



Australian Government

EVALUASI KAPASITAS APARATUR PEMERINTAHAN DESA UNTUK TATA KELOLA DESA DAN PEMBERIAN LAYANAN PUBLIK MELALUI PKAD TERPADU



KOMPAK
Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan
Kemitraan Pemerintah Australia - Indonesia

TIM EVALUATOR:

Astutik Supraptini

Nilla Sari Dewi Iustitiani

Octaviera Herawati

Tasnim Yusuf

KONTRIBUTOR:

Alen Ermanita, S.Sos, MSc

Khairul Rizal, ST, MPP, Ph.D

EDITOR:

Vindya Budiman

April Novita


Ancilla Irwan

KOMPAK

Jalan Diponegoro No. 72

Jakarta 10320 Indonesia

 +62 21 8067 5000

 +62 21 3190 3090

 info@kompak.or.id

 www.kompak.or.id



KATA PENGANTAR

KOMPAK, yang merupakan fasilitas kemitraan antara Pemerintah Indonesia dan Pemerintah Australia, mendukung perbaikan tata kelola desa melalui penguatan kapasitas aparatur desa dan supradesa di bawah *flagship* Penguatan Kecamatan dan Desa. Laporan “Evaluasi Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa untuk Tata Kelola Desa dan Pemberian Layanan Publik Melalui PKAD Terpadu” menyajikan analisis temuan lapangan terkait program Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (PKAD) Terpadu yang didukung oleh KOMPAK. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui hasil dari kegiatan pengembangan kapasitas aparatur melalui PKAD Terpadu yang dilakukan mulai 2017–2021, dalam memperkuat kapasitas aparatur supradesa melakukan binwas dan memperkuat aparatur pemerintahan desa yang mampu mendorong perencanaan dan pembangunan desa yang lebih inklusif, transparan, dan akuntabel.

Evaluasi ini dilakukan di tiga kecamatan wilayah kerja KOMPAK dan tiga kecamatan wilayah non-KOMPAK sebagai pembandingan, di tiga kabupaten di tiga provinsi selama bulan Agustus–November 2021 melalui 108 wawancara dan 18 FGD/wawancara kelompok pada pemangku kepentingan yang relevan. Laporan evaluasi ini menginformasikan capaian, tantangan implementasi, dan faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan PKAD Terpadu yang didukung oleh KOMPAK dalam kurun waktu empat tahun.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua narasumber dan pihak lain yang sudah berkenan memberikan data atau informasi untuk evaluasi, serta saran perbaikan. Besar harapan kami laporan ini dapat digunakan sebagai bahan diskusi dan referensi untuk program dan upaya serupa terkait pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan di daerah dan desa.

Jakarta, Juni 2022

Lily Hoo

Direktur *Performance*, KOMPAK



DAFTAR SINGKATAN

ADD	Alokasi Dana Desa
AG	Aparatur Gampong
Admuduk	Administrasi Kependudukan
APBD	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
APB Desa	Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa
APBK	Anggaran Pendapatan dan Belanja Kecamatan
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional
ASN	Aparatur Sipil Negara
Bappeda	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
Bimtek	Bimbingan Teknis
Binwas	Pembinaan dan Pengawasan
BLT-DD	Bantuan Langsung Tunai Dana Desa
BKAD	Badan Keuangan dan Aset Daerah
BPD	Badan Permusyawaratan Desa
BPP	Balai Penyuluh Pertanian
BUMDes	Badan Usaha Milik Desa
Covid-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
DD	Dana Desa
Dinkes	Dinas Kesehatan
Disdukcapil	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
Ditjen Bina Pemdes	Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa
DPA	Dokumen Pelaksanaan Anggaran
DPMD	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa
DPMG	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Gampong
DTKS	Data Terpadu Kesejahteraan Sosial
Ekobang	Ekonomi dan Pembangunan
Fasbel	Fasilitator Belajar
FGD	<i>Focus Group Discussion</i>
FITRA	Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran
FPKAD	Fasilitasi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa
GEDSI	<i>Gender Equality, Disability and Social Inclusion</i>

GMT	<i>Grand Master Trainers</i>
IDM	Indeks Desa Membangun
Juknis	Petunjuk Teknis
Kades	Kepala Desa
Kasi	Kepala Seksi
KDM	Klinik Desa Membangun
Kemendagri	Kementerian Dalam Negeri
Kemendesa PDTT	Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
KOMPAK	Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan
LKD	Lembaga Kemasyarakatan Desa
LMS	<i>Learning Management System</i>
LPA	Lembaga Perlindungan Anak
LPSDM	Lembaga Pengembangan Sumber Daya Mitra
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
MaTA	Masyarakat Transparansi Aceh
Monev	<i>Monitoring and Evaluation/ Pemantauan dan Evaluasi</i>
MoT	<i>Master of Trainer</i>
Musrenbang	Musyawah Perencanaan Pembangunan
NSPK	Norma Standar Prosedur dan Kriteria
NTB	Nusa Tenggara Barat
OPD	Organisasi Perangkat Daerah
Ortala	Organisasi Tata Laksana
P3MD	Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa
PAD	Pelatihan Aparatur Desa
PATEN	Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan
PbMAD	Pembelajaran Mandiri Aparatur Desa
PD	Pendamping Desa atau Tenaga Ahli Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD)
Pedum	Pedoman Umum
Pemda	Pemerintah Daerah
Pemdes	Pemerintah Desa
Perbup	Peraturan Bupati
Perdes	Peraturan Desa
Pergub	Peraturan Gubernur
Permendagri	Peraturan Menteri Dalam Negeri
Permendesa	Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

PKA	Pelatihan Kepemimpinan Administrator
PKAD	Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa
PKAK	Pengembangan Kapasitas Aparatur Kabupaten
PKAPP	Pengembangan Kapasitas bagi Aparatur Pusat dan Provinsi
PKK	Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga
PKPKD	Pelatihan Pemegang Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Desa
PLD	Pendamping Lokal Desa
Pit	Pelaksana Tugas
PMD	Pemberdayaan Masyarakat Desa
POD	Pembelajaran Orang Dewasa
Pokja	Kelompok Kerja
PPKD	Pejabat Pengelola Keuangan Daerah
P-PTPD	Penguatan Pembina Teknis Pemerintahan Desa
PTPD	Pembina Teknis Pemerintahan Desa
PUP	Pendewasaan Usia Perkawinan
PUPD	Pembekalan Unsur Pimpinan Desa
RAB	Rancangan Anggaran Belanja
Rakor	Rapat Koordinasi
Rakorcam	Rapat Koordinasi Kecamatan
RAPBN	Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
Renja	Rencana Kerja
RI-SPKAD	Rancangan Induk Strategi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa
RKPDesa	Rencana Kerja Pemerintah Desa
RPJMDesa	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SDGs	<i>Sustainable Deveopment Goals</i>
SDM	Sumber Daya Manusia
SE	Surat Edaran
Sekar Desa	Sekolah Anggaran Desa
Sekcam	Sekretaris Kecamatan
Sekda	Sekretaris Daerah
Sekdes	Sekretaris Desa
Seknas	Sekretaris Nasional
Sibermata Desa	Sistem Belajar Mandiri Tata Kelola Desa
SID	Sistem Informasi Desa
Siskeudes	Sistem Keuangan Desa

SK	Surat Keputusan
Sisdur	Sistem dan Prosedur
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
SPM	Standar Pelayanan Minimal
Tantrib	Ketenteraman dan Ketertiban
Tapem	Tata Pemerintahan
TA-PKAD	Tenaga Ahli Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa
ToT	<i>Training of Trainer/ Pelatihan bagi Pelatih</i>
TPD	Tenaga Pendamping Desa
Tupoksi	Tugas pokok fungsi
UMKM	Usaha Mikro Kecil dan Menengah
UPTD	Unit Pelaksana Teknis Dinas
UU	Undang-undang
WAG	WhatsApp Group
Yandas	Layanan Dasar



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR SINGKATAN	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR KOTAK.....	ix
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	x
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Tujuan Evaluasi	3
1.3. Ruang Lingkup Evaluasi	3
1.4. Pertanyaan Evaluasi	3
1.5. Metodologi Penelitian	5
1.5.1. Lokasi Evaluasi	5
1.5.2. Teknik Pengambilan Data, Analisis Data, Periode Evaluasi	6
1.5.3. Daftar Informan.....	7
1.5.4. Keterbatasan Evaluasi	9
2. KONSEP PKAD TERPADU.....	10
2.1. Regulasi terkait Pengembangan Kapasitas AD	10
2.2. Desain Kegiatan Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa	12
3. UJI COBA PKAD TERPADU	18
3.1. Tahap Persiapan	18
3.2. Strategi Inisiasi di Provinsi Jawa Timur, NTB, dan Aceh	18
4. EVALUASI PKAD TERPADU.....	20
4.1. Profil Lokasi Evaluasi	20
4.1.1. Tingkat Kabupaten dan Kecamatan	20
4.1.2. Tingkat Desa	21
4.2. Dukungan Pemerintah Daerah dan Aktor non-Pemerintah dalam Pelaksanaan PKAD Terpadu	22
4.2.1. Dukungan Regulasi dan Anggaran di Tingkat Provinsi dan Kabupaten.....	22
4.2.2. Dukungan Aktor non-Pemerintah dalam Pelaksanaan PKAD Terpadu.....	23
4.3. Komponen PKAD Terpadu yang Terlaksana di Lokasi Evaluasi	28

5.	PENINGKATAN KAPASITAS FASILITASI DAN BINWAS DESA.....	34
5.1.	Peningkatan Kapasitas Provinsi untuk Melakukan Binwas Desa	34
5.1.1.	Keselarasn dengan Kebutuhan Provinsi dalam Melakukan Binwas Desa.....	34
5.1.2.	Perubahan Kapasitas yang Terjadi.....	35
5.1.3.	Capaian yang Telah Ada	35
5.1.4.	Kesenjangan yang Masih Ada.....	36
5.2.	Peningkatan Kapasitas Kabupaten untuk Melakukan Binwas Desa.....	37
5.2.1.	Keselarasn dengan Kebutuhan Kabupaten Melakukan Binwas Desa	37
5.2.2.	Perubahan Kapasitas yang Terjadi.....	37
5.2.3.	Capaian yang Telah Ada	38
5.2.4.	Kesenjangan yang Masih Ada.....	38
5.3.	Peningkatan Kapasitas Kecamatan untuk Melakukan Binwas Desa	38
5.3.1.	Keselarasn dengan Kebutuhan Kecamatan Melakukan Binwas Desa.....	39
5.3.2.	Perubahan Kapasitas yang Terlihat.....	39
5.3.3.	Capaian yang Telah Ada	39
5.3.4.	Kesenjangan yang Masih Ada.....	40
6.	PENINGKATAN KAPASITAS APARATUR DESA	41
6.1.	Keselarasn dengan Kebutuhan Aparatur Desa	41
6.2.	Perubahan Kapasitas Aparatur Desa.....	42
6.2.1.	<i>Perubahan Kapasitas AD menurut Jenis Kapasitas</i>	<i>42</i>
6.2.2.	<i>Perubahan Kapasitas AD di Level Individu</i>	<i>43</i>
6.2.3.	<i>Perubahan Kapasitas AD pada Level Organisasi</i>	<i>45</i>
6.2.4.	<i>Kesenjangan yang Masih Ditemukan pada Perubahan Kapasitas AD</i>	<i>48</i>
7.	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI DAN KEBERLANJUTAN PROGRAM.....	49
7.1.	Faktor yang Memengaruhi Pelaksanaan PKAD Terpadu	49
7.2.	Adaptasi Program terhadap COVID-19	53
7.3.	Upaya Mendorong Replikasi dan Praktik Baik.....	53
7.4.	Dinamika Konteks Sosial Politik Daerah.....	54
7.4.1.	Perubahan Konteks Sosial Politik dan Kapasitas Aparatur dalam Menjalankan PKAD Terpadu .	54
8.	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	63
8.1.	Kesimpulan	63
8.2.	Rekomendasi.....	66
	DAFTAR PUSTAKA.....	68
	LAMPIRAN A. PEMETAAN AKTOR KUNCI DI TINGKAT KABUPATEN DAN KECAMATAN	70
	LAMPIRAN B. DAFTAR REGULASI TINGKAT KECAMATAN	73
	LAMPIRAN C. DAFTAR MODUL, PANDUAN, dan PTO PKAD TERPADU	74

DAFTAR TABEL

TABEL 1. LOKASI PENELITIAN	5
TABEL 2. DATA INFORMAN.....	7
TABEL 3. EMPAT PILAR PKAD TERPADU	14
TABEL 4. PROFIL KABUPATEN DAN KECAMATAN TERPILIH.....	20
TABEL 5. KONTEKS DESA LOKASI STUDI.....	21
TABEL 6. DAFTAR REGULASI DI TINGKAT PROVINSI DAN KABUPATEN	22
TABEL 7. ANGGARAN DESA UNTUK PKAD DI 9 DESA LOKASI EVALUASI PKAD TERPADU	46
TABEL 8. PERUBAHAN KONTEKS SOSIAL POLITIK DAN DINAMIKA PELAKSANAAN PKAD TERPADU	55
TABEL 9. PETA DAN SKORING AKTOR PKAD TERPADU DI KABUPATEN LUMAJANG PERIODE 2018–2020	70
TABEL 10. PETA DAN SKORING AKTOR PKAD TERPADU DI KABUPATEN LUMAJANG PERIODE 2021.....	70
TABEL 11. PETA DAN SKORING AKTOR PKAD TERPADU DI KABUPATEN LOMBOK TIMUR PERIODE 2017–2019	71
TABEL 12. PETA DAN SKORING AKTOR PKAD TERPADU DI KABUPATEN LOMBOK TIMUR PERIODE 2020–2021	71
TABEL 13. PETA DAN SKORING AKTOR PKAD TERPADU DI KABUPATEN ACEH BARAT PERIODE 2017–2019	72
TABEL 14. PETA DAN SKORING AKTOR PKAD TERPADU DI KABUPATEN ACEH BARAT PERIODE 2020–2021	72
TABEL 15. REGULASI TINGKAT KECAMATAN	73
TABEL 16. MODUL, PANDUAN, DAN PTO PKAD TERPADU.....	74

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1. KUADRAN PETA AKTOR KUNCI.....	6
GAMBAR 2. HIRARKI TUJUAN PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR DESA	13
GAMBAR 3. SISTEMATIKA PKAD TERPADU.....	16
GAMBAR 4. KLINIK BELAJAR DI KECAMATAN 5 DI KABUPATEN ACEH BARAT.....	31
GAMBAR 5. RUANG LAYANAN DI DESA D, KABUPATEN LOMBOK TIMUR	46
GAMBAR 6. PETA AKTOR KUNCI PKAD TERPADU KABUPATEN LUMAJANG.....	56
GAMBAR 7. PETA AKTOR KUNCI PKAD TERPADU KABUPATEN LOMBOK TIMUR	59
GAMBAR 8. PETA AKTOR KUNCI TERPADU DI KABUPATEN ACEH BARAT	61

DAFTAR KOTAK

KOTAK 1. APLIKASI LMS SIBERMATA DESA DI JAWA TIMUR.....	25
KOTAK 2. TUGAS PTPD KECAMATAN 1, KABUPATEN LUMAJANG.....	29
KOTAK 3. PERUBAHAN KAPASITAS AD DAN KONTRIBUSI KOMPAK.....	47



RINGKASAN EKSEKUTIF

Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (PKAD) Terpadu adalah model yang difasilitasi oleh Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan (KOMPAK) terhadap inisiatif Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri (Ditjen Bina Pemdes, Kemendagri). Tujuan dari model ini adalah untuk mendorong tata kelola desa yang lebih partisipatif, transparan dan akuntabel (sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, UU Desa), yang disertai bimbingan dan pengawasan (binwas) dari supradesa secara lebih efektif dan relevan. Secara ringkas, PKAD Terpadu didesain secara berjenjang dengan melakukan penguatan dan pendampingan di empat tingkatan pemerintahan yaitu: (1) tingkat nasional dan provinsi melalui Penguatan Kapasitas Aparatur Pusat dan Provinsi (PKAPP); (2) tingkat kabupaten melalui Penguatan Kapasitas Aparatur Kabupaten (PKAK); (3) tingkat kecamatan melalui Penguatan Pembina Teknis Pemerintahan Desa (P-PTPD); dan (4) tingkat desa melalui Pembekalan Unsur Pimpinan Desa (PUPD) dan Pembelajaran Mandiri Aparatur Desa (PbMAD). Selain itu, di tingkat kecamatan juga terdapat Klinik Belajar (atau dapat disebut berbeda) sebagai forum untuk konsultasi ataupun belajar antardesa.

PKAD Terpadu telah diujicobakan di tujuh provinsi wilayah kerja KOMPAK sejak pertengahan tahun 2017. Uji coba dan implementasi PKAD Terpadu diawali dengan P-PTPD karena kecamatan dinilai sebagai pemerintahan supradesa yang paling dekat dengan desa, lantas diikuti dengan PbMAD dengan harapan dapat memberi kesempatan belajar yang lebih sesuai kebutuhan. Klinik Belajar umumnya sudah berjalan terutama di lokasi KOMPAK. Menjelang akhir masa fasilitasi KOMPAK, dibutuhkan suatu evaluasi untuk mengeksplorasi capaian dan pembelajaran dari model ini untuk menjadi umpan balik bagi Pemerintah Indonesia (khususnya Kemendagri) dalam menindaklanjutinya. Evaluasi ini ditujukan untuk menilai sejauh mana PKAD Terpadu telah mendorong kinerja aparatur pemerintahan desa (AD) dalam perencanaan dan pembangunan desa yang lebih inklusif, transparan, dan akuntabel. Evaluasi dilakukan secara kualitatif di enam desa di tiga kecamatan KOMPAK dan tiga desa pembanding di kecamatan non-KOMPAK di Kabupaten Aceh Barat (Aceh), Lumajang (Jawa Timur), dan Lombok Timur (Nusa Tenggara Barat, NTB). Pengambilan data dilakukan selama Agustus–November 2021 secara *hybrid* (daring dan luring) mengikuti kebijakan pembatasan perjalanan akibat pandemi COVID-19.

TEMUAN

Secara keseluruhan, perubahan kapasitas yang telah ditemukan dan menonjol adalah pada kapasitas teknis dan administratif. Hal ini tidak lepas dari ketersediaan panduan dan modul belajar yang seragam dan masih berfokus pada administrasi pengelolaan keuangan desa sesuai tugas, pokok, dan fungsi (tupoksi). Modul yang disiapkan adalah modul dasar yang mencakup perencanaan pembangunan dan pelaporan keuangan desa sesuai regulasi yang berlaku. Materi ini tentunya selaras dengan kewenangan dan kewajiban AD.

Kegiatan PbMAD baik di lokasi dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang dan Kabupaten Aceh Barat, memberikan manfaat bagi AD dalam membantu memahami tupoksi (yang umumnya masih terfokus pada kapasitas teknis dan administratif pemerintahan desa), memahami regulasi pembangunan dengan lebih mudah, melakukan sinkronisasi dengan prioritas pembangunan kabupaten, dan memberikan arahan untuk transparansi serta akuntabilitas pengelolaan keuangan desa. Jalur konsultasi desa untuk perencanaan dan pembangunan juga menjadi lebih pendek dan tidak bergantung pada kabupaten.

Metode pembelajaran yang interaktif dan menggunakan bahasa setempat memudahkan AD memahami materi pembelajaran. Di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, kegiatan PbMAD pada 2019–2020 juga menggunakan metode *peer mentoring*, yaitu mendorong AD yang potensial untuk memfasilitasi diskusi. Metode ini memberikan manfaat baik bagi AD yang berperan sebagai mentor untuk memfasilitasi materi dan diskusi serta AD lainnya sebagai peserta. Metode ini mendorong aparatur desa untuk meningkatkan kapasitasnya sebagai fasilitator belajar (fasbel) dan menciptakan diskusi yang lebih setara dan efektif di antara sesama aparatur desa.

Perubahan kapasitas pada Badan Permusyawaratan Desa (BPD) di semua lokasi evaluasi dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK di Kabupaten Lombok Timur teramati pada fungsi pengawasan dan serap aspirasi. Keaktifan BPD dalam menjalankan peran pengawasan dipengaruhi oleh faktor individu dan kultur sosial politik lokal. Kultur politik desa sangat memengaruhi kualitas peran pengawasan, seperti di Desa B Kabupaten Lumajang yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, di mana jabatan kepala desa dikuasai oleh dinasti keluarga tertentu yang mengendalikan politik desa secara keseluruhan. Intervensi program KOMPAK untuk melaksanakan prinsip tata kelola pemerintahan desa yang transparan dan akuntabilitas sulit terlaksana sepenuhnya. Model yang sama perlu mempertimbangkan faktor kultur politik lokal jika ingin melakukan perubahan tata kelola di desa.

Apabila dibandingkan antara desa dampingan KOMPAK dengan non-KOMPAK di lokasi evaluasi, pembeda yang terlihat menonjol adalah kepercayaan diri dari AD di lokasi KOMPAK dalam memfasilitasi forum musyawarah dan diskusi, serta keleluasaan dalam bertanya dan belajar secara lebih interaktif. Sementara di tingkatan yang lebih lanjut, tidak terlihat berbeda karena tidak lepas dari terbiasanya desa untuk melakukan tugas administrasi dan keuangan desa semenjak UU Desa diterapkan.

Kepercayaan diri ini juga terlihat pada PTPD lokasi KOMPAK, khususnya dalam mendampingi desa termasuk memfasilitasi PbMAD dan kerja sama dengan lintas sektor atau organisasi perangkat daerah (OPD) setempat. Kecamatan dinilai lebih aktif melakukan binwas ke desa sehingga telah menjadi rujukan desa untuk berkonsultasi. Peran PTPD dalam PbMAD membuka kesempatan bagi kecamatan untuk mendorong kerja sama lintas sektor untuk turut memberikan penguatan bagi desa, khususnya untuk menjembatani dengan unit pelayanan dasar.

Secara umum, peran pemerintah kabupaten masih belum optimal, dikarenakan pembentukan Tim Pengembangan Kapasitas Aparatur Kabupaten (PKAK) dan pendampingan intensif cenderung baru dilakukan belakangan. Meskipun demikian, **keaktifan kecamatan telah membantu aparatur pemerintahan kabupaten dalam memperpendek jarak binwas, dan memanfaatkan Klinik Belajar ataupun PbMAD sebagai forum untuk diseminasi regulasi ataupun penyalarsan program pembangunan antara kabupaten dan desa.** Kondisi ini dilihat berbeda di lokasi non-KOMPAK, di mana prioritas pembangunan kabupaten masih tergantung pada inisiatif kecamatan ataupun pendamping desa (PD).

Dukungan pemerintah provinsi masih beragam. Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam hal ini adalah Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) provinsi nampak lebih aktif dibandingkan dengan DPMD di dua provinsi lainnya. Regulasi provinsi ditindaklanjuti dengan mendorong regulasi di tingkat kabupaten agar kegiatan ini bisa dilakukan di kecamatan dan desa. Selain itu DPMD Provinsi Jawa Timur memberikan dukungan melakukan pelatihan bagi komponen PKAD Terpadu yang didukung oleh KOMPAK, melakukan *monitoring* dan evaluasi (monev) kinerja aparatur untuk direplikasi oleh kabupaten, dan menginisiasi adanya *Learning Management System (LMS) Sibermata* yang memiliki potensi mengisi keterbatasan jumlah pelatih dan dilakukan secara mandiri oleh aparatur.

Aktor non-pemerintah juga berkontribusi pada perubahan kapasitas AD di desa di lokasi evaluasi, yaitu KOMPAK sebagai mitra pembangunan, PD, dan organisasi masyarakat sipil (OMS). Intervensi program KOMPAK di luar PKAD Terpadu, secara tidak langsung berkontribusi pada pengembangan kapasitas AD dan peningkatan kualitas layanan di desa, salah satunya mengenai administrasi kependudukan (adminduk) sebagai pelayanan dasar di desa dan isu inklusi sosial dalam tata kelola pemerintahan desa. PD terlibat sebagai fasbel kegiatan PbMAD dan memang memiliki tugas pendampingan ke desa. Keberadaan PD melengkapi peran kecamatan untuk tetap intensif mendampingi desa sekaligus memberi penguatan kepada aparatur desa. OMS memiliki peran strategis dalam meningkatkan pemahaman AD mengenai isu gender, inklusi sosial, dan penguatan pada BPD. OMS yang bekerja di lokasi evaluasi, sebagian besar adalah mitra strategis KOMPAK.

Pengelolaan sumber daya manusia di daerah untuk mendukung PKAD Terpadu belum maksimal. Keberadaan pelatih daerah tersertifikasi yang tersebar di OPD provinsi, kabupaten dan juga kecamatan belum dikelola dengan baik oleh pemerintah daerah. Di Provinsi Jawa Timur, dari sejumlah 55 orang, saat evaluasi ini dilakukan yang dimanfaatkan hanya enam orang yang aktif dan tersebar di tiga kabupaten KOMPAK. Data ini juga tidak dimutakhirkan, apalagi adanya kebijakan mutasi daerah. Di semua lokasi evaluasi ditemukan pemindahan aktor kunci kegiatan PKAD Terpadu ke posisi yang tidak berkaitan dengan tupoksi pengembangan kapasitas aparatur, yang berdampak pada perlambatan pelaksanaan dan capaian PKAD Terpadu di daerah. Kebijakan mutasi di daerah tidak mempertimbangkan latar belakang dan pengalaman kerja saat merotasi jabatan pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Di sisi lain, daerah belum mengembangkan mekanisme transfer pengetahuan dan penyiapan sarana belajar mandiri bagi ASN yang mengalami rotasi jabatan untuk mendukung program ini tetap berjalan.

Keseluruhan temuan praktik baik dan tantangan yang disebutkan di atas dipengaruhi oleh belum adanya kebijakan pusat tentang PKAD Terpadu, menyebabkan beragamnya pendekatan dan strategi implementasi di daerah yang disesuaikan dengan kondisi sosial dan politik yang ada. Kondisi ini juga turut memengaruhi komitmen dukungan pemerintah provinsi dan kabupaten. Pendekatan dan strategi yang telah dilakukan oleh Tenaga Ahli Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (TA-PKAD) cukup efektif untuk membuka jalan bagi pelaksanaan PKAD Terpadu. TA-PKAD dan Tim KOMPAK secara keseluruhan telah melakukan rangkaian advokasi untuk mendorong pemahaman pemerintah provinsi dan kabupaten akan relevansi model PKAD Terpadu ini. Namun demikian, **regulasi dari pusat berperan penting sebagai arahan pelaksanaan program kepada pemerintah daerah dan pemerintah desa, termasuk penganggaran yang lebih kuat di daerah mulai provinsi sampai dengan desa, dan mendorong daerah di luar wilayah dampingan KOMPAK melakukan kegiatan PKAD Terpadu.** Adanya regulasi pusat akan mempercepat adopsi daerah untuk melaksanakan program ini secara masif, sesuai desain yang dibangun oleh PKAD Terpadu.

Di masa pandemi Covid-19, pendampingan secara daring dan diskusi melalui WhatsApp Group (WAG) terus berlangsung, PTPD dan Klinik Belajar juga masih berperan seperti dalam mendampingi desa dalam penentuan penerima Bantuan Langsung Tunai dari Dana Desa (BLT-DD) ataupun merevisi Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa). Namun tetap tidak dipungkiri berbeda intensitasnya.

REKOMENDASI

Evaluasi ini menemukan bahwa konsep dan pendekatan yang dibawa oleh PKAD Terpadu memiliki potensi besar sebagai sebuah strategi pengembangan kapasitas AD yang melibatkan semua aktor dari seluruh tingkatan pemerintahan, sehingga terdapat sinergi untuk perubahan kapasitas pemerintah desa yang berdampak pada pembangunan desa. Agar dapat lebih optimal, terdapat beberapa rekomendasi yang perlu ditindaklanjuti oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya di tingkat provinsi dan kabupaten untuk memastikan keberlanjutan tanpa terkendala mutasi dan rotasi aktor pelaku, seperti: (a) pengembangan basis data pelaku PKAD terlatih dan tersertifikasi, (b) pengembangan mekanisme koordinasi dan money dan (c) mekanisme transfer pengetahuan antarpelaku PKAD Terpadu dan penyediaan sarana pembelajaran.

2. Perlunya pengembangan materi tematik yang dibutuhkan oleh desa, terutama desa-desa yang sudah memiliki kemampuan pada materi dasar pembelajaran mandiri. Ketersediaan materi tematik ini harus didasarkan pada kebutuhan untuk membantu pengembangan potensi desa dan tuntutan menjalankan arahan pembangunan di desa yang semakin kompleks, seperti pemahaman AD untuk pengembangan BUMDes, pemahaman mengenai kesetaraan gender dan inklusi sosial dalam tata kelola desa untuk meningkatkan partisipasi dan kapasitas kelompok rentan, pelaksanaan SDGs Desa, dsb. Pengembangan materi ini dilakukan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
3. Perlunya regulasi pusat yang mengatur PKAD Terpadu sebagai dasar kebijakan untuk memastikan PKAD Terpadu dapat terlaksana secara utuh di setiap jenjang, koordinasi antarkomponen, panduan monev, dan penyediaan anggaran yang memadai untuk setiap komponen. Hal ini memengaruhi komitmen replikasi yang disertai dengan komitmen penganggaran dan pendampingan intensif serta keberanian untuk bekerja sama dengan pihak non-pemerintah.



1. PENDAHULUAN

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (selanjutnya disebut UU Desa) telah mengubah lanskap tata kelola pembangunan desa, dengan memberikan kewenangan kepada desa untuk menyusun perencanaan dan penganggaran pembangunan mereka sendiri. Implikasinya, desa memiliki peran cukup strategis untuk mempercepat terwujudnya keadilan dan mengurangi ketimpangan antarwarga masyarakat. Implementasi UU Desa juga diikuti dengan peningkatan kapasitas perangkat desa oleh pemerintah dan transfer Dana Desa (DD) kepada sekitar 74 ribu desa di seluruh Indonesia sejak tahun 2015. Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) tahun 2020 menyatakan transfer DD adalah sebesar Rp72 triliun, yang artinya naik 2,87 persen dari tahun 2019 yang sebesar Rp70 triliun.¹ Pada 2021, jumlah DD adalah sebesar Rp72 triliun, artinya tidak terjadi peningkatan dari tahun 2020.²

Untuk melakukan transformasi tata kelola pemerintahan desa diperlukan kapasitas Aparatur Desa (AD) yang memadai. Beberapa penelitian awal tentang implementasi UU Desa yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kapasitas pemerintah desa dalam melaksanakan UU Desa masih lemah. Penelitian dalam lingkup kabupaten yang dilakukan oleh Aminah (2018) di Kabupaten Bogor³ dan Abadi (2020) di Kabupaten Sidoarjo⁴ menunjukkan kualitas pelayanan publik masih rendah. Kondisi ini disebabkan oleh kompetensi pemdes dalam hal teknis perencanaan pembangunan dan pelayanan publik yang masih lemah, serta masih kurangnya kegiatan pengembangan kapasitas bagi aparatur desa.

Sementara, studi implementasi UU Desa dan kualitas belanja DD yang dilakukan SMERU dan didukung Bank Dunia tahun 2015–2018, menemukan bahwa pelaksanaan UU Desa telah memperkuat posisi dan kapasitas pemdes, termasuk dalam hal pelaksanaan prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Secara umum, studi ini menyatakan bahwa pemdes menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan dan usulan masyarakat. Sayangnya peningkatan ini belum diikuti dengan peningkatan kapasitas Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan Lembaga Kemasyarakatan Desa (LKD) untuk mendukung mekanisme pengawasan dan keseimbangan.

¹ Jayani, D.H. (2019). Inilah Alokasi Transfer ke Daerah dan Dana Desa pada 2020. Diakses dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/08/16/inilah-alokasi-transfer-ke-daerah-dan-dana-desa-pada-2020>

² Adriyanto. (2021). Kebijakan Dana Desa Tahun 2021. Diakses dari <https://djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2021/02/Kebijakan-Dana-Desa-2021.pdf>

³ Aminah, Sitti, Hari P.S. (2018). Analisis Tingkat Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa di Kabupaten Bogor. *Matra Pembaruan*. No. 2. Vol. 3. Hal. 149–160

⁴ Abadi TW, Rodiyah, I., Sukmana, H. (2020). The Competence and Performance of Village Apparatus in Sidoarjo Regency. *JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik)*. Vol. 8. Hal. 2.

Studi implementasi UU Desa yang telah dilakukan oleh beberapa institusi tersebut menunjukkan bahwa UU Desa dapat berdampak besar bagi reformasi tata kelola pemerintahan di desa. Perubahan tersebut perlu didukung dengan peningkatan pengetahuan dari pemimpin daerah dan desa. Kurangnya pengetahuan mengenai prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik di antara para pemimpin daerah dan desa, berpotensi menghambat transformasi yang diharapkan dari UU Desa.

Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa, Kementerian Dalam Negeri (Ditjen Bina Pemdes, Kemendagri) adalah penanggung jawab pembinaan pemerintah desa sesuai dengan mandat dari Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri. Untuk meningkatkan kapasitas AD, Ditjen Bina Pemdes telah melakukan program pengembangan kapasitas bagi pemerintah desa yang dilakukan tahun 2015–2016. Kegiatan ini dilakukan dengan melatih para pelatih di level provinsi dan kabupaten secara berjenjang untuk menjangkau AD. Namun cakupan wilayah Indonesia yang luas menyebabkan sulitnya merealisasikan pelaksanaan pelatihan di daerah secara berjenjang, selain itu tidak adanya mekanisme untuk memastikan apakah pelatih dapat menjangkau target pembelajar secara kuantitas dan kualitas pelatihan. Oleh karena itu dibutuhkan kerangka pengembangan kapasitas bagi AD yang lebih komprehensif yang dapat terlaksana secara desentralisasi, sesuai dengan kebutuhan, dan konteks wilayah setempat. Ditjen Bina Pemdes dengan dukungan Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan (KOMPAK) kemudian mengembangkan Rancangan Induk Strategi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (RI-SPKAD) pada tahun 2016–2017.⁵

Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (PKAD) Terpadu merupakan upaya peningkatan dan penyempurnaan program-program pengembangan kapasitas AD yang telah dijalankan sebelumnya. Sebagai bagian dari RI-SPKAD yang khusus terkait dengan pengembangan kapasitas aparatur, tujuan PKAD Terpadu adalah pengelolaan pemerintahan desa yang lebih baik dengan mengoptimalkan proses transfer pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahan desa.⁶ Belajar dari program peningkatan kapasitas AD yang sebelumnya, tujuan tersebut tidak dapat dicapai hanya dengan penguatan kapasitas saja, tetapi juga terhadap aparatur pemerintah supradesa dalam melakukan pembinaan dan pengawasan. PKAD Terpadu kemudian didesain secara berjenjang dengan melakukan penguatan dan pendampingan pada empat tingkatan pemerintahan yaitu: (1) tingkat nasional dan provinsi melalui Penguatan Kapasitas Aparatur Pusat dan Provinsi (PKAPP); (2) tingkat kabupaten melalui Penguatan Kapasitas Aparatur Kabupaten (PKAK); (3) tingkat kecamatan melalui Penguatan Pembina Teknis Pemerintahan Desa (P-PTPD); dan (4) tingkat desa melalui Pembekalan Unsur Pimpinan Desa (PUPD) dan Pembelajaran Mandiri Aparatur Desa (PbMAD). Sejak pertengahan tahun 2017, KOMPAK mengujicobakan PKAD Terpadu di tujuh provinsi wilayah kerjanya. Pelaksanaan uji coba ini berakhir pada Desember 2021.

Menjelang akhir masa fasilitasi KOMPAK pada 2022, KOMPAK perlu mengevaluasi pelaksanaan program PKAD Terpadu di lokasi dampingan KOMPAK. Evaluasi ini bertujuan untuk memahami capaian, tantangan implementasi, dan faktor-faktor yang memengaruhinya, termasuk respons kegiatan PKAD Terpadu dalam mendorong pemerintahan yang responsif dan inklusif selama pandemi Covid-19 di wilayah dampingan KOMPAK. Hasil evaluasi ini diharapkan dapat menjadi masukan serta pembelajaran bagi pemangku kepentingan terkait untuk mendorong keberlanjutan model,⁷ dengan memperkuat faktor pendukung dan meminimalkan faktor penghambat dalam proses pelembagaannya. Oleh karena itu “Evaluasi Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa untuk Tata Kelola Desa dan Pemberian Layanan Publik Melalui PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK” ini dilaksanakan.

⁵Direktorat Fasilitasi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Dirjen Bina Pemerintah Desa Kementerian Dalam Negeri. (2018). *Panduan Pemantauan dan Evaluasi PKAD Terpadu*. Tidak dipublikasikan.

⁶Kemendagri dan KOMPAK. (2018). *Kualitas Aparatur Pemerintahan Desa dalam Implementasi UU Desa: Pembelajaran Uji Coba PKAD Terpadu 2017–2018*. Jakarta: KOMPAK

⁷Pemerintah Indonesia didukung oleh Bank Dunia meluncurkan Program Penguatan Pemerintahan dan Pembangunan Desa (P3PD) yang salah satu komponennya akan memfokuskan pada peningkatan kapasitas aparatur desa. Pengalaman PKAD Terpadu ini akan menjadi masukan yang penting.

1.2. Tujuan Evaluasi

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana kegiatan pengembangan kapasitas melalui PKAD Terpadu yang dilakukan KOMPAK telah mendorong kinerja aparatur pemerintahan desa dalam perencanaan dan pembangunan desa yang lebih inklusif, transparan, dan akuntabel. Secara lebih spesifik evaluasi ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji bagaimana pelaksanaan PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK mampu memperkuat kapasitas aparatur pemerintah supradesa dalam melaksanakan binwas terhadap desa untuk mendorong tata kelola desa yang inklusif, transparan, dan akuntabel.
2. Mengkaji bagaimana pelaksanaan PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK mampu memperkuat kapasitas aparatur pemerintahan desa dalam mendorong perencanaan dan pembangunan desa yang lebih inklusif, transparan, dan akuntabel.
3. Memberikan bahan pembelajaran untuk perluasan dan pelembagaan model PKAD Terpadu.
4. Mendokumentasikan bagaimana respons dan adaptasi pelaksanaan PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK dilaksanakan selama pandemi Covid-19 dalam mendorong pelaksanaan pemerintahan yang lebih tanggap dan inklusif.

1.3. Ruang Lingkup Evaluasi

1. Evaluasi ini berfokus pada tiga tingkatan perubahan kapasitas yaitu individu, organisasi dan sistem sebagai rangkaian yang saling terkait, dan dukungan program dalam transformasi perubahan kapasitas AD.
2. Kurun waktu pelaksanaan PKAD Terpadu yang akan diamati adalah tahun 2017–2020. Informasi pengembangan kapasitas bagi aparatur dari periode sebelumnya (2015–2016) dan perkembangan di tahun 2021 masuk dalam analisis studi sebagai suatu rangkaian kegiatan pengembangan kapasitas.
3. Lokus analisis evaluasi lebih mengeksplorasi proses dan hasil implementasi PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK di tingkat desa, kecamatan, dan kabupaten. Data dari supradesa yang lebih tinggi yaitu provinsi dan Ditjen Bina Pemdes, Kemendagri, digunakan untuk melengkapi gambaran pelaksanaan PKAD Terpadu, termasuk koordinasi dan dukungan supradesa.

