

Faktor-Faktor Pengembangan Kapasitas Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah: Studi Kasus Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah Jawa Timur

Capacity Development Factors in Regional Financial Management: A Case Study of the Technical Implementation Unit of the East Java Regional Financial Management Laboratory

Choiriyah Basnawi¹

¹Kedeputan Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Corresponding author: choiriyah.basnawi@lan.go.id

Abstract

This study aims to examine the factors that influence the development of human resource capacity in regional financial management through the Clinic Center by the Technical Implementation Unit of the East Java Regional Financial Management Laboratory. This research is motivated by the many problems that arise in regional financial management due to the low capacity of human resources in financial management. To overcome these problems, the East Java Provincial Government through BPKAD created an Innovation Regional Financial Management Laboratory which was later shortened to "Ini Lo Pakde" which became the first institution in Indonesia engaged in Capacity Building for regional financial management.

Keywords: *financial management, capacity building*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan meneliti faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan daerah melalui Clinic Center oleh Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah Jatim. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih banyaknya permasalahan-permasalahan yang muncul dalam pengelolaan keuangan daerah akibat rendahnya kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Pemerintah Provinsi Jatim melalui BPKAD membuat suatu Inovasi Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah yang kemudian disingkat menjadi "Ini Lo Pakde" yang menjadi lembaga pertama di Indonesia yang bergerak dibidang Capacity Building pengelolaan keuangan daerah.

Kata kunci: *pengelelolaaan keuangan, pengembangan kapasitas*

Pendahuluan

pemerintah perlu melakukan beberapa cara untuk dapat memaksimalkan pengelolaan keuangan daerah. Menurut Bawono (2012:6-7), langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan oleh pemerintah agar dapat mewujudkan pengelolaan keuangan daerah yang optimal diantaranya (a) Perlunya sistem dan standar akuntansi pemerintah yang mapan; (b) Perlunya inventarisasi aset daerah; Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang kompeten (Bawono, 2012:6-7). Bawono (2012:6-7) menyampaikan salah satu langkah perbaikan yang perlu dilakukan untuk mewujudkan pengelolaan keuangan daerah yang lebih optimal adalah dengan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan bahwa salah satu hal yang menentukan baik atau buruknya kualitas LKPD pada dasarnya berkaitan dengan permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pihak pengelola dalam penyelenggaraan Pengelolaan Keuangan Daerah (PKD). Lemahnya kualitas SDM dalam pengelolaan keuangan dapat memunculkan berbagai permasalahan dalam pengelolaan keuangan daerah yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran serta target yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa permasalahan tersebut diantaranya seperti kurangnya efektifitas dalam penyusunan APBD, kebocoran penyelenggaraan keuangan, permasalahan aset, penyelewengan dalam pengadaan barang dan jasa, serta minimnya daya serap anggaran, sehingga menyebabkan Laporan Keuangan menjadi kurang akuntabel.

Beragam permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai pengelolaan keuangan daerah menunjukkan bahwa kemampuan SDM dalam penyelenggaraan pengelolaan keuangan daerah perlu ditingkatkan lagi demi terwujudnya pengelolaan keuangan yang lebih efektif dan akuntabel. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilakukan. Hal ini didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Wakil Menteri Keuangan (Wamenkeu) Mardiasmo dalam Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) 2016 yang dilansir dari kemenkeu.go.id, beliau menyatakan bahwa Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) perlu dilibatkan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang terkait dengan pengelolaan keuangan. Beliau menyatakan bahwa: “Ada tiga langkah yang harus kita masukkan di dalam kegiatan para APIP, yaitu bagaimana percepatan pembangunan infrastruktur, yang kedua penyiapan kapasitas SDM (sumber daya

manusia) yang produktif, dan juga deregulasi dan debirokratisasi.”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyiapan kapasitas SDM merupakan salah satu hal.

Pengelolaan keuangan Pemerintah Provinsi Jawa Timur kembali memperoleh Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) pada tahun 2015. Opini tersebut tertuang dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK RI atas laporan keuangan Pemprov Jatim tahun anggaran 2015 dengan Nomor 69/LHP/XVIII.SBY/05/2016. LHP BPK RI atas laporan keuangan Pemprov Jatim. Sebelum tahun anggaran 2014, Pemprov Jatim telah memperoleh WTP sebanyak empat kali berturut-turut dari tahun anggaran 2010. Meskipun tahun anggaran 2014 Pemprov Jatim memperoleh opini WDP, namun Opini WTP dari BPK RI tahun anggaran 2015 merupakan kelima kalinya yang diraih Pemprov Jatim. Ini wujud kerja keras, komitmen sekaligus integritas dari aparatur Pemprov Jatim bersama masyarakat Jatim. (Lab Kelola Artha Edisi V:13-14).

