



## **Pengembangan Kapasitas dalam Mendukung Pemerintahan Daerah yang Inklusif**

### **Capacity Development in Supporting Inclusive Local Government**

**Antonius Aru Hadi Eka Sayoga<sup>1) a)\*</sup>, Nia Kharisma<sup>2) b)</sup>**

<sup>1)</sup>Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Semarang

<sup>a)</sup>Jl. Gatot Subroto No. 20, Ungaran, Kabupaten Semarang 50517. Jawa Tengah

<sup>2)</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Semarang

<sup>b)</sup>Kampus UNNES, Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229. Jawa Tengah

\*Email: masaruhadi@gmail.com

Naskah Masuk: 20 Desember 2023

Naskah Revisi: 10 April 2024

Naskah Diterima: 28 Oktober 2024

#### **ABSTRACT**

*Local governments have important role in achieving development goals. The government's limited fiscal capacity requires optimization of the role of society in development to build inclusive governance, by developing community capacity. The aim of this research is to provide input on the concept of strengthening capacity in forming inclusive regional government based on empirical studies been implemented. The approach taken was qualitative descriptive research with secondary data from previous research. The Prisma method was used in data mining and compiling analysis. From this research found that the key to successful capacity development support inclusive government system: providing assurance of a balanced and harmonious correlation between government and society, reducing level of affected communities and marginalized communities, building an environment that allows healthy competition and ideas' variation, providing equal opportunities for citizens in accessing resources and actively participating in maturing political process, mobilizing respect human rights, freedoms and supremacy of law, enforcing behavior according to the code of ethics between civil servants and political leaders, strengthening public sector financial management, increasing institutional reform, and strengthening research capacity. Therefore, the entire process of formulating development policies needs also involving the community, be in line with community preferences, needs and expectations.*

**Keywords:** capacity development, inclusive local government

#### **ABSTRAK**

*Pemerintah daerah memiliki peran penting dalam mencapai tujuan pembangunan. Keterbatasan kemampuan fiskal pemerintah, perlu optimalisasi peran masyarakat dalam pembangunan untuk membangun tata pemerintahan yang inklusif, dengan cara pengembangan kapasitas masyarakat. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan masukan konsep penguatan kapasitas dalam membentuk pemerintahan daerah yang inklusif dengan berdasarkan pada studi empiris yang telah dilakukan. Pendekatan penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan data sekunder dari hasil penelitian sebelumnya digunakan. Metode Prisma digunakan dalam penggalan data dan penyusunan hasil analisis. Dari penelitian ini ditemukan bahwa kunci keberhasilan pengembangan kapasitas dalam mendukung tata pemerintahan yang inklusif adalah: memberikan kepastian terhadap korelasi yang berimbang dan harmonis antara pemerintah dan masyarakat, menurunnya tingkat masyarakat terdampak dan masyarakat termarginalkan, membangun lingkungan yang membantun persaingan dan variasi ide secara sehat, memberikan kesempatan yang sama kepada warga negara dalam mengakses sumber daya dan berpartisipasi aktif dalam proses pendewasaan politik, memobilisasi penghormatan terhadap hak asasi manusia, kebebasan, dan supremasi hukum, menegakkan perilaku sesuai kode etik antara pegawai negeri dan pemimpin politik, memperkuat pengelolaan keuangan sektor publik, meningkatkan reformasi kelembagaan, serta penguatan kapasitas penelitian. Oleh karena itu seluruh proses penyusunan kebijakan pembangunan perlu juga melibatkan masyarakat agar perencanaan sesuai dengan preferensi, kebutuhan dan harapan masyarakat.*

**Kata kunci:** pembangunan kapasitas, pemerintahan daerah yang inklusif

## PENDAHULUAN

Pengelolaan pemerintahan yang baik dan berimbang sangat menentukan pencapaian hasil akhir pembangunan karena dengan tingginya penyimpangan atau kebocoran maka tujuan pembangunan akan sulit direalisasikan. Hal ini disebabkan karena rendahnya akuntabilitas, lemahnya supremasi hukum dan rendahnya peran serta masyarakat dalam setiap langkah pembangunan karena apatisisme dan ketidakpedulian masyarakat untuk terlibat. Pembangunan seharusnya ditujukan untuk kebaikan, kesejahteraan, kemakmuran dan keberlanjutan kehidupan masyarakat itu sendiri. Kondisi ini akan semakin diperparah jika inefisiensi dalam pendanaan negara sangat terasa, tingginya praktik korupsi yang akut, kemauan politik yang rendah, dan ketidakjelasan terhadap pembangunan, atau sebagai efek korosif dalam proses pembangunan, karena pelan tapi pasti akan menggerogoti pembangunan itu sendiri (Fukuyama, 2016; Loper, Jensen, Farley, Morgan, & Metz, 2022; Masters & Graycar, 2016; Neshkova & Kalesnikaite, 2019). Sementara itu, keterlibatan masyarakat dalam pembangunan dibutuhkan sebagai filter dan diharapkan menjadi agen perubahan dengan melaporkan kepada penegak hukum jika menemukan korupsi berjalan dan merugikan kepentingan masyarakat secara luas (Li, Alon, & Wu, 2017; Loper dkk., 2022; Masters & Graycar, 2016).

