, ini merupakan cara yang efektif namun mahal dalam meningkatkan kapasitas individu atau tenaga kerja⁵⁷. Pelatihan merupakan aktivitas jangka panjang yang dilakukan dengan memberikan studi lanjut kepada pegawainya.

Merujuk pada konsep pelatihan Grindle, maka program peningkatan kapasitas perangkat yang dilakukan Pemerintah Desa Pulosari merupakan pelatihan jangka pendek dan teknis. Pemerintah Desa Pulosari tidak dapat melakukan pelatihan jangka panjang karena disebabkan adanya faktor penghambat dalam pembangunan kapasitas yaitu minimnya jumlah anggaran yang tersedia. Alokasi dana yang disediakan dalam program peningkatan kapasitas perangkat sebesar Rp 6.000.000. Hal ini mendorong Pemerintah Desa Pulosari untuk tidak mungkin melakukan konsep pelatihan

⁵⁷ *Ibid*. Hlm 265.

jangka panjang yang dikemukakan Grindle. Karena pelatihan jangka panjang membutuhkan alokasi dana yang besar sedangkan alokasi dana yang disediakan Pemerintah Desa Pulosari sangat minim. Alokasi dana bertujuan untuk mendukung operasional dari pelatihan yang dilaksanakan.

Walaupun terdapat faktor penghambat, program peningkatan kapasitas perangkat dapat terselenggara dengan baik. Keberhasilan program peningkatan kapasitas perangkat tidak terlepas dari berbagai faktor pendorong. Komitmen bersama bahwa pembangunan kapasitas aparatur mampu membantu meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan Aparatur Desa Pulosari. Kepemimpinan Desa Pulosari yang baik dalam menggerakkan bawahannya. Aparatur Desa Pulosari memiliki antusias yang sangat baik dalam program tersebut. Tingginya angka partisipasi aparatur desa membuktikan bahwa Kepala Desa Pulosari dan Aparatur Desa Pulosari memiliki komitmen bersama yang sangat baik dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilannya.

Meskipun terdapat perbedaan dengan konsep pelatihan dari Grindle, program peningkatan kapasitas perangkat masih tergolong sebagai aktivitas pelatihan. Pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pulosari adalah alternatif terbaik yang diambil dengan mempertimbangkan minimnya dana yang dimiliki. Sehingga Pemerintah Desa Pulosari melaksanakan pelatihan dalam jangka waktu pendek. Selain itu, pelatihan ini bertujuan mengoptimalkan sumber daya aparatur yang ada dalam menyediakan aparatur yang terampil dan profesional. Maka pelatihan dalam bentuk

program peningkatan kapasitas perangkat merupakan langkah yang ditempuh Pemerintah Desa Pulosari dalam membangun pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan sumber daya aparturnya.

Berdasarkan analisis dan intepretasi tentang pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat yang telah dijelaskan. Maka dapat dihasilkan kesimpulan bahwa program peningkatan kapasitas perangkat merupakan pembangunan kapasitas pada dimensi sumber daya manusia yang bertujuan menyediakan aparatur yang terampil dan profesional. Program peningkatan kapasitas perangkat merupakan bentuk aktivitas pelatihan. Walaupun masih terdapat perbedaan dengan konsep pelatihan yang dikemukakan oleh Grindle, namun program tersebut tetap dapat dikatakan sebagai pelatihan yang dikemas dalam bentuk yang berbeda. Program peningkatan kapasitas perangkat merupakan bentuk pelatihan dalam jangka waktu pendek yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pulosari bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan aparturnya.

2. Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dalam Perspektif *Good Governance*.

Penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat adalah instrumen untuk melihat sejauh mana penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam program tersebut. Maka poin penting yang harus

diketahui adalah melihat sejauh mana akuntabilitas yang dilakukan, keterbukaan informasi publik yang dilakukan, dasar hukum pelaksanaan program dan partisipasi *stakeholder* dalam pembangunan kapasitas aparatur. Adapun penerapan prinsip-prinsip *good governance* sebagai berikut:

a. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip akuntabilitas dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa menekankan bahwa program peningkatan kapasitas perangkat harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Penerapan prinsip akuntabilitas dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa tidak terlepas dari penerapan prinsip transparansi. Dalam konteks *good governance* di tingkat pemerintahan desa, maka penyelenggaraan pemerintahan desa yang baik tidak terlepas dari prinsip transparansi dan prinsip akuntabilitas.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik merupakan dasar pelaksanaan dari prinsip transparansi dan prinsip akuntabilitas. Undang-Undang tersebut menekankan pentingnya memberikan informasi perencanaan, pelaksanaan program pembangunan digunakan sebagai sarana pengawasan dari masyarakat sebagai aktor pengendali dari luar (*external control*).

