

**STRATEGI *CAPACITY BUILDING* PEMERINTAHAN DESA  
(STUDI KASUS DI DESA LEMBANG, KECAMATAN  
LEMBANG, KABUPATEN BANDUNG BARAT, PROVINSI  
JAWA BARAT)**

***STRATEGI OF VILLAGE GOVERNANCE CAPACITY BUILDING  
(A CASE STUDY IN LEMBANG VILLAGE, LEMBANG SUB  
DISTRICT WEST BANDUNG AGENCY, WEST JAVA PROVINCE)***

**STRATÉGI *CAPACITY BUILDING* PAMARÉNTAHAN DÉSA  
(ULIKAN KASUS DI DÉSA LEMBANG, KACAMATAN  
LEMBANG, KABUPATEN BANDUNG BARAT, PROPINSI  
JAWA BARAT)**

**RADEN HENDI HENDYANA**

**Pensiunan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM)  
Jl . Kolonel Masturi Km. 3,5 No 11 Kota CiamHI Provinsi Jawa Barat**

**ABSTRAK**

Menurut pengamatan awal Peneliti, Desa Lembang tidak lebih maju dibanding rata-rata desa lain di Kabupaten Bandung Barat, padahal mempunyai sumber daya alam dan SDM yang relatif lebih baik. Peneliti berasumsi bahwa salah satu faktor utama penyebabnya adalah kelemahan kapasitas Pemerintah Desa dalam menyelenggarakan pemerintahan desa, terutama dalam pengembangan perekonomian dan pembangunan. Karena itu tujuan penelitian ini adalah mengetahui kondisi kapasitasnya sekarang, kendala atau faktor-faktor apa yang mungkin menghambat kapasitasnya, dan bagaimana strategi untuk meningkatkan kapasitasnya.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa studi pustaka, studi dokumentasi, wawancara, dan observasi. Kerangka teori yang digunakan sebagai acuan dalam memandu penelitian dan dalam menganalisa hasil penelitian adalah teori Grindle mengenai kerangka analisis pengembangan kapasitas untuk sektor publik, yang terdiri dari 3 dimensi: SDM, organisasi, dan kelembagaan, berikut dengan beberapa indikator dari masing-masing dimensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas Pemerintah Desa Lembang kurang memadai pada ketiga dimensi terutama di bidang penyelenggaraan tugas non-administratif berupa pengembangan ekonomi dan pembangunan Desa. Banyak faktor penyebabnya, di antaranya yang paling utama adalah lemahnya status kepegawaian dan rendahnya insentif aparatur Desa, terbatasnya kewenangan dan insentif BPD, lemahnya kepemimpinan dan kuatnya pengaruh politik lokal Kepala Desa, rendahnya anggaran Desa, dan sangat terbatasnya otonomi

Pemerintah Desa. Dengan demikian, hulu dari permasalahan yang menyebabkan rendahnya kapasitas Pemerintah Desa Lembang sebenarnya terletak dalam dimensi kelembagaan berupa kelemahan dalam rejim ekonomi dan rejim politik dan juga dalam kebijakan dan regulasi mengenai SDM dan organisasi Pemerintah Desa Lembang, yang nyaris sepenuhnya ditentukan oleh pemerintah supra desa. Karena itu, strategi yang paling tepat dilakukan adalah mereformasi peraturan perundang-undangan yang memperkuat otonomi Desa, meningkatkan anggaran transfer, dan menjamin transparansi penyelenggaraan pemerintahan Desa.

**Kata Kunci:** aparatur desa, insentif, kinerja, kewenangan, otonomi

### **ABSTRACT**

*According to the Researcher's preliminary observation, Lembang Village was not more developed than other villages in Western Bandung Regency, whereas it has relatively better natural and human resources. The Researcher assumed that one of the main factors affecting it was the lack of the Village Administration capacity in performing village administration, especially in improving economy and development. Therefore, the purpose of the research was to find out the current condition of the village's capacity, the constraints or factors that potentially hindered the capacity, and what are the proper strategies for strengthening it.*

*The research method applied was a qualitative-descriptive approach with data collection techniques of library study, documentary study, interviews, and observation. The theoretical framework used as a reference in guiding the research and in analyzing the research results was Grindle theory on the analysis framework of capacity development for public sector, consisting of three different dimensions: human resources, organization, and institution, together with some indicators of each dimension.*

*The research results showed that Lembang Village Administration was insufficient in the three dimensions, especially in performing non-administrative duties of developing Village economy and development. There were different factors affecting it, of the most importance were the weak status and low incentives of Village personnel, limited authorities and low incentives of BPD (Village supervisory agency), the weak leadership and strong local political influence of Village Head, low budget of Village, and very limited autonomy of Village administration. Thus, the main source of the problems that caused The low capacity of Lembang Village Administration was actually in institutional dimension, that is, the weakness of economic and political regimes as well as in policies and regulations on both human resource dan organization of Lembang Village Administration, practically all of which were made by higher levels of government. Therefore, the most appropriate strategy to apply is reforms legislations by strengthening Village autonomy, increasing transfer funds, and ensuring transparency in Village governance.*

**Keywords:** village personnel, incentive, performance, authority, autonomy

## 1. Pendahuluan

Pemerintah Desa mempunyai tugas yang sangat luas, yaitu menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa (Pasal 1 angka 3 dan Pasal 26 ayat (1) UU No. 6 Tahun 2014 jo. UU No. 3 Tahun 2024 (UU Desa). Untuk pelaksanaan tugas-tugas tersebut Pemerintah Desa dituntut bukan saja menyelenggarakan administrasi pemerintahan dan program-program pembangunan di desa tetapi juga mengerahkan partisipasi masyarakat dalam berbagai kegiatan dalam upaya memajukan desa, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, dan dengan demikian memberi kontribusi pada pencapaian tujuan kehidupan berbangsa dan bernegara Indonesia secara nasional, termasuk dalam pembangunan ekonomi nasional.

Di jaman modern ini peningkatan atau pembangunan kapasitas perlu diupayakan terutama dengan berbagai inovasi baru yang mampu memberdayakan desa menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sebagaimana yang dica-citakan dalam UU Desa. Karena, seperti ditegaskan oleh Mendagri Muhammad Tito Karnavian (Pangkalan Data BPSDM Jabar), sebagian besar kemajuan suatu desa ditentukan oleh Kepala Desa, dan karena itu Kepala Desa, bersama dengan aparatur Desa lainnya, harus mempunyai kemampuan (kapasitas) yang kuat.

