

**OPTIMALISASI PERAN PEMERINTAH DESA
DALAM MEWUJUDKAN PEMBANGUNAN
BERDASARKAN KONSEP GOOD
GOVERNANCE**

¹Muhammad Khabib Al Ma'ruf, ²Alya Zulfana Rahman, ³Restu
Adiningtyas, ⁴Ayu Ananda, ⁵Ilhan Fauzi

¹²³⁴⁵Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya

¹05010222016@student.uinsby.ac.id

²05010222022@student.uinsby.ac.id

³05010222038@uinsby.ac.id

⁴05010222041@uinsby.ac.id

⁵05040222117@uinsby.ac.id

Kata kunci	Abstrak
Pemerintah Desa, Good Governance	<i>Pemerintah desa memiliki peran penting dalam pembangunan nasional, terutama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun, pelaksanaan pemerintahan desa masih menghadapi berbagai tantangan, termasuk kurangnya pemberdayaan dari pemerintah pusat, rendahnya partisipasi masyarakat, serta keterbatasan sumber daya manusia dalam pengelolaan desa. Konsep good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik menjadi solusi strategis dalam mengoptimalkan kinerja pemerintah desa. Penelitian ini menggunakan metode hukum normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan konseptual untuk menganalisis implementasi good governance dalam pemerintahan desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat masih belum sepenuhnya diterapkan secara optimal di banyak desa. Penyebab utama adalah kurangnya kapasitas aparat desa, rendahnya kesadaran masyarakat, serta hambatan regulasi yang belum fleksibel terhadap kondisi desa. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia di desa, sinergi antara pemerintah desa,</i>

masyarakat, dan sektor swasta, serta penyempurnaan regulasi agar lebih mendukung pembangunan berbasis partisipasi masyarakat. Implementasi good governance yang lebih baik diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembangunan desa dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Keywords	Abstract
Village Government, Good Governance	<i>Village government plays an important role in national development, especially in improving the welfare of village communities. However, the implementation of village governance still faces various challenges, including a lack of empowerment from the central government, low community participation, and limited human resources in village management. The concept of good governance is a strategic solution for optimizing the performance of village government. This study uses normative legal methods with a legislative and conceptual approach to analyze the implementation of good governance in village government. The results of the study show that the principles of transparency, accountability, and community participation have not been fully implemented optimally in many villages. The main causes are the lack of capacity of village officials, low public awareness, and regulatory obstacles that are not yet flexible to village conditions. Therefore, it is necessary to strengthen the capacity of human resources in the village, synergy between the village government, the community, and the private sector, and refine regulations to support better development based on community participation. Better implementation of good governance is expected to increase the effectiveness of village development and realize sustainable community welfare.</i>

Pendahuluan

Tatanan negara Indonesia terbagi menjadi beberapa provinsi, kabupaten, kota dan desa. Penyelenggaraan pemerintahan tertinggi berada di pusat yaitu presiden, namun dalam pelaksanaannya presiden dibantu oleh masing-masing perwakilan di setiap

tatanannya yang ditetapkan oleh undang-undang.¹ Pada tingkat paling bawah terdapat pemerintah desa, dimana mereka diberi asas otonom yaitu menyelenggarakan urusan rumah tangganya sendiri. Yang artinya pemerintah desa diberi wewenang oleh pemerintah pusat untuk menjalankan sendiri urusan kepentingannya di wilayah kewenangannya.² Terdapat tiga asas yang dianut Negara kesatuan republik Indonesia dalam penyelenggaraan pemerintah daerah yaitu asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Untuk wilayah desa, pemerintah pusat memberi kewenangan untuk melaksanakan asas desentralisasi.

Desa merupakan salah satu wilayah yang mempunyai peranan penting dalam pertahanan nasional, karena segala potensi untuk mewujudkan pembangunan nasional bertitik tumpu di desa. Dan perencanaan pembangunan desa membutuhkan keikutsertaan serta kemauan masyarakat untuk menyalurkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat, namun masih banyak kekurangan yang tidak diperhatikan oleh pemerintah pusat seperti kurangan pemberdayaan kualitas sumber daya manusia di desa.³ Sehingga permasalahan menjadi berlipat ganda, di satu sisi desa harus merencanakan pembangunan wilayahnya namun mengalami hambatan untuk memuat dan menemukan sebuah ide, karena masih kekurangan kemampuan akibat kurangnya kualitas sumber daya manusia.

Dalam sebuah pembangunan perlu adanya langkah pertama yang harus diambil yaitu sebuah perencanaan. Perencanaan ini sangat membantu dalam proses pembangunan, karena pada dasarnya sesuatu yang akan dicapai tidak bisa terjadi secara instan. Maka dengan adanya perencanaan ini, proses pembangunan akan dilakukan langkah demi langkah. Perencanaan yang baik akan membentuk sebuah pembangunan yang baik pula, oleh karena itu perencanaan merupakan penentu kesuksesan pembangunan. Ada tiga pokok yang terdapat tata pemerintahan yaitu pemerintahan, swasta dan masyarakat. Apabila salah satu tidak ikutserta dalam proses perencanaan pembangunan, maka proses tidak akan berjalan

¹ Dewi Sarah Simbolon et al., "Peranan Pemerintah Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur," *Jurnal Kewarganegaraan* 5, no. 2 (2021): 295–302.

² Ulber Silalah, *Kepemimpinan Pemerintah Desa dan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa* (uwais inspirasi indonesia, 2023).

³ Andi Ariadi, "Perencanaan Pembangunan Desa," *Meraja journal* 2, no. 2 (2019): 135–147.

dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan musyawarah desa untuk mendiskusikan program yang akan diambil untuk mewujudkan kesejahteraan bersama.⁴

Dalam menghadapi permasalahan ini kita bisa mengacu pada konsep good governance, good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik. Konsep good governance memiliki beberapa komponen diantaranya akuntabilitas, transparansi dan partisipasi. Dalam mewujudkan good governance dibutuhkan andil dari masyarakat karena mereka merupakan komponen yang sangat penting dan mereka sangat mengetahui potensi dan kendala apa yang harus dihadapi. Partisipasi masyarakat merupakan hak bagi mereka untuk membantu melaksanakan perencanaan pembangunan desa dalam mewujudkan kesejahteraan bersama, serta mendorong aparatur pemerintah desa untuk berpihak kepada kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku.⁵

Sistem pemerintahan yang bersih dan baik merupakan impian bagi seluruh warga Negara di dunia. Konsep good governance muncul akibat kurang efisiennya pejabat wewenang pemerintahan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan.⁶ Hambatan-hambatan dalam setiap pelaksanaan pembangunan desa akan selalu muncul dan prosesnya pun membutuhkan waktu yang panjang. Maka upaya untuk menghadapinya pemerintah desa bisa menerapkan konsep good governance. Mungkin dalam penerapannya juga masih banyak yang harus diperbaiki, namun setidaknya penerapan konsep good governance sudah berdampak baik bagi masyarakat.⁷ Dalam penerapannya juga harus memperhatikan prinsip-prinsip yang terkandung dalam konsep good governance untuk dijadikan sebagai pondasi.

⁴ “Partisipasi Masyarakat Dalam Musyawarah Rencana Pembangunan Untuk Mewujudkan Good Governance Kabupaten Enrekang | Samad | Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan,” accessed May 23, 2024, <https://jurnal.unigal.ac.id/moderat/article/view/3014/2750>.

⁵ Ibid.

⁶ Alif Ma'ruf and Harmanto Harmanto, “Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Di Dinas Pendidikan Kota Madiun,” *Kajian Moral dan Kewarganegaraan* 8, no. 3 (December 18, 2020): 1052–1065.

⁷ Lidia Kamelia and Mira Veranita, “Analisis Implementasi Good Governance Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Berkualitas Di Kecamatan Ciater Kabupaten Subang,” *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 9, no. 2 (May 26, 2022): 289–299.

Secara normatif, sistem pemerintahan desa di Indonesia telah mengadopsi prinsip desentralisasi, yang memberikan kewenangan luas bagi desa untuk mengelola urusan rumah tangganya sendiri. Tujuan kebijakan ini adalah agar desa mampu merancang dan melaksanakan pembangunan secara mandiri dengan memperhatikan potensi lokal serta kebutuhan masyarakatnya. Namun, dalam realitanya banyak desa masih sangat bergantung pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam perencanaan pembangunan. Kemandirian desa hanya bersifat administratif, sementara dalam praktiknya, banyak kebijakan yang masih bersifat *top-down* tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik desa yang bersangkutan.

Selain itu, dalam konsep *good governance*, partisipasi masyarakat menjadi salah satu pilar utama dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan desa. Konsep ini mengharapkan agar masyarakat desa terlibat aktif dalam proses perencanaan pembangunan melalui mekanisme musyawarah desa. Dengan partisipasi yang tinggi, diharapkan pembangunan yang dilaksanakan benar-benar berbasis kebutuhan masyarakat. Namun, dalam realitasnya, partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan desa masih sangat rendah. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya sosialisasi dari pemerintah desa, rendahnya tingkat pendidikan masyarakat, serta minimnya transparansi dalam pengelolaan anggaran desa.

Pada dasarnya, masih terdapat kesenjangan besar antara regulasi dan implementasi pembangunan desa berbasis *good governance*. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan baru yang tidak hanya berfokus pada aspek regulatif, tetapi juga pada penguatan kapasitas SDM di desa sebagai prasyarat utama dalam mewujudkan pemerintahan desa yang efektif, transparan, dan partisipatif. Selain itu, diperlukan sinergi antara pemerintah desa, masyarakat, dan sektor swasta dalam merancang program pembangunan yang lebih inovatif dan berkelanjutan.

Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif, yaitu penelitian yang berfokus pada kajian terhadap norma hukum yang berlaku, baik dalam peraturan perundang-undangan maupun dalam prinsip-prinsip hukum yang berkembang di masyarakat. Pendekatan ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana konsep *good governance* diterapkan dalam pemerintahan

desa berdasarkan norma hukum yang telah ditetapkan dalam regulasi yang mengatur tata kelola pemerintahan desa.

Sebagai penelitian hukum normatif, penelitian ini bertumpu pada kajian literatur dan studi dokumen, dengan mengacu pada berbagai peraturan perundang-undangan yang relevan, seperti Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, serta berbagai peraturan pemerintah dan kebijakan yang mengatur mekanisme pengelolaan desa dalam kerangka desentralisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengacu pada konsep-konsep hukum administrasi negara dan *good governance* sebagai prinsip utama dalam tata kelola pemerintahan desa yang baik.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Pendekatan perundang-undangan dilakukan dengan menelaah regulasi yang berlaku guna memahami sejauh mana norma hukum memberikan landasan bagi pemerintah desa dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance*. Sementara itu, pendekatan konseptual digunakan untuk menganalisis teori-teori *good governance*, desentralisasi, dan administrasi pemerintahan yang relevan dalam konteks pembangunan desa.

Konsep Good Governance

Topik terpenting dalam pengelolaan administrasi publik saat ini adalah *good governance*. Selain dampak globalisasi, meningkatnya harapan masyarakat terhadap pemerintah dalam menerapkan *good governance* juga sejalan dengan meningkatnya tingkat kesadaran masyarakat. Hal ini merupakan persyaratan yang masuk akal, dan pemerintah telah bereaksi dengan menerapkan langkah-langkah yang dimaksudkan untuk mencapai pengelolaan pemerintah yang efektif.⁸

Istilah dan gagasan demokrasi, masyarakat sipil, keterlibatan warga negara, hak asasi manusia, dan pembangunan masyarakat berkelanjutan memunculkan gagasan tata pemerintahan yang baik. Dalam pemerintahan yang baik, istilah “pemerintah” dan “pemerintahan” sering digunakan secara bergantian. Meskipun konsep pemerintahan mencakup lebih banyak pihak dan tidak hanya melibatkan pemerintah dan negara, tetapi juga berbagai aktor di

⁸ Nazsir N. *Good Governance*. *Mediator: Jurnal Komunikasi*. 2003;4(1):135-150. doi:10.29313/mediator.v4i1.831

luarnya, maka konsep pemerintahan mengacu pada organisasi pengelolaan yang didasarkan pada otoritas tertinggi (negara dan pemerintah).⁹

Dari perspektif fungsional, tata kelola pemerintahan dapat dievaluasi berdasarkan seberapa baik dan efisien pemerintahan telah beroperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, atau sebaliknya. Pemerintahan memiliki tiga kaki, menurut UNDP, yang mendefinisikannya sebagai “pelaksanaan otoritas politik, ekonomi, dan administratif untuk mengelola urusan suatu negara di semua tingkatan.”

- (1) Tata kelola perekonomian meliputi cara pengambilan keputusan yang mendukung kegiatan perekonomian dalam negeri dan komunikasi antar pengelola perekonomian. Tata kelola ekonomi mempengaruhi kemiskinan, kesetaraan, dan standar hidup.
- (2) Proses pengambilan keputusan untuk pembentukan kebijakan disebut dengan tata kelola politik.
- (3) Menerapkan kerangka kebijakan merupakan proses tata kelola administratif. Oleh karena itu, tiga domain yang membentuk lembaga tata kelola adalah Negara (negara atau pemerintah), Sektor Swasta (sektor swasta atau dunia usaha), dan Masyarakat (masyarakat). Domain-domain ini berinteraksi satu sama lain dan menjalankan perannya masing-masing. Peran lembaga pemerintah adalah menciptakan suasana politik dan hukum yang mendukung. Lembaga-lembaga ini mencakup lembaga publik dan politik. Di sisi lain, sektor swasta menghasilkan pendapatan dan lapangan kerja. Ini terdiri dari perusahaan swasta yang beroperasi di berbagai sektor serta sektor informal, yang mencakup anggota pasar lainnya. Terakhir, masyarakat berperan positif dalam membina interaksi sosial, ekonomi, dan politik dengan mendorong berbagai kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi, politik, dan ekonomi. Kelompok tersebut antara lain lembaga swadaya masyarakat (LSM), organisasi profesi, dan lain-lain.

Dalam istilah tata pemerintahan yang baik, yang dimaksud dengan “baik” adalah dua hal: pertama, nilai-nilai yang mendukung kehendak dan keinginan masyarakat, serta nilai-nilai yang dapat

⁹ Widanti NPT. Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Abdimas Peradaban*. 2022;3(1):73-85. doi:10.54783/ap.v3i1.11

membantu mereka mencapai tujuan negara yang mandiri, pembangunan berkelanjutan, dan berkeadilan sosial; kedua, aspek praktis dari pemerintahan yang efisien dalam mencapai tujuan tersebut.

Orientasi pertama berbicara tentang demokratisasi kehidupan bernegara dengan komponen konstitusional seperti akuntabilitas, legitimasi (yaitu jika pemerintah dipilih dan dipercaya oleh rakyat), otonomi dan devaluasi otoritas, serta jaminan kontrol sipil. Di sisi lain, efektivitas dan efisiensi mekanisme politik, administratif, dan lainnya, serta kompetensi pemerintah, menentukan arah kedua.¹⁰

Peran Pemerintah Desa

Pihak utama yang berkomunikasi langsung dengan masyarakat adalah pemerintah desa. Pemerintahan desa saat ini menangani permasalahan kewenangan informal, seperti adat istiadat, agama, dan perbedaan hak asal usul dan adat masyarakat, selain kewenangan legislation. Pada struktur republic Indonesia yang bersatu, pemerintahan desa bertanggung jawab merencanakan acara masyarakat setempat dan urusan pemerintahan. Pemerintahan kecamatan dan desa masing-masing menjalankan fungsinya masing-masing dalam kerangka pemerintahan. Mengenai desa, pasal 1 ayat 2 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, Ditegaskan pemerintah desa itulah yang bertanggung jawab atas kepentingan masyarakat setempat dan urusan pemerintahan yang berada di bawah struktur kekuasaan republik Indonesia yang Bersatu. Kepala desa ataupun orang yang dibantu bersama berbagai julukan lainnya, dibantu melalui perangkat desa yaitu pemerintah desa menurut pasal 1 ayat 3 undang-undang. Pemerintah desa merupakan badan yang menyelenggarakan pengelolaan daerah dan terdiri dari:

1. Komponen pimpinan, khususnya kepala daerah
2. Wakil kepala desa, khususnya anggota desa, antara lain:
 - a) Sekretariat desa, atau tim pegawai atau dinas yang dipimpin oleh sekretariat di desa
 - b) Penggerak teknis, khususnya asisten kepala desa yang menangani hal-hal teknis di lapangan.
 - c) Unsur daerah, khususnya para kepala desa pembantu yang sebagian besar merupakan kepala dusun di wilayah kerjanya.

¹⁰ Nazsir N. Good Governance. *Mediator: Jurnal Komunikasi*. 2003;4(1):135-150. doi:10.29313/mediator.v4i1.831

Desa sendiri yang mengelola pemerintahan terlebih dahulu, menggunakan sistem desentralisasi dan mandiri. Demokrasi lokal mencakup hal-hal seperti musyawarah desa, pemilihan langsung, serta diskusi dan kesepakatan. Inilah ciri utama pemerintahan desa, atau ungkapan lain yang berkaitan dengan praktik lingkungan setempat. Semua topik yang berkaitan dengan operasional desa diserahkan kepada kebijakan pemerintah desa. Urusan keluarga kini dikembangkan dan dikembangkan secara mandiri untuk mengubah dan mengawasi operasional desa dalam kerangka sistem rumah desa bukan melalui penyerahan diri.¹¹ Di Indonesia, pemerintahan desa melakukan tiga fungsi utama adalah :

a) Struktur perantara

Khususnya bertindak sebagai perantara antara komunitas desa dan pemerintah partai di tingkat federal, provinsi, lokal dan lainnya. Peran masyarakat desa sebagai struktur sementara menjadi sangat penting ketika masih tertinggal. untuk menghindari menjadi “mangsa” bagi kelompok yang lebih berkuasa atau kaya. Seiring dengan berkembangnya masyarakat, lembaga swadaya masyarakat (LSM) semakin mengambil alih fungsi pemerintahan desa di sejumlah sektor.

b) Sebagai pelayanan Masyarakat

Khususnya menawarkan pelayanan berupa penugasan dari otoritas supra desa atau produk atau layanan publik yang diatur sesuai dengan hak asal usul desa yang relevan. Mungkin merupakan saran untuk izin mendirikan bangunan, surat pengantar KTP, penugasan untuk memberikan beras kepada masyarakat kurang mampu, dan lain-lain.

c) Sebagai agen pembaharuan

Secara khusus, baik melalui inisiatif independen maupun arahan dari otoritas supra-desa, yang memimpin upaya membawa perubahan bagi desa dan masyarakatnya. Hal ini berperan penting dalam mensukseskan program KB pada masa Orde Baru, antara lain dengan memperkenalkan benih padi baru. Ketika masyarakat semakin berkembang dan semakin

¹¹ “Bab 2_Laksmi Candra.Pdf,” n.d., accessed May 24, 2024, <https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/6357/4/bab%20Laksmi%20Candra.pdf>.

mandiri dalam memenuhi kebutuhan dan kepentingannya sendiri, maka posisi ini pun semakin berkurang.¹²

Desa Adat, atau juga hanya “Desa”, merupakan kombinasi kekerabatan hukum yang diakui dan mempunyai batas daerah serta mempunyai wewenang untuk merencanakan dan mengawasi perkara pemerintahan. Hal ini atas ketentuan umum pasal 1 angka 1 dari undang-undang desa nomor 6 tahun 2014. Kepentingan masyarakat setempat didasarkan pada kerja sama semua orang dan prakarsa masyarakat. Struktur pemerintahan Republik Indonesia menjunjung tinggi serta menghargai hak asal usul dan tradisi. Selain itu, setiap desa memiliki nilai-nilai serta kepribadian serta sifat yang berbeda-beda. Ada dua hal yang berkontribusi terhadap kemampuan desa mempertahankan identitas dan karakternya, yaitu kepatuhan dari setiap warganya dan penyerahan diri dan pembuktian terhadap nenek moyang. Desa dapat tumbuh dan bertahan dengan cara ini karena masyarakatnya menjunjung tinggi cita-cita yang dikagumi secara universal. Prinsip-prinsip ini adalah:

- a) Asas bantuan timbal balik
- b) Asas peranan sosial harta benda dan manusia dalam masyarakat
- c) Asas persetujuan yang menjadi landasan bagi segala kewenangan

Sistem penyelenggaraan pemerintahan nasional mencakup penyelenggaraan pemerintahan desa sebagai subsistemnya memerintahkan desa untuk dapat mengendalikan dan mengawasi kepentingan warganya. Pemerintah desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa. Hal ini mendasarkan pada beberapa konsep, antara lain keterbukaan, kepastian hukum, kepentingan umum terlindungi, dan tertib penyelenggaraan pemerintahan. Penjelasan tentang administrasi pemerintahan ini membawa kita pada kesimpulan bahwa administrasi pemerintahan adalah suatu proses yang dilakukan dari pemerintah desa, yang terdiri dari kepala desa serta staf desa lainnya, yang bekerja untuk mencapai tujuan desa.¹³

¹² “Pemerintah Desa,” *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, March 28, 2024, accessed May 24, 2024, https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Pemerintah_Desa&oldid=25485775.

¹³ “A.111.14.0144-05-BAB-II-20190201060926.Pdf,” n.d., accessed May 24, 2024, <https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/A11A/2014/A.111.14.0144/A.111.14.0144-05-BAB-II-20190201060926.pdf>.

Pemerintah Indonesia menyetujui Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 yang dianggap sebagai perubahan arah desentralisasi dan pengaturan kekuasaan daerah. Pasal 4 Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 menyatakan bahwa maksud dari peraturan desa ialah :

- a) Menyediakan kejelasan serta rasa hormat kepada masyarakat yang mendapat liputan baik sebelum maupun sesudah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b) Menyoroti reputasi serta realitas positif desa dalam rangka mencapai keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia.
- c) Mempertahankan serta mengembangkan tradisi, sifat istiadat, serta subkultur kerabatan desa.
- d) Memotivasi proyek, masyarakat, dan keterlibatan komunitas untuk meningkatkan kepemilikan desa dan kemampuan untuk kesejahteraan bersama.
- e) Mewujudkan pemerintahan desa yang kompeten, efektif, transparan, dan menanggung kewajibannya.
- f) Memperbaiki akses masyarakat pedesaan terhadap pelayanan publik untuk meningkatkan ketentraman.
- g) Memperbaiki ketahanan sosial dan budaya terhadap jaringan desa guna membangun komunitas desa yang mampu menjunjung tinggi kohesivitas sosial seperti salah satu komponen ketahanannya negara.

Tujuan dari kehidupan desa yang mandiri, tenteram, dan demokratis adalah hal yang ingin diwujudkan dalam penataan ini. Selain itu, desa dianggap sebagai kelompok masyarakat asli yang memiliki otoritas, kekuasaan, dan keistimewaan. Tentu saja aparat desa, termasuk kepala desa dan aparatnya, bertanggung jawab menegakkan hak, kekuasaan, dan kewenangan desa. Sementara itu, Badan Permusyawaratan Daerah (BPD) juga terbiasa menerapkan ciri-ciri memaksa pemerintah daerah.¹⁴

Tantangan Pemerintah Desa Dalam Mengoptimalkan Pembangunan

Pembangunan di desa sesuai dengan ketentuan Undang-undang Desa Pasal 74 UU Nomor 6 Tahun 2014, mencakup aspek fisik dan non-fisik. Selain memperhatikan kebutuhan dasar dan pelayanan primer, pembangunan juga mempertimbangkan

¹⁴ "Bab 2_Laksmi Candra.Pdf."

kebutuhan sekunder dan pelayanan non-dasar, tanpa mengabaikan atau mengurangi prioritas pada kebutuhan dasar dan pelayanan primer. Hambatan-hambatan yang muncul dalam proses pembangunan desa menghambat perkembangan infrastruktur dan adopsi inovasi di daerah tersebut. Meskipun demikian, tantangan ini bisa dijadikan sebagai peluang bagi pemerintah untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pembangunan serta inovasi-inovasi yang diperlukan demi kemajuan desa dan kesejahteraan masyarakatnya. Pada tahun 2020, pengembangan desa mengalami penurunan signifikan karena dampak pandemi Covid-19, sehingga dana yang sebelumnya dialokasikan untuk pembangunan dialihkan untuk upaya penanggulangan dan pencegahan penyebaran Covid-19. Beberapa tantangan dalam Pembangunan desa di antaranya:

1. Pengembangan Inovasi

Dalam Pembangunan non-fisik tantangan utamanya ialah didalam pengembangan inovasi desa yaitu masih fokus atau terpusat pada pembangunan non-fisik atau infrastruktur oleh pemerintah desa. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan yang masih besar terhadap pembangunan fisik, serta keyakinan bahwa infrastruktur akan membuka peluang kerja baru. Meskipun demikian, ke depannya diperlukan penyeimbangan antara pembangunan fisik dan non-fisik.¹⁵ Dalam menghadapi tantangan tersebut, pemerintah daerah bisa mengenalkan dan menerapkan bursa inovasi desa sebagai upaya penyelesaiannya. Forum ini bertujuan untuk memfasilitasi pemerintah desa dalam menemukan solusi untuk berbagai tantangan dan menggagas inisiatif atau alternatif kegiatan pembangunan desa yang lebih efisien dan kreatif dalam pengelolaan dana desa. Bursa Inovasi Desa menampilkan aktivitas-aktivitas inovatif dalam proses pembangunan desa, tidak hanya berupa produk fisik, melainkan juga ide-ide kreatif yang lahir dan berkembang di berbagai desa.¹⁶

Tantangan selanjutnya dalam meningkatkan inovasi di desa adalah peraturan atau regulasi. Meskipun pada awalnya

¹⁵ Henriyani, "Program Inovasi Desa; Antara Peluang Dan Tantangan" (2019): 66–70.

¹⁶ "Program Inovasi Desa; Antara Peluang Dan Tantangan."

bertujuan untuk memfasilitasi pembangunan, regulasi tersebut malah menjadi hambatan karena tidak selaras dengan kebutuhan atau harapan masyarakat. Meskipun begitu, Pembangunan desa harus tetap mengikuti peraturan yang berlaku. Peraturan tersebut berperan sebagai pedoman bagi para pelaku pembangunan desa untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan dan untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan. Namun, terkadang peraturan juga dapat menjadi hambatan utama dalam proses pembangunan desa. Peraturan-peraturan yang ada menjadi sumber masalah bagi masyarakat desa karena pembatasan yang diberlakukan oleh pemerintah menghambat pemenuhan kebutuhan mereka, sehingga sering timbul masalah atau hambatan dari implementasi regulasi tersebut.

Perbedaan kepentingan antara birokrasi dan masyarakat menjadi juga menjadi tantangan atau penyebab utama terjadinya hambatan dalam inovasi pembangunan desa. Birokrasi berusaha untuk menghindari kemunculan hambatan dalam pembangunan desa karena menangani kendala tersebut dapat menjadi sulit bagi pihak birokrasi, hal ini terutama terjadi ketika tantangan berasal dari masyarakat di desa sendiri. Meskipun birokrasi dirancang untuk mencegah kemungkinan adanya kendala, terkadang birokrasi sendiri dapat menjadi pemicu munculnya hambatan.¹⁷

2. Pengelolaan Anggaran Pembelanjaan Dana Daerah (APBD)

Sumber dana desa umumnya menghasilkan pendapatan yang cukup besar bagi desa-desa di Indonesia. Jumlah dana yang diterima oleh setiap desa dari dana desa disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik budaya di masing-masing desa. Agar dapat mencapai sasaran yang tepat, penggunaan dan pengelolaan dana desa yang signifikan perlu dilakukan dengan teliti. Selain itu, penggunaan dan pengelolaan dana desa harus didasarkan pada prinsip akuntabel dan efektifitas. Jumlah dana yang besar bisa mengakibatkan penggunaan dan

¹⁷ Nurfadhilah Itsnaini Djahmiq, "Analisis Tantangan Dan Potensi Dalam Meningkatkan Inovasi Pembangunan Desa Bagi Keberlangsungan Masyarakat Desa," *JIIIP: JURNAL ILMIAH ILMU PEMERINTAHAN* Vol.7, No. 1, 2022 (n.d.).

pengelolaannya tidak tepat, yang berpotensi menyebabkan penyalahgunaan kekuasaan.¹⁸

Pelanggaran ini tidak hanya mencakup penyalahgunaan kekuasaan, tetapi juga melibatkan tindak pidana korupsi yang terkait dengan penggelapan dana atau keuangan desa. Oleh karena itu, yang penting untuk ditekankan di sini adalah bahwa alokasi dana desa setiap tahun tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat desa, tetapi juga membawa risiko potensial penyalahgunaan yang dapat merugikan kesejahteraan mereka, baik secara langsung maupun tidak langsung.¹⁹ Keadaan ini pasti menjadi tantangan bagi pemerintah daerah, terutama bagi staf pemerintah desa dan penduduk desa yang bersangkutan. Ada beberapa faktor yang mendorong kepala desa untuk terlibat dalam tindak korupsi :²⁰

- a. Kepala desa berada di garis depan dan bertindak sebagai garda terdepan serta garda belakang bagi masyarakatnya. Mereka harus siap sedia 24 jam untuk melayani kebutuhan masyarakat, dari kelahiran hingga kematianarganya. Partisipasi kepala desa di setiap acara yang diselenggarakan oleh penduduknya diharapkan, sehingga keberadaannya menjadi krusial. Kepala desa diharapkan untuk berpartisipasi dalam setiap acara warga, bahkan lebih dari sekali dalam sehari, karena mereka tidak mengenal istilah hari libur. Meskipun demikian, gaji kepala desa kecil dan mereka bergantung pada sumbangan hasil bumi seperti padi, kelapa, atau bahkan tanah yang kurang subur. Sehingga tidak sedikit kepala desa menggunakan APBD yang diberikan untuk hal tersebut.
- b. Kepala desa terpilih berdasarkan elektabilitas yang tinggi, tetapi modal ekonomi yang lemah, yang mendorong korupsi. Jadi, kembali ke finansial politiknya
- c. Partai politik mendapatkan kekuatan politik di tingkat dasar dari jabatan kepala desa. Tidak dapat dibantahkan bahwa

¹⁸ Dani Muhtada, "Model Pengelolaan Dana Desa: Identifikasi Problem, Tantangan, Dan Solusi Strategis," *RISTEK: Jurnal Riset, Inovasi dan Teknologi* (n.d.).

¹⁹ Ibid.

²⁰ Fathur Rahman, "Korupsi Ditingkat Desa" (n.d.).

dalam era saat ini, bahkan hingga tingkat desa, partai politik menanamkan akarnya dengan menempatkan kader-kadernya sebagai kepala desa. Seperti yang diungkapkan oleh mantan Senator Amerika Serikat Tip O'neil, " Local Politics ". Pentingnya politik di tingkat lokal disebabkan oleh beberapa alasan:²¹ (1) Politik lokal berperan sebagai arena pembelajaran dalam lingkup yang lebih luas dan sensitif; (2) Politik lokal menjadi tahap awal untuk terlibat dalam aktivitas politik; (3) Politik lokal mencerminkan realitas kehidupan sehari-hari sehingga menjadi pertimbangan krusial bagi pemerintah dan pemangku kepentingan.

- d. Kurangnya pengawasan dan keterbukaan dalam pelaksanaan pemerintahan desa disebabkan oleh prioritas utama masyarakat desa terhadap kegiatan sehari-hari seperti pertanian, perdagangan, dan nelayan. Urusan pemerintahan dan penganggaran dianggap sebagai pekerjaan yang hanya dilakukan oleh tokoh-tokoh desa dan orang-orang yang dianggap pintar. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan organisasi pemuda tidak beroperasi secara optimal karena sebagian besar anggotanya telah pindah ke kota besar.

3. Kapasitas SDM

Kualitas staf atau pegawai pemerintah daerah adalah salah satu faktor penentu suatu kemampuan pemerintah desa didalam mengelola urusan rumah tangganya secara efisien. Keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan otonomi daerah sangat bergantung pada kemampuan individu-individu yang menjalankan tugas pemerintahan itu sendiri. Faktor ini sangat penting karena manusia menjadi actor utama sekaligus pendorong dalam segala aktivitas dan mekanisme pemerintahan.

Dengan demikian, untuk menjamin bahwa mekanisme pemerintahan berjalan sesuai dengan harapan dan tujuan yang dikehendaki, manusia sebagai pelakunya harus memiliki kualitas yang baik. Artinya, baik di tingkat lokal maupun nasional, efektivitas mekanisme pemerintahan hanya dapat terwujud dan mencapai tujuan yang diinginkan jika individu yang terlibat

²¹ Terry Christensen, *Local Politics: Governing at the Grassroots* (Belmont, California, USA.: Wadsworth Publishing Company, 1994).

memiliki kualitas yang baik. Jika tidak ada pelaksana yang memiliki kualitas yang baik, maka mekanisme pemerintahan tidak akan berjalan dengan efektif, dan tujuan yang diharapkan tidak akan tercapai dengan sempurna. Kualitas yang baik di sini mencakup aspek moralitas seperti kejujuran, rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, sikap sebagai abdi masyarakat, dan keahlian yang unggul dalam menjalankan tanggung jawabnya.²²

Untuk mendukung hal ini, suatu wilayah memerlukan sumber daya pembangunan yang memadai, terutama dalam bentuk ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Sebanyak dan sebagus apa pun jumlah dan kualitas sumber daya alam yang dimiliki suatu wilayah, tanpa pengelolaan yang efektif dari aparaturnya, semua itu akan sia-sia. Masyarakat wilayah akan terus menghadapi kemiskinan dan keterbelakangan. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi modal dasar bagi pemerintah wilayah dalam menghadapi era globalisasi saat ini. Sumber daya manusia di wilayah harus memiliki keterampilan, moralitas, semangat, dan kesatuan yang memadai. Jika aparaturnya tidak kompeten, maka meskipun pendapatan wilayah melimpah, akan terjadi korupsi yang mengurasnya. Yang menjadi kaya adalah aparat birokrasi, sementara rakyat tidak akan merasakan manfaatnya, dan juga menyebabkan munculnya berbagai masalah lain yang mengganggu jalannya pemerintahan desa.²³

Peran Pemerintah Desa dalam Mewujudkan Konsep Good Governance

Tata kelola yang baik adalah konsep penting dalam konteks pemerintahan daerah, yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan sumber daya publik yang efektif. Peran pemerintah desa dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik memiliki banyak aspek dan melibatkan berbagai aspek administrasi, termasuk pengembangan sistem informasi dan pengelolaan dana masyarakat.

²² Eko Budi Sulistio, "Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pemerintah Daerah" (n.d.).

²³ Muhtada, "Model Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Batang: Identifikasi Problem, Tantangan, Dan Solusi Strategis.," *Laporan Penelitian DRD Kabupaten Batang 2017* (n.d.).

Implementasi Undang-Undang Desa (Undang-Undang Desa) memberikan peluang bagi desa untuk mendemokratisasi proses pengambilan kebijakan, mengkonsolidasikan sumber daya dan aset, serta memberdayakan masyarakat melalui partisipasi masyarakat.. Undang-undang ini penting dalam mendorong tata pemerintahan yang baik dengan memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan urusan desa.²⁴

Pengembangan sistem informasi di desa sangat penting bagi tata kelola pemerintahan yang baik. Hal ini mencakup pembuatan situs web yang menyediakan profil desa, program, dan laporan anggaran, yang meningkatkan transparansi dan aksesibilitas informasi kepada masyarakat. Komitmen pemerintah desa untuk mengembangkan sistem ini menunjukkan dedikasi mereka terhadap transparansi dan akuntabilitas.²⁵

Pengelolaan dana desa merupakan aspek penting lainnya dalam tata kelola pemerintahan yang baik. Penelitian menunjukkan bahwa desa-desa yang mengelola dananya secara efektif, seperti Desa Boto, Kecamatan Bancak, Kabupaten Semarang, dapat mencapai transparansi dan akuntabilitas dalam operasional keuangannya.. Hal ini melibatkan penerapan sistem akuntabilitas dan pelaporan yang menjamin penggunaan dana secara efektif.²⁶

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) berperan penting dalam mendukung pemerintahan desa dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik. Sebagai lembaga demokrasi, BPD berfungsi sebagai pengawas tindakan pemerintah dan memastikan bahwa keputusan diambil secara transparan dan akuntabel.. Peran BPD dalam memantau pelaksanaan pemerintahan desa sangat penting dalam menjaga praktik tata kelola yang baik.²⁷ Camat,

²⁴ Dewi Amanatun Suryani, "Peran Pemerintah Desa Panggungharjo Bantul Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Pengembangan Sistem Informasi Desa," *Journal of Public Administration and Local Governance* 3, no. 1 (April 30, 2019): 52.

²⁵ Ibid.

²⁶ "Peran Aparatur Pemerintah Desa Dalam Akuntabili-Tas Pengelolaan Dan Pelaporan Dana Desa Untuk Mewujudkan Good Governance (Studi Di Desa Boto, Kecamatan Bancak, Kabupaten Semarang) | Semantic Scholar,."

²⁷ Yenik Pujowati, "Peran Bpd Dalam Mendukung Pemerintah Desa Untuk Mewujudkan Good Governance Di Desa Sumberkepuh Kec.Tanjunganom Kabupaten Nganjuk," in *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, vol. 2, 2017, 57–73.

sebagai camat, juga berperan penting dalam menjamin tata kelola pemerintahan yang baik. Peran mereka mencakup mengoordinasikan, membangun, dan mengawasi pelaksanaan program pemerintah, yang penting untuk tata kelola yang efektif.²⁸

Meskipun pemerintah desa telah berupaya menerapkan praktik tata kelola yang baik, masih terdapat tantangan yang dihadapi, seperti terbatasnya sumber daya manusia dalam memahami peraturan terkait informasi publik dan pengelolaan sistem informasi.. Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, penting untuk memberikan pelatihan dan dukungan kepada aparat desa dan meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai prinsip-prinsip tata kelola yang baik.²⁹

Ringkasnya, peran pemerintah desa dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik melibatkan pengembangan sistem informasi, pengelolaan dana publik yang efektif, dan keterlibatan lembaga demokrasi seperti BPD. Camat juga memainkan peran penting dalam memastikan praktik tata kelola yang baik diterapkan secara efektif. Mengatasi tantangan yang dihadapi pemerintah desa, seperti keterbatasan sumber daya dan kesadaran masyarakat, sangat penting dalam mencapai tata kelola yang baik.³⁰

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan konsep *good governance* dalam pemerintahan desa sangat penting dalam mendorong pembangunan yang efektif dan berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat berbagai kendala, seperti minimnya transparansi, rendahnya akuntabilitas, serta partisipasi masyarakat yang belum optimal. Faktor utama yang menyebabkan kendala ini meliputi kurangnya kapasitas aparatur desa, regulasi yang belum sepenuhnya mendukung, serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi informasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, beberapa langkah strategis perlu dilakukan, antara lain meningkatkan kompetensi aparat desa melalui pelatihan dan pendampingan, memperkuat sistem pengelolaan keuangan desa yang transparan dan akuntabel, serta mendorong partisipasi aktif

²⁸ "Peran Camat Dalam Pengawasan Pegawai Dalam Rangka Menciptakan Good Governance Di Kecamatan Garut Kota | Semantic Scholar,".

²⁹ Suryani, "Peran Pemerintah Desa Panggungharjo Bantul Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Pengembangan Sistem Informasi Desa."

³⁰ Ibid.

masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan desa. Selain itu, sinergi antara pemerintah desa, masyarakat, dan sektor swasta menjadi faktor kunci dalam mewujudkan pemerintahan desa yang lebih mandiri dan inovatif. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, pemerintah desa dapat mengoptimalkan perannya dalam menciptakan pembangunan yang lebih inklusif dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat desa.

Daftar Pustaka

- Ariadi, Andi. "Perencanaan Pembangunan Desa." *Meraja journal* 2, no. 2 (2019): 135–147.
- Christensen, Terry. *Local Politics: Governing at the Grassroots*. Belmont, California, USA.: Wadsworth Publishing Company, 1994.
- Henriyani. "Program Inovasi Desa; Antara Peluang Dan Tantangan" (2019): hlm 66-70.
- Itsaini Djahmiq, Nurfadhilah. "Analisis Tantangan Dan Potensi Dalam Meningkatkan Inovasi Pembangunan Desa Bagi Keberlangsungan Masyarakat Desa." *JHIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* Vol.7, No. 1, 2022 (n.d.).
- Kamelia, Lidia, and Mira Veranita. "Analisis Implementasi Good Governance Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Berkualitas Di Kecamatan Ciater Kabupaten Subang." *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 9, no. 2 (May 26, 2022): 289–299.
- Ma'ruf, Alif, and Harmanto Harmanto. "Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Di Dinas Pendidikan Kota Madiun." *Kajian Moral dan Kewarganegaraan* 8, no. 3 (December 18, 2020): 1052–1065.
- Muhtada. "Model Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Batang: Identifikasi Problem, Tantangan, Dan Solusi Strategis." *Laporan Penelitian DRD Kabupaten Batang 2017* (n.d.).
- Muhtada, Dani. "Model Pengelolaan Dana Desa: Identifikasi Problem, Tantangan, Dan Solusi Strategis." *RISTEK: Jurnal Riset, Inovasi dan Teknologi* (n.d.).
- Pujowati, Yenik. "Peran Bpd Dalam Mendukung Pemerintah Desa Untuk Mewujudkan Good Governance Di Desa Sumberkepuh Kec.Tanjunganom Kabupaten Nganjuk." In *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 2:57–73,

2017. Accessed May 20, 2024. <http://www.ejournal.uniramalang.ac.id/index.php/dialektika/article/view/246>.
- Rahman, Fathur. "Korupsi Ditingkat Desa" (n.d.).
- Silalah, Ulber. *Kepemimpinan Pemerintah Desa dan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa*. uwais inspirasi indonesia, 2023.
- Simbolon, Dewi Sarah, Julita Sari, Yowisa Yolanda Purba, Nurtia Indah Siregar, Risa Salsabila, and Yohana Manulang. "Peranan Pemerintah Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur." *Jurnal Kewarganegaraan* 5, no. 2 (2021): 295–302.
- Sulistio, Eko Budi. "Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pemerintah Daerah" (n.d.).
- Suryani, Dewi Amanatun. "Peran Pemerintah Desa Panggunharjo Bantul Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Pengembangan Sistem Informasi Desa." *Journal of Public Administration and Local Governance* 3, no. 1 (April 30, 2019): 52.
- "A.111.14.0144-05-BAB-II-20190201060926.Pdf," n.d. Accessed May 24, 2024. <https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/A11A/2014/A.111.14.0144/A.111.14.0144-05-BAB-II-20190201060926.pdf>.
- "Bab 2_Laksmi Candra.Pdf," n.d. Accessed May 24, 2024. <https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/6357/4/bab%20Laksmi%20Candra.pdf>.
- "Partisipasi Masyarakat Dalam Musyawarah Rencana Pembangunan Untuk Mewujudkan Good Governance Kabupaten Enrekang | Samad | Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan." Accessed May 23, 2024. <https://jurnal.unigal.ac.id/moderat/article/view/3014/2750>.
- "Pemerintah Desa." *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, March 28, 2024. Accessed May 24, 2024. https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Pemerintah_Desa&oldid=25485775.
- "Peran Aparatur Pemerintah Desa Dalam Akuntabili-Tas Pengelolaan Dan Pelaporan Dana Desa Untuk Mewujudkan Good Governance (Studi Di Desa Boto, Kecamatan Bancak, Kabupaten Semarang) | Semantic Scholar."

Accessed May 20, 2024.

[https://www.semanticscholar.org/paper/PERAN-
APARATUR-PEMERINTAH-DESA-DALAM-
AKUNTABILI-TAS-](https://www.semanticscholar.org/paper/PERAN-APARATUR-PEMERINTAH-DESA-DALAM-AKUNTABILI-TAS-)

[Qoil/a737568e109c148314a88c6ef948e8d16802cf58.](https://www.semanticscholar.org/paper/PERAN-APARATUR-PEMERINTAH-DESA-DALAM-AKUNTABILI-TAS-Qoil/a737568e109c148314a88c6ef948e8d16802cf58)

“Peran Camat Dalam Pengawasan Pegawai Dalam Rangka Menciptakan Good Governance Di Kecamatan Garut Kota | Semantic Scholar.” Accessed May 20, 2024.

[https://www.semanticscholar.org/paper/PERAN-
CAMAT-DALAM-PENGAWASAN-PEGAWAI-
DALAM-RANGKA-Wahyudi-](https://www.semanticscholar.org/paper/PERAN-CAMAT-DALAM-PENGAWASAN-PEGAWAI-DALAM-RANGKA-Wahyudi-Iriany/69ccf6d8203daca238f9b5ce97deabe1fe3af042)

[Iriany/69ccf6d8203daca238f9b5ce97deabe1fe3af042.](https://www.semanticscholar.org/paper/PERAN-CAMAT-DALAM-PENGAWASAN-PEGAWAI-DALAM-RANGKA-Wahyudi-Iriany/69ccf6d8203daca238f9b5ce97deabe1fe3af042)