

# REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK: STUDI PENERAPAN REFORMASI PENGELOLAAN DESA DI INDONESIA DAN TANTANGANNYA DI KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Muammar Alkadafi<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim

Email: [muamar@uin-suska.ac.id](mailto:muamar@uin-suska.ac.id)

---

## Abstract

*Village management reforms in Indonesia since 2014 have not shown the expected results to date in accordance with the objectives of village management policies. This study aims to explore the implementation of village management reform in Indonesia and its challenges in Indragiri Hilir Regency in terms of public administration reform theory. The data collection method used is sourced from secondary data using literature studies, documentation, journals, books, and other sources relevant to the topics discussed. The results of the study indicate that the implementation of village management reforms in Indonesia in terms of theoretically the goals, objectives, aspects and forms of administrative reform have not been implemented properly, so that village management is carried out in various programs and projects in villages financed from village funds and other funding sources, not maximized to improve the quality of public services, improve the economy of rural communities, and reduce poverty in villages. Particularly in Indragiri Hilir Regency, which has a village area of 197 villages, the challenge in reforming village management is the most crucial in the problem of implementing village management reforms in terms of public administration reform theory, namely strengthening the capacity of village apparatus, streamlining village program implementation (DMIJ Plus Terintegrasi) by collaborative governance approach, and building a joint movement that is synergistic in tackling poverty in a measurable manner in every village.*

**Keywords:** Reform, Administration, Village, Good Governance, Collaborative

## Abstrak

Reformasi pengelolaan desa di Indonesia sejak tahun 2014 prakteknya sampai dengan saat ini belum menunjukkan hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan kebijakan pengelolaan desa. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan reformasi pengelolaan desa di Indonesia dan tantangannya di Kabupaten Indragiri Hilir ditinjau dari teori reformasi administrasi publik. Metode pengumpulan data yang digunakan bersumber dari data skunder menggunakan studi kepustakaan, dokumentasi, jurnal, buku, dan sumber lain yang relevan dengan topik yang dibahas. Hasil penelitian, menunjukkan bahwa penerapan reformasi pengelolaan desa di Indonesia ditinjau secara teoritis dari tujuan, sasaran, aspek dan bentuk reformasi administrasi belum diterapkan secara baik, sehingga pengelolaan desa yang dilaksanakan dalam berbagai program dan proyek di desa yang dibiayai dari dana desa maupu sumber dana lainnya, tidak maksimal untuk meningkatkan kualitas layanan publik, meningkatkan ekonomi masyarakat desa, dan mengurangi angka kemiskinan didesa. Khusus di Kabupaten Indragiri Hilir yang memiliki wilayah desa sebanyak 197 desa, tantangannya dalam mereformasi pengelolaan desa yang paling krusial dalam problem penerapan reformasi pengelolaan desa ditinjau dari teori reformasi administrasi publik ialah melakukan penguatan kapasitas aparatur desa, mengefektifkan implementasi program desa (DMIJ Plus Terintegrasi) dengan pendekatan *collaboratif governance*, dan membangun gerakan bersama yang sinergis dalam penanganan kemiskinan secara terukur di setiap desa.

**Kata kunci:** Reformasi, Administrasi, Desa, Good Governance, Kolaboratif



## 1. PENDAHULUAN

Sudah banyak kajian penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bagaimana reformasi administrasi publik berlangsung di Indonesia. Makalah ini bermaksud untuk menjelaskan bagaimana reformasi administrasi publik yang berfokus pada reformasi pengelolaan desa. Perubahan tata kelola pemerintahan desa juga dapat dikatakan sebagai bagian kerangka reformasi administrasi publik. Perubahan pengelolaan desa di Indonesia sudah direncanakan, dimulai sejak reformasi pemerintahan pasca reformasi. Kebijakan Pemerintah Republik Indonesia untuk menata pemerintahan dan pembangunan desa masa reformasi dimulai masa pemerintahan "Megawati Soekarnoputri" (2001-2004), dengan membentuk "Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia". Masa pemerintahan "Susilo Bambang Yudhoyono" (2004-2014), Kementerian tersebut diganti dengan nama Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal. Selanjutnya, pada masa pemerintahan Joko Widodo (2014), Kementerian ini, diganti dengan nama Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT). Pada masa pemerintah Joko Widodo (2014). Kebijakan pengelolaan desa di Indonesia telah diatur secara khusus dalam UU No.6/2014 Tentang Desa. Implikasi dari undang-undangan tersebut, ialah kewajiban pemerintah pusat untuk mengalokasikan dana desa (DD) dari total Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) sebesar 10 %, untuk di transfer kepada setiap desa di Indonesia, sebagai salah satu sumber pendapatan desa.

Mengapa diperlukan reformasi administrasi publik dalam pengelolaan desa di Indonesia. Karena masalah publik yang paling nyata, dan sering kali luput dari diskursus perbincangan banyak kalangan ialah terletak pada wilayah pedesaan di Indonesia, dimana masyarakat desa masih digerogeti dengan masalah kemiskinan. Hal tersebut tidaklah ideal, dan mestinya kondisi tersebut tidak terjadi, karena komunitas masyarakat desa mendiami suatu wilayah atau tempat berlangsungnya eksplorasi sumber daya alam untuk menghasilkan pendapatan negara. Bagaimana kondisi umum kehidupan masyarakat desa. Data BPS menunjukkan sejak tahun 1970 sampai sekarang (45 tahun) kemiskinan masih

cukup tinggi. Jika dilihat kondisi perubahan penurunan angka kemiskinan sejak era reformasi, kita mulai saja dari tahun 1999 hingga saat ini tahun 2021 (22 tahun). Pada tahun 1999 penduduk miskin di desa sebanyak 32,33 juta (26,03%), pada maret 2021 penduduk miskin di desa sebanyak 15,37 juta (13,10%). Badan Pusat Statistik (BPS) 2021. Dilihat dari rata-rata penurunan angka kemiskinan di pedesaan dari tahun 1999 ke tahun 2021 (22 tahun) turun rata-rata per tahun 0,77 % (26,03%-13,10%). Ini artinya kemiskinan masih menggerogoti rakyat di pedesaan, karena rata-rata penduduk miskin berkurang pertahunnya tidak mencapai 1%.