Pemerintah daerah memiliki peran penting dalam mengupayakan tujuan masyarakat di masa mendatang, termasuk peningkatan pembangunan masyarakat, mempercepat transformasi pemerintahan, memperkuat koordinasi, upaya peningkatan evaluasi kapasitas pelayanan publik secara kumulatif, pilihan-pilihan tersebut mampu membangun kualitas hidup suatu penduduk, meningkatkan perekonomian, serta membantu pencapaian tujuan regional. Pemerintah daerah tidak terlepas dari istilah otonomi daerah, di mana pemerintah daerah perlu memiliki kemampuan untuk mengkaji secara mendalam potensi daerah yang dimiliki dan berbagai permasalahan maupun kebutuhan daerah.

Koordinasi intensif dan kerjasama antarstakeholder sangat diperlukan agar tidak ada hasil program pembangunan yang gagal,

tidak efektif dan efisien dan hasil-hasil pembangunan dapat dirasakan oleh semua rakyat tanpa terkecuali. Setidaknya terdapat 2 (dua) fungsi strategis dari kerjasama antar pemangku kepentingan, yaitu 1) kemampuan pemerintah yang terbatas, khususnya anggaran, sehingga perlu adanya campur tangan pihak lain dalam mendukung pembangunan, dan (2) prioritas pembangunan masih bersifat sentralistik, sehingga kurang mampu mengakomodasi kebutuhan lokal yang lebih sesuai dengan preferensi dan kebutuhan masyarakat lokal, sehingga diperlukan adanya penjangkaran masukan dari masyarakat agar program pembangunan menjadi sesuai kebutuhan (Fukuyama, 2016; Rodríguez-Pose, 2020; Setiawan, Tjiptoherijanto, Mahi, & Khoirunurrofik, 2022). Terlebih kondisi tidak meratanya daerah di Indonesia masih sangat terlihat. Misalnya, kebutuhan pembangunan di DKI Jakarta yang telah menjadi kota dunia tentunya berbeda dengan Provinsi Maluku yang terdiri dari gugusan pulau-pulau kecil dan lokalitasnya masih sangat kuat.

Dalam pemerintahan di negara berkembang, masih banyak ditemukan fenomena ketidakseimbangan neraca fiskal nasional, dimana kebutuhan fiskal (*fiscal need*) tinggi, sementara kapasitas fiskal tidak mencukupi sehingga menyebabkan kesenjangan fiskal (*fiscal gap*). Berkaitan dengan kesenjangan fiskal tersebut, maka peran masyarakat dan swasta dalam pembangunan menjadi sangat penting (Campanaro & Masic, 2018; Cuadrado-Ballesteros & Bisogno, 2021; Fukuyama, 2016). Berdasarkan kemampuan masyarakat yang masih terbatas serta kualitas sumber daya manusia yang masih lemah dan terbatas, tentunya bentuk masukan, dorongan dan partisipasi aktif masyarakat menjadi tidak optimal dalam mendukung pembangunan. Diperlukan upaya peningkatan kemampuan peran modal sosial yang ada pada masyarakat agar semakin memperkuat peran dalam pembangunan sesuai dengan minat dan keahlian masing-masing. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan pengembangan kapasitas (*capacity development*), baik masyarakat sebagai individu maupun sebagai kesatuan komunitas yang mendukung sistem pemerintahan secara keseluruhan (Horton, 2003).

Beberapa kebijakan pemerintah muncul dan menjadi *key leverage* (pengungkit kunci) dalam upaya membentuk dan meningkatkan kapasitas pemerintah daerah termasuk kebijakan dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2019 tentang Laporan dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah serta Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah agar dapat memberikan peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam pengelolaan pemerintah daerah, serta untuk memperjelas penyusunan laporan dan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pemerintah sebagai instrumen pokok dalam hal pemerintahan daerah, diwajibkan untuk melakukan tindak lanjut atas hasil evaluasi kinerja pemerintahan daerah melalui upaya atau peningkatan kapasitas, dalam bentuk pelatihan dan fasilitasi pada tiga aspek yaitu kerangka kebijakan, kelembagaan, dan sumber daya manusia (Horton, 2003). Konsep pengembangan kapasitas pada pemerintah daerah cenderung pada kemampuan pemerintah daerah dalam menjalankan pemerintahan atau pada proses pemerintah daerah dalam menjalankan fungsi, upaya penyelesaian masalah dan upaya dalam mencapai tujuan organisasi (Campanaro & Masic, 2018; Wisansing & Vongvisitsin, 2019).