Memang setelah diberlakukannya Undang-undang Desa tahun 2014 banyak desa mengalami peningkatan status berdasarkan Indeks Desa Membangun (IDM). Data yang dirilis oleh Pusat Data Desa Indonesia Kementerian Desa 2015-2022 menunjukkan *trend* peningkatan desa swasembada (desa maju, mandiri dan sejahtera) dari 1,85 persen (2015) menjadi 4,21 persen (2016), 4,84 persen (2017), 4,87 persen (2018), 5,55 persen (2019), 5,94 persen (2020), 6 persen (2021) dan menjadi 6,90 persen (2022).

Namun dibalik peningkatan swasembada desa tersebut, masih terdapat ketimpangan besar antara masyarakat kota dan desa. Berdasarkan data tahun 2020, tingkat kemiskinan pedesaan di Indonesia mencapai 12,82 persen, jauh melebihi tingkat kemiskinan perkotaan yang berada di angka 7,38 persen. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, kemiskinan pedesaan rata-rata hanya berkurang 0,29 persen setiap tahun (Yahya dan Agustina, 2022). Walaupun dari aspek pembangunan fisik (indikator IDM) telah banyak desa

telah mengalami kemajuan berkat berbagai program pemerintah yang dimaksudkan untuk memajukan desa, permasalahan lama yang masih belum mengalami perubahan signifikan adalah penguatan kapasitas pemerintahan desa itu sendiri.

Permasalahan-permasalahan di atas mengindikasikan lemahnya kapasitas pemerintah desa. Memang dalam kenyataannya, berdasarkan sejumlah penelitian, secara umum kapasitas kepala desa di seluruh Indonesia masih berkisar antara rendah dan sedang (Muhammad Takdir dan Jusniaty, 2019; Jennifer I. R. Dhue<sup>1</sup> dan Frans B. Tokan, 2021; Abadi, 2020; Aminah, 2020). Jadi tidak mengherankan bahwa umumnya desa-desa di Indonesia masih tertinggal dalam hal pembangunan ekonomi, dan dengan demikian juga dalam hal kesejahteraan warga desa.

Realitas tersebut menunjukkan belum tercapainya harapan yang mendasari pembuatan UU Desa Thn 2014 jo 2023, yaitu pemberdayaan Desa agar “menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera”. (bagian Menimbang, butir b).

Kesenjangan antara yang diharapkan (*das sollen*) dan kenyataannya (*das sein*) ini menurut peneliti disebabkan terutama oleh faktor kelemahan SDM aparat Desa dan organisasi pemerintahan desa itu sendiri, mengingat bahwa desa umumnya mempunyai cukup banyak potensi sumber daya alam dan sumber daya lainnya.

Karena itu perlu upaya pemberdayaan Desa melalui peningkatan kapasitas (*capacity building*) pemerintah desa. *Capacity building* dalam hal ini diartikan sebagai proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas, atau masyarakat untuk (i) menganalisa lingkungan mereka, (ii) mengidentifikasi masalah, kebutuhan, isu dan peluang, (iii) merumuskan strategi untuk mengatasi masalah dan kebutuhan ini, dan menangkap peluang yang relevan, (iv) merancang rencana aksi, dan (v) mengumpulkan dan menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi rencana aksi, dan (v) menggunakan umpan balik untuk mengambil pelajaran (Rainer Rohdewold (2005:12). Jadi sasaran *capacity building* mencakup dimensi sumber daya manusia, organisasi, dan komunitas atau masyarakat, atau dalam konteks penelitian ini yang menjadi sasaran pengembangan kapasitas adalah SDM pemerintah desa (terutama kepala desa dan perangkat desa), organisasi pemerintah desa, dan institusi (lembaga) pemerintahan desa.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji kapasitas Pemerintah Desa, baik dalam realitasnya maupun yang diharapkan, dan juga akan menghasilkan

konsepsi strategi *capacity building* yang diharapkan bisa efektif dan efisien dalam meningkatkan kapasitas aparatur desa, dan dengan demikian lebih memberdayakan pemerintahan desa, dan pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan warga desa.

Lokus penelitian adalah Desa Lembang, sebuah Desa di Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat, Provinsi Jawa Barat. Desa ini memiliki luas 3,23 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sekitar 17.000 jiwa (<https://www.lembang-bandungb...>).

Desa Lembang cocok dijadikan sebagai lokus studi kasus karena mempunyai potensi sumber daya alam yang sangat besar dalam beberapa sektor, antara lain pertanian, peternakan, dan pariwisata. Selain itu Desa Lembang juga memiliki sejumlah pusat pendidikan dan penelitian pemerintah serta pangkalan militer (Lembang.CO). Tetapi dalam kenyataannya belum ada pencapaian Desa Lembang yang menonjol dalam pembangunan dibanding dengan desa-desa lain pada umumnya. Itu berarti penyelenggaraan pemerintah Desa di Desa Lembang belum optimal dalam pemanfaatan potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan observasi awal peneliti, belum optimalnya penyelenggaraan pemerintahan di Desa Lembang dalam memberdayakan potensi yang dimilikinya disebabkan terutama oleh kurangnya kapasitas aparat pemerintah desa. Karena itu perlu dipikirkan strategi untuk meningkatkan kapasitas tersebut. Dengan kata lain, penting dilakukan *capacity building*. Karena itulah penelitian ini diberi judul Strategi *Capacity Building* Pemerintah Desa (Studi Kasus di Desa Lembang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat).

Selaras dengan latar belakang penelitian, masalah-masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kapasitas Pemerintah Desa Lembang sekarang?
2. Faktor-faktor apa yang menghambat kapasitas Pemerintah Desa Lembang?
3. Bagaimana strategi pengembangan kapasitas Pemerintah Desa Lembang?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengkaji dan menganalisa kondisi kapasitas pemerintah Desa Lembang.
2. Mengkaji dan menganalisa faktor-faktor penghambat kapasitas Pemerintah Desa Lembang.
3. Mengkaji dan menganalisa strategi pengembangan kapasitas Pemerintah Desa Lembang.