1.4. Pertanyaan Evaluasi

Pertanyaan utama evaluasi ini yaitu: **Dalam hal apa dan sejauh mana program PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK berkontribusi mengembangkan kapasitas aparatur desa untuk mengelola tugas dan fungsinya?**

Untuk menjawab pertanyaan utama, terdapat beberapa pertanyaan spesifik yang dikategorikan menjadi tiga yaitu pelaksanaan, hasil, dan pembelajaran program.

Kategori pelaksanaan dikaitkan dengan input program dan pelaksanaan kegiatan PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK, sedangkan kategori hasil dikaitkan dengan proses transformasi pengetahuan AD ke dalam kinerja di desa dan pengaruh lingkungan, baik yang mendukung maupun menghambat. Pertanyaan tentang pembelajaran dikaitkan dengan dua kategori sebelumnya yaitu analisis terhadap input program dan pelaksanaan, hasil yang dicapai, dan

analisis terhadap faktor lingkungan baik sebagai pendukung maupun penghambat serta inovasi dalam mengatasi tantangan.

Dengan demikian, pertanyaan disusun untuk mengevaluasi program yang menelusuri kesesuaian antara input program, kegiatan yang dilakukan, serta hasil dan dampaknya bagi penerima manfaat program dan masyarakat, termasuk kelompok rentan.⁸

Pertanyaan spesifik tersebut adalah:

1. Pelaksanaan PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK:
 - a. Kapasitas apa sajakah yang dikembangkan dalam program PKAD Terpadu?
 - b. Siapa saja pelaku kegiatan pengembangan kapasitas ini?
 - c. Bagaimana kualitas pendamping dan *trainer* dalam kegiatan pengembangan kapasitas ini?
 - d. Materi apa sajakah yang diberikan?
 - e. Apakah modul dan materi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan pengetahuan yang diperlukan, mudah dipahami, dan diperbarui secara reguler?
 - f. Bagaimana proses pembelajaran berlangsung? (metode, durasi dan pemetaan kebutuhan pembelajaran pada tahap awal)
 - g. Bagaimana komitmen pelaku (pendamping/fasilitator dan peserta) dalam mengikuti kegiatan?
 - h. Bagaimana kapasitas mereka dikembangkan di luar program? Apakah ada aktor/pihak lain yang terlibat dalam pengembangan kapasitas di luar PKAD Terpadu?
 - i. Bagaimana lingkungan pendukung kegiatan pengembangan kapasitas tersebut?
 - j. Bagaimana proses kegiatan pengembangan kapasitas tersebut? Apakah pendekatan *gender equality, disability and social inclusion* (GEDSI) sudah diadopsi dalam kegiatan tersebut? (baik dalam materi, komposisi pendamping, pemahaman pendamping dan peserta terhadap pendekatan GEDSI, dll.).
2. Hasil:
 - a. Perubahan kapasitas apa sajakah yang telah terjadi, dan dalam hal apa?
 - b. Dalam hal apa kapasitas itu relevan bagi aparatur desa dan supradesa dalam menjalankan fungsi dan perannya?
 - c. Apakah perubahan kapasitas itu efektif bagi aparatur desa dan supradesa dalam menjalankan fungsi dan perannya? Contohnya?
 - d. Apakah perubahan kapasitas itu memengaruhi kapasitas institusi pemerintahan desa, termasuk pemberian pelayanan? Dalam hal apa dan contohnya?
 - e. Apakah kapasitas itu sudah terlembagakan? Dalam hal apa saja? Faktor apa saja yang memengaruhi upaya pelebagaan di luar adanya regulasi?
3. Pembelajaran:
 - a. Faktor apa saja yang mendorong/memfasilitasi perubahan tersebut? Siapa aktor yang memengaruhi?
 - b. Faktor apa saja yang menghambat tercapainya perubahan? Siapa aktor yang memengaruhi?
 - c. Apa yang dapat dilakukan secara berbeda agar PKAD Terpadu dapat lebih efektif dan efisien terlaksana dalam mengembangkan kapasitas aparatur supradesa dan aparatur desa?
 - d. Bagaimana adaptasi pelaksanaan pembelajaran PKAD Terpadu dalam konteks Covid-19?

⁸Kelompok rentan dalam hal ini adalah perempuan, anak, penyandang disabilitas, lansia, dan kelompok rentan lainnya sesuai konteks wilayah.

1.5. Metodologi Penelitian

1.5.1. Lokasi Evaluasi

Evaluasi ini dilakukan di enam desa di tiga kecamatan KOMPAK dan tiga desa pembanding di kecamatan non-KOMPAK, yang tersebar di Kabupaten Aceh Barat (Provinsi Aceh), Lumajang (Provinsi Jawa Timur), dan Lombok Timur (Provinsi Nusa Tenggara Barat).

Adapun proses pemilihan lokasi adalah sebagai berikut, pada awalnya tim memilih kabupaten lokasi KOMPAK dengan mempertimbangkan: (a) keterwakilan wilayah Indonesia; (b) lokasi wilayah yang terjangkau; (c) terdapat kecamatan yang mereplikasi PKAD Terpadu; dan (d) implementasi PKAD Terpadu cukup lengkap. Selanjutnya, di kabupaten terpilih tersebut tim memilih dua kecamatan dukungan KOMPAK dan satu kecamatan non-KOMPAK namun telah mereplikasi. Satu kecamatan KOMPAK adalah yang dinilai cukup baik dalam proses implementasinya. Kemudian, di masing-masing kecamatan KOMPAK dipilih dua desa di mana salah satunya dinilai cukup baik kualitas pelaksanaan PKAD Terpadu, dan satu desa di kecamatan non-KOMPAK. Aspek keterjangkauan dan aksesibilitas juga turut menjadi bahan pertimbangan. Selain itu, pengumpulan data dilakukan secara *hybrid* karena pandemi Covid-19. Keseluruhan proses pemilihan lokasi melibatkan tim KOMPAK dan DPMD Kabupaten terkait. Akhirnya, Tabel 1. menggambarkan lokasi yang terpilih berdasarkan pertimbangan dan diskusi tersebut.

Tabel 1. Lokasi Penelitian

Provinsi	Kabupaten	Kecamatan	Desa
Jawa Timur	Lumajang	Kecamatan 1 <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi Kompak • Lokasi uji coba Kecamatan 2 <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi non-KOMPAK • Lokasi replikasi 	Desa A <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja baik • Dekat Ibukota kecamatan
			Desa B <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja baik • Cukup jauh dari Ibukota kecamatan
			Desa C <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja rata-rata • Dekat Ibukota kecamatan
NTB	Lombok Timur	Kecamatan 3 <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi Kompak • Lokasi uji coba Kecamatan 4 <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi non-KOMPAK • Lokasi replikasi 	Desa D <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja baik • Dekat Ibukota kecamatan
			Desa E <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja cukup baik • Dekat Ibukota kecamatan
			Desa F <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja baik • Cukup dekat dari ibukota kecamatan
Aceh	Aceh Barat	Kecamatan 5 <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi Kompak • Lokasi uji coba Kecamatan 6 <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi non-KOMPAK • Lokasi replikasi 	Desa G <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja rata-rata • Cukup jauh dari Ibukota kecamatan
			Desa H <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja rata-rata • Cukup jauh dari Ibukota kecamatan
			Desa I <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja rata-rata • Dekat dari ibukota kecamatan

1.5.2. Teknik Pengambilan Data, Analisis Data, Periode Evaluasi

Evaluasi ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif untuk menelusuri bagaimana pengaruh program PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK dari tahun 2017–2021, terhadap perubahan kapasitas aparatur supradesa dan desa di lokasi evaluasi. Proses pengumpulan data sekunder dimulai pada Juni–Juli 2021, sebagai bagian dari penajaman instrumen, sementara pengumpulan data primer di tingkat pusat hingga desa dilakukan selama bulan Agustus–November 2021. Data sekunder terdiri dari dokumen-dokumen yang relevan, diperoleh dari informan yang diwawancarai dan juga publikasi lain yang relevan. Sementara data primer dengan metode wawancara mendalam, diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*[FGD]) dan observasi. Evaluasi ini dilakukan di masa pandemi, sehingga pengambilan data dilakukan secara *hybrid* (gabungan daring dan luring). Pengambilan data secara daring melalui telepon dan Zoom yang dilakukan pada hampir semua informan di tingkat nasional, provinsi, kabupaten, termasuk Tim KOMPAK. Sedangkan pengambilan data secara luring utamanya dilakukan untuk informan di kecamatan dan desa. Observasi lapangan juga dilakukan selama proses pengumpulan data termasuk pengamatan suasana di kantor desa dan klinik belajar di kecamatan.

Analisis evaluasi ini melihat bahwa perubahan kapasitas aparatur sebagai hasil intervensi terjadi di tengah konteks sosial, politik dan ekonomi tertentu, serta lingkungan pendukung dan penghambat, di mana terjadi dinamika interaksi aparatur dengan faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal tersebut di antaranya adalah konteks sosial politik, sumber daya yang tersedia dan diterima, komitmen pemda, situasi tata kelola, kualitas aparatur, dan sebagainya. Oleh karena itu, laporan evaluasi ini selain menyajikan capaian perubahan pada pelaku PKAD Terpadu di tingkatan pemerintahan mulai provinsi sampai desa, juga menyajikan analisis pemetaan aktor kunci di kabupaten dan kecamatan lokasi evaluasi yang digambarkan dalam peta aktor. Pemetaan aktor ini menggambarkan dinamika konteks sosial politik di lokasi evaluasi, yang berdampak pada pelaksanaan dan capaian program.

Gambar 1. Kuadran Peta Aktor Kunci



Untuk menghasilkan peta aktor, dilakukan identifikasi aktor atau pelaku kunci yang terlibat dalam kegiatan PKAD Terpadu di kabupaten dan kecamatan pada awal program dan saat ini, dengan melihat keterlibatan mereka pada PKAD Terpadu apakah sejalan dengan *power*/kekuasaan yang mereka miliki saat ini dan kepentingan mereka sesuai jabatan yang ditunjukkan dengan sikap mendukung atau menolak.⁹ Aktor yang telah dipetakan sebagai aktor kunci diberikan skor dengan menggunakan skala, baik penilaian untuk sikap mendukung/menolak dan menilai pengaruh/kekuasaan.¹⁰

⁹Diadaptasi dari USAID. (2018). *Thinking and Working Politically through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners*, Center of Excellence on Democracy, Human Rights and Governance.

¹⁰Penskoran dan skala dapat dilihat di lampiran B

Hasil skoring pada tiap aktor menentukan posisi aktor berada pada kuadran tertentu (Gambar 1). Terdapat empat kuadran posisi aktor, yaitu kuadran 1 adalah *promoter* atau aktor yang sangat mendukung PKAD Terpadu dengan memanfaatkan pengaruh dari kekuasaan jabatan yang dimilikinya. Kuadran 2 adalah *defenders* atau aktor yang mendukung namun dari sisi pengaruh kekuasaan jabatan tidak terlalu besar. Kuadran 3 adalah *apathetics* atau mereka yang tidak tertarik dengan program dan jabatannya tidak memiliki pengaruh pada program. Kuadran 4 *latents* atau merupakan aktor yang memiliki pengaruh yang tinggi tetapi kurang memberikan dukungan pada program. Aktor pada kuadran 2 dan 4 memiliki potensi untuk bergeser ke kuadran 1. Aktor di kuadran 4, dengan pendekatan yang tepat dan informasi mengenai pentingnya program dan manfaat baginya, kemungkinan dapat bergeser skala penilaian dari kuadran 4 ke kuadran 1 untuk lebih memberikan dukungan pada program. Peta aktor ini menginformasikan realitas lingkungan di level lokal, hambatan, potensi dalam melaksanakan program, dan memberikan input reflektif atas pelaksanaan program selama ini.

1.5.3. Daftar Informan

Total informan yang telah ditemui oleh tim evaluator di lokasi evaluasi adalah 182 informan (119 informan laki-laki dan 63 informan perempuan) melalui 108 wawancara mendalam dan 18 FGD/wawancara kelompok. Khusus di Kabupaten Aceh Barat, Tim Evaluator tidak berhasil mewawancarai informan di level kabupaten baik secara luring maupun daring, karena informan yang terlibat dalam PKAD Terpadu sudah dimutasi ke lokasi lain dan pejabat pengganti tidak bersedia diwawancarai, dengan alasan kurang memahami program PKAD Terpadu.

Tabel 2. Data Informan

Informan	Wawancara		FGD/Wawancara kelompok		Total
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	
Pemerintahan Pusat					
Kementerian Dalam Negeri	1	1	-	-	2
Balai Besar PMD					
Balai Besar PMD Malang	1	-	-	-	1
Balai Besar PMD Lampung	-	-	3	4	7
LUMAJANG					
• DPMD Provinsi Jawa Timur	1	-	-	-	1
Kabupaten Lumajang :					
• DPMD Kab. Lumajang	2	-	-	-	2
• Bappeda Kab. Lumajang		-	-	-	1

Informan	Wawancara		FGD/Wawancara kelompok		Total
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	
• Kecamatan 1	5	1	-	2	8
• Desa A	2	4	-	4	10
• Desa B	3	1	3	6	13
• Kecamatan 2	3	1	-	-	4
• Desa C	4	1	5	-	10
• Organisasi Masyarakat sipil (OMS)	-	-	3	-	3
LOMBOK TIMUR					
• DPMD Provinsi NTB	-	2	-	-	2
Kabupaten Lombok Timur:					
• DPMD Kab. Lombok Timur	2	1	-	-	3
• Bappeda Kab. Lombok Timur	1	-	-	-	1
• Sekda Kab. Lombok Timur	1	-	-	-	1
• KECAMATAN 3	2	2	-	-	4
- Desa D	5	5	2	-	12
- Desa E	7	1	9	3	20
• KECAMATAN 4	2	2	4	-	8
- Desa F	4	2	2	-	8
• OMS	1	2	-	-	3
ACEH BARAT					
• DPMD Provinsi Aceh	1	1	-	-	2
• Kabupaten Aceh Barat	-	-	-	-	-
• Kecamatan 5	2	-	-	2	4
- Desa G	4	1	3	1	9
- Desa H	3	2	4	3	12
• Kecamatan 6	2	2	-	-	4
- Desa I	4	1	5	1	11
• OMS	2	-	-	-	2

Informan	Wawancara		FGD/Wawancara kelompok		Total
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	
KOMPAK					
Pusat/nasional (termasuk TA-PKAD Nas)	1	1	1	2	5
Subnasional Jawa Timur	1	-	2	-	3
Subnasional NTB	2	1	-	-	3
Subnasional Aceh	-	-	3	-	3
TOTAL	71	37	48	26	182

1.5.4. Keterbatasan Evaluasi

Beberapa keterbatasan evaluasi ini adalah:

- Terbatasnya akses pada informan kunci di lokasi evaluasi yang sejak awal terlibat dalam PKAD Terpadu. Hal ini disebabkan karena mutasi pada aparat yang terlatih atau aktor kunci terkait PKAD Terpadu, khususnya yang mutasi ke kabupaten atau kecamatan lain. Aparat yang menggantikan di posisi tersebut tidak memiliki kedalaman informasi yang sama dan bahkan ada yang akhirnya menolak diwawancarai karena merasa tidak memahami PKAD Terpadu.
- Terbatasnya akses pada dokumen yang relevan seperti data desa (APB Desa, dokumen perencanaan, dan dokumentasi proses perencanaan) dan data implementasi kegiatan PKAD Terpadu di daerah (jumlah pelatih dan jumlah peserta yang telah dilatih).
- Pemilihan penerjemah secara spontan menyebabkan substansi wawancara kurang komprehensif. Seperti di Kabupaten Aceh Barat, di mana informan tingkat desa lebih fasih berbahasa daerah. Tim berusaha mengatasi tantangan ini dengan meminta bantuan penerjemahan dari informan lain atau staf KOMPAK. Namun demikian, hal ini tetap memiliki keterbatasan yaitu bagi informan untuk memahami pertanyaan, serta keterbukaan dan elaborasi jawaban informan. Sangat dimungkinkan pula ada ekspresi lokal yang terlewatkan oleh Tim Evaluator dikarenakan proses penerjemahan tersebut.
- Sulit memisahkan capaian PKAD Terpadu sebagai bagian intervensi KOMPAK dengan capaian program KOMPAK lainnya. PKAD Terpadu adalah salah satu model dukungan KOMPAK yang ditujukan untuk optimalisasi penguatan kapasitas aparatur yang dalam prosesnya erat dengan dukungan KOMPAK lainnya, khususnya ketika melihat pengaruh ke pemberian layanan dasar. Oleh karena itu, hasil evaluasi ini tidak dapat memilah bahwa capaian yang ditemukan memang hanya dikarenakan oleh PKAD Terpadu.



2. KONSEP PKAD TERPADU

Bagian ini menguraikan konsep PKAD Terpadu yang dilihat dari sisi regulasi nasional yang menjadi acuan dalam pengembangan kapasitas aparatur desa dan proses serta isi desain PKAD Terpadu.

2.1. Regulasi terkait Pengembangan Kapasitas AD

Sejak lahirnya UU Desa, desa mendapatkan mandat untuk mengelola DD yang besarnya semakin meningkat setiap tahunnya. Untuk membantu desa agar mampu mengelola DD dengan baik, dalam artian secara partisipatif dan transparan untuk kepentingan masyarakat, Kemendagri mengeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa. Regulasi ini menjelaskan tahapan pembangunan yang harus dilakukan oleh desa mulai dari tahap perencanaan dalam bentuk penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDesa), Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDesa), dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa) sampai dengan pelaksanaan dan pelaporan. Melalui regulasi ini desa diperbolehkan untuk merencanakan kegiatan peningkatan kapasitas berupa pendidikan, pelatihan dan penyuluhan bagi kepala desa, perangkat desa, dan BPD.¹¹

Panduan prioritas penggunaan dana desa untuk tahun 2019–2020, secara eksplisit tidak menyebutkan prioritas DD untuk pengembangan kapasitas AD. Untuk tahun 2019, desa dapat menganggarkan kegiatan pengembangan kapasitas AD terkait pelaksanaan sistem informasi desa (SID) dan pelaporan keuangan secara digital untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas pemdes. Sedangkan prioritas DD pada 2020 difokuskan untuk penanganan dampak Covid-19.¹² Kegiatan pengembangan kapasitas untuk AD, nampak dalam prioritas penggunaan DD tahun 2021, yang masuk ke dalam bidang pemberdayaan masyarakat, menyebutkan kegiatan pengembangan kapasitas masyarakat desa yaitu studi banding, pelatihan praturgas kepala desa, pengembangan kapasitas BPD yang dilakukan secara swakelola oleh desa dan dilarang dikerjakan oleh pihak ketiga.¹³

Merujuk pada UU Desa, pemerintah supradesa mendapatkan amanat untuk melakukan binwas terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa.¹⁴ Binwas yang dilakukan oleh pemerintah pusat antara lain memberikan

¹¹Permendagri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa, Pasal 6 ayat (5c).

¹²Permendes Nomor 16 Tahun 2018 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2019, Permendes Nomor 11 Tahun 2019 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2020 diubah dengan Permendes Nomor 6 Tahun 2020 dan diubah lagi menjadi Permendes Nomor 7 Tahun 2020 karena adaptasi penanganan pandemi Covid-19, tidak menyatakan pembiayaan DD untuk kegiatan pengembangan kapasitas AD. Kegiatan pengembangan kapasitas AD dikaitkan dengan pelaksanaan SID dan pelaporan keuangan secara digital untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas, yang berupa anggaran untuk pembelian aplikasi, perangkat keras, dan pelatihan tenaga terkait.

¹³Permendes Nomor 13 Tahun 2020 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2021 Bagian Penjelasan di Bab III, poin B.

¹⁴ Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 112.

pedoman dan standar pelaksanaan penyelenggaraan pemerintah desa, pedoman terkait dukungan pendanaan dari pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten kepada desa serta melakukan pendidikan dan pelatihan tertentu kepada AD dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD).¹⁵ Untuk pemerintah provinsi, peran binwas terhadap desa dilakukan melalui pembinaan terhadap kabupaten untuk menyusun peraturan daerah yang mengatur desa serta melakukan pembinaan peningkatan kapasitas kepala desa dan perangkat desa, BPD, dan lembaga kemasyarakatan.¹⁶ Di tingkat kabupaten, peranan kabupaten menjadi lebih teknis di antaranya dengan melakukan fasilitasi penyelenggaraan pemerintahan desa dan melakukan binwas penyelenggaraan pemerintahan desa.

Menyadari dan mempertimbangkan cakupan wilayah yang besar dengan jumlah sumber daya manusia yang terbatas, baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, melalui UU Desa ini, pemerintah pusat dan daerah dapat mendelegasikan binwas kepada perangkat daerah.¹⁷ Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, menyatakan 18 butir tugas binwas kecamatan pada desa, yang secara ringkas yaitu fasilitasi berbagai kegiatan pemerintahan desa, mulai dari administrasi tata pemerintahan, penerapan dan penegakan aturan, sinkronisasi perencanaan pembangunan daerah dengan desa, perencanaan pembangunan yang partisipatif dan inklusif, dan penyusunan program dan pelaksanaan pemberdayaan masyarakat desa.¹⁸

Dalam menjalankan perannya, kecamatan melalui camat mendapatkan pelimpahan sebagian kewenangan dari bupati,¹⁹ termasuk juga untuk memastikan terwujudnya tata kelola desa yang baik. Pendelegasian sebagian wewenang kabupaten kepada kecamatan secara teknik dituangkan dalam peraturan bupati (perbup) di masing-masing wilayah sesuai ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Undang-undang tersebut menyebutkan bahwa Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan di tingkat kecamatan melimpahkan sebagian kewenangannya kepada camat.²⁰

Untuk melaksanakan peran tersebut, kedudukan kecamatan sebagai bagian dari pemerintahan supradesa diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang menempatkan kecamatan sebagai salah satu **perangkat daerah kabupaten**.²¹ Salah satu tugas kecamatan adalah melakukan binwas terhadap penyelenggaraan kegiatan desa.²² Peran dan fungsi kecamatan terhadap desa dengan jelas disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, di mana salah satu peran kecamatan adalah membina dan mengawasi penyelenggaraan pemerintahan desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur desa. Regulasi ini kemudian diikuti oleh beberapa regulasi daerah tentang pelimpahan sebagian kewenangan kabupaten kepada kecamatan.²³

Peran kecamatan sebagai perpanjangan tangan kabupaten sekaligus merupakan pemerintahan terdekat dengan desa menjadi krusial. Untuk itu kegiatan uji coba PKAD Terpadu ini menasar Pembina Teknis Pemerintahan Desa (PTPD), sehingga mampu melakukan peningkatan kapasitas AD melalui komponen Pembekalan Unsur Pimpinan Desa (PUPD) maupun Pembelajaran Mandiri Aparatur Desa (PbMAD).

¹⁵Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 113.

¹⁶Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 114 poin d dan h.

¹⁷Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 112 ayat 2.

¹⁸Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 154. Istilah inklusif disimpulkan dari pasal 80 tentang pelibatan perwakilan kelompok masyarakat, termasuk kelompok rentan.

¹⁹Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, Pasal 11.

²⁰Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 25 ayat (6) dan Pasal 226 ayat (1).

²¹Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Pasal 5.

²²Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Pasal 50.

²³Di tiga lokasi evaluasi, regulasi di tingkat provinsi mengenai pelaksanaan PKAD Terpadu terdapat di Provinsi Jawa Timur dan Aceh. Sedangkan regulasi yang mengatur pelaksanaan PKAD Terpadu, termasuk pelimpahan kewenangan sebagian kabupaten kepada kecamatan, ditemukan di semua lokasi evaluasi dalam bentuk Perbup dan SK Bupati (*sumber: data sekunder*).

2.2. Desain Kegiatan Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa

Uji coba PKAD Terpadu didasarkan pada RI-SPKAD yang telah disusun oleh Kemendagri pada 2017 melalui Direktorat Fasilitasi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa (FPKAD), Ditjen Bina Pemdes, Kemendagri. Rancangan induk ini merupakan tindak lanjut dari amanat yang telah diberikan Presiden RI melalui Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2015 tentang Kementerian Dalam Negeri, untuk melaksanakan tugas dan fungsi pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan desa. Amanat tersebut dilaksanakan melalui pemberian bimbingan teknis (bimtek) dan supervisi terutama di bidang penataan desa, penyelenggaraan administrasi pemerintahan desa, pelaksanaan penugasan urusan pemerintahan, kelembagaan desa, kerja sama pemerintah, serta memonitor dan mengevaluasi perkembangan desa. Rancangan induk ini menjadi kerangka acuan untuk memberikan arah dan tujuan bagi pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta pihak-pihak terkait dalam melaksanakan pengembangan kapasitas AD.

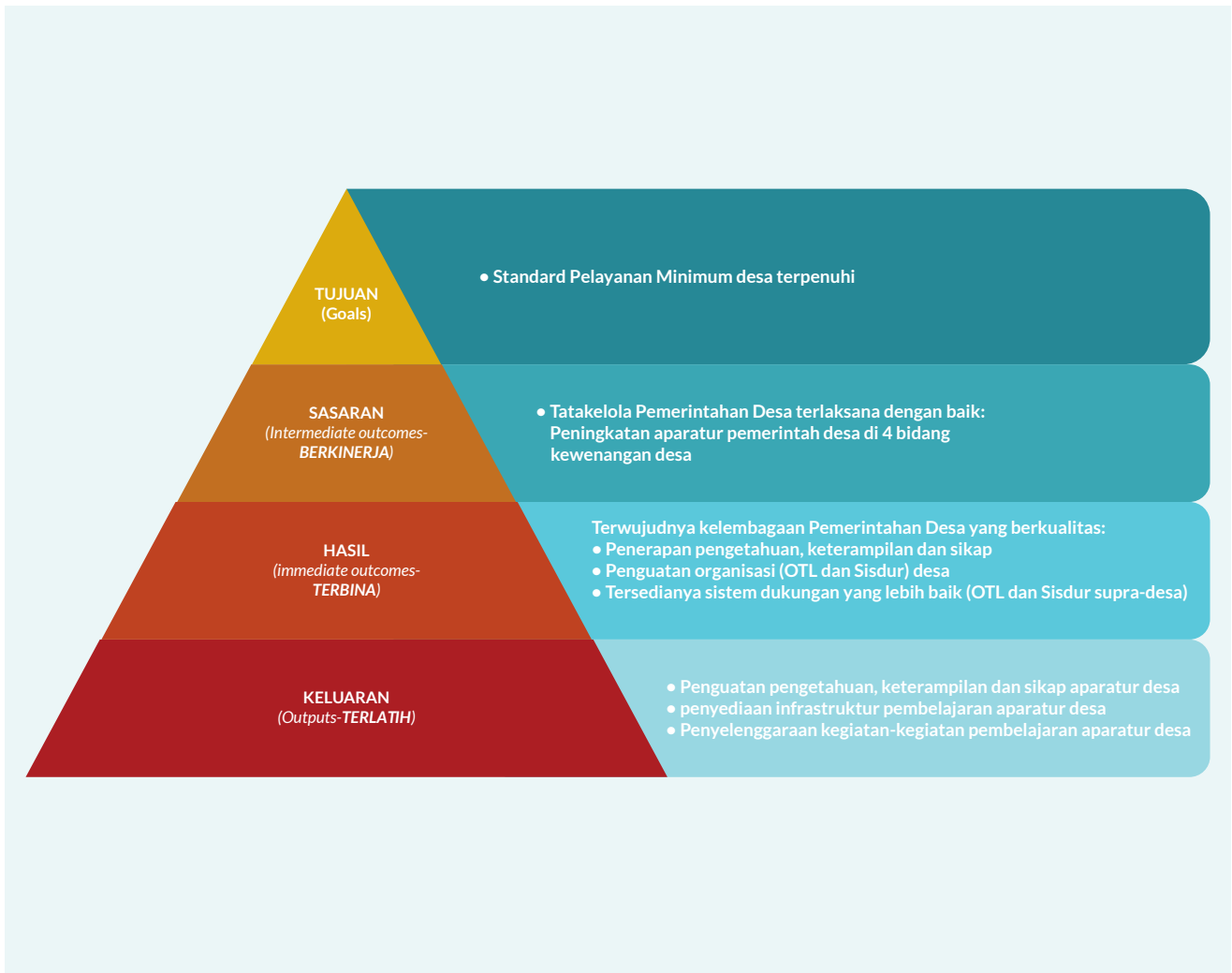
Dalam mendesain RI-SPKAD, Direktorat FPKAD berpedoman pada beberapa kebijakan atau peraturan pemerintah tentang desa. Acuan utama yang digunakan adalah Nawacita²⁴ Presiden 2015–2019 terkait dengan arah strategis kebijakan pembangunan nasional untuk membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah dan desa. Nawacita tersebut selanjutnya dijabarkan secara teknis dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015–2019 yang memberikan arah kebijakan dan strategi pembangunan desa dan kawasan pedesaan dengan mengembangkan kapasitas dan pendampingan AD dan kelembagaan pemerintahan desa. Di internal Kemendagri sendiri terdapat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2015–2019, yang memberikan arah dan tujuan strategis bagi Ditjen Bina Pemdes dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintah desa di lingkup regional, penataan, dan administrasi pemerintah desa serta fasilitasi pengembangan kapasitas AD.

Selain itu, UU Desa juga menginstruksikan adanya binwas dari supradesa kepada desa, yang secara teknis, dijabarkan ke dalam *roadmap* implementasi UU Desa melalui empat pilar, yaitu: (1) pemerintahan desa dan penguatan kapasitas fiskal desa; (2) pelaksanaan pembangunan desa dan kawasan perdesaan; (3) pembinaan kemasyarakatan; dan (4) pemberdayaan pemerintahan dan masyarakat desa. Pelaksanaan RI-SPKAD lebih banyak berkontribusi untuk menjawab pilar tentang pengembangan kapasitas pemerintahan desa dan pemberdayaan masyarakat desa.

Secara umum tujuan penyelenggaraan pengembangan kapasitas AD dapat digambarkan melalui diagram hierarki (Gambar 2), di mana tujuan akhirnya adalah terpenuhinya standar pelayanan minimum (SPM) desa. Namun untuk mencapai tujuan akhir ini diperlukan beberapa tahapan yang harus dilalui, dimulai dari luaran (*output*) dari hasil pelatihan, bimbingan, pengawasan, dan pendampingan serta dukungan infrastruktur yang memadai, hingga mencapai tahap berikutnya yaitu hasil (*outcome*) atas terwujudnya kelembagaan pemerintahan desa yang berkualitas. Dari kedua tahapan ini selanjutnya akan dilihat apakah sasaran atau target yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan baik, melalui terlaksananya tata kelola pemerintahan desa yang baik. Desa diharapkan dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dalam empat bidang kewenangan desa, yaitu: (1) penyelenggaraan pemerintahan desa; (2) pelaksanaan pembangunan desa; (3) pembinaan kemasyarakatan desa; dan (4) pemberdayaan masyarakat desa.

²⁴Nawacita adalah sembilan agenda prioritas program pemerintahan Presiden.

Gambar 2. Hierarki Tujuan Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa



Sumber: RI-SPKAD Tahun 2017, hal. 37

Dalam pelaksanaannya, RI-SPKAD menggunakan pendekatan empat pilar yang merupakan aspek penting dari pengembangan kapasitas. Keempat pilar tersebut adalah: (1) penguatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur desa; (2) penguatan organisasi dan kelembagaan pemerintahan desa; (3) penguatan sistem dan prosedur pendukung pemerintahan desa; dan (4) pengembangan sistem informasi (termasuk mekanisme money) dan koordinasi PKAD tingkat nasional dan daerah. Keempat pilar ini merupakan hasil yang diharapkan dalam pengembangan kapasitas.

Pengembangan kapasitas ini merepresentasikan tiga level kapasitas yang diintervensi, yaitu: kapasitas individu, kapasitas organisasi, dan lingkungan pendukung. Kapasitas individu berfokus untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan individu dalam menjalankan dan mengerjakan tupoksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kapasitas organisasi, meliputi: keberadaan struktur; tata laksana; dan sistem dan prosedur di dalam organisasi, sehingga mampu mewujudkan tata kelola yang baik. Namun kedua kapasitas tersebut belum bisa berjalan optimal jika tidak ada lingkungan pendukung. Dalam konteks pemerintahan desa, lingkungan pendukung mencakup kapasitas individu maupun sistem dan regulasi di tingkat supradesa, dari tingkat kecamatan sampai dengan pemerintah pusat dan interaksi dengan aktor lain yang bekerja di desa.

Secara teknis keempat pilar tersebut diturunkan menjadi 15 strategi yang perlu dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan dari PKAD sendiri. Kelima belas strategi yang digunakan oleh Direktorat FPKAD yaitu:

Tabel 3. Empat Pilar PKAD Terpadu

PILAR 1: Penguatan Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap Aparatur Desa	
1	Pelaksanaan proses dan kegiatan belajar aparatur desa sesuai dengan kapasitas dan karakter belajar aparatur.
2	Revitalisasi peran kecamatan sebagai agen dan poros strategis pengembangan kapasitas aparatur desa.
3	Penguatan peran kabupaten sebagai motor perencanaan, penyelenggaraan, dan pemantauan kegiatan pengembangan kapasitas aparatur desa.
4	Pengembangan dan penyiapan standarisasi mutu belajar aparatur desa.
5	Pengembangan materi dan belajar yang bersifat inovatif serta mendukung dan memungkinkan proses belajar mandiri.
PILAR 2: Penguatan Organisasi dan Kelembagaan Pemerintah Desa	
6	Penyiapan peraturan dan prosedur internal desa untuk mendukung penyelenggaraan pemerintah desa yang berkualitas.
7	Penerapan regulasi terkait dengan standar dan mutu penyelenggaraan pemerintahan desa lainnya melalui fasilitas, pendampingan, pemantauan dan evaluasi yang berkesinambungan.
8	Pengembangan dan pelaksanaan sistem penilaian kinerja aparatur pemerintah desa.
PILAR 3: Penguatan Organisasi dan Kelembagaan Pemerintah Desa	
9	Harmonisasi struktur dan institusi pembina pemerintahan desa berbagai tingkatan pemerintah untuk meningkatkan efektivitas dukungan dan pembinaan terhadap desa.
10	Perumusan dan harmonisasi kebijakan dan regulasi di berbagai tingkatan pemerintahan untuk mendorong efektivitas PKAD.
11	Penyediaan dan mobilisasi anggaran dari berbagai sumber untuk mendukung pelaksanaan PKAD.
12	Pengkajian dan pengembangan sistem insentif/diisentif bagi seluruh pemangku kepentingan dalam lingkup PKAD.
PILAR 4: Penguatan Organisasi dan Kelembagaan Pemerintah Desa	
13	Pengembangan basis data dan sistem informasi PKAD yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi dengan kerangka pemantauan/monev PKAD, evaluasi perkembangan desa, dan sistem penilaian kinerja aparatur.
14	pengembangan platform komunikasi, koordinasi dan kerja sama antar pemangku kepentingan di berbagai tingkatan terkait dengan penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan desa.
15	

Sumber: RI-SPKAD Tahun 2017, hal. 40

Sementara itu, persoalan muncul ketika jumlah sumber daya manusia (SDM) tidak sebanding dengan cakupan desa yang ada di Indonesia, yaitu 74.961 desa.²⁵ Jika Ditjen Bina Pemdes akan melakukan peningkatan kapasitas AD yang ada di seluruh Indonesia, dengan asumsi masing-masing desa terdapat 30 orang AD, maka Bina Pemdes perlu memberikan pelatihan kepada kurang lebih 2.248.830 orang. Tentunya untuk melatih sebanyak itu, dibutuhkan waktu dan dana yang cukup besar. Oleh karena itu, Bina Pemdes perlu memiliki perpanjangan tangan untuk melakukan pengembangan kapasitas AD.²⁶

Atas dasar pertimbangan ini, dimulai dari tahun 2017, sebagai upaya untuk melaksanakan mandat yang telah diberikan oleh Pemerintah Indonesia, Direktorat FPKAD mendorong dan mengadvokasi kegiatan belajar yang menekankan pada pengambilan peran dan tanggung jawab yang lebih besar dari pembelajar AD yang merupakan target akhir dari RI-SPKAD ini. Desain ini dikatakan sebagai metode pembelajaran mandiri dan merupakan implementasi dari Pilar 1. Di dalamnya ditegaskan bahwa upaya PKAD yang efektif hanya akan terjadi jika dilaksanakan oleh aktor-aktor terdekat desa, yaitu kecamatan dan kabupaten.

Adapun karakteristik pendekatan pembelajaran mandiri yang dilakukan adalah:

1. Menyasar aktor-aktor pemerintahan di desa (yaitu Aparatur Desa) dan aktor-aktor pemerintahan supradesa yang sangat memengaruhi tingkat perkembangan kapasitas dari AD (dalam hal ini adalah kecamatan dan kabupaten). Dengan demikian, upaya PKAD yang dijalankan akan dilaksanakan seiring dengan upaya pengembangan kapasitas bagi aktor supradesa yang relevan terhadap PKAD.
2. Mengadopsi dan mempromosikan pendekatan pembelajaran mandiri bagi AD. Peran AD sebagai pembelajar dituntut dan dimandati untuk menjadi lebih aktif dan mandiri, serta penyelenggaraan kegiatan belajar bagi AD di desa masing-masing, atau paling jauh di lingkup kecamatan dari desa yang bersangkutan termasuk di dalamnya.
3. Penguatan kelembagaan (organisasi dan tata laksana) serta sisdu yang dibutuhkan agar proses belajar mandiri yang dijalankan dapat berlangsung secara lebih efektif, sistematis, dan terlembagakan.

Berdasarkan tiga karakteristik utama yang dipaparkan di atas, pengembangan kapasitas bagi AD dilaksanakan dalam bentuk Program PKAD Terpadu. PKAD Terpadu merupakan program pengembangan kapasitas bagi AD yang ditujukan kepada seluruh AD dan aparatur pemerintahan supradesa yang turut memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat perkembangan kapasitas AD. Sasaran akhir program adalah tercapainya pengembangan kapasitas AD secara masif dan dalam waktu singkat. Aktor supradesa yang dimaksud dalam konteks ini adalah kecamatan, kabupaten, provinsi, dan pusat. Adapun kapasitas AD yang akan dikuatkan dalam PKAD Terpadu ini terdiri dari lima jenis, yaitu: teknis dan administratif, kebijakan dan strategi, pemberdayaan masyarakat, kerja sama lintas sektor, dan kepemimpinan. Kelima jenis kapasitas ini akan disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing penerima manfaat.