Prinsip tata kelola pemerintahan yang bersifat inklusif menjadi implementatif jika mampu melayani dan melibatkan seluruh masyarakat secara efektif dan tepat sasaran; mempertimbangkan gender dan aspek identitas pribadi lainnya; lembaga, kebijakan, proses, dan layanan dapat diakses, akuntabel, dan responsif terhadap seluruh anggota masyarakat sehingga akan mendorong partisipasi masyarakat ke tingkat optimal. Bentuk penerapan prinsip tata kelola pemerintahan inklusif adalah tingkat partisipasi, pembagian kekuasaan, persamaan aksesibilitas, struktur sosial ekonomi, akuntabilitas, pemberdayaan, keadilan, kolaborasi, kapasitas, dan pengambilan keputusan (Demirguc-Kunt, Klapper, & Singer 2017; Gupta, Pouw, & Ros-Tonen, 2015). Inklusivitas ini

seharusnya bersifat melekat dan menjadi bagian dari sendi-sendi kehidupan berbangsa dan bermasyarakat melalui pengembangan kapasitas yang dinamis dan terus-menerus.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan konsep penguatan kapasitas dalam membentuk pemerintahan daerah yang inklusif dengan berdasarkan pada studi empiris yang telah dilakukan mengingat beberapa negara yang telah berhasil meningkatkan peran serta dan kapasitas masyarakat dalam pembangunan khususnya meningkatnya *sense of belonging* masyarakat dan dapat menjaga serta merawat proyek-proyek pembangunan, yang banyak ditemukan pada pemerintahan yang memperhatikan manfaat dari implementasi *community driven development* seperti negara-negara Uni Eropa dan Skandinavia.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Peningkatan kapasitas mengacu pada proses pengembangan melalui penguatan keterampilan, pengetahuan, sumber daya, dan kemampuan individu, organisasi, atau komunitas untuk mencapai tujuan dan sasaran mereka secara efektif. Hal ini mencakup pemberian pelatihan, bimbingan, dukungan, dan sumber daya untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam mengatasi berbagai tantangan dan mencapai pembangunan berkelanjutan (Haque, Ramesh, Puppim de Oliveira, & Gomide, 2021; Ronald & Hope, 2009).

Menurut Ahmad, Yusof, & Abdullah (2013) dan Siebrecht (2020), peningkatan kapasitas merupakan suatu bentuk dukungan yang mampu memperkuat kemampuan suatu organisasi maupun lembaga dalam upaya merancang maupun sedang melaksanakan tugas maupun fungsi secara efektif dan efisien, serta mengkaji kegiatan pembangunan sesuai dengan misinya. Dimensi peningkatan kapasitas dilakukan secara bertahap mulai dari tingkat individu hingga tahap tertinggi, yaitu institusi yang melibatkan banyak pihak dengan membawa visi, misi, dan tujuan yang sama, sehingga dapat lebih mudah memaksimalkan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuannya (Grindle & Hilderbrand, 1998).

Pengertian dari pengembangan kapasitas adalah peningkatan kompetensi individu, lem-

baga sektor publik, swasta, organisasi dan masyarakat, serta komunitas lokal untuk terlibat secara berkelanjutan sesuai tujuan pembangunan (Fukuyama, 2016; Horton, 2003; Ronald & Hope, 2009). Selain itu, definisi pengembangan kapasitas adalah proses dimana orang, organisasi dan masyarakat luas membuka, memperkuat, menyusun, menyesuaikan, dan memelihara kapasitas dari waktu ke waktu (Ahmad dkk., 2013; Jew, Whitfield, Dougill, Mkwambisi, & Steward 2020; Siebrecht, 2020). Instrumen kebijakan strategis pengembangan kapasitas dilihat dari 2 (dua) dimensi yang saling memengaruhi satu sama lain, yaitu individual dan organisasi, dimana tujuan dari pengembangan kapasitas organisasi adalah untuk menciptakan struktur dan proses yang memungkinkan peningkatan efektivitas dan produktivitas pekerjaan para pekerja untuk mencapai tujuan organisasi serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Secara konteks individualnya adalah membantu meningkatkan kemampuan karyawan yang ada, memungkinkan karyawan mencapai tujuan mereka dalam tugas kerja, dan mendukung karyawan dalam menentukan tujuan baru (Flores & Rezende, 2022; Siebrecht, 2020; Zárate-Marco & Vallés-Giménez, 2021).