Pelaksanaan tugas/kewenangan pemerintah Desa merupakan administrasi. Dalam pengertiannya yang paling luas, administrasi pada dasarnya adalah cara untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengertian

sederhana tersebut selaras dengan definisi administrasi yang dirumuskan oleh Simon (1976: 3), yaitu *"the activities of group cooperating to accomplish common goals"* (kegiatan kelompok yang bekerja sama untuk melaksanakan tujuan bersama). Kata "administrasi" sendiri (adaptasi dari bahasa Inggris *administration*) berasal dari kata Latin *ad* dan *administer* yang berarti mengelola atau melakukan.

Waldo (1955:6-7) mendefinisikan administrasi sebagai *"a type of cooperative human effort that has a high degree of rationality"* (jenis usaha kooperatif manusia yang mempunyai derajat tinggi rasionalitas). Lebih lanjut Waldo menjelaskan bahwa, dalam suatu sistem administrasi, beberapa orang memberi perintah kepada orang lain, dan perintah-perintah tersebut senantiasa diikuti orang lain tersebut. Dengan kata lain, beberapa orang mempunyai kekuasaan yang lebih besar dibanding yang lain, sebagaimana dibuktikan oleh hubungan perintah-kepatuhan atau instruksi-respon yang sudah merupakan kebiasaan (*habitual*).

Secara singkat dapat dikatakan bahwa administrasi publik adalah administrasi yang diterapkan di sektor publik. Karena itu definisi-definisi administrasi publik yang disodorkan oleh para ahli pada dasarnya sama dengan definisi-definisi administrasi seperti yang dipaparkan di atas dengan penambahan predikat publik.

Salah satu definisi administrasi publik dengan cakupan yang cukup luas disodorkan oleh Rosenbloom, Kravchuk, dan Clerkin, (2009:4) sebagai berikut: administrasi publik adalah penggunaan teori, praktek, dan proses manajerial, politik, dan hukum untuk memenuhi mandat legislatif, eksekutif, dan judisial untuk pelaksanaan fungsi regulatori dan pelayanan pemerintah.

Administrasi umumnya dijalankan secara hierarkhis dalam organisasi, yakni terdapat hubungan atasan dan bawahan di antara anggota organisasi. Karena itu konsep "administrasi" terkait erat dengan konsep "organisasi".

Organisasi menurut Robbins & Barnwell (2002:6) adalah "sebuah entitas sosial yang dikordinasikan secara sengaja, dengan batas yang relatif mudah diidentifikasi, yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai satu tujuan atau sekumpulan tujuan bersama". Raine menjelaskan bahwa sebuah organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mengejar suatu tujuan. Pengorganisasian melibatkan proses-proses kepemimpinan. Dengan mengorganisir, para pemimpin mengarahkan pengembangan strategi untuk pencapaian tujuan dan pembentukan struktur dan proses untuk mendukung strategi tersebut (2009:3).

Dalam pelaksanaan kegiatan organisasi dan untuk menghasilkan solusi pada persoalan-persoalan dalam semua organisasi dan semua situasi,

diperlukan panduan berupa prinsip-prinsip. Fayol (1949:vi-x) merumuskan empat belas prinsip organisasi, yaitu:

- 1) *Division of work* (pembagian kerja). Semua organisasi yang kompleks harus menunjuk tugas-tugas tetap kepada para anggota untuk memanfaatkan keuntungan-keuntungan spesialisasi.
- 2) *Authority and responsibility* (wewenang dan tanggung jawab). Kewenangan memunculkan tanggung jawab; pemimpin yang baik harus menjalankan kewenangan formal dan personal dan harus memberi sanksi kepada orang-orang yang tidak memenuhi tanggung jawab yang ditunjuk kepada mereka.
- 3) *Discipline* (disiplin). Pemimpin harus mempertahankan disiplin agar organisasi bisa berfungsi secara efisien dan efektif; kepatuhan, loyalitas, dan dedikasi harus diperoleh dari semua anggota sesuai dengan perjanjian majikan-karyawan.
- 4) *Unity of direction* (kesatuan arah). Harus ada satu pemimpin dan satu rencana untuk sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama.
- 5) *Subordination of individual interest to general interest* (subordinasi kepentingan individu pada kepentingan umum). Kepentingan anggota atau kelompok anggota tidak boleh dibiarkan lebih utama daripada kepentingan organisasi secara keseluruhan; harus ditemukan cara untuk menyelaraskan kepentingan individu dan kepentingan umum.
- 6) *Remuneration of personnel* (bayaran personil). Karyawan harus menerima bayaran yang adil dan mendorong usaha kerja yang produktif.
- 7) *Stability of tenure of personnel* (stabilitas masa kerja personil). Organisasi tidak akan berfungsi dengan baik jika personil, terutama personil pada level manajemen, terus-menerus datang dan pergi; perlu diambil langkah-langkah agar sestabil mungkin.

UNDP (2015) menjelaskan bahwa *governance* adalah mengenai proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan publik. Ia adalah hasil interaksi, hubungan, dan jaringan antara berbagai sektor (pemerintah, sektor publik, sektor privat, dan masyarakat sipil) dan melibatkan keputusan, negosiasi, dan berbagai hubungan kekuasaan antara para *stakeholder* untuk menentukan siapa mendapatkan apa, kapan, dan bagaimana. Hubungan antara pemerintah dan berbagai sektor masyarakat menentukan bagaimana segala sesuatu dilakukan, dan bagaimana layanan diberikan. Karena itu *governance* jauh lebih dari sekadar *government* atau *good government* dan membentuk cara suatu layanan atau sekumpulan layanan direncanakan, dikelola, dan diatur dalam sekumpulan sistem sosial dan ekonomi.