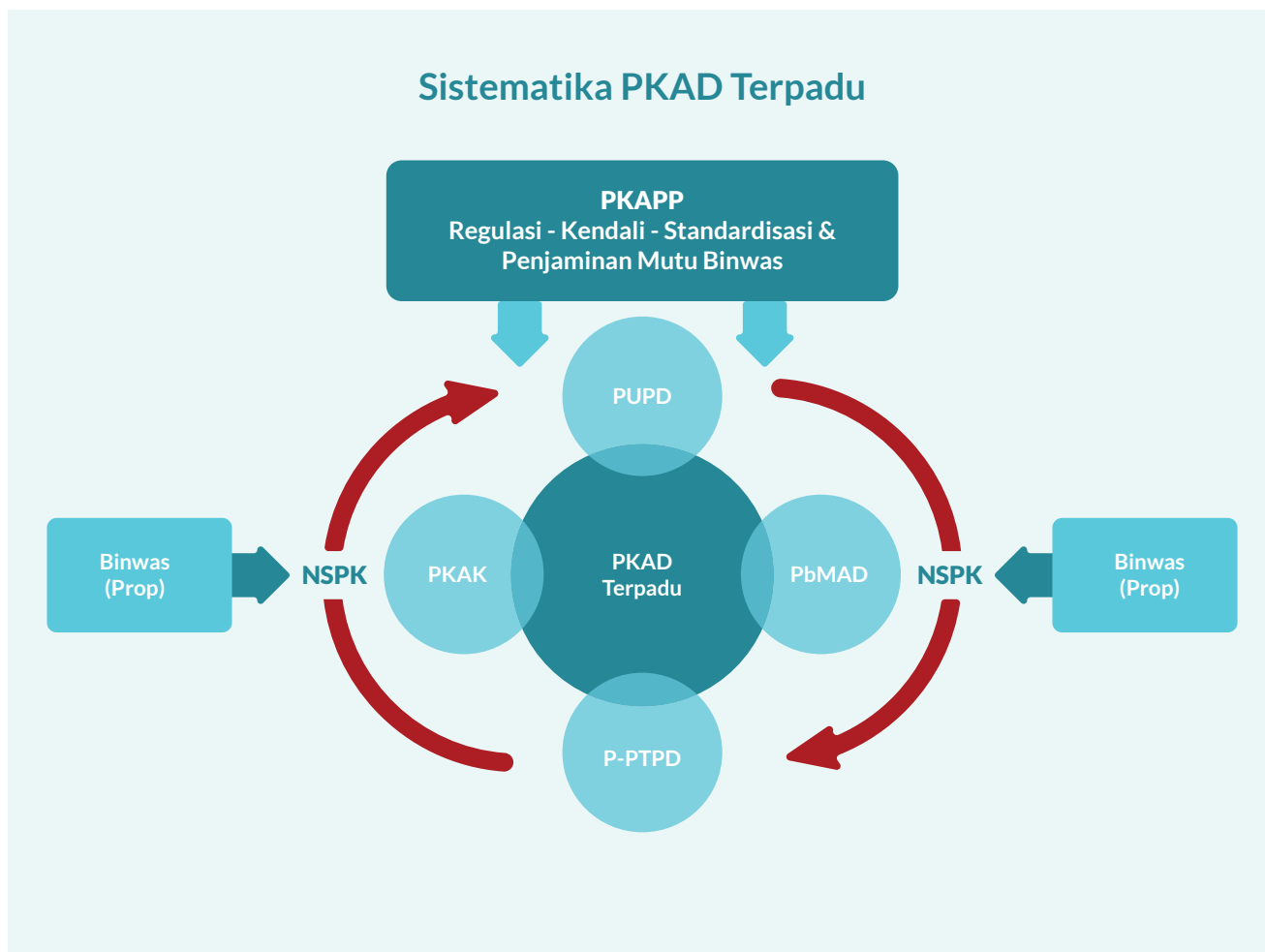
PKAD Terpadu didesain secara berjenjang dengan melakukan penguatan dan pendampingan pada lima komponen program sesuai Gambar 3²⁷

²⁵Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 146.1-4717 Tahun 2020 tentang Penetapan Nama, Kode, dan Jumlah Desa Seluruh Indonesia Tahun 2020. Data desa di BPS belum dipisahkan jumlah desa dan kelurahan.

²⁶Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan dari Kemendagri (BI, 13 Oktober 2021).

²⁷ KOMPAK. (2018). *Kualitas Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa dalam Implementasi UU Desa, Pembelajaran Uji Coba PKAD Terpadu 2017-2018*. Jakarta: KOMPAK

Gambar 3. Sistematika PKAD Terpadu



Sumber: *Kualitas Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa dalam Implementasi UU Desa, Pembelajaran Uji Coba PKAD Terpadu 2017-2018, hal. 34*

Lima komponen tersebut adalah:

1. Penguatan kapasitas di tingkat pusat dan provinsi. Pengembangan Kapasitas bagi Aparatur Pusat dan Provinsi (PKAPP) berfokus pada penyusunan dan penyiapan NSPK PKAD, termasuk: (a) regulasi kebijakan dalam hal wewenang, anggaran dan sistem insentif-disinsentif; b) Petunjuk Teknis Operasional (PTO) proses dan hasil belajar termasuk modul-modul belajar dan standar mutu; (c) sistem dan mekanisme monitoring dan evaluasi; dan (d) kerangka kerja dan sistem manajemen informasi dan basis data.
2. Penguatan kapasitas di tingkat kabupaten. Pengembangan kapasitas bagi aparatur kabupaten (PKAK) berfokus pada peran aparatur kabupaten untuk membimbing dan mengawasi (fungsi binwas) aparatur desa.
3. Penguatan kapasitas di tingkat kecamatan. Penguatan Pembina Teknis Pemerintahan Desa (P-PTPD) dilakukan bagi PTPD yang akan dibentuk dengan keterwakilan aparatur kecamatan dan sektor terkait lainnya. PTPD inilah yang diharapkan dapat berperan aktif dalam memantik terjadinya pengembangan kapasitas AD, melalui rangkaian kegiatan pendampingan atau fasilitasi dan binwas.
4. Pembelajaran Mandiri Aparatur Desa (PbMAD). Merupakan salah satu kegiatan penguatan kapasitas aparatur di desa dengan sasaran seluruh AD. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan penguatan pengetahuan dan keterampilan dasar serta lanjutan—yang efektif, efisien, akseleratif, responsif, dan berkelanjutan—melalui bimbingan dan pendampingan dari kecamatan dalam hal ini PTPD sebagai tutor belajar.

5. Pembekalan Unsur Pimpinan Desa (PUPD). Kegiatan peningkatan kapasitas desa ini menasar kepala desa, sekretaris desa, dan ketua BPD sebagai unsur pimpinan di desa. Penguatan dilakukan dengan memberikan wawasan dan pemahaman dasar tentang kewajiban dan kewenangan desa serta tupoksi pimpinan desa maupun AD termasuk menyiapkan mentalitas sebagai pimpinan desa yang akuntabel dan profesional.

Untuk menunjang lima komponen tersebut, diperlukan sinergi peran masing-masing aktor di setiap level pemerintahan. Di level pusat sebagai pengendali program, bertanggung jawab menyediakan dukungan regulasi, NSPK, tenaga pelatih, serta sistem dan mekanisme bimbingan dan pengawasan yang efektif termasuk menjamin kualitas prosesnya serta hasil kegiatan PKAD Terpadu. Provinsi sebagai perpanjangan tangan pusat akan bertindak sesuai mandat dan tanggung jawab dari pusat dan melakukan bimbingan dan pengawasan yang lebih intensif terhadap kabupaten, kecamatan, dan desa. Kabupaten akan berperan sebagai motor, pelaku, dan pelaksana utama PKAD Terpadu di daerah dan bertanggung jawab penuh untuk mendorong seluruh pelaksanaan PKAD Terpadu, sesuai arahan dan pedoman dari pusat. Kabupaten akan menyusun regulasi dan rencana kerja terkait PKAD Terpadu, melaksanakan kegiatan pengembangan kapasitas bagi kecamatan, mendelegasikan fungsi penguatan kapasitas dan binwas desa kepada kecamatan, melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan pengembangan kapasitas di desa, serta memberikan dukungan dana dan dukungan teknis bagi kecamatan untuk melakukan fungsi pendampingan kegiatan belajar di desa. Di level kecamatan perannya antara lain menjalankan pelimpahan kewenangan dari kabupaten terkait peningkatan kapasitas AD dan binwas desa, pendampingan dan fasilitasi desa dalam kegiatan PbMAD dan pasca-PbMAD. Desa sebagai sasaran utama PKAD Terpadu berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan PbMAD. Untuk kegiatan belajar di desa diharapkan desa dapat menyediakan anggaran secara mandiri melalui APB Desa.



3. UJI COBA PKAD TERPADU

Bagian ini berisi gambaran tahap persiapan program, kemudian pendekatan dan strategi pelaksanaan PKAD Terpadu di daerah yang dilakukan oleh TA PKAD sesuai konteks di lokasi evaluasi.

3.1. Tahap Persiapan

Uji coba PKAD Terpadu mulai dilaksanakan di tujuh provinsi wilayah dampingan KOMPAK yaitu Provinsi Aceh, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, NTB, Papua, dan Papua Barat pada pertengahan 2017–2021. Untuk mendukung pelaksanaan ini, pemerintah pusat merekrut tenaga *Grand Master Trainer* (GMT) untuk menyiapkan modul-modul pelatihan peningkatan kapasitas aparatur desa. Selanjutnya dari 10 GMT yang tersedia, 7 orang ditugaskan untuk mengawali kegiatan di 7 provinsi dampingan KOMPAK, sementara 3 orang GMT tetap berada di Jakarta untuk memberikan dukungan dari pusat.²⁸ Di provinsi, 7 orang GMT berperan sebagai TA PKAD Provinsi yang bekerja sama dengan Tim KOMPAK Subnasional. Peran TA PKAD Provinsi dalam uji coba ini menjadi krusial khususnya dalam implementasi di level kabupaten, kecamatan, dan desa. Seiring berjalannya waktu, Provinsi Papua dan Papua Barat tidak dapat melanjutkan kegiatan uji coba PKAD Terpadu karena keterbatasan kapasitas fiskal dan adanya program intervensi LANDASAN dari KOMPAK yang menjangkau pengembangan kapasitas AD, sehingga uji coba PKAD Terpadu dilanjutkan di lima provinsi wilayah kerja KOMPAK sampai akhir 2021.

Ditjen Bina Pemdes tidak menetapkan strategi khusus untuk mengawali pelaksanaan PKAD Terpadu. Oleh sebab itu, inisiasi strategi yang dilakukan oleh TA PKAD (KOMPAK) berbeda-beda tergantung konteks politik yang ada di daerah uji coba. Artinya, melihat level pemerintah daerah mana yang berpotensi didekati untuk mendukung pelaksanaan program, ada yang mulai dari level provinsi ke bawah, namun ada yang sebaliknya dari kabupaten dan kecamatan kemudian baru naik ke atas. Pendekatan di fase awal ini ditargetkan untuk mendapatkan dukungan pelaksanaan program dan dukungan regulasi di tingkat daerah. Hal ini penting dilakukan, mengingat belum adanya payung hukum di tingkat nasional yang secara khusus mengatur tentang pelaksanaan pengembangan kapasitas AD secara terpadu, serta belum adanya panduan umum dalam penyelenggaraan pelatihan PKAD Terpadu ini.

3.2. Strategi Inisiasi di Provinsi Jawa Timur, NTB, dan Aceh

Di Provinsi Jawa Timur, KOMPAK bekerja sama dengan DPMD Provinsi dengan pertimbangan bahwa KOMPAK sudah memiliki kontak di instansi tersebut. Strategi awal yang dilakukan adalah melakukan advokasi bersama

²⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan TA-PKAD (LN, 17 Agustus 2021).

terhadap regulasi pelaksanaan PKAD Terpadu di Provinsi Jawa Timur. Regulasi daerah ini bersifat strategis dan membuka jalan pelaksanaan PKAD Terpadu ke level kabupaten dan kecamatan. Selanjutnya fokus pelaksanaan PKAD Terpadu di Provinsi Jawa Timur adalah penguatan fungsi kecamatan sebagai PTPD untuk memfasilitasi pembelajaran mandiri di desa atau PbMAD yang mulai dilakukan pada tahun 2018. Kemudian dilanjutkan dengan melaksanakan PbMAD di level desa dan pendekatan kepada kabupaten untuk mendorong terbentuknya Tim PKAK. KOMPAK berkonsultasi dengan DPMD Provinsi Jawa Timur untuk menentukan lokasi uji coba program yang sampelnya dari daerah kantong kemiskinan di Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan data Indeks Desa Membangun (IDM). Empat kabupaten di Provinsi Jawa Timur, yang merupakan kabupaten dampingan KOMPAK, salah satunya adalah Kabupaten Lumajang disepakati juga sebagai lokasi uji coba pelaksanaan PKAD Terpadu.

Di Provinsi NTB, TA PKAD memanfaatkan program peningkatan kapasitas bagi pemerintah desa yang telah diselenggarakan sebelumnya pada 2015–2016 oleh Ditjen Bina Pemdes Kemendagri, sebagai titik awal pelaksanaan PKAD Terpadu. Pada tahun tersebut, Provinsi NTB ditunjuk sebagai salah satu lokasi uji coba modul PTPD. Setahun kemudian dilakukan pelatihan modul layanan dasar di provinsi dengan mengundang perwakilan dari kabupaten (DPMD Kabupaten) dan kecamatan (camat dan staf kecamatan). Tindak lanjut dari pelatihan tersebut, KOMPAK melakukan pendekatan kepada Kabupaten Lombok Timur sebagai lokasi program dan berkonsultasi untuk memilih kecamatan lokasi uji coba PKAD Terpadu. KOMPAK melalui TA PKAD mengadvokasi terbitnya peraturan sebagai dasar pelaksanaan PKAD Terpadu di Lombok Timur pada 2017.

Setelah regulasi daerah tersedia, PKAD Terpadu dengan dukungan KOMPAK mulai dilaksanakan di dua kecamatan di Kabupaten Lombok Timur, salah satunya Kecamatan 3, dengan melakukan kegiatan pengembangan kapasitas bagi PTPD. Selanjutnya atas inisiatif Camat Kecamatan 3 saat itu dan didukung oleh KOMPAK, dibangun klinik belajar di kecamatan yang dinamakan Klinik Desa Membangun (KDM). KDM dimanfaatkan untuk penguatan kapasitas bagi AD dan sebagai wadah koordinasi lintas sektor di kecamatan, termasuk unit-unit pelaksana kecamatan terkait dan Pendamping Desa (PD). Penanggung jawab kegiatan KDM adalah camat dibantu oleh para kasi kecamatan serta melibatkan UPT organisasi perangkat daerah di kecamatan dan PD. KDM merupakan salah satu klinik yang berhasil dalam kegiatan pengembangan kapasitas AD.

Sedangkan di Provinsi Aceh, pada 2017 KOMPAK terlebih dahulu memilih kecamatan dan desa dampingan yang menjadi lokasi uji coba PKAD Terpadu. Strategi memulai dari bawah diambil karena terdapat keterbatasan pemda dalam memahami peran dan fungsi binwas ke desa. Contoh praktik baik pelaksanaan PKAD Terpadu di kecamatan dan desa digunakan sebagai bahan advokasi untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah kabupaten dan provinsi, yaitu terbentuk dan berfungsinya PTPD dan klinik belajar di Kecamatan 5 (wilayah dampingan KOMPAK), yang kemudian digunakan sebagai bukti keberhasilan untuk menyakinkan pemerintah kabupaten. Selain itu, ada juga klinik belajar kecamatan yang memberikan konsultasi kepada desa-desa yang dilakukan oleh PTPD dan PD mengenai permasalahan tata kelola desa sejak Oktober 2017. Hasil uji coba dan praktik baik kebermanfaatan klinik dibawa ke kabupaten dan provinsi untuk mendapatkan dukungan regulasi terkait dengan PKAD Terpadu. Setelah itu, pelaksanaan PKAD Terpadu dilanjutkan dan mulai direplikasi.

Hal ini menunjukkan bahwa strategi pendekatan pelaksanaan PKAD Terpadu berbeda di tiap lokasi pelaksanaan dan menyesuaikan dengan konteks dan situasi daerah. Strategi pendekatan yang telah dilakukan oleh KOMPAK melalui TA PKAD memperlihatkan titik masuk pelaksanaan PKAD Terpadu di masing-masing lokasi dampingan KOMPAK, sejauh ini cukup efektif bila disesuaikan dengan kondisi sosial dan politik yang ada di daerah. Setidaknya ada penerimaan dan dukungan dari pemerintah daerah, khususnya dalam bentuk regulasi terhadap pelaksanaan PKAD Terpadu.



4.EVALUASI PKAD TERPADU

Bagian ini berisi profil lokasi evaluasi yang menjelaskan gambaran lokasi, baik dari sisi demografi dan informasi singkat mengenai pelaksanaan program di lokasi tersebut, kemudian dukungan yang diberikan oleh pemerintah daerah dan pelaku non-pemerintah di lokasi evaluasi. Terakhir adalah gambaran mengenai komponen PKAD Terpadu yang telah berjalan di lokasi evaluasi serta perkembangannya saat ini.

4.1. Profil Lokasi Evaluasi

4.1.1. Tingkat Kabupaten dan Kecamatan

Kabupaten lokasi evaluasi adalah Kabupaten Lumajang di Provinsi Jawa Timur, Kabupaten Lombok Timur di Provinsi NTB dan Kabupaten Aceh Barat di Provinsi Aceh. Terdapat enam kecamatan dari tiga kabupaten yang menjadi lokasi evaluasi yang terdiri dari tiga kecamatan dampingan KOMPAK (Kecamatan 1, 3, dan 5) dan tiga kecamatan non-KOMPAK (Kecamatan 2, 4, dan 6). Secara umum profil singkat dari tiga kabupaten dan enam kecamatan lokasi evaluasi disajikan dalam Tabel 4. Penjelasan mengenai komponen PKAD Terpadu pada tabel di bawah dapat dilihat kembali pada Gambar 3.

Tabel 4. Profil Kabupaten dan Kecamatan Terpilih

Deskripsi	Kab. Lumajang	Kab. Lombok Timur	Kab. Aceh Barat	Kec. 1, Kab. Lumajang (KOMPAK)	Kec. 2, Kab. Lumajang (Non-KOMPAK)	Kec. 3, Kab. Lombok Timur (KOMPAK)	Kec. 4, Kab. Lombok Timur (Non-KOMPAK)	Kec. 5, Kab. Aceh Barat (KOMPAK)	Kec. 6, Kab. Aceh Barat (Non-KOMPAK)
Jumlah penduduk (jiwa)	1.119.251	1.325.200	198.736	26.206	57.605	70.121	64.080	11.871	64.646
Persentase penduduk miskin	9,17 % (102.600 jiwa)	15,24% (183.840 jiwa)	11,21% (22.282 jiwa)	N/AN	/A	N/AN	/A	N/AN	/A
Luas wilayah(km ²)	179.0902	.679,882	.927,95	72,835	0,18	80,552	5,09	130,064	4,91
Matap encaharian utama	buruh/ karyawan/ pegawai	wirusaha, petani	buruh/ karyawan/ pegawai	petani, wirusaha	petani	petani	petani, wirusaha	petani	petani, wirusaha

Deskripsi	Kab. Lumajang	Kab. Lombok Timur	Kab. Aceh Barat	Kec. 1, Kab. Lumajang (KOMPAK)	Kec. 2, Kab. Lumajang (Non-KOMPAK)	Kec. 3, Kab. Lombok Timur (KOMPAK)	Kec. 4, Kab. Lombok Timur (Non-KOMPAK)	Kec. 5, Kab. Aceh Barat (KOMPAK)	Kec. 5, Kab. Aceh Barat (KOMPAK)
Jumlah desa dan kelurahan	21 kecamatan, 195d esa, dan7 kelurahan	21 kecamatan, 239d esa, dan1 5 kelurahan	21 kecamatan, 322 gampong/ desa,d an 36 mukim	9 desa	11 desa	14 desa	12 desa	27 desa	21 desa
Jumlah kecamatan wilayahd ampingan KOMPAK	23		1N	/A	N/AN	/A	N/AN	/A	N/A
Jumlah desa wilayah dampungank OMPAK	20 desa	40 desa	6 gampong/ desa	9 desa	-	14 desa	-8	desa	-
Komponen PKAD Terpadu	AdaP KAKT	idak ada PKAK	Tidaka da PKAK	AdaP TPD AdaK linik Belajar	AdaP TPD AdaK linik Belajar	AdaP TPD AdaK linik Belajar	AdaP TPD Tidak adaK linik Belajar	AdaP TPD AdaK linik Belajar	AdaP TPD AdaK linik Belajar

Sumber: Kabupaten Lumajang dalam Angka 2021; Kabupaten Lombok Timur dalam Angka 2021; Kabupaten Aceh Barat dalam Angka 2021, data dari TA PKAD Provinsi dan Nasional; dokumen dari KOMPAK

4.1.2. Tingkat Desa

Profil singkat dari sembilan desa lokasi evaluasi PKAD Terpadu dapat dilihat dalam Tabel 5. Hampir semua desa lokasi evaluasi mempunyai kegiatan PbMAD yang sudah berjalan dengan berbagai metode, walaupun dimulai tidak bersamaan pada 2017 sebagai awal dari PKAD Terpadu. Penjelasan mengenai PbMAD dapat dilihat pada Gambar 3 mengenai komponen PKAD Terpadu.

Tabel 5. Konteks Desa Lokasi Studi

Deskripsi	Kabupaten Lumajang		Kabupaten Lombok Timur			Kabupaten Aceh Barat			
	Kec. 1 (KOMPAK)		Kec. 2 (non KOMPAK)	Kec. 3 (KOMPAK)		Kec. 4 (non KOMPAK)	Kec. 5 (KOMPAK)		Kec. 6 (non KOMPAK)
	DESA A	DESA B	DESA C	DESA D	DESA E	DESA F	DESA G	DESA H	DESA I
Jumlah penduduk (Jiwa)	4.906	3.506	6.766	3.311	8.338	7.009	198	324	5.053
Mata Pencarian	Wira usaha, petani	Petan	Petan	Buruh harian, Petani, Wirausaha	Petan	Petan	Petani	Petani	Petani, Wirausaha
Komponen PKAD Terpadu	Ada PbMAD	Ada PbMAD	Ada PbMAD	Ada PbMAD	Ada PbMAD	Ada PbMAD	Ada PbMAD	Ada PbMAD	Ada PbMAD
Pengembangan kapasitas AD lainnya	Pelatihan Sistem Keuangan Desa (Siskeudes) oleh DPMD Kabupaten								

4.2. Dukungan Pemerintah Daerah dan Aktor non-Pemerintah dalam Pelaksanaan PKAD Terpadu

4.2.1. Dukungan Regulasi dan Anggaran di Tingkat Provinsi dan Kabupaten

Keberadaan regulasi penting sebagai landasan hukum bagi para pemangku kepentingan untuk pelaksanaan kegiatan PKAD Terpadu di daerah. **Regulasi menjadi dasar yang memberikan arah terhadap strategi yang dilakukan terkait pelaksanaan kegiatan. Selain itu regulasi yang dikeluarkan juga menjadi salah satu capaian dari advokasi yang dilakukan oleh TA PKAD kepada pemerintah daerah.** Detail daftar regulasi di tiga lokasi evaluasi dapat dilihat dalam Tabel 6.

Tabel 6. Daftar Regulasi di Tingkat Provinsi dan Kabupaten

No	Level Regulasi	Nama Regulasi
1	Provinsi	
	Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • SK Gubernur Tahun 2017 tentang Tim Pembina dan Fasilitasi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Provinsi Jawa Timur Tahun 2017. • Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 tentang Pedoman PKAD Terpadu. • SK Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Aparatur Pemerintahan desa Provinsi Jawa timur.
	NTB	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Gubernur NTB tentang Pembinaan dan Pengawasan Pemerintahan Desa (draf).
	Aceh	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksi Gubernur Nomor 7 Tahun 2018 tentang Percepatan Penerapan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) dan Optimalisasi Peran Kecamatan dalam Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan Gampong • Peraturan Gubernur Nomor 32 Tahun 2021 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Gampong di Aceh.
2	Kabupaten	
	Lumajang	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Bupati Nomor 96 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta tata kerja kecamatan. • Peraturan Bupati Nomor 93 Tahun 2020 tentang pedoman pelaksanaan PKAD di Kabupaten Lumajang. • Surat Edaran (SE) Sekda Pemerintah Kabupaten Lumajang Tahun 2021 tentang Tindak Lanjut Desk PTPD Kabupaten Lumajang.
	Lombok Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Bupati Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. • SK Bupati Tahun 2017 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat. • SK Bupati Tahun 2019 tentang Pembentukan Tim Pendamping Teknis Pemerintahan Desa Kabupaten Lombok Timur.

No	Level Regulasi	Nama Regulasi
	Aceh Barat	<ul style="list-style-type: none"> Peraturan Bupati Aceh Barat Nomor 32 Tahun 2019 tentang Pembina Teknis Pemerintahan Gampong di Aceh Barat. SK Tahun 2020 tentang Pembentukan Pembina Teknis Pemerintahan Gampong dalam Kabupaten Aceh Barat.

Sumber: data sekunder (regulasi di tiga lokasi evaluasi)

Dukungan Regulasi dan Anggaran di Tingkat Provinsi

Di Provinsi Jawa Timur terdapat regulasi yang relatif lengkap sebagai panduan pelaksanaan PKAD Terpadu agar dapat berjalan sistematis dan berjenjang, sesuai peran masing-masing komponen PKAD Terpadu mulai dari provinsi hingga kabupaten. Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 73 Tahun 2017 tentang Pedoman PKAD Terpadu merupakan panduan pelaksanaan PKAD Terpadu bagi pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur. Regulasi ini menyatakan pentingnya kerja sama dan kemitraan antara pemerintah provinsi dan kabupaten/kota untuk pelaksanaan PKAD Terpadu di daerah, dalam bentuk kerja sama pemberian pedoman pelaksanaan dan petunjuk teknis, pendidikan dan pelatihan, pembiayaan mandiri oleh daerah dan desa, pelaksanaan supervisi, monev untuk pelaksanaan dan pemetaan SDM aparatur, dan fasilitasi lain sesuai dengan kebutuhan yang ada. Khusus untuk monev, Kepala DPMD Provinsi Jawa Timur mengeluarkan SK mengenai pedoman pelaksanaan evaluasi kinerja aparatur pemdes. SK ini dimanfaatkan oleh provinsi untuk melakukan monev kinerja AD di beberapa kabupaten di Provinsi Jawa Timur, dengan tujuan memberikan model monev kinerja AD bagi kabupaten.

Regulasi di Provinsi NTB baru tersedia di tingkat kabupaten dan belum ada regulasi di tingkat provinsi. Di tingkat provinsi, saat evaluasi ini dilakukan, terdapat draf pergub mengenai binwas ke desa. Isi draf regulasi tersebut menyebutkan komponen PKAD Terpadu mulai dari provinsi sampai dengan desa, terutama menekankan peran PTPD dalam pemberian binwas ke desa. Sayangnya, komponen-komponen PKAD Terpadu ini tidak mendapatkan elaborasi lebih lanjut ke dalam bagian-bagian draf, seperti peran masing-masing komponen dalam binwas ke desa dan mekanisme yang dibangun. Secara umum draf masih cenderung berisi teknis binwas yang bersifat teknokratis.

Di Provinsi Aceh terdapat dua regulasi terkait PKAD Terpadu di tingkat provinsi yaitu: 1) Instruksi Gubernur Nomor 7 Tahun 2018 tentang Percepatan Penerapan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) dan Optimalisasi Peran Kecamatan dalam Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan Gampong. Isi instruksi gubernur ini adalah optimalisasi peran kecamatan dalam melakukan koordinasi, pembinaan, dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelayanan dasar, dan pemberdayaan masyarakat, dengan cara membentuk PTPD di setiap kecamatan yang ditetapkan dengan SK dari bupati/walikota. Salah satu tugas PTPD adalah melembagakan klinik desa dan memfasilitasi serta melakukan binwas terhadap PbMAD; kemudian 2) Pergub Nomor 32 Tahun 2021 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Gampong, yang menyatakan bahwa peran binwas terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa menjadi tanggung jawab kabupaten/kota, yang dilakukan oleh DPMD²⁹ kabupaten/kota. Nampak dalam regulasi ini masih belum menitikberatkan konsep binwas dan pengembangan kapasitas AD yang berjenjang dengan melibatkan peran provinsi.

Pergub Nomor 23 Tahun 2021 juga menyebutkan bahwa gubernur memberikan penghargaan berdasarkan ketentuan yang berlaku kepada pemerintah desa yang berprestasi di tingkat Provinsi Aceh sebagai wujud apresiasi

²⁹ Dalam Pergub disebutkan dengan istilah DPMG (Dinas Pemberdayaan Masyarakat *Gampong*), tetapi dalam laporan ini DPMG akan disebutkan dengan DPMD.

kinerja pemerintah desa. Realisasi atas pasal ini ditemukan di Desa H Kabupaten Aceh Barat yang merupakan dampingan KOMPAK. **Apresiasi ini dapat menjadi motivasi bagi desa-desa untuk meningkatkan kinerja pemerintah desa.**

Meskipun sudah ada dukungan regulasi untuk pelaksanaan program, Tim Evaluator belum menemukan alokasi anggaran khusus untuk kegiatan PKAD Terpadu di semua lokasi evaluasi di tingkat provinsi. **Anggaran yang disediakan oleh provinsi umumnya terbatas untuk rapat koordinasi rutin serta kegiatan binwas provinsi, yang besarnya sangat terbatas sehingga tidak bisa menjangkau keseluruhan kabupaten dan kecamatan.** Padahal, salah satu peran provinsi yang tercantum dalam RI-SPKAD adalah menyediakan dukungan anggaran melalui APB Provinsi bagi menyelenggarakan peningkatan kapasitas kabupaten dan kecamatan melalui binwas dan monitoring.

Dukungan Regulasi dan Anggaran di Tingkat Kabupaten

Di Kabupaten Lumajang terdapat Peraturan Bupati Nomor 93 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan PKAD yang mengatur pelaksanaan PKAD dan komponen-komponennya. **Perbup ini merupakan hasil advokasi Tim PKAK Lumajang dengan dukungan KOMPAK, dengan menggunakan Pergub Pedoman PKAD Terpadu di Provinsi Jawa Timur yang mengamanatkan bagi kabupaten untuk menyusun perbup pelaksanaan PKAD di daerah.** Tim PKAK juga membawa praktik baik kegiatan yang telah berjalan di level kecamatan dan desa. Dalam perbup tersebut diatur mengenai pembiayaan pelaksanaan peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa, yaitu melalui APBD Kabupaten (minimal 0,18 persen dari total APBD kabupaten dan kecamatan), APB Desa (minimal 1 persen dari APB Desa), dan sumber dana lain yang sah dan tidak mengikat. Meskipun demikian, **belum ditemukan bukti alokasi anggaran daerah dan desa khusus untuk PKAD Terpadu, terutama dalam APBD.** Di masa pandemi Covid-19, anggaran daerah difokuskan untuk penanganan dampak pandemi. Akibatnya, di level kabupaten hampir tidak ada dukungan penganggaran untuk kegiatan pengembangan kapasitas AD dalam bentuk bimtek maupun binwas ke desa oleh OPD dan kecamatan.

Di Kabupaten Lumajang juga terdapat surat edaran sekretaris daerah (sekda) mengenai replikasi pembentukan PTPD di semua kecamatan di Kabupaten Lumajang dan kegiatan di desa, dengan melihat keberhasilan pelaksanaan PKAD Terpadu di dua kecamatan (Kecamatan 1 dan 2). Selain itu terdapat perbup tentang kedudukan, susunan organisasi, uraian tugas dan fungsi serta tata kerja kecamatan yang berpengaruh pada formasi kasi kecamatan dan beban tugas masing-masing kasi. Regulasi ini secara langsung berpengaruh pada jumlah PTPD di Lumajang, di mana peran PTPD dilakukan oleh kasi kecamatan.

Pemerintah Kabupaten Lombok Timur mengeluarkan regulasi berupa SK Bupati Tahun 2017 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat. Peraturan ini secara spesifik memberikan panduan sekaligus membentuk tim pelaksana kegiatan PKAD Terpadu di level kecamatan. **Di kabupaten ini belum ada perbup yang mengatur pelaksanaan PKAD. Namun, terkait anggaran pengembangan kapasitas AD, Pemda Kabupaten Lombok Timur mendorong desa untuk membiayai kebutuhan pengembangan kapasitas AD** melalui Peraturan Bupati Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Pasal 19 ayat 4 dalam regulasi ini menyebutkan mengenai belanja desa dapat digunakan untuk peningkatan kapasitas AD. Adanya regulasi ini menjadi dasar bagi desa untuk menganggarkan kebutuhan pelaksanaan PKAD Terpadu. Baik desa dampingan KOMPAK (Desa D dan E) maupun non-KOMPAK (Desa F) sudah mengalokasikan anggaran untuk kegiatan pengembangan kapasitas AD.

Di Kabupaten Aceh Barat, pemerintah kabupaten telah mengeluarkan regulasi yang walaupun tidak secara spesifik menyebutkan PKAD dalam judulnya, namun di dalamnya mendorong kabupaten melakukan pengembangan kapasitas SDM di kabupaten dan kecamatan, yaitu Peraturan Bupati Aceh Barat Nomor 32

Tahun 2019 tentang Pembina Teknis Pemerintahan Gampong.³⁰ Dalam Pasal 27, menyebutkan bahwa segala hal yang terkait dengan peran dan fungsi PTPD dibebankan pada APBK melalui DPA kecamatan. Pada saat dilakukan evaluasi, pihak Kecamatan 5 menyatakan bahwa tidak ada anggaran untuk PTPD melakukan binwas ke desa karena fokus anggaran daerah bagi penanganan pandemi Covid-19.

4.2.2. Dukungan Aktor non-Pemerintah dalam Pelaksanaan PKAD Terpadu

Subbagian ini memaparkan peran pihak non-pemerintah dalam mendukung pelaksanaan PKAD Terpadu di lokasi evaluasi sesuai dengan fokus kerja dan kapasitas lembaga tersebut. Para aktor non-pemerintah di sini adalah KOMPAK sebagai mitra pembangunan pemerintah, OMS, dan Pendamping Desa.

KOMPAK

Berjalannya kegiatan PKAD Terpadu di lokasi studi tidak lepas dari peran KOMPAK sebagai mitra pembangunan pemerintah. KOMPAK berperan besar dalam mendorong pelaksanaan program dan kegiatan PKAD Terpadu. Secara umum, peran KOMPAK di lokasi evaluasi adalah memberikan dukungan teknis melalui:

1. Penyusunan RI-SPKAD kemudian menerjemahkannya sesuai dengan kondisi daerah dan melakukan sosialisasi untuk pelaksanaan kegiatan PKAD Terpadu di daerah.
2. Penyusunan modul bersama dengan Ditjen Bina Pempdes, yaitu modul-modul pelatihan dasar bagi PTPD dan AD yakni para penyelenggaraan pemerintahan desa, perencanaan pembangunan desa, pengelolaan keuangan, dan peraturan di desa. Untuk PTPD, selain modul dasar tersebut, terdapat tambahan materi mengenai peran kecamatan dalam binwas dan teknik fasilitasi untuk mendampingi dan memperkuat AD.
3. Koordinasi dan mendorong pemerintah provinsi dan kabupaten wilayah dampingan KOMPAK untuk memberikan dukungannya, baik berupa regulasi maupun kegiatan-kegiatan lain yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas aparatur.
4. Kolaborasi dengan OMS yang ada di daerah. Di Kabupaten Lumajang ada kolaborasi dengan FITRA untuk menyusun Modul Sekar Desa.³¹ Modul Sekar Desa mulai digunakan untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas sosial di desa.

Kotak 1. Aplikasi LMS Sibermata Desa di Jawa Timur

Di Provinsi Jawa Timur, dukungan KOMPAK tidak terbatas pada empat poin yang telah disebutkan, namun juga bekerja sama dengan pemerintah daerah untuk menyusun instrumen monev kapasitas aparatur dan dukungan pengembangan LMS Sibermata Desa atau Sistem Belajar Mandiri Tata Kelola Desa. Konsep pembelajaran digital dicetuskan oleh Direktur FPKAD Kemendagri, namun belum terealisasi. DPMD Provinsi Jawa Timur dengan dukungan KOMPAK mengambil inisiatif untuk menyusun aplikasi ini dan sudah dipresentasikan ke Direktur FPKAD Kemendagri pada akhir September 2021.

Sibermata Desa merupakan aplikasi sistem belajar daring bagi aparatur untuk mengatasi keterbatasan pelatih. Sistem ini memiliki menu materi yang disesuaikan dengan kebutuhan AD. Modul dasarnya terdiri dari penyusunan RKP Desa, penyusunan APB Desa, dan sebagainya. Dalam aplikasi ini ada sistem penilaian pada aparatur sebagai peserta. Sistem penilaian tersebut terkait dengan pemahaman materi dalam bentuk *pre-test* dan *post-test*. Aplikasi ini juga terdapat sesi tatap muka secara daring. Bagi aparatur yang sudah menyelesaikan pembelajaran akan mendapatkan sertifikat.

³⁰Pembina Teknis Pemerintahan Gampong (PTPG) dalam laporan ini selanjutnya disebutkan dengan Pembina Teknis Pemerintahan Desa (PTPD). Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, desa di Provinsi Aceh dikenal dengan istilah gampong.

³¹ Modul Sekar Desa merupakan modul yang digunakan untuk mendorong tata kelola pemerintahan desa yang baik melalui perencanaan dan penganggaran desa yang lebih transparan, partisipatif, akuntabel, dan inklusif. Sejak 2019 modul ini digunakan sebagai panduan literasi bagi masyarakat, BPD, perangkat desa dan siapa pun yang membutuhkan untuk mendorong akuntabilitas sosial di desa.

Menurut DPMD provinsi, kondisi di Provinsi Jawa Timur memungkinkan untuk melakukan model pembelajaran LMS ini karena akses internet yang cukup bagus. Pada saat evaluasi ini dilakukan, Sibermata Desa masih dalam tahap penyempurnaan untuk dikenalkan secara luas di Provinsi Jawa Timur pada akhir 2021. Aplikasi ini berkontribusi untuk mengisi kesenjangan jumlah pelatih dan dapat dimanfaatkan pada saat pandemi.

Pendamping Desa

Tenaga Pendamping Desa (TPD) dan PD merupakan aktor non-pemerintah lainnya yang terlibat dalam kegiatan PKAD Terpadu di kecamatan dan desa. Keberadaan TPD hanya ada di Kabupaten Lumajang dari tiga kabupaten lokasi evaluasi. TPD merupakan tenaga kabupaten yang memfasilitasi pemerintah desa dalam penyelesaian tugas administrasi perencanaan, pengelolaan keuangan, dan pelaporan untuk alokasi dana desa (ADD) yang bersumber dari APBD kabupaten. Di setiap desa ditempatkan satu orang TPD yang dikoordinasi oleh Koordinator Kecamatan TPD. Penempatan lokasi tugas TPD tidak mempertimbangkan aspek gender, laki-laki dan perempuan dapat ditempatkan di desa mana pun.

