

KAPASITAS KELEMBAGAAN PEMERINTAH DESA DALAM MENDUKUNG TATA KELOLA PEMERINTAHAN DESA YANG BAIK

Handoko¹, Suci Megawati², Firre An Suprpto³

¹Universitas Negeri Surabaya, handoko.23007@mhs.unesa.ac.id

²Universitas Negeri Surabaya, sucimegawati@unesa.ac.id

³Universitas Negeri Surabaya, firresuprpto@unesa.ac.id

* Corresponding Author : handoko.23007@mhs.unesa.ac.id

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Diterima: 18 Maret 2026 Direvisi: 28 Maret 2026 Disetujui: 29 Juni 2026 Tersedia Daring: 16 Juli 2026 Kata Kunci: <i>Capacity Building;</i> <i>Pemerintah Desa;</i> <i>Good Governance;</i> <i>Sumber Daya Manusia;</i> <i>Tata Kelola Pemerintahan Desa</i>	Penelitian ini bertujuan menganalisis pengembangan kapasitas (<i>capacity building</i>) Pemerintah Desa Leran, Kecamatan Kalitidu, Kabupaten Bojonegoro dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang baik (<i>good governance</i>), mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta merumuskan rekomendasi penguatan kapasitas sesuai kebutuhan desa. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap Kepala Desa, Sekretaris Desa, perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan tokoh masyarakat. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>capacity building</i> Pemerintah Desa Leran belum berjalan optimal pada dimensi sumber daya manusia, organisasi, dan kelembagaan. Pada dimensi sumber daya manusia masih ditemukan rendahnya kompetensi aparatur, keterbatasan pelatihan, dan rendahnya disiplin kerja. Pada dimensi organisasi terdapat rangkap jabatan, ketidakseimbangan beban kerja, serta koordinasi dan kepemimpinan yang belum efektif. Sementara itu, pada dimensi kelembagaan, implementasi prinsip transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan pengawasan dalam mewujudkan <i>good governance</i> belum terlaksana secara optimal. Faktor yang memengaruhi pengembangan kapasitas meliputi kompetensi aparatur, kepemimpinan, koordinasi organisasi, partisipasi masyarakat, sarana prasarana, dan dukungan kebijakan. Penelitian ini merekomendasikan pelatihan tugas pokok dan fungsi, peningkatan literasi digital, serta penerapan sistem absensi digital sebagai strategi penguatan kapasitas aparatur desa.
Keywords:	ABSTRACT
<i>Capacity Building;</i> <i>Village Government;</i> <i>Good Governance;</i> <i>Human Resources;</i> <i>Village Governance</i>	<i>This study aims to analyze the capacity building of the Leran Village Government, Kalitidu District, Bojonegoro Regency, in realizing good village governance (good governance), to identify the factors influencing it, and to formulate capacity development recommendations tailored to the village's needs. The study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the Village Head, Village Secretary, village officials, members of the Village Consultative Body (BPD), and community leaders. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive model, which includes data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing and verification. The findings reveal that the capacity building of the Leran Village Government has not been optimally implemented across the dimensions of human resources, organization, and institutions. In the human resource dimension, problems include limited competencies of village officials, inadequate training opportunities, and low work</i>

discipline. In the organizational dimension, overlapping positions, unequal workload distribution, and ineffective coordination and leadership were identified. Meanwhile, in the institutional dimension, the implementation of transparency, participation, accountability, and oversight principles in achieving good governance has not yet been fully optimized. Factors influencing capacity building include the competence of village officials, leadership, organizational coordination, community participation, infrastructure, and policy support. This study recommends training on duties and functions, improving digital literacy, and implementing a digital attendance system as strategies to strengthen the capacity of village officials.

© 2023
This is an open access article under CC-BY license



1. Pendahuluan

Otonomi daerah merupakan instrumen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di negara kesatuan yang bertujuan meningkatkan efektivitas pelayanan publik, memperluas partisipasi masyarakat, dan mempercepat pembangunan daerah. Melalui prinsip desentralisasi, pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik wilayah masing-masing. Kebijakan ini tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi administrasi pemerintahan, tetapi juga untuk memperkuat demokrasi lokal dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, desa memiliki posisi strategis sebagai unit pemerintahan yang paling dekat dengan masyarakat sekaligus menjadi ujung tombak penyelenggaraan pelayanan publik. Penguatan peran desa semakin nyata sejak diberlakukannya (Undang-undang (UU) Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, 2024) yang memberikan kewenangan lebih luas kepada desa untuk menyelenggarakan pemerintahan, melaksanakan pembangunan, melakukan pembinaan kemasyarakatan, dan memberdayakan masyarakat. Regulasi tersebut menempatkan desa tidak lagi sebagai objek pembangunan, melainkan sebagai subjek pembangunan yang memiliki kewenangan untuk merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi pembangunan berdasarkan kebutuhan dan potensi lokal. Konsekuensinya, pemerintah desa dituntut memiliki kapasitas kelembagaan yang memadai agar mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif, responsif, dan akuntabel (Marit dkk., 2021; Said, 2016)..