Kabupaten Indragiri Hilir terbagai atas 20 kecamatan, 33 kelurahan dan 197 desa. Memiliki jumlah penduduk sebesar 740.598 jiwa. Adapun jumlah penduduk miskin di Kabupaten Indragiri Hilir (Kelurahan/Desa) secara kuantitatif dari tahun 2010 (9,41%), 2011 (7,65%), 2012 (7,81%), 2013 (7,88%), 2014 (7,51%), 2015 (8,11%), 2016 (7,99%), 2017 (7,70%), 2018 (7,05%), 2019 (6,54%) 2020 (5,93%), 2021 (6,18%). (BPS Indragiri Hilir dan Infografis Inhil 2022). Data tersebut menunjukkan adanya penurunan angka kemiskinan di Kabupaten Indragiri Hilir dari waktu ke waktu, jika diakumulasikan dari 2010-2021 penurunan angka kemiskinan di Kabupaten Indragiri Hilir mengalami trend penurunan yang signifikan Bupati Indragiri Hilir (HM. Wardan) yaitu mencapai 3,23%. Namun dilihat dari rata-rata pertahunnya tingkat penurunan kemiskinan tidak mencapai (1%). Data tersebut juga menunjukkan adanya kenaikan tingkat kemiskinan pada tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini menimbulkan pertanyaan terkait dengan efektivitas pencapaian program dana desa yang dialokasikan oleh pemerintah pusat sejak 2015.

Reformasi pengelolaan desa berdasarkan UU Nomor 6/2014 tentang desa, di implementasikan secara konkrit dalam bentuk adanya transfer dana desa (DD) yang di kelola melalui program pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa (P3MD), salah satunya bertujuan untuk menurunkan angka kemiskinan di desa. Ini artinya reformasi pengelolaan desa menimbulkan pertanyaan yang mendasar bagaimana implementasi reformasi pengelolaan desa di indonesia dan apa saja tantangan

reformasi pengelolaan desa di Kabupaten Indragiri Hilir dalam dalam rangka mengentaskan kemiskinan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Teori Reformasi Administrasi Publik (Konsep, Tujuan, Sasaran, Aspek dan Bentuk)

Reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu, komprehensif, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) Sedarmayanti (2009). Pendapat (Prasojo, 2005), reformasi administrasi publik merupakan upaya perubahan yang dikehendaki (*intended change*) dengan suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah. Karena itu, reformasi memerlukan *roadmap* menuju suatu tujuan yang telah ditetapkan, beserta indikator keberhasilannya. Selanjutnya, (Budiman Rusli dkk. 2020) merangkul pendapat Montgomery (1967), Caiden (1969), Samonte (1970), Dror (1976), Lee (1976), Quah (1976), dan UNDP (1997), mengatakan reformasi administrasi memiliki berbagai karakteristik. *Pertama*, reformasi administrasi terkait dengan upaya membangun kemampuan administrasi. *Kedua*, lokus yang ditekankan adalah administrasi pemerintah. *Ketiga*, tujuannya adalah meningkatkan kemampuan administrasi pemerintah dalam pembangunan nasional dan kehidupan masyarakat yang lebih baik.

Reformasi administrasi, juga harus mempunyai tujuan, menurut Zauhar (2012), Pollit (2003), Caiden (1969), Abueva (1970), Lee (1976) sebagaimana dikutip oleh (Budiman Rusli dkk. 2020) ialah secara internal tujuan reformasi administrasi meliputi : efisiensi administrasi, penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi, dan pengenalan dan penggalakan sistem merit, pemakaian pemrosesan data melalui sistem informasi yang otomatis (PPBS), peningkatan penggunaan pengetahuan ilmiah dan lain-lain. Sedangkan dalam konteks masyarakat tujuan reformasi administrasi ialah menyesuaikan sistem administrasi terhadap meningkatnya keluhan masyarakat, mengubah pembagian pekerjaan antara sistem administrasi dan sistem politik, mengubah hubungan antara sistem administrasi dan penduduk. Selain itu, tujuan reformasi ialah

penyempurnaan tatanan dan prosedur, penyempurnaan metode, dan penyempurnaan program. Kemudian secara spesifik (Pollitt, 2003) mengatakan ada tiga tujuan untuk melakukan reformasi administrasi antara lain: penghematan (*to save money*), keinginan untuk memperbaiki kinerja sektor publik, menemukan mekanisme baru bagi akuntabilitas publik.

Reformasi administrasi publik, mempunyai sasaran, sebagaimana disebutkan (Budiman Rusli dkk. 2020) ialah; perubahan organisasi, pembenahan budaya organisasi, penataan sistem penyelenggaraan pemerintahan, komitmen aparatur terhadap kepentingan publik, *good governance*, mengatasi patologi atau mal administrasi, mengatasi korupsi, meningkatkan kualitas pelayanan. Adapun aspek dari reformasi administrasi ialah dimensi organisasi, dimensi institusi kelembagaan, dimensi sumberdaya manusia (*human resources*). Sedangkan bentuk dari reformasi administrasi ialah demokrasi, desentralisasi, restrukturisasi, privatisasi dan reformasi birokrasi.

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini berangkat dari filosofi dan paradigma konstruktivis atau interpretatif dalam pendekatan penelitian kualitatif, (Creswell, 2014) Pendekatan kualitatif memiliki pilihan untuk memilih data mereka sendiri yang relevan dengan topik yang dipilih. Data kualitatif membantu memastikan bahwa peneliti menggunakan data yang koheren, dan informasi yang dikumpulkan membantu untuk menyelesaikan masalah (Szaboand & Strang, 1997). Teknik pengumpulan data dalam penelitian, menggunakan studi literatur. Dimana peneliti melakukan penyiapan kerangka penelitian dengan memanfaatkan sumber-sumber perpustakaan untuk memperoleh data penelitian. (Zed, 2014). Penelitian studi literatur mengandalkan kekuatan data sekunder yang diperoleh dari berbagai publikasi ilmiah. Menurut (Szaboand & Strang, 1997), data sekunder menggunakan data yang sudah ada atau dipublikasikan dari berbagai sumber data dapat dikumpulkan dari database dan situs internet, publikasi artikel ilmiah dari berbagai jurnal. Untuk mendapatkan data sekunder dalam bentuk publikasi ilmiah, peneliti mengakses dan mengumpulkan berbagai jurnal nasional dan internasional dari hasil-hasil

penelitian sebelumnya, untuk dianalisis dengan analisis konten terkait pengelolaan desa di Indonesia berdasarkan UU No 6/2014 tentang desa.