PD merupakan tenaga pendamping desa yang dikelola oleh Kementerian Desa (Kemendesa PDTT) yang salah satu tugasnya adalah pendampingan dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembangunan desa.³² Jumlah PD yang ditempatkan di kecamatan di Indonesia bervariasi, antara 1–6 orang tergantung dari jumlah desa. Satu PD biasanya ditugaskan untuk memegang antara 1–8 desa.³³ Sama seperti TPD, penempatan PD tidak mempertimbangkan aspek gender, artinya dapat ditempatkan di desa mana saja dan tidak mempertimbangkan jarak tempuh.³⁴ Dalam menjalankan tugasnya baik TPD dan PD selalu berkoordinasi dengan kecamatan agar lebih optimal dalam mendampingi desa.

Keberadaan TPD dan PD melengkapi peran PTPD dalam melakukan pendampingan di desa. Dibandingkan dengan PTPD, pendamping desa lebih intensif dalam melakukan pendampingan termasuk memberikan penguatan kepada aparatur desa. Sementara PTPD sebagai aparatur kecamatan memiliki tugas rutin relatif cukup banyak tidak terbatas pada binwas desa, contohnya pelayanan masyarakat di kecamatan dan tugas-tugas lain atas mandat pelimpahan kewenangan dari kabupaten.

Di Kabupaten Lumajang, TPD dan PD dilibatkan oleh PTPD sebagai fasilitator diskusi dalam kegiatan PbMAD sesuai dengan kapasitas mereka, yaitu mengenai pelaporan keuangan yang bersumber dari ADD dan DD serta pemanfaatan DD sesuai regulasi terbaru.

Di Kecamatan 3 yang merupakan wilayah non-KOMPAK di Kabupaten Lombok Timur, PD dilibatkan untuk fasilitasi kegiatan pembelajaran desa di KDM dan di kegiatan musyawarah desa. Untuk mendukung tugas tersebut, PD memanfaatkan modul-modul pembelajaran yang telah disusun oleh KOMPAK sebagai materi penguatan mereka, sekaligus sebagai rujukan ketika desa-desa melakukan konsultasi. PD di wilayah non-KOMPAK juga memanfaatkan modul pembelajaran yang disusun oleh KOMPAK, seperti Modul Penyusunan RKP Desa Inklusif yang dikenalkan oleh *District Coordinator* KOMPAK Kabupaten Lombok Timur kepada TA-P3MD di Kabupaten Lombok Timur. Modul tersebut memberikan penguatan bagi para PD melalui rakor di tingkat kabupaten dan kecamatan.

Di Kecamatan 5 yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK di Kabupaten Aceh Barat, **PD memiliki peran penting sebagai tempat konsultasi desa, terutama saat peran PTPD kurang optimal.** Kecenderungan ini juga ditemukan di dua kabupaten lokasi evaluasi lainnya, baik wilayah dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK.

³²Berdasarkan Permendesa PDTT Nomor 19 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pedoman Umum Pendampingan Masyarakat Desa.

³³ Berdasarkan Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Nomor 40 Tahun 2021, tentang Petunjuk Teknis Pendampingan Masyarakat Desa.

³⁴Di Kabupaten Aceh Barat, penempatan PD di lokasi yang jauh, saat melakukan pendampingan atau aktivitas di malam hari didampingi oleh anggota keluarga untuk keamanan di perjalanan.

Dalam hal ini, PD menjadi proaktif dalam mendampingi desa sesuai dengan perannya. Contohnya di Kecamatan 5 Kabupaten Aceh Barat, PD memfasilitasi diskusi bagi AD³⁵ jika mereka mengalami masalah dalam menjalankan pekerjaan administrasi tata kelola desa. Demikian juga di wilayah non-KOMPAK di Kecamatan 4 Kabupaten Lombok Timur. Desa-desanya ini sangat terbantu oleh PD dalam menyiapkan berbagai dokumen untuk pencairan DD.

Dari temuan tersebut, nampak bahwa pendamping desa mampu melengkapi peran kecamatan untuk mendampingi desa secara intensif, sekaligus memberi penguatan kepada aparatur desa. Kecamatan dapat memanfaatkan keberadaan para pendamping desa tersebut untuk memantau dan mengevaluasi, sejauh mana kapasitas aparatur desa dampungannya dalam rangka keberlanjutan program.

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS)

Selain KOMPAK dan PD, OMS memiliki peran cukup strategis pada pengembangan kapasitas aparatur desa. Berikut adalah beberapa OMS yang secara tidak langsung berkontribusi bagi kegiatan pengembangan kapasitas AD di lokasi evaluasi:

- Di Kabupaten Lumajang terdapat kegiatan Sekar Desa yang dilakukan oleh FITRA. Kegiatan yang sama di Kabupaten Aceh Barat dilakukan oleh FITRA bekerja sama dengan Masyarakat Transparansi Aceh (MaTA) untuk mendorong tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel. Kegiatan FITRA dan MaTA memberikan pemahaman peran dan fungsi BPD pada pemerintah desa dan mendorong akuntabilitas dalam pembangunan desa.
- Di Kabupaten Lombok Timur, di wilayah non-KOMPAK, Lembaga Pengembangan Sumber Daya Mitra (LPSDM) melakukan advokasi dan pendampingan kepada desa terkait isu kesetaraan gender. Keterlibatan LPSDM di desa non-KOMPAK mengenalkan konsep kesetaraan gender pada pemdes, menjadi fasilitator musrenbang di desa dan kecamatan, serta mengembangkan sekolah perempuan di wilayah non-KOMPAK di Kabupaten Lombok Timur. Selain LPSDM, Lembaga Perlindungan Anak (LPA) NTB melakukan advokasi pada Pemerintah Kabupaten Lombok Timur dan desa wilayah dampingan KOMPAK, untuk lebih responsif terhadap pelayanan adminduk yang terjangkau bagi masyarakat desa.

Kegiatan yang dilakukan beberapa OMS tersebut berkontribusi terhadap peningkatan pemahaman AD terhadap isu-isu penting di desa. Akses adminduk yang terjangkau bagi semua warga membuka pemahaman pemerintah desa mengenai kewajiban pemerintah desa untuk memfasilitasi kesulitan warga dalam pengurusan dokumen adminduk dan mengakses layanan dasar, termasuk bantuan sosial yang dibutuhkan oleh warga miskin dan kelompok rentan. Advokasi LPSDM dan LPA NTB berhasil mendorong Perbup mengenai pendewasaan usia perkawinan (PUP) yang salah satu isinya menginstruksikan desa-desa di Kabupaten Lombok Timur memiliki peraturan desa (perdes) mengenai anti perkawinan anak.³⁶

Kehadiran OMS sejauh ini cukup efektif dalam mengisi kekosongan peran PTPD terhadap isu-isu tertentu seperti isu gender atau inklusi sosial. Kekuatan OMS yang bekerja secara proaktif dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah untuk memberikan penguatan dan pendampingan kepada desa sesuai dengan bidang keahliannya. Sejalan ini keberadaan OMS belum dimanfaatkan secara optimal dalam bidang yang menjadi fokus kerja OMS tersebut.

³⁵Di Provinsi Aceh Barat, Aparatur Desa (AD) dikenal dengan istilah Aparatur Gampong (AG). Dalam laporan ini, AG akan disebutkan dengan istilah AD.

³⁶Dalam wawancara dengan OMS, disebutkan bahwa Perdes PUP di desa-desa di Kabupaten Lombok Timur masih bersifat saling *copy paste* antardesa. Namun pesan pentingnya adalah pemerintah desa terpapar isu anti perkawinan anak untuk pemenuhan hak anak, sebagai salah satu kelompok rentan.

4.3. Komponen PKAD Terpadu yang Terlaksana di Lokasi Evaluasi

Subbagian ini menjelaskan mengenai komponen PKAD Terpadu yang telah berjalan di lokasi evaluasi, termasuk pelaku yang terlibat, dan kegiatan yang dilakukan. Secara umum, terdapat empat komponen PKAD Terpadu yang telah berjalan di lokasi evaluasi dengan perkembangan sebagai berikut:

1) PKAK

Tim PKAK yang sudah terbentuk dan mulai berperan hanya ada di Kabupaten Lumajang dari tiga kabupaten evaluasi. Penguatan pada Tim PKAK dilakukan oleh KOMPAK mulai tahun 2019 dengan melibatkan beberapa OPD, yaitu DPMD, Bagian Tapem Sekda, Bappeda, Dinkes, dan Disdukcapil. Di Jawa Timur, PKAK merupakan salah satu komponen PKAD Terpadu yang terakhir dikelola, karena fokus pengembangan program adalah penguatan pada PTPD dan PbMAD. Sehingga baru tahun 2021 DPMD Provinsi Jawa Timur didukung KOMPAK melakukan pelatihan awal untuk mengenalkan peran PKAK dalam kerangka PKAD Terpadu bagi aparatur dari beberapa kabupaten di Provinsi Jawa Timur.

Meskipun mendapatkan penguatan dari KOMPAK, DPMD Kabupaten Lumajang menyatakan bahwa **komponen PKAK adalah yang paling lemah dalam pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang**, karena aktivitasnya belum maksimal sesuai peran PKAK sebagai tim. Surat Keputusan Tim PKAK pun belum disahkan oleh Bupati sejak tahun 2020. Selama ini anggota Tim PKAK telah melakukan koordinasi dan beberapa advokasi dengan dorongan dari KOMPAK, seperti melakukan advokasi beberapa regulasi daerah (Tabel 6) dan dukungan OPD anggota Tim PKAK berkontribusi sesuai tupoksi. Bappeda juga menginisiasi monev kapasitas aparatur di beberapa kecamatan dan Dinkes Kabupaten Lumajang menggerakkan tenaga kesehatan di puskesmas menjadi fasbel kegiatan PbMAD.

Sejauh ini upaya yang telah dilakukan Tim PKAK di Kabupaten Lumajang telah mengarah pada kesesuaian peran yang diamanatkan dalam RI-SPKAD meskipun, belum semua peran dijalankan, terutama untuk melakukan asesmen kapasitas dan karakteristik belajar di desa dengan bantuan dari kecamatan serta dukungan pembiayaan APB Kabupaten untuk kegiatan peningkatan kapasitas secara berjenjang dan dilakukan reguler. Hal ini penting karena dinamika politik dan regulasi pusat dan daerah yang sering berubah.

2) PTPD

Tim PTPD sudah terbentuk di semua lokasi, kecuali Kecamatan 4 sebagai wilayah non-KOMPAK di Kabupaten Lombok Timur. Umumnya, PTPD mempunyai fungsi dan tugas utama melakukan koordinasi, pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa. Pembentukan PTPD di Kabupaten Lombok Timur dan Kabupaten Lumajang disahkan oleh SK Camat, sedangkan di Kabupaten Aceh Barat disahkan oleh SK Bupati. Pengesahan PTPD baik oleh bupati atau camat ini merupakan kebijakan politik setempat dan tidak memengaruhi fungsi yang harus dijalankan oleh PTPD.

Jumlah dan unsur PTPD di setiap kecamatan evaluasi cukup berbeda-beda. Tidak diketahui apa yang mendasari penentuan jumlah dan unsur PTPD,³⁷ namun posisi sebagai PTPD di tiap lokasi mengikuti jabatan individu tersebut, bukan karena keterwakilan aspek gender. Berikut adalah jumlah dan unsur PTPD di lokasi evaluasi:

- Di Kecamatan 1 wilayah KOMPAK dan di Kecamatan 2 wilayah non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang, PTPD terdiri dari para kasi di kecamatan yang semuanya adalah laki-laki.³⁸ SK PTPD terbaru di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang pada 2021, jumlah PTPD adalah lima orang yaitu camat, seccam, kasi pemerintahan, kasi

³⁷Belum ada regulasi pusat yang mengatur khusus mengenai PTPD, sehingga pengaturan dan pelaksanaannya tergantung kepada daerah.

³⁸ Menurut HM, mantan PTPD Kecamatan 1, umumnya kasi di kecamatan adalah laki-laki, karena jarak ke desa cukup jauh. Kasi kecamatan perempuan biasanya di tempatkan di wilayah perkotaan.

pemberdayaan masyarakat, dan kasi pelayanan.³⁹

- Di Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur (wilayah dampingan KOMPAK), PTPD diketuai oleh camat dan beranggotakan para kasi dan staf kecamatan serta lintas sektor dari unsur kesehatan dan pendidikan. Berdasarkan komposisi *gender*, PTPD terdiri dari 7 laki-laki dan 3 perempuan. Seperti yang disebutkan, adanya PTPD perempuan di Kecamatan 3 mengikuti posisi jabatan para individu tersebut.
- Di Kecamatan 5 di Kabupaten Aceh Barat (wilayah dampingan KOMPAK), terdapat 20 orang PTPD dengan komposisi 15 laki-laki dan 5 perempuan. PTPD terdiri dari staf kecamatan, PD, DPMD, Bappeda, lintas sektor di kecamatan. Sedangkan, di Kecamatan 6 di Kabupaten Aceh Barat sebagai wilayah non-KOMPAK, PTPD berjumlah 8 orang (6 laki-laki dan 2 perempuan), yang terdiri dari staf kecamatan, DPMD Kabupaten, Imum Mukim,⁴⁰ dan Kepala Balai Penyuluh Pertanian (BPP). Keberadaan PTPD perempuan di Kecamatan 5 sama seperti pada Kecamatan 3 yang mengikuti posisi jabatan.

Tugas PTPD sebetulnya sudah melekat dalam tugas mereka sebagai kasi di kecamatan. Keberadaan PTPD membantu mereka memiliki kapasitas untuk menjalankan sebagian peran tersebut dalam binwas ke desa. **Pemahaman dan keterampilan yang didapat dari penguatan kapasitas PTPD yang dilakukan oleh kabupaten dan KOMPAK di awal pelaksanaan program**, membantu PTPD dalam mencukupi kebutuhan peningkatan kapasitasnya. Umumnya, materi-materi yang diberikan oleh PTPD di lokasi evaluasi masih termasuk materi dasar seperti penyusunan RPJM Desa, RKP Desa, APB Desa, serta penyusunan peraturan desa (umumnya Perdes APB Desa) dengan metode belajar bervariasi, seperti diskusi dan mengerjakan tugas dokumen administratif desa. Pengembangan materi tematik sesuai kebutuhan desa masih belum dilakukan di semua lokasi evaluasi. Jika dicermati, tugas PTPD tidak hanya pada pembinaan perencanaan dan pengelolaan keuangan desa seperti yang dilakukan selama ini, namun lebih luas daripada itu, seperti diilustrasikan dalam Kotak 2. Untuk dapat melakukan tugas-tugas tersebut, memang masih dibutuhkan penguatan kapasitas untuk PTPD.

Kotak 2. Tugas PTPD Kecamatan 1, Kabupaten Lumajang

- | | |
|----|---|
| A. | Melakukan pembinaan dalam rangka menjelaskan kebijakan dan mekanisme tata kelola pemerintahan desa; |
| B. | Memfasilitasi perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan desa; |
| C. | Melakukan pembinaan pelaksanaan kegiatan pemerintahan desa; |
| D. | Memfasilitasi penyelesaian permasalahan yang timbul dalam penyelenggaraan pemerintahan desa; dan |
| E. | Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan pelaksanaan pembinaan dan pengawasan desa. |

Sumber: SK Pembentukan PTPD Kecamatan 1, 2021

³⁹Sesuai Perbup Lumajang Nomor 96 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan, semula terdapat lima kasi yaitu Kasi Pemerintahan, Kasi Pemberdayaan Masyarakat, Kasi Pelayanan Umum, Kasi Tantrib, dan Kasi Ekobang. Selanjutnya berubah menjadi tiga kasi, yaitu Kasi Pemerintahan, Kasi Pemberdayaan Masyarakat, dan Kasi Pelayanan. Perubahan formasi kasi di kecamatan memengaruhi jumlah dan beban kerja PTPD untuk binwas ke desa, di mana yang terberat adalah pada kasi pemerintahan yang mendapatkan pelimpahan sebagian tugas kasi tantrib dan kasi ekobang.

⁴⁰Pimpinan Mukim/daerah territorial yang terdiri dari beberapa gampong/desa

Dalam memfasilitasi kegiatan PbMAD, PTPD memberikan pendampingan dan bimbingan dalam proses belajar mandiri, termasuk membantu mencari narasumber yang sesuai dengan kebutuhan AD. PTPD melibatkan aktor lintas sektor dari UPT kecamatan sebagai fasbel, seperti dijelaskan berikut:

- Di Kecamatan 1 di Kabupaten Lumajang, aktor lintas sektor yang berperan sebagai fasbel, seperti puskesmas, UPTD pendidikan, UPTD adminduk, TPD dan PD. Dalam SK Camat tahun 2021 (ditandatangani oleh camat sebelumnya), disebutkan bahwa jumlah fasbel adalah 14 orang, yang juga melibatkan 4 sekdes dari 4 desa di kecamatan tersebut, dengan pertimbangan kapasitas dalam memahami materi dan fasilitasi diskusi pembelajaran.
- Di Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur, kegiatan PKAD Terpadu di tingkat kecamatan dan desa melalui KDM, yang terbagi dalam divisi advokasi, peningkatan kapasitas, desa belajar, dan monev sebagai jenis pelayanan yang disediakan kecamatan untuk desa. Divisi advokasi untuk pelayanan pengaduan, divisi peningkatan kapasitas untuk mengidentifikasi kebutuhan dan merencanakan kegiatan pelatihan, divisi desa belajar lebih difokuskan pada pendokumentasian dan fasilitasi pertukaran pengetahuan dan praktik baik antarindividu dan organisasi. Dalam menjalankan KDM, kecamatan melibatkan aktor lintas sektor dari UPT kecamatan dan PD sama seperti di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang sesuai tupoksi masing-masing.

Selain memfasilitasi kegiatan PbMAD, PTPD dan fasbel juga mengelola klinik belajar kecamatan. **Kegiatan klinik belajar ditemukan di lima kecamatan lokasi evaluasi, kecuali di Kecamatan 4 wilayah non-KOMPAK di Kabupaten Lombok Timur.** Klinik belajar di Kecamatan 1 dan Kecamatan 2 di Kabupaten Lumajang berfungsi sebagai ruangan konsultasi bagi AD, yang umumnya mengenai pengelolaan keuangan desa. Demikian pula di Kecamatan 5 dan 6 di Kabupaten Aceh Barat. Sedangkan di Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur, kegiatan klinik belajar kecamatan terintegrasi dengan kegiatan KDM.

Saat evaluasi ini dilakukan, umumnya **terdapat penurunan kegiatan PTPD di lokasi dampingan KOMPAK dalam memfasilitasi kegiatan PbMAD, klinik belajar di kecamatan, dan melakukan pendampingan ke desa.** Penyebabnya adalah pergantian staf di lingkup kecamatan, yang memengaruhi kapasitas dan dukungan mereka pada kegiatan ini. Dengan penurunan kegiatan PTPD ini, hampir semua desa lokasi evaluasi di wilayah dampingan KOMPAK (Desa A dan B di Kabupaten Lumajang, Desa D dan E di Kabupaten Lombok Timur, dan Desa G dan H di Kabupaten Aceh Barat) menyatakan bahwa fungsi binwas kecamatan saat ini lebih banyak dilakukan oleh PD.⁴¹

Pergantian staf kecamatan juga memengaruhi dukungan fasilitas kelengkapan dan kelayakan ruangan bagi klinik belajar di kecamatan. Hasil observasi ruang fisik klinik belajar di Kecamatan 5 Kabupaten Aceh Barat (wilayah dampingan KOMPAK) memperlihatkan bahwa ruangan kurang layak digunakan. Di beberapa bagian, kondisi plafonnya nyaris roboh. Beberapa prasarana yang ada di klinik belajar seperti meja dan kursi diambil kembali oleh pihak kecamatan. Fungsi klinik belajar ini nampaknya belum menjadi sesuatu yang penting bagi kecamatan. Bahkan pendamping desa menyisihkan 10 persen dari pendapatannya sebagai narasumber, dan juga iuran setiap bulan sebesar Rp20.000 untuk keperluan operasional klinik belajar, seperti pembelian kebutuhan ATK dan belanja kebutuhan konsumsi di klinik belajar. Sedangkan di Kecamatan 2 di Kabupaten Lumajang dan Kecamatan 6 di Kabupaten Aceh Barat (wilayah non-KOMPAK), kegiatan binwas desa, PbMAD dan klinik belajar di kecamatan mulai intens dilakukan dengan kehadiran kasi pemerintahan yang baru.

⁴¹Elaborasi kondisi ini dilakukan di Bab 6

Gambar 4. Klinik Belajar di Kecamatan 5 di Kabupaten Aceh Barat



3) PbMAD

PbMAD merupakan kegiatan pengembangan kapasitas aparatur desa secara mandiri dengan dibantu oleh PTPD dan fasbel. PTPD mendampingi dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kapasitas AD, termasuk mencari narasumber sesuai kebutuhan AD. Di semua lokasi evaluasi telah dilakukan kegiatan PbMAD (kecuali di Desa F, lokasi non-KOMPAK di Kecamatan 3, Kabupaten Lombok Timur), dengan perkembangan sebagai berikut:

- **Mekanisme Pelaksanaan**

Mekanisme pelaksanaan PbMAD menggunakan sistem kluster. Penerapan sistem kluster dilakukan di wilayah dampingan KOMPAK—di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang dan Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur—dengan pertimbangan jumlah desa, jumlah PTPD dan fasbel yang tidak banyak, dan jarak geografis antardesa dengan kecamatan. Di Kecamatan 3 terdapat 24 desa dampingan,⁴² PTPD membagi desa menjadi 3 kluster yaitu kluster selatan, tengah, dan utara. Di Kecamatan 1 dengan 9 desa, PTPD membagi desa dampingan menjadi dua kluster yaitu kluster selatan dan utara. Kegiatan PbMAD dilakukan secara bergiliran di desa yang menjadi tempat belajar di masing-masing kluster sesuai jadwal pembelajaran yang disepakati antara PTPD dengan AD dengan frekuensi pertemuan sebulan sekali.⁴³ **Pemilihan sistem kluster cukup efektif untuk penyelenggaraan PbMAD dari sisi waktu dan jumlah peserta yang tidak besar sehingga lebih fokus pada diskusi materi pembelajaran.** Sedangkan di Kabupaten Aceh Barat (baik di wilayah KOMPAK dan non-KOMPAK), dan di Kecamatan 2 wilayah non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang, pembelajaran dilakukan dengan mengundang desa ke kecamatan dan melakukan kunjungan ke desa.

- **Materi dan metode belajar**

Materi yang diberikan umumnya berkaitan dengan perencanaan dan pengelolaan keuangan desa, seperti penyusunan RPJMDesa, RKPDesa, APB Desa, serta penyusunan peraturan desa yang utamanya untuk Perdes APB Desa. Pertimbangannya adalah kemampuan memahami perencanaan dan pengelolaan keuangan desa

⁴²Sebelum dilakukan pemekaran menjadi dua kecamatan pada 2018.

⁴³Setelah tahun 2019, pembelajaran di KDM tidak seintensif sebelumnya dan dialihkan menjadi Bimtek tahunan.

merupakan kapasitas kunci bagi pemerintahan desa dan merupakan kapasitas yang paling lemah. **Jadwal pemberian materi disesuaikan dengan siklus perencanaan desa, sehingga sesuai dengan kebutuhan desa.** Namun di Kecamatan 6 Kabupaten Aceh Barat dan Kecamatan 2 Kabupaten Lumajang sebagai wilayah non-KOMPAK yang mereplikasi kegiatan PKAD di tahun 2020 dan 2021, selain materi tersebut, ditambahkan dengan pengetahuan tupoksi masing-masing AD. Pemberian materi tupoksi AD ini dilakukan karena kegiatan PbMAD masih bersifat awal dan AD di lokasi non-KOMPAK memang membutuhkan pengetahuan tersebut untuk memahami tupoksi mereka.

Metode belajar yang digunakan dalam pertemuan PbMAD lebih banyak pada diskusi interaktif antarpeserta dipandu oleh fasilitator diskusi. Suasana diskusi yang informal dengan peserta yang tidak besar, diakui oleh peserta memberikan motivasi untuk aktif dalam pertemuan. **Diskusi mengenai materi pembelajaran tidak terbatas pada saat pertemuan, namun terdapat pendampingan dari PTPD/fasbel melalui konsultasi tatap muka ataupun komunikasi di WhatsApp Group (WAG).**

- **Peserta**

Di lokasi evaluasi baik lokasi KOMPAK dan non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat, **peserta pembelajaran mandiri masih terbatas hanya beberapa AD.** Di Kecamatan 1 dan Kecamatan 2 Kabupaten Lumajang, peserta kegiatan PbMAD adalah sekdes, kaur keuangan, dan kaur perencanaan. Pemilihan peserta yang terbatas pada posisi ini dengan pertimbangan posisi tersebut yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaporan administrasi pemerintah desa. Keterbatasan peserta yang mengikuti kegiatan pembelajaran mandiri, dikeluhkan oleh beberapa AD di Desa A dan B di Kecamatan 1, Kabupaten Lumajang, karena mereka juga membutuhkan pengembangan kapasitas untuk melaksanakan tupoksinya. Sedangkan di Kabupaten Lombok Timur, kegiatan bimtek untuk pengembangan kapasitas AD yang difasilitasi kecamatan melibatkan seluruh AD, termasuk BPD.

- **Tantangan**

- Keterbatasan variasi narasumber disampaikan di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang, utamanya untuk perencanaan pembangunan fisik dan penyusunan neraca laporan keuangan. Fasbel kurang memahami hal ini dan menyampaikan ke OPD terkait di kabupaten, namun respons yang diberikan cukup lama.
- Baik di wilayah dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK, PTPD belum melakukan asesmen kapasitas AD dan kebutuhan pembelajaran AD. Contohnya, dalam pembelajaran mandiri belum dipisahkan AD yang memerlukan dampingan lebih intensif. Untuk mengatasi hal ini, biasanya dilakukan konsultasi sesuai kebutuhan AD/ desa tersebut.
- Belum nampak ada upaya mengembangkan materi tematik di luar materi dasar untuk menjawab kebutuhan desa yang sudah menguasai materi dasar tersebut dan terdapat kebutuhan untuk mengembangkan potensi desanya.

4) PUPD

PUPD merupakan pertemuan di desa dalam bentuk pelatihan, pendampingan, rapat koordinasi yang dihadiri oleh kades, sekdes, dan BPD, dengan tujuan menguatkan unsur pimpinan desa. Harapannya ketika mereka duduk bersama akan dapat meningkatkan pemahaman dan koordinasi di antara unsur pimpinan desa untuk memudahkan pengelolaan pembangunan desa. **Dalam evaluasi ini, informan yang ditemui memiliki persepsi bahwa kegiatan PUPD dilakukan dengan mempertemukan unsur pimpinan desa tersebut. Kegiatan semacam ini tidak ditemukan di semua lokasi evaluasi.⁴⁴ Selama ini kegiatan penguatan kapasitas pada unsur pimpinan tersebut dilakukan secara terpisah.**

⁴⁴Persepsi bahwa kegiatan PUPD dilakukan dengan mempertemukan unsur pimpinan desa tersebut merupakan salah satu konsekuensi belum adanya panduan pelaksanaan PKAD Terpadu di daerah, selain RI-SPKAD.

Salah satu alasan kesulitan melakukan kegiatan PUPD disampaikan oleh informan DPMD Provinsi Jawa Timur dan di Kabupaten Lumajang, yaitu terdapat hambatan untuk menyatukan BPD dan pemerintah desa (kades dan sekdes) dalam satu forum, karena mereka sering kali berseberangan pandangan mengenai tata kelola desa. HM-mantan PTPD Kecamatan 1, Kabupaten Lumajang menceritakan bahwa ia pernah mencoba melakukan beberapa kali kegiatan PUPD dengan mengundang kades dan BPD, namun hanya dihadiri oleh 3 orang dan lama-kelamaan tidak ada yang hadir. Sehingga penguatan unsur pimpinan desa kembali dilakukan secara terpisah.⁴⁵

Di Kabupaten Lombok Timur, penguatan BPD dilakukan oleh OPD terkait dan belum ada kegiatan KOMPAK untuk penguatan BPD seperti di dua kabupaten lokasi evaluasi lainnya. Materi yang disampaikan umumnya terkait tupoksi BPD dan serap aspirasi. Biasanya kegiatan ini dilakukan pada saat sosialisasi panduan penyusunan APB Desa. Di Desa D, Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, setiap tahun BPD mendapatkan bimtek dengan pembiayaan APB Desa, seperti yang disampaikan oleh salah satu informan,

“Di kantor Camat kami bimtek di sana tahun 2020, yang di sini [desa] 2019. Jadi tahun ini belum”. [pemeriti] Kasi pemerintahannya dengan pendamping desa. [materi] Kaitannya dengan kapasitas BPD dalam pengawasan, kemudian menggali aspirasi bagaimana supaya masyarakat antusias menyampaikan aspirasinya”. (MZ & SY, Desa D, 19 Oktober 2021)

Sedangkan di Desa A dan B di Kabupaten Lumajang, penguatan BPD selain diberikan oleh OPD terkait, juga dilakukan melalui kegiatan Sekar Desa oleh SEKNAS FITRA. Bagi BPD di kedua desa tersebut, kegiatan Sekar Desa memberikan pengetahuan mengenai tugas dan fungsi BPD bagi seluruh anggota BPD secara lebih mendalam, terutama dalam hal pengawasan pembangunan desa dan menyerap aspirasi dari masyarakat untuk disampaikan dalam forum perencanaan dan penganggaran pembangunan desa mulai dari tingkat dusun sampai desa.

Di Kabupaten Aceh Barat, kegiatan penguatan BPD oleh Seknas FITRA dan MaTA Aceh, mengisi kekosongan penguatan pada BPD yang selama ini sangat jarang dilakukan oleh OPD terkait. Secara umum BPD peserta kegiatan Sekar Desa di Desa G dan H, Kecamatan 5 Kabupaten Aceh Barat menyatakan mereka menjadi memahami peran dan fungsi BPD dalam pembangunan desa. Meskipun terdapat beberapa hambatan, seperti anggota BPD (termasuk Ketua BPD) sering berganti-ganti personel sehingga harus dilakukan penguatan berulang-ulang dan masyarakat belum memahami mekanisme penyampaian aspirasi. Pergantian anggota BPD ini terkait dengan tingginya intensitas pergantian jabatan Kades Plt.

Di wilayah non-KOMPAK, Tim Evaluasi menemukan adanya pelatihan untuk BPD yaitu di Desa F, Kabupaten Lombok Timur yang dibiayai dari APB Desa, sehingga desa dapat mengundang narasumber sesuai kebutuhan desa. Sebagai hasilnya, BPD di Desa F sudah menjalankan peran untuk menyerap aspirasi masyarakat, selain terlibat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di desa. Sedangkan di Desa I, Kabupaten Aceh Barat, penguatan BPD oleh OPD terkait hanya dilakukan satu hari dengan materi yang kurang mendalam. BPD di Desa I menyampaikan masih memerlukan penguatan terkait tugas dan fungsi mereka.

Secara umum penguatan pada BPD di lokasi evaluasi dilakukan oleh OPD terkait dan OMS yang memiliki fokus kerja dalam isu tata kelola. Penguatan tersebut membantu BPD menjalankan fungsi mereka. Terkait dengan fungsi BPD, di semua lokasi evaluasi ditemukan kecenderungan bahwa fungsi BPD yang telah berjalan adalah fungsi pengawasan dan penyerapan aspirasi. Namun, fungsi regulasi untuk mengusulkan, membahas, dan menyepakati rancangan peraturan desa di luar regulasi APB Desa, belum dilakukan. Kondisi ini dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas BPD dalam menjalankan fungsi ini.

⁴⁵ Namun pada tahun 2021, DPMD Provinsi dan KOMPAK menginisiasi pelatihan PUPD dengan mengundang perwakilan desa dari seluruh kabupaten di Jawa Timur yang didampingi DPMD kabupatennya. Pertemuan ini dilakukan dengan metode *roleplay*, yang bertujuan masing-masing pihak memahami peran dan fungsinya bekerja sama sebagai satu entitas untuk pembangunan desa. Bagi DPMD Provinsi Jawa Timur, metode *roleplay* ini akan dikembangkan untuk pelatihan PUPD kedepannya.



5. PENINGKATAN KAPASITAS FASILITASI DAN BINWAS DESA

Bagian ini menjelaskan bagaimana PKAD Terpadu berkontribusi pada peningkatan kapasitas aparatur supradesa di tingkat provinsi, kabupaten, dan kecamatan di tiga lokasi evaluasi. Perubahan kapasitas, capaian, dan kesenjangan yang ada dalam aparatur supradesa terkait dengan kapasitas binwas mereka juga diidentifikasi.

5.1. Peningkatan Kapasitas Provinsi untuk Melakukan Binwas Desa

Sesuai dokumen RI-SPKAD kegiatan PKAPP difokuskan pada penyusunan dan penguatan sisdu serta ortala yang mendukung kegiatan pengembangan kapasitas AD. Selain itu, peran provinsi juga merupakan perpanjangan tangan pemerintah pusat untuk menyediakan tenaga pelatih, anggaran, serta menyusun sistem dan mekanisme binwas untuk menjamin mutu pelaksanaan PKAD Terpadu. Pelaku PKAD di provinsi biasanya adalah DPMD provinsi, Bappeda provinsi yang membidani urusan pemerintahan desa, dan Biro Pemerintahan Sekda provinsi yang membidani pembinaan pada kecamatan.

5.1.1. Keselarasan dengan Kebutuhan Provinsi dalam Melakukan Binwas Desa

Dalam evaluasi ini kesesuaian PKAD Terpadu dengan peran binwas ke desa oleh provinsi dilihat dari tiga hal, yaitu adanya penguatan pemahaman provinsi mengenai sistem binwas berjenjang, ketersediaan modul pembelajaran oleh pusat, dan adanya pelatih dengan sertifikasi di daerah. Penguatan pada provinsi untuk melakukan binwas di desa mulai dilakukan pada awal pelaksanaan PKAD yaitu tahun 2015–2016 dalam kegiatan *Master of Trainer* (MoT). Dari kegiatan itu, provinsi mendapatkan pembelajaran peningkatan tata kelola desa melalui penyusunan dan pembahasan modul PKAD serta sistem binwas secara berjenjang. Selain itu pendekatan TA-PKAD juga meningkatkan pemahaman provinsi mengenai pentingnya dukungan mereka untuk memfasilitasi kegiatan peningkatan kapasitas binwas desa kepada kabupaten, kecamatan, dan desa, dalam hal regulasi daerah, anggaran, materi ajar, dan pelatih agar PKAD Terpadu dapat diimplementasikan. Namun seperti yang telah dipaparkan dalam subbab 4.2 sejauh ini hanya dukungan regulasi saja yang berhasil dikeluarkan, sementara untuk anggaran dari provinsi masih diperlukan upaya khusus.

Penggunaan modul dasar untuk kegiatan PKAD Terpadu yang disiapkan oleh pusat, dengan pertimbangan materi dan metode yang standar sesuai dengan kebijakan nasional. Sejauh ini dari tiga provinsi lokasi evaluasi belum ada yang menyusun modul daerah dan Tim Evaluator belum menemukan adanya instruksi atau arahan dari pusat terkait kewenangan provinsi untuk membuat modul pelatihan PKAD Terpadu. Namun desain program mengakomodir keragaman pelaksanaan desentralisasi di Indonesia. **Di Provinsi Aceh, modul kegiatan PKAD Terpadu disesuaikan dengan konteks lokal terkait pemilihan kepala desa di mana jabatan kepala desa berlaku lebih singkat dari ketentuan regulasi nasional yaitu dua tahun.** Selain itu Pedoman Teknis PKAD Terpadu secara khusus disusun oleh Provinsi Aceh dengan didukung oleh KOMPAK (2020) dengan menggunakan istilah-istilah penyebutan unsur aparatur desa, seperti *keuchik* untuk kepala desa dan *tuha peut* sebagai BPD.⁴⁶ Penyesuaian ini sebenarnya tidak menjadi masalah sepanjang substansi dan target capaian masih sesuai dengan desain program.

Pemanfaatan pelatih yang telah dilatih pusat dan tersertifikasi sebagai tenaga pelatih dan narasumber dalam kegiatan PKAD Terpadu. Demikian juga peran Balai Besar PMD Kemendagri juga telah dimanfaatkan oleh provinsi untuk memberikan penguatan secara langsung kepada AD di wilayahnya, seperti yang terjadi di Provinsi Jawa Timur, di mana pelatih dari Balai Besar PMD Malang diundang sebagai pelatih dalam kegiatan PUPD tahun 2021. Provinsi berkoordinasi dengan Balai Besar PMD dalam hal pemanfaatan tenaga pelatih dari balai dan penentuan peserta serta wilayah yang akan dilatih.

5.1.2. Perubahan Kapasitas yang Terjadi

- Perubahan pemahaman mengenai tata kelola desa yang baik telah diperoleh melalui kegiatan MoT dan ToT di pusat, sehingga provinsi menindaklanjuti dengan dukungan sesuai kewenangannya, termasuk penyediaan dukungan regulasi dan strategi pelaksanaannya terkait peran dan fungsi pemerintah supradesa terutama dalam kegiatan binwas kepada desa. Hal ini secara langsung telah memudahkan aparatur supradesa melakukan dukungan terhadap program sesuai ketentuan yang ada. Contohnya adalah Provinsi Aceh dan Jawa Timur, yang memiliki regulasi sebagai panduan bagi supradesa untuk melaksanakan PKAD Terpadu di daerah.
- Pemerintah provinsi memahami keragaman metode dalam binwas desa dan pemberian pelatihan pengembangan kapasitas AD. **Melalui modul-modul yang disediakan, provinsi memahami bahwa metode binwas dan pelatihan tidak selalu dilakukan dengan ceramah, melainkan bisa dilakukan dengan sistem pembelajaran orang dewasa**, seperti simulasi, bertukar peran, berbagi praktik baik dan studi banding. Seperti yang dilakukan di Provinsi NTB, ketika DPMD provinsi melakukan kunjungan ke desa, kegiatan tersebut diikuti oleh kabupaten dan kecamatan sehingga dapat bersama-sama melakukan bimbingan kepada desa secara langsung (*on-the job training*). Metode binwas yang dilakukan adalah diskusi kelompok terarah (FGD) yang dipandu oleh provinsi termasuk memberikan masukan atau koreksi terhadap apa yang sudah dilakukan oleh desa—yang secara tidak langsung juga memberikan masukan pada kabupaten. Melalui metode ini kabupaten dan kecamatan dapat belajar untuk memperkaya variasi metode binwas yang selama ini dilakukan.