Penguatan kewenangan desa harus diimbangi dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan supremasi hukum. Prinsip-prinsip tersebut menjadi prasyarat penting bagi terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan pengelolaan sumber daya desa yang bertanggung jawab. Dalam konteks ini, kapasitas kelembagaan pemerintah desa menjadi faktor kunci karena menentukan kemampuan aparatur dalam merumuskan kebijakan, mengelola keuangan desa, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta membangun

mekanisme pengawasan yang efektif (Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2023).

Peningkatan kewenangan desa juga diikuti dengan peningkatan kapasitas fiskal melalui Dana Desa dan berbagai skema bantuan keuangan dari pemerintah pusat maupun daerah. Pada tahun 2023, pemerintah mengalokasikan Dana Desa sebesar Rp78,8 triliun kepada lebih dari 75.000 desa di Indonesia. Besarnya anggaran tersebut memberikan peluang bagi desa untuk mempercepat pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, namun pada saat yang sama menimbulkan tantangan baru terkait kemampuan aparatur desa dalam mengelola keuangan dan program pembangunan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas fiskal desa tidak selalu diikuti oleh peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan desa. Rendahnya kompetensi sumber daya manusia, lemahnya sistem administrasi, kurang efektifnya koordinasi organisasi, serta terbatasnya pengawasan dan partisipasi masyarakat masih menjadi permasalahan yang sering ditemukan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan penyimpangan anggaran dan ketidaktepatan sasaran pembangunan. Data (Indonesia Corruption Watch, 2024) menunjukkan bahwa pada tahun 2023 terdapat 187 kasus korupsi yang melibatkan pemerintahan desa, yang sebagian besar berkaitan dengan pengelolaan keuangan dan penyalahgunaan kewenangan (Saptohutomo, 2024).

Fenomena tersebut juga terjadi di Kabupaten Bojonegoro yang memiliki kapasitas fiskal daerah relatif tinggi dan secara rutin menyalurkan Bantuan Keuangan Khusus (BKK) kepada desa-desa. Meskipun kebijakan tersebut memberikan ruang fiskal yang lebih besar bagi pemerintah desa, berbagai kasus penyimpangan anggaran, seperti dugaan korupsi pengadaan mobil siaga desa dan penyalahgunaan Bantuan Keuangan Khusus Desa (BKKD), menunjukkan bahwa besarnya anggaran desa tidak secara otomatis menghasilkan tata kelola pemerintahan yang baik apabila tidak didukung oleh kapasitas aparatur, organisasi, dan kelembagaan yang memadai (Alghivari, 2024; Auriacombe & Vyas-Doorgapersad, 2019).

Dalam konteks tersebut, *capacity building* menjadi kebutuhan mendasar bagi pemerintah desa. Menurut (Grindle, 1997) *capacity building* merupakan proses pengembangan kemampuan individu, organisasi, dan kelembagaan agar mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Rahman, 2024; Rofiq, 2025). Pendekatan ini menempatkan pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan sebagai tiga dimensi utama yang saling berkaitan dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan penerapan prinsip *good governance* (Hafni dkk., 2022; Prabowo & Palupiningtyas, 2024).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengelolaan dana desa, akuntabilitas keuangan, maupun tata kelola pemerintahan desa, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek administratif dan pengelolaan keuangan semata. Penelitian yang mengkaji *capacity building* pemerintah desa secara komprehensif melalui dimensi sumber daya manusia, organisasi, dan kelembagaan dalam perspektif teori Grindle masih relatif terbatas, khususnya pada desa-desa dengan kapasitas fiskal

tinggi. Dengan demikian, terdapat *research gap* berupa terbatasnya kajian yang menghubungkan pengembangan kapasitas aparatur dan kelembagaan desa dengan implementasi prinsip *good governance* dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan desa pasca penguatan otonomi desa.