Studi ini berfokus pada analisis pencapaian reformasi administrasi publik di Indonesia dalam konteks reformasi pengelolaan desa untuk meningkatkan kinerja pemerintahan desa dengan menerapkan prinsip tata kelola pemerintahan desa yang baik (*good village governance*). Secara spesifik tantangan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir mewujudkan reformasi pengelolaan desa yang berdampak pada peningkatan pelayanan publik di desa, meningkatkan ekonomi masyarakat, penurunan angka kemiskinan secara signifikan di wilayah pedesaan di Kabupaten Indragiri Hilir.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1.1 Penerapan Reformasi Pengelolaan Desa di Indonesia

Reformasi pengelolaan desa di Indonesia, merupakan implikasi dari reformasi desentralisasi. Reformasi desentralisasi ini hadir dengan berbagai paket hukum, dimulai dengan adanya perubahan UU tentang pemerintahan daerah (UU No.22/1999, UU No.32/2004, UU No.23/2014), dan yang terbaru terkait desentralisasi desa ialah adanya UU 6/2014 tentang Desa. Implementasinya telah berjalan sejak tahun 2015 secara nasional dan telah dilaksanakan di tingkat sub-Kabupaten/Kota. UU Desa meresmikan penciptaan pemerintah desa, yaitu adanya struktur kuasi-federal dalam artikulasi legitimasi demokrasi dan ketentuan pelayanan publik di tingkat sub-Kabupaten/Kota. Ketimpangan antara daerah pedesaan dan perkotaan mendorong tuntutan publik untuk memperluas desentralisasi ke tingkat desa. (Hlepas, Kersting, Kuhlmann, Swianiewicz & Teles, 2018, Antlöv, 2003, dalam Chalil dan Munawar 2020). Reformasi desentralisasi di Indonesia melalui UU No.6/2014 memberikan pengakuan otonomi pemerintah desa, unit terkecil dalam struktur pemerintahan. Dalam waktu yang relatif singkat pemerintah memperkenalkan UU 6/2014 tentang Desa. Undang-undang ini mengakui bahwa pemerintah desa memiliki hak untuk mengatur dan menyediakan layanan publik berdasarkan kebutuhan dan keadaan mereka sendiri, dalam batas-batas administratif mereka.

Reformasi kebijakan pengelolaan desa, pemerintah pusat mengalokasikan transfer anggaran secara *top-down* ke desa-desa. Namun (Chalil dan Munawar 2020) menyatakan transfer anggaran ini rentan terhadap korupsi dan inefisiensi. Studi kualitatif dari Komisi Pemberantasan Korupsi menemukan bahwa peraturan dan pedoman yang tidak jelas mengenai pengeluaran transfer desa, dan kurangnya kapasitas pemerintah desa, berpotensi menyebabkan pelanggaran pengeluaran pemerintah. Di sisi lain kapasitas yang tidak memadai di dalam pemerintah desa merupakan akibat dari kurangnya sumber daya dan anggaran untuk melatih aparatur desa. Meskipun keterbatasan sumber daya dan kapasitas, masyarakat desa memberikan nilai di atas rata-rata untuk kinerja aparatur desa mereka untuk menangkap kebutuhan desa, menyediakan layanan, dan akuntabilitas. Temuan penelitian (Chalil dan Munawar 2020), menunjukkan bahwa pemberian transfer langsung dana desa akan memperburuk inefisiensi pengeluaran desa otonom. Faktor-faktor administrasi seperti birokrasi besar dan kurangnya kapasitas birokrasi di dalam tubuh pemerintah desa secara positif mempengaruhi inefisiensi belanja. Kesimpulan: Hasil penelitian ini mencerminkan bahwa ada kebutuhan untuk mengevaluasi kebijakan tata kelola desa untuk meningkatkan efisiensi pengeluaran, khususnya berfokus pada kecukupan lembaga desa untuk menangani transfer desa. (Chalil dan Munawar 2020), telah menggambarkan bahwa tujuan internal dari reformasi administrasi dalam pengelolaan desa di Indonesia belum dapat mencapai efisiensi administrasi dan meningkatkan kinerja pemerintah desa. Merujuk pendapat Sedarmayanti (2009) mengenai konsep reformasi administrasi ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Tata pemerintahan yang baik, juga merupakan sasaran reformasi administrasi. Untuk menerapkan tata pemerintahan yang baik, diperlukan prinsip-prinsip untuk dipatuhi oleh setiap penyelenggara organisasi pemerintahan, termasuk dalam hal ini organisasi pemerintahan desa untuk menerapkan prinsip *good governance* dalam pengelolaan desa yaitu; "partisipasi, taat hukum, transparansi, responsif, berorientasi kesepakatan, kesepakatan, kesetaraan, efektif dan

efisien, akuntabilitas, visi strategis" ("UNDP", 1997).

Pengelolaan desa sebagaimana diatur dalam UU No.6/2014 memuat asas pengelolaan Desa ialah "rekognisi, subsidiaritas, keberagaman, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, musyawarah, demokrasi, kemandirian, partisipasi, kesetaraan, pemberdayaan; dan keberlanjutan". Asas tersebut merupakan prinsip-prinsip yang harus dipegang bagi setiap penyelenggara organisasi pemerintahan desa untuk mewujudkan tata pemerintahan desa yang baik (*good village governance*).

Peneliti menelusuri penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan desa, dengan pendekatan studi kasus di berbagai desa di Indonesia. Penelitian (Kabul S. U, dkk. 2018) di Desa Campurasri Kecamatan Karangjati, Kabupaten Ngawi, penelitian (Wahyudi, 2019) pada beberapa Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Jember, Kediri, Mojokerto dan Sidoarjo, penelitian (Ajeng N.D 2021) di Desa Sindanghaji Kecamatan Palasah Kabupaten Majalengka. Hasil penelitian menyatakan penerapan prinsip *good governance* dalam tata kelola pemerintahan desa belum berjalan secara baik.