Salah satu wujud upaya Pemprov Jatim dalam memperbaiki pengelolaan keuangan daerah adalah dengan mengembangkan Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah (UPT-LPKD) pada BPKAD Provinsi Jawa Timur. UPT-LPKD merupakan inovasi baru dan lembaga pertama di Indonesia yang bergerak dibidang Capacity Building PKD. Inovasi ini dibentuk seiring dengan misi Gubernur Jawa Timur Dr. H. Soekarwo, yakni untuk reformasi birokrasi dan pelayanan publik.

Inovasi UPT-LPKD ini dibangun berlandaskan empat pilar, yaitu penguatan kebijakan, capacity building, pengembangan database, dan teknologi informasi. Sepanjang diresmikannya UPT-LPKD sejak tahun 2014, Unit pelayanan teknis ini sudah menuai berbagai keberhasilan yang dapat dilihat dari banyaknya jumlah partisipasi peserta, pemahaman peserta dalam mengikuti kegiatan, serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai atau staff UPT- LPKD kepada peserta yang datang.

Tabel 1
Keberhasilan UPT-LPKD Tahun 2014-2015

Tahun	Capaian
2014	Tingginya angka partisipasi peserta Pelatihan Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah yang telah dilaksanakan sebanyak 6 (enam) kali, dengan tingkat kehadiran peserta sebanyak 221 (dua ratus dua puluh satu) orang dari 244 (dua ratus empat puluh empat) orang atau sebesar 91%.
2015	Meningkatnya Prosentase tingkat pemahaman dari tahun 2014 ke 2015 sebesar 9,9%, hal ini dapat dilihat dari hasil pre-test dan post-test peserta. Melakukan pelatihan sebanyak 21 (dua puluh satu) kali, dengan tingkat kehadiran peserta sebanyak 807 (delapan ratus tujuh) orang dari 855 (delapan ratus lima puluh lima) orang atau sebesar 94,30%.
2015	Pelayanan yang diberikan sudah baik. Pelayanan panitia mendapatkan nilai tertinggi dengan rata-rata sebesar 87%, hal tersebut mencerminkan birokrasi pelayanan pada UPT-LPKD sudah berjalan dengan baik sesuai norma-norma pelayanan publik, sehingga para peserta merasakan pelayanan yang memuaskan. Meskipun pada kenyataannya hanya dengan 14 (empat belas) orang pegawai, UPT-LPKD mampu memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan.

Sumber : Publikasi UPT-LPKD dari jipp.jatimprov.go.id (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas bukti keseriusan dalam setiap inovasi yang dilakukan oleh UPT LPKD juga dibuktikan melalui Inovasi Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah yang kemudian disingkat menjadi “Ini Lo Pakde” mendapat penghargaan dalam 12 besar stand terbaik pada Pameran Gelar Simposium Inovasi Pelayanan Publik. Penelitian ini memfokuskan pada faktor-faktor apa yang berpengaruh pada pengembangan kapasitas sumberdaya manusia yang dilakukan dalam kegiatan Clinic Center. Alasan dari fokus pembahasan memusatkan pada Clinic Center yaitu karena sifat dari kegiatan yang cukup unik dan berbeda dari kegiatan pengembangan kapasitas lainnya yang diselenggarakan oleh UPT-LPKD.