Desa Leran, Kecamatan Kalitidu, Kabupaten Bojonegoro dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik yang relevan dengan permasalahan tersebut. Desa ini menerima alokasi dana desa dan bantuan keuangan daerah yang relatif besar serta secara administratif telah memenuhi berbagai kewajiban perencanaan dan pelaporan pemerintahan desa. Namun demikian, masih ditemukan berbagai permasalahan terkait kapasitas aparatur, seperti rendahnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi, keterbatasan pelatihan, koordinasi organisasi yang belum optimal, lemahnya fungsi pengawasan, serta belum optimalnya implementasi prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kepatuhan administratif dan kualitas tata kelola pemerintahan desa yang sesungguhnya sehingga menjadikan Desa Leran penting untuk dikaji sebagai studi kasus.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *capacity building* Pemerintah Desa Leran dalam mewujudkan *good governance* dengan menggunakan kerangka teori (Grindle, 1997) yang meliputi dimensi pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian administrasi publik di tingkat desa sekaligus menjadi dasar perumusan strategi peningkatan kapasitas aparatur dan kelembagaan desa dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengembangan kapasitas (*capacity building*) Pemerintah Desa Leran dalam mewujudkan *good governance*. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial secara komprehensif melalui pengalaman, persepsi, dan tindakan para aktor yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Metode studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu lokasi penelitian, yaitu Desa Leran, Kecamatan Kalitidu, Kabupaten Bojonegoro, yang memiliki karakteristik relevan dengan isu kapasitas aparatur desa dan tata kelola pemerintahan desa. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengkaji secara mendalam dinamika penyelenggaraan pemerintahan desa serta faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya manusia, organisasi, dan kelembagaan.

Penelitian dilaksanakan di Desa Leran, Kecamatan Kalitidu, Kabupaten Bojonegoro, Provinsi Jawa Timur, selama periode Januari hingga Mei 2025. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Desa Leran memiliki kapasitas fiskal yang relatif besar melalui Dana Desa dan Bantuan Keuangan Khusus (BKK),

namun masih menghadapi berbagai tantangan dalam penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria pemilihan informan meliputi: (1) memiliki posisi atau kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa; (2) terlibat secara langsung dalam pengelolaan administrasi, keuangan, atau pelayanan publik desa; dan (3) memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait pengembangan kapasitas aparatur desa dan penerapan *good governance*. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian melibatkan tujuh informan yang terdiri atas Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Urusan Keuangan, Kepala Urusan Perencanaan, Kepala Seksi Pemerintahan, Ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan satu tokoh masyarakat Desa Leran sebagai representasi masyarakat.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan dimensi *capacity building* menurut Merilee S. Grindle, yaitu pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*), penguatan organisasi (*organizational strengthening*), dan reformasi kelembagaan (*institutional reform*). Setiap wawancara berlangsung antara 45–90 menit dan dilakukan secara tatap muka di kantor desa maupun lokasi yang disepakati bersama informan. Seluruh wawancara direkam dengan persetujuan informan dan kemudian ditranskripsikan untuk keperluan analisis data.

Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas aparatur desa, proses pelayanan publik, pelaksanaan rapat koordinasi, serta interaksi antara pemerintah desa dan masyarakat untuk memperoleh gambaran faktual mengenai praktik penyelenggaraan pemerintahan desa. Sementara itu, dokumentasi dilakukan melalui penelaahan berbagai dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian, seperti APBDes, RPJMDes, RKPDDes, struktur organisasi pemerintah desa, laporan kegiatan, laporan pertanggungjawaban, peraturan desa, serta dokumen pendukung lainnya.

Fokus penelitian mengacu pada teori *capacity building* dari Merilee S. Grindle yang terdiri atas tiga dimensi utama. Dimensi pengembangan sumber daya manusia mencakup kompetensi aparatur, pendidikan dan pelatihan, pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi, serta disiplin kerja. Dimensi penguatan organisasi meliputi struktur organisasi, pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, dan kepemimpinan. Sementara itu, dimensi reformasi kelembagaan mencakup implementasi regulasi, kemitraan antarlembaga, serta penerapan prinsip transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan menyederhanakan informasi hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan memfokuskan pada data yang relevan dengan tujuan penelitian. Sebagai contoh, pernyataan informan mengenai keterbatasan pelatihan aparatur dan

rendahnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi dikategorikan ke dalam tema pengembangan sumber daya manusia. Temuan mengenai rangkap jabatan dan lemahnya koordinasi dimasukkan ke dalam kategori penguatan organisasi, sedangkan data mengenai transparansi, partisipasi masyarakat, dan mekanisme pengawasan dikelompokkan dalam dimensi reformasi kelembagaan.

Selanjutnya, data yang telah direduksi dikategorikan melalui proses *thematic coding* untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan tema-tema utama yang muncul dari lapangan. Hasil kategorisasi kemudian disajikan dalam bentuk matriks, tabel, dan narasi deskriptif guna memudahkan interpretasi terhadap hubungan antar-temuan. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berulang selama proses penelitian untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan sesuai dengan data empiris yang diperoleh di lapangan.

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, *member checking*, dan diskusi sejawat (*peer debriefing*). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari aparat desa, BPD, dan tokoh masyarakat, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi hasil wawancara dan interpretasi sementara kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna yang dimaksud oleh partisipan. Selain itu, peneliti juga melakukan diskusi sejawat dengan rekan peneliti dan dosen pembimbing untuk memperoleh masukan terhadap proses analisis dan interpretasi data. Melalui penerapan teknik tersebut, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang valid, kredibel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai *capacity building* Pemerintah Desa Leran dalam mewujudkan *good governance*.

