



# CAPACITY BUILDING MODEL

Penguatan Kapasitas Desa Berbasis Nilai Kearifan Lokal

Dr. Sri Juni Woro Astuti, Dra., M.Si.  
Dr. Esa Wahyu Endarti, S.H., M.Si.  
Dwi Lesno Panglipursari, S.E., M.M.



**KYTA Jaya Mandiri**

## **CAPACITY BUILDING MODEL**

### **Penguatan Kapasitas Desa Berbasis Nilai Kearifan Lokal**

Oleh : Dr. Sri Juni Woro Astuti, Dra., M.Si.

Dr. Esa Wahyu Endarti, S.H., M.Si. & Dwi Lesno Panglipursari, S.E., M.M.

Hak Cipta ©2023 pada penulis

Editor : Tim Penerbitan

Desain Cover : Nanda R F

Setting : Pangky

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin dari penulis.

Penerbit KYTA (Anggota IKAPI), Perum Nogotirto Aden No 10 RT 21/RW 17 Nogotirto, Gamping, Sleman – Yogyakarta

#### **Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan**

Astuti, Sri Juni Woro

- Ed. I – Yogyakarta, KYTA

32 – 31 – 30 – 29 – 28 – 27 – 26 – 25 – 24 – 23

Hlm iv + 78 ; 16 X 23 Cm

10 – 9 – 8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

ISBN : 978-623-396-105-9



#### **I. Judul**

1. Ekonomi
2. Endarti, Esa Wahyu
- 3..Panglipursari, Dwi Lesno

## KATA PENGANTAR

Pembangunan desa memberi kontribusi besar dalam konteks pembangunan nasional. Keberhasilan pembangunan desa akan berarti menjadi parameter keberhasilan pembangunan nasional. Desa dengan berbagai permasalahannya menuntut perhatian dan *political will* sebagai wujud komitmen pemerintah dalam merealisasikan konsep *sustainable development goals (SDGs)*. Meskipun wilayah perdesaan tidak lebih luas dari pada wilayah perkotaan dan jumlah penduduk di pedesaan tidak lebih banyak dari pada jumlah penduduk perkotaan, namun permasalahan kemiskinan dan ketertinggalan yang dihadapi jauh lebih besar.

Untuk itu sejak tahun 2015 Pemerintah telah mengucurkan dana desa yang diprioritaskan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat desa. Dana desa diprioritaskan untuk pembiayaan pelaksanaan program dan kegiatan berskala lokal desa dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup masyarakat serta penanggulangan kemiskinan. Di satu sisi, kapasitas pemerintah desa pada umumnya masih belum memadai sehingga program peningkatan kapasitas (*capacity building*) masih sangat dibutuhkan.

Bersumber dari hasil penelitian, buku ini menjelaskan berbagai hal terkait pemerintahan desa, meliputi kinerja pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa berbasis prinsip-prinsip *good governance*, program peningkatan kapasitas dan model peningkatan kapasitas berbasis nilai kearifan lokal.

Harapan kami, buku ini dapat memberi kontribusi dalam penyelenggaraan program-program peningkatan kapasitas atau sejenisnya, khususnya bagi aparatur pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan serta menginisiasi berdirinya BUMDes sebagaimana diamanahkan dalam Undang-Undang nomor 6 tahun 2014

tentang Desa. pemerintah khususnya pemerintah desa dan BUMDES khususnya dalam upaya peningkatan kapasitas sehingga dapat berjalan dengan efektif dan membuahkan hasil sebagaimana mestinya.

Desember, 2022

Penulis

KATA

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
BAB I PROBLEMATIKA PEMBANGUNAN DESA .....	1
BAB II PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA .....	7
II.1 Landasan Normatif dan Teoritis .....	7
II.2 Kelembagaan Pemerintahan Desa .....	14
II.3 Tugas dan Wewenang Pemerintahan Desa .....	19
BAB III <i>CAPACITY BUILDING</i> .....	29
III.1 Konsep Peningkatan Kapasitas ( <i>Capacity Building</i> ) Kelembagaan .....	29
III.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Kapasitas ..	33
III.3 Tingkatan dan Pendekatan Pengembangan Kapasitas .....	34
BAB IV EFEKTIVITAS PENINGKATAN KAPASITAS PEMERINTAHAN DESA .....	41
IV.1 Metode Penelitian .....	41
IV.2 Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa .....	43
BAB V PENINGKATAN KAPASITAS BERBASIS KEARIFAN LOKAL .....	53
V.1 Kearifan Lokal .....	53
V.2 Kearifan Lokal dan Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa .....	61
V.3 Reformasi Model Proses Peningkatan Kapasitas Berbasis Nilai Kearifan Lokal Dalam Upaya Membangun BUMDes .....	65
DAFTAR PUSTAKA .....	71
SINOPSIS PENULIS .....	77

KYTTÄ

# BAB I

## Problematika Pembangunan Desa

Pembangunan desa menjadi salah satu indikator keberhasilan pembangunan nasional. Pada tahun 2019 jumlah desa di Indonesia mencapai 73.670, maka sangat wajar jika pembangunan yang terjadi di desa merupakan pondasi bagi pembangunan nasional. Berbagai program pembangunan berkelanjutan dengan dasar konsep *sustainable development goals* (SDGs) juga sudah terbukti manfaatnya bagi desa. Desa bahkan berkontribusi 74% terhadap pencapaian SDGs nasional. Kegagalan pembangunan desa juga berakibat pada beratnya beban perkotaan karena setiap tahun mengalami pertumbuhan penduduk cukup tinggi akibat urbanisasi.

Data Badan Pusat Statistik (BPS) per September 2020 menggambarkan, disparitas kemiskinan perkotaan dan pedesaan masih tinggi. Tingkat kemiskinan di kota sebesar 7,88 persen, sedangkan level di pedesaan sudah mencapai *double digit* yakni 13,20 persen. Namun jika dilihat dari peningkatan kemiskinannya, di perkotaan jauh lebih tinggi dibandingkan pedesaan. Laju pertumbuhan kemiskinan di kota pada September 2020 dibandingkan September 2019 mencapai 1,32 persen poin, sedangkan di pedesaan hanya 0,60 persen poin. Indeks kedalaman kemiskinan di pedesaan juga masih lebih tinggi, 2,39, dibandingkan di perkotaan yang berada pada level 1,26 persen. Tingkat indeks di pedesaan bahkan lebih tinggi dibandingkan nasional yang sebesar 1,75.

Indeks kedalaman kemiskinan mengindikasikan jarak rata-rata pengeluaran penduduk miskin terhadap garis kemiskinan. Semakin tinggi, berarti jaraknya semakin jauh yang berarti upaya untuk mengangkat masyarakat miskin untuk menjadi tidak miskin akan

semakin berat.

Sedangkan dari sisi indeks keparahan, kondisi kemiskinan di pedesaan juga lebih parah dengan berada pada level 0,68. Sedangkan, indeks keparahan di kota dan nasional atau akumulasi perkotaan dengan pedesaan masing-masing sebesar 0,31 dan 0,47. Indeks keparahan kemiskinan mengindikasikan ketimpangan pengeluaran di antara penduduk miskin. Semakin tinggi nilai indeks, semakin tinggi pula ketimpangannya yang berarti, upaya pemerintah untuk mengurangi masyarakat miskin semakin berat.

Oleh karenanya pemerintah terus mendorong ekonomi desa dengan penyaluran Dana Desa dan pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tujuan BUMDes dalam Permendesapdt No. 4/2015 adalah untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Sejak peluncuran program Alokasi Dana Desa awal 2015, desa-desa di Indonesia bersemangat mendirikan BUMDes yang bertujuan untuk memperluas akses pasar, menciptakan iklim usaha yang kondusif, meningkatkan ekonomi, menyediakan fasilitas dan infrastruktur pascatan dan bantuan modal (Astuti, SJW. & Suaedi, F. 2018).

Melihat dari kondisi sumber daya perangkat desa yang pada umumnya masih terbatas, banyak pihak yang mengkhawatirkan kemampuan pemerintah desa mengelola dana yang relatif besar tersebut. Pada awal pelaksanaan program dana desa ini belum berjalan dengan lancar. Kendala yang dihadapi umumnya terkait dengan penerapan prinsip keadilan dan pemerataan yang dihadapi masyarakat desa.

Sementara itu penyerapan dana desa terus meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2015, dana desa sebesar Rp 20,67 triliun hanya terserap 82,72 persen. Pada tahun 2016, penyerapan Dana Desa mencapai 97,65 persen dari anggaran Rp 46,98 triliun, kemudian pada

tahun 2017 penyerapan mencapai 98,54 persen dari Rp 60 triliun. Pada tahun 2018 tercatat 99,3 persen juga dari anggaran Rp 60 triliun yang disalurkan ke 74.954 desa di seluruh Indonesia (<https://www.kemendes.go.id>).

Dengan adanya pelimpahan pengelolaan dana desa dalam jumlah yang cukup besar tersebut, maka jika tidak diimbangi dengan akuntabilitas yang tepat maka akan timbul kerawanan praktik korupsi di tingkat desa. Kekhawatiran tersebut didasarkan pada fenomena semakin meningkatnya kasus korupsi dalam pengelolaan dana desa sejak tahun 2015 hingga 2018. Tercatat sedikitnya sudah ada 181 kasus korupsi dana desa dengan 184 tersangka korupsi dan nilai kerugian sebesar Rp 40,6 miliar ( <https://nasional.kompas.com/read/2018/000481/>). Jumlah tersebut belum termasuk penggunaan dana yang tidak efektif. Sebagaimana pendapat Gunawan Sumodiningrat (2018) bahwa sebagian penggunaan dana desa kurang efektif karena tidak menyentuh aspek mendasar desa yaitu sektor pertanian. Selama ini penggunaan dana desa lebih didorong untuk industri, sementara yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa adalah sektor pertanian. Kondisi ini perlu mendapat perhatian berbagai pihak untuk meminimalisir penyalahgunaan dana desa.

Pemerintah Indonesia dalam hal ini Kementerian Desa mendorong sepenuhnya pembentukan BUMDes. Perkembangan BUMDes sejak 2015 sangat cepat, dari 1.022 unit menjadi 45.549 unit BUMDes yang tersebar di 74.910 desa di tahun 2019. Namun demikian masih banyak BUMDes belum berjalan dengan efektif lantaran para pengelolannya belum fokus untuk menjalankannya. Sementara itu beberapa BUMDes telah berhasil menuai keuntungan yang signifikan bahkan hingga milyaran rupiah sehingga keberadaannya benar-benar dirasakan sebagai penggerak menuju kemandirian desa. Dari total 37.286 BUMDes yang aktif pada tahun 2019, selama pandemi Covid-

19 (Maret-Mei) jumlah BUMDes aktif tinggal 10.629 BUMDes (Nasional.kontan.com., 23 Oktober 2020).

Fakta ini menunjukkan bahwa tingkat keberlanjutan BUMDes masih rendah. Banyak BUMDes yang dibentuk namun tidak memiliki pondasi berupa inisiatif dari bawah melainkan butuh didorong dari atas dalam hal ini pemerintah Kabupaten dan Provinsi. Akibat kurangnya pengetahuan dan kesadaran akan kebutuhan terhadap BUMDes, mereka cenderung kurang antusias dalam mengelola BUMDes. Pembentukan BUMDes pada mulanya hanya untuk memenuhi target formalitas semata dan kurang ada komitmen untuk mengembangkannya. Laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyebut banyak BUMDes yang tidak beroperasi, tidak menyampaikan laporan, pendiriannya tidak didukung dengan studi kelayakan, dan belum tertib dalam tata usaha serta laporan, bahkan tidak jarang yang melakukan penyalahgunaan anggaran.

Untuk mewujudkan keberlanjutan BUMDes diperlukan kemampuan dan kemauan dari para pengelolanya yang dapat ditingkatkan melalui program penguatan kapasitas kelembagaan (*Capacity building*). Bahkan Kemendes telah mengadakan Akademi Desa 4.0 untuk mendidik desa termasuk BUMDesnya, namun implementasinya kurang efektif. Oleh karenanya perlu dikaji strategi penguatan kapasitas kelembagaan yang lebih efektif dalam mengembangkan BUMDes secara berkelanjutan yakni mensinergikan nilai kearifan lokal dalam *capacity building*.

Secara umum terdapat permasalahan yang dihadapi BUMDes sehingga belum mampu mengembangkan usaha secara berkelanjutan sebagaimana diharapkan, yaitu: 1) keterbatasan kapasitas perangkat Desa yang seharusnya mampu berperan sebagai fasilitator sekaligus inisiator pembentukan dan pengembangan BUMDes, 2) Banyak program penguatan kapasitas namun belum efektif, 3) pembentukan

BUMDes ada yang sekedar formalitas sehingga pengurus tidak aktif dan komitmen yang dimiliki rendah.

Oleh karena ini merupakan permasalahan umum yang masih banyak ditemui pada sebagian besar desa-desa di Indonesia maka perlu dilakukan kajian guna mencari solusi atas permasalahan tersebut. Salah satu pendekatan yang dapat disinergikan guna mendorong efektivitas program peningkatan kapasitas adalah dengan menggali dan mengadaptasikan dengan nilai-nilai kearifan lokal desa. Namun demikian perlu dikaji lebih mendalam lagi eksistensi nilai-nilai kearifan lokal di masing-masing desa yang masih relevan dengan program peningkatan kapasitas yang akan dilakukan.

Untuk itu, buku ini ingin mengupas apa dan bagaimana nilai-nilai kearifan lokal disinergikan dengan program peningkatan kapasitas khususnya bagi aparatur desa. Secara lebih spesifik adalah untuk mengidentifikasi nilai-nilai kearifan lokal di pedesaan khususnya di Desa Beton kecamatan Menganti, Gresik dan mengembangkan model strategi penguatan kapasitas kelembagaan berbasis kearifan lokal sebagai upaya membangun BUMDes yang berkelanjutan. Dengan demikian diharapkan dapat memberi solusi terhadap rendahnya kapasitas aparatur desa dalam menginisiasi pembentukan dan pengelolaan BUMDes dalam mengembangkan usahanya secara berkelanjutan, sehingga alokasi dana desa yang besar benar-benar dapat mendorong kemandirian desa dan mengurangi tingkat kemiskinan secara nasional. Lebih lanjut diharapkan dapat menghasilkan invensi, berupa teori, metode dan pendekatan atau kebijakan baru yang digunakan untuk pengembangan keilmuan. yaitu dengan mengintegrasikan nilai kearifan local dalam proses *capacity building* pemerintahan desa khususnya BUMDes, sehingga dapat mendorong percepatan pertumbuhan perokomian desa. bagi peningkatan efektivitas tata kelola kelembagaan BUMDES.

KYTTÄ

## **BAB II**

### **Penyelenggaraan Pemerintahan Desa**

#### **2.1. Landasan Normatif dan Teoritis**

Berdasarkan Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 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 sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia dilakukan oleh pemerintahan desa. Adapun yang disebut dengan Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa.