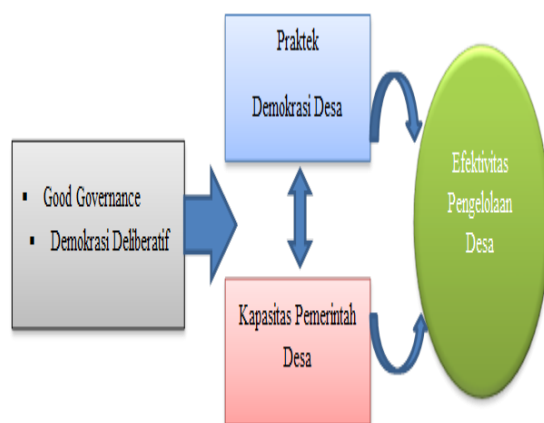
Pengelolaan desa, jika ditinjau dari teori sasaran dan bentuk reformasi administrasi publik maka diperlukan penerapan prinsip "*good governance*" dan demokrasi yang saling berkaitan untuk melakukan reformasi pengelolaan desa. Demokrasi merupakan asas yang tercantum dalam UU No.6/2014. (Heru Cahyano, dkk.2020) menyebut dalam pengelolaan desa penting menerapkan prinsip "*good governance*" dan "demokrasi deliberatif" sebagai prinsip untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan atau penyimpangan pengelolaan desa. Namun, disayangkan pada praktiknya prinsip tersebut diterjemahkan pada tataran aturan-aturan dibawahnya cenderung mengalami simplikasi, sehingga menimbulkan adanya kelemahan-kelemahan pada praktik UU No.6/2014. Hal tersebut, disebabkan karena desain awal mengenai "demokrasi deliberative" dan prinsip "*good governance*" tidak tuntas dijabarkan pada pasal-pasal di UU No 6/2014 tentang desa.

Selanjutnya, pada tataran operasional juga bersifat "*top-down*" (intervensi pemerintah pusat) seringkali "meniadakan" prinsip-prinsip tersebut.

Dengan demikian pada konteks pengelolaan desa prinsip "*good governance*" dan "demokrasi *deliberative*" memiliki hubungan yang erat. Prinsip "*good governance*", yang berorientasi pada konsensus mempunyai arti tata kelola pemerintahan desa adalah penghubung kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus secara menyeluruh pada kelompok-kelompok masyarakat, termasuk dalam hal kebijakan dan prosedur pengelolaan desa. selain itu, hubungan antara prinsip "*good governance*" dan "demokrasi *deliberative*" ialah munculnya partisipasi masyarakat, karena warga desa mempunyai pendapat/suara dalam mengambil sebuah keputusan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut (Jhon Graham, et al. 2003) dalam (Heru Cahyano, dkk.2020) mentakan bahwa hubungan antara prinsip *good governance* dan demokrasi deliberatif ialah; Pertama, partisipasi. Dimana semua warga desa mempunyai hak suara dalam proses pengambilan keputusan baik secara langsung maupun melalui perwakilan dan menjadi berkewajiban karena prinsipnya dimusyawarahkan. Kedua, orientasi konsensus. Pemerintah desa yang baik ialah memfasilitasi kepentingan warga yang berbeda, agar terbangun suatu konsensus dalam hal mencari yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat dalam forum musyawarah. Ketiga, visi stragegis. Para pemimpin di desa harus berpikiran dan bertindak yang luas dan jauh ke depan atas tata kelola pemerintahan, dan hal itu didialogkan dengan masyarakat dalam menentukan arah masa depan tersebut. Keempat, responsive. Kelembagaan di desa dalam proses penyelenggaraan pemerintah harus berusaha melayani dan menjadi fasilitator bagi masyarakat. Kelima, akuntabel. Para pengelola desa dalam mengambil keputusan pemerintahan bersama warga harus dapat dipertanggungjawabkan. Keenam, Keadilan. Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan yang sama, dan peran individu warga setara dan punya peran penting di desa. Ketujuh, Efektif. Proses pemerintahan desa dan lembaga-lembaga desa membuahkan hasil kerja bagi kebutuhan masyarakat dan bisa menyelesaikan masalah (*problem solving*).

Berdasarkan konsep tersebut, para peneliti LIPI (Heru Cahyano, dkk.2020) menjelaskan bahwa kebijakan pengelolaan desa seharusnya melaksanakan "demokrasi deliberatif" dan mengelola desa dengan patuh pada prinsip "good governance". Ini merupakan landasan untuk mempraktekkan pengelolaan desa yang demokratis dan meningkatkan kapasitas aparatur pemerintah desa. Ketika landasan tersebut dilaksanakan sebagai pegangan dalam setiap aktivitas pengelolaan, maka akan memberikan pengaruh untuk mencapai efektivitas pengelolaan desa (khususnya mengelola anggaran desa), sehingga dapat diukur, penggunaan anggaran desa tersebut dapat mencapai suatu kemajuan di desa. peneliti menggambarkan kerangka tersebut sebagai berikut:



**Gambar 1.** Alur Pikir Reformasi Pengelolaan Desa diadopsi dari (Cahyano dkk. 2020)

Salah satu temuan penting dalam penelitian LIPI (Heru Cahyano, dkk.2020) menyatakan agar pengelolaan desa secara demokratis dan tata kelolanya baik, maka sangat tergantung dari aktor utamanya (kepala desa). Pemimpin desa yang memiliki kepemimpinan yang tepat, mempunyai kapasitas, kapabilitas, dan integritas sangat menentukan keberhasilan sebuah pengelolaan desa. Mengingat organisasi pemerintahan desa termasuk tipe organisasi pelayan menurut Sadu (2019), fungsi utamanya ialah melayani masyarakat desa. Jenis pelayanan yang diberikan berupa pelayanan administrasi, barang dan jasa publik yang dibutuhkan masyarakat desa.