3. Hasil dan Pembahasan Hasil

Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Desa Leran

Pengembangan sumber daya manusia aparat desa merupakan aspek penting dalam meningkatkan kapasitas pemerintahan desa. Berdasarkan data kependudukan, Desa Leran memiliki jumlah penduduk sebanyak 6.124 jiwa yang tersebar pada empat dusun, sepuluh RW, dan tiga puluh tujuh RT. Dalam kurun waktu enam tahun terakhir, jumlah penduduk menunjukkan tren peningkatan yang relatif stabil dengan tingkat pertumbuhan sebesar 1% per tahun.

Tabel 1. Perkembangan Kependudukan Desa Leran Tahun 2014–2019

Uraian		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Jumlah Penduduk (jiwa)		6.030	6.054	6.082	6.082	6.092	6.124
Laki-laki (jiwa)		3.001	3.012	3.009	3.003	3.011	3.023
Perempuan (jiwa)		3.029	3.042	3.073	3.079	3.081	3.101
Pertumbuhan Penduduk (%)		1	1	1	1	1	1
Kepadatan Penduduk (jiwa/km ²)		800	800	800	800	800	800

Data profil desa tahun 2025 menunjukkan bahwa jumlah penduduk meningkat menjadi 6.608 jiwa yang terdiri atas 3.301 laki-laki dan 3.307 perempuan dengan jumlah keluarga sebanyak 2.473 KK. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Desa Leran memiliki potensi sumber daya manusia yang cukup besar sebagai modal pembangunan desa.

Tabel 2. Sumber Daya Manusia Desa Leran

No	Uraian SDM	Jumlah
1	Usia Pra Sekolah	309 orang
2	Tidak Tamat SD	235 orang
3	Tamat SD	869 orang
4	Tamat SMP	2.127 orang
5	Tamat SMA	1.935 orang
6	Tamat Perguruan Tinggi/Akademi	649 orang

Berdasarkan data tersebut, mayoritas penduduk Desa Leran memiliki tingkat pendidikan SMP dan SMA. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara kuantitatif desa memiliki potensi SDM yang cukup baik untuk mendukung pembangunan. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa kapasitas aparatur desa masih menghadapi berbagai keterbatasan, terutama terkait pemahaman tugas pokok dan fungsi (tupoksi), keterampilan administrasi, serta disiplin kerja aparatur.

Tabel 3. Pemerintah dan Lembaga Desa Leran Tahun 2025

No	Pemerintah dan Lembaga Desa	Jumlah
1	Perangkat Desa	9 orang
2	BPD	9 orang
3	Karyawan Desa	3 orang
4	Ketua RW	10 orang
5	Ketua RT	37 orang
6	Linmas	33 orang
7	Relawan Destana	25 orang
8	LPMD	5 orang
9	PKK	25 orang
10	Karang Taruna	25 orang
11	Gapoktan	25 orang

Hasil wawancara menunjukkan bahwa jumlah perangkat desa yang terbatas menyebabkan terjadinya penumpukan pekerjaan pada beberapa aparatur tertentu. Sekretaris Desa menyampaikan bahwa beberapa posisi perangkat desa masih kosong sehingga sebagian besar pekerjaan administrasi harus ditangani oleh dirinya sendiri. Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas kerja aparatur menjadi kurang optimal. Selain itu, Kepala Desa juga mengakui bahwa kekosongan perangkat desa mengurangi kecepatan pelayanan pemerintahan sehingga aparatur yang ada harus saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketua BPD bahkan menilai bahwa kualitas SDM aparatur desa masih berada di bawah standar profesional karena hanya sebagian aparatur yang aktif menjalankan tugasnya secara maksimal.

Pada aspek pendidikan dan pelatihan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan peningkatan kapasitas aparatur desa masih terbatas dan belum berlangsung secara berkelanjutan. Pelatihan yang pernah diikuti antara lain pelatihan Sistem

Keuangan Desa (Siskeudes) yang difasilitasi oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD). Namun, dalam beberapa tahun terakhir intensitas pelatihan mengalami penurunan sehingga kebutuhan aparatur terhadap peningkatan kompetensi belum terpenuhi secara optimal. Aparatur desa menilai bahwa pelatihan yang dibutuhkan tidak hanya terkait keterampilan teknis, tetapi juga pemahaman tupoksi dan pembentukan etos kerja aparatur.