Penyebutan istilah desa tidak berlaku di seluruh wilayah Indonesia. Di Sumatera Barat misalnya, menyebut desa dengan istilah nagari, di Aceh menyebut desa dengan istilah *gampong*, di Papua dan Kutai Barat, Kalimantan Timur menyebut desa dengan istilah *kampung*. Demikian pula penyebutan istilah institusi di desa, juga berbeda-beda sesuai dengan karakteristik adat istiadat desa tersebut. Hal ini tidak lain merupakan salah satu pengakuan dan penghormatan pemerintah terhadap asal usul dan adat istiadat setempat. Pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, salah satu pasalnya menjelaskan bahwa desa memiliki kewenangan dalam bidang pemberdayaan masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan desa.

Desa pada dasarnya bertujuan untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dengan lebih pemeratakan pendapatan. Melalui kebijakan pemerintah “Dana Desa” yang jumlahnya mencapai milyaran rupiah, memungkinkan desa melaksanakan berbagai program dan kegiatan pembangunan desa untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan kemandirian desa.

Dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan desa maka penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan pasal 24 Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 berlandaskan pada 11 prinsip yaitu :

1. *Kepastian hukum; adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggara negara selain itu asas ini memberikan jaminan bahwa hukum dijalankan, bahwa yang berhak menurut hukum dapat memperoleh haknya dan bahwa putusan dapat dilaksanakan.*
2. *Tertib penyelenggaraan pemerintahan; adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan dalam pengendalian penyelenggaraan negara.*
3. *Tertib kepentingan umum; adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif.*
4. *Keterbukaan; adalah asas yang membuka diri terhadap masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.*
5. *Proporsionalitas; adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggara*

*negara.*

6. *Profesionalitas; adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.*
7. *Akuntabilitas; adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.*
8. *Efektivitas dan efisiensi; efektif adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan harus berhasil mencapai tujuan yang diinginkan masyarakat desa. Adapun efisien adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan harus tepat sesuai dengan rencana dan tujuan.*
9. *Kearifan lokal; adalah asas yang menegaskan bahwa di dalam penetapan kebijakan harus memperhatikan kebutuhan dan kepentingan masyarakat desa.*
10. *Keberagaman; adalah penyelenggaraan pemerintahan desa yang tidak boleh mendiskriminasi kelompok masyarakat tertentu.*
11. *Partisipatif adalah penyelenggaraan pemerintahan desa yang mengikutsertakan kelembagaan desa dan unsur masyarakat desa.*

Prinsip-prinsip tersebut sedikit banyak mengacu pada prinsip-prinsip *good governance*. Menurut Bank Dunia (*World Bank*). *Good governance* merupakan cara kekuasaan yang digunakan dalam mengelola berbagai sumber daya sosial dan ekonomi untuk

pengembangan masyarakat (Adisasmita,2011). Menurut UNDP (*United National Development Planning*). *Good governance* merupakan praktek penerapan kewenangan pengelolaan berbagai urusan. Penyelenggaraan negara secara politik, ekonomi dan administratif, serta informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau. (Adisasmita, 2011). Prinsip-prinsip *Good Governance* yang secara generik menurut *United Nation Development Programme* (Unescap, 2009) meliputi:

1. *Partisipasi – Orang harus dapat menyuarakan pendapat mereka sendiri melalui organisasi atau perwakilan langsung yang sah.*
2. *Rule of Law – Kerangka hukum harus ditegakkan secara imparsial, terutama pada hukum hak asasi manusia.*
3. *Berorientasi Konsensus – Memediasi kepentingan yang berbeda untuk memenuhi konsensus luas tentang kepentingan terbaik komunitas.*
4. *Kesetaraan dan Inklusivitas – Orang harus memiliki kesempatan untuk meningkatkan atau mempertahankan kesejahteraan mereka.*
5. *Efektivitas dan Efisiensi – Proses dan institusi harus mampu menghasilkan hasil yang memenuhi kebutuhan komunitas mereka sambil memanfaatkan sumber daya mereka sebaik mungkin.*
6. *Akuntabilitas – Institusi pemerintah, sektor swasta, dan organisasi masyarakat sipil harus bertanggung jawab kepada publik dan pemangku kepentingan institusional.*
7. *Transparansi – Informasi harus dapat diakses oleh publik dan harus dapat dimengerti dan dipantau.*
8. *Ketanggapan – Lembaga dan proses harus melayani semua pemangku kepentingan*

Dari 8 prinsip tersebut, kemudian berkembang menjadi berbagai 12 prinsip *good governance* atau yang juga disebut sebagai 12 *Principles of Good Governance (Council of Europe)*, yaitu:

1. *Participation, Representation, Fair Conduct of Elections*, artinya setiap warga negara memiliki kesetaraan suara dalam pembuatan kebijakan, dimana setiap warga masyarakat, laki-laki dan perempuan wajib mempunyai hak suara yang tidak berbeda dalam proses pemilihan umum dengan kebebasan berpendapat secara konstruktif. Dalam konteks lebih luas partisipasi masyarakat diwujudkan dalam berbagai kegiatan pembangunan dan implementasi kebijakan publik yang memerlukan keterlibatan dan peran serta aktif masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. *Responsiveness*, memiliki arti yaitu bahwa setiap lembaga dalam prosesnya harus diarahkan kepada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (masyarakat).
3. *Efficiency and Effectiveness*, merupakan salah satu dari prinsip *good governance* yang harus diterapkan agar pelayanan menjadi lebih baik. Menurut *United Nations Development Programme (1997)*, efektivitas dan efisiensi yaitu bahwa setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan dalam upaya menghasilkan suatu yang benar-benar dibutuhkan masyarakat.
4. *Openness and Transparency*, *United Nations Development Programme (UNDP)* pada tahun 1997 menjelaskan bahwa, transparansi mempunyai arti yaitu pemerintahan harus dibangun dalam kebebasan aliran informasi yang ingin dimiliki oleh mereka yang membutuhkannya
5. *Rule of Law* atau supremasi hukum menurut *United Nation (UN)*

*adalah prinsip pemerintahan dimana semua orang, lembaga dan entitas, publik dan swasta, termasuk Negara itu sendiri, bertanggung jawab kepada hukum yang diumumkan secara publik, ditegakkan secara setara dan diadili secara independen, dan yang konsisten dengan hak asasi manusia internasional norma dan standar. Hal ini membutuhkan langkah-langkah untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip supremasi hukum, persamaan di depan hukum, akuntabilitas hukum, keadilan dalam penerapan hukum, pemisahan kekuasaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepastian hukum, menghindari kesewenang-wenangan, dan transparansi prosedural dan hukum.*

6. *Ethical Conduct*, dapat diterjemahkan menjadi 3 aspek besar yaitu: (1) Kepentingan publik ditempatkan di atas kepentingan individu. (2) Ada langkah-langkah efektif untuk mencegah dan memerangi segala bentuk korupsi. (3) Konflik kepentingan diumumkan pada waktu yang tepat dan orang-orang yang terlibat harus tidak mengambil bagian dalam keputusan yang relevan.
7. *Competence and Capacity*, dapat dimaknai dalam bentuk; (1) Keterampilan profesional dari mereka yang memberikan tata kelola terus dipertahankan dan diperkuat untuk meningkatkan hasil dan dampaknya. (2) Pejabat publik termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya. (3) Metode dan prosedur praktis dibuat dan digunakan untuk mengubah keterampilan menjadi kapasitas dan menghasilkan hasil yang lebih baik.
8. *Innovation and Openness to Change*. Prinsip ini diimplementasikan dalam bentuk: (1) pemberian solusi baru dan efisien untuk masalah dicari dan keuntungan diambil dari metode penyediaan layanan modern. (2) Ada kesiapan untuk

*menguji coba dan bereksperimen dengan program-program baru dan belajar dari pengalaman oranglain. (3) Iklim yang mendukung perubahan diciptakan untuk mencapai hasil yang lebih baik.*

9. *Sustainability and Long-term Orientation, yang dirinci menjadi 5 kebijakan pemerintah yang memperhatikan: (1) Kebutuhan generasi mendatang yang diperhitungkan dalam kebijakan saat ini. (2) Keberlanjutan komunitas selalu diperhitungkan. (3) Keputusan berusaha untuk menginternalisasi semua biaya dan tidak mentransfer masalah dan ketegangan, baik itu lingkungan, struktural, keuangan, ekonomi atau sosial, kepada generasi mendatang. (4) Ada perspektif yang luas dan jangka panjang tentang masa depan masyarakat lokal bersama dengan pemahaman tentang apa yang dibutuhkan untuk pembangunan tersebut. (5) Ada pemahaman tentang kompleksitas sejarah, budaya dan sosial dimana perspektif ini didasarkan.*
10. *Sound Financial Management, meliputi beberapa tindakan pemerintah sebagai berikut: (1) Retribusi tidak melebihi biaya pelayanan yang diberikan dan tidak mengurangi permintaan secara berlebihan, khususnya dalam hal pelayanan publik yang penting. (2) Kehati-hatian diamati dalam manajemen keuangan, termasuk dalam kontrak dan penggunaan pinjaman, dalam estimasi sumber daya, pendapatan dan cadangan, dan dalam penggunaan pendapatan luar biasa. (3) Rencana anggaran multi-tahunan disiapkan, dengan konsultasi publik. (4) Risiko diestimasi dan dikelola dengan baik, termasuk dengan publikasi akun konsolidasi dan, dalam kasus kemitraan publik-swasta, dengan membagi risiko secara realistis. (5) Pemerintah daerah mengambil bagian dalam*

*pengaturan solidaritas antar kota, pembagian beban dan manfaat yang adil dan pengurangan risiko (sistem pemerataan, kerjasama antar kota, mutualisasi risiko, dan lain-lain).*

- 11. Human rights, Cultural Diversity and Social Cohesion, mengacu pada beberapa point, sebagai berikut: (1) Dalam lingkup pengaruh otoritas lokal, hak asasi manusia dihormati, dilindungi dan dilaksanakan, dan diskriminasi atas dasar apapun diperangi. (2) Keragaman budaya diperlakukan sebagai aset, dan upaya terus-menerus dilakukan untuk memastikan bahwa semua memiliki kepentingan dalam komunitas lokal, mengidentifikasikannya dan tidak merasa dikucilkan. (3) Kohesi sosial dan integrasi daerah tertinggal dipromosikan. (4) Akses ke layanan penting dipertahankan, khususnya untuk bagian populasi yang paling tidak beruntung.*
- 12. Accountability, memiliki pengertian yaitu bahwa para pengambil keputusan dalam pemerintah memiliki pertanggungjawaban kepada publik. Semua pembuat keputusan, kolektif dan individu, bertanggung jawab atas keputusan mereka. Keputusan dilaporkan, dijelaskan dan dapat diberi sanksi. Ada pemulihan yang efektif terhadap maladministrasi dan terhadap tindakan otoritas lokal yang melanggar hak-hak sipil.*

## **2.2. Kelembagaan Pemerintahan Desa**

Konsep kelembagaan seringkali diidentikkan dengan lembaga atau organisasi. Padahal makna kelembagaan sebenarnya lebih merupakan abstraksi lebih dari sekedar wujud konkrit sebuah organisasi. Organisasi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan

sumber daya yang ada di dalamnya. Sebagai wadah tentu organisasi digambarkan secara fisik ada dan mempunyai tujuan yang jelas serta mempunyai anggota yang resmi.

Kelembagaan (*institution*) sebagai aturan main (*rule of game*) dan organisasi, berperan penting dalam mengatur penggunaan/alokasi sumber daya secara efisien, merata dan berkelanjutan. Menurut Sahyuti (2006). Suatu kelembagaan adalah suatu pemantapan perilaku yang hidup pada suatu kelompok orang yang merupakan sesuatu yang stabil, mantap dan berpola; berfungsi untuk tujuan-tujuan tertentu dalam masyarakat; ditemukan dalam sistem sosial tradisional dan modern atau bisa berbentuk tradisional dan modern. Kelembagaan atau lembaga merupakan struktur sosial dimana orang bekerja sama yang bertujuan untuk mempengaruhi perilaku orang dan cara mereka hidup.

Sebuah kelembagaan pasti memiliki tujuan. Kelembagaan bersifat permanen, yang berarti tidak berakhir ketika satu orang hilang. Suatu institusi memiliki aturan dan dapat menegakkan aturan perilaku manusia. Lembaga atau institusi adalah wadah untuk mengembangkan tugas dan fungsi individu organisasi dalam rangka mencapai visi dan menjalankan misi bersama yang telah ditetapkan. Demikian pula kelembagaan pemerintahan desa merupakan wadah untuk menjalankan fungsi-fungsi dan tugas-tugas pemerintahan desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tugas pemerintahan desa adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat serta menjalankan roda pembangunan di desa baik pembangunan sumber daya manusia maupun pembangunan fisik desa.

Menurut Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, terdapat enam Lembaga Desa yakni:

1. *Pemerintah desa (Kepala Desa dan Perangkat Desa)*
2. *Badan Permusyawaratan Desa (BPD)*

3. *Lembaga Kemasyarakatan*
4. *Lembaga Adat*
5. *Kerjasama antar Desa*
6. *Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*

**Pemerintah Desa** berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa, bersama- sama dengan Badan Permusyawaratan Desa menyelenggarakan urusan pemerintahan desa. Kedudukan Pemerintah Desa tersebut menempatkan Pemerintah desa sebagai penyelenggara utama tugas- tugas pemerintahan desa dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemberdayaan masyarakat, dan pembanguna masyarakat desa.

Dengan begitu kompleksnya permasalahan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, maka pemerintah desa terdiri dari Kepala Desa selaku kepala pemerintahan desa dan dibantu oleh Perangkat Desa selaku pembantu tugas- tugas Kepala Desa. Perangkat Desa merupakan unsur yang terdiri dari :

- *Unsur staf (Sekretariat Desa);*
- *Unsur lini (pelaksana teknis lapangan); dan*
- *Unsur kewilayahan (para Kepala Dusun)*

Di antara unsur pemerintah desa yaitu unsur kepala (Kepala Desa), unsur pembantu kepala atau staf (Sekretaris Desa dan para Kepala Urusan), unsur pelaksana teknis fungsional (para Kepala Seksi), dan unsur pelaksana teritorial (Kepal Dusun), senantiasa ditata dalam suatu kesatuan perintah dari Kepala Desa dan terdapat hubungan kerja sesuai pembagian kerja yang jelas diantara unsur-unsur organisasi pemerintah desa tersebut, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kerja serta terciptanya kejelasan tanggung jawab dari setiap orang yang ditugaskan pada unit-unit kerja Pemerintah Desa.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) adalah lembaga yang

melaksanakan fungsi pemerintahan yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan secara demokratis. Badan Permusyawaratan Desa mempunyai fungsi :

- *Membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama Kepala Desa;*
- *Menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa;*
- *Melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa;*

Keanggotaan Badan Permusyawaratan Desa merupakan perwakilan dari penduduk desa berdasarkan keterwakilan wilayah yang pengisiannya dilakukan secara demokratis. Masa jabatan Badan Permusyawaratan Desa adalah selama 6 (enam) tahun terhitung sejak tanggal pengucapan sumpah/ janji. Anggota BPD dapat dipilih paling banyak selama 3 (tiga) periode. Jumlah anggota BPD ditetapkan dengan jumlah gasal, paling sedikit 5 orang dan paling banyak 9 orang, dengan memperhatikan wilayah, perempuan, penduduk, dan kemampuan Keuangan Desa.