Pengertian *governance* dalam arti luas ini dianut antara lain oleh oleh Mark Bevir. Dia menjelaskan bahwa (2013:1):

*Governance refers to all processes of governing, whether undertaken by a government, market, or network; whether over a family, tribe, corporation, or territory; and whether by laws, norms, power, or language. Governance is a broader term than government because it focuses not only on the state and its institutions but also on the creation of rule and order in social practices (governance merujuk pada semua proses pengaturan, apakah dilakukan oleh pemerintah, pasar, atau jaringan; apakah terhadap keluarga, suku, perusahaan atau wilayah; dan apakah berdasarkan hukum, norma, kekuasaan, atau bahasa. Governance adalah istilah yang lebih luas dibanding government karena fokusnya bukan saja pada negara dan lembaga-lembaganya tetapi juga pada penciptaan aturan dan ketertiban dalam praktek-praktek sosial).*

Pemerintahan harus dilakukan dengan baik, atau apa yang lajim disebut sebagai *good governance*. *Good governance* berusaha melakukan bukan saja sekadar pengelolaan (manajemen) sumber daya ekonomi dan keuangan, atau layanan publik tertentu secara efisien tetapi juga merupakan suatu strategi reformasi luas untuk memperkuat lembaga-lembaga masyarakat sipil, dan membuat pemerintah lebih terbuka, responsif, akuntabel, dan demokratis (Minogue, Polidano and Hulme, 1998, dalam Hughes, 2003:77). Secara lebih komprehensif, IFAC/CIPFA menjelaskan bahwa *good governance* di sektor publik mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik dan jangka lebih panjang dan juga penggunaan sumber daya secara efisien.

Tetapi *good governance* saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang baik, melainkan harus diikuti oleh kapasitas yang cukup. Untuk konteks organisasi, Douglas Norton, et.al. (2003:19) merumuskan definisi *capacity* sebagai berikut:

kapasitas organisasi adalah potensinya untuk melakukan –kemampuannya untuk menggunakan keahlian dan sumber dayanya untuk mencapai tujuannya dan memenuhi harapan para pemangku kepentingannya. Sedangkan *capacity building* pengembangan kapasitas . sementara Grindle mendefinisikan *capacity building* sebagai *ability to perform appropriate task effectively, efficiently and sustainable* (kemampuan untuk melakukan tugas secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Grindle, 1997).

Teori Grindle

Teori *capacity building*. Grindle merumuskan tiga dimensi untuk pengembangan kapasitas organisasi, terutama organisasi publik., yaitu: 1) pengembangan sumber daya manusia, 2) penguatan organisasi, dan 3)

reformasi konstitusional, dengan fokus dan kegiatan-kegiatan seperti ditunjukkan dalam tabel di bawah.

Tabel 1. Dimensi dan Fokus of Pengembangan Kapasitas

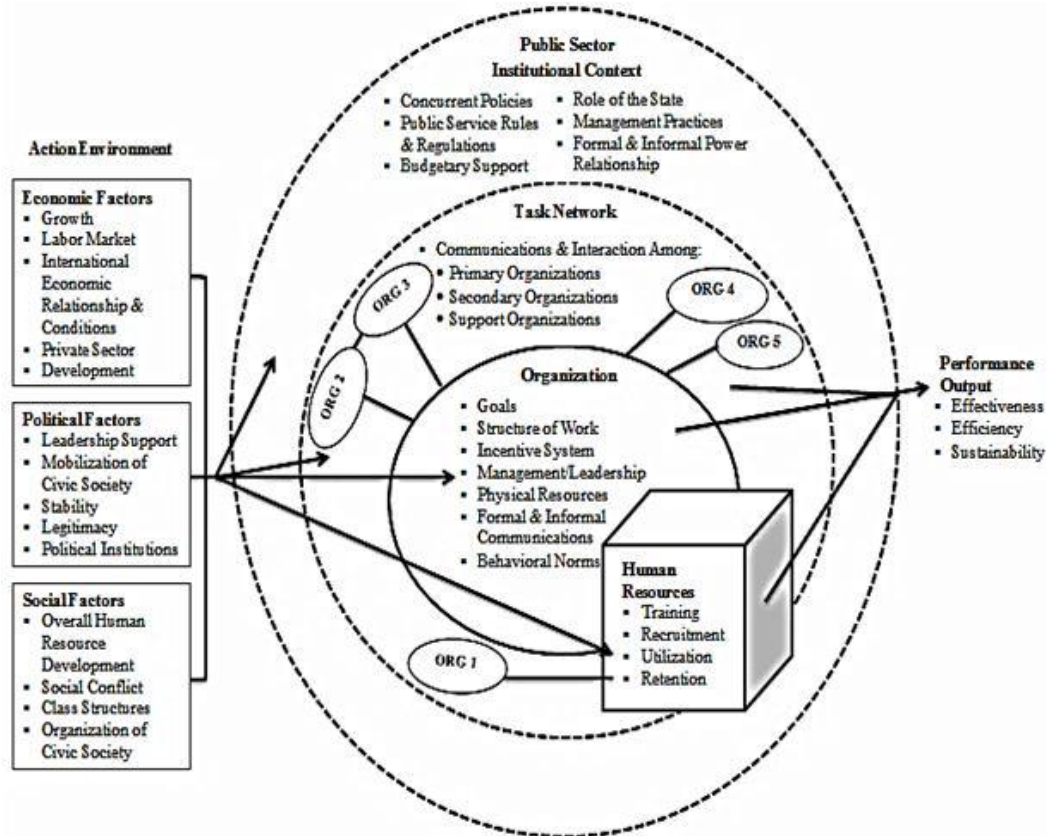
Dimensi	Fokus	Kegiatan
Pengembangan SDM	Penyediaan personil profesional dan personil teknis	Pelatihan, gaji, kondisi kerja, rekrutmen
Penguatan organisasi	Sistem manajemen untuk memperbaiki tugas dan fungsi yang sesuai dengan kinerja (spesifik kinerja)	Struktur mikro, sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, kultur organisasi, komunikasi, struktur manajerial
Reformasi institusi	Institusi dan sistem	Struktur makro, aturan main untuk rejim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi konstitusi

Sumber: Grindle, 1997

Berdasarkan rincian dimensi dan fokus di atas, Grindle merumuskan tiga strategi penguatan kapasitas, yaitu:

- (1) Dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus: personil yang profesional dan kapasitas teknis dengan tipe kegiatan antara lain: pelatihan, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen;
- (2) Dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial; dan
- (3) Reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main (*rule of game*) ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.

Secara skematis, Grindle menggambarkan teori pengembangan kapasitas sebagai berikut:



Sumber: Merilee S. Grindle, *ed.* (1997)

Gambar 1. Skema teori pengembangan kapasitas Grindle.