Selain itu, aspek disiplin kerja menjadi permasalahan yang paling dominan. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan masih adanya keterlambatan kehadiran, ketidakhadiran pada jam kerja, serta rendahnya kepatuhan terhadap aturan kerja yang berlaku. Kondisi ini berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Penguatan Organisasi Pemerintah Desa Leran

Penguatan organisasi berkaitan dengan kemampuan pemerintah desa dalam mengelola struktur organisasi, pembagian tugas, koordinasi, dan kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara administratif struktur organisasi Pemerintah Desa Leran telah dibentuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan adanya rangkap jabatan dan kekosongan posisi tertentu yang menyebabkan distribusi pekerjaan menjadi tidak merata.

Beberapa tugas administrasi terpusat pada Sekretaris Desa dan PLT Kaur Keuangan karena keterbatasan jumlah aparatur. Kondisi tersebut menyebabkan beban kerja menjadi tidak seimbang dan berpotensi menurunkan kualitas pelayanan publik. Selain itu, rangkap jabatan juga menimbulkan risiko tumpang tindih kewenangan serta ketergantungan organisasi terhadap individu tertentu.

Dari sisi koordinasi, Pemerintah Desa Leran telah melaksanakan rapat rutin bulanan maupun triwulanan sebagai sarana komunikasi antarperangkat desa. Meskipun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa koordinasi belum sepenuhnya berjalan efektif karena masih terdapat aparatur yang kurang responsif terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, koordinasi organisasi masih bergantung pada inisiatif individu dan belum sepenuhnya terlembagakan dalam sistem kerja organisasi.

Pada aspek kepemimpinan, Kepala Desa menerapkan pendekatan yang cenderung persuasif dan mengedepankan hubungan harmonis dengan aparatur. Namun, beberapa informan menilai bahwa pendekatan tersebut kurang mampu mendorong peningkatan disiplin dan profesionalisme aparatur. Akibatnya, berbagai permasalahan seperti rendahnya kedisiplinan dan ketidakseimbangan pembagian kerja masih terus terjadi.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan organisasi Pemerintah Desa Leran telah memiliki struktur formal yang memadai, tetapi secara fungsional masih menghadapi berbagai kendala berupa rangkap jabatan, lemahnya disiplin aparatur, koordinasi yang belum optimal, dan kepemimpinan yang kurang tegas.

Reformasi Kelembagaan Pemerintah Desa Leran

Reformasi kelembagaan berkaitan dengan pelaksanaan regulasi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, dan kemitraan antar lembaga desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Leran telah melaksanakan berbagai

program pembangunan yang mencerminkan pelaksanaan otonomi desa dan pengelolaan pembangunan berbasis kebutuhan masyarakat.

Tabel 4. Ringkasan Program Kerja Desa Leran Tahun 2020–2026

Bidang Program	Bentuk Realisasi
Infrastruktur Jalan	Pengerasan jalan, paving, rabat beton, drainase
Air Bersih dan Sanitasi	Sarana air bersih, jamban sehat, SPAL
Pendidikan	Bantuan pendidikan, taman baca masyarakat
Kesehatan	Pos gizi, BPJS kesehatan, obat lansia
Pertanian	Bibit tanaman, pupuk, teknologi pertanian
Pemberdayaan Masyarakat	PKK, Karang Taruna, LPMD, pelatihan masyarakat
Pemerintahan Desa	Pengadaan komputer, WIFI desa, operasional kantor

Untuk mendukung pelaksanaan program tersebut, Pemerintah Desa Leran mengalokasikan anggaran melalui APBDes Tahun 2024 sebagai berikut.

Tabel 5. Belanja APBDes Desa Leran Tahun 2024

Bidang Belanja	Total (Rp)
Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	2.020.824.343
Pelaksanaan Pembangunan Desa	1.119.727.600
Pembinaan Kemasyarakatan	92.481.200
Pemberdayaan Masyarakat	235.000.000
Penanggulangan Bencana dan Darurat	133.660.000
Total Belanja Desa	3.601.693.143

Sumber: APBDes Desa Leran Tahun 2024

Berdasarkan data tersebut, sebagian besar anggaran desa dialokasikan untuk penyelenggaraan pemerintahan desa dan pembangunan infrastruktur. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah desa memprioritaskan pembangunan fisik, pelayanan publik, serta penguatan administrasi pemerintahan desa.

Dari sisi akuntabilitas, Pemerintah Desa Leran telah menyusun laporan pertanggungjawaban APBDes dan berbagai regulasi desa sesuai ketentuan yang berlaku. Namun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa transparansi informasi kepada masyarakat masih belum optimal. Papan informasi desa yang seharusnya memuat informasi APBDes dan kegiatan pembangunan ditemukan dalam kondisi kosong dan tidak menampilkan rincian penggunaan anggaran. Kondisi tersebut diperkuat oleh pernyataan tokoh masyarakat yang mengaku tidak mengetahui besaran anggaran maupun rincian penggunaan dana dalam berbagai proyek pembangunan desa.