**Lembaga kemasyarakatan desa** adalah wadah partisipasi masyarakat desa sebagai mitra Pemerintah Desa. Lembaga Kemasyarakatan Desa mempunyai fungsi :

- *Menanamkan dan memupuk rasa persatuan dan kesatuan masyarakat;*
- *Meningkatkan kualitas dan mempercepat pelayanan Pemerintah Desa kepada masyarakat desa;*
- *Menumbuhkan, mengembangkan, dan menggerakkan prakarsa, partisipasi, swadaya, serta gotong royong masyarakat;*
- *Meningkatkan kesejahteraan keluarga;*
- *Meningkatkan kualitas sumber daya manusia*

**Lembaga Adat** adalah lembaga desa yang menyelenggarakan fungsi adat istiadat dan menjadi bagian dari susunan asli desa yang tumbuh dan berkembang atas prakarsa masyarakat desa. Lembaga adat mempunyai tugas membantu pemerintahan desa dan sebagai mitra dalam memberdayakan, melestarikan dan mengembangkan adat istiadat sebagai wujud pengakuan terhadap adat istiadat masyarakat desa.

**Kerjasama Antar Desa** meliputi ;

- *Pengembangan usaha bersama yang dimiliki desa untuk mencapai nilai ekonomis yang berdaya saing;*
- *Kegiatan kemasyarakatan, pelayanan, pembangunan desa, dan pemberdayaan antar desa;*
- *Bidang keamanan dan ketertiban*

**Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)** adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

BUMDes dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan dalam bidang ekonomi dan pelayanan umum. Hasil usaha BUMDes digunakan untuk :

- *Pengembangan usaha;*
- *Pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat desa, pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial dan kegiatan dana bergulir*

## 2.3. Tugas dan Wewenang Pemerintahan Desa

### Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Desa Dan Perangkat Desa

**Kedudukan, Tugas, Fungsi, Wewenang, Hak Dan Kewajiban Kepala Desa:**

1. *Kepala Desa berkedudukan sebagai kepala pemerintahan desa yang memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa.*
2. *Kepala Desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa.*
3. *Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kepala Desa mempunyai wewenang:*
  - a. *Memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa;*
  - b. *Mengangkat dan memberhentikan perangkat desa;*
  - c. *Memegang kekuasaan pengelolaan keuangan dan aset desa;*
  - d. *Menetapkan Peraturan Desa;*
  - e. *Menetapkan APBDes;*
  - f. *Membina kehidupan masyarakat desa;*
  - g. *Membina ketenteraman dan ketertiban masyarakat desa;*
  - h. *Membina dan meningkatkan perekonomian desa serta*
  - i. *Mengintegrasikannya agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar besarnya kemakmuran masyarakat desa*
  - j. *Mengembangkan sumber pendapatan desa;*
  - k. *Mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa;*
  - l. *Mengembangkan kehidupan sosial masyarakat desa;*
  - m. *Mengembangkan dan membina kebudayaan masyarakat desa;*

- n. Memanfaatkan teknologi tepat guna;*
  - o. Mengoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif;*
  - p. Mengadakan kerjasama dengan pihak lain sesuai peraturan perundang-undangan;*
  - q. Mewakili desa di dalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;*
- 4. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kepala Desa mempunyai hak:*
- a. Mengusulkan struktur organisasi dan tata kerja pemerintah desa;*
  - b. Mengajukan rancangan dan menetapkan Peraturan Desa;*
  - c. Menerima penghasilan tetap setiap bulan, tunjangan, dan penerimaan lainnya yang sah serta mendapat jaminan kesehatan;*
  - d. Mendapatkan cuti;*
  - e. Mendapatkan perlindungan hukum atas kebijakan yang dilaksanakan; dan*
  - f. Memberikan mandat pelaksanaan tugas dan kewajiban lainnya kepada perangkat desa.*
- 5. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kepala Desa mempunyai kewajiban:*
- a. Memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhinneka Tunggal Ika;*
  - b. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa;*
  - c. Memelihara ketenteraman dan ketertiban masyarakat desa;*

- d. Mentaati dan menegakkan peraturan perundang-undangan;*
  - e. Melaksanakan kehidupan demokrasi dan berkeadilan gender;*
  - f. Melaksanakan prinsip tata pemerintahan desa yang akuntabel, transparan, professional, efektif dan efisien, bersih, serta bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme;*
  - g. Menjalin kerja sama dan koordinasi dengan seluruh pemangku kepentingan di desa;*
  - h. Menyelenggarakan administrasi pemerintahan desa yang baik;*
  - i. Mengelola keuangan dan aset desa;*
  - j. Melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan desa;*
  - k. Menyelesaikan perselisihan masyarakat di desa;*
  - l. Mengembangkan perekonomian masyarakat desa;*
  - m. Mengembangkan kehidupan sosial masyarakat desa;*
  - n. Mengembangkan dan membina kebudayaan masyarakat desa;*
  - o. Memberdayakan masyarakat dan lembaga kemasyarakatan di desa;*
  - p. Mengembangkan potensi sumber daya alam dan melestarikan lingkungan hidup; dan*
  - q. Memberikan informasi kepada masyarakat desa.*
- 6. Dalam melaksanakan tugas, fungsi, kewenangan, hak dan kewajiban Kepala Desa wajib:*
- a. Menyampaikan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa setiap akhir tahun anggaran kepada Bupati;*

- b. Menyampaikan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa pada akhir masa jabatan kepada Bupati;*
- c. memberikan laporan keterangan penyelenggaraan pemerintahan desa secara tertulis kepada BPD setiap akhir tahun anggaran; dan*
- d. memberikan dan/atau menyebarluaskan informasi penyelenggaraan pemerintahan desa kepada masyarakat setiap akhir tahun anggaran.*

### **Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretaris Desa**

Sekretaris Desa berkedudukan sebagai unsur pimpinan sekretariat desa.

- 1. Sekretaris Desa bertugas membantu Kepala Desa dalam bidang administrasi pemerintahan.*
- 2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksud pada ayat (2), Sekretaris Desa mempunyai fungsi:*
  - 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 aset, 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.*

- e. Melaksanakan buku administrasi desa sesuai dengan bidang tugas Sekretaris Desa atau sesuai dengan keputusan Kepala Desa.*
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Desa dan Pemerintah yang lebih tinggi*

### **Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Urusan Umum**

- 1. Kepala urusan umum berkedudukan sebagai unsur staf sekretariat.*
- 2. Kepala urusan umum bertugas membantu Sekretaris Desa dalam urusan pelayanan administrasi pendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.*
- 3. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.*
- 4. Untuk melaksanakan tugas kepala urusan umum mempunyai fungsi:*
  - a. Melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah dinas;*
  - b. Melaksanakan administrasi surat menyurat;*
  - c. Melaksanakan arsiparis dan ekspedisi pemerintahan desa;*
  - d. Melaksanakan penataan administrasi perangkat desa;*
  - e. Penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor;*
  - f. Penyiapan rapat-rapat;*
  - g. Pengadministrasian aset desa;*
  - h. Pengadministrasian inventarisasi desa;*
  - i. Pengadministrasian perjalanan dinas;*

*j. Melaksanakan pelayanan umum*

### **Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Urusan Keuangan**

1. *Kepala urusan perencanaan berkedudukan sebagai unsur staf sekretariat.*
2. *Kepala urusan perencanaan bertugas membantu Sekretaris Desa dalam urusan pelayanan administrasi pendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.*
3. *Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.*
4. *Untuk melaksanakan tugas kepala urusan perencanaan mempunyai fungsi:*
  - a. *Mengkoordinasikan urusan perencanaan desa;*
  - b. *Menyusun RAPBDes;*
  - c. *Menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan desa;*
  - d. *Melakukan monitoring dan evaluasi program pemerintahan desa;*
  - e. *Menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDesa) dan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDesa);*
  - f. *Menyusun laporan kegiatan desa;*
  - g. *Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.*

### **Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Urusan Perencanaan**

1. *Kepala urusan perencanaan berkedudukan sebagai unsur staf sekretariat.*
2. *Kepala urusan perencanaan bertugas membantu Sekretaris Desa dalam urusan pelayanan administrasi pendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.*

3. *Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.*
4. *Untuk melaksanakan tugas kepala urusan perencanaan mempunyai fungsi:*
  - a. *Mengkoordinasikan urusan perencanaan desa;*
  - b. *Menyusun RAPBDes;*
  - c. *Menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan desa;*
  - d. *Melakukan monitoring dan evaluasi program pemerintahan desa;*
  - e. *Menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDesa) dan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDesa);*
  - f. *Menyusun laporan kegiatan desa;*
  - g. *Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan*

#### **Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Urusan Pemerintahan**

1. *Kepala seksi pemerintahan berkedudukan sebagai unsur pelaksana teknis di bidang pemerintahan.*
2. *Kepala seksi pemerintahan bertugas membantu Kepala Desa sebagai pelaksana tugas operasional di bidang pemerintahan.*
3. *Untuk melaksanakan tugas Kepala Seksi pemerintahan mempunyai fungsi:*
  - a. *Melaksanakan manajemen tata praja pemerintahan desa;*
  - b. *Menyusun rancangan regulasi desa;*
  - c. *Melaksanakan pembinaan masalah pertanahan;*
  - d. *Melaksanakan pembinaan ketentrama dan ketertiban masyarakat desa;*
  - e. *Melaksanakan upaya perlindungan masyarakat desa;*

- f. Melaksanakan pembinaan masalah kependudukan;*
- g. Melaksanakan penataan dan pengelolaan wilayah desa;*
- h. Melaksanakan pendataan dan pengelolaan profil desa;*
- i. Melakukan tugas – tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan*

### **Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Urusan Kesejahteraan**

- 1. Kepala Seksi kesejahteraan berkedudukan sebagai unsur pelaksana teknis di bidang kesejahteraan.*
- 2. Kepala Seksi kesejahteraan bertugas membantu Kepala Desa sebagai pelaksana tugas operasional di bidang kesejahteraan .*
- 3. Untuk melaksanakan tugas Kepala Seksi kesejahteraan mempunyai fungsi:*
  - a. Melaksanakan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang sosial budaya;*
  - b. Melaksanakan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang ekonomi;*
  - c. Melaksanakan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang politik;*
  - d. Melaksanakan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang lingkungan hidup;*
  - e. Melaksanakan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang pemberdayaan keluarga;*
  - f. Melaksanakan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang pemuda, olah raga dan karang taruna;*
  - g. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan*

### **Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Urusan Pelayanan**

1. *Kepala Seksi pelayanan berkedudukan sebagai unsur pelaksana teknis di bidang kesejahteraan.*
2. *Kepala Seksi pelayanan bertugas membantu Kepala Desa sebagai pelaksana tugas operasional di bidang pelayanan.*
3. *Untuk melaksanakan tugas Kepala Seksi pelayanan mempunyai fungsi:*
  - a. *Melaksanakan penyuluhan dan motivasi terhadap pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat desa;*
  - b. *Meningkatkan upaya partisipasi masyarakat desa;*
  - c. *Melaksanakan pelestarian nilai sosial budaya masyarakat desa;*
  - d. *Melaksanakan pelestarian nilai sosial budaya, keagamaan dan ketenagakerjaan masyarakat desa;*
  - e. *Melaksanakan pekerjaan teknis pelayanan nikah, talak, cerai dan rujuk;*
  - f. *Melaksanakan pekerjaan teknis urusan kelahiran dan kematian;*
  - g. *Melaksanakan pembangunan sarana dan prasarana perdesaan;*
  - h. *Melaksanakan pembangunan bidang pendidikan;*
  - i. *Melaksanakan pembangunan bidang kesehatan*

### **Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Dusun**

1. *Kepala Dusun berkedudukan sebagai unsur satuan tugas kewilayahan yang bertugas membantu Kepala Desa dalam pelaksanaan tugasnya di wilayahnya.*
2. *Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada*

*ayat (2) Kepala Dusun memiliki fungsi:*

- 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.*
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Desa*

## **BAB III**

### ***CAPACITY BUILDING***

#### ***3.1. Konsep Peningkatan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan***

Sebelum membahas pengembangan atau peningkatan kapasitas (*capacity building*) sebaiknya kita bahas dahulu apa itu kapasitas. Kapasitas dapat diartikan dalam berbagai makna tergantung pada konteks pembahasannya, misalnya ketika membahas kapasitas di bidang keuangan tentu akan berbeda dengan kapasitas di bidang produksi, pertanian, elektrik, dan lain sebagainya. Secara umum kapasitas mencerminkan kemampuan atau daya tampung.

Adapun pengertian kapasitas pemerintah adalah penguasaan pengetahuan dan informasi maupun keterampilan dalam menerapkan instrumen kebijakan dan program untuk menjalankan fungsi-fungsinya secara efektif dan efisien. Kapasitas pemerintah menurut UNDP mengacu pada kemampuan individu dan lembaga untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan dan menjalankan fungsi secara efektif, efisien dan berkelanjutan (Evans, Scotney. et.al 2014). Kapasitas pemerintah juga merupakan prakarsa untuk melakukan inovasi atau pembaharuan terhadap pengelolaan pembangunan, pemerintahan dan kemasyarakatan agar desa berkembang lebih dinamis dan maju mencapai visi dan misi yang digariskan (Leba:2015). Kapasitas pemerintah juga diartikan sebagai kemampuan pemerintah dalam pencapaian tujuan-tujuan kebijakan baik tujuan secara umum maupun tujuan khusus (*State capacity is the ability of a government to accomplish policy goals, either generally or in reference to specific*

*aims*) (Dincecco, Mark (2017); Akbar, Nafisa dan Ostermann, Susan L. (2015); Brambor, T; Goenaga, A.; Lindvall, J; Teorell, J (2020). Sehingga kapasitas pemerintah yang rendah atau terbatas disebut juga sebagai pemerintah yang lemah atau lebih ekstrim lagi adalah pemerintah yang gagal.

Kemudian apa yang dimaksud dengan peningkatan atau pengembangan kapasitas (*Capacity building*)? Para ahli mengatakan, *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan, Brown (2001:25), *capacity building* sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multilevel di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada, Morison (2001:42). Upaya pembangunan masyarakat cenderung berfokus pada kombinasi dari empat strategi utama: pengembangan kepemimpinan, pengembangan organisasi, pengorganisasian masyarakat, dan mendorong kolaborasi antar organisasi (Chaskin, R. et.al, 2010). Sedangkan menurut Homan (2010) pengembangan kapasitas digambarkan sebagai dorongan kolektif dari komitmen masyarakat, penyebaran sumber daya, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengembangkan aset masyarakat yang kemudian dapat mengatasi masalah yang terkait dengan masyarakat. Selanjutnya, pengembangan atau peningkatan kapasitas menurut Morison (2014) adalah suatu proses untuk melakukan serangkaian gerakan perubahan multi-level di dalam individu, kelompok organisasi dan sistem dalam rangka untuk memperkuat penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Kapasitas kelembagaan meliputi 2 elemen kapasitas yaitu sumber daya dan manajemen. Selanjutnya pada masing-masing komponen dipecah menjadi bagian tertentu sebagai komponen pendukung. Komponen pertama yakni sumber daya, terdiri dari sumber daya manusia (pegawai) dan sumber daya bukan manusia yang dapat berupa infrastruktur, teknologi dan keuangan. Sedangkan pada komponen manajemen terdiri dari tiga bagian yakni kepemimpinan, program dan proses, serta jaringan Kerjasama (Horton, D., A. et.al. 2003).