Dengan demikian, pada konteks kepemimpinan yang dibutuhkan dalam

pengelolaan organisasi pemerintahan desa merujuk teori-teori kepemimpinan yang diuraikan (Sedarmayanti, 2019), organisasi pemerintahan desa para pemimpinnya membutuhkan karakteristik kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), kepemimpinan pemberdayaan (*empowerment leadership*), (Gary Yukl, 2008). Selain itu tipe kepemimpinan desa menurut mustakim (2015) ada tiga yaitu tipe kepemimpinan "regresif, konservatif-involutif dan inovatif-progresif". Tipe ideal kepemimpinan kepala desa dalam penjelasannya ialah tipe kepemimpinan "inovatif-progresif", Kepemimpinan desa pada tipe ini ialah perubahan baru memimpin desa untuk kepentingan masyarakat banyak. Para pengelola desa tidak menolak setiap perubahan-perubahan, memberi ruang partisipasi yang luas pada masyarakat, mengelola desa dengan transparan serta akuntabel. Sehingga Kepala Desa dengan kepemimpinan "inovatif-progresif", akan mendapatkan insentif legitimasi yang kuat dari masyarakatnya.

(Ftiri dan Riswara, 2021) menyatakan Kepala Desa di era milenial di tuntun menjadi "agile leader" (pemimpin yang lincah). (LAN 2020) menyebutkan ada 5 (lima) ciri dari *agen leader*: kemampuan bekerja sama dengan semua pihak (*people agility*), kemampuan melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan (*change agility*), selalu berprestasi dalam keadaan apapun (*result agility*), kemampuan melakukan pertahanan pada setiap tekanan mental yang terjadi (*mental agility*) kemampuan mempelajari dan memahami hal-hal yang baru secara cepat (*learning agility*). Jadi kepala desa yang *agile* menjadi sangat penting dalam menjalankan tugas-tugasnya, sebagaimana disebutkan pada pasal 26 UU No.6/2014 tugas utama kepala desa yaitu mengelola desa menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat di desa.

#### 4.1.2 Tantangan Mereformasi Pengelolaan Desa di Kabupaten Indragiri Hilir

Tantangan mereformasi pengelolaan desa di Kabupaten Indragiri Hilir secara umum pada prinsipnya sama dengan tantangan reformasi pengelolaan desa di

Indonesia yakni; penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), penerapan demokrasi deliberatif dalam setiap proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan di tingkat desa, dan tantangan menghadirkan kepemimpinan desa yang mempunyai kapasitas, kapabilitas, integritas, dan kepemimpinan kepala desa yang *inovatif-progresif*. Namun secara khusus hemat peneliti, tantangan reformasi pengelolaan desa di Kabupaten Indragiri Hilir ialah sebagai berikut:

#### **a. Memperkuat Sumber Daya Manusia Aparatur Desa**

Tantang Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir untuk mewujudkan reformasi pengelolaan desa ialah pengembangan kapasitas sumber daya manusia pada level pemerintah desa. Kinerja pemerintahan yang efektif merupakan inti dari penciptaan ekonomi yang berorientasi pasar, populasi yang aman dan produktif, dan sistem politik yang demokratis di negara-negara berkembang. Pengembangan kapasitas untuk meningkatkan kinerja sektor publik merupakan fokus penting dari inisiatif pembangunan. Pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan suatu proses untuk melakukan serangkaian gerakan, perubahan multi-level di dalam individu, kelompok organisasi dan sistem. Pada konteks penguatan kapasitas penyelenggara pemerintahan desa, pengembangan kapasitas dimaksudkan untuk meningkatkan sumberdaya manusia para perangkat desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat. (Merilee S.Grindle, 1998). Kapasitas sumber daya manusia para penyelenggara pemerintahan desa menjadi faktor utama untuk mengimplementasikan reformasi pengelolaan desa untuk mencapai tujuan pembangunan desa.

#### **b. Mengefektifkan Implementasi Program DMIJ Plus Terintegrasi**

Kebijakan Program Desa Maju Inhil Jaya (DMIJ) Plus Terintegrasi, sebagai program utama Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir yang telah dilaksanakan sejak tahun 2013 sampai dengan saat ini. Program DMIJ Plus terintegrasi di desain oleh Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir untuk mengefektifkan implementasi alokasi dana desa (ADD) yang wajib

dialokasikan oleh pemerintah kabupaten sebagaimana amanat UU. Secara konseptual dan teoritik program DMIJ PLUS terintegrasi bermakna tata kelola kolaboratif dari aspek kebijakan dan implementasi. Makna "kolaborasi" dapat ditemukan dalam kosa kata "terintegrasi". Menurut Bupati Indragiri Hilir (HM Wardan) terintegrasi dimaknai "sebagai ruang lingkup tugas yang diperluas dari berbagai instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir.

Program DMIJ Plus terintegrasi dalam implementasinya masih terkendala. Hal tersebut diungkapkan oleh Bupati Indragiri Hilir (HM Wardan) dalam rapat evaluasi program pada tanggal 07 November 2020. Bupati (HM. Wardan) menilai salah satu kendala implementasi program DMIJ Plus terintegrasi secara efektif, karena disebabkan minimnya pemahaman organisasi perangkat daerah (OPD) dilingkungan pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir terhadap konsep program DMIJ Plus terintegrasi, visi dan misi Bupati belum didukung sepenuhnya oleh OPD, kegiatan-kegiatan yang dibuat oleh OPD belum sepenuhnya terintegrasi dengan program DMIJ.

Dari permasalahan yang diungkapkan Bupati Indragiri Hilir (HM. Wardan) dalam implementasi program DMIJ Plus Terintegrasi tersebut, peneliti berpendapat bahwa aspek penting dalam mengatasi permasalahan tersebut secara konseptual dan teoritik dibutuhkan pendekatan "*collaborative governance*" sebagai paradigma baru pengelolaan pemerintahan, untuk mengatasi kendala implementasi program-program pemerintah. Menurut (Chairul S. & Imam H. 2020) pembentukan kolaborasi, pertimbangannya secara mendasar ialah "adanya kesamaan tujuan dan kepentingan, peningkatan kemampuan, efisiensi penggunaan sumber daya (meliputi) sumber daya manusia/ finansial, dan material), serta sharing pengetahuan, pengalaman, kompetensi dan sebagainya".