5.1.3. Capaian yang Telah Ada

- Dukungan regulasi daerah tentang pelaksanaan PKAD Terpadu yang sudah tersusun terdapat di dua lokasi evaluasi yaitu Provinsi Jawa Timur dan Aceh.
- **Meskipun terbatas nilainya, dua provinsi evaluasi sudah menganggarkan bimtek.** DPMD Provinsi Jawa Timur menganggarkan bimtek regular tiap tahun dari APB Provinsi dengan mengundang 60 peserta perwakilan DPMD kabupaten/kota di tahun 2017 dan 2018. DPMD Provinsi Jawa Timur juga melakukan pelatihan PKAD tahun 2018 dengan mengundang 90 orang peserta dari perwakilan sekdes dan bendahara desa. Di Provinsi NTB

⁴⁶Pedoman Teknis PKAG Terpadu Dalam Provinsi Aceh (2020) secara umum bertujuan untuk memberikan arah bagi provinsi dan kabupaten/kota dalam menjalankan program PKAD Terpadu sesuai dengan dokumen RI-SPKAD. Pedoman ini berisi tentang konsep dan strategi pelaksanaan PKAD Terpadu yang dijalankan di Provinsi Aceh.

pada 2016–2019, Pemda Provinsi NTB telah menganggarkan secara rutin dari APB Provinsi untuk kegiatan bimtek yang hanya bisa mengundang 100 kepala desa dan 50 BPD per tahun ke provinsi. Dengan anggaran yang terbatas ini, terlihat provinsi telah berupaya untuk menjalankan fungsi binwasnya serta memperkuat aparatur kabupaten, kecamatan, dan desa, walaupun sejak 2020 kegiatan ini tidak diadakan karena pengalihan anggaran untuk penanganan pandemi Covid-19.

- **Pemerintah provinsi melakukan monev kinerja kecamatan dan desa serta mengapresiasi atas capaian kinerja** tersebut. Tapem Sekda Provinsi Aceh memberikan penghargaan atas kinerja kecamatan dan desa yang dinilai dari indikator ketepatan waktu penyelesaian dan pelaporan dokumen perencanaan pembangunan desa (untuk pencairan DD). Kebijakan ini dapat memotivasi kecamatan dan desa untuk meningkatkan peran dan fungsinya.
- Beberapa capaian yang berbeda terkait regulasi dan perluasan kegiatan ditemukan di Provinsi Jawa Timur, antara lain:
 - DPMD Provinsi menyelenggarakan pelatihan bagi komponen PKAD Terpadu, yaitu PTPD di awal pelaksanaan program, PKAK dan PUPD di tahun 2021, sebagai model untuk dikembangkan oleh kabupaten-kabupaten di Provinsi Jawa Timur.
 - Adanya SK Kepala DPMD Provinsi Jawa Timur untuk melakukan evaluasi kinerja, yang dimanfaatkan oleh DPMD Provinsi Jawa Timur didukung KOMPAK untuk melakukan evaluasi kinerja AD di beberapa lokasi tahun 2018 dan 2019, termasuk di lokasi uji coba PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK. Indikator yang dinilai meliputi kapasitas individu dan organisasi. Kapasitas individu termasuk perumusan strategi perencanaan dan pelaksanaan menjalankan tupoksi serta relasi antar-AD termasuk BPD. Sementara kapasitas organisasi meliputi SOTK desa, kelengkapan dokumen dasar (RPJMDes, RKP Desa, dan APB Desa), serta Perdes. Sasaran evaluasi adalah kepala desa, sekretaris desa, kasi kesejahteraan, kasi pemerintahan, kasi pelayanan, kaur perencanaan, kaur keuangan, dan kaur umum. Kegiatan evaluasi kinerja ini bertujuan memberikan contoh untuk melakukan monev kinerja AD pada pemerintah kabupaten agar dapat dilakukan secara mandiri, dengan menekankan pada manfaat mendapatkan gambaran kapasitas aparatur di kecamatan dan desa dalam pelaksanaan tata kelola desa.
 - Menginisiasi LMS Sibermata Desa, untuk mendorong pembelajaran mandiri AD dan sebagai strategi mengisi keterbatasan pelatih.

5.1.4. Kesenjangan yang Masih Ada

- Pengelolaan tenaga pelatih yang telah tersertifikasi oleh daerah. Keberadaan pelatih⁴⁷ merupakan aset daerah untuk mempercepat implementasi PKAD Terpadu. Namun **pemerintah daerah sering menempatkan para pelatih tersebut di posisi yang tidak lagi mempunyai kewajiban untuk melatih**, seperti mutasi ke DPMD provinsi yang secara posisi dan jabatan tidak berhubungan dengan kewenangan terkait pengembangan kapasitas aparatur. Akibatnya, provinsi hanya mengandalkan narasumber dan tenaga pelatih dengan jumlah yang terbatas, baik yang berasal dari provinsi sendiri maupun dari kabupaten dan bahkan kecamatan. Di level provinsi, sampai laporan ini disusun, belum ada basis data pelatih serta narasumber yang diperbarui. Di Provinsi Jawa Timur, dari 55 orang pelatih, hanya 6 orang saja yang sering terlibat dalam pelatihan bagi AD. Keenam orang ini berasal dari tiga kabupaten di wilayah dampingan KOMPAK.
- **Pemerintah provinsi belum melakukan penguatan pada PKAK di kabupaten dalam rangka mendukung pelaksanaan PKAD Terpadu di daerah.** Di Provinsi Jawa Timur sudah dilakukan pelatihan bagi PKAK, namun masih bersifat pelatihan awal yang tujuannya mengenalkan komponen ini untuk ditindaklanjuti kabupaten. Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengakui bahwa pelaksanaan PKAD Terpadu masih difokuskan pada penguatan PTPD dan kegiatan PbMAD, sehingga di akhir program uji coba, kegiatan bagi Tim PKAK baru dilakukan. Sementara di Provinsi Aceh dan NTB belum ditemukan penyelenggaraan kegiatan bagi PKAK.

⁴⁷Yang dimaksud pelatih disini adalah pelatih yang mengikuti MoT dan ToT di pusat. Umumnya berasal dari DPMD provinsi dan kabupaten, namun juga bisa melibatkan aparat kecamatan yang mempunyai kemampuan melatih dan telah mendapatkan pelatihan di ToT.

- Meskipun provinsi menganggarkan untuk melakukan binwas, tetapi **anggarannya terbatas dan tidak bisa menjangkau semua kabupaten di provinsi**. Kendala ini masih menjadi salah satu permasalahan utama dalam melakukan peran binwas desa oleh provinsi.

5.2. Peningkatan Kapasitas Kabupaten untuk Melakukan Binwas Desa

Peran kabupaten dalam melaksanakan PKAD Terpadu antara lain menyusun regulasi kabupaten, membuat rencana kerja atau implementasi program di tingkat kabupaten, melaksanakan kegiatan pengembangan kapasitas bagi kecamatan melalui pelatihan dan binwas, mendelegasikan fungsi penguatan kapasitas dan binwas desa ke kecamatan, melakukan movev atas kegiatan pengembangan kapasitas di desa, serta memberikan dukungan dana dan dukungan teknis yang cukup bagi kecamatan untuk melaksanakan fungsi pendampingan belajar di desa. Untuk melaksanakan peran tersebut, kapasitas kabupaten perlu disiapkan.

Dalam implementasi program, fokus awal daerah adalah penguatan PTPD untuk melaksanakan kegiatan PbMAD, sehingga penguatan terhadap kabupaten menjadi kurang intensif. Tim PKAK hanya terdapat di Kabupaten Lumajang, sedangkan di Kabupaten Lombok Timur cenderung belajar secara otodidak dengan mengacu pada regulasi dan panduan yang ada. Koordinasi kabupaten dengan provinsi bersifat pasif, di mana kabupaten menunggu arahan dan kegiatan yang dilakukan oleh provinsi untuk mereka.

5.2.1. Keselarasan dengan Kebutuhan Kabupaten Melakukan Binwas Desa

Keselarasn kegiatan PKAD Terpadu bagi kabupaten, yaitu pada **mekanisme binwas berjenjang yang memperkecil jarak pembinaan desa dan peran PTPD dalam sinkronisasi pembangunan daerah dengan desa**. Mekanisme binwas berjenjang dilakukan dengan pelimpahan sebagian kewenangan kabupaten ke kecamatan. Hal tersebut ditemukan di tiga kabupaten, di mana kecamatan melaksanakan kewenangan binwas desa yang dimandatkan oleh kabupaten. Desa lebih mudah berkoordinasi dengan kecamatan daripada ke kabupaten karena jaraknya lebih dekat serta adanya aparat kecamatan yang dapat membantu sesuai kebutuhan desa. Sementara di wilayah non-KOMPAK, binwas desa dijalankan oleh aparat kecamatan (PTPD) yang pernah terlibat dalam kegiatan MoT atau ToT seperti Kecamatan 2 di Kabupaten Lumajang dan Kecamatan 6 di Kabupaten Aceh Barat. Selain itu, **kabupaten memanfaatkan modul PKAD Terpadu dalam penyelenggaraan bimtek bagi AD**, seperti di Kabupaten Lombok Timur dan Lumajang.

5.2.2. Perubahan Kapasitas yang Terjadi

Perubahan kapasitas binwas ke desadi level kabupaten **masih belum optimal**. Data yang diperoleh menggambarkan bahwa peningkatan kapasitas yang dilakukan oleh kabupaten terhadap kecamatan dan desa hampir sama di tiap lokasi evaluasi. Umumnya melalui kegiatan rakor di kabupaten yang mengundang kecamatan dan desa, kabupaten melakukan binwas ke desa bersama dengan aparat kecamatan serta memanfaatkan kegiatan musrenbang di kabupaten. Kegiatan tersebut dilakukan dalam waktu singkat dan jarang terdapat tindak lanjut pertemuan. Namun di Kabupaten Lombok Timur dan Lumajang, dengan dorongan KOMPAK, kabupaten memahami pentingnya melakukan penguatan reguler bagi AD dan bahkan sebelum ada pandemi, rutin melakukan kegiatan pengembangan kapasitas bagi kades baru.

5.2.3. Capaian yang Telah Ada

- **Telah terbitnya berbagai regulasi**, di antaranya yang mendukung pelaksanaan PKAD Terpadu: (1) perbup untuk pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat; (2) surat keputusan pelimpahan kewenangan dan pembentukan PTPD di Kabupaten Lombok Timur dan Aceh Barat; dan (3) surat edaran untuk replikasi PTPD di semua kecamatan di Kabupaten Lumajang dan Lombok Timur. Di Kabupaten Lombok Timur, dalam SE tersebut dinyatakan bahwa pembentukan PTPD diikuti penguatan PTPD oleh Bappeda. Karena Covid-19, rencana penguatan PTPD belum dilakukan oleh Bappeda Kabupaten Lombok Timur.
- **Bappeda Kabupaten Lombok Timur bersama KOMPAK telah menyusun Panduan Penyelenggaraan Musrenbang Kecamatan Inklusif**. Panduan ini telah dilatihkan pada PTPD di kecamatan dampingan KOMPAK untuk membantu PTPD melakukan peran dan fungsinya.
- Di Kabupaten Lumajang, **koordinasi antar-OPD anggota Tim PKAK sudah mulai dilakukan dan dua OPD anggota Tim PKAK telah memberikan dukungan pada pelaksanaan PKAD Terpadu**. Adanya inisiatif fasbel dari puskesmas yang dikoordinir oleh Dinkes untuk terlibat dalam kegiatan PbMAD dan monev kapasitas aparaturnya kecamatan dalam penyusunan perencanaan pembangunan di desa yang dilakukan Bappeda.

5.2.4. Kesenjangan yang Masih Ada

Studi ini menemukan tiga kesenjangan utama dalam peningkatan kapasitas kabupaten melalui PKAD Terpadu:

- **Kurangnya pendampingan intensif bagi Tim PKAK menyebabkan pengetahuan yang tidak merata mengenai PKAD Terpadu dan capaiannya kepada pemerintah kabupaten dan OPD di kabupaten, sehingga kabupaten kurang memiliki strategi untuk melaksanakan PKAD Terpadu**. Saat evaluasi ini dilakukan, sosialisasi tentang PKAD Terpadu hanya terbatas pada OPD-OPD tertentu di kabupaten dan belum meluas. Selain itu, kabupaten belum melakukan monitoring pelaksanaan PKAD Terpadu termasuk pemetaan kapasitas sehingga kabupaten kurang memahami kebutuhan pelaksanaan PKAD Terpadu di daerahnya, seperti kebutuhan dukungan pendanaan untuk PTPD, pelatihan dan pendampingan intensif bagi kecamatan yang melaksanakan arahan untuk mereplikasi kegiatan PTPD dan PbMAD.
- **Terbatasnya anggaran binwas di kabupaten** mengakibatkan terbatasnya aktivitas binwas dan pelatihan yang dapat dilakukan oleh kabupaten.
- **Belum ada data hasil pemetaan kapasitas aparaturnya kecamatan dan desa** yang dapat digunakan sebagai dasar menyusun perencanaan kegiatan pengembangan kapasitas bagi kecamatan untuk mendukung kegiatan binwas desa.

5.3. Peningkatan Kapasitas Kecamatan untuk Melakukan Binwas Desa

Peran kecamatan dalam melakukan binwas desa diawali oleh pelimpahan sebagian kewenangan kabupaten kepada kecamatan, dilandasi pertimbangan bahwa kecamatan adalah bagian pemerintah daerah terdekat dengan desa. Pengembangan kapasitas merupakan salah satu peran yang dijalankan oleh kecamatan, di antara tugas-tugas rutin lainnya. Dalam PKAD Terpadu, tugas yang dilakukan kecamatan adalah melaksanakan kegiatan rutin pendampingan belajar kepada desa, penguatan forum-forum belajar yang ada di desa maupun di lingkup kecamatan, mengkoordinasi berbagai pihak untuk pengembangan kapasitas aparaturnya desa, menyusun rencana kerja pendampingan belajar desa dan anggaran untuk diajukan kepada kabupaten, dan memfasilitasi desa menyusun rencana dan anggaran program dan kegiatan pengembangan kapasitas yang dijalankan oleh desa. Untuk melakukan tugas tersebut dibentuk dan dilakukan penguatan terhadap PTPD.

5.3.1. Keselarasan dengan Kebutuhan Kecamatan Melakukan Binwas Desa

Materi-materi yang disampaikan dalam pelatihan PTPD baik oleh pusat, provinsi dan kabupaten, membantu PTPD untuk memahami tupoksi mereka serta menambah keterampilan untuk mendukung tugas penyelenggaraan binwas desa. Materi yang disampaikan umumnya adalah materi dasar yaitu proses perencanaan pembangunan, teknik penyusunan dokumen perencanaan desa dan teknik fasilitasi, yang perlu dikuasai oleh PTPD sebelum menjalankan binwas desa. PTPD juga belajar mengenai beragam metode pembelajaran, umumnya menggunakan pembelajaran orang dewasa (POD) antara lain melalui ceramah, curah pendapat, diskusi kelompok, hingga praktik fasilitasi. Jika dilihat dari kemampuan PTPD dan fasbel lintas sektor memfasilitasi PbMAD dan memastikan desa menyiapkan dokumen perencanaan dan menyerahkan tepat waktu, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan PTPD ini cukup bermanfaat dengan adanya peningkatan keterampilan untuk mendukung tugas dalam mendampingi dan menyelenggarakan binwas desa.

5.3.2. Perubahan Kapasitas yang Terlihat

Terdapat dua perubahan kapasitas kecamatan yang terlihat dari hasil PKAD Terpadu, yaitu:

- **Kecamatan merasa lebih berkontribusi pada desa melalui pelaksanaan binwas kepada desa.** Hal ini berdampak pada rasa percaya diri mereka dalam menjalankan tugas. Komunikasi dan koordinasi dengan desa menjadi lebih intensif untuk konsultasi dan fasilitasi kebutuhan desa, terutama untuk penyusunan dokumen perencanaan dan keuangan desa. Dengan adanya peran baru ini, mereka merasa dihargai oleh desa, dibandingkan sebelum adanya PKAD Terpadu.
- **Kecamatan mampu bekerja sama dengan UPT lintas sektor yang ada di kecamatan,** melakukan pemberian binwas ke desa dan memfasilitasi kegiatan pembelajaran mandiri bagi AD sesuai kapasitas dan tupoksi masing-masing.

5.3.3. Capaian yang Telah Ada

Terdapat empat capaian di tingkat kecamatan dari hasil PKAD Terpadu, di antaranya:

- **Kecamatan menjadi aktif melakukan peran binwas serta monitoring berkala.** Di Kecamatan 2 Kabupaten Lumajang dan Kecamatan 6 Kabupaten Aceh Barat yang merupakan wilayah non-KOMPAK, kegiatan PbMAD telah mendorong kecamatan menjadi lebih aktif menjalankan peran binwas desa yang sebelumnya kurang berjalan. Bahkan di Kecamatan 6, Kasi Pemerintahan sebagai PTPD juga memberikan pengembangan kapasitas kepada desa-desa lain di luar Kecamatan 6. Di kedua kecamatan tersebut, aktifnya kembali peran kecamatan karena terdapat aktor penggerak yang masuk dalam struktur kecamatan tersebut.
- **Kecamatan menjadi rujukan tempat bertanya jika desa-desa ingin berkonsultasi terkait permasalahan di desa.** Kondisi ini ditemukan tidak saja di desa dan kecamatan wilayah kerja KOMPAK di Kabupaten Lumajang dan Lombok Timur, tetapi juga wilayah non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat.
- **Keberadaan PTPD dalam pendampingan desa telah membantu penatausahaan keuangan desa sesuai standar pelaporan, diserahkan tepat waktu, dan pada saat pemeriksaan oleh Inspektorat membantu meminimalkan temuan.**
- **Pelibatan lintas sektor sebagai fasbel** (TPD/PD, puskesmas, dan Disdukcapil) memberikan manfaat pada diskusi pembelajaran mandiri yang difasilitasi oleh orang yang memiliki pengetahuan dalam tema tersebut. Di samping itu, fasbel dapat menyampaikan agenda OPD terkait untuk perencanaan pembangunan desa dan layanan yang diberikan untuk desa.

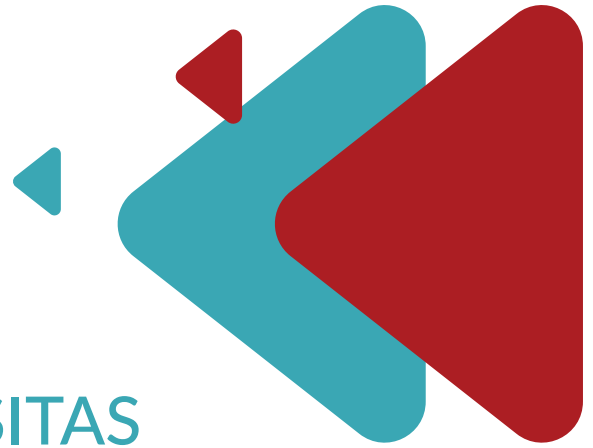
5.3.4. Kesenjangan yang Masih Ada

Terdapat beberapa kesenjangan yang masih perlu diatasi dalam pengembangan kapasitas di level kecamatan melalui PKAD Terpadu, yaitu:

- **Tidak tersedianya kegiatan pengembangan kapasitas bagi PTPD, terutama pelatihan bagi PTPD baru.** Hal ini mengakibatkan menurunnya intensitas dan kualitas pendampingan ke desa. Kondisi ini ditemukan di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang, Kecamatan 3 Lombok Timur, dan Kecamatan 5 Kabupaten Aceh Barat yang merupakan dampingan KOMPAK serta Kecamatan 4 Kabupaten Lombok Timur yang merupakan wilayah non-KOMPAK.
- **Minimnya dukungan kabupaten bagi kecamatan untuk peningkatan kapasitas kecamatan melakukan binwas dan anggaran yang diperlukan.** Hal ini ditemukan di semua lokasi evaluasi baik wilayah dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK. Seperti diungkapkan oleh informan di Kecamatan 2 di Kabupaten Lumajang sebagai wilayah non-KOMPAK:

“...selama ini kecamatan kurang mendapat pembinaan dari kabupaten dan pembinaan aparatur kecamatan selalu menjadi prioritas terakhir. Padahal untuk melakukan tugas delegatif kabupaten, kecamatan harus memiliki kapasitas yang baik dan dilengkapi dengan anggaran yang memadai, personel yang memiliki kapasitas dan penatausahaan institusi yang kuat. Kondisi lemahnya koordinasi antarsektor untuk pembinaan kecamatan dan desa diakui oleh informan DPMD Kabupaten Lumajang” (YH, Camat di Kecamatan 2, 7 Oktober 2021).

- **Belum adanya basis data narasumber ahli di daerah** (termasuk dari OPD kabupaten) yang dibutuhkan oleh AD dalam pembelajaran mandiri. Selain itu, **basis data terkait hasil pemetaan kapasitas aparatur kecamatan dan AD pun belum ada**, yang sebenarnya penting sebagai dasar menyusun kegiatan binwas desa, terutama dalam penguatan kapasitas kecamatan dan desa.
- **Kapasitas PTPD masih terbatas pada pembinaan dokumen perencanaan dan pelaporan keuangan, dan belum dikembangkan untuk kapasitas lain** yang sebetulnya diperlukan oleh AD, yaitu penyusunan regulasi non-perencanaan, kepemimpinan pada AD, serta pemberdayaan ekonomi berdasarkan potensi desa.



6. PENINGKATAN KAPASITAS APARATUR DESA

Bagian ini menjelaskan mengenai perubahan kapasitas AD dilihat dari jenis kapasitas, perubahan kapasitas pada tingkat individu AD, dan organisasi pemerintahan desa. Perubahan kapasitas AD ini dilihat sebagai pengaruh dari intervensi kegiatan PKAD Terpadu, di mana diharapkan proses perubahan kapasitas yang terjadi bersifat endogen (dari dalam diri aparatur), sehingga motivasi dan komitmen pelaku PKAD Terpadu merupakan elemen kunci.

6.1. Keselarasan dengan Kebutuhan Aparatur Desa

Perubahan kapasitas AD merupakan tujuan utama pelaksanaan PKAD Terpadu, sehingga mereka dapat menjalankan peran dan fungsi pemerintahan desa dan pemberian pelayanan bagi masyarakat. Desain dan kegiatan pembelajaran bagi AD disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Berikut kesesuaian kegiatan PKAD Terpadu dengan kebutuhan AD:

- **Membantu AD memahami tupoksinya termasuk menyelesaikan administratif tata kelola desa.** Hal ini ditemukan di semua desa dampingan KOMPAK di semua lokasi evaluasi dan di desa dampingan non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat. Di Desa C sebagai lokasi non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang, kegiatan PKAD Terpadu memberikan kejelasan informasi mengenai tupoksi tiap posisi AD, sehingga mereka memahami peran dan fungsi masing-masing. Temuan di lapangan, terdapat sekdes yang sudah menjabat dua tahun namun tidak memahami tupoksinya. Setelah mengikuti kegiatan PbMAD yang dilakukan oleh PTPD Kecamatan 2 Kabupaten Lumajang (wilayah non-KOMPAK), sekdes menjadi lebih paham peran dan tugasnya. Demikian pula dalam penyelesaian tugas administrasi pemerintahan desa di Desa C Kabupaten Lumajang, yang sebelumnya dikerjakan oleh TPD, saat ini sudah dilakukan oleh masing-masing staf sesuai tupoksi mereka, sehingga TPD kembali pada peran yang semestinya untuk mendampingi staf desa, bukan membuat laporan.
- **Materi diberikan sesuai dengan kebutuhan AD menjalankan tupoksinya.** Kesesuaian materi dengan kebutuhan AD ditemukan di desa dampingan KOMPAK di semua lokasi evaluasi dan di desa non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat. Secara umum materi kegiatan PbMAD adalah materi dasar mengenai perencanaan, penganggaran dan pelaporan termasuk dokumen desa yang harus disusun. Selain itu, AD juga terbantu memahami regulasi pembangunan desa secara ringkas yang disampaikan oleh PTPD dan fasbel.

Di Desa G dan H Kabupaten Aceh Barat, bahwa selain penyampaian materi tersebut, desa mendapatkan pengarahannya transparansi penggunaan dana desa dan konsekuensi hukumnya. Sedangkan di Desa D dan E Kabupaten Lombok Timur, terdapat upaya pemenuhan materi bagi masing-masing posisi AD (penatausahaan dokumen desa dan korespondensi).

“...administrasi desa yang lebih tersusun dengan tertib. Jika dulu desa melalaikan pembuatan berita acara kegiatan desa dan aturan-aturan administrasi, sekarang desa menjadi lebih rapi dan tertib administrasi, sudah bisa membuat perdes [APB Desa] dan masing-masing aparat desa sudah lebih paham tupoksinya.”
(MZ & SY, BPD dari Desa D, 19 Oktober 2021)

- **Metode pembelajaran cukup interaktif dan mudah dipahami.**

Secara umum AD di desa dampingan KOMPAK Kabupaten Lumajang dan Lombok Timur, serta AD di wilayah non-KOMPAK Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat, menyatakan bahwa metode pembelajaran dengan diskusi, praktik, simulasi, dan dilakukan dengan jumlah peserta terbatas, memudahkan mereka untuk mendalami materi. Kegiatan ini membantu dan memotivasi AD menjalankan tugasnya dan tidak segan untuk berkonsultasi pada PTPD/fasbel jika mengalami kesulitan. Metode pembelajaran dan materi ini juga mengisi absennya mekanisme transfer pengetahuan dari pejabat lama dan tidak ada pelatihan untuk AD pada awal tugas mereka. Memang ada beberapa pertanyaan yang kadang tidak bisa dijawab oleh fasilitator, yang disebabkan oleh keterbatasan kapasitas dan variasi narasumber, di mana fasbel meneruskan pertanyaan ini ke OPD terkait di kabupaten.

- **Adanya pendampingan terhadap AD setelah bimtek atau pelatihan.** Metode seperti ini cukup berbeda dengan metode bimtek yang dilakukan oleh OPD Kabupaten, yang umumnya dilakukan dalam waktu singkat dan tidak ada tindak lanjut. Pendampingan yang dilakukan pada AD umumnya mengikuti siklus pembangunan desa dan frekuensi konsultasi, sesuai dengan kebutuhan desa tersebut. Perbedaan frekuensi konsultasi tiap desa dipengaruhi oleh kemampuan desa, di mana terdapat desa yang sudah mandiri dan ada yang masih perlu dibimbing. Desa A dan B di Kabupaten Lumajang, menurut PTPD dan PD sudah mandiri sehingga konsultasi dilakukan satu bulan sekali. Sedangkan desa lain yang masih perlu pendampingan lebih intensif akan berkomunikasi tiap minggu dengan PTPD atau PD. Bagi AD adanya kegiatan dan pendampingan pascakegiatan membuat mereka mengetahui jalur konsultasi jika mengalami kesulitan.

6.2. Perubahan Kapasitas Aparatur Desa

6.2.1. Perubahan Kapasitas AD menurut Jenis Kapasitas

Pengembangan kapasitas AD bertujuan agar AD mampu melakukan perencanaan dan pengelolaan semua urusan pemerintahan desa, memiliki kemampuan teknis dalam memengaruhi performa organisasi pemerintah desa, dan memiliki perspektif kuat dalam merespons isu lintas tema seperti keadilan gender, pembangunan berkelanjutan, ramah lingkungan, dll. Sehingga jenis kapasitas yang dikembangkan oleh program ini mencakup: (a) kapasitas teknis dan administratif; (b) kapasitas kebijakan dan strategis; (c) kapasitas pemberdayaan masyarakat; (d) kapasitas kerja sama lintas sektor; dan (e) kapasitas kepemimpinan sebagai pemicu pencapaian target pembangunan desa secara optimal.

Selama uji coba PKAD Terpadu di lokasi evaluasi, ditemukan informasi **bahwa perubahan kapasitas AD menurut jenis kapasitas secara umum adalah pada kapasitas teknis dan administratif**. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari materi dan proses pembelajaran mandiri pada AD di lokasi evaluasi, yang fokusnya adalah pada penyusunan dokumen perencanaan dan pelaporan keuangan. Perubahan kapasitas AD yang hanya pada kapasitas teknis dan administratif cukup berdampak pada transparansi dan perbaikan layanan publik.

Jenis kapasitas lainnya seperti penyusunan kebijakan dan strategi, pemberdayaan masyarakat, dan kerja sama dengan lintas sektor masih belum nampak. Dalam kegiatan PbMAD, materi tentang penyusunan kebijakan belum disampaikan secara mendalam. Penyusunan kebijakan yang dilatihkan adalah mengenai perdes tahunan untuk mengesahkan APB Desa. Kegiatan penguatan BPD yang dilakukan oleh KOMPAK juga belum menyentuh kapasitas BPD dalam mengusulkan dan membahas rancangan regulasi desa, di luar Perdes APB Desa. Sehingga pemerintah desa belum memiliki kemampuan untuk menyusun konsep perdes non-perencanaan pembangunan. Demikian pula perubahan kapasitas pemberdayaan masyarakat, masih belum ada perubahan kapasitas AD untuk hal ini.

Kapasitas untuk membangun kerja sama lintas sektor tidak ditemukan di tingkat desa. Tim evaluator tidak menemukan kerja sama yang dibangun oleh desa dengan pihak eksternal terkait isu pengembangan kapasitas AD atau pembangunan desa secara umum. Kerja sama dengan OMS di kecamatan dan desa dampingan KOMPAK, secara umum diinisiasi oleh KOMPAK. Sedangkan di wilayah non-KOMPAK sifatnya insidental sesuai kebutuhan desa.

Namun terdapat kasus **perubahan kapasitas kepemimpinan pada level individu** yang ditemukan di lokasi evaluasi. Di Kecamatan 3 Kabupaten Lombok Timur (wilayah dampingan KOMPAK), di mana saat pendampingan PTPD menurun, Kades Desa E di Kabupaten Lombok Timur mengambil inisiatif untuk mengontak OPD terkait dengan tujuan mendapatkan gambaran kejelasan dari tugas yang diberikan kepada desa. Selain itu, Kades Desa E Kabupaten Lombok Timur juga menanyakan program-program dari kabupaten untuk desa. Dengan informasi tersebut, Desa E di Kabupaten Lombok Timur dapat mengakses hibah dari kabupaten. Sosok Kades Desa E di Kabupaten Lombok Timur secara personal memang memiliki potensi kepemimpinan di desa dengan pengalamannya pernah memimpin di desa lainnya. Kades ini mampu mengarahkan aparatur desanya dalam melakukan tugas sehari-hari. Kegiatan PKAD Terpadu di Desa E di Kabupaten Lombok Timur memberikan penguatan perspektif dan bagaimana memberikan arahan dalam tata kelola yang lebih baik.

6.2.2. *Perubahan Kapasitas AD di Level Individu*

Beberapa perubahan di level individu yang telah ada setelah kegiatan PKAD Terpadu adalah:

- **Perubahan pengetahuan AD dan pemahaman atas tupoksinya membantu AD untuk menyelesaikan tugas administrasi tata kelola desa**. Pernyataan ini ditemukan dari informan AD di Desa A dan B Kabupaten Lumajang, Desa D dan E Kabupaten Lombok Timur yang merupakan desa dampingan KOMPAK dan Desa C Kabupaten Lumajang, Desa F Kabupaten Lombok Timur, dan Desa I di Kabupaten Aceh Barat sebagai desa non-KOMPAK. Di Desa A Kabupaten Lumajang, AD termotivasi untuk menyelesaikan dokumen perencanaan, karena mereka telah memiliki pengetahuan tentang hal tersebut dan mengetahui jalur koordinasi untuk konsultasi.

Contoh menarik adalah di Desa F sebagai wilayah non-KOMPAK yang tidak mendapatkan intervensi program, namun kapasitas AD cukup mumpuni untuk melakukan tupoksi mereka. Kondisi ini selain dipengaruhi pembinaan dari OPD, pendampingan PD, juga dipengaruhi kapasitas personal sekdes yang sebelum menjabat sebagai AD, adalah PD yang memahami tugas pengelolaan administrasi pemerintahan desa.

- **Perubahan pengetahuan dan pemahaman atas tupoksi juga ditemukan pada BPD** di desa lokasi evaluasi di Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat. Di Desa A dan B Kabupaten Lumajang, setelah mendapatkan penguatan

kapasitas BPD dari FITRA, mereka memiliki pengetahuan mengenai tugas dan fungsi BPD, terutama dalam hal pengawasan pembangunan desa dan serap aspirasi. Namun, peningkatan pengetahuan mengenai tugas BPD, belum diikuti oleh peningkatan kesadaran mengenai kesetaraan gender, terutama dalam mendorong anggota BPD perempuan untuk berperan lebih aktif dan mendapatkan tanggung jawab yang setara dengan laki-laki. Seperti yang disampaikan oleh anggota BPD perempuan di Desa A Kabupaten Lumajang, berikut:

“Kalau pengawasan adalah tugas anggota yang laki-laki, yang anggota perempuan menerima keluhan warga. Saya juga belum berani melakukan fungsi pengawasan, belum tahu apa yang diawasi...kalau dalam rapat, biasanya yang perempuan ditugasi sebagai notulen dan membacakan usulan masyarakat yang masuk ke BPD” (MS, anggota BPD-Desa A Kec. 1, Kab. Lumajang, 5 Oktober 2021).

- **Pengembangan kapasitas membuat BPD dapat menjalankan tugas dan perannya.** BPD di Desa A dan B Kabupaten Lumajang sudah melakukan pengawasan pembangunan desa dan menyerap aspirasi dari masyarakat. Peran BPD dalam menjalankan serap aspirasi juga terlihat di Desa F Kabupaten Lombok Timur yang merupakan wilayah non-KOMPAK. BPD di Desa A Kabupaten Lumajang dan di Desa D Kabupaten Lombok Timur yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, aktif dalam memberikan masukan dalam proses perencanaan. Keaktifan BPD di dua desa tersebut selain dipengaruhi oleh intervensi KOMPAK, juga karena latar belakang individu BPD. Ketua BPD di Desa A bekerja di instansi keuangan swasta di Kabupaten Lumajang dan Ketua BPD di Desa D bekerja di bagian Sekda Kabupaten Lombok Timur. Keaktifan BPD dalam memberikan masukan kepada desa juga terlihat di Desa E Kabupaten Lombok Timur, namun terdapat relasi kuasa yang tidak setara antara Kades dengan BPD sering kali membuat BPD kurang optimal dalam menjalankan pengawasan terhadap desa.

“BPD terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan pembangunan desa. Pelaksanaan pembangunan dilakukan oleh Pemdes, namun BPD agak canggung untuk masuk ke dalam. Ini menjadi dilema, karena kami yang menetapkan APB Desa...untuk pelaporan mau bertanya, tidak enak.” (AM, Ketua BPD di Desa E, Kec. 3, Kab. Lombok Timur, 21 Oktober 2021)

Kasus serupa juga ditemukan di Desa B di Kabupaten Lumajang yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK. Tidak maksimalnya BPD dalam menjalankan peran fungsinya dipengaruhi oleh kultur politik desa. Desa B, yang memiliki konteks kultur politik dinasti, di mana jabatan kades merupakan jabatan turun-temurun di salah satu keluarga yang berkuasa di desa tersebut. Kondisi ini memengaruhi proses demokratisasi di desa, meskipun BPD diberikan pelatihan tentang peran pengawasan pembangunan untuk transparansi, mereka tidak memiliki keberanian dan kekuatan yang besar untuk mengimplementasikan semua prinsip transparansi.

“Untuk pengawasan BPD mengecek rencana pembangunan sudah dijalankan atau belum. Kalau mengecek dokumen perencanaan tidak pernah, namun kami memberikan persetujuan [untuk dokumen perencanaan dan penganggaran pembangunan tersebut]. Terus terang tidak bisa mengawasi secara detail kerja pemerintah desa. Terutama untuk ke Pak Kades, karena imbasnya menurut saya itu menjadi kontra dengan mereka. Kalau saya pribadi, kalau sudah masuk di rencana kemudian dilaksanakan itu sudah katakanlah ini sudah dilaksanakan. Dalam pelaksanaan musdes BPD sifatnya diundang dan hadir saja, fasilitasi dari desa. BPD ini terima matengan [terima jadi]. Kami tidak enak masuk terlalu dalam, tidak mau konflik dengan Pak Kades.” (BS, Ketua BPD Desa B, Kec. 1, Kab. Lumajang, 6 Oktober 2021)

- **Mendorong kepercayaan diri pada beberapa AD yang potensial untuk memfasilitasi materi dan diskusi.** Contoh kasus yang relevan untuk capaian ini adalah perubahan kapasitas pada sekdes di dua desa wilayah dampingan KOMPAK di Kabupaten Lumajang. Keduanya mengakui bahwa kegiatan PbMAD telah memberikan banyak pengetahuan sehingga mendorong kepercayaan diri untuk memfasilitasi diskusi di kegiatan PbMAD. Bahkan kedua sekdes tersebut merupakan Tim Fasbel klinik belajar di Kecamatan 1.

6.2.3. Perubahan Kapasitas AD pada Level Organisasi

Perubahan pada level organisasi atau institusi dapat diamati dari adanya kebijakan, pengaturan, prosedur dan kerangka kerja organisasi, yang dapat mendorong kapasitas individu bekerja secara individu dan kolektif untuk tata kelola desa yang lebih baik dan pelayanan publik yang inklusif. Beberapa perubahan yang dimaksud antara lain:

- 1. Pengetahuan tentang tata kelola pemerintahan desa tidak hanya dipahami oleh kades dan sekdes sebagai pelaku yang sering berinteraksi dengan supradesa, namun pengetahuan tersebut disebarakan ke perangkat desa lainnya** sehingga mendorong perubahan sistem kerja pada perangkat desa. Perangkat desa bisa menjalankan tupoksinya masing-masing sebagai sebuah tim yang kuat, dan tidak lagi mengandalkan satu orang untuk mengerjakan beberapa pekerjaan. Perubahan ini ditemukan di semua desa dampingan KOMPAK baik di Kabupaten Lumajang maupun di Kabupaten Lombok Timur.
- 2. Isu kesetaraan gender dan inklusi sosial disampaikan dalam kegiatan PbMAD oleh fasbel, utamanya isi regulasi nasional mengenai perencanaan pembangunan di desa yang inklusif.** Pemahaman inklusi sosial bagi AD dikuatkan oleh kegiatan KOMPAK di luar program PKAD Terpadu. **Respons desa terhadap kebutuhan kelompok rentan sudah mulai tampak dengan adanya mekanisme perencanaan pembangunan yang inklusif.** Di Desa D dan E Kabupaten Lombok Timur yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, kelompok rentan sudah dilibatkan dalam musyawarah khusus di desa berdasarkan kerentanannya. Namun usulan yang disampaikan belum mencerminkan kebutuhan strategis dari kelompok rentan dan masih terbatas pada pemenuhan kebutuhan praktis seperti kursi roda, tongkat, dan bantuan sembako. Sementara itu di Desa A dan B di Kabupaten Lumajang yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, terdapat anggaran untuk posyandu lansia dan bantuan pemberdayaan ekonomi untuk kelompok perempuan. Jika dikaitkan dengan salah satu strategi KOMPAK sebagai program, yang menyebutkan bahwa “masyarakat miskin dan rentan mendapatkan manfaat dari peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan desa” capaian ini dapat dikatakan sudah selaras, walaupun masih dibutuhkan penguatan bagi AD dan kelompok rentan. Sehingga kelompok rentan dapat memanfaatkan ruang perencanaan pembangunan yang inklusif dengan strategis.
- 3. Prinsip transparansi dalam masyarakat dan keterbukaan informasi mulai diterapkan di semua desa lokasi evaluasi.** Pemerintah Desa H Kabupaten Aceh Barat sejak tahun 2019 sudah mulai menempelkan informasi mengenai pendapatan dan penggunaan DD di depan kantor desa agar masyarakat mengetahui peruntukannya. Namun perubahan tersebut tidak terlepas dari kontribusi pendamping desa yang selalu mengingatkan desa untuk menempelkan laporan pengelolaan keuangan desa.
- 4. Terdapat kemudahan akses terhadap pelayanan publik di desa** yang ditandai oleh adanya SOP pelayanan, layanan jemput bola bagi kelompok rentan, dan pemanfaatan SID serta media sosial. Di wilayah dampingan KOMPAK, di Desa D Kabupaten Lombok Timur, pemberian pelayanan di desa lebih meningkat karena desa sudah memiliki SOP yang menjelaskan alur pelayanan yang membantu masyarakat saat mengakses pelayanan di desa. Bahkan di Desa D dan E di Kabupaten Lombok Timur, terdapat ruang khusus pelayanan yang nyaman. Sementara di Desa A dan B di Kabupaten Lumajang yang merupakan dampingan KOMPAK, desa memberikan layanan jemput bola bagi lansia dan penyandang disabilitas untuk mengurus dokumen adminduk. Di Desa F Kabupaten Lombok Timur yang merupakan wilayah non-KOMPAK, pemberian layanan kepada masyarakat memanfaatkan aplikasi WAG. Di beberapa desa lokasi evaluasi baik wilayah dampingan KOMPAK (Desa A di Lumajang dan G di Aceh Barat) dan non-KOMPAK (Desa F di Lombok Timur) juga memanfaatkan SID dalam memberikan layanan adminduk yang lebih cepat dan efisien. Dari uraian ini, untuk melihat perubahan pelayanan publik di desa, tidak hanya dipengaruhi oleh intervensi PKAD Terpadu, namun juga nampak kontribusi intervensi program KOMPAK lainnya.