Pengembangan kapasitas dapat dilihat sebagai proses perubahan yang ditargetkan untuk "menyelaraskan keyakinan dan praktik baru atau yang disempurnakan dengan target pertumbuhan yang diinginkan" dalam suatu organisasi (Harsh S., 2010). Agar efektif, peningkatan kapasitas organisasional membutuhkan perubahan yang disengaja dan terencana. Beberapa organisasi membuat kesalahan dengan melatih staf dalam keterampilan baru tanpa melakukan tindak lanjut yang diperlukan untuk memastikan keterampilan tersebut dimanfaatkan dengan tepat (Fixsen, D. L, 2005). Sementara itu organisasi lain fokus pada pelatihan staf tanpa membahas masalah di bidang lain, seperti sistem komputer yang ketinggalan zaman atau infrastruktur fisik yang tidak memungkinkan staf untuk menerapkan keterampilan baru atau praktik inovatif (Fixsen, D. et.al. 2008). Praktik terbaik untuk pengembangan kapasitas mencakup pendekatan jangka Panjang, berjenjang, pembinaan, dan umpan balik (Fixsen, D. et.al. 2008; Barrett, S., Kincaid, D. dan March, A. 2013).

Mengidentifikasi empat tahap penguatan kapasitas yaitu: Eksplorasi, Implementasi awal, Implementasi Penuh dan Keberlanjutan. Dalam tahap eksplorasi, para aktor kunci mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan; menentukan kapasitas yang diinginkan; dan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan,

struktur, dan proses yang perlu ada untuk mencapai kapasitas yang diinginkan. Tugas penting selama tahap ini adalah mengevaluasi kapasitas organisasi saat ini, termasuk keterampilan staf, jumlah staf, sistem dan infrastruktur, serta sumber daya lainnya sehingga menemukan “celah kapasitas” yaitu perbedaan antara kapasitas yang ada dengan kapasitas yang dibutuhkan.

Tahap awal implementasi, dapat diringkas dalam tiga langkah: (1) target partisipasi karyawan dalam kegiatan; (2) karyawan membangun pengetahuan baru, memperbarui infrastruktur teknologi atau fisik, meningkatkan sumber daya, atau belajar untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara lebih efisien; dan (3) karyawan menerapkan pengetahuan baru dan memanfaatkan sistem baru. Selanjutnya tahap implementasi penuh. Tahap ini melibatkan integrasi informasi baru dan keterampilan baru serta penyempurnaan praktik berdasarkan evaluasi perubahan. Selama tahap ini, evaluasi kegiatan pengembangan kapasitas dapat membantu memberikan informasi kepada para pelaku utama tentang dampak dan konsekuensi inovasi. Pada tahap ini, perlu memodifikasi pendekatan yang digunakan, atau pada fokus kegiatan peningkatan kapasitas untuk sepenuhnya mempengaruhi perubahan yang diinginkan. Tahap terakhir adalah keberlanjutan. Tahap ini melibatkan penggunaan keterampilan dan praktik yang disempurnakan secara "meresap dan konsisten". Selain itu, organisasi menunjukkan kapasitas dan kemampuan untuk menganalisis dan memodifikasi praktik untuk peningkatan berkelanjutan dan untuk setiap kebutuhan penyempurnaan inovasi (Harsh S., 2010).

*The Appalachian Regional Comprehensive Center (ARCC)* mengembangkan pendekatan multidimensi untuk pembangunan kapasitas (Harsh S., 2010; Wing, K. T. 2004). Pendekatan ini mempertimbangkan empat dimensi utama dari pengembangan

kapasitas yaitu (1) jenis kapasitas, (2) tingkat kapasitas (3) tahapan pengembangan kapasitas, dan (4) hasil dari pengembangan kapasitas. Saat mengembangkan inisiatif penguatan kapasitas, konsultan dapat menggunakan kerangka kerja ini untuk menentukan status organisasi dari empat dimensi tersebut (lihat gambar 1).

TYPE OF CAPACITY	Human	Organizational	Structural	Material
LEVEL OF CAPACITY	Information	Skills	Structures	Processes
STAGE OF CAPACITY BUILDING	Exploration	Emerging Implementation	Full Implementation	Sustainability
OUTCOME OF CAPACITY BUILDING	Developmental	Transitional	Transformational	

Gambar1. ARCC's "Slide Rule" (Aturan Geser) untuk Mengidentifikasi Dimensi Penguatan Kapasitas. Sumber: Diadaptasi dari Harsh S., 2010.

### 3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Peningkatan Kapasitas

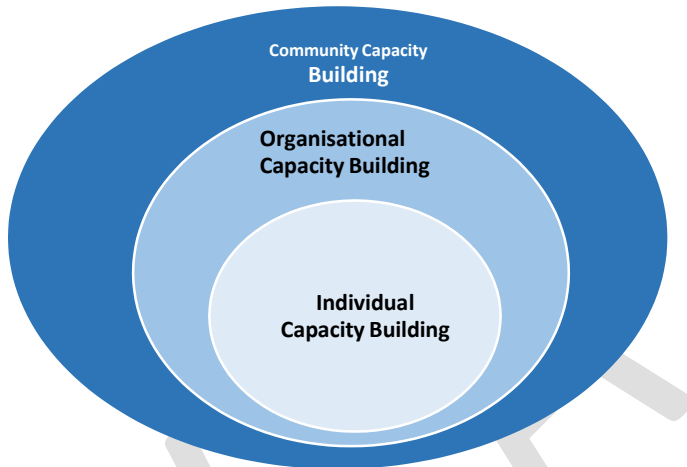
Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kapasitas menurut Soeprapto R. (2010) meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu; komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (dalam Indrioko, E. dan Basar, U.R (2017)). Namun dari kelima hal tersebut nampaknya belum menjamin keefektifannya. Sedangkan menurut Millar (2012) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi program peningkatan kapasitas yaitu 1) kelembagaan dan faktor organisasi, dan 2) pribadi dan faktor terkait desa. Faktor kelembagaan dan organisasi ini terkait dengan ketersediaan sumberdaya khususnya anggaran. Faktor ini paling banyak muncul sebagai faktor yang dianggap paling berpengaruh terhadap keberhasilan dan keberlanjutan program

peningkatan kapasitas karena biasanya program peningkatan kapasitas lebih banyak menggantungkan pendanaan kepada Lembaga sponsor baik itu dari pemerintah di tingkat atasnya maupun dari lembaga-lembaga donor independen. Faktor pribadi dan faktor yang terkait dengan desa yang dimaksud antara lain meliputi motivasi individu, dukungan keluarga dan komitmen eksternal, serta pengaruh petani dan kelompok tani.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa peningkatan kapasitas dapat lebih diperkuat dengan mengembangkan kemitraan antara pemerintah, non-pemerintah, organisasi pembangunan, sektor swasta dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan bekerja sama dengan LSM dan pemangku kepentingan lainnya, ada potensi besar untuk memperoleh manfaat yang lebih besar daripada bekerja sendiri-sendiri (Stelling et al. 2009). Kolaborasi antara pemerintah dan LSM dalam peningkatan kapasitas merupakan langkah yang jitu dan efektif. Menurut Biradar, Sridhar & Balmatti, (2006) LSM memiliki kelebihan dalam dimensi sosial dalam upaya pembangunan tetapi miskin dalam pengetahuan teknis. Kolaborasi juga melibatkan pihak swasta yang pada umumnya mereka bertindak selaku lembaga sponsor melalui program-program *corporate social responsibility* (CSR) mereka

### **3.3. Tingkatan dan Pendekatan Pengembangan Kapasitas**

Tingkatan kapasitas yang akan dikembangkan meliputi kapasitas individu, organisasional dan masyarakat. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Minkler dan Wallerstein (2011) dalam Ahmeti, F. (2013) sebagai berikut:



Gambar 2. Tingkatan Pengembangan Kapasitas

Sumber : Minkler, M., & Wallerstein, N. (2011). *Community- Based Participatory Research for Health: From Process to Outcomes* (2nd edition ed.). John Wiley & Sons.

Pengembangan kapasitas individu fokusnya pada pengembangan kapasitas yang difokuskan pada penyediaan sumber daya profesional dan teknikal (Grindle, 1997; Dill, 2000; Horton et al., 2003). Karena organisasi terdiri dari individu-individu, setiap keberhasilan tergantung pada bagaimana individu memahami betapa pentingnya pengembangan kapasitas, dan bagaimana tujuan mereka selaras dengan tujuan tersebut. Oleh karena itu, kapasitas individu dianggap sebagai tingkat pengembangan kapasitas yang paling krusial, karena memengaruhi kemampuan dan potensi keterampilan individu yang diperlukan untuk mencapai perubahan dan hasil yang diinginkan. Setiap langkah yang dilakukan pada level ini akan berdampak langsung pada level berikutnya, terlepas dari apakah itu positif atau negatif.

Pada tataran mikro, tujuan pengembangan kapasitas individu adalah peningkatan profesionalisme sumber daya manusia sehingga

akan meningkatkan kinerja organisasi. Sebagaimana pendapat Klingner dan Nalbadian (2003) yang menjelaskan bahwa profesionalisasi dapat memperkuat kapasitas organisasi publik dengan ketersediaan keterampilan yang jelas, jalur pendidikan dan pelatihan yang mendukung, dan standar etika.

Pendekatan pengembangan kapasitas pada level individu meliputi peningkatan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan, serta peningkatan etika berdasarkan standar etika yang baku. Pada tingkat ini, diperlukan strategi untuk melengkapi semua pengetahuan dan keterampilan penting yang dibutuhkan untuk pengembangan individu, seperti tingkat partisipasi, keterampilan individu meliputi keterampilan kepemimpinan, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan negosiasi, dan lain-lain, pengetahuan, pembangunan nilai-nilai individu, pemberdayaan individu, dan beradaptasi dengan perubahan (VicHealth, 2006). Strategi pengembangan ini dapat melibatkan individu yang merupakan bagian dari organisasi atau komunitas mana pun serta individu yang sedang atau akan menjadi bagian dari pengembangan komunitas atau dapat berkontribusi dalam proses tersebut.

Level kedua adalah pengembangan kapasitas organisasi, dimana setiap organisasi memiliki peran kepemimpinan, menawarkan keahlian teknis, memfasilitasi pembelajaran yang inovatif dan berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia (VicHealth, 2006). Oleh karenanya, pengembangan kapasitas dalam konteks organisasi publik berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan organisasi dalam pelayanan publik agar memiliki kemampuan menyusun rencana strategis yang ditujukan agar organisasi mencapai tujuannya dengan jelas dan mampu mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan responsivitas (Indrawijaya dan Pranoto, 2011).

Elemen-elemen penting kapasitas organisasi dapat dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 5. Elemen Kapasitas Organisasi

Pendapat	Elemen Kapasitas Organisasi
Eisinger (2002)	Sumber daya, keterampilan dan kecukupan staf, kepemimpinan yang efektif, kelembagaan dan hubungan eksternal
Ingraham et al. (2003)	Keuangan, sumber daya manusia, modal dan sistem teknologi informasi
Horton et al. (2003)	Sumber daya, pengetahuan dan proses yang dilakukan organisasi
Christensen dan Gazley (2008)	Infrastruktur organisasi, sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sistem manajemen dan karakteristik politik dan permintaan pasar sebagai lingkungan eksternal

Sumber: Eisinger (2002), Ingraham et al. (2003), Horton et al. (2003), Christensen dan Gazley (2008)

Oleh karenanya pengembangan kapasitas organisasi bersifat multidimensional, dan sekaligus menjangkau fungsi-fungsi yang berbeda dalam suatu organisasi secara menyeluruh. Adapun strategi untuk meningkatkan kapasitas organisasi sangat bervariasi yang bertujuan untuk memperkuat manajemen internal, meninjau alokasi sumber daya, menangani manajemen pengetahuan, mengembangkan kualitas kepemimpinan, atau membangun kemitraan (VicHealth, 2006).

Selanjutnya pengembangan kapasitas pada level makro yaitu komunitas dan masyarakat. Individu dan organisasi adalah bagian dari

masyarakat. Oleh karena itu, kapasitas di tingkat masyarakat sangat luas dibandingkan dengan individu atau organisasi tertentu dan mencakup hubungan informal dan formal antara individu dan organisasi, dan juga antara organisasi yang berbeda dalam masyarakat. Lebih jauh lagi, komunitas bukanlah entitas yang berdiri sendiri. Dalam hal ini, infrastruktur dan fasilitas jaringan lainnya diperlukan untuk saling berhubungan untuk dapat mengambil manfaat dari pengalaman komunitas eksternal. Ini lebih berkaitan dengan pengembangan kekayaan sosial dan berbagai bentuk jaringan yang melibatkan individu dan anggota masyarakat, yang berkontribusi pada penguatan hubungan antara anggota masyarakat dan untuk meningkatkan tingkat kepercayaan yang ada di dalam sebuah komunitas (Woodhouse, 2006). Bahkan jika masyarakat mungkin tidak memiliki semua infrastruktur yang dibutuhkan seperti yang dimiliki oleh organisasi formal, tetap melalui insentif kolaboratif mereka dapat menciptakan kondisi dalam membawa perubahan yang diinginkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Homan (2010), komunitas dapat menjadi suatu tempat (wilayah geografis) dengan batas-batas fisik yang berbeda, yang terdiri dari sekelompok orang yang tinggal dan bekerja bersama di wilayah tersebut, dan yang memiliki tujuan atau maksud yang sama untuk dicapai (Homan, 2010).

Banyak program dan proyek pemerintah yang berhasil karena adanya kemitraan yang melibatkan masyarakat dan organisasi-organisasi kemasyarakatan. Kelompok masyarakat mungkin tidak memiliki infrastruktur formal, tetapi Tindakan kolaboratif mereka bisa sangat kuat dalam membawa perubahan yang diinginkan. Masyarakat dalam hal ini mengacu pada sekelompok orang tinggal di wilayah geografis, kelompok dengan kepentingan yang sama, atau kelompok yang bekerja menuju tujuan bersama (VicHealth, 2006).

Pengembangan kapasitas juga diperlukan dalam konteks

kapasitas sistem. Pengembangan kapasitas pada tingkat ini melibatkan banyak lapisan, hubungan kekuasaan yang kompleks, dan melibatkan pengembangan kebijakan, perencanaan antar organisasi, alokasi sumber daya, konsultasi dan advokasi. Sebagian besar diinisiasi oleh pemain-pemain kuat seperti pemerintah, kelompok lobby yang vokal, organisasi non-pemerintah yang kuat. Pengembangan kapasitas pada level sistem ini dapat mengubah norma-norma budaya, sistem nilai, paradigma dan pola pikir (VicHealth, 2006).