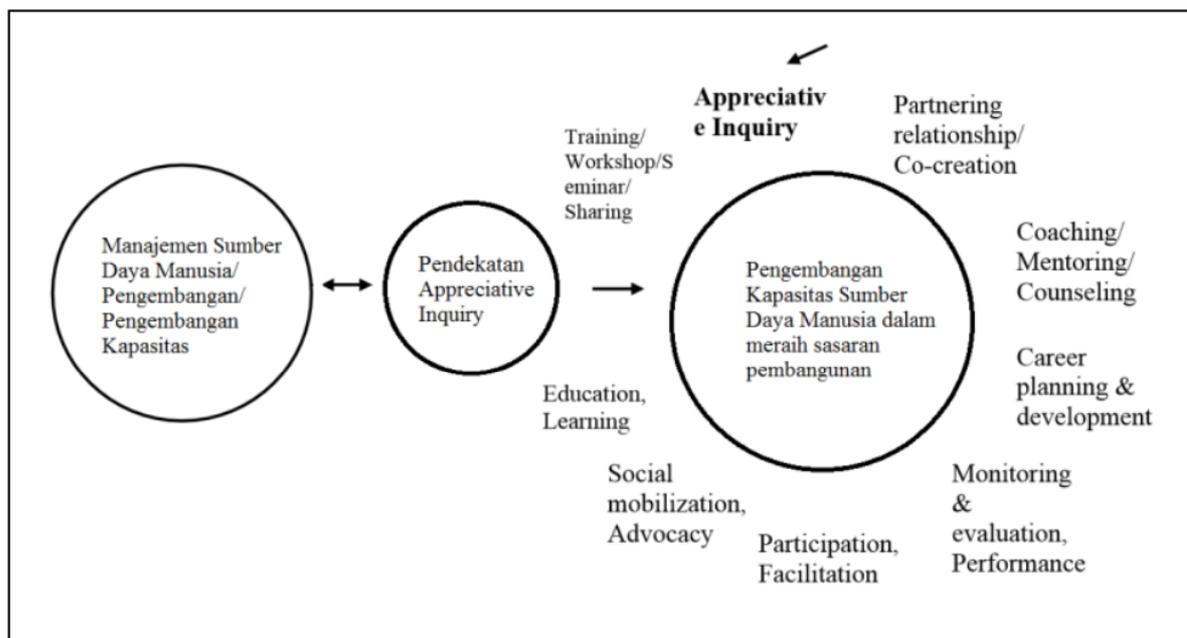
Metode Penelitian

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan daerah melalui Clinic Center oleh UPT-LPKD, oleh karena itu metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Tipe penelitian dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Lokasi penelitian ditetapkan secara purposive di Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah (UPT-LPKD)

pada BPKAD Provinsi Jawa Timur. Informan yang diwawancara 10 orang. Teknik analisa dalam penelitian ini menggunakan model analisis data kualitatif menurut pandangan Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2014:246- 253) yang terdiri dari tiga alur yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

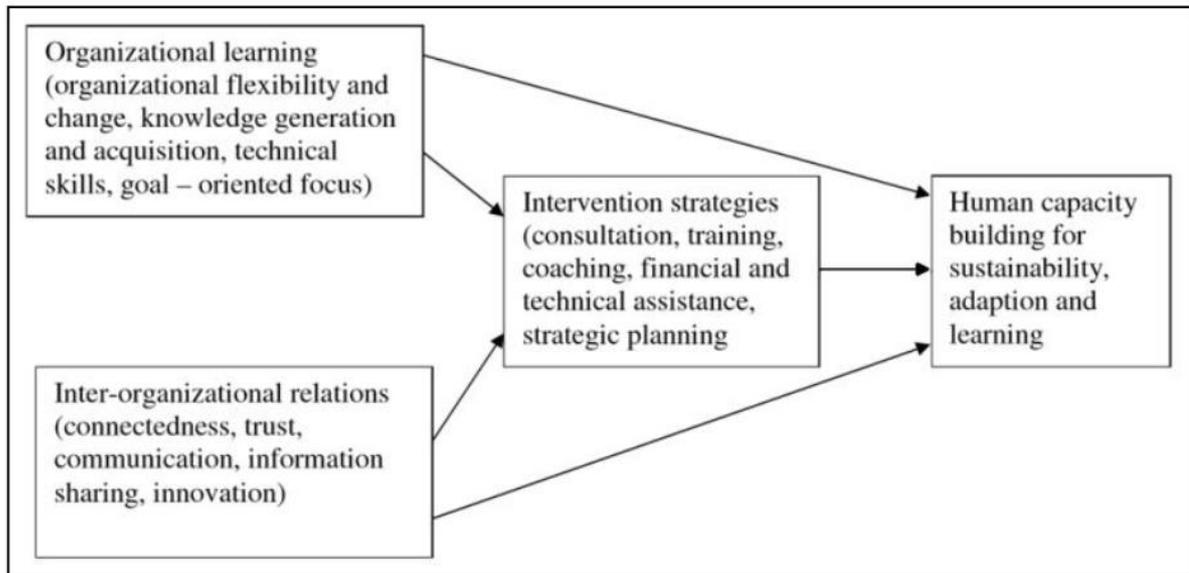
Chapagain (2004:6) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mencapai sasaran pembangunan dengan cara memungkinkan mereka untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam scenario pembangunan. Chapagain (2004:6) juga menjelaskan bahwa pembangunan kapasitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan lebih efektif didukung dengan Appreciative Inquiry (AI) atau pemberian dukungan melalui penghargaan terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh individu. Secara lebih lanjut, pandangan mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia menurut Chapagain dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar I Hubungan Pengembangan Kapasitas SDM dengan AI
Sumber data: Chapagain (2004)