## 2. Metode penelitian

Teknik penelitian yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode dekriptif-analitis dengan pendekatan kualitatif. Metode ini pada dasarnya merupakan penguraian atau penggambaran fenomena atau realitas sosial tanpa menggunakan rumus statistik. Soerjono Soekanto mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan data yang seteliti mungkin tentang manusia, keadaan atau gejala lainnya. Maksudnya adalah terutama untuk mempertegas hipotesa-hipotesa, agar dapat membantu di dalam memperkuat teori lama, atau di dalam kerangka menyusun teori baru (1984:10). Sementara penelitian kualitatif didefinisikan oleh Creswell sebagai cara mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok pada suatu persoalan sosial atau persoalan manusia. Proses riset mencakup pemunculan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, data yang biasanya dikumpulkan dalam situasi (*setting*) partisipan, analisis data dengan mengembangkan secara induktif dari hal-hal khusus ke tema-tema

umum, dan peneliti yang membuat interpretasi dari makna data. Laporan tertulis final mempunyai struktur fleksibel. Orang yang terlibat dalam bentuk penelitian ini mendukung cara melihat penelitian yang menghargai gaya induktif, suatu fokus pada makna individual, dan pentingnya menggambarkan kompleksitas dari suatu situasi (2009:1).

Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis triangulasi. Tahap-tahap analisis data yang akan dilakukan mengacu pada analisis data versi Miles and Huberman (1992:174), yaitu:

- 1) Pengumpulan data, menggunakan wawancara, observasi, dan dokumen.
- 2) Reduksi data, pembuangan bagian-bagian data yang dianggap tidak relevan atau tidak bermanfaat untuk tujuan penelitian ini.
- 3) Penyajian data, berupa hasil-hasil yang disajikan dalam bentuk deskripsi dan narasi. Jadi semua data yang dikumpulkan dan dianggap relevan dan diputuskan akan digunakan disusun sedemikian sehingga padu dan mudah dipahami.
- 4) Verifikasi (kadang disebut juga validasi) dan penarikan kesimpulan, untuk menjamin validitas data. Verifikasi dilakukan melalui teknik triangulasi.

### 3. Hasil penelitian

#### 3.1. Kondisi kapasitas pemerintah Desa Lembang.

Mengacu pada teori Grindle, kapasitas menyeluruh Pemerintah Desa Lembang akan diteliti pada tiga dimensi, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia (individual), dengan parameter: kapasitas teknis aparatur Pemerintah Desa Lembang, pengetahuan aparatur Pemerintah Desa Lembang, Suasana kerja, dan transparansi, efektivitas, dan keadilan (*fairness*) pelaksanaan rekrutmen aparatur (pegawai)
- 2) Organisasi, dengan parameter: kepemimpinan, budaya kerja, fasilitas kerja, sistem insentif, komunikasi internal di antara aparatur Pemerintah Desa dan dengan pihak eksternal.
- 3) Kelembagaan (sistem atau *enabling environment*), dengan parameter: aturan main (*rule of game*) dan kebijakan dan regulasi.

Temuan-temuan pokok untuk kapasitas sekarang aparat (pegawai) Pemerintah Desa Lembang untuk ketiga dimensi dan parameter-parameternya tersebut adalah sebagaimana dipaparkan di bawah ini.

- 1) Dimensi SDM

Kapasitas aparaturn pemerintah desa Lembang belum memadai dalam hal pendidikan. Mereka umumnya memang mempunyai pendidikan tinggi, tetapi kualifikasi pendidikan mereka tidak sesuai dengan spesifikasi pekerjaan; pengetahuan mereka lemah dalam hal regulasi, dokumentasi, data dan informasi. Mereka juga tidak mempunyai pengetahuan dan atau kemampuan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang terkait dengan pengembangan ekonomi dan tugas-tugas non rutin/non administratif lainnya. Namun pengetahuan mereka cukup baik dalam pelaksanaan tugas-tugas rutin yang bersifat administratif.

- 2) Organisasi: indikator paling lemah dalam dimensi organisasi adalah insentif. Aparatur Pro Desa Lembang menerima insentif yang sangat tidak memadai. Mereka hanya menerima tunjangan yang besarnya sedikit di bawah UMR, tidak mendapatkan pensiun, dan tidak mempunyai jaminan kerja karena status mereka yang tidak jelas. Mereka bekerja di pemerintahan tetapi tidak pegawai negeri. Rendahnya insentif ini tentu membuat motivasi dan komitmen mereka tidak optimal untuk berkinerja tinggi.

Indikator kedua adalah lemahnya kepemimpinan. Kepala desa Lembang bekerja semata-mata menurut rutinitas dan minim kreatifitas. Dia tidak mempunyai pengetahuan mengenai regulasi, termasuk Perkades yang dia tabdatangani sendiri padahal hanya belasan halaman. Dia juga tidak mengetahui realitas di lapangan, misalnya mengatakan usaha Bumdes tertentu masih jalan padahal dalam keyataannya sudah tutup. Dia tidak menggalang koordinasi yang baik dengan BPD. Singkatnya, dia lemah dalam hal profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas. Indikator lain yang menunjukkan lemahnya organisasi Pemerintah Desa Lembang adalah rekrutmen. Rekrutmen tidak didasarkan pada prinsip-prinsip keterbukaan dan manajemen yang baik mr besarnya campur tangan kepala desa. Di sisi lain, kapasitas pemerintah Desa Lembang dalam hal suasana kerja dan budaya kerja sudah cukup baik, sebagaimana ditunjukkan oleh keakraban dan kerja sama yang baik di antara para aparaturn.

- 3) Kelembagaan: kapasitas kelembagaan merupakan paling rendah di antara ketiga dimensi. Pemerintah Desa tidak punya kewenangan untuk membuat aturan main. Berdasarkan rumusan-rumusan perundang-undangan yang berlaku, terutama UU Desa, pemerintah Desa tidak mempunyai kewenangan untuk mengatur penyelenggaraan pemerintahan desa, melainkan hanya mengurus. Dalam hal mengurus pun berbagai peraturan yang dibuat oleh supra desa harus diikuti, sesuai dengan pten-ketentuan yang memberi kewenangan bagi pemerintah

supra desa untuk melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap Desa. bukan itu saja, pelaksanaan kewenangannya yang sudah diatur oleh pra supra desa masih juga harus disertai oleh pendamping Desa. itu berarti bahwa Desa sebenarnya tidak mempunyai kemandirian atau otonomi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