KYTTÄ

## **BAB IV**

### **EFEKTIVITAS PENINGKATAN KAPASITAS PEMERINTAH DESA**

#### **4.1. Metode Penelitian**

Buku ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang berjudul “Model Penguatan Kapasitas Kelembagaan Berbasis Nilai Kearifan Lokal Sebagai Upaya Membangun Badan Usaha Milik Desa Yang Berkelanjutan”. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi etnografi dan studi kasus. Studi etnografi adalah jenis metode penelitian yang diterapkan untuk mengungkap makna sosio-kultural dengan cara mempelajari keseharian pola hidup dan interaksi kelompok sosio-kultural (*culture-sharing group*) tertentu dalam ruang atau konteks yang spesifik (Creswell, John W., 2014). Sedangkan studi kasus ialah serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Studi etnografi digunakan dalam rangka menggali kearifan lokal desa dan studi kasus digunakan dalam rangka menggali pola dan pendekatan yang digunakan dalam program penguatan kapasitas kelembagaan di desa Beton khususnya dalam membangun dan mengelola BUMDes. Penentuan lokasi studi kasus penelitian ini dikarenakan desa Beton termasuk salah satu desa yang mengalami kesulitan atau ketertinggalan dalam pengelolaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa.

Fokus penelitian ini adalah program peningkatan kapasitas perangkat desa

dan kearifan lokal di Desa Beton, Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik. Adapun dimensi dari program peningkatan kapasitas yang diamati adalah jenis-jenis dan pendekatan yang digunakan dalam program penguatan kapasitas perangkat desa Beton. Sedangkan dimensi kearifan lokal yang diamati adalah eksistensi nilai-nilai kearifan local dalam berbagai bentuk, filosofi dan nilai-nilai yang terkandung, serta ....??

Dalam penelitian kualitatif perlu diperjelas obyek dan subyek penelitian. Jika obyek penelitian adalah tentang masalah apa yang akan diteliti, maka subyek penelitian adalah kepada siapa data dan informasi melekat dan diperoleh. Moleong (2010:132) mendiskripsikan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tempat penelitian. Jadi Subjek adalah informan atau narasumber yang menjadi sumber data riset.

Adapun penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive yaitu menentukan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yaitu Kepala Desa dan perangkat desa yang terdiri dari sekretaris desa, kepala bidang keuangan, dan anggota lembaga pemberdayaan masyarakat desa dimana informan ini dipilih karena sebagai pihak yang secara langsung menerima program penguatan kapasitas kelembagaan terkait dengan pembentukan dan pengelolaan BUMDes.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan juga data sekunder. Oleh karenanya, pengumpulan data menggunakan beberapa metode yaitu teknik *in depth interview* (wawancara mendalam), *focus group discussion* (FGD) dan dokumenter. Wawancara mendalam dan FGD dilakukan untuk menggali secara mendalam nilai-nilai kearifan lokal yang dimiliki masyarakat Desa Beton, yang dapat disinergikan dan mendukung efektivitas program penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes.

Pengumpulan data sekunder diperlukan untuk mendapatkan data-data yang lebih akurat berupa dokumen-dokumen kegiatan program penguatan kapasitas kelembagaan yang sudah pernah dilaksanakan baik berupa pelatihan-pelatihan, pendampingan dan pemberian bantuan finansial.

Dalam penelitian kualitatif, kegiatan pengumpulan dan analisis data dilakukan secara bersamaan atau simultan. Fenomena dapat dimengerti maknanya bagi peneliti kualitatif melalui interaksi dengan subyek melalui wawancara, observasi partisipan serta bahan-bahan (dokumen) sehubungan dengan subyek untuk melengkapi data penelitian. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses pelacakan serta pengaturan secara sistematis catatan lapangan yang telah diperoleh dari wawancara, observasi serta bahan lain agar peneliti dapat melaporkan hasil penelitian. Oleh karenanya, analisis data meliputi kegiatan pelacakan, pengorganisasian, pemecahan dan sistesis, pencarian pola serta penentuan bagian-bagian akan dilaporkan sesuai dengan fokus penelitian. Analisis data dilakukan secara berkelanjutan, terus menerus dan berulang-ulang.

#### **4.2. Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Pemerintah Desa**

Peningkatan kapasitas pemerintah desa di Jawa Timur dilaksanakan secara berkelanjutan dengan penanggung jawab secara berjenjang di setiap level pemerintahan mulai dari level pemerintah pusat yang dalam hal ini adalah Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa (Ditjen Bina Pemdes), Kementerian Dalam Negeri hingga Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Pemerintah Desa itu sendiri.

Direktorat Fasilitas Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (FPKAD) di Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa (Ditjen Bina Pemdes), Kementerian Dalam Negeri, sudah mengembangkan satu konsep program yang dirancang untuk menjabarkan rangkaian strategi PKAD ke dalam aksi nyata. Konsep program PKAD baru yang menjadi

pengejawantahan Rancangan Induk Strategi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (RIS-PKAD ini bersifat menyeluruh dan inklusif, multi-aktor (*multi-actor*) dan multi-tingkatan (*multi-layered*), yang menaungi upaya pengembangan kapasitas dari semua aktor pemerintahan yang mempunyai mandat, tugas dan tanggung jawab dalam pembinaan dan pengawasan pemerintahan desa (Panduan Teknis Pembentukan Dan Pengelolaan Pusat Belajar Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa, 2020). Konsep program PKAD ini disebut sebagai program Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Terpadu (PKAD Terpadu).

Desa Beton adalah desa dengan kawasan pertanian yang cukup luas, dengan adanya pelaksanaan UU Desa Nomor 6 tahun 2014 Desa Beton mampu memperbaiki berbagai prasarana yang cukup memadai untuk bidang pertanian serta jalan lingkungan dengan melakukan perbaikan saluran air pertanian yang mampu menunjang kebutuhan Air para petani dan memperbaiki jalan poros antar dusun, hal ini dilakukan agar lebih nyaman digunakan untuk kendaraan roda 4 apalagi untuk mengangkut hasil pertanian. Desa Beton memiliki curah hujan yang cukup tinggi. Apabila musim hujan tiba, maka jalan menuju akses pertanian tidak dapat dilewati. Padahal akses jalan menuju kawasan pertanian yang lebih lebar dan memadai sangat diperlukan agar kendaraan roda 4 bisa mengangksek dan mengangkut hasil pertanian dengan lebih ekonomis.

Kondisi perekonomian masyarakatnya juga terbilang rendah dibandingkan dengan desa-desa lain di Kecamatan Menganti, Gresik. Salah satu indikator dilihat dari penerimaan Pajak Bumi Bangunan (PBB) dimana Desa Beton berada di urutan ketiga dari bawah di antara 22 desa (BPS Gresik, 2020). Dari segi potensi desa sebenarnya desa Beton memiliki luas wilayah yang cukup besar yaitu urutan keenam dari 22 desa di Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik. Dengan potensi luas wilayah tersebut tentu Desa Beton dapat lebih leluasa

mendayagunakan luas lahan yang ada untuk dimanfaatkan menjadi wahana ekonomi produktif yang memberi dampak ekonomi bagi masyarakatnya.

Namun Desa Beton belum secara optimal dapat memanfaatkan potensi desa menjadi penggerak perekonomian masyarakat. BUMDes yang telah dibentuk sejak tahun 2017 juga belum memiliki aktivitas yang jelas. Bahkan BUMDes yang diberi nama Langgeng Makmur ini belum memulai aktivitas apapun dan baru mulai memulai merencanakan usaha setelah mendapat program pendampingan pada tahun 2020. Bahkan BUMDes Langgeng Makmur ini belum memiliki ruang kantor tersendiri.

Dengan melihat kondisi perkembangan pembangunan ekonomi di Desa Beton tersebut masih diperlukan program peningkatan kapasitas baik di tingkat kelembagaan pemerintah desanya, di tingkat kelompok organisasi masyarakat dan unit-unit usaha serta di tingkat individu perangkat desa maupun masyarakatnya. Peningkatan kapasitas perangkat desa mutlak diperlukan terlebih dimana desa saat ini menjadi ujung tombak pembangunan. Dengan sumber daya yang semakin besar yang diberikan guna percepatan pertumbuhan ekonomi desa menuju desa mandiri, maka lapis pertama yang perlu diberdayakan adalah para perangkat desa sebagai pengelola sumber daya yang besar tersebut. Berbagai program peningkatan kapasitas yang sudah banyak dilakukan seringkali kurang efektif dalam meningkatkan kapabilitas perangkat desa. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya desa yang belum mampu memanfaatkan sumber daya khususnya dana desa untuk meningkatkan ekonomi produktif di desanya.

Peningkatan kapasitas sebagai upaya peningkatan sumber daya aparatur merupakan usaha pengembangan yang memosisikan aparatur sebagai objek utama melalui usaha yang bersifat teknis,

teoritis, konseptual, dan moral agar dapat meningkatkan kemampuan aparatur dan dijalankan sesuai prosedur yang sistematis (Mongilong, Singkoh, & Kairupan, 2018). Pengembangan kapasitas memiliki multi makna, dan interpretasinya bergantung pada siapa yang menggunakan dan dalam konteks apa (Maransa, 2018). Dalam konteks pengembangan kapasitas perangkat desa tentu tidak selalu menggunakan teknik dan pendekatan yang sama mengingat di setiap desa dan perangkatnya dalam kondisi yang bervariasi dari segi kemampuan dasarnya.

Kegagalan-kegagalan yang sebelumnya terjadi, perlu mendapat perhatian dan dievaluasi agar ke depannya tidak terulang program pengembangan kapasitas dengan pola yang sama. Secara umum pengembangan kapasitas dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja dalam menunjang penertiban administrasi desa. Program peningkatan kapasitas sebagaimana yang biasa dilakukan di desa-desa lainnya, antara lain mencakup pelatihan, pembinaan dan konsultasi. Pelatihan yang dilakukan antara lain pengembangan kepemimpinan formal, pelatihan ketrampilan teknis seperti pelatihan pengelolaan keuangan, hingga perencanaan di tingkat masyarakat dan berbagai kegiatan non formal untuk membangun kepercayaan dan modal sosial di antara warga desa. Adapun Metode pelatihan yang dilakukan melalui metode seperti tukar pendapat, belajar mengajar, tanya jawab, *focus group discussion*, kerja perorangan, kerja kelompok, simulasi, dan observasi.

### **Pelatihan**

Program peningkatan kapasitas pemerintah desa yang masih sangat penting dilaksanakan bahkan merupakan program yang rutin diadakan antara lain pelatihan penyusunan rencana pembangunan desa jangka menengah (RPJMDes), kepemimpinan Kepala desa,

pengelolaan anggaran desa, penyusunan kebijakan desa dan administrasi atau manajemen pelayanan desa. Peningkatan kapasitas kelembagaan pemerintah desa semakin penting sejalan dengan bertambahnya kewenangan pemerintah desa dalam mengelola keuangan yang semakin besar yang bersumber dari pemerintah pusat, maupun dari pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Banyak pihak yang mengkhawatirkan kesiapan pemerintah desa Ketika mengelola sejumlah dana yang besar.

Untuk meningkatkan kemampuan pemerintah desa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diperlukan dukungan dari perangkat desa yang handal dan professional serta dukungan sistem pemerintahan desa yang menerapkan prinsip-prinsip *good governance*. Dengan tingginya kemampuan atau kapasitas yang dimiliki oleh perangkat desa dan Kepala Desa dalam menjalankan prinsip *good governance* tersebut diharapkan mampu mencapai kinerja yang diharapkan dan mampu mengatasi berbagai persoalan yang muncul dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Oleh karenanya dalam penelitian ini menggunakan tolak ukur dimensi-dimensi *good governance* yang telah diterapkan dalam menjalankan tugas-tugas pokoknya. Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan suatu keahlian, peraturan, konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja seseorang. Pelatihan adalah proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Program peningkatan kapasitas dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan desa berbasis *good governance* sebenarnya sudah sering dilaksanakan baik dalam bentuk pendidikan dan pelatihan maupun pendampingan teknis. Demikian pula di Desa Beton Kecamatan Menganti kabupaten Gresik Jawa Timur. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Beton Bpk. Syamsul sebagai

berikut:

“ Pada dasarnya penangkatan kapasitas untuk perangkat desa di sini sering dilakukan terutama yang diadakan oleh pemerintah kabupaten .... Kami selalu mengikuti pelatihan maupun bimbingan teknis yang diadakan misalnya pelatihan administrasi pelayanan desa, Bimtek tentang pertanian, tentang Undang- Undang Desa, pelatihan akuntansi dan keuangan desa dan masih banyak lagi...” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Selain itu pelatihan dalam rangka peningkatan kapasitas pemerintahan desa juga dilaksanakan oleh kantor Kecamatan Menganti. Program pelatihan untuk perangkat Desa Beton yang pernah dilakukan sebagaimana informasi yang disampaikan Bapak Waras selaku Sekretaris Desa Beton menyatakan sebagai berikut:

“Kalau pelatihan-pelatihan itu ya pernah sih biasanya diadakan setiap tahun sekali dan tidak hanya untuk perangkat Desa Beton saja tetapi untuk semua perangkat Desa se-Kecamatan Menganti yang di koordinir oleh Kecamatan” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Selanjutnya jenis-jenis pelatihan apa saja yang pernah diikuti antara lain disampaikan oleh Bapak Waras sebagai berikut:

“Program pelatihan yang pernah diikuti oleh perangkat Desa Beton banyak macamnya ya...antara lain ada pelatihan penyusunan APBDes, Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD), pelatihan tentang keuangan Desa, Siskeudes (Sistim Keuangan Desa), dan BPKP dan lain-lain yang baru-baru ini juga ada pelatihan tentang penyusunan BUMDES. Untuk program pelatihan diikuti oleh perangkat Desa Beton yang sesuai dengan *job description*” (wawancara, 16 Oktober 2021).

### **Pembinaan**

Program *Capacity building* lainnya yang juga dilakukan adalah pembinaan, dimana pembinaan merupakan proses, usaha dan tindakan atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan baik atau bantuan dari seseorang atau sekelompok orang yang ditujukan kepada orang atau sekelompok orang lain melalui materi pembinaan dengan tujuan dapat mengembangkan kemampuan, sehingga tercapai apa yang diharapkan. Program pembinaan dalam rangka penguatan kapasitas Pemerintah desa dilakukan oleh Kecamatan. Pembinaan ini biasanya lebih difokuskan guna meningkatkan penyelenggaraan tertib administrasi desa. Perangkat Desa Beton telah mengikuti program pembinaan sesuai dengan yang diharapkan menurut hasil wawancara dengan Bapak Syamsul selaku Kepala Desa Beton mengungkapkan bahwa:

“Pernah mengikuti pembinaan, bahkan sering dan banyak yang diikuti terkait dengan program dari kader program yang di bawah kewenangan kesra menyangkut masalah kesehatan” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Begitu juga Bapak Waras selaku Sekretaris Desa Beton Desa menyatakan hal yang sama bahwa:

“Pernah mengikuti pembinaan, minimum dua kali dalam satu tahun dan banyak yang diikutkan dan disesuaikan dengan *Job description*-nya. Dan pembinaan ini diikuti juga oleh Persatuan Perangkat Desa Indonesia (PPDI)” (wawancara, 16 Oktober 2021).