Pada aspek partisipasi, musyawarah desa tetap dilaksanakan sebagai wadah penyampaian aspirasi masyarakat. Akan tetapi, sebagian masyarakat menilai bahwa tidak semua usulan yang disampaikan dapat direalisasikan sehingga kualitas partisipasi masyarakat masih perlu ditingkatkan. Selain itu, terdapat perbedaan pandangan antara Kepala Desa dan Ketua BPD terkait pelaksanaan fungsi pengawasan. Kepala Desa menilai hubungan antar lembaga desa berjalan baik, sedangkan Ketua BPD menilai koordinasi dan fungsi pengawasan belum berjalan secara optimal.

Secara keseluruhan, reformasi kelembagaan di Desa Leran telah berjalan pada tingkat administratif yang ditandai dengan tersedianya regulasi, APBDes, musyawarah desa, dan laporan pertanggungjawaban. Namun demikian, aspek transparansi publik,

efektivitas pengawasan BPD, dan kualitas partisipasi masyarakat masih memerlukan penguatan agar tata kelola pemerintahan desa dapat berjalan secara lebih terbuka, partisipatif, dan akuntabel.

Pembahasan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan dimensi utama dalam konsep *capacity building* yang dikemukakan oleh (Grindle, 1997) bahwa pengembangan kapasitas pada tingkat individu mencakup peningkatan kompetensi, keterampilan teknis, profesionalisme, serta sikap kerja aparatur agar mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif dan akuntabel. Dalam konteks pemerintahan desa, pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga mencakup sistem rekrutmen, penempatan aparatur, serta pembentukan budaya kerja yang mendukung kinerja organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Leran telah berhasil mencapai berbagai indikator pembangunan desa, salah satunya ditunjukkan oleh status Desa Mandiri dengan nilai Indeks Desa Membangun (IDM) sebesar 92,28. Namun demikian, capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan optimalnya pengembangan kapasitas aparatur desa. Masih ditemukan berbagai kendala, seperti rendahnya pemahaman aparatur terhadap tugas pokok dan fungsi (tupoksi), keterbatasan kompetensi teknis, serta kekosongan beberapa jabatan strategis yang mengakibatkan terjadinya penumpukan pekerjaan pada aparatur tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas individu aparatur belum berkembang secara optimal dan masih dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nuruzzaman dkk., 2022) yang menyatakan bahwa keterbatasan kapasitas aparatur dan ketidakjelasan pembagian kerja dapat menurunkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan lokal.

Dalam perspektif (Grindle, 1997) kondisi tersebut berkaitan dengan aspek *human resource utilization*, yaitu kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal sesuai fungsi dan tanggung jawabnya. Ketika struktur aparatur tidak lengkap dan distribusi pekerjaan tidak proporsional, proses pengembangan kapasitas individu menjadi kurang efektif. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian (Kim dkk., 2025) yang menjelaskan bahwa keterbatasan kompetensi dan ketidakseimbangan beban kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi rendahnya kinerja pemerintahan lokal. Dengan demikian, persoalan yang terjadi di Desa Leran mencerminkan tantangan umum yang banyak dihadapi oleh pemerintahan desa dalam mengoptimalkan kapasitas sumber daya manusianya.

Pada aspek pendidikan dan pelatihan, hasil penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan kapasitas aparatur desa masih bersifat insidental dan belum dirancang secara sistematis berdasarkan kebutuhan organisasi. Menurut (Grindle, 1997) pelatihan merupakan instrumen penting dalam pengembangan kapasitas karena berfungsi meningkatkan kemampuan teknis maupun manajerial aparatur. Akan tetapi, efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh kesinambungan program dan kesesuaiannya dengan kebutuhan peserta. Temuan ini mendukung penelitian (Kusuma

& Mahyuni, 2022) yang menyatakan bahwa banyak program peningkatan kapasitas aparatur desa belum sepenuhnya memperhatikan kebutuhan riil peserta pelatihan sehingga dampaknya terhadap peningkatan kompetensi menjadi terbatas. Selain itu, penelitian (Knox & Sharipova, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan aparatur sektor publik di negara berkembang sering kali lebih berorientasi pada pemenuhan formalitas program dibandingkan perubahan perilaku dan peningkatan kapasitas kerja aparatur.

Aspek rekrutmen dan penempatan aparatur desa juga menunjukkan berbagai tantangan. Meskipun secara formal mekanisme pengangkatan perangkat desa telah mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan, proses pengisian jabatan masih berlangsung lambat sehingga beberapa posisi strategis tetap kosong dalam jangka waktu tertentu. Dalam teori (Grindle, 1997) kondisi tersebut mencerminkan lemahnya kapasitas kelembagaan yang berdampak langsung pada kapasitas individu aparatur. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Yani & Alkadafi, 2025) yang menyatakan bahwa keterbatasan fleksibilitas dalam sistem kepegawaian pemerintah lokal sering kali menyebabkan kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan sumber daya manusia.