Hasil temuan secara umum diringkaskan dalam rekapitulasi berikut ini:  
Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Penelitian mengenai Kondisi Sekarang Kapasitas Pemerintah Desa Lembang

Dimensi	Indikator	Sub-indikator	Kondisi (memadai/kurang memadai)
SDM	Kapasitas teknis aparatur Pemerintah Desa	Pendidikan	Kurang memadai
		Jumlah aparatur	
		Pelatihan/pengembangan	
		Pengalaman kerja	
	Pengetahuan aparatur	Tentang regulasi desa	Memadai
		Tentang tugas - administratif - non-administratif	
		Tentang pengelolaan aset dan potensi Desa	
		Tentang teknologi, data, dan informasi desa	
	Suasana kerja kantor desa		Kurang memadai
	Pelaksanaan rekrutmen aparatur desa		Kurang memadai
		Memadai	
		Kurang memadai	
		Kurang memadai	
Organisasi	Kepemimpinan		Kurang memadai

	Budaya kerja	Etika kerja	Memadai
		Disiplin kerja	Memadai
	Fasilitas kerja		Memadai
	Sistem insentif		Kurang memadai
	Komunikasi internal dan eksternal		Kurang memadai
Kelembagaan	Aturan main	Rejim ekonomi	Kurang memadai
		Rejim politik	Kurang memadai
	Kebijakan dan regulasi	Kebijakan dan regulasi mengenai SDM - Keamanan/kepastian pekerjaan - Penghasilan dan insentif	Kurang memadai
		Kebijakan dan regulasi mengenai organisasi	Kurang memadai
		Kurang memadai	

Sumber: diolah oleh peneliti, 2025

### 3.2.Faktor-faktor penghambat kapasitas Pemerintah Desa Lembang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan atau ketidakmemadain kapasitas pemerintah Desa Lembang terdapat untuk ketiga dimensi tetapi tidak untuk semua indikator yang dikemukakan oleh Grindle, melainkan hanya untuk beberapa indikator saja. Berikut ini adalah faktor-faktor penghambat kapasitas Pemerintah Desa Lembang dalam masing-masing dari ketiga dimensi tersebut berdasarkan beberapa indikator.

#### 1) Dimensi SDM

Untuk dimensi SDM, ketidakmemadain kapasitas pemerintah Desa Lembang terdapat pada indikator-indikator 1) kapasitas teknis aparatur Pemerintah Desa, 2) pengetahuan aparatur Pemerintah Desa, dan 3) Pelaksanaan rekrutmen aparatur Desa. Faktor-faktor penghambat (penyebab kurang memadainya) kapasitas Pemerintah Desa Lembang untuk indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut.

#### 2) Organisasi

Efektivitas kepemimpinan Kepala Desa mempunyai pengaruh signifikan pada kapasitas Pemerintah Desa. Sebaliknya, efektivitas kepemimpinan umumnya dipengaruhi oleh: 1. Keahlian pemimpin dan 2. Gaya kepemimpinan.

Seperti ditunjukkan sebelumnya, terdapat beberapa kelemahan Kades terutama dalam hal keahlian kepemimpinan dalam aspek teknis, yaitu dalam hal pengetahuan mengenai metode, proses, dan prosedur penyelenggaraan pemerintahan desa, sebagaimana ditunjukkan antara lain oleh ketidaktahuannya mengenai keberadaan SOP dan juga mengenai isi Perkades tentang Disiplin Kinerja Bagi Perangkat Desa dan Staf Perangkat Desa di Lingkungan Pemerintah Desa Lembang yang baru beberapa bulan sebelumnya dia tandatangani sendiri. Kelemahan lainnya adalah dalam hal keahlian interpersonal terutama dalam hal kemampuan untuk membentuk hubungan yang efektif dan kooperatif, sebagaimana terlihat dari kurangnya hubungan kordinasi antara Kades dan BPD. Faktor penghambat lainnya adalah sistem insentif

Terkait dengan insentif, hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur Desa Lembang mempersepsi insentif hanyalah sebatas bagian dari tunjangan, yaitu tunjangan akan ditambah kalau seseorang berkinerja baik dan sebaliknya tunjangan akan dikurangi kalau berkinerja buruk. Karena itu patut disimpulkan bahwa Pemerintah Desa Lembang tidak memperkenalkan struktur insentif sebagaimana dimaksudkan oleh Grindle, yaitu struktur insentif yang jelas, siapa yang mendapatkan insentif, kenapa, apa insentifnya, dan sebagainya. Itu menunjukkan masih lemahnya kapasitas Pemerintah Desa Lembang dalam urusan pemberian insentif.

### 3) Dimensi Kelembagaan

Faktor penghambat dalam dimensi kelembagaan adalah pada aturan main dan juga dalam kebijakan dan regulasi. Seperti disebut sebelumnya semua aspek tersebut dibuat oleh pemerintah supra desa, sehingga pemerintah Desa tidak mempunyai ruang gerak untuk mengatur dan mengurus penyelenggaraan pemerintahan desa mereka sesuai dengan kondisi lokal mereka.

### **3.3.Strategi pengembangan kapasitas Pemerintah Desa Lembang.**

Strategi pengembangan SDM dan stragei penguatan organisasi didasarkan pada analisis SWOT/TOWS karena kedua dimensi itu mempunyai strengths, weaknesses, opportunities, dan threats. Sementara kelembagaan pemerintah desa tidak hanya mempunyai faktor eksternal berupa intervensi supra desa.

Berdasarkan analisis SWOT/TOWS, strategi untuk pengembangan kapasitas SDM yang pokok adalah:

1. Meningkatkan kemampuan teknis aparatur desa dengan cara mengirim perangkat desa berpendidikan tinggi untuk mengikuti pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan mereka (spesialisasi). [S1-O3]
2. Meningkatkan kemampuan aparatur Desa dalam menangani tugas-tugas Pemerintah Desa, termasuk di bidang pengembangan ekonomi Desa, dan kemampuan aparatur desa dalam manajemen aset dengan memanfaatkan pelatihan yang disediakan oleh pemerintah supra desa [W1,W4 - O3]
3. Memotivasi aparatur desa untuk rutin meng-update pengetahuan mereka mengenai regulasi dengan membaca legislasi terkait yang bisa diakses melalui internet. [W3-O10]
4. Mengatasi kekurangan jumlah aparatur Desa dengan merekrut warga Desa yang berminat dan kompeten dan mengoptimalkan pendamping yang disediakan pemerintah supra Desa. [W2- O5, O9]
5. Meningkatkan kemampuan aparatur Desa dalam pemanfaatan teknologi, data, dan informasi untuk pengoptimalan hasil aset dan potensi Desa melalui pemanfaatan pendidikan-pelatihan dan pendampingan yang disediakan supra desa, teknologi yang tersedia, dan sumber daya manusia Desa [W5-
6. Memperbaiki sistem rekrutmen untuk meningkatkan profesionalisme aparatur pemerintahan Desa dalam pengembangan ekonomi Desa[W

Strategi penguatan organisasi:

1. Meningkatkan etos kerja dan disiplin kerja untuk meningkatkan PADes dengan mengeksplorasi peluang ekonomi Desa Lembang sebagai Desa yang mempunyai cukup banyak fasilitas, aset dan potensi Desa [S1- O1, O2, O11]
2. Meningkatkan pemanfaatan fasilitas, aset, dan potensi Desa untuk dengan menggalang hubungan dengan pihak eksternal (networking)
3. Memperbaiki sistem insentif dengan memanfaatkan Perkades Lembang tentang Disiplin Kinerja. [W1-O12]
4. Meningkatkan komunikasi dengan BPD (internal Desa) dan eksternal Desa melalui pengoptimalan forum komunikasi dan konsultasi antara Kades, perangkat desa, dan BPD, dan pendekatan pada pihak eksternal secara personal atau melalui teknologi digital
5. Memperbaiki struktur organisasi untuk pengelolaan aset dan potensi desa dengan memanfaatkan perundang-undangan yang mengatur mengenai pemerintahan desa

6. Optimalisasi manfaat fasilitas dan aset-potensi Pemerintah Desa untuk mengatasi berkurangnya penghasilan Desa dari transfer
7. Mengurangi dampak dari lemahnya sistem insentif dengan memperbaiki status kepegawaian dan jenjang karir aparatur Pemerintah Desa

Strategi reformasi kelembagaan:

Strategi utama yang paling urgen diterapkan untuk reformasi kelembagaan adalah:

- 1) memperbaiki aturan main rejim ekonomi dengan memberi dana transfer yang lebih besar kepada Desa dan kemudian memberi keleluasaan yang lebih besar kepada Pemerintah Desa untuk mengalokasikan anggarannya yang dianggap sesuai dengan kebutuhan dan kondisi Desa. Dengan demikian, Pemerintah Desa mampu memberi penghasilan/insentif yang lebih layak kepada aparatur, tentu dengan pengawasan dari pemerintah supra desa agar tidak diselewengkan. Dalam hal ini, yang perlu dilakukan oleh pemerintah adalah membuat regulasi yang mengharuskan diterapkannya transparansi dalam penggunaan anggaran Desa. Dengan transparansi, pihak-pihak yang berkepentingan, termasuk warga desa Lembang, bisa berpartisipasi melakukan pengawasan.
- 2) Memperbaiki rejim politik, dengan memperkuat kewenangan Kades dalam mengurus pemerintahan desa dan dibarengi dengan memperkuat posisi BPD untuk melakukan pengawasan. Penguatan posisi BPD bisa dilakukan dengan membuat regulasi rekrutmen BPD yang diharapkan lebih independen dan juga dengan memberi penghasilan dan insentif yang lebih memadai untuk meningkatkan motivasi dan komitmen mereka.
- 3) Mengubah kebijakan mengenai status kepegawaian aparatur Desa. Ini adalah aspek yang sangat krusial, sebagaimana telah berulang kali disebut sebelumnya. Keamanan dan stabilitas pekerjaan aparatur Desa perlu ditingkatkan dengan menjadikan mereka ASN atau setidaknya pegawai kontrak atau honorer dengan insentif yang cukup memadai untuk menarik minat warga untuk menjadi aparatur desa dan juga untuk meningkatkan motivasi dan komitmen mereka.
- 4) Memperkuat organisasi lembaga Desa dengan memberi otonomi yang lebih besar dan dibarengi dengan tanggung jawab yang lebih besar. Perlu ada kebijakan dan regulasi yang memungkinkan Desa mempunyai SDM yang handal, sumber penghasilan yang memadai, dan organisasi yang kuat. Pemerintah supra desa mestinya hanya membuat aturan-aturan pokok saja sesuai dengan kebijakan pemerintahan nasional, dan kemudian aturan-aturan yang diharapkan membawa lembaga desa menjalankan *good governance*, dengan penekanan pada keterbukaan, transparansi, perlakuan

yang adil, ketidakberpihakan, dan prediktabilitas yang merupakan salah satu karakteristik dari organisasi publik (Christensen, 2007).

Kalau strategi-strategi tersebut di atas sudah diterapkan, maka strategi-strategi yang lebih spesifik-teknis, seperti untuk peningkatan kapasitas teknis aparatur desa, peningkatan kapasitas kepemimpinan, dll. yang sudah diuraikan sebelumnya dalam bagian Pembahasan akan lebih mudah diterapkan dan lebih mungkin berhasil.

*Novelty.* Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa dimensi-dimensi peningkatan kapasitas yang dirumuskan oleh Grindle, yaitu perbaikan SDM, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan, memang relevan untuk diterapkan dalam peningkatan kapasitas Pemerintah Desa Lembang. Penemuan baru yang terutama penting dalam penelitian ini adalah pada: 1) dimensi organisasi dan 2) dimensi kelembagaan. Dalam hal ini ada indikator-indikator yang tidak dicakup dalam konsep Grindle namun sangat krusial dalam konteks peningkatan kapasitas Pemerintah Desa Lembang.

Pada dimensi organisasi, indikator yang sangat berpengaruh dalam konteks pemerintah Desa Lembang tetapi tidak dicakup oleh Grindle adalah indikator status kepegawaian aparatur Desa.

Pada dimensi kelembagaan, indikator yang sangat berpengaruh dalam konteks pemerintah Desa Lembang adalah tingkat otonomi Pemerintah Desa. Kedua indikator ini sangat berpengaruh dalam penentuan kapasitas Pemerintah Desa, sebagaimana telah dijelaskan. Grindle tidak menyebutnya karena gagasan Grindle memang berkenaan dengan organisasi publik level negara dan ditinjau dari sudut pandang lembaga-lembaga donor internasional.