Terdapat 3 (tiga) aspek utama pengembangan kapasitas, yaitu 1) tingkat kecenderungan individu pada penyusunan strategi pembangunan dipengaruhi oleh keadaan sumber daya manusia, aspek-aspek kognitif, afeksi, dan evaluatif setiap individu dalam menjalankan pemerintahan, 2) tingkat pengorganisasian keseluruhan mata rantai pembentukan kebijakan publik dimulai dari perencanaan, penetapan agenda rangkaian kegiatan dan perumusan kebijakan, serta pengawasan kebijakan yang dilaksanakan, 3) sistem pelevelan kemampuan dalam kelembagaan secara agregat dari keseluruhan kapasitas individu dan organisasional sebagai sebuah prosedur, standar baku, maupun mekanisme kerja dalam pemerintahan daerah. Peran masing-masing pemangku kepentingan harus jelas, sejauhmana kewenangannya, dan harus ada batasan agar tidak saling tumpang tindih, serta mampu menjaga kontinuitas pembangunan. Kapasitas disini seharusnya dimiliki oleh individu-

individu, lembaga sosial kemasyarakatan, sistem dan proses yang lebih luas, serta kelembagaan dari sistem secara keseluruhan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dimana metode penelitian ini menggunakan data sekunder atau data yang sudah ada untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data sekunder ini dapat berupa dokumen, arsip, rekaman, atau data yang dihasilkan oleh penelitian sebelumnya. Metode ini digunakan untuk menggali informasi yang relevan secara lebih mendalam tentang suatu topik atau fenomena yang terjadi, yaitu terkait dengan pengembangan kapasitas pemerintahan lokal yang inklusif.

Metode Prisma digunakan dalam penelitian ini. Metode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) adalah sebuah panduan yang dirancang untuk meningkatkan transparansi dan konsistensi dalam pelaporan tinjauan sistematis dan meta-analisis (How, Tan, & Miksza 2022). Metode Prisma secara umum merupakan proses analisis data dengan langkah-langkah, 1) mendefinisikan kriteria kelayakan, 2) menentukan sumber informasi, 3) pemilihan data, 4) pengumpulan data, dan 5) pengambilan data (How dkk., 2022; Sarkis-Onofre, Catalá-López, Aromataris, & Lockwood, 2021). Pemanfaatan Metode Prisma digunakan untuk menggali dan menemukan hasil penelitian memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang suatu fenomena atau intervensi yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kelemahan yang ada (Sarkis-Onofre dkk., 2021).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Aspek-aspek yang memengaruhi pelaksanaan pengembangan kapasitas akan berbeda jika dilaksanakan pada lokasi yang berbeda. Namun faktor-faktor pendorong kesuksesan upaya pengembangan kapasitas dalam penerapan pada penelitian ini secara umum adalah tanggungjawab pemerintah atas suara masyarakat, kekuatan informasi, tingkat kepemilikan lokal, dukungan politik, dan penguatan kapasitas lokal.

## **Tanggungjawab Pemerintah atasa Suara Masyarakat**

Setiawan dkk., (2022) menyampaikan bahwa responsivitas pemerintah dalam akomodasi suara masyarakat berbanding lurus dengan partisipasi masyarakat yang akan melanjutkan pemberdayaan sehingga partisipasi masyarakat dalam menjaga proyek akan terus berlangsung, bahkan berlaku sampai umur proyek yang direncanakan. Semakin responsif pemerintah maka partisipasi masyarakat semakin tinggi (Setiawan dkk., 2022). Selain itu, untuk menjaga semangat masyarakat dalam mendukung program-program pemerintah, kritik dan masukan yang diberikan kepada pemerintah jangan dianggap sebagai upaya menghambat pembangunan, namun harus dianggap sebagai salah satu upaya membangun kedewasaan berbangsa dan bernegara serta menjadi bentuk partisipasi aktif masyarakat dalam keberlanjutan pembangunan (Flores & Rezende, 2022).

## **Kekuatan Informasi**

Informasi berperan untuk mengurangi kesimpangsiuran informasi yang berkembang di masyarakat. Semakin jelas, informatif, terbuka dan akuntabelnya sebuah informasi maka pemberdayaan masyarakat semakin mudah. Dalam dunia yang semakin berkembang, mobilisasi massa tidak hanya dilakukan melalui interaksi langsung berupa tatap muka, namun dengan kekuatan internet dan platform media sosial seperti *tiktok*, *instagram*, *telegram*, dan lain sebagainya, sekelompok masyarakat yang memiliki pendapat, minat dan pemikiran sejenis dapat membentuk komunitas dunia maya, yang saling membangun kepercayaan, berdiskusi dan *sharing* ilmu dan pengetahuan tanpa ada sekat jarak dan waktu. Hal ini dapat memberikan manfaat positif, namun juga berpotensi menjadi suatu kekuatan massa yang laten, sporadis dan menyebar tanpa terdeteksi yang dapat membahayakan ketenteraman dan keamanan masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu menyeleksi, mengawasi dan mencegah kelompok-kelompok yang awalnya hanya komunitas di dunia maya kemudian menjadi komunitas yang melakukan aksi negatif dalam dunia nyata yang mengganggu ketenteraman dan keamanan

masyarakat, seperti vandalisme atau teror. Perlu ada upaya mitigasi dan pencegahan sejak dini (Arbiyah, Adiningtyas, Widodo, Safitri & Nurcahyati, 2020; Espiritusanto & Dinant, 2021).