Adapun ciri-ciri pemerintah yang *accountable* menurut Nico Andrianto (2007) adalah sebagai berikut:

1. Mampu menyajikan informasi penyelenggaraan pemerintahan yang terbuka, cepat dan tepat kepada masyarakat. Dalam penelitian ini, Pemerintah Desa Pulosari telah memberikan informasi program peningkatan kapasitas perangkat secara terbuka melalui pemanfaatan *website* Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id) yang dapat diakses oleh masyarakat.
2. Mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi publik. Dalam penelitian ini, pembangunan kapasitas aparatur merupakan upaya perbaikan kuantitas dan kualitas pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang dimiliki aparatur agar mampu bekerja secara optimal dalam memberikan pelayanan yang baik.
3. Mampu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan publik secara proporsional. Dalam penelitian ini, Pemerintah Desa Pulosari mempertanggungjawabkan program peningkatan kapasitas perangkat melalui pembuatan laporan pertanggungjawaban (LPJ) kegiatan dan laporan keuangan selama satu tahun berjalan.
4. Mampu memberikan ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses pembangunan dan pemerintahan. Dalam penelitian ini, masyarakat dapat berpartisipasi secara tidak langsung dengan memberikan sumbang saran melalui kolom komentar *website* Desa Pulosari.

5. Adanya sarana bagi publik untuk menilai kinerja (*performance*) pemerintah. Dengan pertanggungjawaban Pemerintah Desa Pulosari baik melalui laporan pertanggungjawaban keuangan dan publikasi melalui *website* Desa Pulosari, masyarakat dapat menilai derajat pencapaian pelaksanaan program peningkatan kapasitas perangkat dan kegiatan studi banding.

Berdasarkan penyajian data dan hasil penelitian yang dilakukan, akuntabilitas Pemerintah Desa Pulosari terhadap program peningkatan kapasitas perangkat sudah sangat bagus. Akuntabilitas Pemerintah Desa Pulosari dalam kaitannya dengan pertanggungjawaban keuangan diwujudkan dengan membuat laporan pertanggungjawaban (LPJ) kegiatan studi banding Pemerintah Desa Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Selain itu, setiap tahun Pemerintah Desa Pulosari (khususnya kepala urusan keuangan) diwajibkan untuk membuat laporan keuangan selama satu tahun berjalan. Penerapan akuntabilitas di pemerintah desa pulosari dapat dilihat dengan adanya proses pembukuan administrasi keuangan desa yang berisi:

- a. Buku anggaran desa yang menyangkut anggaran rutin dan anggaran pembangunan.
- b. Buku kas umum yang menyangkut data yang berhubungan dengan keuangan desa baik rutin maupun pembangunan yang dapat dipertanggungjawabkan yang dicatat dalam buku kas umum.

- c. Buku kas pembantu, yang merupakan buku sebagai alat control terhadap keadaan keuangan tunai pada setiap kas desa.

Selain itu, Akuntabilitas Pemerintah Desa Pulosari dalam kaitannya dengan pertanggungjawaban kegiatan diwujudkan dengan melakukan publikasi artikel yang berjudul “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari 2018” yang dimuat dalam *website* Desa Pulosari. Sehingga masyarakat desa sebagai aktor pengendali dari luar (*external control*) dapat melakukan pengawasan terkait proses penyelenggaraan Pemerintahan Desa Pulosari khususnya dalam kaitannya dengan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa.

- b. Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Transparansi dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa menekankan adanya suatu keterbukaan secara menyeluruh dan memberikan kesempatan bagi *stakeholders* untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan program peningkatan kapasitas perangkat. Sehingga transparansi informasi program peningkatan kapasitas perangkat mampu memberikan ruang yang cukup bagi masyarakat untuk berpartisipasi secara luas di dalamnya. Penerapan prinsip transparansi dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa tidak terlepas dari penerapan prinsip akuntabilitas. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik merupakan dasar pelaksanaan dari prinsip transparansi dan prinsip akuntabilitas.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan

Informasi Publik Pasal 2 menyebutkan bahwa:

- (1) Setiap Informasi Publik bersifat terbuka dan dapat diakses oleh setiap Pengguna Informasi Publik.
- (2) Informasi Publik yang dikecualikan bersifat ketat dan terbatas.
- (3) Setiap Informasi Publik harus dapat diperoleh setiap Pemohon Informasi Publik dengan cepat dan tepat, waktu, biaya ringan, dan cara sederhana.
- (4) Informasi Publik yang dikecualikan bersifat rahasia sesuai dengan Undang-Undang, kepatutan, dan kepentingan umum didasarkan pada pengujian tentang konsekuensi yang timbul apabila suatu informasi diberikan kepada masyarakat serta setelah dipertimbangkan dengan seksama bahwa menutup Informasi Publik dapat melindungi kepentingan yang lebih besar daripada membukanya atau sebaliknya⁵⁸.

Adapun tujuan dari Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik dituangkan dalam Pasal 3 menyebutkan bahwa:

“Undang-Undang ini bertujuan untuk:

- a. menjain hak warga negara untuk mengetahui rencana pembuatan kebijakan publik, program kebijakan publik, dan proses pengambilan keputusan publik, serta alasan pengambilan suatu keputusan publik;
- b. mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik;
- c. meningkatkan peran aktif masyarakat dalam pengambilan kebijakan publik dan pengelolaan Badan Publik yang baik;
- d. mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, yaitu yang transparan, efektif dan efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan;
- e. mengetahui alasan kebijakan publik yang mempengaruhi hajat hidup orang banyak;
- f. mengembangkan ilmu pengetahuan dan mencerdaskan kehidupan bangsa; dan/atau

⁵⁸ Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik. Hlm 3-4.

- g. meningkatkan pengelolaan dan pelayanan informasi di lingkungan Badan Publik untuk menghasilkan layanan informasi yang berkualitas⁵⁹”.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik menjadi dasar bahwa transparansi informasi publik harus dilakukan. Hal ini secara jelas telah disebutkan dalam pasal 2 dan pasal 3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, transparansi Pemerintah Desa Pulosari dalam pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat sudah sangat bagus. Transparansi Pemerintah Desa Pulosari dilakukan melalui pemanfaatan *website* Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id). Informasi publik yang diberikan adalah keterbukaan informasi keuangan diwujudkan melalui publikasi anggaran belanja desa dalam infografik APBDesa Pulosari 2018 yang dimuat dalam *website* Desa Pulosari dan keterbukaan informasi kegiatan diwujudkan melalui publikasi artikel yang berjudul “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018”.

Berdasarkan analisis dan interpretasi yang telah dijelaskan, maka pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas telah memenuhi prinsip transparansi sesuai dengan yang dikemukakan oleh *International Development Association*. Pemanfaatan *website* Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id) membantu Pemerintah Desa Pulosari dalam memberikan informasi

⁵⁹ *Ibid*, Hlm 4.

publik secara terbuka dan dapat diakses oleh stakeholder secara mudah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik. Sehingga masyarakat desa sebagai aktor pengendali dari luar (*external control*) dapat melakukan pengawasan terkait pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat.

c. Prinsip Kepastian Hukum (*Rule of Law*)

Prinsip kepastian hukum menekankan bahwa pembangunan kapasitas aparatur desa dilakukan berlandaskan pada peraturan perundang-undangan yang jelas, adil dan konsisten. Prinsip kepastian hukum merupakan syarat penting yang digunakan sebagai landasan hukum dari penyelenggaraan program peningkatan kapasitas perangkat desa. Prinsip kepastian hukum merujuk pada teori *International Development Association*. Prinsip kepastian hukum mensyaratkan mensyaratkan aturan harus dipahami secara mendalam, aturan yang digunakan masih berlaku dan diterapkan secara konsisten dan adil. Berkaitan dengan pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat, maka aturan hukum harus dipahami secara mendalam supaya pelaksanaan pembangunan kapasitas terarah dan konsisten sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku.