Gambar 5. Ruang Layanan di Desa D, Kabupaten Lombok Timur



5. Kegiatan pengembangan kapasitas AD nampak sudah menjadi kebutuhan desa. Meskipun secara umum tidak ada alokasi anggaran khusus untuk itu, namun terdapat alokasi anggaran desa yang dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pengembangan kapasitas AD-nya. Dari tiga kabupaten lokasi evaluasi, hanya di Kabupaten Lombok Timur, di mana desa memiliki kewenangan menganggarkan secara khusus kebutuhan pengembangan kapasitas AD. Hal ini didukung oleh Peraturan Bupati Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, di mana dicantumkan kode rekening khusus untuk pengembangan kapasitas AD.

Tabel 7. Anggaran Desa untuk PKAD di 9 Desa Lokasi Evaluasi PKAD Terpadu

Desa	Tahun	Jumlah alokasi per tahun (Rp)	% dari total APB Desa	Peruntukan
Wilayah KOMPAK				
Desa A, Kabupaten Lumajang	2020	30.220.900	N/A	Biaya untuk pengembangan kapasitas (PK) diambil dari alokasi anggaran pertemuan desa, dalam bentuk perjalanan dinas, honor narasumber, dan konsumsi pertemuan dalam satu tahun

Desa	Tahun	Jumlah alokasi per tahun (Rp)	% dari total APB Desa	Peruntukan
Wilayah KOMPAK				
Desa B, Kabupaten Lumajang	2020	28.000.000	0,9%	Biaya untuk PK diambil dari alokasi anggaran pertemuan desa, dalam bentuk perjalanan dinas, honor narasumber, dan konsumsi pertemuan dalam satu tahun
Desa D, Kabupaten Lombok Timur	2020	19.200.000	1,8%	Biaya PK bagi AD dialokasikan khusus dalam bentuk bimtek tahunan.
Desa E, Kabupaten Lombok Timur	2020	24.600.000	0,85%	Biaya PK bagi AD dialokasikan khusus dalam bentuk bimtek tahunan.
Desa G, Kabupaten Aceh Barat	2020	10.169.000	1%	Biaya PK diambil dari alokasi anggaran pertemuan desa, dalam bentuk biaya ATK, transport dan honor narasumber untuk satu tahun.
Desa H, Kabupaten Aceh Barat	2020	12.665.000	1,2%	Biaya pelatihan PK diambil dari alokasi anggaran pertemuan desa, terutama untuk biaya narasumber dilakukan sekali setahun
Wilayah non-KOMPAK				
Desa C, Kabupaten Lumajang	2021	19.300.000	N/A	Biaya PK diambil dari biaya konsumsi pertemuan di desa.
Desa F, Kabupaten Lombok Timur	2020	50.000.000	3%	Alokasi khusus untuk biaya pelatihan PK bagi AD dan perwakilan masyarakat (kader), dan pelatihan siskeudes dan SID.
Desa I, Kabupaten Aceh Barat	2021	17.500.000	1,1%	Biaya PK bagi AD diambil dari alokasi anggaran pertemuan di desa.

sumber: APB Desa

Kotak 3. Perubahan Kapasitas AD dan Kontribusi KOMPAK

Capaian perubahan kapasitas pada AD baik di tingkat individu maupun organisasi pemerintahan desa yang telah disebutkan diatas, tidak lepas dari peran KOMPAK sebagai pihak pendukung pelaksanaan uji coba PKAD Terpadu, baik pada kegiatan PKAD Terpadu maupun intervensi program dalam *flagship*-nya, yakni SID, pelayanan adminduk tuntas di desa, inklusi sosial, dan akuntabilitas sosial melalui Sekar Desa untuk menguatkan peran BPD. Secara tidak langsung kegiatan *flagship* KOMPAK di luar program PKAD Terpadu berkontribusi pada peningkatan kapasitas AD.

Pada beberapa temuan yang terkait capaian dan perubahan kapasitas AD, nampak irisan antara kegiatan PKAD Terpadu dengan kegiatan intervensi KOMPAK lainnya. Sebagai contoh, ketika Tim Evaluator menanyakan informasi mengenai kualitas pelayanan desa, pada umumnya beberapa informan mengacu pada pelayanan adminduk desa yang lebih baik sebagai intervensi KOMPAK. Evaluasi ini menyikapi bahwa kegiatan PKAD Terpadu membangun kesadaran pemerintah desa akan kewajibannya untuk memberikan pelayanan publik yang inklusif (yang disampaikan fasilitator saat PbMAD), dalam kasus ini adalah pelayanan adminduk untuk masyarakat yang terjangkau, termasuk untuk kelompok rentan.

6.2.4. Kesenjangan yang Masih Ditemukan pada Perubahan Kapasitas AD

- **Kegiatan pembelajaran mandiri belum menjangkau semua AD dengan beragam tupoksi.** AD di Kecamatan 1 dan 2 di Kabupaten Lumajang dan Kecamatan 6 di Kabupaten Aceh Barat memerlukan pengembangan kapasitas per tupoksi, yang selama ini masih belum terfasilitasi dalam kegiatan PbMAD, yang fokusnya masih pada perencanaan dan pelaporan keuangan desa.
- **Keterbatasan narasumber dan waktu pertemuan.** Pertemuan pembelajaran mandiri yang dilakukan berkala, memang menjawab kebutuhan dasar pengelolaan administrasi desa. Namun untuk tata kelola pemerintahan desa yang lebih luas, AD membutuhkan materi yang lebih bervariasi, mendalam, dan waktu pembelajaran yang cukup yang disampaikan oleh narasumber sesuai keahliannya. Contohnya adalah pertemuan PbMAD di Kecamatan 3 Kabupaten Lombok Timur dalam bentuk bimtek tahunan. Bimtek pengembangan kapasitas pada AD sudah diberikan per tupoksi, namun beberapa informan AD mengeluhkan kurang mendalamnya materi yang diberikan sesuai kebutuhan mereka di desa. Penyebab kurang efektifnya pertemuan dengan kebutuhan AD dikarenakan keterbatasan narasumber, informasi/tugas titipan kabupaten, dan waktu yang kurang untuk mendalami materi sesuai kebutuhan tupoksi mereka di desa. Kaur Kesra di Desa E Kabupaten Lombok Timur menyatakan bahwa materi bimtek pengembangan kapasitas AD tiap tahun kurang mendalam dan kurang memenuhi kebutuhannya. Sedangkan isu yang ditanganinya luas, seperti kesehatan, pendidikan, dan pemberdayaan masyarakat, bukan hanya pemutakhiran DTKS saja.
- **Belum ada pengembangan materi tematik dalam pembelajaran mandiri bagi AD sesuai kebutuhan dan kapasitas desa.** Desa cenderung menerima materi yang diberikan oleh kecamatan dan belum ada upaya mendorong desa mengidentifikasi kebutuhan dan potensinya. Kapasitas menyusun regulasi juga masih berpusat pada regulasi perencanaan, padahal kebutuhan regulasi untuk merespons persoalan di desa beragam. Kemudian bagi desa yang sudah memahami materi dasar, mereka membutuhkan pengembangan kapasitas sesuai konteks desanya, seperti pengembangan BUMDes serta pemetaan dan pengembangan potensi ekonomi desa.



7. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI DAN KEBERLANJUTAN PROGRAM

7.1. Faktor yang Memengaruhi Pelaksanaan PKAD Terpadu

Terdapat faktor yang memengaruhi pelaksanaan PKAD Terpadu, di antaranya adalah regulasi, kepemimpinan, dan dukungan anggaran yang dapat menjadi pendukung sekaligus penghambat. Tim Evaluator mengidentifikasi beberapa faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan PKAD Terpadu di lokasi evaluasi sebagai berikut:

- **Regulasi yang mendukung**

Sampai evaluasi ini dilakukan belum ada regulasi mengenai PKAD Terpadu di tingkat pusat. Di sisi lain, regulasi memiliki potensi sebagai payung hukum pelaksanaan program, yang artinya ia memfasilitasi percepatan program itu diterima dan dilaksanakan. **Di daerah, pemda mengacu pada dokumen RI-SPKAD dan regulasi yang mengatur tugas binwas supradesa kepada desa, yang selanjutnya diturunkan ke dalam regulasi di tingkat daerah, dalam mengatasi kekosongan regulasi pusat mengenai PKAD Terpadu.**

Di Provinsi Jawa Timur terdapat pergub mengenai pelaksanaan PKAD Terpadu yang mendorong daerah untuk melaksanakan program ini hingga level kabupaten, yang dimulai dengan dukungan regulasi di kabupaten, seperti Perbup Pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang. Kemudian, di Kabupaten Lumajang dan Lombok Timur juga terdapat SE untuk mereplikasi PTPD di seluruh kecamatan berdasarkan capaian di wilayah dampingan KOMPAK.

Meskipun daerah telah memiliki regulasi pendukung untuk pelaksanaan PKAD Terpadu, ketiadaan regulasi di tingkat pusat cukup memengaruhi pelaksanaan program, utamanya sebagai payung kebijakan daerah untuk pelaksanaan, penganggaran yang lebih kuat, dan mendorong kabupaten di luar wilayah dampingan KOMPAK dalam mereplikasi kegiatan PKAD Terpadu. Di Provinsi Jawa Timur, saat evaluasi ini dilakukan, kegiatan PKAD Terpadu hanya terdapat di wilayah dampingan KOMPAK dan sedikit kabupaten yang mereplikasi, seperti Kabupaten Sumenep yang melaksanakan program ini karena bermanfaat bagi daerah.

Dukungan regulasi di daerah tidak serta merta mendorong daerah mengimplementasikannya dengan baik. Di Kabupaten Aceh Barat yang telah memiliki regulasi mengenai pelaksanaan PKAD Terpadu yang cukup

kuat, termasuk perbup khusus mengenai pembentukan PTPD dan SK bupati yang mengesahkan Tim PTPD di setiap kecamatan, nyatanya belum cukup mendorong berjalannya kegiatan PTPD di lokasi evaluasi, kecuali di Kecamatan 6 sebagai wilayah non-KOMPAK yang mereplikasi program. Kondisi ini lebih dipengaruhi pada komitmen, dinamika sosial politik daerah, dan bagaimana daerah terlibat dalam menyiapkan kapasitas pelaku PKAD Terpadu di daerahnya sebagai pelaksanaan regulasi yang mereka tetapkan.

- **Kepemimpinan camat dan kades**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kesuksesan kegiatan PKAD Terpadu di daerah. **Komitmen dan dukungan pimpinan, terutama di tingkat kecamatan dan desa sangat menentukan pelaksanaan program.** Kecamatan merupakan ujung tombak untuk melakukan binwas oleh supradesa, sedangkan desa merupakan penerima manfaat akhir program PKAD Terpadu. Baik camat maupun kepala desa memiliki kewenangan membuat keputusan politis di lingkup kerja mereka. Di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang, PTPD dan PbMAD dapat terlaksana selama tahun 2019–2020 karena adanya dukungan dari camat saat itu. Dukungan yang diberikan pada periode tersebut tidak hanya pembentukan PTPD, tetapi juga pembentukan fasbel lintas sektor (UPTD di tingkat kecamatan), dukungan ruangan untuk klinik belajar di kecamatan dan kegiatan PbMAD di desa-desa. Saat evaluasi ini dilakukan, camat baru yang menjabat mulai di awal 2021 tidak memberikan dukungan pada PKAD Terpadu,⁴⁸ sehingga kegiatan PTPD dan PbMAD tidak berjalan.

Sedangkan dukungan Kades untuk pelaksanaan kegiatan dan anggaran PbMAD menjadi penting. Kades memiliki kewenangan untuk memutuskan penggunaan anggaran dan keterlibatan AD dalam kegiatan PbMAD. Dari ilustrasi ini, nampak bahwa komitmen dan dukungan pada program sangat ditentukan oleh figur pemimpin, yang secara tidak langsung memengaruhi percepatan dan perlambatan program.

- **Dukungan anggaran**

Tema pentingnya dukungan anggaran sering dimunculkan oleh informan pelaku PKAD Terpadu yang ditemui. Umumnya, dukungan anggaran dikaitkan sebagai implikasi dari regulasi terkait program dan sebagai komitmen pemerintah daerah untuk melaksanakannya. Kecenderungan yang ditemukan dalam evaluasi ini adalah: (1) pemda termasuk pemerintah desa memberikan dukungan anggaran untuk kegiatan PKAD Terpadu meskipun dalam jumlah yang tidak besar,⁴⁹; dan (2) alokasi anggaran pemda difokuskan untuk penanganan pandemi Covid-19, mulai dari kabupaten hingga desa, sehingga tidak ada dukungan bagi kegiatan PKAD Terpadu.

Keterbatasan dukungan anggaran binwas desa (termasuk dukungan untuk PTPD) sudah terjadi sejak awal program dilaksanakan sampai saat evaluasi ini dilakukan. Informasi dari Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur menyatakan bahwa dukungan pembiayaan untuk binwas dalam 2 tahun ini menjadi terbatas dan tidak menjadi prioritas kecamatan.⁵⁰ Kemudian Kecamatan 1 di Kabupaten Lumajang, mengalokasikan anggaran bagi PTPD, namun alokasi tersebut dihapus untuk penanganan dampak Covid-19 di tahun 2021. Keterbatasan pembiayaan, baik karena pengalokasian anggaran bagi binwas PTPD yang jumlahnya terbatas dan untuk penanganan Covid-19, memengaruhi intensitas kegiatan binwas desa dan kegiatan PbMAD. Kecamatan menjadi tergantung dengan anggaran desa untuk melakukan binwas ke desa secara rutin.

Strategi yang diambil oleh kecamatan dalam meniyasati keterbatasan anggaran adalah berbagi pembiayaan dengan desa, di mana desa menganggarkan kebutuhan kegiatan pengembangan kapasitas AD dan kecamatan

⁴⁸ Dalam diskusi informal dengan camat baru, diketahui bahwa camat belum memahami PKAD Terpadu, kegiatannya dan manfaatnya bagi kecamatan serta desa. Baginya, saat ini yang terpenting adalah menjalankan peran kecamatan sesuai regulasi dan arahan kabupaten, namun informan terbuka untuk diskusi mengenai PKAD Terpadu.

⁴⁹ Tim Evaluator tidak mendapatkan dokumen renja OPD dan kecamatan di lokasi evaluasi, alasan yang sering disampaikan adalah adanya banyak perubahan penganggaran. Informasi mengenai dukungan anggaran diperoleh di level desa.

⁵⁰ Alokasi anggaran kecamatan untuk binwas dalam kerangka PKAD Terpadu di Kecamatan 3 Kabupaten Lombok Timur kurang menjadi prioritas karena pergantian camat yang memiliki prioritas berbeda dan untuk penanganan Covid-19.

menggunakan anggaran kunjungan desa. Di semua desa lokasi evaluasi baik dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK, terdapat anggaran dalam APB Desa yang dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pengembangan kapasitas AD, meskipun secara umum belum dialokasikan secara khusus.⁵¹

- **Mutasi pejabat daerah dan mekanisme transfer pengetahuan**

Faktor lain yang berpengaruh dalam pelaksanaan program adalah mutasi pejabat di daerah sebagai aktor kunci dalam pelaksanaan PKAD Terpadu. Mutasi yang dilakukan pada para aktor kunci tersebut, terjadi di beberapa daerah:

- Kecamatan 1 di Kabupaten Lumajang, hampir semua merupakan pejabat baru yang diangkat pada awal 2021, mulai dari camat dan para kasi.
- Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur, camat yang mendukung dan memiliki inovasi dalam pelaksanaan PKAD Terpadu dipindahkan ke instansi lain pada akhir 2019. Selain itu juga terjadi mutasi PTPD pada tahun yang sama.
- Kecamatan 5 di Kabupaten Aceh Barat, hampir semua pejabat kecamatan—mulai camat, sekcam, dan sebagian besar kasi merupakan pejabat baru yang diangkat tahun 2021 dan baru menjabat posisi tersebut sekitar dua hingga tiga bulan.

Pergantian pejabat tersebut sangat memengaruhi pelaksanaan kegiatan PKAD terpadu di kecamatan dan desa, karena **pejabat baru masih belum memahami kegiatan PKAD Terpadu**. Di sisi lain, **praktik transfer pengetahuan dari pejabat lama ke pejabat baru tidak dilakukan**. Demikian pula tidak ada ketersediaan pelatihan bagi PTPD baru. Hal ini berdampak pada lemahnya kapasitas kecamatan untuk melanjutkan kegiatan PbMAD dan pendampingan desa. Dampak mutasi juga dirasakan oleh DPMD Kabupaten Lumajang, yang menyatakan **mutasi pejabat di kecamatan memengaruhi kecepatan desa dalam pembuatan dan pelaporan dokumen perencanaan**. Adanya kegiatan PbMAD membantu desa mempercepat proses penyusunan dokumen dan pelaporan. Lebih lanjut informan DPMD Lumajang menunjuk kegiatan PbMAD di Kecamatan 1 kurang berjalan, akibatnya adalah baru sebagian desa yang sudah menyelesaikan dan mengirimkan dokumen perencanaan dan pelaporan administrasinya.

Dalam konteks Kabupaten Aceh Barat, dinamika pergantian pejabat di semua level pemerintahan sangat tinggi, termasuk pada kades dan staf pemdes. Pergantian pejabat di desa berdampak pada ketersediaan dokumen perencanaan yang tidak sesuai dengan periode waktu pembangunan. Saat evaluasi ini dilakukan, RPJM Desa sudah kadaluwarsa dan kades adalah pelaksana tugas sementara, sehingga tidak ada kewajiban menyusun RPJM Desa. Pergantian pejabat dan staf desa tentu saja berpengaruh pada kegiatan PKAD Terpadu dan kualitas tata kelola pemerintahan desa.

- **Insentif PKAD Terpadu**

Insentif yang dimaksudkan adalah hal yang memotivasi aparatur untuk melaksanakan program ini, yang dapat berwujud dalam penghargaan dan manfaat yang diperoleh para pelaku PKAD Terpadu. Secara umum, PKAD Terpadu telah memberikan pengetahuan bagi supradesa mulai provinsi sampai kecamatan, dalam melakukan binwas ke desa secara berjenjang. **Manfaat program paling nampak di tingkat kecamatan dan desa dalam meningkatkan kapasitas kecamatan dan desa**. Bagi kecamatan, peran PTPD meningkatkan kapasitas mereka dalam melakukan peran binwas desa. Bagi AD, **kegiatan PbMAD membantu AD memahami dan menjalankan tupoksinya**. Dengan adanya pendampingan oleh PTPD dan PD, terutama di wilayah dampingan KOMPAK di lokasi evaluasi dan lokasi replikasi di Kecamatan 2 di Kabupaten Lumajang, mendorong desa untuk memiliki kapasitas administrasi dan melaporkan dokumen administrasi desa lebih tepat waktu, sehingga kabupaten menerima dokumen tersebut juga lebih tepat waktu.

⁵¹Kecuali di desa-desa lokasi evaluasi (wilayah KOMPAK dan non-KOMPAK) yang telah memiliki perbup yang mengatur kewenangan desa mengalokasikan anggaran desa, termasuk untuk pengembangan kapasitas AD. Sebetulnya, dalam penggunaan DD sesuai Permendes PDTT, alokasi pengembangan kapasitas AD dimungkinkan, sayangnya informasi ini belum dipahami sepenuhnya oleh desa.

- **Keterbatasan dalam pelaksanaan kegiatan PbMAD**

Terdapat beberapa keterbatasan kapasitas fasbel dalam proses diskusi PbMAD, karena latar belakang dan pengalaman pekerjaan selama ini. **Terbatasnya kapasitas Tim Fasbel ini menyebabkan tidak semua kebutuhan AD dapat difasilitasi.** Terdapat beberapa pertanyaan yang tidak bisa dijawab oleh kecamatan (Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang), seperti RAB teknis dan pagu anggaran dari kabupaten sesuai program kabupaten untuk desa. Oleh karena itu, PTPD dan fasbel meneruskan pertanyaan ini pada OPD terkait, namun respons yang diberikan oleh kabupaten cukup lama dengan alasan kesibukan di OPD terkait.

Saat evaluasi ini dilakukan, kegiatan PbMAD masih seputar pada tugas administrasi pemerintah desa dan pelayanan dasar. Mantan PTPD Kecamatan 1 Lumajang dan desa-desa di Kecamatan 1 pernah merencanakan untuk meluaskan tema diskusi pada pertemuan PbMAD, seperti tema pemberdayaan ekonomi desa melalui BUMDes dan pertanian potensial di desa, **namun informan menyatakan mengalami kesulitan untuk mendapatkan narasumber lokal yang memiliki kapasitas pada tema-tema tersebut.** Pihak kecamatan maupun desa kurang mengetahui pihak potensial yang dapat diajak bekerja sama, baik dari pihak pemerintah maupun non-pemerintah (perguruan tinggi, OMS, dsb).

Tantangan lainnya adalah **keragaman kapasitas AD dalam proses pembelajaran, utamanya kecepatan memahami materi serta penerapannya.** Umumnya, metode pembelajaran adalah mengumpulkan AD dari beberapa desa untuk diskusi bersama mengenai suatu materi pembelajaran, yang tidak membedakan/mengategorikan sesuai kapasitas AD. Seperti di Kecamatan 1 di Lumajang, terdapat kecenderungan beberapa desa memiliki kecepatan belajar yang lebih baik daripada desa lainnya, karena latar belakang pendidikan AD dan motivasi belajar yang lebih tinggi. Kemudian di desa-desa lokasi evaluasi dampingan KOMPAK di Kabupaten Aceh Barat memiliki kapasitas yang bervariasi karena sebagian besar adalah staf baru.

- **Pemantauan dan pembelajaran**

Secara umum belum terdapat monev pelaksanaan PKAD di lokasi evaluasi. Inisiatif monev kapasitas aparatur yang terstruktur baru dilakukan di Kabupaten Lumajang, sedangkan di dua kabupaten lainnya monev yang dilakukan kabupaten dan kecamatan bersifat pemantauan untuk kesesuaian perencanaan pembangunan dan implementasi, terutama pembangunan fisik.

Pada 2020, Tim PKAK Lumajang didukung oleh KOMPAK mengembangkan instrumen monev untuk memantau pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang dari aspek SDM, sisdur, dan ortala. Instrumen ini diujicobakan pada akhir 2020 di dua kecamatan. Saat evaluasi ini dilakukan, Bappeda Kabupaten Lumajang yang merupakan anggota Tim PKAK telah melakukan monev di 8 kecamatan dari 21 kecamatan di Kabupaten Lumajang. Tujuannya adalah melihat kapasitas aparatur kecamatan dalam memahami tupoksinya, termasuk peran PTPD dalam melaksanakan binwas ke desa dan pengelolaan PbMAD. Instrumen yang digunakan dalam monev ini adalah instrumen monev pelaksanaan PKAD Terpadu yang disusun dengan KOMPAK dan dikombinasikan dengan instrumen evaluasi kinerja aparatur dari provinsi, untuk melihat kapasitas kecamatan dalam melaksanakan tupoksinya.

Temuan monev di delapan kecamatan tersebut bervariasi, namun secara umum menginformasikan bahwa kapasitas staf kecamatan beragam dalam memahami tupoksi mereka, termasuk peranannya sebagai PTPD. Terdapat sebagian kecamatan yang belum memahami tupoksi binwas dan tupoksi dalam proses perencanaan pembangunan. Delapan kecamatan tersebut telah memiliki SK pembentukan PTPD, namun belum semuanya berjalan, disebabkan belum mendapatkan pelatihan sebagai PTPD. Untuk kecamatan yang telah melaksanakan peran binwas melalui PTPD, mereka masih memerlukan pelatihan untuk penguatan PTPD dan pengelolaan PbMAD. Hasil monev juga menunjukkan peran pembinaan dari OPD terkait kepada kecamatan masih kurang.

7.2. Adaptasi Program terhadap COVID-19

Pandemi Covid-19 memberikan pengaruh cukup besar bagi program dan kegiatan yang sudah direncanakan oleh pemerintah. Dampaknya memengaruhi pelaksanaan kegiatan PKAD Terpadu. Komitmen dukungan anggaran kecamatan bagi PTPD untuk kegiatan binwas desa yang sebelumnya sudah dianggarkan, menjadi dialihkan untuk penanganan Covid-19. Kemudian adanya kebijakan pembatasan kegiatan tatap muka, menyebabkan kegiatan dilakukan secara daring dan ada juga bimtek yang dilaksanakan secara luring dengan jumlah terbatas menggunakan ketentuan protokol kesehatan.

Evaluasi ini menemukan beberapa penyesuaian dan kontribusi yang dilakukan program di wilayah dampingan KOMPAK pada saat pandemi, di antaranya adalah:

- **Pada proses revisi perencanaan pembangunan yang disesuaikan untuk penanganan Covid-19, PTPD dan klinik belajar berkontribusi mendampingi desa untuk melakukan revisi APB Desa.** PTPD menjelaskan regulasi untuk perubahan APB Desa, kemudian menginformasikan tata cara penentuan penerima BLT-DD dan pemutakhiran data yang dilakukan secara partisipatif, dan penetapan perubahan APB Desa melalui musyawarah khusus. Tantangan yang dihadapi saat itu adalah bagaimana agar panduan perubahan APB Desa dipahami oleh desa dengan cepat, sehingga dapat segera melakukan pemutakhiran data penerima bantuan sosial dan penetapan perubahan APB Desa. Strategi yang digunakan oleh PTPD cukup beragam di tiap lokasi evaluasi, idealnya adalah melakukan pendampingan secara daring dengan pertimbangan kesehatan. Namun sayangnya AD kurang memahami penjelasan proses perubahan APB Desa jika dilakukan secara daring, untuk itu PTPD di sebagian besar lokasi evaluasi melakukan pertemuan bimtek perubahan APB Desa dengan jumlah peserta terbatas yang hanya mengundang sekdes, kaur keuangan, dan PD.
- **Kegiatan PbMAD menjadi berkurang intensitasnya dan mengalami perlambatan,** sehingga penyampaian materi penyusunan regulasi di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang dan kunjungan belajar antardesa di Kecamatan 3 Kabupaten Lombok Timur tidak dapat dilakukan. Diskusi dan pengiriman materi belajar akhirnya dilakukan melalui daring dan lewat media WAG. Namun pemanfaatan *platform* Zoom dirasa kurang efektif bagi AD, karena kapasitas mereka menggunakan media Zoom masih terbatas.

Kondisi-kondisi ini tentunya berpengaruh pada akselerasi capaian program. Pada saat kasus Covid-19 melanda tahun 2021, KOMPAK di daerah menyiapkan strategi untuk keberlanjutan. Provinsi NTB jadi memiliki strategi dalam penyiapan regulasi agar kegiatan PKAD Terpadu berkelanjutan dan KOMPAK di Provinsi Jawa Timur melakukan upaya mendorong akselerasi berjalannya komponen-komponen PKAD Terpadu di daerah, seperti pelatihan bagi PTPD, PKAK, dan PUPD.

7.3. Upaya Mendorong Replikasi dan Praktik Baik

Evaluasi ini mencatat bahwa kegiatan PKAD Terpadu sudah berjalan di semua lokasi evaluasi, namun tidak untuk seluruh komponen. **Implementasi program, termasuk dorongan praktik baik, dan replikasi kegiatan bervariasi antarlokasi,** misalnya dengan menggunakan instrumen regulasi, pembelajaran *peer to peer* seperti pada pemanfaatan modul PKAD Terpadu di Kabupaten Lombok Timur, dan pemanfaatan *platform* media sosial.

Di Kabupaten Lumajang, kegiatan PKAD Terpadu telah terlembagakan dengan pembentukan PKAK, penetapan perbup untuk melaksanakan PKAD Terpadu, dan SE Sekda untuk pembentukan PTPD di seluruh kecamatan di Kabupaten Lumajang. Manfaat dari kegiatan PKAD Terpadu telah mengenalkan metode binwas supradesa ke desa secara lebih efektif melalui kegiatan PbMAD, yang secara langsung meningkatkan kapasitas kecamatan (PTPD) dan AD (terutama untuk kapasitas administrasi). Saat ini semua kecamatan di Kabupaten Lumajang telah memiliki SK PTPD, namun untuk pelaksanaan PbMAD belum 100 persen di semua desa dan kegiatan PUPD belum dilakukan.

Sedangkan di Kabupaten Lombok Timur, praktik baik PTPD dan KDM di Kecamatan 3 pada periode 2017–2019 membuktikan bahwa **kecamatan mampu melakukan salah satu pendelegasian kewenangan kabupaten dalam binwas penyelenggaraan pemerintahan desa**. KDM juga telah berperan dalam meningkatkan kapasitas AD untuk terjadinya tata kelola desa yang baik, dan peningkatan pelayanan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakatnya. Selain itu, modul-modul peningkatan kapasitas yang telah dikembangkan bersama KOMPAK telah dimanfaatkan juga oleh PD di wilayah non-KOMPAK, seperti penyusunan dokumen-dokumen perencanaan, pengelolaan, dan pelaporan keuangan desa. Strategi pembentukan PTPD dan KDM di Kecamatan 3 menjadi contoh pembelajaran secara lokal dan sudah diterapkan di 21 kecamatan di Kabupaten Lombok Timur sesuai keputusan Bupati Lombok Timur pada 2019. Saat evaluasi ini dilakukan, tidak semua kecamatan memiliki PTPD dan melakukan kegiatan KDM. Arahan replikasi PTPD dan kegiatan KDM terlihat tidak diiringi dengan penguatan kapasitas yang berkesinambungan oleh kabupaten dan dukungan penganggaran di kecamatan. PD di Kecamatan 3 di lokasi non-KOMPAK di Lombok Timur yang menggunakan modul pembelajaran program ini juga tidak mengenal program PKAD Terpadu.

Praktik baik di Kabupaten Aceh Barat ditemukan di kecamatan non-KOMPAK, yang mulai menjalankan peran binwas-nya. Kondisi ini mulai terjadi sejak kasi pemerintahan yang saat evaluasi ini dilakukan mulai menjabat. Aktor ini menggerakkan kegiatan PKAD Terpadu tidak hanya di kecamatan dan desa tempat ia bekerja, tetapi juga sebagai pemateri untuk kegiatan pengembangan kapasitas AD di kecamatan lainnya. Pada saat pandemi, kasi pemerintahan juga melakukan inovasi pembelajaran dengan membuat materi pengajaran melalui *platform* Youtube yang dapat diakses oleh AD dan secara umum.

7.4. Dinamika Konteks Sosial Politik Daerah

7.4.1. Perubahan Konteks Sosial Politik dan Kapasitas Aparatur dalam Menjalankan PKAD Terpadu

Keberhasilan intervensi program PKAD Terpadu di lokasi evaluasi dipengaruhi oleh konteks sosial politik lokal. Konteks ini merupakan kondisi dan latar lingkungan yang memengaruhi transformasi aktor politik, seperti perubahan kebijakan, dukungan, perspektif dan posisi aktor politik terhadap isu tertentu. Berkaitan dengan pelaksanaan PKAD Terpadu, konteks ini memengaruhi dinamika pelaksanaan program di lokasi evaluasi.

Bagian ini menganalisis bagaimana interaksi antara konteks sosial politik di lokasi evaluasi dan pelaku PKAD Terpadu yang berdampak pada proses dan hasil pelaksanaan program. Analisis ini menggunakan pemetaan aktor kunci yang terlibat aktif pada periode awal pelaksanaan PKAD Terpadu di tingkat kabupaten dan kecamatan lokasi evaluasi, yang kemudian dibandingkan dengan kondisi saat ini. Elaborasi analisis dikaitkan dengan kegiatan PKAD Terpadu yang telah berjalan, capaian, dan faktor yang memengaruhi yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Faktor utama yang digunakan dalam analisis ini adalah kebijakan mutasi pada aktor kunci, karena berkaitan dengan komitmen pejabat baru, termasuk komitmen institusinya dalam mendukung program dan memengaruhi capaian.

Mutasi merupakan kebijakan yang umum terjadi dan merupakan kewenangan pemerintah daerah. Secara umum mutasi diartikan sebagai perubahan pada ASN yang disebabkan oleh pengangkatan, pemindahan, pemberhentian,

purnabakti, dan sebagainya. Dalam evaluasi ini mutasi yang ditemui adalah pemindahan tugas ASN dari satu instansi ke instansi lainnya di lingkup pemerintah daerah dan purnabakti. Pemindahan jabatan tersebut tidak selalu linier dengan latar belakang pendidikan, pengalaman jabatan sebelumnya, dan tidak selalu bersifat promosi atau mendapatkan kenaikan jabatan, baik dipengaruhi oleh aspek politis daerah atau hanya bersifat rotasi jabatan secara reguler.

Tabel 8 merangkum informasi pelaksanaan PKAD Terpadu, pelaku dan dinamikanya sebagai akibat perubahan konteks sosial politik di lokasi evaluasi, dalam hal ini dipicu oleh kebijakan mutasi di tingkat kabupaten dan kecamatan.

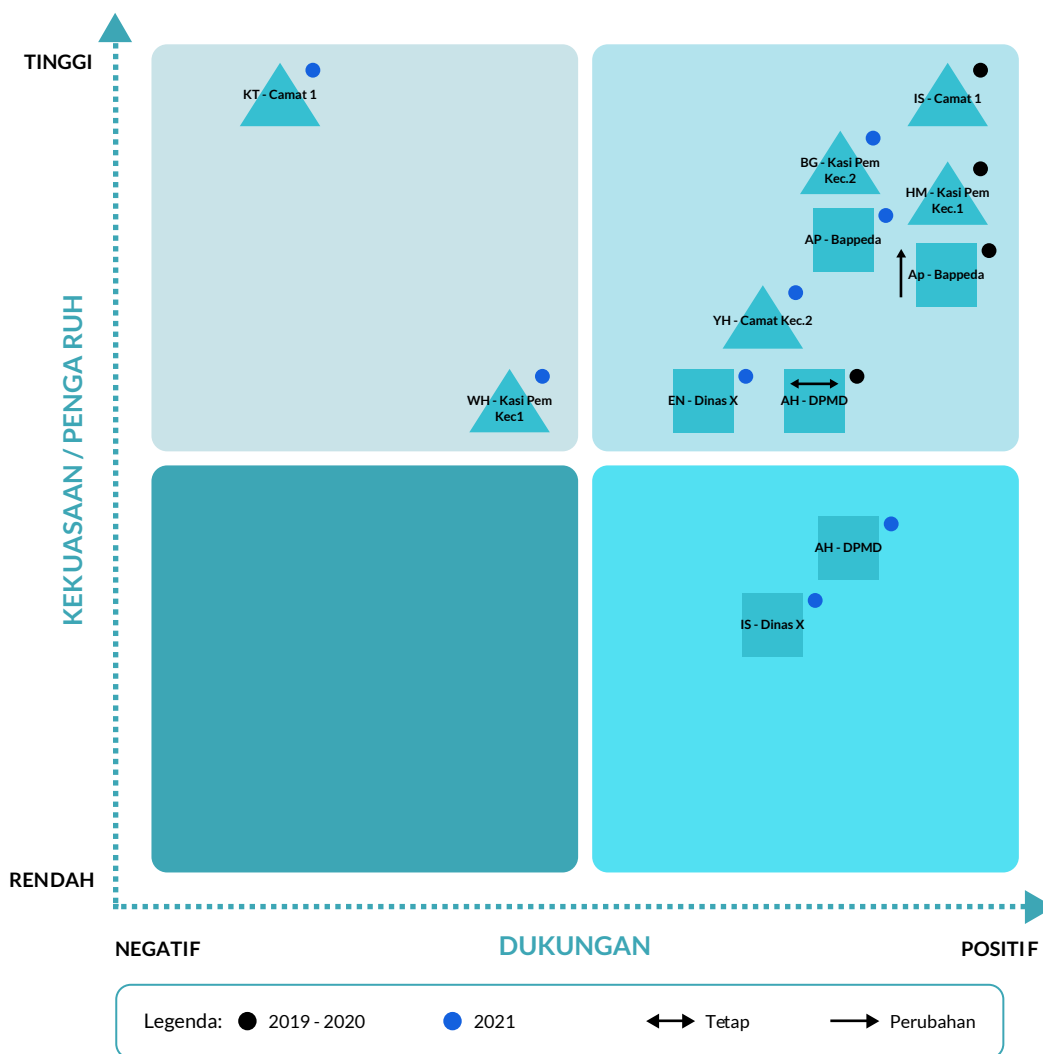
Tabel 8. Perubahan Konteks Sosial Politik dan Dinamika Pelaksanaan PKAD Terpadu

Level Pemerintahan	Lumajang	Lombok Timur	Aceh Barat
Kecamatan KOMPAK	<ul style="list-style-type: none"> Mutasi ada Camat dan PTPD mengakibatkan PbMAD dan klinik belajar di kecamatan kurang berjalan. 	<ul style="list-style-type: none"> Mutasi ada Camat menyebabkan turunya frekuensi binwas pada desa 	<ul style="list-style-type: none"> Mutasi pada Camat Sekcam, dan PTPD memengaruhi kualitas kegiatan dan dukungan kecamatan.
	<ul style="list-style-type: none"> Camat baru tidak memahami PKAD, dan tidak mendukung PTPD dan PbMAD 	<ul style="list-style-type: none"> PTPD kurang memiliki kapasitas binwas, karena tidak ada pelatihan PTPD baru. 	<ul style="list-style-type: none"> Peran binwas dilakukan oleh PD.
	<ul style="list-style-type: none"> PTPD yang baru tidak memiliki kapasitas melakukan kegiatan PTPD dan PbMAD. 	<ul style="list-style-type: none"> Peran binwas dalam kerangka PKAD terpadu, menunggu arahan Camat. 	<ul style="list-style-type: none"> PTPD yang baru tidak memiliki kapasitas untuk melakukan kegiatan PTPD dan PbMAD.
	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat pelatihan bagi PTPD baru dan mekanisme transfer pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> Peran binwas dilakukan oleh PD 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat pelatihan bagi PTPD baru dan mekanisme transfer pengetahuan.
		<ul style="list-style-type: none"> Saat evaluasi dilakukan peran kecamatan lebih sebagai "event organizer" untuk kegiatan bimtek tahunan desa. 	
	Aktor: Camat, Kasi Pemerintahan	Aktor: Camat, PTPD, PDA	Aktor: Camat, Sekcam, PTPD, PD
Kecamatan Non-KOMPAK	Adanya Kasi Pemerintahan (per 2021) yang memiliki kapasitas sebagai pelatih tersertifikasi berdampak positif bagi penguatan kapasitas administratif desa di kecamatan non-KOMPAK	<ul style="list-style-type: none"> Tidak ada PTPD dan pengetahuan tentang PKAD Terpadu. 	Adanya Kasi Pemerintahan (per 2021) yang memiliki kapasitas sebagai pelatih tersertifikasi berdampak positif bagi penguatan kapasitas administratif desa di kecamatan non-KOMPAK.
		<ul style="list-style-type: none"> Desa berkonsultasi kepada PD, atau konsultasi ke kabupaten dan kurang kapasitas staf kecamatan. 	
		<ul style="list-style-type: none"> PDG tidak memahami PKAD terpadu, meskipun mengetahui Program 	

Sumber: data primer, 2021

Informasi dan daftar aktor kunci PKAD Terpadu dalam Tabel 8, selanjutnya diolah menjadi peta aktor di level kabupaten dan kecamatan. Keterlibatan para aktor kunci dalam program dinilai dengan skala dan skoring yang menentukan posisi mereka dalam peta,⁵² dengan melihat apakah keterlibatan mereka dalam PKAD Terpadu sejalan dengan *power* yang mereka miliki saat ini dan kepentingan mereka sesuai posisi jabatan, yang ditunjukkan oleh sikap mendukung atau menolak terhadap program.⁵³ Artinya kepentingan individu aktor kunci dapat dipengaruhi oleh pelaksanaan program, dan disaat yang sama tindakannya secara kuat dapat memengaruhi pelaksanaan program. Perubahan posisi aktor kunci dalam peta dikaitkan dengan mutasi aktor kunci sebagai faktor utama, diikuti oleh bagaimana respons pejabat baru terhadap program ini, ada atau tidaknya mekanisme transfer pengetahuan pejabat lama ke pejabat baru, dan kapasitas pelaku PKAD Terpadu untuk melaksanakan kegiatan. Pengaruh kebijakan mutasi di Kabupaten Lumajang dan Lombok Timur, berbeda dengan yang terjadi di Kabupaten Aceh Barat. Demikian juga dampaknya di tingkat kecamatan yang ditandai dengan menurunnya intensitas dan kualitas binwas kecamatan ke desa, terutama di desa dampingan KOMPAK. Namun juga terdapat kasus, bahwa mutasi pada pejabat yang terlatih mengenai program ini memberikan dampak replikasi program di tempat baru, yang ditemukan di kecamatan non-KOMPAK di Kabupaten Lumajang dan Aceh Barat. Dari analisis peta aktor ini dapat diketahui realitas lingkungan lokal, hambatan, dan dukungan pelaksanaan program, serta sebagai masukan bagi keberlanjutan program. Dalam peta aktor ini, simbol segitiga merepresentasikan staf di level kecamatan dan simbol persegi menunjukkan aktor pemerintah di kabupaten.