Selain kompetensi dan rekrutmen, disiplin kerja aparatur menjadi persoalan yang paling dominan dalam pengembangan sumber daya manusia Pemerintah Desa Leran. Rendahnya tingkat kehadiran, ketidakpatuhan terhadap jam kerja, dan lemahnya pengawasan internal menunjukkan bahwa budaya kerja profesional belum terbentuk secara optimal. Menurut (Grindle, 1997) disiplin kerja merupakan bagian dari *behavioral capacity* yang sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, sistem insentif, dan mekanisme pengawasan organisasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Muttaqin & Permatasari, 2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk etos kerja dan disiplin aparatur pemerintahan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia di Desa Leran perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang profesional, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di Pemerintah Desa Leran masih menghadapi berbagai hambatan baik yang bersifat struktural maupun kultural. Dalam perspektif (Grindle, 1997) pengembangan kapasitas belum terintegrasi secara optimal antara peningkatan kompetensi individu, sistem rekrutmen dan penempatan aparatur, pelaksanaan pelatihan berkelanjutan, serta pembentukan budaya kerja yang profesional. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan kapasitas yang lebih sistematis agar aparatur desa mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *capacity building* Pemerintah Desa Leran dalam mewujudkan *good governance* belum berjalan secara optimal pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, maupun reformasi kelembagaan sebagaimana dikemukakan oleh Merilee S. Grindle. Kelemahan pada ketiga

dimensi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas pemerintahan desa tidak dapat dipahami hanya sebagai upaya peningkatan kompetensi individu aparatur, tetapi memerlukan penguatan sistem organisasi dan kelembagaan secara menyeluruh.

Penelitian ini menunjukkan bahwa terwujudnya *good governance* di tingkat desa tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan administratif terhadap regulasi, seperti penyusunan APBDes, laporan pertanggungjawaban, dan pelaksanaan musyawarah desa, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, efektivitas organisasi, kepemimpinan, partisipasi masyarakat, serta keberfungsian sistem pengawasan. Dengan kata lain, kepatuhan administratif belum tentu mencerminkan kualitas tata kelola pemerintahan yang substantif apabila belum diikuti oleh transparansi informasi, akuntabilitas, koordinasi organisasi yang efektif, serta keterlibatan masyarakat dan lembaga pengawasan secara bermakna.

Pada dimensi sumber daya manusia, rendahnya kompetensi aparatur, keterbatasan pelatihan, kurangnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi, serta rendahnya disiplin kerja berimplikasi pada belum optimalnya kualitas pelayanan publik dan pelaksanaan administrasi pemerintahan desa. Pada dimensi organisasi, keberadaan rangkap jabatan, ketidakseimbangan beban kerja, lemahnya koordinasi, dan kepemimpinan yang belum mampu membangun budaya kerja profesional menyebabkan organisasi desa masih bergantung pada kapasitas individu tertentu, bukan pada sistem kerja yang terlembaga. Sementara itu, pada dimensi kelembagaan, implementasi prinsip transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan pengawasan masih bersifat administratif dan prosedural sehingga belum sepenuhnya mendukung terciptanya *good governance* yang substantif.

Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa pengembangan kapasitas pemerintah desa dipengaruhi oleh interaksi antara faktor pendukung dan faktor penghambat. Dukungan kebijakan pemerintah daerah, ketersediaan sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat menjadi modal penting dalam penguatan kapasitas desa. Sebaliknya, rendahnya kompetensi aparatur, lemahnya koordinasi organisasi, tumpang tindih pembagian tugas, dan kurang optimalnya fungsi kepemimpinan menjadi hambatan utama dalam proses tersebut.

Berdasarkan temuan tersebut, prioritas strategi pengembangan kapasitas Pemerintah Desa Leran perlu diarahkan pada lima aspek utama, yaitu: (1) peningkatan kompetensi aparatur melalui pelatihan berkelanjutan mengenai tugas pokok dan fungsi, administrasi pemerintahan desa, dan pengelolaan keuangan desa; (2) penataan struktur organisasi dan distribusi beban kerja untuk mengurangi rangkap jabatan dan meningkatkan efektivitas organisasi; (3) penguatan koordinasi internal dan kepemimpinan yang lebih tegas serta berorientasi pada kinerja; (4) peningkatan transparansi informasi dan penguatan peran masyarakat serta BPD dalam pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa; dan (5) pemanfaatan teknologi digital, termasuk sistem administrasi dan absensi berbasis digital, untuk meningkatkan efisiensi, disiplin, transparansi, dan akuntabilitas pemerintahan desa.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *good governance* di tingkat desa sangat bergantung pada

pengembangan kapasitas yang bersifat terintegrasi antara aspek sumber daya manusia, organisasi, dan kelembagaan, sehingga reformasi tata kelola desa tidak cukup dilakukan melalui pemenuhan kewajiban administratif semata, melainkan memerlukan perubahan pada budaya organisasi, pola kepemimpinan, dan mekanisme akuntabilitas yang lebih substantif dan berkelanjutan.