### **Konsultasi**

Selanjutnya pengembangan kapasitas perangkat Desa Beton yang pernah diikuti berupa program konsultasi. Konsultasi dapat diartikan sebagai proses memberikan bantuan kepada seseorang oleh orang

yang ahli dan memenuhi standar kualifikasi pada area tertentu untuk mengetahui tentang diri mereka, mengembangkan potensi, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, penyetelan diri, dan lain-lain. Desa Beton juga mempunyai program konsultasi untuk perangkat desa. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Syamsul selaku Kepala Desa Beton menyatakan:

“.... dari awal saya menjadi kades disini memang ada yang kurang saya rasakan itu ya pengalaman dan kemampuan SDM-nya untuk ukuran saya pribadi memang kurang pengalaman makanya setiap kali ada kesulitan perlu konsultasi ke pemerintahan ke PMD sebelum ke PBM kita rekom dulu ke kecamatan terkait dengan kebijakan di Desa...” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Ibu Puput selaku Kaur Keuangan Desa bahwa:

“Pernah mengikuti konsultasi yang menyangkut dengan kelancaran pelaksanaan tugas. kita lakukan kapanpun saat ada masalah atau ada kesulitan, kunsultasi ke pihak atasannya (desa konsultasinya ke Kecamatan) contoh konsultasi tentang pengelolaan keuangan desa dimana pengajuannya bisa lewat telepon tidak harus datang kelokasi” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Konsultasi yang pernah dilaksanakan pada Desa Beton menurut hasil wawancara dengan Bapak Syamsul selaku Kepala Desa Beton adalah:

“Konsultasi yang sudah sering dilakukan tentang pemerintahan, keuangan, Kesra, dan lain-lain. Karena banyak permasalahan yang di Kesra termasuk tidak keluar BLT-nya minta konsultasi Kecamatan bagian keuangan dilanjut ke Dinas Sosial karena ada yang 2 tahun nggak keluar kartunya sehingga Tidak bisa

dicairkan. Itu sambil menunggu arahan-arahannya” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Selanjutnya Kepala desa juga menambahkan bahwa konsultasi yang dilaksanakan di Desa Beton ini diikuti oleh semua bidang yang ada di Desa Beton, contohnya untuk masalah perpajakan dimana Sekdes juga mengikuti konsultasi sendiri, akhir tahun kemarin juga ikut semua.

### **Dukungan Keuangan**

Bentuk peningkatan kapasitas yang keempat adalah pemberian dukungan keuangan langsung. Kegiatan yang ada di Desa Beton dalam mengikuti pelatihan, pembinaan, dan konsultasi mendapat dukungan keuangan langsung, hasil wawancara dengan Bapak Syamsul selaku Kepala Desa Beton mengenai dukungan anggaran adalah:

“Ada yang disediakan, ada juga yang tidak. Kalau penyelenggaranya BMD itu langsung yang sudah dianggarkan sendiri karena itu sudah dianggarkan rutin” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Hal senada juga disampaikan oleh bapak Waras selaku Sekretaris, ibu Puput selaku Kaur Keuangan, Bpk Muhajirin selaku anggota Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa (LPMD) menyatakan bahwa:

“Ya disediakan. Sudah dianggarkan di APBDES (Anggaran Pendapatan Belanja Desa) setiap tahun untuk Pelatihan dan Pembinaan. Dana yang didapat berasal dari pihak Kabupaten, Provinsi dan Pemerintahan Pusat memberikan bantuan, yang sebelumnya desa mengajukan lewat APBDes ke Kecamatan” (wawancara, 16 Oktober 2021).

Berikut adalah pola pelaksanaan peningkatan kapasitas pemerintah desa :



Dengan adanya program peningkatan kapasitas yang pernah diikuti oleh perangkat Desa Beton tersebut, dalam kenyataannya memang masih belum sepenuhnya efektif. Hal ini terlihat dari masih belum terwujudnya pemahaman diantara perangkat desa terkait dengan pendirian dan keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Berdasarkan peraturan perundangan, BUMDes didirikan oleh desa berdasarkan musyawarah desa dan unit-unit usaha yang dikembangkan hendaknya disesuaikan dengan potensi desa yang ada. Pengelolaan BUMDes juga belum diserahkan sepenuhnya kepada pengurus BUMDes yang sudah ditetapkan berdasarkan peraturan desa. Hal itulah menjadi faktor penyebab tidak berjalannya operasionalisasi BUMDes.

## BAB V

### Peningkatan Kapasitas Berbasis Kearifan Lokal

#### 5.1. Kearifan Lokal

Menurut Rosidi (2011 hlm 29) Istilah kearifan lokal merupakan terjemahan dari "*local genius*" yang pertama kali diperkenalkan oleh Quaritch Wales pada tahun 1948-1949 dimana mengandung arti "kemampuan kebudayaan setempat dalam menghadapi pengaruh kebudayaan asing pada waktu kebudayaan itu berhubungan". Secara epistemologi konsep kearifan lokal terdiri dari dua kata yaitu kearifan (*wisdom*) yang berarti kebijaksanaan dan lokal (*local*) berarti setempat. Lebih lanjut *local wisdom* dipahami sebagai gagasan-gagasan, nilai-nilai, pandangan-pandangan yang tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat setempat yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakat tersebut. Kearifan lokal merupakan pengetahuan yang secara eksplisit muncul dari periode panjang berevolusi bersama-sama masyarakat dan lingkungannya dalam sistem lokal yang sudah dialami bersama-sama.

Kearifan lokal merupakan potensi untuk dipelihara dan diberdayakan menjadi sumber daya modal sosial yang menjaga kohesivitas dan dinamika kehidupan dan pembangunan masyarakat dan wilayah setempat. Modal sosial yang sudah melekat begitu lama, terus berproses dan berevolusi di tengah perkembangan nilai-nilai yang diyakini masyarakat. Tidak jarang komunitas masyarakat tertentu yang telah kehilangan nilai-nilai kearifan lokalnya, namun banyak pula masyarakat yang masih mampu mempertahankannya bahkan melestarikannya dalam kehidupan sehari-hari sehingga kearifan lokal tersebut semakin memberi makna dalam dinamika kehidupan masyarakat secara riil. Dengan demikian kearifan lokal dapat

dikatakan sebagai budaya kuat yang diyakini dan menjadi acuan pola perilaku individu dalam kehidupan bermasyarakat.

Adapun ciri-ciri kearifan lokal menurut Ayat Rohaedi (1986 hlm 42) sebagaimana telah dipaparkan pada bab terdahulu meliputi:

- 1) Mampu mempertahankan budaya adat terhadap budaya luar,
- 2) Memiliki kemampuan membantu bagian unsur-unsur budaya luar,
- 3) Memiliki kemampuan menyatukan budaya luar ke dalam budaya asli,
- 4) Mempunyai kemampuan mengendalikan,
- 5) Mampu memberi arah positif majunya perkembangan budaya.

### **Kearifan Lokal di Kabupaten Gresik**

#### Kearifan Lokal: Tradisi Tegal Desa

Kabupaten Gresik merupakan salah satu daerah yang kaya akan budaya dan tradisi yang sampai saat ini masih selalu dilestarikan oleh masyarakat dan pemerintah daerah. Hal ini dapat terlihat dari setiap even di masyarakat maupun di pemerintahan yang senantiasa melibatkan tradisi dan budaya dengan berbagai upacara-upacara adat yang menjadi ciri khas kedaerahan. Tidak hanya dari aspek religi yang mana Gresik memang sudah dikenal sebagai kota santri, namun Kabupaten Gresik juga memiliki kebudayaan dan tradisi leluhur yang khas seperti makanan khas, lukisan khas dan lain sebagainya.

Salah satu tradisi yang merupakan kearifan lokal yang masih terus dilestarikan dan bahkan menjadi daya tarik wisata adalah Upacara Adat Tegal Desa. Upacara adat Tegal Desa menarik untuk dikaji karena di sana terdapat proses akulturasi beberapa nilai sosial budaya antara lain budaya Islam dan budaya lokal setempat yang sudah lama berkembang dan menyatu dalam kehidupan masyarakat sejak sebelum budaya Islam datang di daerah tersebut. Akulturasi

merupakan proses sosial yang timbul ketika suatu kelompok masyarakat dengan kebudayaan tertentu dihadapkan dengan unsur - unsur dari suatu kebudayaan asing, yang lambat laun kebudayaan asing tersebut dapat diterima dan diolah kedalam kebudayaan sendiri tanpa menyebabkan lunturnya kepribadian kebudayaan lama atau kebudayaan asli daerah (Koentjaraningrat,1990: 248).

Upacara “Tegal Desa” atau “Tegal Deso” biasa disebut juga dengan upacara “Sedekah Bumi” dan ada pula yang menyebut “Ruwat Deso” yang dilaksanakan oleh masyarakat Desa di Kabupaten Gresik tak terkecuali Desa Beton, merupakan upacara tahunan yang dilaksanakan seusai panen padi. Tegal Desa merupakan tradisi merayakan ulang tahun desa tempat tinggal sekaligus untuk bersyukur atas rezeki dan keadaan desa yang aman sejahtera yang biasa diadakan oleh masyarakat Gresik. Tegal Desa mempunyai makna dimana kata “Tegal” memiliki arti sebagai tempat bercocok tanam yang melambangkan kemakmuran dan kesejahteraan. Kemudian kata “desa” berarti sebuah perkampungan. Salah satu tradisinya berada di Desa Beton, setiap tanggal 16 Dzulkaidah warga beramai-ramai berkumpul di balai desa untuk Tegal Desa. Tidak hanya berkumpul mereka juga membawa talam yang berisi nasi uduk, telur, ikan bandeng, ayam goreng, dan urap-urap, ada juga yang membawa buah-buahan, makanan itu nantinya akan ditukar kepada warga lain setelah pembacaan Istighotsah bersama (<https://budayaindonesia.org/Tegal-Deso-Masyarakat-Gresik>). Tradisi ini telah lama ada dan terus dilestarikan warga Beton sebagaimana warga desa lain di Kabupaten Gresik. Namun sejak adanya pandemi virus corona ini upacara adat tersebut dilaksanakan dengan lebih sederhana dengan membuat “*slametan*” biasa yang hanya dihadiri perangkat desa dan warga secara terbatas (wawancara dengan Sekretaris Desa Beton, 9 Oktober 2021). Biasanya Tegal Deso digelar selama lima hari dengan berbagai

rangkaian acara, mulai dari hal yang bersifat sosial, keagamaan, hingga hiburan. Menurut masyarakat setempat, upacara Tegal Deso juga dimaksudkan untuk mewujudkan rasa terimakasih dan syukur kepada Tuhan YME yang telah memberikan nikmat keberkahan untuk seluruh warga yang tinggal dan beraktivitas di desa.

Kemudian ditambahkan oleh Bpk. Kepala Dusun Biyodo, Desa Beton sebagai berikut: “selama ini sebenarnya kita rutin mengadakan setiap tahun yang dilaksanakan bulan September dibuat satu rangkaian dengan perayaan 17 Agustusan ....tapi selama hampir 2 tahun ini terpaksa ditiadakan dan baru akan diadakan lagi besok bulan desember 2021 tapi hanya slametan sederhana di dusun saya saja. Kalau disini Namanya ruwat dusun yang mana upacara atau slametan ini dilakukan sebagai rasa syukur kita karena kita makan, tidur, mencari rejeki ya di dusun ini jadi ya kita wajib mensyukuri” (Wawancara tanggal 14 November 2021).

Mengapa masyarakat masih terus melestarikan upacara Tegal Desa tersebut karena diyakini tradisi tersebut mempunyai banyak manfaat dan nilai positifnya sebagaimana ungkapan salah satu informan dari unsur masyarakat sebagai berikut:

“....Iya karena dengan adanya Tegal Desa ini masyarakat bisa bekerja sama dan bisa saling menghormati dan saling bertoleransi antar sesama umat beragama, dan untuk meningkatkan kebersamaan gotong royong antar warga, selain itu juga ada nilai persatuan, kesatuan antar warga desa Beton. Kalau waktunya sedekah bumi itu bisa kumpul jadi satu jadi dapat menimbulkan rasa persatuan dan kesatuan

(wawancara Yati, Muhajirin, Puput, Hermin, 23 Oktober 2021).

Ditambahkan oleh Bpk. Wito selaku Ketua BUMDes di Desa Beton mengatakan bahwa tradisi Tegal Desa ini banyak nuansa historis dan budaya yang sudah turun temurun diadakan sejak nenek moyang kita

dahulu sehingga kita wajib menjaga dan melestarikannya (wawancara, 24 November 2021).

Dari hasil wawancara di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai-nilai yang terkandung dan ingin dilestarikan oleh pemerintah dan masyarakat di Kabupaten Gresik dalam kearifan lokal upacara Tegal Desa/Tegal Deso/Sedekah Bumi/Ruwat Deso ini antara lain:

- *Nilai Menjaga keseimbangan hidup antara manusia warga desa dengan lingkungan alam yang menjadi sumber kehidupan mereka*
- *Senantiasa mensyukuri apapun yang diberikan Allah SWT*
- *Merupakan bentuk penghormatan kepada leluhur yang telah menanamkan tradisi upacara tersebut secara turun temurun sehingga wajib dilestarikan*
- *Menjaga kerukunan dan mempererat kekerabatan dan persaudaraan antara warga sehingga akan dapat meminimalisir terjadinya konflik horizontal di masyarakat*
- *Meningkatkan solidaritas dan kepekaan sosial, gotong royong, kerjasama yang kalau tidak dijaga akan semakin memudar*
- *Nilai Budaya dimana dalam tradisi ini terdapat akulturasi budaya Religi dengan budaya masyarakat lokal yang dipadukan dengan kesenian berbasis religi yaitu Sholawat Nabi, wayangan, dan lain sebagainya.*

Adapun hasil penelitian Izzah, Nurul (2020) menguraikan beberapa fungsi dari tradisi Tegal Deso di kabupaten Gresik yaitu: fungsi keagamaan, fungsi social-budaya, fungsi ekonomi, dan fungsi hiburan.

### Gresik Kota Santri

Kata santri dilihat dari asal usulnya ternyata sangat bervariasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata “santri” mengandung dua makna. Arti pertama adalah orang yang mendalami agama Islam, dan pemaknaan kedua adalah orang yang beribadah dengan sungguh-sungguh atau orang yang saleh. Selain itu ada yang berpendapat bahwa kata “santri” berasal dari kata “*sastri*”, sebuah kata dari bahasa Sansekerta yang artinya “melek huruf” alias bisa membaca. Sebagaimana pendapat C.C Berg yang mengatakan bahwa istilah santri berasal dari Bahasa India “*shastri*” yang berarti “orang yang mengetahui buku-buku suci agama hindu”. (<https://tirto.id/sejarah-asal-usul-kata-santri-berasal-dari-bahasa-sanskerta-ej72>). Sedangkan menurut Zamakhsyari Dhofir sebagaimana dikutip A.Syifaul Qulub (2020) kata santri berasal bahasa tamil yang berarti “guru mengaji”. Berbeda lagi dengan pendapat Nurcholish Madjid (1999:19-20) yang mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa jawa, dari kata cantrik, yang berarti “seseorang yang selalu mengikuti gurunya kemanapun gurunya pergi/menetap.”