## **Tingkat Kepemilikan Lokal**

Untuk meningkatkan kepemilikan lokal dibentuklah Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM). Fungsi BKM dalam kegiatan sosial diarahkan untuk menggali berbagai potensi sumber daya masyarakat dan menggalang aneka sumber daya eksternal. Inisiatif dari lembaga masyarakat, dengan kemampuan manajerial yang baik serta adanya transparansi dan akuntabilitas akan memberikan dampak positif pembangunan di wilayah tersebut. Kemampuan ini diharapkan pemerintah juga dapat memberikan perhatian kepada kelompok keswadayaan masyarakat agar terus memberikan sumbangsinya dalam pembangunan (Wang, Cao, Yuan, & Zhang 2020). Kebutuhan untuk membentuk dan memelihara jejaring lokal dan penguatan organisasi juga dapat dilakukan dengan peningkatan keterampilan dan pengetahuan untuk memiliki dan mempertahankan peran aktifnya dalam memberikan masukan atas kebijakan pembangunan. Lembaga-lembaga sosial non pemerintah juga perlu dibentuk agar suara rakyat semakin kuat sehingga dapat ikut serta mengambil peran komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah dan swasta.

Selain itu, salah satu cara untuk meningkatkan kepemilikan lokal dapat dilakukan dengan *urun ide (crowdsourcing)* yang memungkinkan penggalian ide dari berbagai lapisan masyarakat secara efektif dan luas, yang didukung dari tingginya partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan, namun dukungan aktif tersebut harus didukung dengan penyebarluasan informasi secara luas dan masif (Flores & Rezende, 2022).

## **Dukungan Politik**

Kondisi politik yang tenang dapat memberikan manfaat yang baik dalam upaya pemberdayaan masyarakat. Tujuan politik dari pemberdayaan adalah memberikan pendidikan politik bagi semua rakyat, bukan hanya untuk menggugurkan tugas dan kewajiban pemerintah. Dukungan politik yang baik akan memberikan manfaat yang baik. Ketiadaan konflik horizontal memberikan efek kerjasama

yang lebih adil dan dapat diterima semua pihak, dan kontinuitas partisipasi pembangunan dapat terjaga, dimana dari pendekatan serupa terdapat suatu keterkaitan antara peningkatan kapasitas, anggaran, dan keinginan politik dalam proses pembangunan daerah.

### Penguatan Kapasitas Lokal

Pengembangan kapasitas dapat berbentuk pelatihan, pendampingan, atau restrukturisasi organisasi. Adanya potensi permasalahan mengakibatkan upaya pengembangan kapasitas perlu dilakukan secara hati-hati. Kegiatan pemantauan *ex-ante* harus disusun dan direncanakan untuk memperjelas tujuan dan untuk pemantauan dan evaluasi selama proses berjalan (Horton, 2003). Selain itu, perlu juga direncanakan dalam pengembangan kapasitas lokal yaitu peningkatan kapasitas penelitian, agar secara holistik mampu memperkuat berbagai struktur sosial, politik, dan ekonomi yang membentuk sistem inovasi suatu wilayah atau negara (Marjanovic dkk., 2017). Faktor-faktor yang memengaruhi penguatan kapasitas lokal diantaranya adalah:

- a) komitmen bersama;
- b) kepemimpinan yang kondusif;
- c) reformasi peraturan;
- d) reformasi kelembagaan;
- e) peningkatan identitas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Agar manfaat kapasitas dapat dirasakan secara optimal maka semua pihak berperan penting dan membantu proses pembangunan sesuai jalur, dengan merubah paradigma atas peran masyarakat. Masyarakat dipandang tidak hanya sebagai objek pembangunan, yang hanya menikmati hasil pembangunan, namun juga dilibatkan sejak awal perencanaan. Beberapa elemen keberhasilan dapat dilihat pada Tabel 1.

Pengembangan kapasitas bukanlah intervensi pelatihan yang berdiri sendiri melainkan serangkaian kegiatan yang terkoordinasi secara strategis yang ditujukan untuk individu, institusi, dan sektor terkait. Hal ini tentu saja lebih dari sekadar meningkatkan kemampuan dan keterampilan individu.