Kapucu dan Demiroz (2013:89) menyatakan bahwa dibutuhkan suatu strategi untuk dapat mengembangkan kapasitas individu. Intervensi strategi yang dimaksud secara

lebih jelas digambarkan melalui peta konseptual keterkaitan kapasitas yang dikembangkan secara lebih lanjut oleh Clifford (2015:76) sebagai berikut :



Gambar 2 Peta Konseptual Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia
Sumber data: Clifford (2015)

Hubungan inter-organizational antara institusi dan individu mewakili organisasi dalam menjalankan peran penting dalam pendistribusian informasi dan menyeimbangkan struktur kognitif. Hal ini juga membantu organisasi membangun kapasitas yang adaptif dengan beroperasi pada landasan yang sama, berbagi sumberdaya, dan memimpin perubahan. Memimpin perubahan sama halnya dengan pembelajaran organisasi karena kapasitas yang adaptif berkembang ketika pengembangan pengetahuan terjadi pada lingkungan yang berubah. Dalam rangka meningkatkan kapasitas yang adaptif, maka diperlukannya intervensi staregi untuk membantu memberikan dukungan yang dapat diberikan melalui kegiatan pelatihan dan pendampingan. Dengan demikian akan dapat terwujudnya kapasitas sumber daya manusia yang adaptif dan sustainable. Vallejo (2016:6) membuat klasifikasi umum intervensi modalitas pengembangan kapasitas yang sering diadopsi khususnya yang menargetkan pada level individu. Klasifikasi ini dibuat berdasarkan fokus dan konsekuensi yang didapat dari berbagai metode pembelajaran untuk menghasilkan skill, makna, dan pemahaman yang dapat berkontribusi membangun hubungan antara peserta dan stakeholders.

Pengelolaan Keuangan Daerah

Berdasarkan PP Nomor 58 Tahun 2005, Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kewajiban daerah tersebut perlu dikelola dalam suatu sistem pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah merupakan subsistem dari sistem pengelolaan keuangan negara dan merupakan elemen pokok dalam penyelenggaraan pemerintah daerah.

Pengelolaan Keuangan Daerah dalam ketentuan umum pada PP Nomor 58 Tahun 2005 adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban, pengawasan daerah. Pengelolaan keuangan daerah dalam hal ini mengandung beberapa kepengurusan dimana kepengurusan umum atau yang sering disebut pengurusan administrasi dan kepengurusan khusus atau juga sering disebut pengurusan bendaharwan. Dalam pengelolaan anggaran/keuangan daerah harus mengikuti prinsip-prinsip pokok anggaran sektor publik. Pada Permendagri Nomor 26 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyusunan APBD Tahun Anggaran 2007 menyatakan bahwa “APBD harus disusun dengan memperhatikan prinsip-prinsip pokok anggaran sektor publik, sebagai berikut: (a) Partisipasi Masyarakat, (b) Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran, (c) Disiplin Anggaran, (d) Keadilan Anggaran, (e) Efisiensi dan Efektivitas Anggaran dan (f) Taat Asas”

Pengelolaan keuangan selalu terkait dengan pihak-pihak pengelola keuangan itu sendiri. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pelaksanaan Keuangan Daerah dijelaskan mengenai pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengelolaan keuangan daerah. Pihak-pihak tersebut selanjutnya dijabarkan secara lebih lanjut oleh Bawono (2012:3) sebagai berikut :

1. Pemegang kekuasaan pengelola keuangan daerah adalah kepala daerah yang karena jabatannya mempunyai kewenangan menyelenggarakan keseluruhan pengelolaan keuangan daerah.
2. Koordinator pengelolaan keuangan daerah dalam hal ini Sekretaris Daerah memiliki peran dan fungsi dalam membantu kepala daerah menyusun kebijakan dan mengoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah termasuk pengelolaan keuangan daerah.

3. Pejabat Pengelola Keuangan Daerah yang selanjutnya disingkat PPKD adalah satuan kepala satuan kerja pengelola keuangan daerah yang selanjutnya disebut dengan kepala SKPD yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) serta bertindak sebagai bendahara umum daerah.
4. Pengguna anggaran adalah pejabat pemegang kewenangan menggunakan anggaran untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi SKPD yang dipimpinnya.
5. Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD yang selanjutnya disingkat PPK- SKPD adalah pejabat yang melaksanakan fungsi tata usaha keuangan pada SKPD.
6. Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan yang selanjutnya disingkat PPTK adalah pejabat pada unit kerja SKPD yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program sesuai dengan bidang tugasnya.
7. Bendahara penerimaan adalah pejabat fungsional yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan daerah dalam rangka pelaksanaan APBD dan SKPD
8. Bendahara pengeluaran adalah pejabat fungsional yang ditunjuk menerima, menyimpan, membayarkan, menataushakan, dan mempertanggungjawabkan uang keperluan belanja daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD.

pemaparan mengenai pengelolaan keuangan daerah sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa makna pengelolaan keuangan dalam penelitian ini mengacu pada makna pengelolaan keuangan dalam PP Nomor 58 Tahun 2005 yang merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban, pengawasan daerah.

Analisis dan Pembahasan

Faktor-faktor pengembangan kapasitas

Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kapasitas yang dibahas dalam penelitian ini dijabarkan dengan menggunakan teori sembilan komponen dalam pengembangan kapasitas menurut Potter & Brough (2004).

(a) Performance capacity (kapasitas kinerja)

Komponen performance capacity dalam teori ini menunjukkan bahwa sehandal apapun fasilitator, tidak akan dapat memberikan performa yang maksimal apabila tidak ditunjang dengan peralatan-peralatan penunjang kegiatan. Teori ini sesuai dengan kondisi yang ada di Clinic Center, dengan adanya peralatan-peralatan penunjang maka akan meningkatkan kapasitas fasilitator dalam memberikan materi-materi yang berkaitan dengan penyelesaian permasalahan yang dihadapi oleh peserta konsultasi.

(b) Personal capacity (kapasitas pribadi)

Kapasitas pribadi fasilitator merupakan komponen yang sangat berpengaruh khususnya dalam kegiatan Clinic Center. UPT-LPKD melakukan berbagai macam upaya untuk dapat memberikan fasilitator terbaik kepada peserta yang datang untuk melakukan konsultasi. UPT-LPKD sendiri juga sudah melakukan program pelatihan untuk meningkatkan kapasitas tutor-tutor yang dilibatkan dalam proses konsultasi

(c) Workload capacity (kapasitas beban kerja)

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan UPT-LPKD sudah mampu memberikan yang terbaik kaitannya dengan kapasitas beban kerja, walau sudah ada pembagian beban kerja tertentu yang harus mereka selesaikan, namun dalam kondisi tertentu mereka juga mampu untuk bekerja diluar tuntutan beban kerjanya demi memberikan pelayanan terbaik bagi peserta konsultasi yang hadir. Jika dilihat dari sudut pandang peserta konsultasi, para fasilitator dinilai sudah mampu memenuhi beban kerjanya karena sudah dapat memberikan konsultasi dengan waktu yang cukup hingga permasalahan selesai dan tuntas.

(d) Supervisory capacity (kapasitas pengawas)

Berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan di lapangan, kedepannya UPT-LPKD masih mengusahakan untuk memperbaiki sistem pelaporan tersebut dengan cara membuat laporan notulensi untuk setiap peserta yang datang, hanya saja upaya tersebut masih belum dapat terlaksana karena kendala dalam segi keterbatasan jumlah personil yang ada di UPT-LPKD.

(e) Facility capacity (kapasitas fasilitas)

Kapasitas fasilitas yang disediakan oleh UPT-LPKD dalam memberikan pelayanan di Clinic Center memang tidak banyak jika dibandingkan dengan kegiatan pengembangan kapasitas yang lain seperti kegiatan bimtek pengelolaan keuangan. Namun, berdasarkan hasil data yang diperoleh di lapangan peserta menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan UPT-LPKD dalam proses konsultasi di Clinic Center sudah sangat representatif. Hal ini membuktikan bahwa peserta sudah puas dengan fasilitas yang disediakan dan ketersediaan fasilitas yang ada sudah dapat menunjang proses diskusi yang dilakukan dalam konsultasi tatap muka.

(f) Support service capacity (kapasitas dukungan layanan)

UPT-LPKD telah memberikan pelayanan yang baik kepada para tamu yang datang, kecakapan dan keramahan staf dalam memberikan pelayanan sudah tidak perlu diragukan lagi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil data yang diperoleh di lapangan bahwa peserta sangat puas dengan keramahan yang diberikan oleh para staf di UPT-LPKD. Selain para staf yang berada di front desk, semua unsur pendukung yang terlibat dalam UPT-LPKD mulai dari office boy hingga satpam juga berperan dalam menyumbang kapasitas pendukung layanan yang baik.

(g) Structural capacity (kapasitas struktural)

Structural capacity (kapasitas struktural) merupakan forum dimana diskusi antar sektor dalam proses konsultasi terjadi. Berdasarkan data yang dihimpun di lapangan, dapat diinterpretasikan bahwa dengan adanya diskusi yang melibatkan antar sektor dalam penyelesaian masalah yang dihadapi dapat mempermudah keseluruhan pengembangan kapasitas di Clinic Center. Dilibatkannya tutor-tutor yang handal dalam proses diskusi dapat memudahkan peserta untuk lebih memahami dan menyerap materi yang diberikan dalam rangka menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

(h) Role capacity (kapasitas peran)

Kapasitas peran dapat diartikan dengan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan kepada individu atau kelompok dalam menentukan keputusan penting dalam rangka mencapai kinerja yang efektif. Adanya pembagian peran yang merata dalam

menentukan keputusan yang diambil juga dikonfirmasi oleh para peserta konsultasi. Hasil pengumpulan data di lapangan menunjukkan bahwa ada keseimbangan peran dalam menentukan keputusan yang akan dibuat. Pertama-tama peserta diberikan kesempatan untuk menyampaikan poin-poin permasalahan yang dihadapi, selanjutnya peran UPT-LPKD yaitu membuat rekomendasi mengenai solusi dan memutuskan langkah apa yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi peserta.

Kesimpulan

Pengembangan kapasitas yang dilakukan pada Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah (UPT-LPKD) Jawa Timur sudah berjalan dengan baik. Kekurangan hanya terdapat pada tahap evaluasi pengembangan kapasitas. Temuan data hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa bentuk evaluasi dalam kegiatan pengembangan kapasitas masih sangat minim.

Sembilan komponen pengembangan kapasitas meliputi kapasitas kinerja, kapasitas pribadi, kapasitas beban kerja, kapasitas pengawasan, kapasitas fasilitas, kapasitas dukungan layanan, kapasitas sistem, kapasitas struktural, dan kapasitas peran. Secara keseluruhan faktor-faktor kapasitas sumber daya manusia yang ada di Clinic Center UPT-LPKD sudah berjalan dengan baik dan bersifat menunjang pelaksanaan kegiatan yang dilakukan. Kekurangan hanya terdapat pada faktor supervisory capacity (kapasitas pengawas).

Berdasarkan penelitian ini disarankan upaya monitoring yang lebih maksimal untuk memastikan apakah solusi dari pemecahan masalah yang diberikan sudah dapat dilaksanakan dengan baik dan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Daftar Pustaka

- Bawono, I. R., Novelsyah, M. (2012). *Tata Cara Penatausahaan dan Pertanggungjawaban Bendahara pada SKPD dan SKPKD*. Jakarta: Salemba Empat.
- Clifford, O. E., & Joseph, B. (2015). *Social Studies and Human Capacity Building for Sustainable Development in Nigeria*. *Social Studies*, 5(12).

- Chapagain, C. P. (2004). *Human resource capacity building through appreciative inquiry approach in achieving developmental goals*. Unpublished doctoral dissertation, Madison University.
- Kapucu, N., & Demiroz, F. (2013). *Collaborative capacity building for community-based small nonprofit organizations*. *Journal of Economic and Social Studies*, 3(1), 83-119.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah (SAP).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Vallejo, B., & Wehn, U. (2016). *Capacity development evaluation: the challenge of the results agenda and measuring return on investment in the global south*. *World Development*, 79, 1-13.