Kota Santri menjadi julukan populer untuk Kabupaten Gresik yang dikenal dengan masyarakatnya yang religius. Hal ini ditandai dengan adanya dua makam sunan Walisongo yaitu Sunan Giri dan Syekh Maulana Malik Ibrahim. Selain kedua makam Sunan atau Wali tersebut, juga terdapat makam-makam Wali lainnya yang memiliki karisma sekaligus diyakini memiliki karomah yang hebat, yaitu makam Syeikh Maulana Ishaq yang merupakan ayah kandung dari Sunan Giri (Raden Paku), makam Syeikh Maulana Makhrubi, Makam Habib Alwi bin Muhammad Hasyim Assegaf, makam Sayyid Ali Murtadlo (Raden Santri), makam Nyai Ageng Pinatih yang merupakan ibu angkat dari Sunan Giri, makam Dewi Sekardadu, makam Putri Cempo, makan

Sunan Dalem, makam Mbah Sindujoyo, makam Siti Fatimah binti Maimun, makam Mbah Buyut Biting, dan lainnya masih banyak lagi.

Selain keberadaan makam-makam yang sangat dihormati masyarakat, kota Gresik juga terkenal banyaknya pesantren dan Pendidikan Al Qur'an dimana selain mengikuti pendidikan formal mayoritas masyarakat Gresik juga mengikuti pendidikan pesantren. Bahkan untuk anak-anak wajib mengikuti pendidikan Al Qur'an. Hal itu menunjukkan kota Gresik sebagai kota yang sangat religius.

Nilai-nilai yang mengakar dan mendasari perilaku dan hubungan sosial di lingkungan pesantren pada dasarnya dapat digolongkan menjadi dua nilai yakni nilai-nilai budaya dan nilai-nilai keagamaan (Pertwi, W., 1995). Kedua nilai tersebut tercermin dalam perilaku santri maupun para Kyainya. Nilai-nilai budaya dibatasi oleh suku bangsa dan bangsa. Sesuatu yang dianggap baik dan bemilai oleh suatu kelompok masyarakat atau suku bangsa, belum tentu dipandang baik pula oleh kelompok atau suku bangsa lainnya. Adapun nilai-nilai keagamaan dalam hal ini adalah ajaran agama Islam menempatkan eksistensi manusia dalam 3 posisi, yakni manusia sebagai hamba Allah, manusia sebagai makhluk pribadi, dan manusia sebagai makhluk sosial. Pada intinya ajaran Islam, tidak hanya berorientasi ke alam akhirat saja, melainkan juga kehidupan di dalam dunia. Demikian pula, ajaran Islam tidak hanya mengutamakan hubungan vertikal yaitu hubungan manusia dengan Tuhan saja melainkan harus diimbangi dengan hubungan hirozontal, yakni hubungan dengan sesama manusia.

Nilai pesantren ada beberapa macam yaitu diantaranya (Masrurroh, U.M, 2020):

#### *7. Akhlaq Karimah*

*Akhlaq Karimah* dijadikan ukuran bagi kelayakan santri untuk mencapai jenjang berikutnya, yang memiliki tatanan nilai yang diatur oleh agama termasuk kesatuan lahiriah dalam dirinya dan orang-

orang disekitarnya.

#### *8. Ibadah Amaliyah*

Untuk mendisiplinkan para santri dalam melaksanakan sholat *fardhu* berjamaah serta kewajiban bagi santri tua untuk menjadi imam salat jamaah sebagai praktek atas apa yang telah ia pelajari.

#### *9. Bacaan Al-Qur'an*

Mewajibkan santri dalam membaca Al-Qur'an setelah solat *fardhu* baik secara individu ataupun kelompok dan Al-Qur'an dijadikan sebagai materi dalam ujian semester yang mana bertujuan agar santri dapat lancar dan benar dalam mengetahui bacaan yang terdapat dalam Al-Qur'an.

#### *10. Hafalan Surat Al-Qur'an*

Mewajibkan santri untuk menghafal surat-surat Al-Qur'an yaitu surat pilihan yang mana surat tersebut mudah dihafalkan dan dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

#### *11. Dedikasi dan Loyalitas*

Pesantren mendisiplinkan santrinya dalam kegiatan yang adadi pesantren dari aturan dan norma yang dapat menjadikannya kebiasaan dalam kehidupannya.

#### *12. Amanah dan Tanggung Jawab*

Yang mana disini santri diberikan tugas sebagai pengurus pondok ataupun ketua dalam setiap kamar, mereka dididik untuk menjalankan tanggung jawab dan juga kepercayaan dalam pesantren tersebut.

#### *13. Toleransi dan Tegang rasa*

Yang mana santri ditempatkan dalam satu kamar yang berisikan beberapa santri dimana mereka dibiasakan bertoleransi terhadap santri lain agar terjalin kehidupan yang rukun, aman dan damai.

Berdasarkan penjelasan secara konseptual di atas, maka julukan Gresik sebagai kota santri masih relevan mengingat karakteristik

masyarakat kota Gresik hingga saat ini masih taat mempertahankan baik nilai-nilai kebudayaan maupun nilai-nilai keagamaan sekaligus sehingga membentuk karakter santri. Nilai-nilai kebudayaan yang diintegrasikan kedalam nilai-nilai keagamaan atau sebaliknya nilai keagamaan yang diintegrasikan ke dalam nilai budaya tercermin dalam berbagai tradisi yang masih terus dilestarikan seperti tradisi Tegal desa, Rebo Wekasan, Malam Selawe.

## **5.2. Kearifan Lokal Dan Peningkatan Kapasitas Pemerintah Desa**

Pemerintah desa merupakan unit pemerintahan terkecil namun memiliki kewenangan yang sangat besar seiring dengan peran strategis desa sebagai salah satu indikator keberhasilan pembangunan nasional. Peran sentral desa mendapat prioritas perhatian dari pemerintah pusat melalui kebijakan pengalokasian dana desa. Anggaran dana desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) tersebut diberikan kepada desa untuk memfasilitasi pembangunan dan pemberdayaan desa sebagai salah satu indikator keberhasilan pembangunan dan kebijakan pemerintahan.

Dengan kewenangan pemerintah desa yang besar ini banyak pihak yang mengkhawatirkan kemampuannya untuk mengelola sumber daya yang sebelumnya mereka belum mempunyai pengalaman. Untuk itulah berbagai upaya peningkatan kapasitas diinisiasi dalam rangka menyiapkan dan meningkatkan kapasitas Kepala Desa dan perangkat desa.

Program alokasi dana desa sesungguhnya sudah dimulai sejak tahun 2015 sebagai realisasi dari Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014. Dengan dana desa diharapkan dapat dimanfaatkan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan desa, pembangunan desa serta pemberdayaan masyarakat desa. Untuk itu program peningkatan

kapasitas pemerintah desa menjadi penting untuk dilaksanakan secara efektif. Program peningkatan kapasitas ini tidak cukup dilaksanakan sekali namun perlu secara berkala guna menyesuaikan dengan tuntutan perubahan lingkungan baik dalam bentuk perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi, dan lain sebagainya.

UNDP menyatakan bahwa proses pengembangan kapasitas yang efektif harus mendorong partisipasi semua pihak yang terlibat. Jika pemangku kepentingan dilibatkan dan berbagi kepemilikan dalam proses pembangunan, mereka akan merasa lebih bertanggung jawab atas hasil dan keberlanjutan pembangunan. Melibatkan pemangku kepentingan yang secara langsung terpengaruh oleh situasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efektif, juga membuat pekerjaan pembangunan lebih transparan.

Evaluasi terhadap program peningkatan kapasitas yang sudah dilaksanakan perlu melibatkan para pemangku kepentingan sehingga memungkinkan para pelaku program peningkatan kapasitas untuk melihat bidang apa yang memerlukan pelatihan tambahan, bidang apa yang harus diprioritaskan, dengan cara apa peningkatan kapasitas dapat dimasukkan ke dalam strategi pembangunan lokal dan kelembagaan. UNDP berpendapat bahwa program peningkatan kapasitas yang tidak didasari oleh studi yang komprehensif dan penilaian kondisi eksisting, hanya terbatas dalam bentuk pelatihan saja, yang kurang memberikan dorongan bagi tercapainya hasil secara berkelanjutan.

Pelaksanaan program peningkatan kapasitas melibatkan dimasukkannya berbagai sistem; nasional, lokal, kelembagaan. Ini melibatkan penilaian ulang terus-menerus dan mengharapkan perubahan tergantung pada situasi yang berubah. Ini mencakup indikator evaluatif untuk mengukur efektivitas program yang dimulai.

Evaluasi pengembangan kapasitas mendorong akuntabilitas. Pengukuran didasarkan pada perubahan kinerja institusi. Evaluasi didasarkan pada perubahan kinerja berdasarkan empat masalah utama: *Institutional arrangements*, *Leadership*, *Knowledge*, dan *Accountability*.

*Pengaturan kelembagaan* – beberapa kajian sering menemukan bahwa lembaga tidak efisien karena kebijakan, prosedur, pengelolaan sumber daya, organisasi, kepemimpinan, kerangka kerja, dan komunikasi yang buruk atau lemah. *Kepemimpinan* - UNDP percaya bahwa kepemimpinan baik oleh individu maupun organisasi dapat menjadi katalisator pencapaian tujuan pembangunan. Kepemimpinan yang kuat memungkinkan adaptasi yang lebih mudah terhadap perubahan, pemimpin yang kuat juga dapat memengaruhi orang. Ini menggunakan pembinaan dan *mentoring programmer* untuk membantu mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan seperti, pengaturan prioritas, komunikasi dan perencanaan strategis. *Pengetahuan* - UNDP percaya bahwa pengetahuan adalah fondasi kapasitas. Ia percaya bahwa investasi yang lebih besar harus dilakukan dalam membangun sistem pendidikan yang kuat dan peluang untuk pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan profesional. Ini mendukung keterlibatan dalam reformasi pendidikan pasca sekolah menengah, pembelajaran berkelanjutan dan layanan pengetahuan rumah tangga. *Akuntabilitas* - Penerapan langkah-langkah akuntabilitas memfasilitasi kinerja dan efisiensi yang lebih baik. Kurangnya langkah-langkah akuntabilitas di lembaga memungkinkan maraknya korupsi. UNDP mempromosikan penguatan kerangka akuntabilitas yang memantau dan mengevaluasi lembaga. Ini juga mempromosikan organisasi independen yang mengawasi, memantau dan mengevaluasi lembaga. Ini mempromosikan pengembangan kapasitas seperti kemampuan literasi dan bahasa di

masyarakat sipil yang akan memungkinkan peningkatan keterlibatan dalam lembaga pemantauan.

UNDP mengintegrasikan sistem peningkatan kapasitas ini ke dalam pekerjaannya untuk mencapai Tujuan Pembangunan Milenium (MDGs). Ini berfokus pada pembangunan kapasitas di tingkat kelembagaan karena percaya bahwa "lembaga adalah jantung dari pembangunan manusia, dan bahwa ketika mereka mampu bekerja lebih baik, mempertahankan kinerja itu dari waktu ke waktu, dan mengelola 'kejutan' pada sistem, mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti bagi pencapaian tujuan pembangunan manusia nasional". Berikut adalah proses pembangunan kapasitas menurut UNDP.



Gambar 4.  
Proses Pembangunan Kapasitas Kelembagaan, UNDP(2008)  
Sumber: Whittle S., Colgan A. and Rafferty M. (2012).

Namun dalam implementasi tidak semua tahapan peningkatan kapasitas pemerintahan desa mengikuti tahapan secara umum sebagaimana penjelasan UNDP di atas. Peningkatan kapasitas yang biasanya dilakukan secara sederhana dalam bentuk pemberia pelatihan, sosialisasi dan bimbingan teknis. Namun kurang menggali potensi dan kebutuhan strategis di masing-masing desa. Akuntabilitas pelaksanaan program peningkatan kapasitas juga relatif kurang karena hanya mendasarkan pada akuntabilitas anggaran dan kurang memperhatikan akuntabilitas proses dan hasil. Alhasil program peningkatan kapasitas belum menghasilkan peningkatan kapasitas SDM perangkat desa sebagaimana yang diharapkan.

Hasil penelitian ini mengajukan proposisi dimana efektivitas program peningkatan kapasitas akan meningkat jika proses peningkatn kapasitas melibatkan nilai-nilai kearifan lokal yang notabene sudah melekat pada keseharian para pemangku kepentingan. Memanfaatkan nilai-nilai kearifan lokal dalam program ini merupakan upaya mencari strategi dengan memanfaatkan sistem lokal maupun nasional terkait dengan keberlanjutan program peningkatan kapasitas dan hasilnya. Sebagai contoh jika biasanya peningkatan kapasitas perangkat desa dengan memberi pelatihan guna pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja dalam menunjang penertiban administrasi desa yang kebanyakan menggunakan metode ceramah ini kurang efektif. Akan lebih efektif bisa peningkatan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja itu diberikan dalam suatu forum dengan gaya komunikasi yang khas dengan masyarakat setempat.

### **5.3. Reformulasi model proses peningkatan kapasitas berbasis nilai kearifan lokal dalam upaya membangun BUMDes**

Nilai kearifan lokal masyarakat Gresik dahulu dikenal kuat dalam tradisi keislamannya karena tidak terlepas dari sejarah Gresik yang

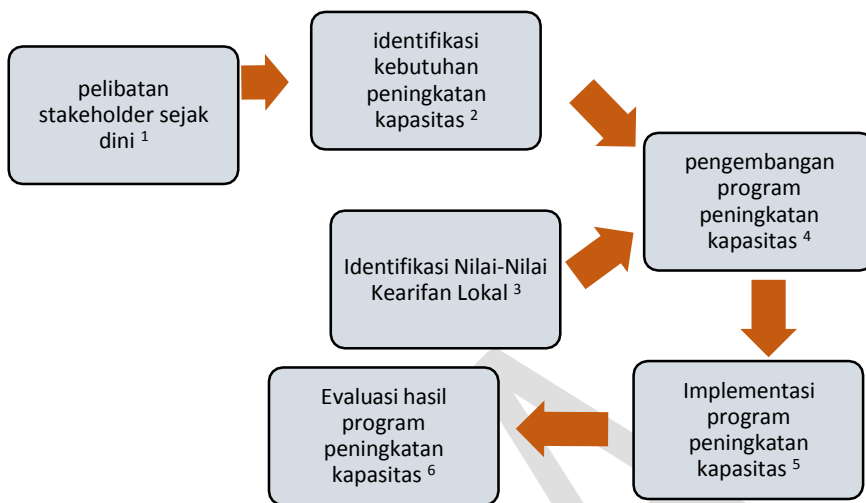
penuh dengan tokoh-tokoh penyebar agama Islam sehingga Gresik sering dijuluki sebagai kota santri. Budaya santri berasal dari kehidupan pesantren, dimana pesantren adalah sebuah kawasan yang khas yang ciri-cirinya tidak dimiliki oleh kawasan yang lain. Karenanya tidak berlebihan jika Abdurrahman Wahid menyebut sebagai sub-kultur tersendiri. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam sistem pendidikan pesantren secara tradisional yang menjadikannya khas adalah Kiai, santri, masjid, pondok dan pengajaran kitab-kitab klasik (Zamakhshari Dhofier dalam M. Syaifuddin Zuhriy, 2011).

Peningkatan kapasitas perangkat desa dengan mengadopsi nilai-nilai budaya santri tentu akan lebih efektif dalam membawa perubahan perilaku dan etos kerja dalam pelayanan administrasi desa, dibandingkan dengan pendekatan peningkatan kapasitas formal sebagaimana dilakukan selama ini. Berbeda lagi dengan nilai kearifan lokal daerah Banyuwangi yang dikenal dengan budaya Blambangan dimana nilai yang budaya lokal yang patut dikembangkan antara lain budaya tepat waktu, disiplin dan ketelitian. Budaya tepat waktu dan disiplin dilihat dari tradisi kebo-keboan yang selalu diadakan setiap tanggal 10 Suro dan ketelitian yang diturunkan dari kebiasaan membatik kain panjang yang harus dikerjakan satu-persatu sehingga membutuhkan ketelitian. Jadi dalam hal ini metode pelatihan, sosialisasi dan bimbingan teknis sebagai upaya peningkatan kapasitas perangkat desa perlu memperhatikan metode pendekatan yang digunakan disesuaikan dengan nilai-nilai kearifan lokal desa setempat agar peserta peningkatan kapasitas dapat benar-benar meresapi dan mampu melaksanakan pengetahuan dan ketrampilan baru yang diintervensikan.

Dalam hal peningkatan kapasitas penerapan prinsip-prinsip *good governance*, pendekatan komunikasi yang digunakan perlu mengadopsi konsep-konsep lokal yang sudah familier di kalangan

masyarakat dan *stake holder* peningkatan kapasitas. Secara umum ada 11 prinsip tatakelola pemerintahan yang baik (*good governance*) meliputi: Keterbukaan dan transparansi (*opennes and transperancy*), bertanggung-jawab melaksanakan (*responsible*), responsif (*responsive*), bertanggung-gugat (*accountable*), adil (*fair*), partisipatif (*participative*), bebas korupsi (*anti corruption*), efisien dan efektif (*efficient and effective*), kepastian dan supremasi hukum (*rule of law*), pembangunan berkelanjutan (*sustanaible development*), dan inovasi dan kesiapan untuk berubah lebih baik (*innovation and opennes to change*). Dalam program pelatihan akan lebih efektif jika konsep atau istilah yang ditanamkan adalah istilah lokal dengan pemaknaan yang sama. Misalnya untuk menanamkan prinsip responsibel, bertanggung jawab, dan anti korupsi dalam budaya pesantren cukup dengan menanamkan nilai-nilai ikhlas. Dengan menerapkan nilai ikhlas ini dalam ranah pemerintahan desa dan pelayanan kepada warga masyarakat maka perangkat desa akan menjadi lebih responsif, responsibel, akuntabel dan pada gilirannya akan menghindari tindak korupsi dalam menjalankan tugasnya sebagai perangkat desa.

Dengan demikian memasukkan nilai-nilai kearifan lokal dalam proses peningkatan kapasitas bagi perangkat desa secara khusus dan bagi masyarakat desa secara umum dipandang akan lebih efektif. Berikut adalah visualisasi model peningkatan kapasitas perangkat desa dengan memasukkan nilai-nilai kearifan lokal:



Gambar 5

Re-desain Model Proses peningkatan kapasitas pemerintah desa berbasis nilai-nilai Kearifan local Sumber: Elaborasi hasil penelitian dan Model UNDP

*Re-design* model peningkatan kapasitas pemerintah desa berbasis nilai-nilai kearifal lokal yang diajukan tersebut merupakan adopsi dari model peningkatan kapasitas UNDP yang kemudian diadaptasikan dengan kondisi dan situasi di lokasi penelitian yaitu di Desa Beton, Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik Jawa Timur.

Menurut model yang dirumuskan UNDP (2008), proses pembangunan atau peningkatan kapasitas (*capacity building*) sebagaimana dipaparkan sebelumnya meliputi 5 (lima) tahap yaitu:

- 1) Pelibatan *stake holder* sejak dini,
- 2) Penilaian kebutuhan dan potensi,
- 3) Pengembangan program peningkatan kapasitas,
- 4) Implementasi program peningkatan kapasitas, dan
- 5) Evaluasi hasil program peningkatan kapasitas.

Sedangkan model yang telah dimodifikasi berdasarkan hasil penelitian ini adalah menambahkan satu tahap dalam proses *capacity building* bagi perangkat dan masyarakat desa yaitu pada tahap yang

ketiga perlu melakukan pengidentifikasian nilai-nilai kearifan lokal yang ada sehingga nilai-nilai kearifan lokal tersebut nantinya dapat diadopsi dan disinergikan dalam proses pelaksanaan program peningkatan kapasitas.

KYTA

KYTTÄ

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmeti, F. (2013). Building Community Capacity for Tourism Development in Transitional Countries: Case of Kosovo. *European Journal of Scientific Research*, Volume 115 No 4, Dec, pp.536 Available from: [https://www.researchgate.net/publication/275018907\\_Building\\_Community\\_Capacity\\_for\\_Tourism\\_Development\\_in\\_Transitional\\_Countries\\_Case\\_of\\_Kosovo](https://www.researchgate.net/publication/275018907_Building_Community_Capacity_for_Tourism_Development_in_Transitional_Countries_Case_of_Kosovo) [accessed Jan 03 2022].
- Akadun Akadun, Lelas Sulastri dan Hidayat Hidayat (2019). Capacity Building in Improving the Performance of Village-Owned Enterprises in Sumedang Regency. 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018). Atlantis Press. Pp. 335-339.
- Akbar, Nafisa; Ostermann, Susan L. 2015. "Understanding, Defining, and Measuring State Capacity in India: Traditional, Modern, and Everything in Between An Asian Survey Special Issue on India". *Asian Survey*. 55 (5): 845–861. ISSN 0004-4687
- Angela Glover Blackwell, & Raymond Colmenar. (2000). Community-Building: From Local Wisdom to Public Policy. *Public Health Reports (1974-)*, 115(2/3), 161-166. Retrieved October 26, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/4598507>
- Astuti, S. J. W., & Suaedi, F. (2018). Building Independent Villages through Collaborative Governance by Village-Owned Enterprises (Best Practice from Panggunharjo Village, Central Java, Indonesia). *Journal Ilmu Sosial, Politik, dan Ilmu Pemerintahan*, 7(2), 1-15.

- Ayatrohaedi, Kepribadian Budaya Bangsa (Local Genius), (Jakarta: Pustaka Pelajar, 1986), hal. 30. Dalam Daniah (2016) Kearifan Lokal (Local Wisdom) Sebagai Basis Pendidikan Karakter. Pionir: Jurnal Pendidikan. Vol. 5 No. 2. 10.22373/pjp.v5i2.3356
- Barrett, S., Kincaid, D. March, A. (2013). Building Coaching Capacity. Presented at the 2013 PBIS Leadership Forum
- Biradar, N., Sridhar, K., & Balamatti, A. (2006). Partnership between Research Institute and NGO to alleviate poverty. In A.W. Van den Ban, and R.K Samanta, (Eds.), *Changing Roles of Agricultural Extension in Asian Nations* (pp. 306). Delhi: B.R. Publishing
- Chaskin, R., Brown, P., Venkatesh, S. and Vidal,A. (2010) *Building Community Capacity*. Aldine De Gruyter, New York.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design, Qualitatives, Quantitative, and Mixed Methods Approcahes* (Fourth Edition). United State of America: Sage Publications Dincecco, Mark. 2017. *State Capacity and Economic Development: Present and Past*. Cambridge University Press. pp. 1, 15–24. ISBN 978-1-108-33755-7.
- Evans, Scotney & Raymond, Catherine & Perkins, Douglas. ( 2014 ) Organizational and community capacity building in Susan Wolfe and Victoria Scott, *Community Psychology: Foundations for Practice*, Sage Publications,pp.189-219. ([https://www.researchgate.net/publication/280131790Organizational\\_and\\_community\\_capacity\\_building](https://www.researchgate.net/publication/280131790Organizational_and_community_capacity_building) (accessed 18August 2019).
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

- Fixsen, D., Blase, K., Horner, R. & Sugai, G. (2008). Taking EBPs to Scale: Capacity Building. Presented at the PBS Conference 2008
- Hameiri, Shahar. 2007. "Failed states or a failed paradigm? State capacity and the limits of institutionalism". *Journal of International Relations and Development*. 10 (2): 122–149. doi:10.1057/palgrave.jird.1800120
- Harsh S. (2010). Chapter 1: Gaining perspective on a complex task: A multidimensional approach to capacity building. In S. Harsh, K. Bradley, K. Good, & J. Ross (Eds.). (2010), *Capacity building technical assistance: Change agent analyses* (pp.1-19). Charlestown, WV: Edvantia, Appalachia Regional Comprehensive Center., p. 2.
- Homan, M. (2010). *Promoting Community Change: Making it Happen in the Real World*. Cengage Learning
- Horton, D., A. at.al. (2003). *Developing and Evaluating Capacity in Research and Development Organizations*. The Hague: International Service for National Agricultural Research (ISNAR).
- Indrioko, Erwin dan Basar, Ulfa Rhomaisha (2017) Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Realita: Jurnal Penelitian dan Kebudayaan Islam*. Volume 15, No. 1. DOI: 10.30762/realita.v15i1.462
- Izzah, Nurul (2020). *Tegal Deso: Wujud Ungkapan Syukur Masyarakat Dusun Bongso Wetan, Menganti, Gresik, Sunari Penjor: Journal of Anthropology*, Volumen 4, No. 1. Pp. 41-47, DOI: <https://doi.org/10.24843/SP.2020>.
- Klingner, Donald E., and Nalbadian, John (2003). *Public Personnel Management: Context and Strategy*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

- Kresnawati dan Siti Hanila. (2019). Strategi inovasi bumdes dalam meningkatkan potensi dan kesejahteraan ekonomi masyarakat pesisir kabupaten seluma dengan metode criterium plus – ahp. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Volume 14. No.2, Pp.195-209.
- Koentjaraningrat,1990: 248).
- Lincoln, I. S and Guba, E. G. 1995. *Naturalistic Inquiry*. London-New Delhi: Sage Publication Inc.
- Maarif S, Azis A, & Setiani P (2013) Pembangunan Nasional: Kearifan Lokal sebagai Sarana dan Target Community Building untuk Komunitas Ammatoa. *Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik*, Volume 26, No. 3, Pp. 167-181.
- Madjid, Nurcholish. (1999) *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina
- Masruroh, Umi Mukaromatul (2020) "Nilai-nilai Pesantren Dalam Budaya",<https://www.kompasiana.com/umimukaromatulm/5edc42bf097f3666fb24e702/nilai-nilai-pesantren-dalam-budaya>
- Millar, J., and Photakoun, V. (2008). Livestock development and poverty alleviation: revolution or evolution for upland livelihoods in Lao PDR? *International Journal of Agricultural Sustainability*. 6, 89–102.doi:10.3763/ijas.2007.0335
- Pertiwi, W. (Ed) (1995) *Nilai-nilai Budaya dalam Kehidupan Pesantren di Daerah Situbondo Jawa Timur*, Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Kebudayaan Direktorat Sejarah Dan Nilai Tradisional Proyek Pengkajian Dan Pembinaan Nilai-nilai Budaya Pusat. Diakses dari <http://repositori.kemdikbud.go.id/12750/1/Nilai%20nilai%20budaya%20dalam%20kehidupan%20pesantren%20di%20daerah%20situbondo%20jawa%20timur.pdf>

- Qulub, A.Syifaul (2021) Dampak Keberadaan Industri Terhadap Budaya Santri. *Attaqwa* – Volume 17 Nomor 1 Maret, diakses dari <https://jurnal.staidagresik.ac.id/index.php/attaqwa/article/view/118/65>
- Salladien, 2007. *Desain Penelitian Kualitatif*, Makalah Seminar Penelitian Kualitatif di Lembaga Penelitian, Universitas Negeri Malang
- Soeprapto, R. 2010. Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance: The Capacity Building for Local Government toward Good Governance. *UPI: Jurnal Fakultas Ilmu Politik dan Sosial*, diakses dari file:///C:/Users/ASUS/Downloads/The\_Capacity\_Building\_For Local\_Governme.pdf
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV
- Raflin Atuna, Nur Istiyani Harun. (2019) Peningkatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa dan Tantangan Pemerintah Sumalata Timur. *Journal of Public Administration Studies*. Volume 2. No. 2. Pp. 61-77.
- Retno Sarawati (2019) Village Capacity Building Through Strong, Developed, Independent and Democratic Village Governance. ICIDS. September 10-12, Bandar Lampung, Indonesia.
- Suacana, I. W. G., and Eka Suaib. "Democracy Model Based on Bali Local Wisdom Values for Capacity Building of Regional Governance." *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, vol. 3, no. 9, 30 Sep. 2016, pp. 27-36
- VicHealth. (2006). Capacity Building for Health Promotion. Retrieved from VicHealth general :[https://www.vichealth.vic.gov.au//media/ResourceCentre/PublicationsandResources/General/Capacity\\_Building\\_FactSheet.pdf?la=en&hash=28D731AE5A13A61534865272CF8A3534DAA9954D](https://www.vichealth.vic.gov.au//media/ResourceCentre/PublicationsandResources/General/Capacity_Building_FactSheet.pdf?la=en&hash=28D731AE5A13A61534865272CF8A3534DAA9954D)

- Wing, K. T. (2004). Assessing the effectiveness of capacity-building initiatives: Seven issues for the field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1): 153-160. In Goldberg and Bryant. (2012). *BMC Public Health*. <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/531>
- Woodhouse, A. (2006). Social Capital and Economic Development in Regional Australia: A Case Study. *Journal of Rural Studies*, Vol. 22(1), pp. 83–94  
<https://nasional.kontan.co.id/news/revitalisasi-bumdes-menteri-desa-targetkan-kinerja-bumdes-bangkit-tahun-depan>, diakses tanggal 23 Oktober 2020
- <https://budaya-indonesia.org/Tegal-Deso-Masyarakat-Gresik> ^ . ^ Brambor, Thomas; Goenaga, Agustín; Lindvall, Johannes; Teorell, Jan(2020-02-01). "The Lay of the Land: Information Capacity and the Modern State". *Comparative Political Studies*. 53 (2): 175–213. doi:10.1177/0010414019843432. ISSN 0010-4140 "Membangun Indonesia dari Desa," BaKTI (Bursa Pengetahuan Kawasan Indonesia Timur), <https://bakti.or.id/berita/membangun-indonesia-dari-desa>
- Unescap (2009) What is Good Governance. <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>. Diakses 12 Des 2021
- United Nation. What is the Rule of Law. <https://www.un.org/ruleoflaw/what-is-the-rule-of-law/>. Diakses 12 Des 2021.
- 11 Principles of Good Governance. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#> {%2225565951%22:[11]}

## SINOPSIS PENULIS

KYTA

KYTTÄ