## **4. Simpulan Dan Saran**

### **4.1 Simpulan**

Kesimpulan yang merupakan jawaban pada ke-3 pertanyaan dalam rumusan masalah dan sekaligus sebagai pembuktian untuk ke-3 proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Level kapasitas Pemerintah Desa sudah memadai di bidang penyelenggaraan tugas-fungsi rutin Pemerintah Desa yang bersifat administrasi di kantor Desa, tetapi masih belum memadai untuk penyelenggaraan tugas-fungsi yang bersifat non-administratif, terutama di bidang pengembangan ekonomi dan pembangunan Desa. Ketidakmemadai kapasitas terdapat pada ketiga dimensi: SDM,

organisasi, dan kelembagaan. Pada dimensi SDM, ketidakmemadain kapasitas disebabkan terutama oleh kelemahan dalam pendidikan aparatur Desa karena ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan dan spesifikasi pekerjaan; kelemahan dalam pengetahuan tentang tugas-tugas non-administratif; kelemahan dalam pengelolaan aset, dan kelemahan dalam sistem rekrutmen. Pada dimensi organisasi, ketidakmemadain kapasitas disebabkan terutama oleh lemahnya kepemimpinan dan kurangnya insentif. Pada dimensi kelembagaan, ketidakmemadain kapasitas disebabkan terutama oleh aturan main rejim ekonomi dan rejim politik dan juga dalam kebijakan dan regulasi mengenai SDM dan organisasi Pemerintah Desa Lembang.

2. Terdapat beragam faktor yang berpengaruh negatif terhadap kapasitas Pemerintah Desa Lembang, tetapi yang paling pokok adalah ketidakjelasan status kepegawaian aparatur Desa, rendahnya penghasilan dan insentif aparatur Desa dan anggota BPD, dan kurangnya otonomi Pemerintah Desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, bukan saja dalam kewenangan pengaturan tetapi juga dalam kewenangan pengurusan tugas-fungsi Pemerintah Desa.
3. Ada berbagai strategi yang dapat diterapkan untuk peningkatan kapasitas Pemerintah Desa. Tetapi mengingat bahwa sebab utama dari rendahnya kapasitas Pemerintah Desa sekarang terletak dalam aspek aturan main ekonomi dan politik dan juga kebijakan dan regulasi oleh pemerintah supra desa mengenai SDM dan organisasi Pemerintah Desa (dimensi kelembagaan), maka strategi utama yang paling urgen untuk diterapkan adalah memperbesar dana desa, mengubah aturan main dengan memberi kewenangan dan otonomi lebih luas kepada Pemerintah Desa untuk mengatur dan mengurus penyelenggaraan pemerintahan desa, dan memberi status kepegawaian yang jelas kepada aparatur Pemerintah Desa dengan menjadikannya ASN atau setidaknya pegawai kontrak pemerintah dengan penghasilan dan insentif yang lebih tinggi sehingga mereka mempunyai motivasi dan komitmen yang lebih tinggi untuk bekerja lebih serius pada Pemerintah Desa. Kewenangan yang lebih luas dan penghasilan-insentif yang lebih baik juga perlu diberikan kepada BPD agar mereka mau dan mampu melakukan fungsi pengawasan secara lebih konsisten dan independen.

## **4.2.Saran**

### **4.2.1 Saran Akademik**

1. Bagi para akademisi, terutama peneliti di bidang yang relevan dengan topik penelitian ini, diharapkan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh status kepegawaian dan tingkat otonomi pemerintah desa terhadap kapasitas pemerintah desa dalam menyelenggarakan pemerintahan desa.
2. Bagi lembaga penelitian dan pengembangan di instansi pemerintah yang mempunyai kewenangan dalam pembuatan kebijakan dan regulasi mengenai penyelenggaraan pemerintahan desa, diharapkan dapat menggunakan data dan informasi yang dimuat dalam penelitian ini sebagai bahan literatur berbasis penelitian (empiris) untuk melakukan kajian lebih lanjut mengenai peningkatan kapasitas Pemerintah Desa.

#### 4.2.2 Saran Praktis

1. Bagi pemerintah supra desa yang punya kewenangan mengatur, membina, dan atau mengawasi penyelenggaraan pemerintahan desa, sebaiknya memberikan kepercayaan yang lebih tinggi bagi lembaga Desa untuk menyelenggarakan pemerintahan desa sesuai kebutuhan dan kondisi lokal mereka, tentu dengan membuat rambu-rambu atau aturan main yang jelas yang diharapkan bisa menjamin *good governance*, seperti membuat aturan yang ketat mengenai transparansi.
2. Bagi Pemerintah Desa Lembang, sebaiknya menggunakan hasil penelitian ini sebagai salah satu acuan dan refleksi dalam membenahi kelemahan-kelemahan mereka selama ini, dalam upaya meningkatkan kapasitas mereka untuk menyelenggarakan pemerintahan desa sehingga mampu mengembangkan perekonomian dan meningkatkan pembangunan Desa dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.

#### DAFTAR PUSTAKA

Bevir, Mark. 2013. *A Theory of Governance*. Berkeley: University of California Press.

Creswell, John B. 2009. *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.

Douglas Norton, Anastasia Alexaxi. et all, 2003, *Evaluating Capacity Development*, ISNAR (International Service for National Agricultural Research, Netherland <http://www.isnar.cgiar.org>

Fayol, Henry. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman & Sons.

- Grindle, M.S. 1997. *Getting Good Governance Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston-MA: Harvard Institute of International Development.
- Hughes, Owen E. 2003. *Public Management and Administration, an Introduction*. Third Edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. 1992. *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication: California.
- Rosenbloom, David H., Kravchuk, Robert S., and Clerkin. Richard M. 2015. *Public Administration, Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. New York: McGraw-Hill Education.
- Robbins, P and Barnwell, Neil. 2002. *Organization Theory: Concept and Cases*, Fourth Edition, Australia: Pearson Education Australia Pty Ltd.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta. Waldo, Dwight. 1955. *The Study of Public Administration*. Garden City, N.Y.: Doubleday and Company, Inc.
- Simon, H. 1976. *Administrative Behavior*, 3rd ed. London: Macmillan.
- UNDP. 2015. A Users' Guide to Measuring Local Governance Communication Package.