Namun pembentukan kolaborasi dalam konteks program DMIJ Plus Terintegrasi maupun program-program strategis lainnya, secara teoritik diperlukan tahap-tahap pembentukan kolaborasi organisasi, (Hill 2011) dalam (Chairul S, & Imama, H. 2020) menyebut ada tujuh langkah atau tahap yang harus dilakukan dalam mendirikan kolaborasi yang ideal dan kokoh. 1) kolaborasi harus dikaitkan dengan kebutuhan nyata dari



masing-masing anggota kolaborasi. 2) memahami bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan. 3) mendesain organisasi kolaborasi 4) membantu pihak manajer/pimpinan dalam mengelola kolaborasi. 5) pemberdayaan staf 6) selalu membenahi dukungan sistem. 7) membangun budaya kewirausahaan kolaborasi.

Jika ditinjau dari pengertian dari kolaborasi pemerintahan (Ansell dan Gash, 2007). Upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir untuk menanggulangi meningkatkan pelayanan publik, meningkatkan ekonomi masyarakat, mengurangi angka kemiskinan melalui program DMIJ Plus Terintegrasi belum sepenuhnya dapat dikatakan sebagai kolaborasi pemerintahan. Karena "Kolaborasi Pemerintah merupakan pelembagaan proses pengambilan keputusan kolektif". Pada konteks yang lebih luas kolaborasi pemerintahan merupakan "proses dan struktur pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan orang secara konstruktif melampaui batas-batas instansi pemerintah/publik, tingkat pemerintahan dan/atau publik, swasta dan masyarakat sipil untuk melaksanakan tujuan yang tidak dapat dicapai"

Kolaborasi yang dibangun dalam Program DMIJ Plus Terintegrasi, tingkat integrasinya masih berada pada level jaringan koordinasi (*coordinated networking*) dan boleh juga dikatakan baru pada level kerjasama (*cooperation*), yaitu petugas-petugas dalam jabatan secara individu bekerja secara terpisah, namun dengan beberapa koordinasi. Terlibatnya banyak organisasi Perangkat Daerah (OPD) belum menggambarkan tujuan bersama yang hendak dicapai, bergabung dengan identitas (petugas) pelaksana program, tidak tergambar tanggung bersama dalam kolaborasi, bekerja bersama dan menciptakan bersama kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan .

Latar belakang munculnya kolaborasi ialah untuk menanggulangi bersama permasalahan masyarakat. (Fung & Wright, 2001) dalam (Chairul S, & Imama, H. 2020) mengatakan latar belakang kolaborasi untuk mengurangi atau menanggulangi berbagai kegagalan program kegiatan pemerintah selama ini. Dengan demikian, kolaborasi pemerintahan mencoba memikirkan, menciptakan, dan menerapkan kebijakan

dengan cara melibatkan banyak pemangku kepentingan (Gibson 2014) dalam (Chairul S, & Imama, H. 2020). Kolaborasi pemerintahan pada perkembangannya, untuk memecahkan atau menanggulangi berbagai persoalan penting. Kemiskinan merupakan persoalan penting dan seharusnya menjadi isu bersama instansi pemerintah yang harus dihadapi bersama antar lembaga. Maka kolaborasi pemerintahan muncul agar berbagai isu dan masalah tersebut bisa diatasi secara cepat, tepat, efisien, dan efektif.

Tujuan kolaborasi menurut (Ansell & Gash, 2007), (Junaidi, 2015) sebagaimana dikutip Chairul S, 2020) ialah untuk menguatkan kapasitas masing-masing instansi pemerintah untuk mencapai visinya secara efisien, efektif, cepat, tepat, dan akurat dengan cara melibatkan pihak-pihak lain yang kredibel dan berkompeten secara aktif, partisipatif dan terintegratif. Kemudian yang terpenting ialah untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi masyarakat.

Berdasarkan tujuan ideal program DMIJ Plus Terintegrasi ialah untuk mempercepat penanggulangan kemiskinan melalui pembangunan infrastruktur, pengembangan ekonomi masyarakat desa menuju kemandirian desa sudah menunjukkan perubahan yang positif, namun perubahannya masing-masing tergolong lambat jika ditinjau dari aspek pencapaian status desa mandiri yang dinilai oleh Kemendes PDTT. Adapun status desa di Kabupaten Indragiri Hilir ialah; desa sangat tertinggal (0), desa tertinggal (30) desa berkembang (130) desa maju (30) dan desa mandiri (5). Kemendes PDDT, 2022.

Ditinjau dari sisi jenis kolaborasi Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir dalam penanggulangan kemiskinan melalui program DMIJ Plus Terintegrasi tergolong jenis *interconnected governance* (ICG), dimana keanggotaan yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program hanyalah antara pemerintah dan pemerintah itu sendiri, sehingga karakteristik hubungannya bersifat internal (*internal relationship*). Hemat peneliti, kolaborasi yang dibutuhkan ialah jenis kolaborasi pendekatan komprehensif yaitu; *Public Private Partnership* (PPP), *Helix approach*, *collaborative governance*. Mengingat pekerjaan pengentasan kemiskinan di Kabupaten Indragiri Hilir, merupakan masalah yang pelik dan

kompleks untuk diselesaikan. Pemerintah harus bersama-sama dengan pihak swasta, perguruan tinggi, masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkompeten dan relevan, seperti model ini dapat menjadi "rull model" dalam arti hubungan eksternal dan internal (*external and internal relationship*), untuk pembangunan masyarakat desa kedepannya agar dapat keluar dari jeratan kemiskinan.

Sebagai contoh implementasi Helix approach. Penelitian (Novy S.Y, 2019) tentang "implementasi penta helix sebagai jenis kolaborasi untuk mengembangkan potensi desa, melalui model lumbung ekonomi desa di Jawa Timur". Hasil penelitian menunjukkan "desa mampu mengembangkan berbagai inovasi dengan sinergi antara pemerintah, akademisi, sektor swasta dan media" (penta helix). Model inovasi melalui kolaborasi konsep penta helix, yaitu diawali dari pemetaan potensi desa, selanjutnya pelatihan pengelolaan potensi desa, hingga terciptanya digitalisasi ekonomi desa, yang berguna pada para pemuda desa untuk bekerja memasarkan potensi desa yang telah dikelola (*e-nomakaryo* atau *enom makaryo*).