5. Daftar Pustaka

- Alghivari, H. (2024). Pj Bupati Bojonegoro Minta Genjot PAD Objek Wisata, Realisasi 2023 Kurang Rp 500 Juta. *Radar Bojonegoro*.
- Auriacombe, C., & Vyas-Doorgapersad, S. (2019). Critical Considerations For The Role Of Governments In The Interface Between Good Governance And Sustainable Development In Developing Countries. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 1–16. <https://doi.org/10.34111/ijebeg.20191111>
- Grindle, M. S. (1997). Divergent cultures? When public organizations perform well in developing countries. *World development*, 25(4), 481–495.
- Hafni, N., Kuntorini, D., Rizki, A., & Satria, O. (2022). Building Capacity dalam Pendidikan Anti Korupsi. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 10(2), 459–471.
- Indonesia Corruption Watch. (2024). *Laporan Hasil Pemantauan Tren Korupsi Tahun 2023*. Indonesia Corruption Watch.
- Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2023). *Kemenko PMK Evaluasi Pelaksanaan Dana Desa Tahun Anggaran 2023*. <https://www.kemenkopmk.go.id/kemenko-pmk-evaluasi-pelaksanaan-dana-desa-tahun-anggaran-2023>
- Kim, P., Cho, W., & Kim, D. (2025). Serving the Greater Good With Less: Survey Experiment on How Public Service Motivation Shapes Perception of Staff Shortages. *Public Personnel Management*, 54(3), 361–394. <https://doi.org/10.1177/00910260251314156>
- Knox, C., & Sharipova, D. (2023). Public sector reforms in developing countries: A preliminary review. *Public Administration and Development*, 43(5), 368–380. <https://doi.org/10.1002/pad.2030>
- Kusuma, N. A., & Mahyuni, L. P. (2022). Sisi Kritis Bottom Up Planning Program Peningkatan Kualitas Rumah Swadaya. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(1), 247–268. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v4i1.14103>
- Marit, E. L., Revida, E., Zaman, N., Nurjaya, M., Werimon, S., Rahmadana, M. F., Silalahi, M., Purba, B., Sutrisno, E., Pardede, A. F., & Yendrianof, D. (2021). *Pengantar Otonomi Daerah dan Desa*. Yayasan Kita Menulis. <https://kitamenulis.id/2021/02/18/pengantar-otonomi-daerah-dan-desa/>
- Muttaqin, M. I., & Permatasari, A. (2023). Agile Government: Langkah Strategis Pemerintah Negara Indonesia Dalam Menghadapi Ancaman Resesi Global 2023. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 187–201.
- Nuruzzaman, M., Zapata, T., De Oliveira Cruz, V., Alam, S., Tune, S. N. B. K., & Joarder, T. (2022). Adopting workload-based staffing norms at public sector health facilities in

- Bangladesh: Evidence from two districts. *Human Resources for Health*, 19(S1), 151.
<https://doi.org/10.1186/s12960-021-00697-7>
- Prabowo, A. G., & Palupiningtyas, D. (2024). Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 17(2), 73–81.
- Rahman, P. F. (2024). *Empat Kades di Bojonegoro Jadi Tersangka Korupsi Dana BKKD Pembangunan Jalan*. <https://www.detik.com/jatim/hukum-dan-kriminal/d-7331745/empat-kades-di-bojonegoro-jadi-tersangka-korupsi-dana-bkkd-pembangunan-jalan>
- Rofiq, A. (2025). *5 Orang Jadi Tersangka Kasus Pengadaan Mobil Siaga Desa Bojonegoro*. <https://www.detik.com/jatim/hukum-dan-kriminal/d-7713506/5-orang-jadi-tersangka-kasus-pengadaan-mobil-siaga-desa-bojonegoro>
- Said, A. R. A. (2016). Pembagian Kewenangan Pemerintah Pusat-Pemerintah Daerah Dalam Otonomi Seluas-Luasnya Menurut UUD 1945. *FIAT JUSTISIA: Jurnal Ilmu Hukum*, 9(4). <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v9no4.613>
- Saptohutomo, A. P. (2024). *ICW Ungkap Jumlah Kasus Korupsi di Desa Paling Tinggi*. <https://nasional.kompas.com/read/2024/05/20/16442091/icw-ungkap-jumlah-kasus-korupsi-di-desa-paling-tinggi>
- Undang-undang (UU) Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Legis. No. 3 (2024).
- Yani, D., & Alkadafi, M. (2025). *Kapasitas Pemerintah Desa dan Tantangan Peningkatan PADes: Studi Pengelolaan Sumber Daya Lokal di Desa Bagan Melibur*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.17762601>