

## **Pengembangan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance***

### ***Capacity Building Village Government Apparatus to Realize Good Governance***

Neri Fajarwati<sup>1</sup>

Sekretariat Program Studi Sistem Informasi UNIKOM  
Jl. Dipatiukur No 112-114 Bandung  
Telp. 022 – 2504119 dan Fax. 022 - 2533754

(Diterima 19/08/19; Disetujui 13/11/19)

#### **Abstract**

*The existence of village governments lately has not been able to function properly. The capacity of the village apparatus is still inadequate and the skills are still very limited. The lack of education and training to improve the competency of village officials is the root of the problem. This study uses descriptive qualitative approach. The purpose of this study is to investigate the influencing points, efforts and constraints of developing the capacity of the current village apparatus. The limited resource such as budget is an obstacle in improving the quality of village officials. The lack of a budget has had an effect on programs and activities in the context of developing the capacity of village apparatus that cannot be implemented. The steps that can be used in capacity development for village officials are capacity building through training for ordered village administration, manuscripts and management of official letters, village government accountability reports, compilation of village expenditure budget, village fund allocation management and village wealth management and management of village owned enterprises. To implement the steps more optimally, it is necessary to cooperate and pay attention on the relationship between the Central Government and the Regional Government to conduct training on an ongoing basis, especially in the village of Cibodas.*

**Keywords:** *Capacity Building, Good Governance, village government*

#### **Abstrak**

Keberadaan pemerintah desa belakangan ini belum dapat berfungsi secara baik. Salah satu faktornya seperti kapasitas aparatur desa yang belum mencukupi dan keterampilan yang dimiliki masih sangat terbatas. Pendidikan dan pelatihan yang minim untuk meningkatkan kemampuan aparatur desa menjadi akar permasalahannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan dan metode kualitatif, yang bersifat deskriptif. Tujuan dari penulisan artikel ini untuk mengetahui hal-hal, upaya, dan kendala-kendala dari pengembangan kapasitas aparatur desa saat ini. Permasalahan terbatasnya anggaran merupakan hal yang menghambat dalam peningkatan kualitas aparatur desa. Minimnya anggaran memberikan efek pada program dan kegiatan dalam rangka pengembangan kapasitas aparatur desa tidak dapat terealisasi. Langkah yang dapat digunakan adalah, pengembangan kapasitas

---

<sup>1</sup> Email: nerifajar@gmail.com

melalui pelatihan untuk tertib administrasi desa, tata naskah dan pengelolaan surat dinas, laporan pertanggungjawaban pemerintah desa, Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Desa, Pengelolaan Alokasi Dana Desa dan Pengelolaan Kekayaan Desa dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Perlunya kerja sama dan perhatian antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah untuk melakukan pelatihan secara berkelanjutan khususnya di Desa Cibodas.

Kata **Kunci**: Pengembangan Kapasitas, Tata Kelola Pemerintahan yang Baik, Pemeintah Desa

## 1. PENDAHULUAN

Era reformasi ternyata memberikan dampak terjadinya pergeseran paradigma sistem pemerintahan yang memiliki motif sentral menjadi sistem pemerintahan desentralisasi. Pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah sebagai bentuk pemberian kepercayaan dan menciptakan sesuatu yang baru di luar pengawasan pemerintah pusat. Pada hakekatnya kalimat otonomi daerah dapat diartikan sebagai sebuah kebebasan untuk mengambil keputusan dalam hal administrasi maupun politik dengan tetap mengacu pada peraturan perundang-undangan.

Otonomi daerah diartikan sebagai sebuah daerah diberi hak otonom oleh pemerintah pusat untuk mengatur dan mengurus kepentingan sendiri. Dalam hal ini hak dan wewenang yang diberikan terutama dalam mengelola kekayaan alam dan ekonomi rumah tangganya sendiri (Safitri, 2016). Berdasarkan pendapat tersebut, otonomi daerah sebagai suatu kelebihan untuk mengambil keputusan sendiri, baik keputusan politik atau administrasi dengan tetap menghormati peraturan perundang-undangan. Otonomi daerah yang benar bukan hanya sekadar pemerintahan daerah sendiri menjadi pemerintahan daerah mandiri. Perubahan sistem pemerintahan tersebut juga berdampak pada tataran pemerintahan kecamatan dan desa, yaitu kecamatan tidak lagi menjalankan urusan pemerintah pusat yang ada di daerah. Urusan-urusan tersebut sudah menjadi wewenang bagi pemerintah desa dalam melaksanakan, mengoordinasikan pembangunan dan membina kehidupan masyarakat di berbagai bidang, dengan begitu pemerintahan desa menjadi kunci dalam pelaksanaan otonomi daerah. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjadi dasar hukum yang kuat untuk mengatur keperluan desa sesuai kepentingan masyarakat itu sendiri. Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan motivasi lebih bagi aparatur pemerintah desa dalam melaksanakan perkembangan desa. Desa diartikan sebagai desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, 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 sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahan desa yang di dalamnya terdapat Badan Permusyawaratan Desa sebagai pelaksana urusan pemerintahan dalam mengurus dan mengatur kepentingan masyarakat setempat (Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 2014). Hal tersebut dilaksanakan berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Kegiatan pemerintahan yang menjadi kekuasaan desa meliputi urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal-usul desa. Kegiatan pemerintahan yang menjadi kekuasaan kabupaten atau kota yang diserahkan pengaturannya kepada desa, tugas pembantuan dari pemerintah dan pemerintah daerah.

Aparatur desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa bertugas untuk berkontribusi kepada kepala desa. Aparatur desa bertanggung jawab kepada kepala desa.

Begitu juga kepala desa bertanggung jawab dengan tugas dan wewenangnya. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjadikan motivasi lebih bagi aparatur pemerintah desa dalam melaksanakan pembangunan desa. Pemerintah desa merupakan garda terdepan dan berhadapan langsung dengan pelayanan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan. Pemerintah desa menjadi tumpuan utama dalam keberhasilan program pemerintah. Memperkuat desa menjadi suatu tujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat desa. Dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan, desa harus melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya. Selain itu, kepastian tersedianya anggaran dan sumber daya manusia untuk menyelenggarakan pemerintahan pemberdayaan masyarakat sangatlah penting.

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan oleh peneliti, beberapa faktor yang menyebabkan belum efektifnya penyelenggaraan pemerintahan desa salah satunya yaitu kapasitas aparatur desa yang belum memadai, hal tersebut yang dijelaskan oleh kepala Desa Cibodas. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kapasitas aparat dalam melaksanakan tugas, salah satunya ialah tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan yang rendah akan memengaruhi kapasitas aparatur desa. Tabel 1 berikut merupakan daftar tingkat pendidikan aparatur Desa Cibodas Kabupaten Bandung Barat:

Tabel 1. Data Aparatur Desa

| No | Jabatan                       | Pendidikan  |
|----|-------------------------------|-------------|
| 1  | Pjs. Kepala Desa              | Strata Satu |
| 2  | Sekretaris Desa               | SMP         |
| 3  | Bendahara                     | SMA         |
| 4  | Staf                          | SD          |
| 5  | Kepala Urusan Keuangan        | SMA         |
| 6  | Kepala Urusan Perencanaan     | SMA         |
| 7  | Kepala Urusan Tata Usaha Umum | SMA         |
| 8  | Kepala Seksi Pemerintahan     | Strata Satu |
| 9  | Kepala Seksi Pemberdayaan     | SMA         |
| 10 | Kepala Seksi Pelayanan        | SMA         |
| 11 | Kepala Wilayah 1              | SMA         |
| 12 | Kepala Wilayah 2              | SMA         |
| 13 | Kepala Wilayah 3              | SMP         |
| 14 | Kepala Wilayah 4              | SD          |

Sumber: Hasil Olahan Data Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan aparatur Desa Cibodas masih belum memadai. Hanya dua aparatur yang berpendidikan sarjana, sedangkan aparatur yang lain berpendidikan SMA, SMP, dan ada pula yang berpendidikan SD. Selain tingkat pendidikan yang belum memadai, kendala lain yaitu jarang dilakukan pelatihan dan diklat teknis untuk mengembangkan kemampuan aparatur desa. Apalagi jika dibandingkan dengan beban tugas, wilayah yang cenderung sangat luas, dan keterampilan yang dimiliki masih belum mumpuni. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur desa menjadi hal yang penting bagi aparatur desa untuk mengikuti pelatihan perlu dilakukan. Dengan adanya Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menjadi motivasi tersendiri khususnya aparatur desa dalam hal menciptakan pembangunan desa.

Fokus pada tulisan sederhana ini adalah untuk mengetahui beberapa hal yang berpengaruh dalam pengembangan kapasitas aparatur desa dan upaya apa yang akan maupun telah dilakukan pemerintah dalam pengembangan kapasitas aparatur Pemerintah Desa dalam rangka mewujudkan *good governance*. Berikutnya, akan dibahas pengertian dan

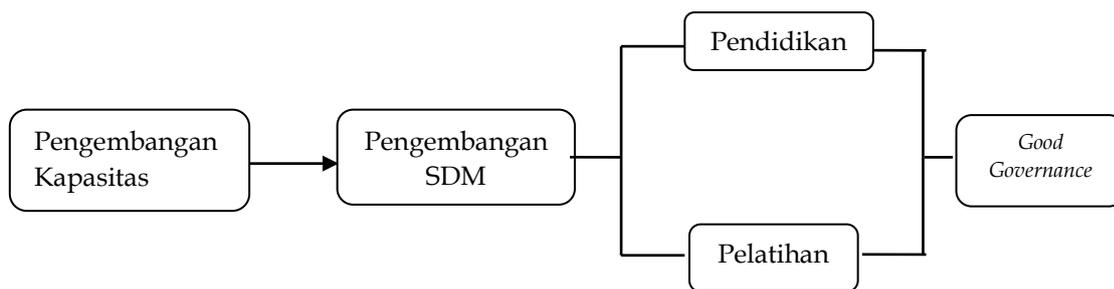
pembahasan pengembangan kapasitas secara konseptual atau praksis, sehingga dapat dirumuskan beberapa langkah rekomendasi pengembangan kapasitas aparatur desa dalam upaya mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

## 2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

### 2.1 Pengembangan Kapasitas

Pemerintah desa sebagai bagian yang bertatapans langsung dalam pemberdayaan dan melayani masyarakat, dan juga menjadi tolok ukur pencapaian program pemerintah. Pemerintah desa sebagai unit penyelenggara pemerintah yang paling bawah, maka profesionalisme sangat diperlukan, mengingat tugas dan fungsi aparatur desa cukup kompleks. Salah satu tugas dan fungsinya adalah mengatur tata pemerintahan tersendiri, menciptakan ketertiban, mengurus kebutuhan dan kepentingan masyarakat untuk mendukung kesejahteraan serta menambah kekuatan dan potensi masyarakat. Aparatur desa saat ini memerlukan pengembangan sumber daya untuk memperkaya kompetensi diri yang tentunya ditujukan untuk peningkatan kinerja dan hasil kinerja aparatur (Darmawan, 2013).

Selain itu, pengembangan sumber daya aparatur dapat diartikan sebagai suatu usaha pengembangan yang memosisikan aparatur sebagai objek utama melalui usaha yang bersifat teknis, teoretis, konseptual, dan moral agar dapat meningkatkan kemampuan aparatur dan dijalankan sesuai prosedur yang sistematis (Mongilong, Singkoh, & Kairupan, 2018). Dalam hal ini, objek utama yaitu aparatur yang memerlukan pengembangan kapasitas dengan cara memberi keterampilan untuk memperbaiki kinerjanya. Pengembangan kapasitas memiliki multi makna, dan interpretasinya bergantung pada siapa yang menggunakan dan dalam konteks apa (Maransa, 2018). Berdasarkan pendapat tersebut, pengembangan kapasitas dapat diartikan sebagai suatu susunan yang berkaitan dengan diklat dan pengembangan SDM. Gambar 1 menunjukkan keterkaitan antara pengembangan kapasitas dengan *good governance*.



Gambar 1. Pengembangan Kapasitas

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2019

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara efektif dan berkesinambungan, akan memberikan hasil yang berpengaruh baik kepada *good governance*, sehingga dalam pengembangan kapasitas tersebut akan menghasilkan tenaga-tenaga profesional yang mampu dalam kapasitas teknis.

## 2.2 Sumber Daya Aparatur Desa

Aparatur desa terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis yang berkedudukan sebagai unsur pembantu kepala desa. Salah satu wewenang kepala desa yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yaitu mengangkat dan memberhentikan aparatur desa. Pemerintah desa dalam hal ini kepala desa dapat menentukan jenis, jumlah, dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan, khususnya bagi keperluan lembaga atau insitusi pemerintah desa. Dalam hal ini kepala desa berwenang untuk memilih calon perangkat desa sesuai dengan standar yang ditetapkan. Contohnya memiliki pendidikan terakhir strata satu atau ahli madya agar sumber daya manusianya menjadi lebih baik.

Seringkali pengembangan sumber daya manusia tidak dikaitkan dengan kebutuhan strategis desa itu sendiri. Pengembangan dalam konteks sumber daya manusia ini hendaknya difokuskan pada keterampilan dan keahlian untuk meningkatkan kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Di sisi lain, tugas-tugas yang akan dilakukan memerlukan kemampuan khusus, wawasan dan pengetahuan, bakat dan potensi, kepribadian dan motivasi kerja, modal dan etos kerja (Soeprapto, 2006).

Konteks pengembangan sumber daya manusia khususnya aparatur desa, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Notoatmodjo, 2009). Adapun pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

- a) Sumber daya manusia dalam hal ini aparatur desa yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
- b) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan memengaruhi suatu organisasi atau instansi.
- c) Promosi dalam suatu organisasi atau institusi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu mau berkembang (Notoatmodjo, 2009).

Pengembangan kapasitas difokuskan pada sumber daya manusia (aparatur desa) yaitu pemberian pelatihan (*training*) yang terdiri dari pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja dalam menunjang penertiban administrasi desa. Pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini aparatur desa mutlak dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kompetensi setiap individu dapat dilihat dari beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Motif, yaitu keperluan yang paling dasar untuk mengarahkan dan menyeleksi perilaku individual, misalnya memiliki kepentingan untuk berprestasi.
- b. Sifat, yaitu bawaan umum untuk merespons dengan berbagai cara, seperti melalui kepercayaan diri, mengontrol diri, dan mengatur stres.
- c. Konsep diri, yaitu menilai sikap yang diukur dengan menanyakan apa yang harus dilakukan, atau mengapa tertarik dalam melakukan pekerjaan tersebut.
- d. *Content knowledge*, merupakan pengetahuan yang dimiliki individu.
- e. Keterampilan berpikir deduktif/induktif maupun yang dapat diamati secara langsung, misal: keterampilan mendengarkan (Zainal, Ramly, Mutis, & Arafah, 2015).

## 2.3 Good Governance

Adanya pengaruh globalisasi, tingkat pengetahuan para aparatur patut untuk dikembangkan. Desakan dapat dikatakan wajar dan sudah seharusnya direspons oleh

pemerintah dengan melakukan perubahan demi terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang baik. *Good governance* selalu diartikan seperti tata pemerintahan yang baik atau disebut juga dengan istilah *civil society*. *Good governance* dapat pula diartikan sebagai suatu pelaksanaan manajemen pembangunan, pemberdayaan, dan pelayanan yang sejalan dengan demokrasi pemerintahan dari, oleh, dan untuk rakyat (Sellang, 2016). Tugas terpenting yang harus dipikul pemerintah dalam hal ini aparatur desa adalah cara untuk menciptakan kehidupan yang demokratis, menciptakan pelayanan sosial yang lebih baik sehingga dapat membawa warga desa pada kehidupan yang bahagia, sejahtera, rasa tenteram, dan adil. Untuk menciptakan hal tersebut, pemerintah Desa Cibodas dituntut untuk melakukan renovasi atau perubahan, baik dari segi kepemimpinan, kinerja yang berorientasi pada pelayanan yang berkualitas, sehingga kinerja pemerintah desa semakin mengarah pada praktik *good local governance*.

Jika mengacu pada prinsip *good governance* menurut UNDP Tahun 1997 yaitu 1) Partisipasi, setiap masyarakat desa mempunyai suara dalam pengambilan keputusan yang di dalamnya terdapat peran serta Badan Permusyawaratan Desa; 2) Penerapan Hukum, kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia. Jika dalam hidup bermasyarakat desa terdapat suatu kesalahan yang diakibatkan oleh salah satu aparat desa, hukum tetap ditegakkan. Para pimpinan dan publik diharuskan mempunyai perspektif *good governance* dan mengembangkan kemampuan manusia yang jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan. World Bank menekankan perhatian *capacity building* pada:

1. Pengembangan sumber daya manusia: *training*, rekrutmen dan pemutusan pegawai profesional, manajerial dan teknis;
2. Keorganisasian, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen;
3. Jaringan kerja (*network*), berupa koordinasi, aktivitas organisasi, fungsi *network*, serta interaksi formal dan informal;
4. Lingkungan organisasi, yaitu aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab, dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi *development tasks*, serta dukungan keuangan dan anggaran;
5. Lingkungan kegiatan lainnya, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, dan situasi kondisi yang memengaruhi kinerja (Soeprapto, 2006).

Banyak kriteria yang digunakan untuk menilai fokus dari pengembangan kapasitas, akan tetapi sangat sulit untuk menentukan secara tepat fokus yang memengaruhi kapasitas.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif dan pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek tertentu (Sugiyono, 2016). Dalam hal ini fenomena yang digambarkan terkait pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan desa dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik hal tersebut kemudian diolah sesuai dengan tujuan dari penulisan artikel ini.

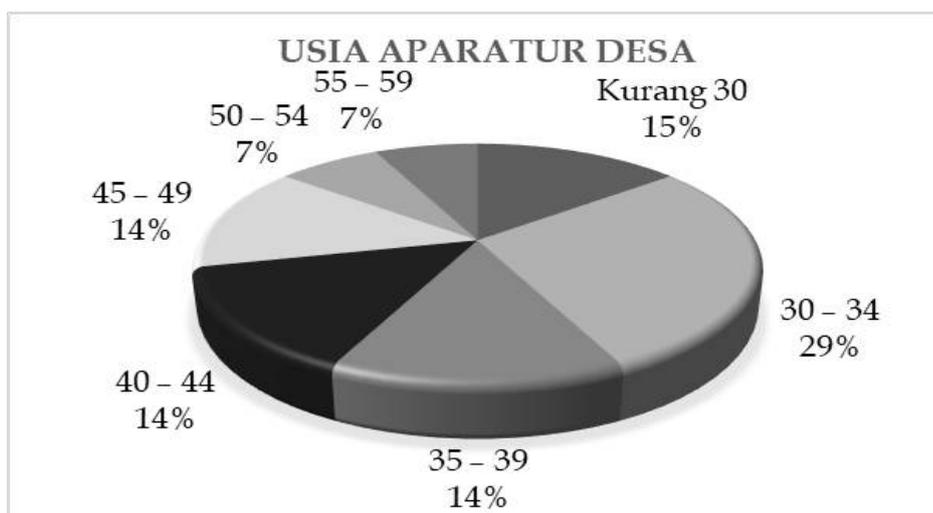
Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan studi kepustakaan (*desk research*), observasi, dan wawancara. Studi kepustakaan dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang sedang dihadapi. Studi kepustakaan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai data dan informasi dari buku, jurnal, hasil penelitian, internet, dan

majalah. Studi kepustakaan dalam penelitian ini juga melakukan penelaahan data dan informasi dari satu daerah yaitu di Desa Cibodas Kabupaten Bandung Barat. Hal ini dilakukan karena belum ada yang mengamati dan mencatat terkait aparatur di desa tersebut. Alasan lain memilih aparatur Desa Cibodas dibanding desa lainnya sebagai objek penelitian karena dirasa belum memberikan kontribusi kinerja yang maksimal untuk masyarakatnya.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1. Fokus Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa

Desa Cibodas Kabupaten Bandung Barat memiliki luas wilayah 1.273,44 Ha. Sebesar 2,00 Ha digunakan untuk perkantoran pemerintahan desa. Dengan luas perkantoran untuk pemerintahan desa tersebut yang digunakan sekarang sudah mengalami beberapa kali renovasi, hal ini dilakukan untuk menjaga efektivitas dan kenyamanan sumber daya aparatur yang ada. Beberapa ahli telah merumuskan penjelasan mengenai arti sumber daya manusia yang merupakan suatu rancangan berbagai sistem formal dalam perusahaan maupun organisasi yang berfungsi untuk menjaga agar penggunaan bakat dan minat manusia dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut secara efektif dan efisien (Mathis & Jackson, 2012). Berdasar uraian tersebut, sumber daya manusia dapat disebutkan sebagai sebuah susunan sistem untuk menjaga agar bakat dan minat seorang individu dapat digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 disebutkan bahwa perangkat desa atau aparatur desa adalah unsur staf yang membantu Kepala Desa dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi yang diwadahi dalam Sekretariat Desa, dan unsur pendukung tugas Kepala Desa dalam pelaksanaan kebijakan yang diwadahi dalam bentuk pelaksana teknis dan unsur kewilayahan. Gambar 2 menunjukkan variasi usia aparatur desa.



Gambar 2. Usia Aparatur Desa  
 Sumber: Hasil olahan peneliti, 2019

Usia perangkat desa bervariasi, yaitu berusia kurang dari 30 tahun 14,3%; berusia antara dari 30 s/d 34 tahun 28,6%; berusia antara dari 35 s/d 39 tahun 14,3%; berusia antara

dari 40 s/d 44 tahun 14,3%; berusia antara dari 45 s/d 49 tahun 14,3%; berusia antara dari 50 s/d 54 tahun 7,1%; berusia antara dari 55 s/d 59 tahun 7,1%; dan berusia lebih dari 60 tahun 0%.



Gambar 3. Tingkat Pendidikan Aparatur Desa

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2019

Gambar 3 menunjukkan tingkat pendidikan aparatur desa. Kemampuan aparatur desa di wilayah sampel (dalam hal ini Desa Cibodas Kabupaten Bandung Barat) dilihat dari tingkat pendidikan teridentifikasi, bahwa tingkat pendidikan aparatur desa belum memadai, 57,1% berpendidikan SMA, 14,3% berpendidikan SMP, 14,3% berpendidikan sarjana, sedangkan perangkat desa yang berpendidikan SD 14,3%. Keterbatasan aparatur desa secara kualitas maupun kuantitas sangat berpengaruh terhadap kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Belum memadainya kapasitas aparatur desa menjadi permasalahan yang turun temurun sejak masa pemerintahan yang terdahulu. Pentingnya upaya peningkatan kapasitas aparatur desa, pemerintah pusat memiliki peranan penting dalam membuat suatu kebijakan untuk mengembangkan kapasitas pemerintahan desa.

#### 4. 2. Hal yang Memengaruhi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Cibodas

Terdapat banyak hal yang memengaruhi penyelenggaraan program pengembangan kapasitas (*capacity building*) aparatur Desa Cibodas. Namun secara khusus, hal yang memengaruhi pengembangan kapasitas yaitu komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Djumadi, 2006).

##### 1. Komitmen bersama (*collective commitments*).

Langkah yang mendasar dan penting yaitu perubahan paradigma yang dilakukan oleh kepala desa saat ini adalah mengubah cara pandang dalam mengupayakan persamaan persepsi, pengertian serta penafsiran antara diri pribadi dengan dunia luar atau orang lain membawa dampak pada sikap dan perilaku. Kebiasaan-kebiasaan negatif lama yang terkumpul menjadi satu sehingga menumbuhkan karakter atau citra diri aparatur yang negatif, dengan langkah program yang pasti perlu diupayakan perubahan ke arah yang lebih baik. Keberadaan aparatur desa diberdayakan secara optimal, hal ini memang perlu proses panjang dan komitmen bersama untuk dapat mencapai citra diri positif aparatur yang diharapkan.

Salah satu upaya yang akan dilakukan berikutnya adalah dengan program pengembangan sumber daya manusia aparatur, yakni mulai dari proses *recruitment*, *reinforcement* sampai pada proses *retaining*. Dari beberapa tahapan tersebut diharapkan akan diperoleh hasil pengembangan sumber daya manusia aparatur yang memenuhi tuntutan aparatur itu sendiri. Secara umum yang diharapkan adalah keseimbangan antara kepuasan dalam bekerja dengan kepuasan dalam hidup. Dengan eksistensi yang diakui akan berdampak pada komitmen yang semakin menguat dan rasa loyalitas para aparatur menjadi bertambah.

2. Kepemimpinan (*Leadership*).

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam memengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas. Sehubungan dengan proses pengembangan kapasitas aparatur desa, maka program-program atau aktifitas yang dilakukan oleh kepala desa adalah memberikan perintah kepada aparatur desa. Kepala desa di dalam memberikan perintah kepada aparatur desa dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan mengintruksikan langsung kepada aparatur desa yang biasanya disampaikan pada waktu rapat dan dengan mengintruksikan lewat Sekertaris Desa dan dilanjutkan kepada aparatur tersebut. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada saat melakukan wawancara sederhana kepada beberapa aparatur desa menyebutkan bahwa kepala desa lebih sering atau cenderung menginstruksikan perintahnya dengan cara langsung kepada bawahannya, sebab apabila perintah itu langsung disampaikan kepada bawahannya, maka perintah tersebut akan mudah dipahami oleh bawahan dan cepat dilaksanakan. Proses penyelenggaraan pengembangan kapasitas aparatur desa yang dilaksanakan tidak lepas dari kesalahan atau ketidakcocokan. Apabila terjadi suatu kesalahan yang dilakukan oleh aparatur desa, maka kepala desa selalu menindak langsung. Jika kesalahan terjadi berimbis kecil, biasanya kepala desa langsung memberi teguran dan setelah itu memberikan arahan agar kesalahan-kesalahan yang terjadi tidak berimbis kepada aparatur desa. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa dalam menangani masalah yang dilakukan oleh bawahannya atau warganya kepala desa selalu memecahkan permasalahan dengan cara kekeluargaan. Kemudian karena kepala desa selalu menganggap dirinya merupakan orang yang dicontoh, jadi kalau memang terjadi sesuatu yang benar-benar merugikan desa atau warganya beliau langsung menindak orang tersebut, apabila tidak bisa ditindak dengan cara kekeluargaan, maka kepala desa menyerahkan permasalahan tersebut ke pihak berwajib.

3. Reformasi peraturan.

Sebagai bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi peraturan merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas ini. Beberapa peraturan yang diperbarui di pemerintahan Desa Cibodas salah satunya yaitu, format penulisan tata naskah, yang semula tidak terpacu pada aturan, untuk saat ini sesuai peraturan yang berlaku (posisi penomoran surat, tanggal, dan penggunaan kop surat).

4. Reformasi kelembagaan.

Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian yang penting dari reformasi kelembagaan. Dasar pada reformasi kelembagaan lebih kepada pengembangan iklim budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program pengembangan kapasitas individu dan kelembagaan menuju pada realitas tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu struktural dan kultural (Soeprapto, 2006). Aspek-aspek tersebut sudah semestinya direnovasi sedemikian rupa dan menjadi aspek yang kondusif dan penting dalam menyangga program pengembangan kapasitas dalam pemerintahan desa. Dalam segi aspek struktural, pemerintah Desa Cibodas tidak berfokus pada mencari orang yang "baik"

tetapi mengubah orang yang buruk menjadi “baik” hal ini didukung oleh aspek kultural dalam lingkungan kerja. Saling menciptakan kultur atau budaya kerja positif merupakan sebuah kerjasama yang baik untuk mengembangkan kapasitas aparatur Desa Cibodas. Dari segi lain, budaya kerja yang diciptakan oleh pemerintah Desa Cibodas saat ini menerapkan “Kerja desa, oleh desa, untuk desa menjadi lebih baik”. Adanya budaya saat ini, aparatur dalam menjalankan tugas khususnya dalam melayani masyarakat merasakan ada tantangan dan kepuasan tersendiri. Dibanding budaya kerja sebelumnya, aparatur merasa bahwa menjalani tugas di pemerintahan desa itu monoton.

5. Pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Pengembangan kapasitas semestinya dimulai dengan identifikasi yang dimiliki maka sudah semestinya pula ada pengakuan dari personal dan lembaga mengenai kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang ada. Pengakuan tersebut penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas. Dalam hal ini, aparatur desa sendiri sudah menyadari kelemahan yang dimiliki, maka dari itu kepala desa selalu berinisiatif untuk melakukan kerja sama dengan beberapa lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan kegiatan pelatihan.

Berdasarkan penjelasan di atas, hal yang memengaruhi pengembangan kapasitas adalah komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Pemerintah Desa dalam mewujudkan *good governance*. Dalam pelaksanaannya, hal yang sangat memengaruhi pengembangan kapasitas aparatur Desa Cibodas yaitu adanya komitmen bersama antara aparatur dan kepala desa. Pejabat Sementara Kepala Desa Cibodas Bapak Asep Suherman, S.IP mengatakan bahwa “sangat mendukung adanya kerja sama dengan lembaga pendidikan dikarenakan jika mengandalkan dari pemerintahan daerah atau pemerintah pusat, akan sangat lama terbentuknya kualitas aparatur desa yang baik”.

### 4.3. Upaya Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Cibodas

Pemerintah desa melakukan upaya pendidikan dan pelatihan dengan melakukan strategi peningkatan kualitas aparatur pemerintah Desa Cibodas dan peningkatan kapasitas kelembagaan pemerintah Desa Cibodas. Tidak hanya itu, pemerintah desa melakukan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan agar sesuai dengan rencana semula dan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan dari kegiatan pelatihan yang dilakukan ialah meningkatkan kualitas SDM dalam hal ini aparatur pemerintah Desa Cibodas itu sendiri dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintah desa. Tentunya, ini akan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan desa yang optimal.

#### 4.3.1. Perbaikan atau peningkatan program pelatihan

Perbaikan atau peningkatan program pelatihan merupakan strategi yang dilakukan dalam upaya mendukung terwujudnya pengembangan kualitas aparatur Desa Cibodas yang lebih baik. Upaya yang dilakukan yaitu membenahi apa yang menjadi faktor internal maupun eksternal dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan. Berkaitan dengan hal tersebut, upaya perbaikan atau peningkatan pelatihan yang dilakukan mempertimbangkan hal internal maupun eksternal. Pemerintah Desa melakukan pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut dengan melakukan berbagai pelatihan yang menunjang pengembangan kapasitas kelembagaan maupun aparatur Desa Cibodas, berikut beberapa pelatihan yang dilakukan:

- a) Tertib Administrasi dalam pelayanan.
- b) Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas.
- c) Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa.
- d) Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Desa.
- e) Pengelolaan Alokasi Dana Desa.
- f) Pengelolaan Kekayaan Desa dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.

Tabel 2 menunjukkan keikutsertaan aparatur desa dalam pelatihan.

Tabel 2. Keikutsertaan Aparatur Desa terhadap Pelatihan

| No | Pelatihan  | Frekuensi |      |       |      |        |      |                  |      | Total |     |
|----|--|-----------|------|-------|------|--------|------|------------------|------|-------|-----|
|    |  | Memahami  |      | Cukup |      | Kurang |      | Tidak Jawab/Tahu |      | Jml   | %   |
|    |  | Jml       | %    | Jml   | %    | Jml    | %    | Jml              | %    | Jml   | %   |
| 1  | Tertib Administrasi dalam Pelayanan di Desa Cibodas              | 8         | 57,1 | 2     | 14,3 | 3      | 21,5 | 1                | 7,1  | 14    | 100 |
| 2  | Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas                          | 7         | 50   | 2     | 14,3 | 4      | 28,6 | 1                | 7,1  | 14    | 100 |
| 3  | Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa Cibodas               | 5         | 35,7 | 5     | 35,7 | 1      | 7,1  | 3                | 21,5 | 14    | 100 |
| 4  | Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Desa Cibodas              | 4         | 28,6 | 4     | 28,6 | 5      | 35,7 | 1                | 7,1  | 14    | 100 |
| 5  | Pengelolaan Alokasi Dana Desa                                    | 5         | 35,7 | 3     | 21,5 | 1      | 7,1  | 5                | 35,7 | 14    | 100 |
| 6  | Pengelolaan Kekayaan Desa dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa | 7         | 50   | 1     | 7,1  | 5      | 35,7 | 1                | 7,1  | 14    | 100 |

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2019

Dalam hal ini, aparatur desa telah melaksanakan kegiatan pelatihan seperti mengelola administrasi yang baik. Kegiatan tersebut telah dilaksanakan pada tanggal 8 Februari 2019 dengan jumlah peserta yang mengikuti kegiatan tersebut sebanyak empat belas orang. Kegiatan ini dilakukan bekerja sama dengan lembaga pendidikan menggunakan dana Rp3.000.000,- (tiga juta rupiah). Jenis pelatihan yang dilakukan yaitu melatih keahlian, pelatihan ulang, pelatihan lintas fungsional dan *team training*. Saat ditanyakan kepada aparatur desa terhadap apa yang didapat dari pelatihan (tertib administrasi dalam pelayanan, tata naskah dan pengelolaan surat dinas, laporan pertanggungjawaban pemerintah desa, penyusunan anggaran pendapatan belanja dan pengelolaan kekayaan desa dan pengelolaan badan usaha milik desa) aparatur desa cukup memadai yaitu: 57,1% dinilai memahami dalam pelatihan tertib administrasi; 50% memahami tata naskah dan pengelolaan surat dinas; 35,7% memahami laporan pertanggungjawaban pemerintah desa; 28,6% memahami penyusunan anggaran

pendapatan belanja; 35,7% memahami pengelolaan alokasi dana desa; dan 50% memahami pengelolaan kekayaan desa dan pengelolaan badan usaha milik desa.

#### 4.3.2. Objek yang menjadi sasaran

Berikutnya upaya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah Desa Cibodas dilihat dari objek yang menjadi sasaran kegiatan. Berkaitan dengan hal tersebut yang menjadi objek sasaran yaitu khususnya aparatur Pemerintah Desa sudah sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, sedangkan tujuan dari pelatihan yang dilakukan yaitu untuk meningkatkan kapasitas penguatan lembaga kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat dengan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat lembaga masyarakat desa. Sasaran pelatihan ditujukan dalam upaya mewujudkan pemerintahan desa yang baik sesuai prinsip-prinsip *good governance*.

Upaya lain yang dilakukan pemerintah desa, sesuai dengan kewenangan yang dilaksanakan selama ini hanya sebatas mengimbau aparatur desa untuk meningkatkan minat baca dan melakukan rapat intern secara periodik. Menyarankan dan mendorong aparatur desa khususnya yang berusia muda untuk menempuh pendidikan formal yang lebih tinggi (Izin Belajar).

#### 4.4. Implikasi Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa Cibodas Sesudah Mengikuti Pelatihan dalam Mendukung Terwujudnya *Good Governance*

Pemerintah Desa Cibodas melakukan kegiatan untuk pengembangan kapasitas aparatur desa karena sampai saat ini masih dirasa lemah dalam kelembagaan pemerintah desa. Guna meningkatkan kelembagaan yang baik, pemerintah desa melakukan pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut dengan melakukan berbagai pelatihan yang menunjang pengembangan kapasitas kelembagaan maupun aparatur Desa Cibodas, berikut beberapa pelatihan yang dilakukan:

- a) Tertib Administrasi dalam Pelayanan di Desa Cibodas
- b) Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas
- c) Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa Cibodas
- d) Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Desa Cibodas
- e) Pengelolaan Alokasi Dana Desa
- f) Pengelolaan Kekayaan Desa dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Pelatihan dilakukan untuk menguatkan kapasitas pemerintahan Desa Cibodas agar berjalan dengan lebih baik. Hal ini memungkinkan untuk meningkatkan kualitas kelembagaan pemerintah Desa Cibodas yang bermula dari meningkatnya kualitas aparatur desa di enam bidang tersebut. Sebelum diadakannya pelatihan, pelayanan administrasi, pengelolaan tata naskah maupun surat, serta laporan pertanggungjawaban, laporan anggaran, alokasi dana dan pengelolaan kekayaan desa dilakukan tidak mengacu pada aturan dan adanya loncatan-loncatan dalam penyusunan dokumen. Dilihat dari pengembangan kapasitas kelembagaan versi (Mendagri, 2002), peningkatan kapasitas aparatur pemerintah desa dalam beberapa hal telah memenuhi salah satu kriteria yang ditetapkan yaitu kriteria tingkat individu. Dalam kriteria ini dinyatakan bahwa peningkatan kapasitas tingkat individu yaitu "Tingkat keterampilan, kualifikasi, pengetahuan/wawasan, sikap (*attitude*), etika, dan motivasi individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi". Ini menunjukkan bahwa dengan pelatihan, pengembangan kapasitas aparatur pemerintah Desa Cibodas telah tercapai yang ditandai dengan peningkatan keterampilan seperti

pembuatan surat dinas yang sudah sesuai dengan ketentuan (penomoran surat, tata letak surat dan lainnya), penguatan, dan semangat peserta dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan Desa Cibodas melalui pelatihan tersebut ialah agar tujuan organisasi pemerintahan desa dapat tercapai. Serta mampu terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*).

#### **4. 5. Efektivitas Pelatihan Aparatur Desa Cibodas yang Telah Dilakukan**

Untuk mengembangkan kapasitas penyelenggaraan pemerintah desa dengan indikator tujuan berupa jumlah pelatihan penyelenggaraan pemerintahan desa serta jumlah penyusunan modul pelatihan penyelenggaraan pemerintahan desa. Pelatihan yang dilakukan oleh beberapa lembaga pendidikan dapat diukur dari efektivitas program pelatihan yang diberikan apakah sudah dapat meningkatkan kualitas aparatur desa dengan menggunakan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan di bidang pemberdayaan aparatur desa yang sesuai standar.

Dalam pelatihan yang telah dilaksanakan, di dalamnya terdapat beberapa bahan yang telah dirancang dan terbagi dalam 8 pokok bahasan dan 16 sub pokok bahasan dengan rancangan waktu 45 sampel dan masing-masing berdurasi selama 45 menit. Beberapa lembaga pendidikan, dalam melakukan pelatihan selalu menggunakan cara yang terbaik agar tujuan dari pelatihan dapat tercapai lebih baik. Hal tersebut dapat dilihat melalui ketepatan metode pelatihan yang dilakukan. Metode pelatihan dilakukan melalui metode seperti tukar pendapat, belajar mengajar, tanya jawab, *focus group discussion*, kerja perorangan, kerja kelompok, simulasi, dan observasi. Aparatur dapat lebih memahami apa yang menjadi persoalan dalam menjalankan tugas sehari-hari disertai dengan penyelesaian masalahnya. Sedangkan ketepatan media pelatihan yang dilakukan melalui lembar bacaan; lembar tugas; LCD/*infocus*; *flipchart*; *white board* dan alat tulis sudah berjalan baik. Baik penyelenggara, tutor, dan aparatur dapat memanfaatkan media yang ada untuk keperluan penyerapan materi pelatihan. Hal ini sangat menunjang kinerja aparatur kelak di lingkungan kerja. Dari pembahasan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa dengan adanya pelatihan ini, dirasa cukup efektif dan membantu dalam aktivitas kerja aparatur desa, mengingat banyak yang memahami apa yang didapat selama pelatihan, tetapi ada pula yang cukup memahami dan bahkan tidak tahu apa yang didapat selama pelatihan.

#### **4. 6. Kendala dalam Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa**

Salah satu kendala dalam pengembangan kapasitas aparatur desa selain minimnya pengetahuan, yaitu beberapa aparatur desa memiliki masa kerja yang sudah terlalu lama dan berusia lanjut, menyebabkan timbulnya rasa jenuh dalam bekerja dan menurunnya semangat dan motivasi untuk belajar. Di samping itu tingkat kesejahteraan aparatur Desa Cibodas masih belum memadai. Salah satunya disebabkan karena penghasilan yang kurang mencukupi. Tingkat kesejahteraan aparatur desa yang belum memadai menyebabkan aparatur desa cenderung untuk mencari tambahan penghasilan dengan cara bertani dan kurang memikirkan untuk mengembangkan kapasitasnya sebagai aparatur desa.

### **5. PENUTUP**

Salah satu kebijakan pemerintah desa dalam upaya untuk mengembangkan kapasitas pemerintahan desa itu sendiri adalah dengan mengadakan pelatihan atau *training* agar mampu dan profesional dalam menjalankan tugas, fungsi, dan perannya dalam

mewujudkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Tingkat pemahaman aparatur desa dalam memahami manajemen sumber daya manusia (SDM) masih kurang sebelum diadakannya pelatihan. Dengan adanya kegiatan pelatihan, manajemen sumber daya aparatur desa menjadi berkembang. Kemampuan teknis aparatur desa yang masih kurang sebelum adanya pelatihan (seperti adanya loncatan-loncatan dalam penyusunan dokumen) menjadi teratur dan rapi serta tertib administrasi. Upaya dalam mengembangkan peningkatan kapasitas aparatur Pemerintah Desa meliputi:

- a. Perbaikan atau peningkatan program pelatihan yang telah dilaksanakan oleh beberapa lembaga pendidikan kepada pemerintah desa. Pelatihan tersebut berupa tertib administrasi desa, tata naskah, dan pengelolaan surat dinas, laporan pertanggungjawaban pemerintah desa, penyusunan anggaran pendapatan belanja desa, pengelolaan alokasi dana desa, pengelolaan kekayaan desa dan pengelolaan badan usaha milik desa.
- b. Objek yang menjadi sasaran kegiatan sudah cukup baik yaitu sesuai dengan ketentuan yang diatur oleh kementerian dalam negeri yaitu aparatur pemerintah Desa Cibodas dan masyarakat yang bertujuan untuk menambah kapasitas pada lembaga kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat dengan indikator pelatihan.
- c. Sebanyak 57,1% dinilai memahami dalam pelatihan tertib administrasi; 50% memahami tata naskah dan pengelolaan surat dinas; 35,7% memahami laporan pertanggungjawaban pemerintah desa; 28,6% memahami penyusunan anggaran pendapatan belanja; 35,7% memahami pengelolaan alokasi dana desa; dan 50% memahami pengelolaan kekayaan desa dan pengelolaan badan usaha milik desa.
- d. Kendala - Kendala dalam Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa adalah beberapa aparatur desa memiliki masa kerja yang sudah terlalu lama dan berusia lanjut, menyebabkan timbulnya rasa jenuh dalam bekerja dan menurunnya semangat dan motivasi untuk belajar. Di samping itu tingkat kesejahteraan aparatur Desa Cibodas masih cukup rendah. Salah satunya disebabkan karena penghasilan yang kurang memadai. Tingkat kesejahteraan aparatur desa yang belum memadai menyebabkan aparatur desa cenderung untuk mencari tambahan penghasilan dengan cara bertani dan kurang memikirkan untuk mengembangkan kapasitasnya sebagai aparatur desa.

Perlunya mengadakan pelatihan rutin dan sosialisasi, mengadakan pelatihan terkait tertib administrasi dalam pelayanan di Desa Cibodas yang meliputi tata naskah dan pengelolaan surat dinas, laporan pertanggungjawaban pemerintah Desa Cibodas, penyusunan anggaran pendapatan belanja Desa Cibodas, pengelolaan alokasi dana desa dan pengelolaan kekayaan desa dan pengelolaan badan usaha milik desa. Pengembangan kemampuan pengetahuan teknis administratif (format-format pelayanan administrasi dan sebagainya) dan kemampuan memahami petunjuk maupun peraturan undang-undang yang mendukung aparatur desa dalam melaksanakan tugasnya, selain kemampuan teknis penunjang (mengoperasikan komputer).

## DAFTAR PUSTAKA

- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Djumadi. (2006). Pengaruh dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan lembaga Pendidikan Nonformal di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Kamaruddin Sellang. (2016). *Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasi*. Akmen.
- Maransa. (2018). Pengembangan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Ilmu Administrasi Publik*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Human resource management: Manajemen sumber daya*

- manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.*
- Mongilong, A., Singkoh, F., & Kairupan, J. (2018). Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow. *Jurnal Eksekutif*, 2(2). Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/20812>
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Safitri, S. (2016). Sejarah Perkembangan Otonomi Daerah Di Indonesia. *Jurnal Criksetra*.
- Soeprapto, H. R. R. (2006). Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik FIA Universitas Brawijaya*.
- Sugiyono, P. D. metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D, Alfabeta, cv. (2016).
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (2014). Indonesia.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.