**Tabel 1.**  
Elemen Keberhasilan Pengembangan Kapasitas

No.	Elemen Keberhasilan	Penjelasan
1.	Tautan ke misi, strategi, dan nilai organisasi	Kemitraan harus berkontribusi pada misi masing-masing organisasi dan konsisten dengan strategi dan nilai-nilainya.
2.	Tujuan dan niat yang jelas	Setiap organisasi harus menentukan alasan tentang bagaimana pentingnya kemitraan berguna untuk mencapai tujuannya.
3.	Pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas	Setiap organisasi perlu mengambil tanggung jawab untuk pengembangannya sendiri.
4.	Negosiasi berprinsip dan pengambilan keputusan bersama	Prinsip-prinsip harus disepakati bersama oleh semua pihak sebelum mengambil keputusan. Kepemilikan akan diputuskan ketika semua pihak terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan.
5.	Keterbukaan untuk belajar dan berubah	Pembelajaran adalah inti dari pengembangan kapasitas, dan hal ini perlu dilakukan di semua organisasi yang berpartisipasi, tidak hanya di organisasi penerima manfaat.
6.	Kontinuitas dan ketekunan	Pengembangan kapasitas adalah sebuah proses yang memerlukan waktu, sumber daya, dan ketekunan. Sementara itu, kegigihan dapat meningkatkan progres kemajuan dan keberlanjutan. Kedua hal ini mampu mengoptimalkan upaya pengembangan kapasitas.
7.	Fleksibilitas	Hubungan bersifat dinamis, mampu mengikuti perkembangan kondisi dan permasalahan.

Sumber: Horton, 2003; Ronald & Hope, 2009.

Beberapa manfaat upaya pengembangan kapasitas menuju pemerintahan daerah yang inklusif adalah:

- 1) Memberikan kepastian terhadap korelasi yang berimbang dan harmonis antara pemerintah dan masyarakat. Konvergensi pemerintah dengan masyarakat akan membawa dampak kesinambungan pencapaian tujuan pembangunan dengan kebutuhan riil masyarakat, dan konvergensi ini akan dapat terus terjaga jika ada kongruensi antara pemerintah dengan masyarakat, yang diwujudkan dalam bentuk tersedianya wadah aspirasi masyarakat dan implementasinya. Untuk selanjutnya mengintegrasikan berbagai aspek sosial, ekonomi, politis, dan peraturan yang konsisten dan berkesinambungan (Pittaway & Montazemi, 2020; Tomor, Meijer, Michels, & Geertman, 2019).
- 2) Menurunnya jumlah masyarakat miskin terdampak langsung dan masyarakat termarginalkan akibat sistem yang tidak melindungi mereka. Inklusivitas program pemerintah akan mendorong masyarakat yang terpinggirkan, untuk memiliki kesempatan yang setara dalam partisipasinya membangun lingkungan dan wilayahnya. Dari adanya peningkatan kapasitas ini maka kemampuan individu dan kemampuan sebagai kesatuan komunitas warga akan meningkat, serta terbangun kembali budaya gotong royong masyarakat (Gupta dkk., 2015; Pittaway & Montazemi, 2020).
- 3) Membangun lingkungan yang memungkinkan terjadinya persaingan dan munculnya berbagai variasi ide secara sehat sehingga mampu mendukung pengembangan kapasitas pada level yang tinggi (Flores & Rezende, 2022; Horton, 2003; Vendrell-Herrero, Darko, & Ghauri 2020).
- 4) Memberikan kesempatan yang sama kepada warga negara dalam mengakses sumber daya dan berpartisipasi aktif dalam proses pendewasaan politik (Horton, 2003).
- 5) Memobilisasi penghormatan terhadap hak asasi manusia, kebebasan, dan supremasi hukum. Supremasi hukum akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi dan penataan kehidupan berbangsa dan bernegara (Flores & Rezende, 2022; Funk & Owen, 2020).
- 6) Menegakkan perilaku sesuai kode etik antara pegawai negeri dan pemimpin politik serta tetap menjunjung integritas dan akuntabilitas birokrasi yang sistematis dan inklusif (Bisogno & Cuadrado-Ballesteros, 2022).
- 7) Memperkuat pengelolaan keuangan pada sektor publik (Cuadrado-Ballesteros & Bisogno, 2021).
- 8) Meningkatkan reformasi kelembagaan, terutama pada administrasi dan layanan sipil, pengawasan parlemen, implementasi secara menyeluruh dalam sistem meritokrasi dalam pengangkatan, mutasi dan promosi pegawai negeri, pengambilan keputusan yang lebih partisipatif, penerapan yang efektif pada langkah-langkah untuk memerangi korupsi, pelaksanaan reformasi peradilan, dan promosi lingkungan yang memungkinkan sektor swasta dan masyarakat untuk berkembang (Funk & Owen, 2020).
- 9) Penguatan kapasitas penelitian. Bentuk nyata yang dapat dilakukan adalah dengan cara membangun infrastruktur riset dan kerjasama antar pemerintah daerah, membangun kolaborator berbasis wilayah, dan penguatan peran institusi akademis yang mampu mendorong masyarakat untuk selalu mengembangkan diri, menginspirasi inovasi dan pemajuan kualitas sumberdaya manusia serta memberikan metode baru bagi penguatan kapasitas masyarakat dengan tetap memperhatikan kearifan lokal (Grindle & Hilderbrand, 1998; Marjanovic dkk., 2017).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Pengembangan kapasitas dapat berbentuk pelatihan, pendampingan, atau restrukturisasi organisasi. Implementasi pengembangan kapasitas bagi lembaga pemerintahan daerah perlu dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan secara tepat dengan tetap memperhatikan implementasi model yang tepat bagi setiap daerah.