Gambar 6. Peta Aktor Kunci PKAD Terpadu Kabupaten Lumajang



⁵²skala dan hasil skoring pada lampiran B

⁵³Diadaptasi dari USAID. (2018). *Thinking and Working Politically through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners*, Center of Excellence on Democracy, Human Rights and Governance.

Gambar 6 menginformasikan dinamika pelaku kegiatan PKAD Terpadu di tingkat kabupaten dan kecamatan di Kabupaten Lumajang dalam 2 periode berbeda. Kegiatan PTPD dan PbMAD di Kabupaten Lumajang, terutama di Kecamatan 1 dilakukan pada 2019. Pada periode yang sama, penguatan pada Tim PKAK juga mulai intensif dilakukan oleh KOMPAK.

Pada 2019–2020, aktor kunci di Kecamatan 1 adalah mantan camat (IS) dan mantan kasi pemerintahan yang aktif sebagai PTPD (HM). Keduanya, memiliki kepentingan yang tinggi terhadap PKAD Terpadu dan memberikan dukungan yang signifikan bagi pelaksanaan PTPD dan PbMAD di Kecamatan 1. Dukungan ini didasarkan pada manfaat yang diperoleh oleh kecamatan dalam menjalankan tupoksi yang dilimpahkan oleh kabupaten, termasuk tugas melakukan binwas ke desa. Sebagai camat pada saat itu, IS memiliki kekuasaan yang besar untuk memberikan dukungan pelaksanaan kegiatan, dengan adanya SK pembentukan PTPD, dukungan ruang klinik belajar di kecamatan dan SOP klinik belajar, SK fasbel lintas sektor, pertemuan PbMAD reguler sebulan sekali di tiap klaster desa, dan WAG antara PTPD, fasbel, dan AD untuk diskusi di luar pertemuan tatap muka. Bagi HM, dukungan camat sangat penting, karena pada camat sebelumnya, kegiatan PTPD dan PbMAD tidak dapat dilakukan karena tidak adanya dukungan dari camat saat itu. Padahal HM menerima penguatan peran PTPD yang diberikan oleh KOMPAK melalui pelatihan di provinsi sejak 2018.

Ketika terjadi rotasi jabatan di kabupaten dan kecamatan pada awal 2020, di mana HM dipindahkan ke DPMD kabupaten, mulai terjadi penurunan intensitas kegiatan PTPD dan PbMAD di Kecamatan 1. IS merespons mutasi HM dengan membentuk PTPD yang baru agar kegiatan PTPD dan PbMAD tetap dapat dilanjutkan. Namun tidak lama kemudian IS juga dimutasi ke dinas lain, yang tidak berkaitan dengan tupoksi pembinaan aparatur desa. HM menyayangkan penurunan kegiatan PKAD Terpadu di Kecamatan 1 sebagai akibat sistem mutasi di kabupaten yang tidak mempertimbangkan rekam jejak pengalaman ASN dan kapasitas ASN untuk menduduki posisi baru. Meskipun HM dimutasi di DPMD Kabupaten Lumajang, dia merespons bahwa mutasi yang terjadi padanya adalah rotasi jabatan pada umumnya dan bukanlah promosi jabatan. Apalagi posisinya di DPMD bukanlah posisi yang mampu memengaruhi kebijakan dinas, terutama yang berkaitan dengan pendampingan pada aparatur desa, sehingga tidak bisa berkontribusi pada kegiatan PKAD Terpadu karena dibatasi tupoksi jabatan baru.

Perpindahan kedua aktor kunci di Kecamatan 1 yang menggerakkan kegiatan PKAD Terpadu di kecamatan tersebut menyebabkan kegiatan binwas oleh PTPD dan kegiatan PbMAD menjadi tidak optimal. Pejabat pengganti kasi pemerintahan (WH) belum memiliki kapasitas yang sama dengan pendahulunya karena belum memiliki pengalaman dalam isu tata kelola pemerintahan desa, dan belum mendapatkan pelatihan untuk menjalankan tugas sebagai kasi pemerintahan ataupun tugas sebagai PTPD. Demikian pula camat yang baru (KT) kurang memiliki pemahaman mengenai program, sehingga kurang memberikan respons yang positif untuk melanjutkan kegiatan PTPD dan PbMAD. Jabatan camat baru sebelumnya adalah camat di lokasi lain, tetapi tidak mengetahui PKAD Terpadu dan peran kecamatan dalam program ini.

Dari kasus Kecamatan 1, **dinamika aktor dipengaruhi oleh kebijakan mutasi pada aktor kunci yang menggerakkan program. Sikap mendukung atau tidak mendukung pejabat terhadap kegiatan PKAD Terpadu dipengaruhi oleh pemahaman pejabat terhadap program, termasuk manfaat yang diperolehnya.** Keberlanjutan kegiatan juga dipengaruhi oleh kapasitas pejabat baru, yang dalam kasus ini, PTPD yang baru tidak memiliki kapasitas yang kuat untuk melakukan tugas PTPD dan memfasilitasi PbMAD. Belum ada mekanisme di daerah untuk mengantisipasi pergantian pejabat sehingga dapat meminimalkan dampaknya pada program dan pelaksanaan tupoksi oleh pejabat baru, dalam bentuk transfer pengetahuan secara terstruktur serta penyediaan sarana belajar bagi pejabat baru untuk menjalankan tupoksinya dan memahami program. Dalam kasus tersebut juga terdapat potensi memengaruhi camat baru dan PTPD yang baru sehingga memberikan dukungan yang tinggi pada kegiatan PTPD dan PbMAD, dimulai dengan memberikan pemahaman mengenai PKAD Terpadu dan manfaatnya bagi supradesa serta desa, yang dilanjutkan dengan pemberian pelatihan bagi PTPD yang baru. Proses penguatan bagi staf baru kecamatan merupakan peran kabupaten, dalam hal ini dapat dibantu oleh Tim PKAK.

Mutasi aktor kunci tidak selalu mengakibatkan kemunduran pelaksanaan kegiatan PKAD Terpadu. Ketika aktor kunci tersebut dipindahkan ke posisi yang memiliki keleluasaan untuk mengimplementasikan PKAD Terpadu, aktor tersebut akan mendorong pelaksanaan PKAD Terpadu di wilayah kerjanya yang baru. Hal ini ditemukan di Kecamatan 2 lokasi non-KOMPAK. Hadirnya kasi pemerintahan yang baru di Kecamatan 2 pada awal 2021, telah mendayagunakan pengetahuan dan pengalamannya untuk mendorong Kecamatan 2 mereplikasi PTPD dan melakukan PbMAD. Dalam mereplikasi PTPD dan kegiatan PbMAD, kasi pemerintahan yang baru juga memberikan penguatan kepada sesama kasi di Kecamatan 2, yang sebelumnya tidak mengenal PKAD Terpadu. Saat evaluasi ini dilakukan, Camat (YH) di wilayah tersebut memberikan dukungan administratif pada pelaksanaan kegiatan ini, berupa SK PTPD, ruang konsultasi, dan integrasi kegiatan rakorcam untuk kegiatan PbMAD. Dukungan ini diberikan dengan pertimbangan bahwa peran PTPD merupakan bagian tupoksi kecamatan, dan kecamatan ingin mendorong kemandirian desa dalam melaksanakan tugasnya, yang selama ini bergantung pada bantuan TPD dan PD.

Di tingkat kabupaten, pelaku PKAD Terpadu adalah anggota Tim PKAK yang terdiri dari DPMD, Bappeda, Dinkes, Disdukcapil, dan Tapem Sekda Kabupaten Lumajang. Keterlibatan OPD tersebut terkait dengan tupoksi mereka dalam pembangunan di desa. Pada periode 2019–2020, aktor kunci yang terlibat aktif dalam PKAD Terpadu adalah DPMD (AH) dan Bappeda (AP). Keduanya merupakan perwakilan OPD masing-masing yang terlibat dalam Tim PKAK dan bersama-sama melakukan advokasi Perbup Pelaksanaan PKAD Terpadu di Lumajang hingga disahkan.

Pada saat evaluasi ini dilakukan tahun 2021, kontribusi Bappeda untuk PKAD Terpadu bertambah dengan melakukan kegiatan monev kapasitas kecamatan dalam perencanaan pembangunan di delapan kecamatan, termasuk pemantauan pelaksanaan PKAD Terpadu di kecamatan tersebut yang hasilnya menjadi masukan bagi perbaikan kegiatan selanjutnya dan strategi pengembangan kapasitas aparatur. Inisiatif dari Bappeda ini memengaruhi OPD lain di Tim PKAK, misalnya pada 2021 terdapat aktor kunci lainnya yang aktif (Staf Dinkes, EN), yang berkontribusi memengaruhi Dinkes mengalokasikan anggaran untuk melatih staf puskesmas sebagai fasbel PTPD di seluruh kecamatan di Kabupaten Lumajang. Dinkes memiliki kepentingan mengintegrasikan program kesehatan ke dalam perencanaan dan anggaran desa, sehingga mendorong puskesmas terlibat sebagai Fasbel PbMAD. Sedangkan keaktifan aktor kunci dari DPMD dibatasi oleh anggaran di DPMD yang sedang difokuskan untuk penanganan pandemi Covid-19, sehingga memengaruhi aktivitas binwas aparatur desa yang dilakukan oleh OPD tersebut. Namun pada 2021, aktor kunci dari DPMD berkontribusi sebagai pelatih pada pelaksanaan pelatihan fasbel dari Dinkes dan DPMD akan terlibat melakukan monev kapasitas aparatur kecamatan dan desa di 2022.

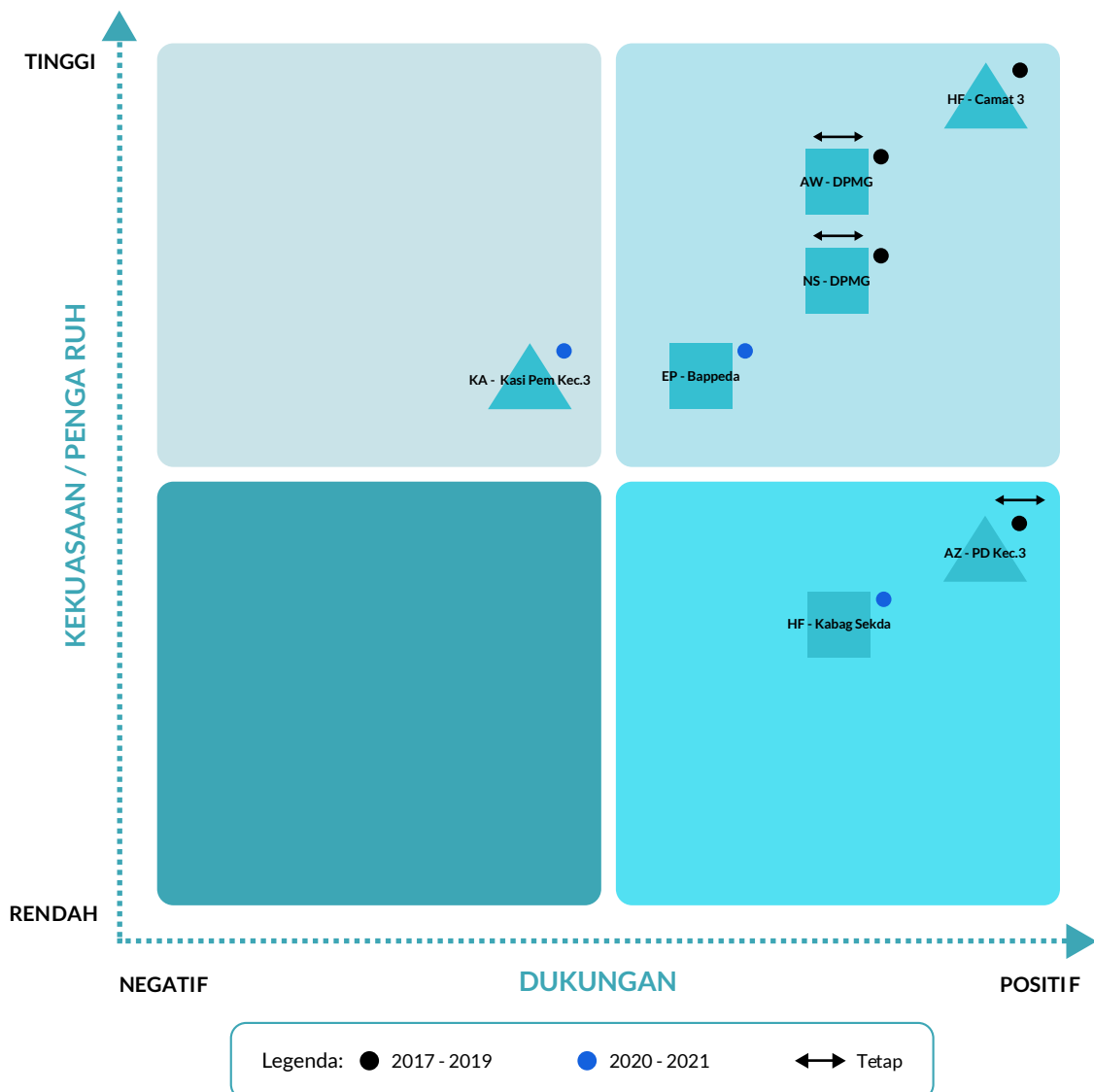
Dari uraian tersebut, koordinasi antaranggota PKAK cukup memengaruhi OPD yang terlibat di PKAK untuk berkontribusi dalam PKAD Terpadu sesuai tupoksi masing-masing. Namun, sebagai satu entitas komponen PKAK, diakui oleh DPMD bahwa upaya mereka belum maksimal untuk mendorong program ini dan mendapatkan dukungan dari OPD lain di luar anggota Tim PKAK. Saat ini yang bergabung dalam PKAK adalah OPD terkait pembangunan desa dan penyedia layanan dasar (adminduk dan kesehatan). Sosialisasi yang lebih luas pada OPD lainnya untuk dukungan lintas sektor yang lebih kuat belum dilakukan.

Berdasarkan pemetaan aktor kunci pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang (baik pada tingkat kabupaten dan kecamatan), nampak bahwa telah ada upaya membangun kapasitas pada aparatur supradesa dan desa. Terdapat dua tantangan, yaitu peran Tim PKAK yang belum maksimal dalam mengkoordinasi komponen PKAD Terpadu di daerah dan bagaimana daerah merespons kebijakan mutasi yang dilakukannya, sehingga perpindahan aktor tidak memberikan dampak negatif pada pelaksanaan kegiatan dan adanya jaminan keberlanjutan program oleh daerah. Selain itu nampak masih lemahnya koordinasi antaraktor kunci kegiatan PKAD Terpadu di kecamatan yang berbeda dan koordinasi aktor kunci di kecamatan dengan kabupaten. Misalnya, tidak ada koordinasi PTPD dari seluruh kecamatan di Kabupaten Lumajang, meskipun sudah ada arahan kabupaten untuk mereplikasi di semua kecamatan. Keberadaan WAG Kasi Pemerintahan se-Lumajang belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai media diskusi dan belajar. Sedangkan koordinasi mengenai program di tingkat kabupaten hanya dilakukan oleh OPD yang tergabung dalam kegiatan Tim PKAK.

Untuk pelaksanaan program ke depan sesuai dengan desain PKAD Terpadu, kabupaten merupakan aktor penting untuk menggerakkan kegiatan ini di wilayahnya dan memfasilitasi kecamatan. Kabupaten perlu mengambil peran lebih besar dalam implementasi program, dalam hal perencanaan kegiatan pengembangan kapasitas bagi kecamatan melalui pelatihan dan binwas, melakukan monev atas kegiatan pengembangan kapasitas di desa, serta dukungan teknis yang cukup bagi kabupaten dan kecamatan untuk melaksanakan fungsi pendampingan belajar di desa. Komponen PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang sudah terbentuk, hal ini merupakan potensi yang dapat dimanfaatkan bagi pelaksanaan program secara lebih baik. Peluang untuk peningkatan kualitas pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang saat ini adalah:

1. Kabupaten, dalam hal ini dapat dikoordinasikan oleh Tim PKAK, menggunakan hasil monev kapasitas aparatur yang sudah dilakukan Bappeda tahun 2021, untuk melakukan perbaikan pelaksanaan PKAD Terpadu bagi pelaku PKAD Terpadu di kabupaten dan kecamatan, termasuk penguatan kapasitas Tim PKAK dan PTPD sehingga dapat melaksanakan peran pembinaan dengan lebih efektif sesuai kebutuhan desa.
2. Memfasilitasi proses saling belajar antarkecamatan dengan memanfaatkan forum diskusi yang sudah terbentuk. Misalnya forum WAG Kasi Pemerintahan se-Kabupaten Lumajang untuk meningkatkan pengetahuan mengenai tupoksi, proses melakukan binwas dan pengetahuan mengenai PKAD Terpadu (terutama bagi kasi pemerintahan yang baru). Selain itu penyediaan sarana belajar mandiri yang dapat diakses bagi aparatur supradesa, contohnya menyediakan materi pembelajaran baik cetak maupun digital. Di Jawa Timur telah dikembangkan LMS Sibermata sebagai media pembelajaran mandiri yang dapat diakses oleh aparatur baik supradesa dan AD.

Gambar 7. Peta Aktor Kunci PKAD Terpadu Kabupaten Lombok Timur



Selanjutnya adalah analisis peta aktor di Kabupaten Lombok Timur, yang fokus pada Kecamatan 3 dan di tingkat kabupaten pada dua periode pelaksanaan PKAD Terpadu. Pada 2017–2019, aktor yang terlibat di Kecamatan 3 adalah mantan Camat (HF) dan PD yang ditugaskan di kecamatan tersebut (AZ). Terdapat kasi pemerintahan yang aktif terlibat namun dalam perjalanan membangun KDM, pejabat tersebut meninggal dunia. Sama seperti di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang, dukungan camat terdahulu untuk kegiatan PKAD Terpadu di tingkat kecamatan didorong oleh manfaat yang diperoleh kecamatan dalam melakukan binwas secara lebih efektif dan efisien. Inisiatif camat terdahulu untuk KDM tidak sebatas pengumpulan dokumen perencanaan pembangunan dan pelaporan yang tepat waktu, tetapi menjadikan KDM sebagai pusat kegiatan yang mampu mendorong komunikasi dan koordinasi lintas sektor untuk mendukung pembangunan desa. Keberhasilan KDM menjadikan Kecamatan 3 menjadi pusat belajar desa/kecamatan dan kabupaten lain serta pemerintah dari provinsi lain untuk kegiatan PKAD Terpadu dan percontohan bagi replikasi kegiatan serupa di seluruh kecamatan di Kabupaten Lombok Timur.

Permasalahan yang dihadapi di lokasi ini serupa dengan di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang, yaitu kebijakan mutasi pada camat dan beberapa staf kecamatan yang mendukung pelaksanaan program, respons, serta kapasitas pejabat baru untuk melanjutkan kegiatan PKAD Terpadu. Mutasi beberapa pejabat di Kecamatan 3 menandai menurunnya peran dan aktivitas KDM, karena tidak ada individu yang memiliki kekuasaan yang cukup tinggi menjadi penggerak. Camat terdahulu mendorong kecamatan dan desa untuk mengimplementasikan tata kelola yang baik, sehingga mendapatkan penghargaan dari kabupaten, provinsi, dan nasional. Namun pada akhir 2019, camat tersebut digantikan oleh camat dengan latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Camat baru memiliki prioritas berbeda, di mana kegiatan KDM dan dukungan pembiayaannya tidak terlalu diprioritaskan. Beberapa PTPD baru yang ada di kecamatan sebagian besar belum memahami PKAD Terpadu dan mendapatkan pelatihan sebagai PTPD. Sedangkan camat terdahulu dipindahkan ke Sekda Kabupaten yang posisinya tidak bersinggungan dengan pengelolaan kapasitas aparatur, terkendala oleh tupoksi jabatan saat ini untuk berkontribusi dalam KDM.

Kecamatan 3 Lombok Timur masih memiliki PD yang merupakan aktor lama dalam PKAD Terpadu. Ketika peran binwas dari PTPD ataupun fasbel di KDM melemah karena tidak lagi dikoordinasikan oleh PTPD, desa-desa lebih banyak berkonsultasi dengan PD. Sampai laporan ini ditulis, PD masih mendukung pelaksanaan PKAD Terpadu dan mendampingi desa, meskipun secara kekuasaan tidak dapat memengaruhi kecamatan untuk lebih aktif memberikan dukungan besar untuk binwas melalui kegiatan PTPD dan KDM.

Selain PD, di Kecamatan 3 terdapat kasi pemerintahan yang baru menjabat. Kasi pemerintahan tersebut telah memahami PKAD Terpadu, termasuk tugas PTPD dan KDM, karena sebelumnya merupakan staf DPMD Kabupaten Lombok Timur. Namun, kasi pemerintahan cenderung menunggu instruksi dari camat sebagai atasannya untuk melaksanakan KDM. Saat evaluasi ini dilakukan, peran Kecamatan 3 lebih pada mengelola binwas pengembangan kapasitas dalam bentuk bimtek yang dilakukan satu kali setiap tahun, dengan mengundang narasumber dari OPD Kabupaten Lombok Timur.

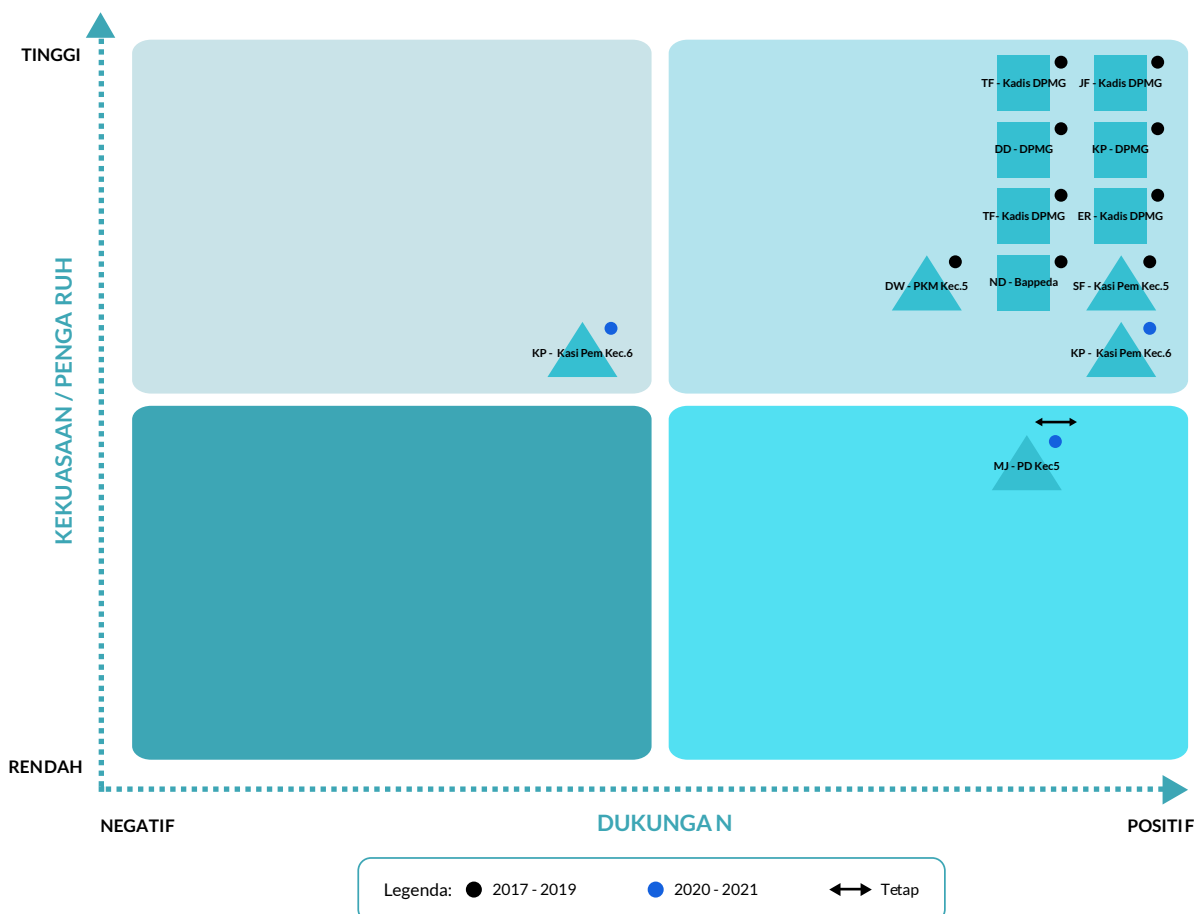
Meskipun KDM tidak lagi aktif seperti sebelumnya, hasil pembelajaran yang diberikan dalam KDM masih dilaksanakan oleh desa dengan baik. Desa-desa dampingan KOMPAK masih menerapkan pembelajaran pengelolaan tata pemerintahan dan administrasi desa yang diperoleh dari pembelajaran mandiri di KDM. Pendampingan pada periode 2017–2019 memberikan kemandirian bagi AD untuk menyelesaikan tugas mereka sesuai tupoksi masing-masing AD, seperti disampaikan oleh Kepala Desa E:

“...tapi bagi kami di sini [desa] gak atret [mundur], atretnya di sana, di ruang lingkungannya dia [kecamatan] di KDM. Kalau kami di sini kan tidak, tanpa komando [kecamatan] kami rapat sendiri...”
(HN, Kepala Desa E, 21 Oktober 2021)

Di tingkat kabupaten, belum terbentuk Tim PKAK atau tim gugus tugas PKAD Terpadu seperti di Kabupaten Lumajang. Koordinasi antarsektor belum terlembagakan dan dilakukan secara insidental. Aktor kunci yang terlibat dalam kegiatan PKAD Terpadu adalah AW (DPMD), NS (DPMD), dan EP (Bappeda). AW dan NS telah mengenal PKAD Terpadu sejak awal dilakukan dan memberikan dukungan sesuai tupoksi mereka di DPMD. NS merupakan pelatih daerah tersertifikasi, sehingga memiliki kapasitas memberikan pelatihan untuk pengembangan kapasitas aparatur. Namun posisi dalam DPMD Kabupaten Lombok Timur tidak berkaitan dengan tupoksi untuk pengembangan kapasitas aparatur desa, sehingga kontribusi yang dapat diberikan tidak besar, hanya sesuai tupoksinya saja. Sedangkan EP mengetahui PKAD Terpadu sejak 2020. Ketiga aktor ini menyadari bahwa kapasitas PTPD sebagai pembina untuk pengembangan kapasitas di desa masih lemah dan memerlukan pelatihan. Pihak Bappeda berencana melakukan pelatihan PTPD, namun belum terealisasi karena pembiayaan untuk penanganan Covid-19. Pelatihan bagi PTPD ini krusial untuk dilakukan karena di Lombok Timur terdapat SE replikasi PTPD di seluruh kecamatan, namun tidak ada pelatihan regular yang mendukung kapasitas PTPD untuk melakukan perannya.

Dinamika konteks pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Lombok Timur, secara umum hampir sama dengan di Kabupaten Lumajang, di mana **mutasi pada pejabat kecamatan yang aktif dalam kegiatan memengaruhi intensitas dan kualitas binwas desa. Kabupaten belum memiliki mekanisme untuk mengantisipasi dampak mutasi pejabat terhadap kinerja kecamatan dan kebutuhan pendampingan ke desa.** Koordinasi antaraktor baik di kecamatan dan kabupaten juga nampak lemah, ditandai belum adanya forum diskusi dalam bentuk pertemuan tatap muka ataupun forum diskusi virtual. Namun di Kabupaten Lombok Timur, tidak ditemukan resistansi yang tinggi terhadap program ini pada tiap level pemerintahan. Peluang potensial untuk peningkatan pelaksanaan program ini adalah memanfaatkan jalur regulasi yang lebih tinggi diikuti dengan pengelolaan program yang lebih baik, meliputi melaksanakan semua komponen PKAD Terpadu secara utuh dan koordinasi yang lebih baik pada supradesa (provinsi, kabupaten, dan kecamatan), fasilitasi kegiatan saling belajar dan transfer pengetahuan yang lebih terstruktur dari pejabat lama ke pejabat baru ketika terjadi mutasi, memberikan pelatihan bagi pejabat baru yang berperan sebagai pelaku PKAD Terpadu di daerah (kabupaten dan kecamatan), sehingga dapat menjamin keberlanjutan program.

Gambar 8. Peta Aktor Kunci Terpadu di Kabupaten Aceh Barat



Pada Gambar 8 tampak bahwa selama periode 2017–2019 terdapat cukup banyak aktor lintas sektor yang terlibat dalam pelaksanaan PKAD Terpadu di Kabupaten Aceh Barat, tidak hanya staf kecamatan dan DPMD, tetapi dari staf puskesmas (DW) dan staf Bappeda (ND). Hal ini tidak lepas dari upaya KOMPAK untuk menguatkan implementasi program di tingkat kecamatan dan desa, serta membawa pembelajarannya untuk advokasi dukungan di tingkat provinsi dan kabupaten. Di Kecamatan 5, dukungan Camat (MW) saat itu untuk PTPD dan PbMAD cukup besar, seperti SOP klinik belajar dan ruang klinik belajar di kecamatan. Kasi pemerintahan Kecamatan 5 (SF) saat itu aktif dalam memberikan pendampingan kegiatan PbMAD dan konsultasi di klinik belajar kecamatan dengan melibatkan fasbel lintas sektor dan PD.

Pada periode ini, meskipun DPMD berganti-ganti pimpinan (TF, JF, ER), dukungan yang diberikan masih tinggi untuk pelaksanaan program, misalnya mendorong perbup mengenai pelimpahan wewenang ke kecamatan, Perbup tentang PTPD dan SK mengenai PTPD, dan draf SK Tim Koordinasi PKAD Terpadu di tingkat kabupaten. Di DPMD saat itu juga terdapat dua orang staf dalam posisi kepala bagian (KP dan DD) yang aktif mendukung secara teknis pelaksanaan program ini di kabupaten dan desa. Tahun 2020 terjadi mutasi pada setiap level pemerintahan yang dilakukan oleh Pemda Aceh Barat. Pemindehan ini juga dilakukan pada aktor kunci yang mendukung PKAD Terpadu di OPD dan kecamatan. Kasi pemerintahan Kecamatan 5 menerima mutasi ke kecamatan lain, kemudian Camat di Kecamatan 5 saat itu memilih pensiun dini daripada dimutasi ke jabatan baru. Staf Bappeda yang memberikan dukungan kegiatan dari OPD perencanaan dipindahkan ke jabatan yang lebih rendah di instansi lain. Staf DPMD yang mendukung kegiatan pengembangan kapasitas juga mengalami mutasi, salah satunya memilih untuk pensiun dini, sedangkan lainnya menerima mutasi menjadi kasi pemerintahan di Kecamatan 6.

Dampak dari kebijakan tersebut adalah perubahan pada peta aktor kunci yang terlibat aktif mendukung program, baik di tingkat kabupaten dan kecamatan. Pejabat baru yang ditempatkan di posisi yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan kurang memahami PKAD Terpadu dan intensitas pergantian pejabat di Kabupaten Aceh Barat cukup tinggi. Di Kecamatan 5, wilayah dampingan KOMPAK, kegiatan PbMAD dan kegiatan klinik belajar kecamatan menjadi kurang aktif. Sekcam Kecamatan 5 (SU) yang baru menjabat 3 bulan saat evaluasi ini dilakukan, menyatakan tidak menolak program ini, namun kontribusi kecamatan terhadap program menunggu arahan camat baru. Sama dengan kondisi di Kecamatan 3 di Lombok Timur, ketika peran PTPD melemah, maka desa akan berkonsultasi pada pendamping desa atau PD (MJ). Tingginya mutasi di Aceh Barat, menyebabkan kebingungan pada desa, karena berdampak pada jalur konsultasi desa ke kecamatan dan kebutuhan binwas desa oleh kecamatan yang selama beberapa tahun telah dilakukan oleh PTPD.

Perpindahan salah satu staf DPMD (KP) ke Kecamatan 6 sebagai lokasi non-KOMPAK mendorongnya untuk mereplikasi kegiatan PKAD Terpadu di kecamatan tersebut mulai tahun 2020. Meskipun kekuasaannya di kecamatan tidak sebesar saat menjabat di DPMD, namun dapat memengaruhi camat dan kasi di Kecamatan 5 untuk melakukan kegiatan PTPD, termasuk dalam memfasilitasi pengembangan kapasitas bagi AD melalui binwas ke desa, pelatihan pengembangan kapasitas AD, dan inovasi media pembelajaran melalui konten media sosial.

Dinamika sosial politik di Kabupaten Aceh Barat cukup kompleks yang mengakibatkan perubahan peta aktor yang tidak bisa diprediksi. Pelaku yang tetap konsisten dalam menjalankan kegiatan PKAD Terpadu adalah PD (MJ) dan Kasi Pemerintahan (KP) di Kecamatan 6 wilayah non-KOMPAK. Sebagai PD, ia mendukung PKAD Terpadu meskipun tidak memiliki kekuatan yang besar untuk mendorong kecamatan berkontribusi lebih besar. Dalam menanggapi kebijakan mutasi di Kabupaten Aceh Barat dan mungkin dua kabupaten lainnya, pemerintah pusat perlu mendorong daerah untuk tidak memutasi pejabat yang terlibat dalam program ini, dengan pertimbangan dampak pada program. Kebijakan mutasi adalah hak pemerintah daerah, namun yang perlu dilihat adalah bagaimana hak tersebut dipergunakan dengan baik dan tidak membawa dampak kemunduran bagi daerah itu sendiri. Upaya lainnya adalah pemerintah pusat menempatkan adanya tenaga fungsional untuk melaksanakan PKAD Terpadu dan tidak terpengaruh oleh kebijakan mutasi di daerah.



8. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

8.1. Kesimpulan

Kegiatan uji coba PKAD Terpadu yang didukung KOMPAK di tiga kabupaten lokasi evaluasi, baik di wilayah dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK telah menunjukkan beberapa perubahan kapasitas aparatur supradesa dan AD sebagai pengaruh dari intervensi program ini. Selain perubahan kapasitas pada aparatur, studi ini mengidentifikasi kondisi yang memengaruhi pelaksanaan kegiatan PKAD Terpadu di daerah lokasi evaluasi, yaitu sebagai berikut:

Tidak adanya kebijakan pusat tentang PKAD Terpadu. Selama ini konsep PKAD Terpadu belum mengatur pendekatan dan strategi implementasi di daerah. Oleh sebab itu, model pendekatan serta strategi yang dilakukan oleh KOMPAK berbeda-beda disesuaikan dengan kondisi sosial politik yang ada. Evaluasi ini menemukan bahwa pendekatan dan strategi yang telah dilakukan oleh TA PKAD cukup efektif untuk membuka jalan bagi pelaksanaan PKAD Terpadu. Setidaknya sudah terdapat dukungan regulasi daerah mulai tingkat provinsi sampai regulasi teknis di kecamatan. Tidak adanya regulasi di tingkat pusat cukup memengaruhi pelaksanaan program PKAD Terpadu di daerah, karena regulasi dari pusat berperan penting sebagai arahan pelaksanaan program pada pemerintah daerah dan pemerintah desa, termasuk penganggaran yang lebih kuat di daerah mulai provinsi sampai dengan desa dan mendorong daerah di luar wilayah dampingan KOMPAK melakukan kegiatan PKAD Terpadu. Adanya regulasi pusat akan mempercepat adopsi daerah untuk melaksanakan program ini secara masif, sesuai desain yang dibangun oleh PKAD Terpadu.

Penggunaan modul terstandar memudahkan pelaku PKAD Terpadu melaksanakan kegiatan. Ditjen Bina Pemdes didukung KOMPAK telah menyiapkan modul standar bagi pembelajaran mandiri AD termasuk panduan bagi PTPD. Dengan adanya modul standar pembelajaran, materi yang diberikan pada AD di wilayah implementasi seragam sehingga diharapkan menjawab kebutuhan AD untuk menjalankan tupoksinya. Selama periode program berjalan, modul yang disampaikan adalah modul dasar yaitu tentang perencanaan pembangunan dan pelaporan keuangan desa. Pemberian materi ini memang dibutuhkan desa, terutama untuk pengelolaan keuangan pembangunan di desa sesuai standar pelaporan dan lebih tepat waktu, baik dalam penyelesaian pelaporan maupun transfer DD ke desa. Pengembangan materi tematik diperlukan oleh desa yang sudah mandiri dalam memahami materi dasar, yang membantu mereka menjawab tantangan kompleksitas pembangunan di desa. Dari sisi SDM, pengembangan materi tematik, perlu dibarengi dengan penguatan kapasitas pelaku PKAD di daerah.

Ditemukan adanya keselarasan program dengan kebutuhan aparatur di kabupaten dan kecamatan. Konsep binwas

berjenjang yang dibawa oleh PKAD Terpadu memberikan pemahaman peran pada supradesa untuk melakukannya sesuai kewenangan masing-masing. Bagi kabupaten, **program ini membantu memperpendek jarak binwas ke desa dengan memfungsikan peran kecamatan. Kegiatan PbMAD berkontribusi memfasilitasi kabupaten untuk diseminasi dan sinkronisasi program pembangunan antara kabupaten dan desa.** Sedangkan di kecamatan non-KOMPAK yang belum melakukan PKAD Terpadu seperti di Kecamatan 4 Kabupaten Lombok Timur, informasi prioritas pembangunan kabupaten bergantung dari staf kecamatan dan PD. Bagi kecamatan yang melaksanakan PKAD Terpadu misalnya di Kecamatan 1 di Kabupaten Lumajang dan Kecamatan 3 di Kabupaten Lombok Timur, kegiatan PTPD telah meningkatkan kapasitas kecamatan dalam melakukan tupoksi binwas ke desa. **Pelatihan PTPD yang diberikan cukup bermanfaat dengan adanya peningkatan keterampilan mendampingi desa, termasuk memfasilitasi PbMAD.** Kegiatan PbMAD dan klinik belajar kecamatan mendorong kerja sama dengan lintas sektor/OPD untuk sinkronisasi prioritas pembangunan di daerah dan meningkatkan pelayanan dasar di desa.

Terjadinya perubahan kapasitas pada aparatur supradesa. Pemerintah provinsi merupakan perpanjangan tangan dari pusat, perubahan kapasitas yang ditunjukkan dikaitkan dengan peran dalam program ini, yaitu dalam hal penyusunan regulasi, penguatan sisdu, dan ortal. Di Provinsi Aceh dan Jawa Timur sudah terdapat regulasi pelaksanaan PKAD Terpadu di tingkat provinsi. **Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam hal ini adalah DPMD provinsi nampak lebih aktif dibandingkan dengan DPMD di dua provinsi lainnya. Regulasi provinsi ditindaklanjuti dengan mendorong regulasi di tingkat kabupaten agar kegiatan ini bisa dilakukan di kecamatan dan desa.** Selain itu DPMD Provinsi Jawa Timur memberikan dukungan melakukan pelatihan bagi komponen PKAD Terpadu yang didukung oleh KOMPAK, melakukan monev kinerja aparatur untuk direplikasi oleh kabupaten, dan menginisiasi adanya LMS Sibermata yang memiliki potensi mengisi keterbatasan jumlah pelatih dan dilakukan secara mandiri oleh aparatur.

Sedangkan perubahan kapasitas pada pemerintah kabupaten, hampir di semua lokasi nampak kurang optimal. Hal ini disebabkan kegiatan PKAD Terpadu di semua lokasi fokus pada PTPD dan PbMAD, sehingga tidak semua komponen PKAD terlaksana di daerah. Di Kabupaten Lumajang, Provinsi Jawa Timur, pembentukan Tim PKAK dan pendampingan intensif diberikan menjelang periode uji coba berakhir, sehingga peran kabupaten untuk menggerakkan program ini kurang maksimal.

Perubahan kapasitas kecamatan ditandai dengan lebih aktifnya kecamatan melakukan binwas ke desa, melaksanakan pendampingan ke desa dalam kerangka PbMAD, menjadi rujukan desa untuk berkonsultasi, dan meningkatnya kerja sama lintas sektor dalam kegiatan binwas ke desa untuk meningkatkan kapasitas perencanaan pembangunan dan juga pelayanan dasar. Perubahan ini merupakan kontribusi program sesuai Pilar 1 (Penguatan Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Aparatur Desa) terutama strategi kedua yaitu revitalisasi peran kecamatan untuk pengembangan kapasitas aparatur desa.

Evaluasi ini menemukan **adanya keselarasan program dengan kebutuhan AD.** Kegiatan PbMAD yang difasilitasi PTPD dan fasbel lintas sektor membantu AD untuk memahami tupoksi (yang umumnya masih terfokus pada kapasitas teknis dan administratif pemerintahan desa), membantu desa untuk memahami regulasi pembangunan dengan lebih mudah, melakukan sinkronisasi dengan prioritas pembangunan kabupaten, dan memberikan arahan untuk transparansi serta akuntabilitas pengelolaan keuangan desa. Dengan adanya PbMAD, kebutuhan konsultasi dari desa dilakukan di kecamatan sehingga memperpendek jalur konsultasi dan ketergantungan desa kepada kabupaten yang jarak geografis relatif jauh. Metode pembelajaran yang interaktif dan menggunakan bahasa setempat memudahkan AD memahami materi pembelajaran. Di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, kegiatan PbMAD pada 2019–2020 juga menggunakan metode *peer mentoring*, yaitu mendorong AD yang potensial untuk memfasilitasi diskusi. Metode ini memberikan manfaat baik bagi AD yang berperan sebagai mentor untuk memfasilitasi materi dan diskusi dan AD lainnya sebagai peserta. Metode ini mendorong aparatur desa untuk meningkatkan kapasitasnya sebagai fasilitator pembelajaran dan menciptakan diskusi yang lebih setara dan efektif di antara sesama aparatur desa. Keselarasan yang ditemukan ini sesuai dengan Pilar 1 (Penguatan Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Aparatur Desa) strategi pertama yaitu pelaksanaan pembelajaran mandiri bagi AD menyesuaikan kapasitas dan karakter belajar aparatur desa.

Sudah mulai tampak adanya perubahan kapasitas AD baik secara individu dan kapasitas organisasi pemerintahan desa sebagai dampak kegiatan PKAD Terpadu. Di desa yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK, di Kecamatan 1 Kabupaten Lumajang dan Kecamatan 3 Kabupaten Lombok Timur, kapasitas individu ini oleh AD yang mengikuti PbMAD disampaikan kepada AD lainnya, sehingga mendorong perubahan sistem kerja di desa tersebut sebagai sebuah tim yang kuat. **Perubahan kapasitas yang menonjol adalah pada kapasitas teknis dan administratif, karena materi yang diberikan masih mengenai administrasi pengelolaan keuangan desa.**

Perubahan kapasitas pada BPD dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK di Kabupaten Lombok Timur teramati pada fungsi pengawasan dan serap aspirasi. Keaktifan BPD dalam menjalankan peran pengawasan dipengaruhi oleh faktor individu dan kultur sosial politik setempat. Kultur politik desa sangat memengaruhi kualitas peran pengawasan, seperti pada Desa B yang merupakan wilayah dampingan KOMPAK di Kabupaten Lumajang, di mana jabatan kepala desa dikuasai oleh dinasti keluarga tertentu yang mengendalikan politik desa secara keseluruhan. Sehingga, intervensi program KOMPAK untuk melaksanakan prinsip tata kelola pemerintahan desa yang transparan dan akuntabilitas sulit terlaksana sepenuhnya. **Program yang sama perlu mempertimbangkan faktor kultur politik lokal jika ingin melakukan perubahan tata kelola di desa.**

Perubahan kapasitas AD di lokasi evaluasi, tidak lepas dari peran aktor non-pemerintah, yaitu KOMPAK sebagai mitra pembangunan, PD, dan OMS. Intervensi program KOMPAK di luar PKAD Terpadu, secara tidak langsung berkontribusi pada pengembangan kapasitas AD dan peningkatan kualitas layanan di desa. Salah satunya mengenai adminduk sebagai pelayanan dasar di desa dan isu inklusi sosial dalam tata kelola pemerintahan desa. PD terlibat sebagai fasbel kegiatan PbMAD dan memang memiliki tugas pendampingan ke desa. Keberadaan PD melengkapi peran kecamatan untuk tetap intensif mendampingi desa sekaligus memberi penguatan kepada aparatur desa. OMS memiliki peran strategis dalam meningkatkan pemahaman AD mengenai isu gender, inklusi sosial, dan penguatan pada BPD. OMS yang bekerja di lokasi evaluasi, sebagian besar adalah mitra strategis KOMPAK. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah desa masih belum proaktif untuk menjalin kerja sama dengan pihak luar.

Pengelolaan sumber daya manusia di daerah untuk mendukung PKAD Terpadu belum maksimal. Keberadaan pelatih daerah tersertifikasi yang tersebar di OPD provinsi, kabupaten, dan juga kecamatan, kurang dikelola dengan baik oleh pemerintah daerah. Di Provinsi Jawa Timur, dari sejumlah 55 orang, saat evaluasi ini dilakukan hanya enam orang asal tiga kabupaten wilayah kerja KOMPAK yang aktif dan dimanfaatkan. Data sebaran juga tidak dimutakhirkan, apalagi adanya kebijakan mutasi daerah. Terdapat beberapa kasus di semua lokasi evaluasi mengenai penempatan pejabat yang memiliki kapasitas pelatih ahli dan pemindahan pejabat yang merupakan aktor kunci kegiatan PKAD Terpadu, pada posisi yang tidak berkaitan dengan tupoksi pengembangan kapasitas aparatur yang berdampak pada perlambatan pelaksanaan dan capaian PKAD Terpadu di daerah. Kebijakan mutasi di daerah tidak mempertimbangkan latar belakang dan pengalaman kerja saat merotasi jabatan ASN. Di sisi lain, daerah belum mengembangkan mekanisme transfer pengetahuan dan penyiapan sarana belajar mandiri bagi ASN yang mengalami rotasi jabatan untuk mendukung program ini tetap berjalan.

Pelembagaan dan replikasi yang minim komitmen penganggaran dan pendampingan. Pemerintah daerah di semua lokasi evaluasi telah memberikan dukungan kebijakan teknis untuk mereplikasi komponen PKAD Terpadu, utamanya adalah PTPD, klinik belajar kecamatan, dan PbMAD. Di Kabupaten Lumajang, semua kecamatan telah memiliki SK PTPD, demikian pula arahan Bappeda Kabupaten Lombok Timur agar semua kecamatan mereplikasi PTPD. Arahan yang mewajibkan replikasi ini kurang didukung oleh pemantauan apakah kapasitas kecamatan sudah mampu menjalankan PTPD dan memastikan kualitas pelaksanaan. Evaluasi ini menemukan bahwa replikasi PTPD di Kecamatan 4 yang merupakan wilayah non-KOMPAK di Lombok Timur tidak berjalan karena tidak ada pendampingan bagi kecamatan untuk melaksanakan fungsi tersebut. Hasil monev kapasitas aparatur di tingkat kecamatan di Kabupaten Lumajang juga menggambarkan kapasitas aparatur kecamatan yang bervariasi, sebagian masih belum memahami tupoksi, dan pembinaan dari OPD kabupaten yang masih lemah. Kebijakan daerah untuk mereplikasi program, semestinya didukung oleh komitmen anggaran untuk melatih dan mendampingi. Jika daerah memiliki keterbatasan sumber daya, maka adopsi program dapat dilakukan bertahap dengan memerhatikan kemampuan daerah.

Secara umum, evaluasi ini menemukan bahwa tidak terlalu terlihat perbedaan di desa dampingan KOMPAK dan non-KOMPAK, terutama perubahan kapasitas AD untuk penyelesaian tugas administrasi keuangan desa dan pemahaman tupoksi pada AD. Beberapa alasan yang mungkin memengaruhi adalah: (1) terdapatnya aktor yang memahami PKAD Terpadu yang memiliki kapasitas menggerakkan kegiatan PKAD Terpadu di daerah non-KOMPAK, terutama di level kecamatan; (2) advokasi program di tingkat provinsi dan kabupaten yang disambut baik oleh supradesa, pemerintah supradesa memberikan dukungan dalam bentuk beberapa regulasi pelaksanaan PKAD Terpadu dan memengaruhi wilayah non-KOMPAK menerapkan program tersebut dengan perkembangan yang bervariasi. Namun di wilayah non-KOMPAK yang tidak memiliki aktor penggerak di kecamatan, pengembangan kapasitas bergantung pada keaktifan kabupaten menjalankan peran binwasnya dan kemauan AD untuk belajar secara mandiri.

Pandemi COVID-19 memengaruhi kecepatan pencapaian tujuan program. Di wilayah dampingan KOMPAK, kegiatan PbMAD menjadi berkurang intensitasnya dan mengalami perlambatan. **Pendampingan dilakukan dengan metode daring dan diskusi melalui WAG.** Namun terdapat kontribusi oleh PTPD dan klinik belajar dalam mendampingi desa untuk melakukan revisi APB Desa. PTPD menjelaskan regulasi untuk perubahan APB Desa, tata cara penentuan penerima BLT-DD dan pemutakhiran data yang dilakukan desa secara partisipatif. Setelah itu PTPD mendampingi desa melakukan penetapan perubahan APB Desa melalui musyawarah khusus di desa.

8.2. Rekomendasi

Pelaksanaan uji coba PKAD Terpadu menunjukkan bahwa konsep dan pendekatan yang dibawa oleh PKAD Terpadu memiliki potensi besar sebagai sebuah strategi pengembangan kapasitas AD yang melibatkan semua aktor dari seluruh tingkatan pemerintahan, sehingga terdapat sinergi untuk perubahan kapasitas pemerintah desa yang berdampak pada pembangunan desa. Agar tujuan program dapat optimal, terdapat beberapa rekomendasi yang perlu ditindaklanjuti oleh pemerintah pusat dan daerah sebagai berikut:

1. **Perlunya regulasi pusat yang mengatur PKAD Terpadu.** Perlu adanya kebijakan pemerintah pusat yang mengatur pengembangan kapasitas yang dilaksanakan secara berjenjang dari pusat hingga daerah, sehingga tersedia pedoman umum bagi pemerintah daerah untuk melaksanakan program ini secara utuh di setiap jenjang, koordinasi antarkomponen, panduan monev, dan penyediaan anggaran yang memadai untuk setiap komponen.
2. **Perlunya mengelola program dan sumber daya manusia di daerah.** Daerah perlu menyiapkan sistem pengelolaan program dalam hal pengembangan basis data pelatih daerah tersertifikasi dan pelaku PKAD Terpadu yang sudah dilatih untuk dimanfaatkan dalam kegiatan pengembangan kapasitas aparatur desa, mekanisme koordinasi yang mendukung komponen di setiap jenjang, mekanisme pemantauan dan evaluasi yang memberikan umpan balik pelaksanaan program di setiap jenjang, sehingga dapat memastikan keberlanjutan program walaupun terjadi pergantian personel pelaku PKAD Terpadu di daerah karena mutasi.
3. **Perlunya fasilitasi transfer pengetahuan antarpelaku PKAD Terpadu dan penyediaan sarana pembelajaran.** Kebijakan mutasi di daerah pada aktor kunci sangat memengaruhi pelaksanaan dan capaian program selanjutnya, di mana staf pengganti tidak difasilitasi dengan penguatan kapasitas dan akses pada sarana pembelajaran. Untuk itu daerah harus memfasilitasi adanya mekanisme pertukaran pengetahuan di antara para aktor PKAD Terpadu, untuk memastikan staf baru memiliki kapasitas menjalankan peran dalam program ini, termasuk akses untuk memanfaatkan sarana pembelajaran digital yang ada yang dapat dilakukan secara mandiri. Selain itu dapat dipertimbangkan untuk memanfaatkan tenaga fungsional di daerah untuk memfasilitasi kegiatan peningkatan kapasitas aparatur desa.

4. **Perlunya pemantauan dan evaluasi program untuk pemetaan kapasitas aparatur dan kebutuhannya.** Perlu melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala untuk mendapatkan peta kapasitas aparatur kabupaten, kecamatan, dan desa. Agar dukungan kepada desa dapat diberikan secara optimal, maka kapasitas pembinanya di tingkat supradesa juga perlu dikuatkan, sehingga dapat menjawab kebutuhan desa secara tepat.
5. **Perlunya pengembangan materi tematik yang dibutuhkan oleh desa,** terutama desa-desa yang sudah memiliki kemampuan pada materi dasar pembelajaran mandiri. Ketersediaan materi tematik ini harus didasarkan pada kebutuhan untuk membantu pengembangan potensi desa dan tuntutan menjalankan arahan pembangunan di desa yang semakin kompleks. Misalnya, pemahaman AD untuk pengembangan BUMDes, pemahaman mengenai kesetaraan gender dan inklusi sosial dalam tata kelola desa untuk meningkatkan partisipasi dan kapasitas kelompok rentan, pelaksanaan SDGs Desa, dsb. Pengembangan materi ini dilakukan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
6. **Perlunya replikasi selektif dengan komitmen penganggaran dan pendampingan intensif.** Selama ini arahan kabupaten untuk mereplikasi kegiatan PKAD di kecamatan dan desa tidak dibarengi oleh dukungan penganggaran, pelatihan pengembangan kapasitas pada pelaku PKAD Terpadu di lokasi replikasi, dan pendampingan, sehingga tidak terjadi perubahan sesuai yang diinginkan daerah. Jika daerah mereplikasi kegiatan di kecamatan dan desa, maka perlu melihat kemampuannya dan memprioritaskan wilayah yang melakukan replikasi untuk mendapatkan dukungan yang dibutuhkan.
7. **Daerah perlu membuka peluang kerja sama dengan pihak non-pemerintah,** misalnya perguruan tinggi, OMS, dan sektor bisnis untuk memberikan penguatan isu-isu tematik, seperti kesetaraan gender, inklusi sosial, akuntabilitas sosial, BUMDes dan UMKM di desa, dan sebagainya

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi TW, Rodiyah, I., Sukmana, H. (2020). The Competence And Performance Of Village Apparatus In Sidoarjo Regency. *JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik)*. Vol. 8, 2.
- Adriyanto. (2021). *Kebijakan Dana Desa Tahun 2021*. Diakses dari <https://djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2021/02/Kebijakan-Dana-Desa-2021.pdf>
- Aminah, Sitti, Hari P.S. (2018). Analisis Tingkat Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa di Kabupaten Bogor. *Matra Pembaruan*. No. 2(3), 149–160.
- Andhika, J. (2020). *Dampak Pandemi COVID-19 Bagi Penyelenggaraan Pelayanan Publik*. Diakses dari <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--dampak-pandemi-covid-19-bagi-penyelenggaraan-pelayanan-publik>.
- Bappeda Kabupaten Lumajang. (2021). *Laporan Perjalanan Dinas Monitoring dan Evaluasi terkait RKPDesa dan DU*. Lumajang: Bappeda Kabupaten Lumajang.
- BPS. (2019). *Jumlah Desa/Kelurahan Menurut Provinsi Tahun 2019*. Diakses dari https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/bEVXU252SU9hTjBxWEU3Z2NpS1ZPQT09/da_02/1.
- BPS Kabupaten Aceh Barat. (2021). *Kabupaten Aceh Barat dalam Angka 2021*. Aceh Barat: BPS. Diakses dari <https://acehbaratkab.bps.go.id/publication/2021/02/26/90701fc7b2b283f9a1e8c892/kabupaten-aceh-barat-dalam-angka-2021.html>.
- BPS Kabupaten Aceh Barat. (2021). *Kecamatan Arongan Lambalek dalam Angka 2021*. Aceh Barat: BPS. Diakses dari <https://acehbaratkab.bps.go.id/publication/2021/09/24/5235ad9fcc77623fcf65afc/kecamatan-arongan-lambalek-dalam-angka-2021.html>.
- BPS Kabupaten Aceh Barat. (2021). *Kecamatan Johan Pahlawan dalam Angka 2021*. Aceh Barat: BPS. Diakses dari <https://acehbaratkab.bps.go.id/publication/2021/09/24/ea42c7533208f8c50e7a0f2/kecamatan-johan-pahlawan-dalam-angka-2021.html>.
- BPS Kabupaten Lombok Timur. (2021). *Kabupaten Lombok Timur dalam Angka 2021*. Lombok Timur: BPS. Diakses dari <https://lomboktimurkab.bps.go.id/publication/2021/02/26/16598bcb9b45c7cd5d5a15b/kabupaten-lombok-timur-dalam-angka-2021.html>.
- BPS Kabupaten Lombok Timur. (2021). *Kecamatan Aikmel dalam Angka 2021*. Lombok Timur: BPS. Diakses dari <https://lomboktimurkab.bps.go.id/publication/2021/09/24/12ac530f8bee93bf28a454b6/kecamatan-aikmel-dalam-angka-2021.html>.
- BPS Kabupaten Lombok Timur. (2021). *Kecamatan Sakra dalam Angka 2021*. Lombok Timur: BPS. Diakses dari <https://lomboktimurkab.bps.go.id/publication/2021/09/24/f676bf918939f56f96b47853/kecamatan-sakra-dalam-angka-2021.html>.
- BPS Kabupaten Lumajang. (2021). *Kecamatan Gucialit dalam Angka 2021*. Lumajang: BPS. Diakses dari <https://lumajangkab.bps.go.id/publication/2021/09/24/3a8b48708ddcb7e131269747/kecamatan-gucialit-dalam-angka-2021.html>.
- BPS Kabupaten Lumajang. (2021). *Kecamatan Kunir dalam Angka 2021*. Lumajang: BPS. Diakses dari <https://lumajangkab.bps.go.id/publication/2021/09/24/320e3fbbe7cc8c8a25b53cf2/kecamatan-kunir-dalam-angka-2021.html>.

- BPS Kabupaten Lumajang. (2021). *Kabupaten Lumajang dalam Angka 2021*. Lumajang: BPS. Diakses dari <https://lumajangkab.bps.go.id/publication/2021/02/26/70aa9da9b1bb75a28edbfc1/kabupaten-lumajang-dalam-angka-2021.html>.
- Direktorat Fasilitasi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Dirjen Bina Pemerintah Desa Kementerian Dalam Negeri. (2018). *Panduan Pemantauan dan Evaluasi PKAD Terpadu*. Tidak dipublikasikan.
- Jayani, D.H. (2019). *Inilah Alokasi Transfer ke Daerah dan Dana Desa pada 2020*. Diakses dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/08/16/inilah-alokasi-transfer-ke-daerah-dan-dana-desa-pada-2020>.
- Kemendagri dan KOMPAK. (2018). *Kualitas Aparatur Pemerintahan Desa dalam Implementasi UU Desa: Pembelajaran Uji Coba PKAD Terpadu 2017–2018*. Jakarta: KOMPAK.
- KOMPAK. (2018). *Gender Equality and Social Inclusion Strategy 2018–2022*. Jakarta: KOMPAK.
- KOMPAK. (2018). *Kualitas Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa dalam Implementasi UU Desa, Pembelajaran Uji Coba PKAD Terpadu 2017–2018*. Jakarta: KOMPAK.
- Palmira, P.B. (2019). *Laporan Penelitian SMERU: Studi Implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa: Laporan Endline*. Jakarta: The SMERU Research Institute.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan.
- Syukri, M., P.P. dkk. (2018). *Studi Implementasi Undang-Undang Nomor 6, Tahun 2014 tentang Desa: Laporan Baseline*. Jakarta: The SMERU Research Institute.
- Palmira, P.B. (2019). *Laporan Penelitian SMERU: Studi Implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Jakarta: The SMERU Research Institute.
- Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

LAMPIRAN A. PEMETAAN AKTOR KUNCI DI TINGKAT KABUPATEN DAN KECAMATAN

Skala yang digunakan untuk skoring:

- Skala yang digunakan untuk menilai sikap mendukung adalah 1–5. Semakin mendukung skor semakin besar. Skala untuk sikap menolak adalah -1 sampai -5, jika semakin menolak maka skor semakin ke arah kiri (tertinggi -5). Jika sikap netral nilainya adalah 0 (nol).
- Untuk menilai pengaruh/kekuasaan skala yang digunakan adalah kuat (3), sedang (2), dan lemah (1). Untuk menentukan tingkat pengaruh, adalah dari jumlah 3 item kekuasaan/pengaruh (jabatan politik, kapasitas mobilisasi, dan akses pada anggaran). Nilai terbesar adalah 9, dan nilai terkecil adalah -9.

Hasil skoring sikap mendukung/tidak mendukung akan dipindahkan ke garis x, dan skoring pengaruh/kekuasaan dipindahkan ke garis y. Titik yang dihasilkan oleh pertemuan x dan y akan menentukan posisi aktor, yang dinyatakan dalam 4 kuadran:

- Kuadran 1: aktor yang memiliki kepentingan tinggi dan pengaruh tinggi (promoter).
- Kuadran 2: aktor yang memiliki kepentingan tinggi/pengaruh rendah (defenders).
- Kuadran 3: aktor yang kepentingannya rendah dan pengaruh rendah (apatis).
- Kuadran 4: aktor yang memiliki kepentingan rendah terhadap program, namun memiliki pengaruh tinggi karena jabatan formalnya (latent).

Tabel 9. Peta dan Skoring Aktor PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang periode 2018–2020

Nama	Institusi	Skor Kuasa/ Pengaruh	Sikap Dalam Program
AH	DPMD Kabupaten Lumajang	5	Mendukung (4)
HM	Kasi Pemerintahan Kecamatan 1	7	Mendukung (5)
IS	Camat Kec. 1	9	Mendukung (5)
AP	Bappeda Lumajang	6	Mendukung (5)

Tabel 10. Peta dan Skoring Aktor PKAD Terpadu di Kabupaten Lumajang periode 2021

Nama	Institusi	Skor Kuasa/ Pengaruh	Sikap Dalam Program
AH	DPMD Kabupaten Lumajang	5	Mendukung (4)

Namal	nstitusi	Skor Kuasa/ Pengaruh	Sikap Dalam Program
HM	Mantan Kasi Pem. Kec. 1	-3	Mendukung (5)
IS	Mantan Camat Kec. 1	-4	Mendukung (4)
AP	Bappeda Lumajang	7	Mendukung (5)
KH	Camat Kec. 1	9	Menolak (-4)
WH	Kasi Pemerintahan Kec. 1	3	Netral (0)
YH	Camat Kec. 2	6	Mendukung (4)
BG	Kasi Pemerintahan Kec. 2	8	Mendukung (5)
EN	Dinkes Lumajang	5	Mendukung (3)

Tabel 11. Peta dan Skoring Aktor PKAD Terpadu di Kabupaten Lombok Timur periode 2017–2019

Nama	Jabatan/Posisi Pekerjaan	Kuasa/ Pengaruh	Sikap Dalam Program
HF	Camat Kecamatan 3	9	Mendukung (5)
NS	DPMD Kabupaten Lombok Timur	4	Mendukung (4)
AS	Pendamping Desa Kecamatan Aikmel	-1	Mendukung (5)
AW	DPMD Kabupaten Lombok Timur	5	Mendukung (4)

Tabel 12. Peta dan Skoring Aktor PKAD Terpadu di Kabupaten Lombok Timur periode 2020–2021

Nama	Jabatan/Posisi Pekerjaan	Kuasa/ Pengaruh	Sikap Dalam Program
HF	Sekda Kabupaten Lombok Timur	-3	Mendukung (4)
EH	Bappeda Lombok Timur	3	Mendukung (3)
NS	DPMD Kabupaten Lombok Timur	4	Mendukung (4)

Nama	Jabatan/Posisi Pekerjaan	Kuasa/Pengaruh	Sikap Dalam Program
KA	Kasi Pemerintahan Kecamatan 3	3	Netral (0)
AZ	Pendamping Desa Kecamatan Aikmel	-1	Mendukung (3)
AW	DPMD Kabupaten Lombok Timur	5	Mendukung (4)

Tabel 13. Peta dan Skoring Aktor PKAD Terpadu di Kabupaten Aceh Barat periode 2017–2019

Nama	Jabatan/Posisi Pekerjaan	Kuasa/Pengaruh	Sikap Dalam Program
TF	Kadis PMG Aceh Barat 2015-mid 2018	9	Mendukung (4)
JF	Kadis PMG mid 2018 - mid 2019	9	Mendukung (5)
ER	Kadis PMG Aceh Barat mid 2019-mid 2020	7	Mendukung (5)
DD	Kasi Pemerintahan Gampong DPMG Aceh Bata	8	Mendukung (4)
KP	DPMG Aceh Barat	8	Mendukung (5)
ND	Bappeda, Aceh Barat	6	Mendukung (4)
MW	Camat Kec, 5	7	Mendukung (4)
DW	PKM Kec, 5	6	Mendukung (3)
SF	Kasi Pemerintahan Kec. 5	6	Mendukung (3)
MJ	PD Kec. 5	-1	Mendukung (4)

Tabel 14. Peta dan Skoring Aktor PKAD Terpadu di Kabupaten Aceh Barat periode 2020–2021

Nama	Jabatan/Posisi Pekerjaan	Kuasa/Pengaruh	Sikap Dalam Program
KP	Kasi Pemerintahan Kecamatan 6	5	Mendukung (3)
MJ	PD Kec. 5	-1	Mendukung (4)
SU	Sekcam Kec. 5	3	Netral (0)

LAMPIRAN B. DAFTAR REGULASI TINGKAT KECAMATAN

Tabel 15. Regulasi Tingkat Kecamatan

No	Nama Regulasi	Tanggal/Tahun Penetapan
Kabupaten Lombok Timur, NTB		
1	SK Camat Gucialit Nomor 9 Tahun 2021 tentang Pembentukan Tim Pembina Teknis Pemerintahan Desa (PTPD) Kecamatan Gucialit Kabupaten Lumajang.	15 Februari 2021
2	SK Camat Gucialit Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pembentukan Tim Pelaksana Pusat Belajar Peningkatan Kapasitas Aparatur Desa (PB-PKAD) "Bilik Pintar TEHKOPI Kecamatan Gucialit".	22 Maret 2021
3	SK Camat Nomor 11 Tahun 2021 tentang Pembentukan Tim Fasilitator Pembelajaran Mandiri dan peningkatan kapasitas aparatur desa kecamatan Gucialit Kabupaten Lumajang.	22 Maret 2021
4	SK Camat Nomor 188.4.008/427.103/2021 tentang Tim Fasilitator Pembelajaran Mandiri dan PKAD Kecamatan Kunir	8 Januari 2021
5	SK Camat Kunir No 188.4.00t/427.103/2021 tentang Tim Pengelola Klinik Desa "Praja Adhinata" Kecamatan Kunir	2021
6	SK Camat Kunir No 188.4.00t/427.103/2021 tentang Struktur Pembina Teknis Pemerintah Desa Kecamatan Kunir	8 Januari 2021
Kabupaten Lombok Timur, NTB		
1	SK Camat Aikmel Nomor 188.45/36A/Kec.A/2017 tentang Pembentukan Pembina Teknis Pemerintahan Desa Kecamatan Aikmel	4 January 2021
2	SK Camat Aikmel Nomor 188.45/36A/Kec.A/2017 tentang Pembentukan Pengurus Klinik Desa Membangun Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur.	2017
3	SK Camat Aikmel Nomor 188.45/--/Kec.A/2017 tentang Penetapan Standar Operasional Prosedur Klinik Desa Membangun Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur.	09 September 2017
4	SK Camat Aikmel Nomor 188.45/80/Kec.A/2019 tentang Pembentukan Tim Pembina Teknis Pemerintah Desa Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur	18 April 2019
Kabupaten Aceh Barat, Aceh		
1	SK Camat Arongan Lambalek Nomor 20 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Pelaksana Teknis Klinik Gampong Kecamatan Arongan Lambalek.	05 September 2017
2	SK Camat Johan Pahlawan Nomor 30 Tahun 2020 tentang Pembentukan Tim Pengelola Klinik Gampong	2020
3	SK Camat Johan Pahlawan Nomor 16 Tahun 2021 tentang Pengesahan Standar Operasional Prosedur Klinik Gampong pada Sekretariat Kecamatan Johan Pahlawan.	24 Mei 2021
4	SK Camat Arongan Lambalek Nomor 08.a/V/SK/2021 Tahun 2021 tentang Pengesahan Standar Operasional Prosedur Klinik Gampong pada Kecamatan Arongan Lambalek	31 Mei 2021

LAMPIRAN C. DAFTAR MODUL, PANDUAN, dan PTO PKAD TERPADU

Tabel 16. Modul, Panduan, dan PTO PKAD Terpadu

No	Nama Dokumen	Instansi yang mengeluarkan	Tahun
Nasional			
1	Modul Pelatihan bagi Petalatih Tingkat Kabupaten (TOT PAD)	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2016
2	Modul Pelatihan Pembina Teknis Pemerintahan Desa	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2016
3	Modul Pelatihan bagi Petalatih Tingkat Kabupaten Pembina Teknis Pemerintahan Desa	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2016
4	Modul Pelatihan bagi Petalatih Tingkat Propinsi (ToMT) Pembina Teknis Pemerintahan Desa	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2016
5	Modul Pelatihan TPDY Andas	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2016
6	Rancangan Indikator Strategi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa	Direktorat FPKAD Dirjen Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri	2017
7	Pembelajaran PTPD Instrumen Monev	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2017
8	Panduan Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Terpadu	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2017
9	Modul Pelatihan Aparatur Desa bagi Petalatih Pusat dan Daerah	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2018
10	Modul Pelatihan BPD	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2018
11	Pelaporan Keuangan Desa	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2020
12	Modul Pelatihan Aparatur Desa	Direktorat FPKAD Dirjen Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri	2021
13	Modul TOT Pelatihan BPD	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	2021
14	Petunjuk Teknis Operasional Pengelolaan Keuangan desa	Dirjen Bina Pemerintahan Desa	n/a
Kabupaten Lumajang, Provinsi Jawa Timur			
1	Panduan Teknis Binwasoleh Kecamatan : Serial Musyawarah Desa	Biro Pemerintah dan Otonomi Daerah, Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur	2019
2	Panduan Teknis Binwasoleh Kecamatan : Serial Pengelolaan Keuangan Desa	Biro Pemerintah dan Otonomi Daerah, Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur	2019
3	Panduan Teknis Binwasoleh Kecamatan : Serial RAPDes	Biro Pemerintah dan Otonomi Daerah, Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur	2019

4	Panduan Teknis Binwasa Kecamatan : Seri RKP	Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah, Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur	2019
5	Pedoman Evaluasi Kinerja Aparatur Pemerintah Desa	DPMD Provinsi Jawa Timur	2019
6	Buku Bacaan Pelatihan Peningkatan Kapasitas Aparatur Desa Jawa Timur	DPMD Provinsi Jawa Timur	2021
Kabupaten Lombok Timur, NTB			
1	Panduan Fasilitas Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa	Pemerintah Kabupaten Lombok Timur	n/a
2	Panduan Fasilitas Penyusunan RKP Desa	DPMD Kabupaten Lombok Timur didukung KOMPAK	2020
3	Fasilitas Penyusunan RKP Desa Lombok Timur 2018	DPMD Kabupaten Lombok Timur	2018
4	Panduan Pelaksanaan Rakorcam Tematik Layanan Administrasi Kependudukan Berbasis Kewenangan Desa	KOMPAK	2021
5	Serial Bahan Tayang 47: Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2021 (review)	KOMPAK	2021
6	Serial Bahan Tayang 48: Pengadaan Barang/Jasa di desa dimasa Pandemi COVID	KOMPAK	n/a
7	Serial Bahan Tayang 49: Intisari Pedoman Pembangunan dan Pelayanan Masyarakat Desa	KOMPAK	n/a
8	Serial Bahan Tayang 50: Hubungan Pemerintah Daerah, Kecamatan, dan Desa	KOMPAK	n/a
9	Serial Bahan Tayang 51: Peran Kepala Desa dan BPD dalam Penyusunan APBD Desa	KOMPAK	n/a
10	Serial Bahan Tayang 52: Mendorong Desa Inklusif	KOMPAK	n/a
11	Serial Bahan Tayang 53: Advokasi di Desa Berdasar Kewenangan Desa	KOMPAK	n/a
12	Serial Bahan Tayang 54: Rakorcam Layanan Administrasi Kependudukan Berbasis Kewenangan Desa	KOMPAK	n/a
13	Serial Bahan Tayang 55: Rakorcam Penyusunan Perencanaan Kegiatan Layanan Administrasi Kependudukan Berbasis Kewenangan Desa	KOMPAK	n/a
14	Serial Bahan Tayang 56: Rakorcam Evaluasi Kegiatan Layanan Administrasi Kependudukan Berbasis Kewenangan Desa	KOMPAK	n/a
15	Serial Bahan Tayang 59: Evaluasi Perkembangan Desa berdasarkan Permendagri Nomor 81 Tahun 2015 tentang Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan	KOMPAK	n/a
16	Serial Bahan Tayang 60: Penggunaan Dana Desa untuk Konvergensi Stunting	KOMPAK	n/a

Kabupaten Aceh Barat, Provinsi Aceh			
1	Panduan Fasilitas Penyusunan Rencana Kerja Gampong (RKP Gampong)	DPMG Provinsi Aceh didukung oleh KOMPAK	2017
2	Buku Panduan bagi Petugas Registrasi Gampong dalam wilayah Provinsi Aceh	Dinas Registrasi dan Kependudukan Provinsi Aceh, Kementerian Dalam Negeri, DFAT Australia, KOMPAK	2020
3	Panduan Teknik Fasilitas Perubahan APBD Gampong COVID19	DPMG Provinsi Aceh	2020
4	Panduan Teknik Pemerintahan Gampong Provinsi Aceh	DPMG Provinsi Aceh	2020
5	Panduan Teknik Pembentukan dan Pengelolaan Klinik Gampong	DPMG Provinsi Aceh	2020
6	Pedoman Teknik Pengembangan Kapasitas Aparatur Gampong Terpadu	DPMG Provinsi Aceh	2020
7	Panduan Teknik Pembentukan dan Pembinaan Pembina Teknik Pemerintahan Gampong dalam Provinsi Aceh	DPMG Provinsi Aceh didukung oleh DFAT Australia dan KOMPAK	2020