Dasar hukum pembangunan kapasitas di Provinsi Jawa Timur diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur

Pemerintahan Desa Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Provinsi Jawa Timur, maka program dan kegiatan ditingkat desa dilakukan melalui:

- a. Pelatihan unsur pimpinan desa (PUPD). Tujuannya adalah memberikan wawasan dan pemahaman tentang kewajiban dan kewenangan desa, tupoksi pimpinan dan aparatur desa, menyiapkan pemimpin yang akuntabel dan profesional.
- b. Program belajar mandiri aparatur desa (PBMAD). PBMAD adalah program peningkatan kapasitas aparatur dengan menerapkan pendekatan belajar mandiri kepada aparatur.
- c. *Cross Visite* (kunjungan silang) antar desa. Tujuannya adalah melakukan pembelajaran dari desa yang memiliki keunggulan dibidang kegiatan tertentu, memberikan saran perbaikan terhadap desa yang dikunjungi, melakukan replikasi dari hasil kunjungan.
- d. *Live in*. metode *live in* menerapkan pendekatan pembelajaran untuk tinggal para lokasi sasaran/ tempat pembelajaran untuk pembelajaran praktis dari lokasi sasaran dalam kurun waktu tertentu.
- e. *On the job training*. Kegiatan pelatihan di lokasi tugas. Tujuannya untuk perbaikan spontanitas saat kejadian berlangsung.

f. *Mentoring*. Pembelajaran dengan pendekatan yang lebih berkesinambungan dan dilakukan secara bertahap.

Merujuk pada prinsip kepastian hukum dari *International Development Association* dan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Provinsi Jawa Timur, maka program peningkatan kapasitas perangkat belum memenuhi persyaratan prinsip kepastian hukum. Program peningkatan kapasitas dan kegiatan studi banding hanya menerapkan metode *cross visite*. Sedangkan 5 program dan kegiatan ditingkat desa lainnya tidak dilakukan. Hal ini disebabkan oleh faktor penghambat yaitu aturan yang tidak jelas dan minimnya jumlah anggaran. Aturan yang tidak jelas akibat perubahan berasal dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah menimbulkan dampak kebingungan dalam menentukan program dan kegiatan dalam pembangunan kapasitas aparatur Desa Pulosari. Minimnya jumlah anggaran menjadi faktor penghambat utama karena anggaran merupakan faktor penting yang mendukung operasional program dan kegiatan tersebut.

Berdasarkan analisis dan interpretasi mengenai prinsip kepastian hukum yang telah dijelaskan. Dapat disimpulkan bahwa pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat belum memenuhi syarat prinsip kepastian hukum. Prinsip kepastian hukum belum dipahami secara mendalam dan belum dilaksanakan

secara konsisten sesuai dengan teori prinsip kepastian hukum dan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Provisi Jawa Timur.

d. Prinsip Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi dalam pembangunan kapasitas aparatur menekankan adanya ruang dan kesempatan bagi *stakeholder* untuk turut serta berkontribusi dalam program peningkatan kapasitas perangkat. Partisipasi merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa karena partisipasi merupakan bentuk turut serta secara aktif dalam pembangunan kapasitas. Sedangkan prinsip partisipasi merujuk pada teori dari *International Development Association* menekankan pada masyarakat sipil memiliki kesempatan dan ruang yang cukup untuk turut mengambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan pemerintah. Sehingga partisipasi program peningkatan kapasitas aparatur dilingkungan Pemerintah Desa Pulosari harus mencakup partisipasi seluruh *stakeholder* baik dari Kepala Desa Pulosari, aparatur Desa Pulosari maupun dari masyarakat sipil.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumen sebagaimana yang telah disajikan sebelumnya, menunjukkan bahwa partisipasi aparatur Pemerintah Desa Pulosari sangat tinggi. Tingginya angka partisipasi ini berpengaruh terhadap keberhasilan program

peningkatan kapasitas perangkat. Partisipasi masyarakat sebagai aktor pengendali dari luar (*external control*) dapat berkontribusi dan melakukan pengawasan terkait pembangunan kapasitas aparatur. Partisipasi masyarakat dilakukan secara tidak langsung. Masyarakat dapat menyampaikan aspirasi dan sarannya melalui *website* Desa Pulosari dan kontak *WhatsApp* admin. Hal ini semakin mempermudah masyarakat berkontribusi dalam pembangunan kapasitas aparatur yang dilakukan Pemerintah Desa Pulosari.

Berdasarkan analisis dan interpretasi mengenai prinsip partisipasi yang telah dijelaskan. Dapat disimpulkan bahwa pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat telah memenuhi prinsip partisipasi. Aparatur Desa Pulosari dan masyarakat memiliki ruang dan kesempatan untuk turut serta berkontribusi dalam pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pembangunan Kapasitas Aparatur melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang

a. Faktor Pendukung

Berdasarkan penyajian data fokus yang telah disampaikan, maka dapat dijelaskan bahwa faktor pendukung pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa Pulosari sehingga dapat berjalan dengan lancar. Adapun faktor pendukung tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Bersama

Komitmen merupakan faktor penting mendasar yang bersifat internal dalam diri aparaturnya Pemerintah Desa Pulosari yang harus dibangun. Pentingnya komitmen bersama dikarenakan mampu membangun kesadaran pentingnya meningkatkan kemampuan individu. Komitmen menjadi faktor pertama yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pembangunan kapasitas karena komitmen menjadi landasan dasar yang memotivasi aparaturnya untuk berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat. Komitmen bisa diawali dari Kepala Desa Pulosari didukung oleh komitmen seluruh aparaturnya Pemerintah Desa Pulosari. Oleh karena itu, komitmen Kepala Desa Pulosari harus dijaga terus menerus agar mampu menciptakan komitmen bersama yang baik.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumen sebagaimana yang telah disajikan sebelumnya, menunjukkan bahwa komitmen bersama Pemerintah Desa Pulosari sangat baik. Komitmen bersama ini berpengaruh terhadap tingginya angka partisipasi dalam pembangunan kapasitas terutama dalam program pembangunan kapasitas perangkat.

2. Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari

Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari merupakan faktor penting mendasar yang meneguhkan pemimpin dalam mempengaruhi inisiasi dan keberhasilan dari pembangunan kapasitas aparaturnya.

Dalam pembangunan kapasitas aparatur, kepemimpinan menjadi sangat penting karena dalam kepemimpinan mencerminkan bagaimana cara seorang pemimpin mengelola sumber daya organisasi. Kepemimpinan dalam hal ini melekat pada diri kepala desa. Peran kepala desa adalah sebagai orang yang dipercaya masyarakat yang dapat mengarahkan pada tujuan masa depan, sebagai agen perubahan (*agent of change*), dan pembina dari aparatur desa dalam menjalankan roda pemerintahan.

Kepemimpinan berhubungan erat dengan komitmen pemimpin. Kepemimpinan kepala desa yang baik mampu menumbuhkan komitmen orang-orang yang dipimpinnya. Maka dari itu, kepemimpinan dan komitmen memiliki peran yang penting karena sebagai dalam mencapai keberhasilan penyelenggaraan pemerintah desa.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumen sebagaimana yang telah disajikan sebelumnya, menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa tidak terlepas dari faktor kepemimpinan yang melekat pada Kepala Desa Pulosari. Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari diwujudkan melalui visi misinya yaitu MANIS (Mandiri, Nasionalis, Istimewa dan Sejahtera). Visi misi tersebut diturunkan lebih lanjut ke Tujuan/sasaran, diturunkan lagi ke dalam strategi, strategi ini diuraikan dalam bentuk kebijakan dan berakhir pada program. Maka

dari itu, program peningkatan kapasitas perangkat merupakan upaya kepala desa dalam mewujudkan visi misinya selama masa kepemimpinannya. Program peningkatan kapasitas perangkat adalah wujud kepemimpinan kepala desa dalam memenuhi kebutuhan dari aparatur desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

3. Partisipasi Aparatur Pemerintah Desa Pulosari

Partisipasi merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa karena partisipasi merupakan bentuk turut serta secara aktif dalam pembangunan kapasitas. Partisipasi aparatur Pemerintah Desa Pulosari merupakan faktor penting yang mendasar dalam proses pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Partisipasi mencakup partisipasi seluruh aparatur baik dari Kepala Desa Pulosari, aparatur Desa Pulosari maupun dari masyarakat. Dalam membangun partisipasi yang baik, kepala desa pulosari harus membangun komitmen bersama akan pentingnya pembangunan kapasitas, akan pentingnya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumen sebagaimana yang telah disajikan sebelumnya, menunjukkan bahwa partisipasi Aparatur Pemerintah Desa Pulosari sangat tinggi. Tingginya angka partisipasi ini berpengaruh terhadap keberhasilan

dari pembangunan kapasitas terutama keberhasilan program peningkatan kapasitas perangkat.

b. Faktor Penghambat

Selain tiga faktor pendukung dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa melalui program peningkatan kapasitas perangkat. Ternyata masih terdapat faktor penghambat yang dalam proses pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Adapun faktor penghambat dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa adalah sebagai berikut:

1. Aturan yang Tidak Jelas

Aturan menjadi faktor penting dalam pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Oleh karena itu, aturan harus dibuat secara jelas, mudah dipahami dan runtut. Aturan yang tidak jelas membuat aparatur Desa Pulosari mengalami kesulitan dalam menyelenggarakan pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Sebab aturan yang tidak jelas mendorong aparatur untuk melakukan penyesuaian kembali dengan aturan yang baru.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, Hal ini membuktikan bahwa aturan yang tidak jelas menjadi faktor penghambat pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa. Terjadi perubahan aturan dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah secara tiba-tiba sehingga menimbulkan aturan menjadi tidak jelas. Perubahan aturan yang terjadi adalah perubahan petunjuk

teknis sehingga membutuhkan waktu untuk menyesuaikan kembali dengan petunjuk teknis yang baru.

2. Minimnya Jumlah Anggaran.

Minimnya jumlah anggaran merupakan salah satu faktor penting yang menghambat proses pembangunan kapasitas pemerintah desa. Anggaran memiliki peranan yang sangat penting dalam program pembangunan kapasitas perangkat desa karena anggaran menjadi dasar operasional dalam program peningkatan kapasitas perangkat. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumen sebagaimana yang telah disajikan sebelumnya, menunjukkan bahwa alokasi anggaran muncul setelah ada sisa alokasi program-program yang lain sehingga berpengaruh pada rencana program peningkatan kapasitas yang terkesan muncul ditengah-tengah masa kerja berjalan. Minimnya anggaran berdampak pada waktu yang digunakan studi banding ke Desa Dlingo yaitu hanya satu hari. Hal ini tidak sebanding dengan jauhnya jarak yang harus ditempuh untuk melakukan studi banding ke Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul Yogyakarta.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pembangunan kapasitas aparatur ditingkat pemerintah desa adalah upaya mempersiapkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan aparatur desa dalam melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Pembangunan kapasitas aparatur harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Pembangunan kapasitas aparatur pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang lebih menekankan pada pelatihan. Pelatihan dilakukan melalui program peningkatan kapasitas perangkat dalam jangka waktu pendek dan teknis. Program peningkatan kapasitas perangkat merupakan upaya Pemerintah Desa Pulosari dalam menyediakan aparatur yang profesional dan teknis.

Pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang dilakukan melalui kegiatan studi banding ke Pemerintah Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Kegiatan studi banding dilakukan pada tanggal 6 Oktober 2018 sampai dengan tanggal 7 Oktober 2018. Dimana seluruh Aparatur Desa Pulosari berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Tujuan studi banding adalah menambah pengetahuan pembangunan desa sehingga dapat menunjang keahlian dan ketrampilan aparatur desa dalam menyusun perencanaan pembangunan desa. Serta menambah pengetahuan, keahlian dan

ketrampilan aparatur desa dalam mengoptimalkan potensi desa yang ada. Pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas dalam perspektif *good governance* sebagai berikut:

- a. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*). Prinsip akuntabilitas menekankan pada pertanggungjawaban kepada *stakeholder*. Akuntabilitas dalam pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat sudah sangat bagus. Akuntabilitas diwujudkan dengan membuat laporan pertanggungjawaban (LPJ) kegiatan studi banding. Setiap tahun Pemerintah Desa Pulosari (khususnya kepala urusan keuangan) diwajibkan membuat laporan keuangan selama satu tahun berjalan.
- b. Prinsip Transparansi (*Transparency*). Prinsip transparansi menekankan adanya keterbukaan secara menyeluruh kepada *stakeholder*. Transparansi dalam pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat sudah sangat bagus. Transparansi keuangan diwujudkan melalui publikasi anggaran belanja dalam poster infografik APBDes Pulosari 2018. Transparansi informasi kegiatan diwujudkan dengan melakukan publikasi artikel yang berjudul “Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari 2018” yang dimuat dalam *website* Desa Pulosari.
- c. Prinsip Kepastian Hukum (*Rule of Law*). Prinsip kepastian hukum dalam pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat belum terlaksana dengan baik. Program

peningkatan kapasitas perangkat hanya menerapkan metode *cross visite*. Sedangkan program dan kegiatan peningkatan kapasitas di desa berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Provinsi Jawa Timur terdapat 6 kegiatan, artinya terjadi ketidakkonsistenan dalam hal ini.

- d. Prinsip Partisipasi (*Participation*). Partisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat sangat baik. Tingginya angka partisipasi aparatur desa berpengaruh terhadap keberhasilan program pembangunan kapasitas perangkat desa. Selain itu, masyarakat sebagai aktor pengendali dari luar (*external control*) dapat berpartisipasi dengan memberikan sumbang saran melalui *website* Desa Pulosari.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa faktor pendukung dan penghambat pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat sebagai berikut:

- a. Faktor pendukung dalam pembagunan kapasitas aparatur pemerintah desa adalah komitmen bersama dan partisipasi aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat diantaranya: (1) Komitmen bersama menjadi landasan dasar yang motivasi aparatur untuk berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat. (2) Kepemimpinan Kepala Desa Pulosari yang baik. (3)

Partisipasi aparatur desa dan masyarakat dalam program peningkatan kapasitas perangkat.

- b. Faktor penghambat dalam pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat adalah aturan yang tidak jelas dan minimnya jumlah anggaran. Aturan yang tidak jelas terjadi akibat perubahan secara tiba-tiba dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Sedangkan minimnya jumlah anggaran berpengaruh terhadap operasional program peningkatan kapasitas perangkat.

B. Saran Rekomendasi

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka saran yang dapat peneliti sampaikan sebagai wujud sumbangsih pemikiran terhadap pembangunan kapasitas aparatur melalui program peningkatan kapasitas perangkat berbasis *good governance* pada Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang sebagai berikut:

1. Sebaiknya Pemerintah Desa Pulosari memberikan alokasi dana yang cukup untuk pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa yang bersumber dari APBDesa Pulosari. Alokasi dana bertujuan untuk menunjang proses operasional pembangunan kapasitas aparatur agar berjalan dengan lancar.
2. Perlu adanya dukungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam membuat aturan yang jelas terkait pembangunan kapasitas

aparatur pemerintah desa. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu memberikan sosialisasi mengenai aturan baru yang berlaku kepada pemerintah desa dengan tujuan agar tidak menimbulkan kebingungan pada pemerintah desa. Sehingga mampu mendukung proses pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa.

3. Perlu adanya pengembangan metode pelatihan unsur pemimpin desa, program belajar mandiri aparatur desa, *live in, on the job training* dan *mentoring* sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Provinsi Jawa Timur. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan aparatur Desa Pulosari.
4. Perlu adanya evaluasi program peningkatan kapasitas perangkat dengan tujuan mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan program peningkatan kapasitas perangkat dalam meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan aparatur desa. Selain itu, sebagai bahan masukan perbaikan untuk pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa di tahun-tahun selanjutnya

DAFTAR PUSTAKA

- Admin. 2018. *Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Pulosari Tahun 2018*. Website Desa Pulosari (pulosari-jombang.web.id)
- Andrianto, Nico. 2007. *Good e-Government: Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui e-Government*. Palangka Raya: Bayumedia Publishing.
- Anggraini, Putri Kartika. 2015. *Implementasi Pengelolaan Alokasi Dana Desa Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014*. Tesis Pascasarjana FH UB. Malang: Perpustakaan FH UB.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Edisi Empat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Provinsi Jawa Timur. 2014. *Seminar dan Lokarya: Tantangan Dan Peluang Pasca Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa*. Diakses Melalui www.dpmd.jatimprov.go.id. Pada Tanggal 8 Agustus 2019.
- Haryono, Bambang Santoso. Dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang: University of Brawijaya Press.
- Heriyanto, Anas. 2015. *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa Triharjo Kecamatan Sleman Kabupaten Sleman*. Yogyakarta: FKIP Universitas PGRI Yogyakarta.
- Herdiansyah, Haris. 2013. *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups Sebagai Instrument Penggalan Data Kualitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 1999. *Good Governance: An Overview*. Rome. EB 99/67/INF.4.
- Mindarti, Lely Indah. 2016. *Aneka Pendekatan dan Teori Dasar Administrasi Publik*. Edisi Revisi. Malang: University of Brawijaya Press.
- 2016. *The Implementation of Participation Principles in Good Governance*. Malang: Lembaga Penerbitan Jurusan Administrasi Publik FIA UB. JIAP Vol 2, No. 2, 142-147. 2016.
- Nurcholis, Hanif. 2011. *Pertumbuhan & Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Pemerintah Desa Pulosari. 2016. *Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Des) Tahun 2016-2019*. Jombang: Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.
- 2018. *Buku Aparat Pemerintah Desa*. Jombang: Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.

- 2018. *Dokumen Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Kegiatan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa*. Jombang: Pemerintah Desa Pulosari Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang.
- Peraturan Bupati Jombang Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Tata Cara Pengangkatan Dan Pemberhentian Perangkat Desa.
- Peraturan Desa Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Pemerintah Desa.
- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Provinsi Jawa Timur.
- Pratiwi, Dian Kus. Dkk. 2017. *Implementasi UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa terhadap Kesiapan Aparatur dan Pengaruhnya terhadap Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance) dalam Penyelenggaraan Pemerintah Desa. (Studi di 75 Desa di Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Yogyakarta: Jurnal Riset Daerah Bappeda Kabupaten Bantul. Vol XVI, No 2. 2017.
- Said, Moh. 2015. *Capacity Development of Human Resource in Local Government to Improve Public Service*. Malang: Lembaga Penerbitan Jurusan Administrasi Publik FIA UB. JIAP Vol 1, No. 1, pp 8-13. 2015.
- Salahudin, 2016. *Model Penguatan Kapasitas Pemerintah Desa dalam Menjalankan Fungsi Pemerintahan Berbasis Electronic Government (E-Government) menuju Pembangunan Desa Berdaya Saing*. Tahun ke-1. Malang: DPPM UMM.
- Saleh, Choirul. Dkk. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jatinangor: Penerbit Erlangga.
- Tjokroamidjojo, Bintaro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Cetakan Ketujuhbelas. Jakarta: PT pustaka LP3ES.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Westat. 2015. *Conceptualizing Capacity Building*. CIPP. January 2015.
- Widiyanto, Aan Eko dan Syafa'at, Rachmad. 2006. *Rekonstruksi Politik Hukum Pemerintah Desa: Dari Desa Terkooptasi dan Marginal Menuju Desa Otonom dan Demokratik*. Malang: SPOD FE UNIBRAW-PGRI.

LAMPIRAN

Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara Kepala Desa Pulosari dan Sekretaris Desa Pulosari

1. Berapa jumlah aparatur Desa Pulosari?
2. Bagaimana perkembangan kemajuan Pemerintah Desa Pulosari?
3. Apa yang dilakukan untuk melakukan perbaikan kemajuan pada Pemerintah Desa Pulosari?
4. Bagaimanakah kapasitas aparatur Desa Pulosari?
5. Upaya apa saja yang ditempuh untuk meningkatkan kapasitas aparatur Desa Pulosari?
6. Bagaimana bentuk kegiatan pelatihan peningkatan kapasitas aparatur Desa Pulosari?
7. Apa tujuan dari kegiatan pelatihan peningkatan kapasitas Aparatur Desa Pulosari?
8. Materi apa yang diberikan dalam program peningkatan kapasitas perangkat?
9. Faktor apa saja yang mendorong terselenggaranya program peningkatan kapasitas perangkat?
10. Faktor apa saja yang menghambat jalannya program peningkatan kapasitas perangkat?
11. Bagaimana pertanggungjawaban dalam program peningkatan kapasitas perangkat?

12. Bagaimana keterbukaan informasi mengenai program peningkatan kapasitas perangkat?
13. Bagaimana payung hukum yang digunakan dalam program peningkatan kapasitas perangkat?
14. Bagaimana partisipasi aparaturnya dalam program peningkatan kapasitas perangkat?



Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara Saudara Rering Nalindra

1. Apa yang anda ketahui mengenai Pemerintah Desa Pulosari?
2. Bagaimana pendapat anda mengenai pencapaian Pemerintah Desa Pulosari?
3. Berapa kali anda mengunjungi *website* Desa Pulosari?
4. Informasi apa saja yang anda dapatkan dari *website* Desa Pulosari?
5. Upaya apa saja yang anda ketahui dalam rangka meningkatkan kapasitas perangkat Desa Pulosari?
6. Bagaimana pendapat anda mengenai program peningkatan kapasitas perangkat?
7. Bagaimana pendapat anda mengenai pertanggungjawaban program peningkatan kapasitas perangkat?
8. Bagaimana pendapat anda mengenai keterbukaan informasi program peningkatan kapasitas perangkat?
9. Bagaimana partisipasi anda dalam program peningkatan kapasitas perangkat?

Dokumentasi Wawancara



Wawancara bersama Bapak Rokim selaku Kepala Desa Pulosari
Sumber: Data Primer Hasil Observasi Peneliti, 2019.



Wawancara bersama Bapak Widji selaku Sekretaris Desa Pulosari
Sumber: Data Primer Hasil Observasi Peneliti, 2019.



Foto Baliho APBDes Pulosari Tahun 2018

Sumber: Data Primer Hasil Observasi Peneliti, 2019.