Berdasarkan potensi permasalahan tersebut, maka upaya pengembangan kapasitas perlu dilakukan secara hati-hati. Pemantauan melibatkan observasi yang terus menerus dan sistematis.

Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana. Seluruh proses penyusunan kebijakan pembangunan perlu juga melibatkan masyarakat agar perencanaan sesuai dengan preferensi, kebutuhan, dan harapan masyarakat. Masyarakat sebagai pengguna dapat meminta pemerintah agar dapat menyediakan bentuk pembangunan sesuai karakter fisik wilayah dan sumber daya manusianya, agar seluruh pengeluaran hasil pembangunan dapat dihemat, berdayaguna dan berhasilguna. Sehingga perlu dilakukan perencanaan yang matang agar hasil pembangunan dapat bernilai ekonomi, efektif dan efisien. Semua kemampuan, sumber daya dan usaha pemerintah akan menjadi sia-sia jika masyarakat tidak mau menggunakan hasil pembangunan karena tidak merasa membutuhkan dan dibiarkan menjadi bangunan tanpa makna.

### Saran

Rekomendasi kebijakan yang dapat ditawarkan adalah 1) penyediaan mentor yang berpengalaman dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat oleh pemerintah daerah agar dapat memberikan transfer ilmu dan pengalaman kepada masyarakat lokal; 2) penguatan kemitraan dan kerjasama riset dan teknologi dengan perguruan tinggi dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) untuk membantu implementasi dan penetrasi program agar dapat lebih tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat; 3) pembentukan forum pengembangan kapasitas masyarakat lokal yang terdiri dari beberapa perangkat daerah yang bersinggungan langsung, LSM, tim CSR perusahaan, perguruan tinggi dan mitra pers berupa media massa untuk mendukung sosialisasi dan penyebarluasan informasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, P., Yusof, F., & Abdullah, F. (2013). Local Economic Growth and Community Sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 101, 437–444.
- Arbiyah, N., Adiningtyas, D., Widodo, M., Safitri, A., & Nurcahyati, N. (2020). The Danger of Hoax: The Effect of Inaccurate Information on Semantic Memory. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 24(1), 80.
- Bisogno, M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2022). Budget Transparency and Governance Quality: A Cross-Country Analysis. *Public Management Review*, 24(10), 1610–1631. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1916064>
- Campanaro, A., & Masic, J. (2018). Municipal Asset Management in China's Small Cities and Towns: Findings and Strategies Ahead. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2(1), 142–173. <https://doi.org/10.24294/jipd.v2i1.161>
- Cuadrado-Ballesteros, B., & Bisogno, M. (2021). Public Sector Accounting Reforms and The Quality of Governance. *Public Money and Management*, 41(2), 107–117. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1724665>
- Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., & Singer, D. (2017). Financial Inclusion and Inclusive Growth: A Review of Recent Empirical Evidence. *Financial Inclusion and Inclusive Growth: A Review of Recent Empirical Evidence*, April. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8040>
- Espiritusanto, Ó., & Dinant, I. (2021). Innovative Tools for Citizen Empowerment in the Fight Against Misinformation. *News Media Innovation Reconsidered: Ethics and Values in a Creative Reconstruction of Journalism*, 202–221. <https://doi.org/10.1002/9781119706519.ch13>
- Flores, C. C., & Rezende, D. A. (2022). Crowdsourcing Framework Applied to Strategic Digital City Projects. *Journal of Urban Management*, 11(4), 467–478. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2022.08.004>
- Fukuyama, F. (2016). Governance: What Do We Know, and How Do We Know it? *Annual Review of Political Science*, 19, 89–105. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042214-044240>.
- Funk, K. D., & Owen, E. (2020). Consequences of an Anti-Corruption Experiment for Local Government Performance in Brazil. *Journal of Policy Analysis and Management*, 39(2), 444–468. <https://doi.org/10.1002/pam.22200>



- Grindle, M. S & Hilderbrand, M. E. (1998). Building sustainable capacity in the public sector: what can be done? *Public Administration*, 15, 441–463.
- Gupta, J., Pouw, N. R. M., & Ros-Tonen, M. A. F. (2015). Towards an Elaborated Theory of Inclusive Development. *European Journal of Development Research*, 27(4), 541–559. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2015.30>
- Haque, M. S., Ramesh, M., Puppim de Oliveira, J. A., & Gomide, A. de A. (2021). Building administrative capacity for development: limits and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 211–219. <https://doi.org/10.1177/00208523211002605>
- Horton, D. (2003). Evaluating Capacity Development. In *Experiences from Research and Development Organizations Around The World*. [http://books.google.com/books?id=IroqdhQd0goC&printsec=frontcover&dq=intitle:evaluating+capacity+development&hl=&cd=1&source=gbs\\_api%0Apapers3://publication/uuid/60B7AE7F-0DC5-45E3-ACF6-169F876D82DA](http://books.google.com/books?id=IroqdhQd0goC&printsec=frontcover&dq=intitle:evaluating+capacity+development&hl=&cd=1&source=gbs_api%0Apapers3://publication/uuid/60B7AE7F-0DC5-45E3-ACF6-169F876D82DA)
- How, E. R., Tan, L., & Miksza, P. (2022). A PRISMA review of research on music practice. *Musicae Scientiae*, 26(3), 675–697. <https://doi.org/10.1177/10298649211005531>.
- Jew, E. K., Whitfield, S., Dougill, A. J., Mkwambisi, D. D., & Steward, P. (2020). Farming systems and Conservation Agriculture: Technology, structures and agency in Malawi. *Land Use Policy*, 95(April). <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104612>
- Li, S., Alon, I., & Wu, J. (2017). Corruption May Worsen in Democratizing Economies: But Don't Let It Erode Our Faith in Democracy, 24(2), 184–188.
- Loper, A. C., Jensen, T. M., Farley, A. B., Morgan, J. D., & Metz, A. J. (2022). A Systematic Review of Approaches for Continuous Quality Improvement Capacity-Building. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(2), E354–E361.
- Marjanovic, S., Cochrane, G., Robin, E., Sewankambo, N., Ezeh, A., Nyirenda, M., Bonfoh, B., Rweyemamu, M., & Chataway, J. (2017). Evaluating A Complex Research Capacity-Building Intervention: Reflections on An Evaluation of The African Institutions Initiative. *Evaluation*, 23(1), 80–101.
- Masters, A. B., & Graycar, A. (2016). Making Corruption Disappear in Local Government. *Public Integrity*, 18(1), 42–58.
- Neshkova, M. I., & Kalesnikaite, V. (2019). Corruption and Citizen Participation in Local Government: Evidence from Latin America. *Governance*, 32(4), 677–693. <https://doi.org/10.1111/gove.12401>
- Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-How To Lead Digital Transformation: The Case of Local Governments. *Government Information Quarterly*, 37(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>.
- Rodríguez-Pose, A. (2020). Institutions and the fortunes of territories. *Regional Science Policy and Practice*, 12(3), 371–386. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12277>
- Ronald, K., Sr, H., & Hope, K. R. (2009). *Capacity Development for Good Governance in Developing Countries: Some Lessons from the Field Capacity Development for Good Governance in Developing Countries: Some Lessons from the Field*. 0692. <https://doi.org/10.1080/01900690902908562>
- Sarkis-Onofre, R., Catalá-López, F., Aromataris, E., & Lockwood, C. (2021). How to Properly Use The PRISMA Statement. *Systematic Reviews*, 10(1), 13–15.
- Setiawan, A., Tjiptoherijanto, P., Mahi, B. R., & Khoirunurrofik, K. (2022). The Impact of Local Government Capacity on Public Service Delivery: Lessons Learned from Decentralized Indonesia. *Economies*, 10(12), 1–13.
- Siebrecht, N. (2020). Sustainable agriculture and its implementation gap - Overcoming obstacles to implementation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093853>

- Tomor, Z., Meijer, A., Michels, A., & Geertman, S. (2019). Smart Governance for Sustainable Cities: Findings From A Systematic Literature Review. *Journal of Urban Technology*, 26(4), 3-27. <https://doi.org/10.1080/10630732.2019.1651178>
- Vendrell-Herrero, F., Darko, C. K., & Ghauri, P. (2020). Knowledge Management Competences, Exporting and Productivity: Uncovering African Paradoxes. *Journal of Knowledge Management*, 24(1), 81-104. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0433>
- Wang, Y., Cao, H., Yuan, Y., & Zhang, R. (2020). Empowerment Through Emotional Connection and Capacity Building: Public participation through environmental non-governmental organizations. *Environmental Impact Assessment Review*, 80 (September 2019), 106319. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106319>
- Wisansing, J., & Vongvisitsin, T. (2019). Local Impacts of Creative Tourism Initiatives. *A Research Agenda for Creative Tourism: Elgar Research Agendas*, May, 122-136. <https://doi.org/10.4337/9781788110723.00020>

- Zárate-Marco, A., & Vallés-Giménez, J. (2021). The interdependence of investment by different levels of government in a federal context. *Journal of Applied Economics*, 24 (1), 219-240. <https://doi.org/10.1080/15140326.2021.1926188>.

#### BIODATA PENULIS

Antonius Aru Hadi Eka Sayoga, lahir pada tanggal 27 September 1984 di Semarang. Magister Perencanaan Wilayah dan Kota (M.PWK) diperoleh dari jurusan Perencanaan Wilayah dan Kota, Universitas Diponegoro, Semarang. Saat ini bekerja sebagai analis perencanaan di Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Semarang.

Nia Kharisma, lahir pada tanggal 30 Januari 2001 di Kabupaten Wonosobo. Saat ini sedang menyelesaikan pendidikan sarjana di Jurusan Ilmu Politik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Semarang.