Jadi, Kolaborasi organisasi perangkat daerah (OPD) dalam implementasi program DMIJ Plus Terintegrasi dalam menanggulangi kemiskinan masyarakat di pedesaan Indragiri Hilir sebagai desain manajemen strategi sebenarnya merupakan cara atau metode yang baik, karena dapat meningkatkan kapasitas masing-masing organisasi perangkat daerah (OPD) dalam memanfaatkan peluang dan kesempatan menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal memberikan pelayanan publik (*public service*), dalam arti menghadirkan atau menyampaikan barang dan jasa publik kepada masyarakat desa, khususnya masyarakat yang tergolong miskin untuk diberdayakan.

### c. Membangun Gerakan Sinergisitas dalam Pengentasan Kemiskinan (Belajar dari strategi China)

Belajar dari China dalam mengentaskan kemiskinan sebagai sebuah strategi pemerintah pro terhadap masyarakat miskin. Hasilnya secara global, Pemerintah China mampu mengurangi orang miskin dari 165,67 juta pada tahun 2010 menjadi 70,17 juta pada tahun 2014, mencapai hasil yang luar

biasa dalam pengurangan kemiskinan. Langkah yang dilakukan pemerintah China untuk mengurangi angka kemiskinan ialah; pertama, menetapkan ukuran kemiskinan yang diukur dengan mata uang, dan standar penilaian kemiskinan multidimensi yaitu mencerminkan tingkat pendidikan, kesehatan, perumahan dan standar hidup. Kedua, standar tersebut digabungkan untuk dapat benar-benar mengidentifikasi, menargetkan, memantau, dan menilai kemiskinan dalam segala bentuknya. Ketiga, pemerintah berupaya keras untuk menciptakan kemitraan baru dalam pengentasan kemiskinan dengan memobilisasi perusahaan, kelompok sosial dan individu untuk berpartisipasi dalam pengentasan kemiskinan dan pembangunan dan memanfaatkan sepenuhnya sumber daya sosial. Kerja sama antara pemerintah dan perusahaan, kelompok sosial dan individu, mencari cara yang efektif membangun dan menutupi kekurangan sumber daya keuangan pemerintah untuk pengentasan kemiskinan. Keempat, pengentasan kemiskinan mencakup berbagai bidang seperti kesehatan, perlindungan perempuan dan lingkungan. (Liu, Q. Q., Yu, M., & Wang, X. L. (2015).

Strategi lain Pemerintah China ialah berinvestasi dalam penelitian untuk memotivasi sektor industri teknologi, untuk meningkatkan sektor teknologi yang kemudian akan mengarah pada lebih banyak penciptaan lapangan kerja dan pengentasan kemiskinan. Mengembangkan *Township and Village Enterprise* (TVEs), atau BUMDes di Indonesia. Gerakan TVEs dimulai sejak tahun 1970-an. Melalui TVEs, pemerintah China berhasil membangun masyarakat pedesaan, dengan menciptakan manusia yang memiliki nilai akuntabilitas dan disiplin, sehingga pemerintah China berhasil menerapkan standarisasi barang dan mempromosikannya di pasar yang lebih besar.

Pengembangan *Township and Village Enterprise* dilakukan dengan pendekatan implementasi total dari warga desa, TVEs mempekerjakan ahli dan orang yang berpengalaman untuk menjadi manajer TVEs, untuk memastikan bahwa TVEs akan berjalan sesuai rencana. Selain itu TVEs di China mendapatkan bantuan dari BUMN untuk mendapatkan harga sumber yang murah dan TVEs mendapatkan subkontrak dari BUMN sebagai hubungan timbal balik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Kemudian pemerintah

pusat di China hanya memastikan dengan sistem pengendalian internal yang tinggi dalam pelaksanaannya di tingkat desa. (Mubecua, M. A. (2018).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Teori Reformasi Administrasi Publik yang dikembangkan oleh para ahli administrasi publik ialah untuk mewujudkan suatu tatanan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Pemerintah desa sebagai unit pemerintahan formal terendah dalam sistem pemerintahan di Indonesia fungsi utamanya ialah mengurus urusan kepublikan di tingkat desa, dalam arti menghadirkan suatu layanan publik (*public service*) yang berkualitas dalam rangka merubah kehidupan masyarakat desa yang lebih baik. Dengan demikian, untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan reformasi pengelolaan desa sebagaimana amanat dan spirit yang terkandung dalam UU No 6/2014 tentang desa, dimana desa harus dikelola dengan memegang pada prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan desa yang baik (*good village governance*). Namun pada prakteknya dalam temuan penelitian studi literatur ini menyimpulkan bahwa pengelolaan desa di Indonesia sejak tahun 2014 sampai dengan saat ini belum berhasil meningkatkan kemampuan administrasi pemerintah desa dalam upaya mendukung percepatan pembangunan nasional dan meningkatkan kehidupan masyarakat desa yang lebih baik. Salah buktinya nyatanya ialah tingkat kemiskinan di wilayah pedesaan Indonesia tidak mengalami penurunan secara signifikan, dimana penurunan angka kemiskinan di desa rata-rata setiap tahunnya tidak mencapai 1%.

Reformasi pengelolaan desa belum berhasil untuk memperbaiki kinerja sektor publik di desa, pengelola pemerintahan desa belum menemukan mekanisme baru bagi akuntabilitas publik, komitmen aparatur di banyak desa terhadap kepentingan publik masih lemah, praktek mal administrasi dan perilaku koruptif terhadap pengelolaan dana desa semakin meningkat. Kapasitas sumberdaya manusia (*human resources*) di banyak desa masih lemah, demokratisasi yang diinginkan dalam pengelolaan desa belum menjadi suatu budaya dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan.

Problem penerapan reformasi pengelolaan desa di Indonesia dalam temuan penelitian ini secara umum juga terjadi dalam praktek pengelolaan desa di Kabupaten Indragiri Hilir. Namun secara khusus peneliti menemukan tantangan utama bagi pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam mereformasi pengelolaan desa ditinjau dari teori reformasi administrasi publik ialah melakukan penguatan kapasitas sumber daya aparatur desa. kemudian dalam mengefektifkan implementasi program strategis pemerintah daerah dalam penguatan kapasitas desa melalui program (DMIJ Plus Terintegrasi) hendaknya dilakukan dengan pendekatan *collaboratif governance*, dan membangun gerakan bersama yang sinergis dalam penanggulangan kemiskinan secara terukur di setiap desa dengan membangkitkan potensi yang dimiliki masing-masing desa.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ajeng Nurmala Dewi, Wahyu Gunawan, Jajang Sutisna. (2021). Penerapan Prinsip Good Governance Di Desa Sindanghaji Kecamatan Palasah Kabupaten Majalengka (Studi Pada Pengelolaan Dana Desa Di Desa Sindanghaji Tahun 2019) Program Studi DIV Administrasi Pemerintahan di bawah Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran. *Jurnal Administrasi Pemerintahan* (Janitra) *Vol 1, No 1* (2021).
- [2] Badan Pusat Statistik Kabupaten Indragiri Hilir (2022). <https://inhilkab.bps.go.id/>
- [3] Chalil, T. M. (2020). The Efficiency Of Village Government Spending In Indonesia: A Meta-Frontier Analysis. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(1), 1-16.
- [4] Cahyono, Azis, Nurhasim, Rahman, Zuhro. (2020). *Pengelolaan Dana Desa Studi dari Sisi Demokrasi dan Kapasitas Pemerintahan Desa*. Jakarta. LIPI Press.
- [5] Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. SAGE Publications, Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks,. California, United States of America.
- [6] Chairul, S. Imam H. (2020) *Kolaborasi Pemerintahan*. Universitas Terbuka. Tangerang Selatan

- [7] Chris Ansell, Alison Gash, Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, October 2008, Pages 543-571, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- [8] Direktorat Jenderal Pembangunan Desa dan Perdesaan Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Peringkatan Nilai Rata-Rata Indeks Desa Membangun Tahun 2022 Provinsi-Kabupaten-Kecamatan-Desa
- [9] Fitri, Miswara. (2021). Manajemen Desa. Dalam Buku Pengantar Manajemen Publik. Depok. Khalifah Mediatama.
- [10] Grindle, M.S & Hilderbrand, M. E. (1998). Building sustainable capacity in the public sector: what can be done? *Public Administration*, 15, 441-463.
- [11] Kabul Setio Utomo, Sudarmo, Didik G. Suharto. (2018). Analisis Good Governance Dalam Pengelolaan Keuangan Desa. Surakarta. Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Sebelas Maret. Spirit Publik Jurnal Administrasi Publik Volume 13, Nomor 1, April 2018
- [12] Calvin Edo Wahyudi, Mewujudkan Good Governance dalam Implementasi Program Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa di Jawa Timur. UPN Veteran Jawa Timur *Journals of Economics Development Issues (JEDI) EDI* Vol. 2, No. 2, 43-52, 2019
- [13] Liu, Q. Q., Yu, M., & Wang, X. L. (2015). Poverty reduction within the framework of SDGs and Post-2015 Development Agenda. *Advances in Climate Change Research*, 6(1), 67-73. <https://doi.org/10.1016/j.accre.2015.09.004>
- [14] Mustakim, (2015). Kepemimpinan Desa. Jakarta. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- [15] Mubecua, M. A. (2018). *China's Progress in Poverty Reduction: What Can South Africa Learn from China to Attain the Poverty Eradication Goal in the Sustainable Development Goals?* *Journal of Economics and Behavioral Studies* (ISSN: 2220-6140) Vol. 10, No. 6, pp. 91-98, December 2018 10(6), 2018.
- [16] Novy Setia Y. (2019). Implementasi Konsep Penta Helix dalam Pengembangan Potensi Desa melalui Model Lumbung Ekonomi Desa di Provinsi Jawa Timur. Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP) Kementerian Dalam Negeri. *Matra Pembaruan. Jurnal Inovasi Kebijakan*. [jurnal.kemendagri.go.id/index.php/mp](http://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/mp). Vol 3 (1) (2019): 37-46. DOI: 10.21787/mp.3.1.2019.37-46
- [17] Nirma, (2020) Bupati Inhil Pinta OPD Dukung DMIJ Plus Terintegrasi. Publikasi 07 November 2020 di akses dari <https://mediacenter.inhilkab.go.id/berinta/bupati-inhil-pinta-opd-dukung-dmij-plus-terintegrasi>
- [18] Rusli, Amin, Nuh, Susanti, Aisyah. (2020). Teori Reformasi Administrasi. Tengerang Selatan-Banten. Universitas Terbuka.
- [19] Sedarmayanti. (2013). Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik). Bandung: Refika ADITAMA.
- [20] Safitri, Fathah. (2018). Pengelolaan alokasi dana desa dalam mewujudkan good governance. *Bappeda litbang kabupaten sragen. Media Penelitian Dan Pengembangan Jurnal Litbang Sukowat*. volume 2 nomor 1 tahun 2018.
- [21] Szabo, V., & Strang, V. R. (1997). Secondary analysis of qualitative data. *ANS. Advances in nursing science*, 20(2), 66-74. <https://doi.org/10.1097/00012272-199712000-00008>
- [22] Weny A. Dunga, Abdul Hamid Tome, Apriyanto Moha (2017). Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa Di Kecamatan Telaga Jaya Kabupaten Gorontalo. *Maksigama. Jurnal Ilmiah Hukum Universitas Wisnuwardana Malang*, Volume 11 Nomor 1 Periode Mei 2017
- [23] Wasistiono, Tahir. (2019). Administrasi Pemerintahan Desa. Tengerang Selatan-Banten. Universitas Terbuka.
- [24] Yukl, G. (7th ed. 2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, 2002. United States of America.
- [25] Zed, M. (2014). Metode Penelitian Kepustakaan. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia