

**Pengembangan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa**

**Melalui Peran Balai Pelatihan**

**Sebagai Media Fasilitator**

**(Studi Pada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Disusun Oleh**

**HAFRYLLIAN LESTYA MARDHANY**

**NIM. 0710313079**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2011**

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Hari takkan indah tanpa mentari dan rembulan, begitu juga hidup takkan indah tanpa tujuan, harapan serta tantangan. Meski terasa berat, namun manisnya hidup justru akan terasa, apabila semuanya terlalui dengan baik, meski harus memerlukan pengorbanan.

Kupersembahkan karya kecil ini, untuk cahaya hidup, yang senantiasa ada saat suka maupun duka, selalu setia mendampingi, saat kulemah tak berdaya (Ayah dan Ibu tercinta) yang selalu memanjatkan doa kepada putra tercintanya dalam setiap sujudnya. Terima kasih untuk semuanya.

Untuk ribuan tujuan yang harus dicapai, untuk jutaan impian yang akan dikejar, untuk sebuah pengharapan, agar hidup jauh lebih bermakna, karena tragedi terbesar dalam hidup bukanlah kematian tapi hidup tanpa tujuan. Teruslah bermimpi untuk sebuah tujuan, pastinya juga harus diimbangi dengan tindakan nyata, agar mimpi dan juga angan, tidak hanya menjadi sebuah bayangan semu.

Sesungguhnya, Perubahan hanya dapat dimulai oleh orang-orang yang cerdas, dilaksanakan oleh orang-orang yang ikhlas dan dimenangkan oleh orang-orang yang berani.

Bukanlah suatu aib jika kamu gagal dalam suatu usaha, yang merupakan aib adalah jika kamu tidak bangkit dari kegagalan itu (Ali bin Abu Thalib)



**KUPERSEMBAHKAN KARYA AGUNG INI SEBAGAI BAKTI TULUSKU**

**My God, Allah SWT**

Subhanallah..., Kuasamu Tak henti-hentinya memberikan anugerah yang seringkali tak kusadari, maaf jika hambamu seringkali merasa kurang mensyukuri rahmat-Mu, namun segala pujian dan senandung keagungan takkan pernah lupa kulantunkan untuk-Mu...

**Muhammad SAW**

The Prophet untuk prinsip dan keteladanannya, sunnah-Mu menjadikan hidup lebih hidup.

**Ayah & Ibu . . .**

Ayahanda Marjiono, S. Sos yang senantiasa memberikan dorongan, dukungan dan motivasi. Ayah adalah sosok tauladan yang baik untuk mendidik anak-anaknya, Insyaallah saya akan meneruskan perjuanganmu. Ibunda Sri Lestari Terima kasih atas semua doa yang tak pernah henti terucap, telah sabar, tulus dan ikhlas. Maaf jika Aku nakal dan tidak penurut, namun yakinlah kalau Aku mampu berjalan di atas titian dengan segala petuah dan doamu sebagai tonggaknyanya. *Allahumma fighri waliwalidayya warhamhuma rabbayaani saaghira.*

**My big Family . . .**

Alhamdulillah Kakak sudah LULUS, terima kasih adikku A. Ayu Mardhalelista, dan Intan T. Mardyasari, atas segala dukungan dan doanya sehingga Saya bisa menyelesaikan kuliahku. Kalian adalah sosok penghibur hati yang selalu kurindukan. Semoga kita tetap kompak sampai anak cucu.

**Bapak**

Terima kasih atas waktu, bimbingan ilmu dan pengalaman yang diberikan, semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat.

**My Friend . . .**

Tomi Irawan atas berbagai debat diskusi yang memotivasi, Alfian Purisza atas segala bantuan tempat untuk berteduh dan berlindung selama saya menyelesaikan skripsi. Temen-temen kelas Publik E '07 yang selalu bikin sensasi baru, Berkat kalian aku terus berkarya. Temen-Temen organisasi Fordimapelar UB, BEM MAFIA BERKARYA, RSC FIA, PSHT UB, Thanks' atas bantuannya. Dan temen-temenku yang tidak disebut (maaf nie halamannya pas, jangan khawatir ku doakan kalian

mendapatkan pahala yang berlimpah) yang selalu setia menemani aku sampai terselesainya Skripsi ini, Ku doakan kalian sukses semua.



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Strategi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa Melalui Peran Balai Pelatihan Sebagai Media Fasilitator (Studi Pada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang)

Disusun oleh : Hafryllian Lestya Mardhany

NIM : 0710313079

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Malang, Juni 2011



Prof. Dr. Drs. Bambang Supriyono, M.S  
NIP.19610905 198601 1 002

Drs. Minto Hadi, M.Si  
NIP. 19540127 198103 1 003

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Strategi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa  
Melalui Peran Balai Pelatihan Sebagai Media  
Fasilitator (Studi Pada Balai Besar Pemberdayaan  
Masyarakat dan Desa Malang)

Disusun oleh : Hafryllian Lestya Mardhany

NIM : 0710313079

Fakultas : Ilmu Administrasi

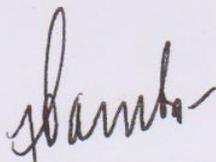
Jurusan : Administrasi Publik

Malang, Juni 2011

### Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Drs. Bambang Supriyono, M.S  
NIP.19610905 198601 1 002



Drs. Minto Hadi, M.Si  
NIP. 19540127 198103 1 003

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 5 Juli 2011

Hafryllian Lestya Mardhany  
NIM. 0710313079



## ABSTRAK

**Mardhany, Hafryllian Lestya. 2011. Strategi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa Melalui Peran Balai Pelatihan Sebagai Media Fasilitator (Studi Pada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang). Skripsi. 1) Prof. Dr. Drs. Bambang Supriyono, M.S, 2) Drs. Minto Hadi, M.Si.**

---

Penelitian ini dilakukan karena di era otonomi daerah saat ini salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi adalah perlunya peningkatan sumber daya aparatur melalui perubahan perilaku terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada *public regulation*, *public goods* dan *empowerment*. Dalam menggerakkan otonomi desa, aparaturnya dituntut kreatif dan adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini ingin menguji upaya yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam melakukan pelatihan. Peningkatan kapasitas aparatur saat mengikuti pelatihan seperti apa, serta efektifitas pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder; teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi; instrumen yang digunakan dalam penelitian yaitu peneliti sendiri, pedoman wawancara dan catatan lapangan; teknik analisis data menggunakan teknik analisa model spradley.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan upaya yang diterapkan selalu meningkatkan perbaikan program pelatihan. Obyek yang menjadi sasaran kegiatan sudah sesuai dengan ketentuan Menteri Dalam Negeri. Sedangkan dilihat dari Durasi waktu yang dijadwalkan juga sudah tersusun dengan baik. Kapasitas Pemerintahan Desa binaan sesudah mengikuti pelatihan sudah cukup baik. Mulai dari peningkatan kemampuan dalam hal Tertib Administrasi Desa, dalam hal Tata Naskah Dan Pengelolaan Surat Dinas, dan dalam hal Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa. Efektifitas pelatihan juga sudah baik, dalam hal efektifitas program pelatihan menggunakan proses yang baik, metode yang gampang dan mudah dimengerti serta menggunakan media pelatihan yang modern. Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan sudah cukup baik karena setelah pelatihan dilakukan empat macam evaluasi.

Saran dan Rekomendasi dari penelitian ini Hendaknya Diminta kepada masing-masing Pemerintah Kabupaten asal peserta untuk menindaklanjuti melalui pembinaan secara intensif, bimbingan teknis dan bantuan sarana prasarana desa. Agar dampak dari pelatihan lebih bisa diraskan manfaatnya bagi pemerintah desa. Disediakan Kotak saran dan Krtitik agar BBPMD Malang semakin baik dalam memberikan pelatihan. Memberikan gambaran umum tentang bentuk latihan, tujuan pelatihan serta keadaan lingkungan tempat pelatihan kepada peserta yang diundang mengikuti pelatihan. Sehingga peserta tidak kaget setelah datang di tempat pelatihan.

**Kata kunci : Strategi, pelatihan, kapasitas aparatur pemerintahan desa**

## ABSTRACTION

**Mardhany, Hafryllian Lestya. 2011. Village Governance Capacity Development Strategy Through Role As a Media Center Facilitator Training (Center for Studies in Community Empowerment and Village Malang). Thesis. 1) Prof. Dr. Drs. Bambang Supriyono, M.S, 2) Drs. Minto Hadi, M.Sc.**

---

The research was done because in the era of regional autonomy is currently one of the main factors affecting the success of decentralization is the need for increased resources to the apparatus through behavioral change-oriented systems of governance in the public regulation, public goods and empowerment. In moving the village autonomy the instrument demanded creative and adaptive to changes and needs of the community.

This study wanted to examine the efforts made by the Center for Community Empowerment and Village in Malang training. Increased capacity of the apparatus when the training is like, as well as efektifas training provided to participants of this pelatihan. Penelitian use this type of descriptive research with a qualitative approach. Source data used are primary and secondary data; data collection techniques by observation, interviews, and study documentation; instruments used in the researcher's own research, guidelines for interviews and field notes; data analysis techniques using Spradley model analysis techniques.

The results of this study indicate that efforts to apply necessarily improve the training program improvement. Objects that were targeted activity is in conformity with the provisions of the Minister of Home Affairs. While seen from the duration of the scheduled time also is in good order. Village Government capacity built after the training has been good enough. Starting from the increased capacity in terms of the Village Administrative Order, in terms Tata Scripts And Management Letter Office, and in the case of Village Government Accountability Report. Effectiveness of training has also been good, in terms of effectiveness of training programs using a good process, the method simple and easy to understand and use modern media training. Output (output) which has produced good enough because after the training conducted four different evaluations.

Suggestions and Recommendations of this study should be requested to the respective District Government from the participants to follow through intensive coaching, technical guidance and help of village infrastructure. So that the impact of further training can diraskan benefits for the village government. Box provided advice and Krtitik to BBPMD Malang getting better at providing training. Provides an overview of a form of exercise, training objectives and the circumstances in which the training to participants who were invited to follow the training. So that participants are not surprised after coming on-site training.

***Keywords : Strategy, training, capacity of village governance instrument***

## KATA PENGANTAR

Segala Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, yang telah melimpahkan rahhmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *Strategi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa Melalui Peran Balai Pelatihan Sebagai Media Fasilitator (Studi Pada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang)*.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Kedua Orang tua tercinta (Bapak Mardjiono, S.Sos dan Ibunda Sri Lestari) yang senantiasa memberikan dukungan, doa dan sangat bersusah payah hingga karya ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Prof Dr Sumartono MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. MR Khairul Muluk S,sos. M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Prof. Dr. Drs. Bambang Supriyono, M.S selaku Ketua Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, ilmu dan arahan dalam penyusunan skripsi ini
5. Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si selaku anggota komisi pembimbing yang juga telah memberikan bimbingan, ilmu dan arahan dalam penyusunan skripsi ini
6. Bapak Drs. Endang Kusumajadi, MM, selaku Kepala Balai Besar PMD Malang.

7. Bapak Drs. Sigit Widijadmoko, M.Si, selaku Kepala Bagian Tata Usaha Balai Besar PMD Malang.
8. Bapak RM. Imam Setianto (Alm), SP, MT, selaku Kasubag Penyusunan Program Balai Besar PMD Malang yang telah memberikan ilmu dan bimbingan serta kemudahan sarana selama penulis melaksanakan penelitian.
9. Bapak Khumaidi, MAP, selaku pembimbing bagi penulis selama berada di Balai Besar PMD Malang dan juga berperan sebagai mentor penulis.
10. Teman-teman dikampus FIA, BEM Mafia Berkarya '10, FORDIMAPELAR UB, dan jajaran kru Arta Moro dan LOLIPOP (Tomi Irawan, Alfian Purisza) atas motivasi, saran dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Serta ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang belum disebutkan atas bantuan dan dukungannya terhadap karya tulis ini.

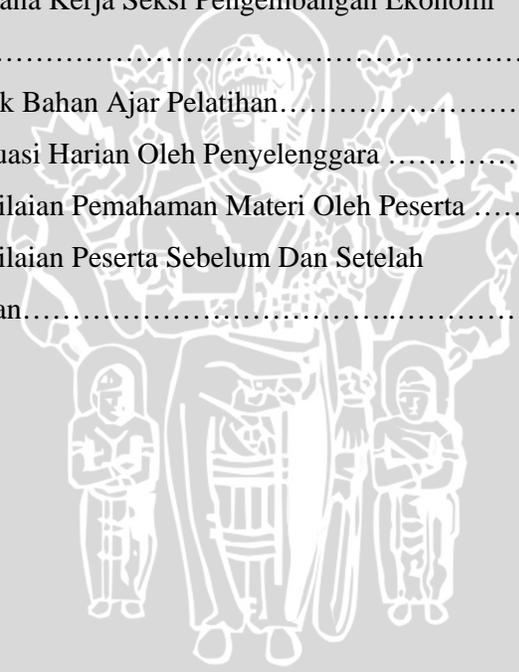
Akhir kata hanya ini yang dapat penulis sampaikan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 19 Juli 2011

Penulis

**DAFTAR TABEL**

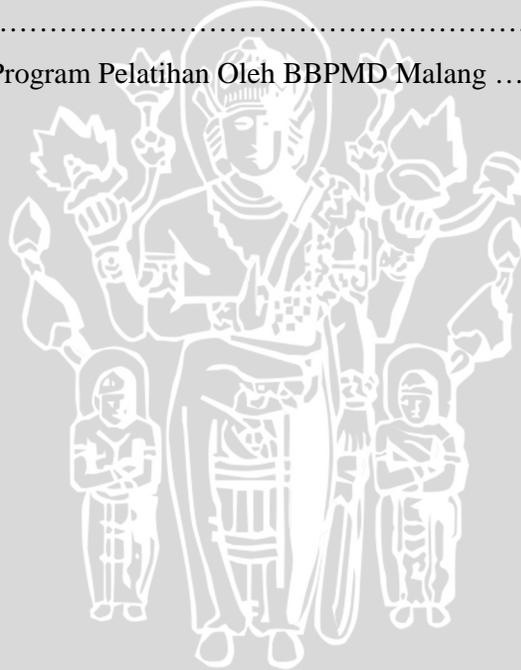
	Halaman
1. Tabel 1 Bagian Pokok Organisasi Pemerintahan Daerah.....	18
2. Tabel 2 Nama lain desa di beberapa daerah .....	38
3. Tabel 3 Rumpun Dan Bidang Pelatihan.....	78
4. Tabel 4 Rencana Kerja seksi Pemerintahan Desa.....	97
5. Tabel 5 Rencana Kerja Seksi Pemerintah Kelurahan.....	99
6. Tabel 6 Rencana Kerja Seksi Kelembagaan dan Sosial Budaya.....	99
7. Tabel 7 Rencana Kerja Seksi Pengembangan Ekonomi Masyarakat.....	101
8. Tabel 8 Pokok Bahan Ajar Pelatihan.....	124
9. Tabel 9 Evaluasi Harian Oleh Penyelenggara .....	164
10. Tabel 10 Penilaian Pemahaman Materi Oleh Peserta .....	164
11. Tabel 11 Penilaian Peserta Sebelum Dan Setelah Proses Pelatihan.....	165



## DAFTAR BAGAN

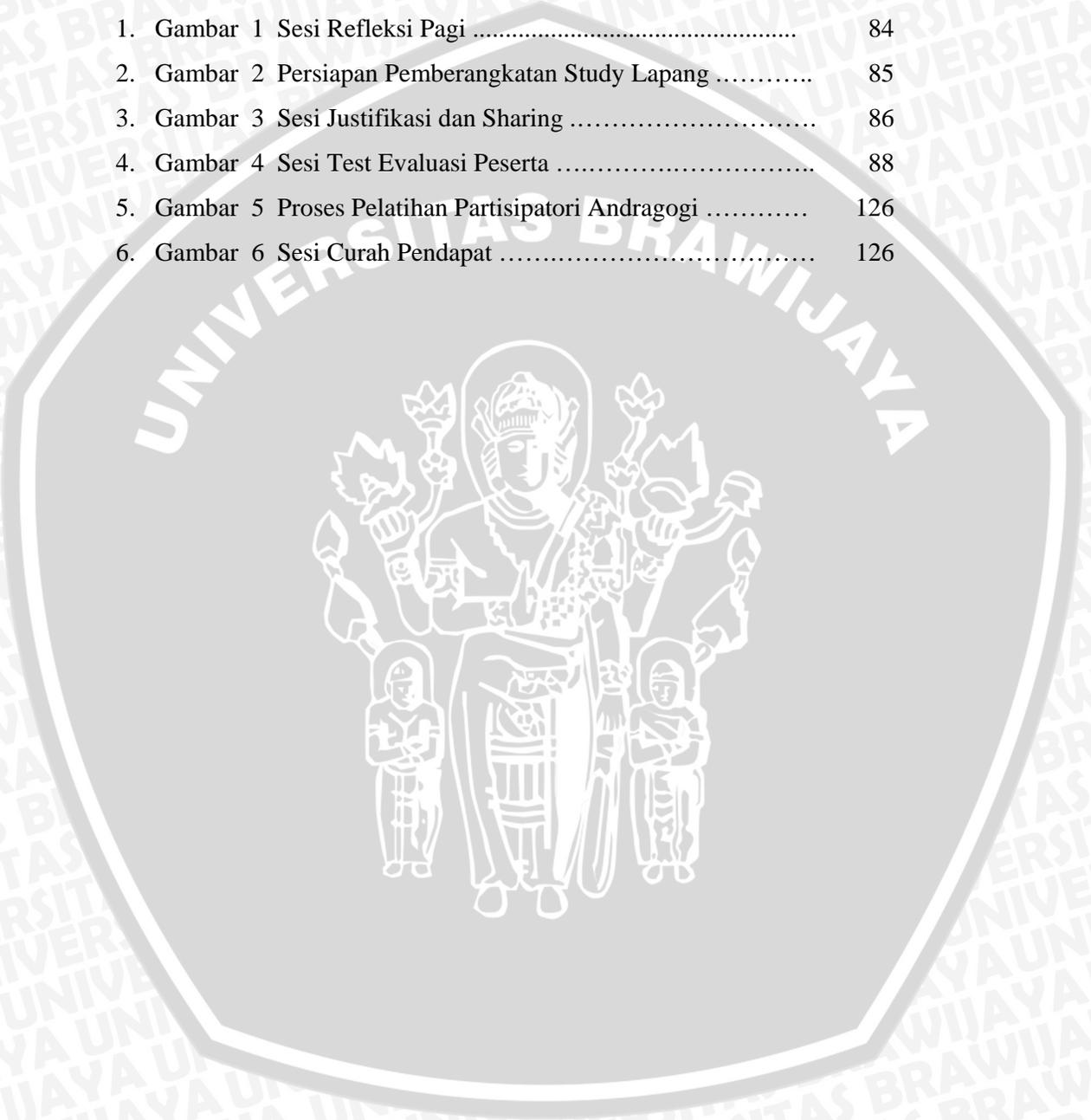
Halaman

1. Bagan 1 Skema Alur Pikir Pembahasan .....	12
2. Bagan 2 Tingkatan Pengembangan Dan Peningkatan Kapasitas .....	29
3. Bagan 3 Teknik Analisis Data Spradley .....	58
4. Bagan 4 Struktur Oranganisasi Balai Besar PMD Malang .....	73
5. Bagan 5 Tujuan Kegiatan Pelatihan BBPMD Malang .....	135
6. Bagan 6 Strategi BBPMD Malang Dalam Meningkatkan Kualitas Pelatihan Bagi Aparatur Pemerintah Desa .....	140
7. Bagan 7 Pemingkatan Kapasitas Pemerintahan Desa Oleh BBPMD Malang .....	150
8. Bagan 8 Efektivitas Program Pelatihan Oleh BBPMD Malang .....	160



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1 Sesi Refleksi Pagi .....	84
2. Gambar 2 Persiapan Pemberangkatan Study Lapang .....	85
3. Gambar 3 Sesi Justifikasi dan Sharing .....	86
4. Gambar 4 Sesi Test Evaluasi Peserta .....	88
5. Gambar 5 Proses Pelatihan Partisipatori Andragogi .....	126
6. Gambar 6 Sesi Curah Pendapat .....	126



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACTION .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kontribusi Penelitian .....	10
E. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Pemerintah Daerah	
1. Pengertian .....	13
2. Otonomi Daerah.....	14
3. Perangkat Daerah .....	18
B. Aparatur Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil	
1. Aparatur Pemerintah .....	19
2. Pegawai Negeri Sipil .....	21
C. Manajemen Sumber Daya Manusia dan PNS	
1. Pengertian .....	22
2. Prinsip-Prinsip .....	24
3. Tujuan .....	24
4. Capacity Building .....	26
D. Strategi .....	30
E. Efektifitas	
1. Pengertian .....	34
2. Ukuran dan Kriteria Efektivitas .....	36
F. Desa	
1. Pengertian .....	37
2. Pemerintahan Desa .....	39
3. Pemerintah Desa .....	40
4. Kepala Desa .....	41
5. Perangkat Desa .....	43

6. Kewenangan .....	45
7. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) .....	46
8. Lembaga Lain .....	47

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	50
B. Fokus Penelitian.....	52
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	53
D. Sumber dan Jenis Data .....	54
E. Instrumen Penelitian .....	55
F. Teknik Pengumpulan Data .....	56
G. Teknik Analisis Data .....	57

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Tinjauan Lokasi Penelitian .....	60
1. Profil Kota Malang.....	60
a. Demografi .....	60
b. Pembagian Administratif .....	62
c. Sejarah .....	62
d. Pendidikan .....	64
e. Budaya .....	65
2. Profil Balai Besar PMD Malang .....	65
a. Struktur Organisasi .....	69
b. Visi .....	73
c. Misi .....	73
d. Tugas Pokok dan Fungsi .....	74
e. Wilayah Kerja .....	75
f. Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja Jangka Menengah dan Tahunan (2010-2014) Balai Besar PMD Malang.....	76
g. Ruang Lingkup Pelatihan Balai Besar PMD Malang .....	78
h. Pejabat Dalam Struktur Organisasi .....	79
i. Komposisi dan Jumlah Pegawai .....	80
B. Data Fokus Penelitian .....	81
1. Upaya Balai Besar PMD Malang .....	81
a. Perbaikan/ peningkatan program pelatihan.....	82
b. Obyek yang menjadi sasaran kegiatan .....	92
c. Durasi waktu yang dijadwalkan .....	95
2. Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa binaan Balai Besar PMD Malang sesudah mengikuti pelatihan.....	105
a. Tertib Administrasi Desa .....	105
b. Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas .....	110
c. Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa .....	117
3. Efektifitas pelatihan aparatur yang dilakukan oleh BBPMD.....	122
a. Efektifitas program pelatihan .....	123
b. Keluaran ( <i>output</i> ) yang telah dihasilkan .....	129
C. Pembahasan .....	133
1. Upaya Balai Besar PMD Malang .....	133

a. Perbaikan/ peningkatan program pelatihan.....	136
b. Obyek yang menjadi sasaran kegiatan .....	137
c. Durasi waktu yang dijadwalkan .....	139
2. Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa binaan	
Balai Besar PMD Malang sesudah mengikuti pelatihan.....	144
a. Tertib Administrasi Desa .....	145
b. Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas .....	147
c. Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa .....	149
3. Efektifitas pelatihan aparatur yang dilakukan oleh BBPMD .....	156
a. Efektifitas program pelatihan .....	156
b. Keluaran ( <i>output</i> ) yang telah dihasilkan .....	158

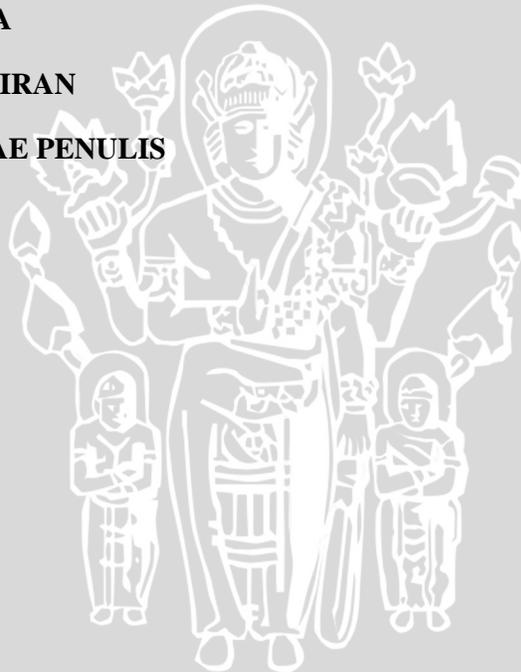
**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	169
B. Saran .....	173

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**CURICULUM VITAE PENULIS**



## Daftar Lampiran

1. Surat Keterangan Riset dari Fakultas Ilmu Administrasi
2. Surat Keterangan Riset dari BBPMD Malang
3. Target Pembangunan Dan Kebutuhan Pendanaan Pembangunan Kementerian Dalam Negeri 2010-2014
4. Indikator Kinerja Utama (IKU) Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa
5. Contoh Surat Pemanggilan Peserta Pelatihan
6. Contoh Pre Test Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa
7. Pedoman Wawancara (*Interview Guides*)
8. Contoh Rencana Tindak Lanjut Pelatihan
9. Contoh Surat Pengembalian Peserta Pelatihan



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Salah satu dimensi penting dalam rangka mewujudkan cita-cita demokratisasi dan reformasi adalah dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah yang kemudian direvisi dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dengan adanya perangkat hukum tersebut telah membuka peluang bagi terwujudnya demokratisasi sampai pada tingkat pedesaan melalui perubahan konfigurasi pemerintahan desa. Hal ini terlihat dalam penjelasan Pasal 200, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004, yang menjelaskan bahwa : “Dalam Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota dibentuk Pemerintahan Desa yang terdiri dari pemerintahan Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD)”. Selanjutnya dalam pasal 202, dijelaskan bahwa : “Pemerintah Desa terdiri atas Kepala Desa dan Perangkat Desa. Kepala Desa adalah pemimpin pemerintah desa. Sedangkan perangkat desa adalah unsur pemerintah desa yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana teknis, dan unsur wilayah. Perangkat desa terdiri dari sekretaris desa dan perangkat desa lainnya”. Perubahan dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah tersebut memberi arti bahwa Pemerintahan Desa yang semula merupakan unit Pemerintahan terendah di bawah Camat, berubah menjadi sebuah “*self governing society*” yang mempunyai

kebebasan untuk mengurus kepentingan masyarakat setempat dan mempertanggungjawabkannya pada masyarakat setempat pula.

Dalam pemerintah desa, kepala desa merupakan pimpinan tertinggi pemerintahan desa. Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya Kepala Desa bertanggung jawab kepada rakyat melalui BPD dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugasnya kepada Bupati dengan tembusan Camat. Selain Kepala Desa ada juga penyelenggara pemerintahan desa yang disebut perangkat desa. Jabatan tertinggi aparatur desa ialah sekretaris desa. Tugas sekretaris desa ialah membantu kepala desa dalam menjalankan roda pemerintahan desa sehari-hari. Sedangkan Perangkat Desa dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Desa. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Desa dan perangkat desa berkewajiban melaksanakan koordinasi atas segala pemerintahan desa, mengadakan pengawasan, dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas masing-masing secara berjenjang.

Prakteknya, aparatur desa merupakan pelayan terdepan bagi masyarakat di tingkat paling bawah. Mereka langsung berhadapan dengan masyarakat di lapangan dengan kompleksitas berbagai kebutuhan dan permasalahan yang muncul di permukaan. Tidak menutup kemungkinan, aparatur desa menjadi korban pertama pelampiasan dari masyarakat yang tidak puas atas kinerja lembaga publik selama ini. Ndraha (1981 : 114) mengemukakan bahwa seorang tenaga teknis pemerintahan di desa (baik di dalam kota) mampu melayani sampai 1.000 jiwa karena penduduk bermukim di daerah yang relatif tidak begitu luas dan jarak-jarak terdekat, serta sarana komunikasi yang lancar. Akan tetapi hal ini dipengaruhi juga oleh keadaan desa dengan desa lain yang tentu berbeda.

Kasus program beras miskin (raskin) merupakan salah satu contoh nyata keterlibatan aparatur desa di garis depan (*frontline*). Banyak aparatur pemerintahan desa yang menjadi sasaran amuk/ protes warga karena ketidaktahuan mereka akan program ini. Simak contoh kasus berikut ini :

Penularan-Warga Penularan tak sepekat terhadap rencana pengurangan jatah beras untuk rakyat miskin (Raskin). Guna meredam keresahan di masyarakat, pihak perangkat desa meminta agar Perum Badan Urusan Logistik (Bulog) dan Badan Pusat Statistik (BPS) Solo melakukan sosialisasi langsung ke masyarakat. Salah seorang warga penerima Raskin di Penularan, Yusuf Priyono menyatakan, resah terhadap rencana pengurangan jatah Raskin di wilayahnya. Sementara itu, di tempat terpisah Kepala Desa Penularan, Tri Broto Waluyo Jatipramono mengakui bila warganya banyak yang menanyakan rencana pengurangan jatah Raskin. “Masyarakat banyak yang menanyakan rencana pengurangan jatah Raskin. Berhubung belum mengetahui secara jelas, akhirnya saya hanya menyatakan nanti akan ada penjelasan. Tapi saya melihat masyarakat mulai resah atas berita tersebut,” ungkap Tri Broto di kantornya. “Saya berharap pihak-pihak terkait, dalam hal ini Bulog dan BPS mengadakan sosialisasi kepada masyarakat. Ini dikarenakan kami tak mengetahui alasan terkait rencana pengurangan jatah Raskin. Instansi-instansi itu pastinya memiliki pertimbangan khusus. Namun sampai sekarang pun, belum ada pemberitahuan kepada kami,” sambungnya. Menurut dia, selama ini sosialisasi tentang Raskin hanya sampai di tingkat kecamatan. “Kami yang harus melakukan sosialisasi ke masyarakat. Karena kebijakan pengurangan ini memang memerlukan penjelasan khusus, maka diperlukan sosialisasi dari *leading sector*-nya. Kalau seandainya mereka yang memberikan penjelasan secara langsung, berarti masyarakat akan menjadi lebih tenang,” jelas Tri Broto. Apalagi, lanjutnya, hal ini mengenai bantuan. Jadi, kata dia, kalau ada kekurangan sedikit saja, masyarakat akan protes. “Untuk itulah, kami menginginkan pihak terkait bisa meredam gejolak tersebut,” tandasnya. (Harian Joglo Semar, Selasa, 12/01/2010)

Contoh kasus di atas selain memang kurang koordinasi antara pemerintahan desa dengan pemerintahan yang berwenang, juga dikarenakan minimnya pengetahuan sumber daya aparatur desa. Rendahnya kualitas sumber daya manusia birokrasi di

tatanan pemerintahan daerah terutama di tingkat pemerintahan desa dikemukakan oleh Makmur (2008 : 6) berikut ;

Menurunnya kualitas SDM di Indonesia, tidak hanya terjadi di lingkungan masyarakat bawah, tetapi juga di lingkungan birokrasi pemerintahan mulai birokrasi pusat hingga birokrasi pemerintahan desa. Rendahnya kualitas SDM birokrasi pemerintahan telah memberikan dampak kepada kualitas kerja para birokrat yang rendah yang bermuara kepada kesengsaraan rakyat secara ekonomi, politik, sosial, keamanan, dan ketertiban karena tidak mendapatkan pelayanan terbaik dari aparat birokrasi. Rendahnya kualitas kerja birokrasi pemerintahan telah memberikan dampak secara langsung maupun tidak langsung kepada tidak tercapainya tujuan dan sasaran organisasi pemerintahan mulai dari pusat, provinsi, kabupaten hingga ke pemerintahan kecamatan dan desa. Dan di level organisasi pemerintahan desa inilah kualitas SDM sangat rendah.

Pernyataan di atas didukung oleh persepsi pemerintah terhadap daerah dan desa selama ini. “Di Indonesia seringkali pemerintah mengedepankan argumen bahwa daerah dan desa tidak mempunyai kemampuan yang memadai, sehingga pemerintah enggan melakukan desentralisasi ke daerah” (Rozaki dkk, 2005 : 211). Kelemahan sumber daya manusia khususnya di pemerintahan tingkat desa ini akan berimplikasi pula pada banyak sedikitnya tugas yang didesentralisasikan oleh pemerintah di tingkat atas.

Mengacu pada persoalan di atas, manusia sebagai pelaksana organisasi, tak terkecuali dalam instansi pemerintah menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan organisasi tersebut guna mencapai tujuannya. Peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia di setiap instansi pemerintah terus dilakukan guna menyiapkan pelayan masyarakat yang responsif, akuntabel, dan transparansi. Didukung dengan semangat demokrasi dan reformasi birokrasi, beberapa instansi pemerintah mulai berbenah diri berupaya menjadi lebih baik. Siagian (2005 : 40) mengemukakan

bahwa “manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi. Salah satu hal yang disorot oleh masyarakat terhadap kinerja instansi pemerintah adalah sumber daya manusia sebagai pelaksana dari institusi tersebut. Bagaimanapun sumber daya manusia merupakan faktor terpenting agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai tugas pokok dan fungsinya”.

Melihat berbagai fakta rendahnya kualitas aparatur pemerintah desa, sudah saatnya kualitas sumber daya aparatur seluruh pemerintahan desa di Indonesia ditingkatkan. Aparatur desa dituntut dapat memahami berbagai program pemerintah baik pusat maupun daerah beserta segala kendala yang muncul saat pelaksanaan di lapangan. Tugas yang dilakukan oleh mereka harus benar-benar responsif terkait apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan masyarakat desa saat itu pula dan waktu yang akan datang. Ditambah lagi, aparatur desa diharapkan dapat membina dan memberdayakan masyarakat di daerah setempat. Bagaimanapun aparatur desa akan selalu menjadi tumpuan awal bagi masyarakat atas berbagai fenomena sosial yang terjadi dalam lingkungan daerah setempat.

Dikaitkan dengan pemerintahan desa yang keberadaannya adalah berhadapan langsung dengan masyarakat, maka sejalan dengan Otonomi Daerah dimaksud, upaya untuk memberdayakan (*empowering*) aparatur Pemerintah Desa harus dilaksanakan dan tidak dapat ditunda-tunda lagi. “Pemerintah desa selaku pengayom dan pelayan masyarakat sangat berperan dalam menunjang mudahnya masyarakat digerakkan untuk berpartisipasi”. (Widjaja, 2001 : 42).

Dalam pelaksanaan otonomi daerah kapasitas pemerintahan desa sangatlah penting dalam mengemban tugas sebagai unit pelayanan publik pada tataran

pemerintahan paling bawah. Pasalnya aparatur desa berhadapan langsung dengan masyarakat yang cenderung akan mengalami beberapa fenomena dan gejala sosial yang dinamis dari waktu ke waktu. Di semua level pemerintahan di desa, selama ini mengenal ikon SDM (sumber daya manusia), yang sebenarnya untuk menunjuk kemampuan individu, pemimpin, perangkat, maupun masyarakat. Lebih dari itu kemampuan individual (SDM), kapasitas desa merupakan sesuatu yang sistemik dan manajerial, yang di dalamnya mengandung proses interaksi antara pemerintah desa, lembaga-lembaga masyarakat dan warga (Rozaki, dkk : 2005 : 215).

Peningkatan kualitas sumber daya aparatur desa dapat dilakukan melalui pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa yang salah satunya berlokasi di Malang. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang (BBMD) merupakan lembaga Pemerintah Pusat di bawah Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dirjen PMD) Kementerian Dalam Negeri. Sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang, Pasal 1 ayat (1) menyatakan : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang merupakan unit pelaksana teknis di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

Pentingnya peningkatan kapasitas aparatur desa telah dijelaskan secara gamblang di dalam buku panduan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sebagai berikut :

Pelaksanaan otonomi daerah saat ini diarahkan pada pembenahan sumber daya aparatur menuju penyelenggaraan pemerintahan yang efektif. Otonomi daerah yang di dalamnya adalah otonomi Desa, di mana Pemerintah Desa sebagai penggerak otonomi desa harus terdiri dari personil yang kreatif, tanggap terhadap perubahan dan berdisiplin tinggi melalui penataan dan mengacu pada tata pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*). Sementara itu, dalam rangka penguatan kapasitas aparatur pemerintahan desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya maka peningkatan kualitas sumber daya penyelenggara pemerintahan desa merupakan syarat mutlak pencapaian tujuan pemerintahan yang kredibel dan akuntabel. Aparatur pemerintah desa, bukan hanya berfungsi sekedar pelaksana administratif belaka, namun lebih dari itu, selaku aparatur hendaknya mampu menjadi inovator perubahan dan pembangkit semangat peningkatan partisipasi masyarakat. (Buku panduan BBPMD Malang, 2009 : 10 dan 16)

Penjelasan mengenai penjabaran hal di atas juga ditunjang dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 58 Tahun 2007 Tentang Uraian Tugas Sub Bagian dan Seksi di Lingkungan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Dalam Pasal 1 ayat (5) disebutkan bahwa “Uraian tugas adalah rincian pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan struktural yang terendah sebagai penjabaran tugas, fungsi, dan tata kerja Balai Pemberdayaan dan Masyarakat Desa di Malang.” Dengan peraturan ini jelas bahwa landasan bagi Balai Pemberdayaan dan Masyarakat Desa (BBPMD) di Malang amat kuat guna sebagai fasilitator pelatihan bagi aparatur desa di wilayah kerjanya.

Sedangkan wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang meliputi wilayah Indonesia bagian timur. Sebagaimana termuat dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 Bab III Tentang Wilayah Kerja Pasal 20 dapat disebutkan bahwa wilayah kerja BBPMD Malang yaitu Provinsi Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Maluku

Utara, Papua, Irian Jaya Barat, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat dan Gorontalo.

Mengingat luasnya cakupan wilayah kerja BBPMD Malang, maka semakin besar pula tanggung jawab dalam mengemban amanah rakyat. Sebagai perwujudan tanggung jawab kepada masyarakat, BBPMD Malang melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah desa. Salah satu bentuknya ialah mengadakan pelatihan kepada aparatur desa di beberapa daerah Indonesia bagian timur. Tujuannya agar aparatur desa di masing-masing daerah tersebut memiliki kompetensi kerja yang baik sebagai abdi masyarakat, serta menyampaikan beberapa informasi penting ataupun instruksi terbaru dari Kementerian Dalam Negeri.

Dalam penelitian ini, hal yang menjadi fokus utama pelatihan oleh BBPMD Malang ini ialah pengembangan aparatur perangkat desa terutama Sekretaris Desa. Ini disebabkan sekretaris desa merupakan pelaku administrator dalam penyelenggaraan pemerintahan desa yang dituntut mampu membantu kepala desa tidak saja tugas-tugas di bidang pemerintahan, akan tetapi juga pembangunan dan kemasyarakatan. Salah satu langkah strategis yang harus dilakukan yaitu melalui pelatihan peningkatan kapasitas sekretaris desa agar mampu dan profesional menjalankan perannya dalam mewujudkan penguatan pemerintahan desa dalam mengaktualisasikan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sebagai lembaga teknis di bawah Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat Kementerian Dalam Negeri dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 58 Tahun 2007, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) Malang sudah seharusnya melakukan peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa di

wilayah cakupan kerjanya. Berdasar alasan inilah maka judul yang diangkat dalam skripsi ini ialah **Pengembangan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Melalui Peran Balai Pelatihan Sebagai Media Fasilitator (Studi Pada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang)**

### **B. Rumusan Masalah**

1. Apa saja upaya yang ditempuh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang guna peningkatan kualitas program pelatihan bagi aparatur desa di cakupan wilayah kerjanya ?
2. Bagaimana Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang setelah mengikuti pelatihan?
3. Bagaimana efektifitas pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang terhadap aparatur desa binaan?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya yang ditempuh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang guna peningkatan kualitas program pelatihan bagi aparatur desa di wilayah kerjanya.
2. Mengetahui dan mendeskripsikan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa binaan setelah mengikuti program-program pelatihan aparatur desa Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang.

3. Mengetahui dan mendeskripsikan seberapa jauh efektifitas pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang terhadap aparatur desa binaan dalam cakupan wilayah kerjanya.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### **1. Kontribusi Praktis**

- a) Menjadi *input* bagi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sebagai referensi penyusunan program pelatihan perangkat desa/kelurahan selanjutnya.
- b) Kontribusi pemikiran bagi instansi pemerintah terkait dalam bidang pelatihan aparatur pemerintah.

##### **2. Kontribusi Akademis**

- a) Bagi peneliti dapat meningkatkan pengetahuan baru dalam berpikir dan menganalisis persoalan-persoalan di lapangan dengan teori-teori selama di perkuliahan.
- b) Menjadi sumber literatur penelitian ilmiah dengan pengambilan tema/topik yang sama.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penulisan penelitian ini terdiri dari 5 bab yang merupakan rangkaian antara bab yang satu dengan yang lainnya. Adapun sistematika pembahasan ini dimulai dari Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab III Metode Penelitian, Bab IV Hasil dan Pembahasan, Bab V Penutup.

Pada Bab I Pendahuluan, terdiri dari latar belakang, yang menguraikan tentang perlunya peningkatan aparatur pemerintahan desa, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

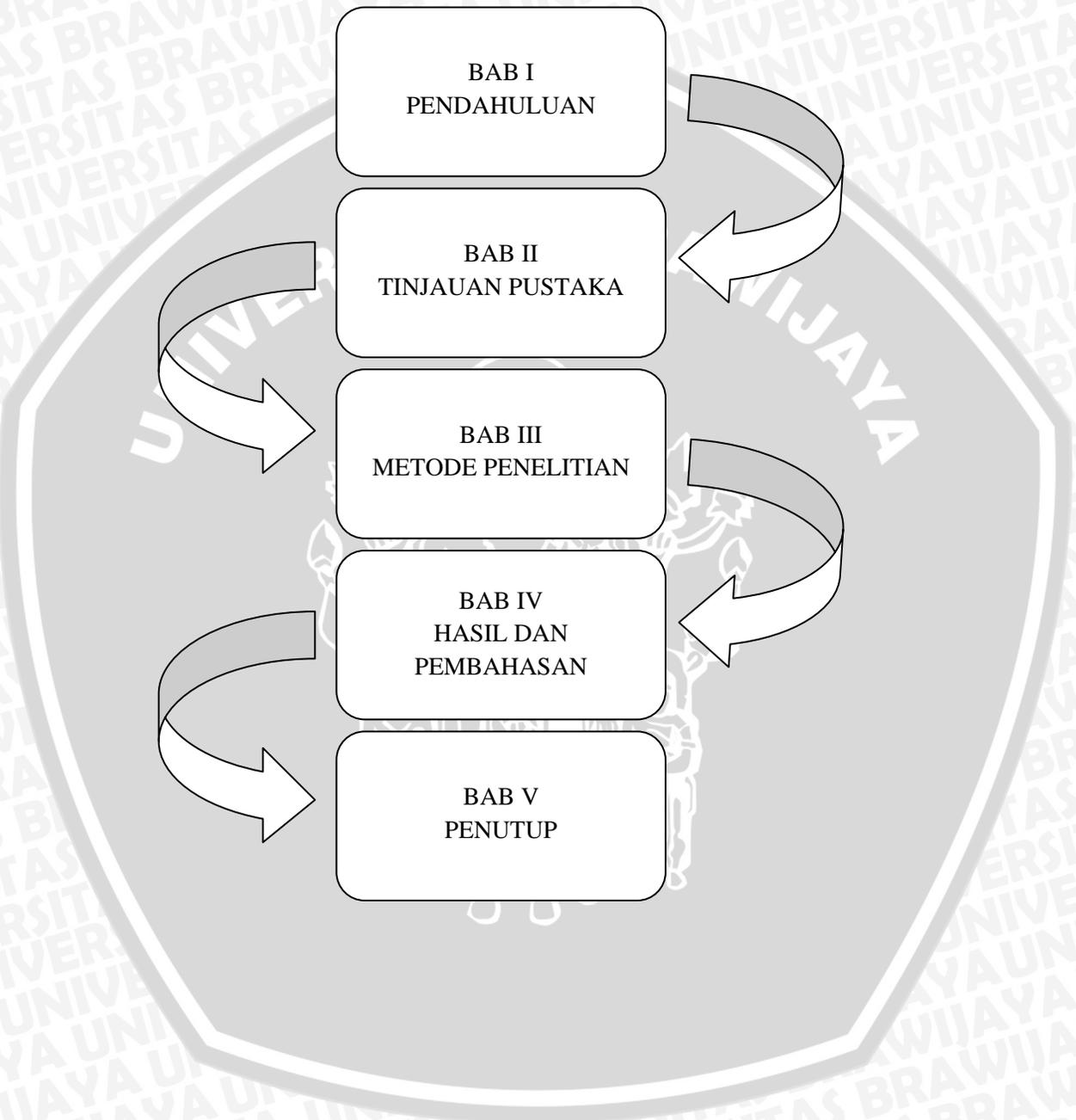
Pada Bab II Tinjauan Pustaka, menjelaskan kerangka teori yang digunakan sebagai dasar analisis. Teori yang digunakan berkaitan dengan Kapasitas Aparatur.

Pada Bab III Metode Penelitian, menguraikan metode yang akan dipakai dalam penelitian, diantaranya jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa data yang menggunakan model spradley.

Pada Bab IV Hasil Dan Pembahasan, menyajikan data-data dari hasil penelitian terkait dengan kajian pengembangan kapasitas aparatur desa antara lain, gambaran umum lokasi penelitian, dan data fokus penelitian, kemudian data-data dari hasil penelitian tersebut dianalisa dan diinterpretasikan.

Pada Bab V Penutup, menguraikan tentang kesimpulan yang telah dibahas dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis dari masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian.

**Bagan 1**  
**Skema Alur Pikir Pembahasan**



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pemerintah Daerah

##### 1. Pengertian

Di Indonesia, pemerintah daerah (*local government*) merupakan wacana yang sebenarnya sudah dimulai saat era Soeharto dengan dikeluarkannya Undang-undang No. 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah. Akan tetapi, wacana pemerintahan daerah saat itu hanya bersifat abstrak, karena dalam prakteknya di lapangan yang nampak ialah sistem pemerintahan terpusat (sentralisasi). Beberapa Pasal di dalam undang-undang tersebut juga tidak mengarahkan kepada sistem pemerintahan daerah yang sebenarnya (desentralisasi).

Semenjak pasca reformasi tahun 1999, isu *local government* lebih menguat dan menjadi *trend topic* dengan ditandai adanya pergeseran dari sistem pemerintahan sentralisasi ke desentralisasi (*centralization to decentralization*). Undang-undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Otonomi Daerah merupakan undang-undang pertama di Indonesia yang menerapkan desentralisasi murni. Sepanjang perjalanannya, adanya pembenahan di sistem desentralisasi dengan dikeluarkannya Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Sistem Pemerintahan Daerah yang berlaku hingga sekarang.

Pengertian daerah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Poerwodarminto (1984:220) adalah "merupakan lingkungan suatu pemerintahan atau kekuasaan".

Berikut disajikan beberapa pengertian mengenai pemerintah daerah antara lain :

- a. Dalam Undang-undang Dasar 1945, pemerintahan daerah diartikan sebagaimana Pasal 18 ayat (2) ; "Pemerintahan daerah provinsi, kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan". Selanjutnya dalam ayat (5) menyebutkan ; "Pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan pemerintah pusat".
- b. Dalam Undang-undang No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah memuat pengertian pemerintah daerah antara lain : Pasal 1 ayat (3) menyebutkan ; "Pemerintah daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah". Pasal 2 ayat (1) menyebutkan ; "Negara kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota yang masing-masing mempunyai pemerintahan daerah".
- c. Hossein dalam Muluk (2005:10) mengungkapkan bahwa *local government* merupakan konsep yang dapat mengandung tiga pengertian sebagai berikut.
  - 1) Pemerintah lokal yang seringkali dipertukarkan dengan *local authority* yang mengacu pada organ atau badan pemerintah.
  - 2) Mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan oleh pemerintah daerah setempat (mengacu pada fungsi).
  - 3) Bermakna daerah otonom.
- d. Menurut pengertian *your dictionary. local government is :*
  1. *Government of the affairs of a town, district, etc. by the people living there*
  2. *The people chosen to administer this government*

Pemerintah daerah (*local government*) merupakan bagian pemerintahan di tingkat daerah baik itu daerah tingkat provinsi dan tingkat kabupaten/ kota. Setiap pemerintah daerah dipimpin oleh kepala daerah sebagai lembaga eksekutif dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagai lembaga legislatif.

## 2. Otonomi Daerah

Dalam pemerintahan daerah, tidak akan terlepas dengan wacana otonomi daerah. Sejak diberlakukannya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Otonomi Daerah sebelas tahun lalu hingga Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, istilah otonomi daerah selalui mengiringi wacana pemerintah

daerah di setiap pembahasannya. Dua wacana ini merupakan satu konsep yang tidak dapat dipisahkan diantara keduanya yang merupakan konsep turunan dari desentralisasi. Maka tak khayal antara wacana pemerintah daerah dan otonomi daerah selalu ada dalam setiap bingkai berbagai peraturan yang memuat mengenai pemerintahan daerah.

Secara bahasa, kata otonomi atau *autonomy* berasal dari bahasa Yunani, *auto* yang berarti sendiri dan *nomous* yang berarti hukum atau peraturan. Sedangkan dalam literatur Belanda istilah otonomi adalah “Pemerintahan sendiri” (*zelfregering*) yang oleh Van Vollenhoven dalam Sarundajang (1999 : 33) dibagi atas, “membuat undang-undang sendiri, melaksanakan sendiri, mengadili sendiri, menindaki sendiri”.

Pengertian otonomi daerah secara utuh dapat disimak berikut ini.

- a. Dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 1 ayat (5) menyebutkan ; “Otonomi daerah adalah hak wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Pasal 2 ayat (3) menyebutkan ; “Pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintah, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum dan daya saing daerah”.
- b. Fitriyah (2001:111) mengartikan otonomi daerah adalah mekanisme pemberdayaan masyarakat daerah, dengannya daerah mempunyai kekuasaan untuk mengontrol dirinya melalui pembuatan kebijakan publik
- c. Kushandajani (2001:64), mendeskripsikan otonomi diarahkan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan kepada masyarakat. Tujuan yang hendak dicapai dalam penyerahan urusan kepada pemerintah daerah antara lain untuk menumbuhkembangkan daerah dalam berbagai bidang, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, menumbuhkan kemandirian daerah dan meningkatkan daya saing daerah dalam proses pertumbuhan.
- d. Priyatmoko dalam Mongid (2000:15) memberikan beberapa karakteristik Otonomi Daerah sebagai berikut:
  - 1) Rakyat atau masyarakat setempat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan melakukan pengawasan atas jalannya pemerintahan,

- 2) Pemerintah atau pemegang kekuasaan politik akan lebih responsif dan akomodatif terhadap tuntutan rakyat, lebih bertanggung jawab dan transparan dalam menjalankan kekuasaannya,
- 3) Pemerintah rela berbagi kekuasaan dengan rakyat atau berbagai komponen dalam masyarakat,
- 4) Terbuka kesempatan untuk saling belajar dan saling mengoreksi ke arah penyelenggaraan *good* dan *clean governance*,
- 5) Rakyat dan aparat pemerintah harus lebih aktif dan kreatif mencari jalan untuk memajukan kehidupan bersama,
- 6) Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta pengelolaan sumber daya daerah hendaklah menjadi lebih efisien dan efektif.

Otonomi daerah merupakan kewenangan bagi pemerintah daerah guna mengurus pemerintahan sendiri di tingkat daerah. Akan tetapi tidak semua urusan diserahkan/ didesentralisasi ke pemerintah daerah. Penyelenggaraan urusan di tingkat daerah dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu :

a. Penyelenggaraan Urusan wajib

Urusan wajib yang menjadi kewenangan daerah merupakan urusan yang tidak boleh dilepaskan dan harus dilaksanakan karena bersifat wajib. Sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah No.38 Tahun 2007 Pasal 6 ayat (2) urusan tersebut terdiri atas :

- 1) Pendidikan
- 2) Kesehatan
- 3) Ketenagakerjaan
- 4) Penataan ruangan
- 5) Pekerjaan umum
- 6) Perencanaan pembangunan

#### b. Penyelenggaraan Urusan Pilihan

Urusan pilihan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat 2 adalah urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan. Urusan pilihan sebagaimana dimaksud pada ayat 3 meliputi :

- 1) Kelautan dan perikanan
- 2) Pertanian
- 3) Kehutanan
- 4) Energi dan sumber daya mineral

Widjaja (2001 : 42) memberika gambaran konsep mengenai pembangunan otonomi daerah sebagai berikut :

Pengembangan dan pembangunan otonomi daerah tetap dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dan diarahkan untuk sistem sruktur kelembagaan dan mekanisme kerja dari semua tingkatan pemerintah, khususnya pemerintahan daerah yang langsung memberikan kewenangan-kewenangan yang lebih luas kepada pemerintah daerah yang langsung berhubungan dengan masyarakat dengan maksud untuk lebih meningkatkan pelayanan dan partisipasi aktif masyarakat terhadap pelaksanaan pembangunan di segala bidang di daerah khususnya maupun nasional pada umumnya.

Dengan demikian urusan yang menjadi pemerintahan daerah bukan berarti tidak menjadi urusan pemerintah pusat. Ada beberapa urusan yang sifatnya menjadi urusan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang disebut *curcumbent*. Urusan yang tetap menjadi kewenangan pemerintah pusat yaitu politik luar negeri, pertahanan/ keamanan, peradilan/yustisi, agama, dan ekonomi/ moneter.

### 3. Perangkat Daerah

Setiap pemerintah daerah pasti memiliki perangkat daerah guna menunjang kegiatan pemerintahan. Perangkat daerah disini merupakan unsur-unsur pembentuk struktur di tatanan pemerintahan, baik yang sifatnya sebagai pengambil kebijakan maupun pelaksana teknis di lapangan.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah Pasal 1 ayat (8) menyebutkan mengenai perangkat daerah yaitu ; “Unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan. Organisasi atau lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab kepada kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah”.

Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi, perangkat daerah yang dimaksud dengan perangkat daerah adalah organisasi/Lembaga Pemerintah yang terdiri dari sekretariat daerah, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan dan satuan polisi pramong praja sesuai dengan dengan kebutuhan daerah. Maka dapat disimpulkan bahwa perangkat daerah daerah memiliki tujuan utama untuk menyelenggarakan urusan otonomi, pemerintah dan pembangunan daerah baik propinsi maupun Kabupaten/kota.

**Tabel 1**  
**Bagian Pokok Organisasi Pemerintahan Daerah**

No	Bagian-bagian	Organisasi Perangkat daerah
1.	The Strategic apex	1) Kepala daerah 2) Wakil Kepala daerah 3) Anggota DPRD
2.	The Middle Line	1) Sekretaris daerah 2) Asisten

No	Bagian-bagian	Organisasi Perangkat daerah
3.	The Technostructure	Lembaga Teknis Daerah
4.	The Operating Core	1) Dinas Daerah 2) Kecamatan 3) Kelurahan/ Desa
5.	The Support Staff	1) Sekretariat Daerah 2) Sekretariat DPRD 3) Sekretariat Dinas 4) Sekretariat Lembaga Teknis 5) Sekretariat Kecamatan dan Kelurahan/ Desa

Sumber : Mintzberg (1993) dengan olahan penulis

Perangkat daerah sebagai suatu unsur penunjang pemerintahan di daerah yang membantu kepala daerah dalam mengimplementasikan program-program kerja di tingkat daerah. Perangkat daerah berperan aktif guna menentukan tujuan organisasi daerah.

## B. Aparatur Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

### 1. Aparatur Pemerintah

Setiap organisasi pasti memiliki sumber daya manusia sebagai unsur utama dalam menjalankan tujuan organisasi. Di organisasi pemerintah/ publik, sumber daya manusia tersebut disebut dengan istilah “aparatur pemerintah” atau hanya dengan sebutan “aparatur”. Beberapa pengertian aparatur pemerintah dapat dijelaskan sebagai berikut ;

- a. Poerwodarminto (1984:53) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mendefinisikan kata aparat atau aparatur mengandung arti ”alat”, sehingga secara sederhana dapat ditegaskan bahwa pengertian aparatur pemerintah daerah adalah alatnya pemerintah.
- b. Menurut Wijaya (1990:172) menyatakan ditinjau dari segi administrasi, aparatur pemerintah merupakan aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional.

Aspek administrasi itu dapat berupa kelembagaan atau organisasi dan dapat pula berupa manusia yang disebut pegawai.

- c. Menurut Sitomorang dan Cormentya (1994:113) pengertian aparatur pemerintah daerah adalah keseluruhan dari badan-badan yang ada di bawah Presiden yang berada di daerah baik yang berada di bawah non departemen yang melaksanakan roda pemerintahan di daerah.

Beberapa pengertian di atas dapat menjelaskan mengenai aparatur pemerintah ialah alat pemerintah dalam menjalankan kegiatan-kegiatan pemerintahan dari yang sifatnya sebagai perumus/ konseptor hingga hal-hal teknis di lapangan baik yang ada di tingkat pemerintah pusat (di bawah kementerian dan non kementerian) maupun di tingkat daerah.

Pendayagunaan aparatur Pemerintah pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyelenggarakan pembangunan serta melaksanakan tugas pelayanan pemerintahan dengan cara-cara yang dapat meningkatkan hasil-guna dan daya-guna.([www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id))

Aparatur pemerintah merupakan sumber daya yang keberadaannya paling esensial di organisasi pemerintah. Tanpa aparatur pemerintah di dalamnya, mustahil program-program pemerintah dapat diimplementasikan dengan baik di lapangan. Sebab aparatur memegang kunci apakah suatu kinerja organisasi dapat dikatakan baik atau tidak. Mengingat strategisnya posisi, aparatur pemerintah maka pengembangan sumber daya aparatur harus senantiasa dilakukan peningkatkan baik secara kuantitas maupun secara kualitas.

## 2. Pegawai Negeri Sipil

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian di Pasal 1 Ayat (1) menyebutkan : “Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negara atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sedangkan dalam Pasal 2 Ayat (1) Pegawai Negeri terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Dalam Ayat (2) Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf, a terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat, dan
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Ditegaskan dalam Pasal 3 Ayat (1) bahwa : “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan”. Selanjutnya dalam Ayat (2) disebutkan : “Dalam kedudukan dan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Pegawai Negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat”.

Mengenai kewajiban pegawai negeri sipil (PNS) Pasal 4 disebutkan : “Setiap Pegawai Negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. ”

Unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut Pegawai Negeri Sipil adalah :

- a. Seseorang yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan dalam perundang-undangan yang berlaku;
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang;
- c. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas lainnya;
- d. Digaji menurut Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Aparatur pemerintah/ aparatur negara sekaligus juga merupakan pegawai negeri sipil (PNS). Tugas mereka adalah sebagai abdi masyarakat yang memberikan pelayanan publik ke masyarakat (konsumen) dengan optimal.

### **C. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

#### **1. Pengertian**

Sumber daya manusia (*man*) merupakan salah satu komponen yang ada dalam organisasi selain *machine, money, materials, methods, and market*. Hariandja (2005:2) menjelaskan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Oleh

karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu strategi pengembangan/ peningkatan kapasitas sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia di sini yang dimaksud ialah dari kepala/ manajer hingga karyawan yang berada di lingkungan organisasi. Mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia akan dijelaskan sebagai berikut ;

- a. Menurut Hasibuan (2004:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- b. Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda. (Hariandja, 2005 : 2) mengartikan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.
- c. Menurut Flippo (1996) manajemen sumber daya manusia ialah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia, agar tercapai sasaran individu, masyarakat, dan organisasi.
- d. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 1 Ayat (8) menyebutkan : "Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kepegawaian, dan pemberhentian."

Manajemen sumber daya manusia dan manajemen pegawai negeri sipil memiliki arti mengenai peningkatan kapasitas/ kemampuan personil dalam organisasi secara kualitas guna meningkatkan performa/ kinerja.

## 2. Prinsip-Prinsip

Dalam manajemen sumber daya manusia pasti memiliki prinsip-prinsip yang menjadi acuan bagi organisasi. Prinsip-prinsip yang harus dipenuhi dalam pendekatan MSDM menurut Mangkuprawira (2002:15), sebagai berikut :

- a. Karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikelola dan dikembangkan dengan baik akan berpengaruh pada imbalan jangka panjang ke dalam perusahaan dalam bentuk produktifitas yang semakin besar.
- b. Kebijakan, program, dan pelaksanaan harus diciptakan dengan memuaskan kedua pihak, yaitu ekonomi perusahaan dan kebutuhan kepuasan karyawan.
- c. Lingkungan kerja harus di ciptakan dimana karyawan terdorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keahliannya semaksimal mungkin.
- d. Program dan pelaksanaan MSDM harus dilaksanakan dalam kebutuhan seimbang antara pemenuhan tujuan perusahaan dan karyawan.

Sedangkan di dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 13 Ayat (1) menyatakan :  
“Kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum”.

Baik manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan maupun manajemen pegawai negeri sipil (PNS) memiliki prinsip-prinsip manajemen yang secara *general* meliputi aturan, pembiayaan, dan keluaran (*output*) yang dihasilkan.

## 3. Tujuan

Setiap strategi pengembangan kapasitas manusia atau manajemen sumber daya manusia pasti memiliki tujuan (*goal*) yang sekaligus dijadikan sebagai tolok

ukur suatu kegiatan dapat dikatakan telah berjalan dengan baik atau sebaliknya. Hariandja (2005:3) mengemukakan tujuan manajemen sumber daya manusia ialah untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Menurut Hasibuan (2004:14-15) manajemen sumber daya manusia bertujuan mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan pengembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Mengenai tujuan manajemen pegawai negeri sipil disebutkan di dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 12 Ayat (1) yaitu : “Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna”.

Jadi jelas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia dan manajemen pegawai negeri sipil ialah agar kinerja pegawai di dalam suatu organisasi dapat meningkat secara kualitas dan mendorong pertumbuhan organisasi lebih baik.

#### **4. Capacity Building**

UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah disertai dengan berbagai peraturan pelaksanaannya telah mengamanatkan perlunya upaya-upaya terkoordinasi secara nasional untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan Otonomi Daerah. Pemerintah daerah dengan keleluasaannya untuk menentukan struktur organisasi serta mengelola sumber daya manusianya sendiri, telah memungkinkan menentukan alokasi anggaran belanja berdasarkan kebutuhan dan prioritasnya. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi otonomi daerah adalah kapasitas atau tingkat kemampuan daerah dalam berbagai bidang yang relevan. Kemakmuran suatu daerah bukan semata-mata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya alam yang cukup, perlu disadari bahwa SDA bersifat statis dan tidak dapat diperbaharui atau ditingkatkan. Berbeda dengan SDM yang selalu dinamis dan progresif, dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu upaya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan menjadi mutlak diperlukan. Lembaga pendidikan merupakan tempat yang strategis untuk meningkatkan kapasitas dan penjaga keberlanjutan (sustainable) dari waktu ke waktu. Maka hancurnya peradaban suatu bangsa karena gagalnya lembaga pendidikan dalam menjalankan fungsinya.

Peningkatan kapasitas juga disebut sebagai Pembangunan Kapasitas adalah pendekatan konseptual untuk pembangunan yang berfokus pada pemahaman kendala yang menghambat orang, pemerintah, organisasi internasional dan organisasi non-pemerintah dari mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan mereka sekaligus meningkatkan kemampuan yang akan memungkinkan mereka untuk mencapai terukur dan hasil yang berkelanjutan.

Brown (2001: 25) mendefinisikan capacity building sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan.

Sedangkan Morison (2001: 42) melihat capacity building sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Dalam konteks pembahasan aparatur pemerintah, maka digunakan teminologi Kapasitas sebagai kemampuan dari seorang individu, sebuah organisasi atau sebuah sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi dan mencapai tujuan-tujuan secara efektif dan efisien. Secara umum tujuan pelaksanaan pengembangan kapasitas berkelanjutan untuk desentralisasi adalah:

- a. penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat
- b. pemeliharaan prasarana pokok masyarakat
- c. pengembangan pembangunan ekonomi
- d. program pengentasan kemiskinan dan
- e. pengembangan tata pemerintahan yang baik (good governance) (Juklak Juknis SCB-DP, 2004: 1).

### a. Elemen-elemen dalam Pengembangan Kapasitas

Elemen-elemen dalam pengembangan kapasitas merupakan hal-hal yang harus dilaksanakan dalam mencapai kondisi kapasitas masyarakat yang berkembang.

Garlick dalam McGinty (2003) menyebutkan lima elemen utama dalam pengembangan kapasitas sebagai berikut:

- 1) Membangun pengetahuan, meliputi peningkatan keterampilan, memfasilitasi penelitian dan pengembangan, dan bantuan belajar
- 2) Kepemimpinan
- 3) Membangun jaringan, meliputi usaha untuk membentuk kerjasama dan aliansi
- 4) Menghargai komunitas dan mengajak komunitas untuk bersama-sama mencapai tujuan
- 5) Dukungan informasi, meliputi kapasitas untuk mengumpulkan, mengakses dan mengelola informasi yang bermanfaat

Bartle (2007) menjabarkan elemen-elemen dalam pengembangan kapasitas masyarakat secara lebih detil menjadi enam belas aspek, yaitu:

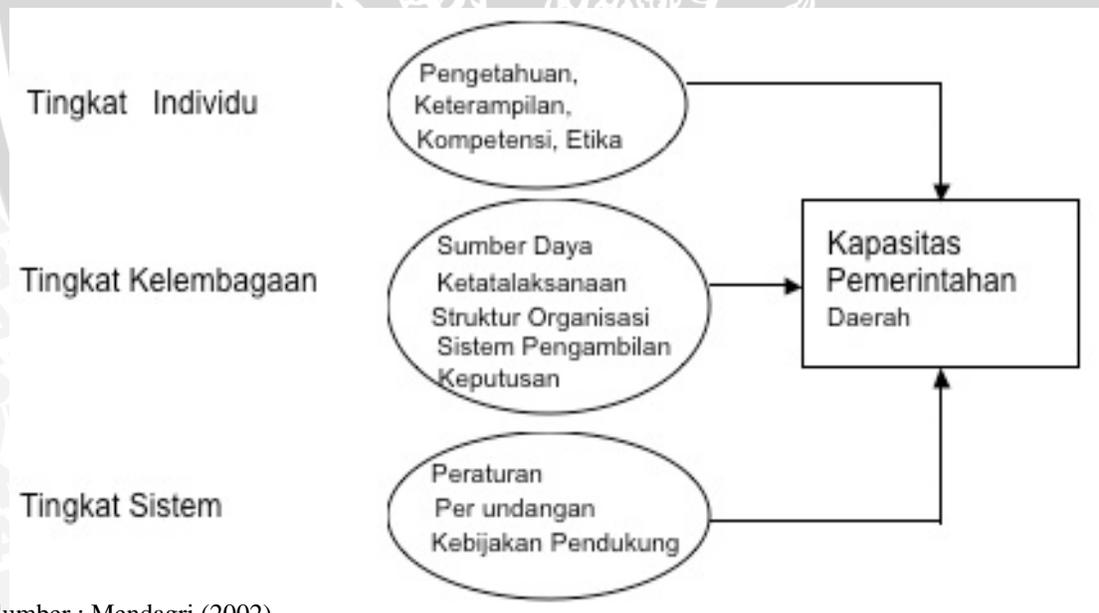
- 1) *Altruism*, yaitu mengutamakan kepentingan umum.
- 2) *Common values* atau kesamaan nilai dalam bermasyarakat, yaitu masyarakat memiliki kesamaan peran dalam mengusulkan ide.
- 3) *Communal service* atau layanan masyarakat.
- 4) *Communication* atau komunikasi
- 5) *Confidence* atau percaya diri
- 6) *Context* atau Keterkaitan (politik dan administratif)
- 7) *Information* atau Informasi
- 8) *Intervention* atau rintangan
- 9) *Leadership* atau kepemimpinan
- 10) *Networking* atau jaringan kerja
- 11) *Organization* atau organisasi
- 12) *Political power* atau kekuatan politik
- 13) *Skills* atau keterampilan dan keahlian
- 14) *Trust* atau Kepercayaan
- 15) *Unity* atau Keselarasan
- 16) *Wealth* atau kekayaan

**b. Lingkup Pengembangan dan Peningkatan Kapasitas**

Secara umum Pengembangan dan peningkatan Kapasitas meliputi tiga (3) tingkatan agar dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan yaitu (Mendagri 2002 : Kerangka Nasional Pengembangan dan Peningkatan Kapasitas Dalam Rangka Mendukung Desentralisasi) :

- 1) Tingkat system.  
yaitu kerangka peraturan dan kebijakan-kebijakan yang mendukung atau membatasi pencapaian tujuan-tujuan kebijakan tertentu.
- 2) Tingkat kelembagaan atau entitas.  
yaitu struktur organisasi, proses-proses pengambilan keputusan dalam organisasi, prosedur-prosedur dan mekanisme-mekanisme kerja, instrumen manajemen, hubungan-hubungan dan jaringan antar organisasi dll.
- 3) Tingkat individu.  
yaitu tingkat keterampilan, kualifikasi, pengetahuan/wawasan, sikap (*attitude*), etika dan motivasi individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi.

**Bagan 2 Tingkatan Pengembangan Dan Peningkatan Kapasitas**



Sumber : Mendagri (2002)

#### D. Strategi

Strategi yang diterapkan dalam sebuah organisasi tidak bisa muncul begitu saja, diperlukan suatu proses atau tahapan dalam memilih strategi-strategi yang ada. Adapun proses pemilihan strategi dalam suatu pencapaian tujuan organisasi bisa menggunakan model kerangka kerja Fred R. David (1997:127) yaitu dengan melakukan tiga tahap (*three stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Beberapa tahapan tersebut terbentuk bisa dijelaskan sebagai berikut :

- a. Tahap pertama disebut sebagai *the input stage*. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal dianalisa melalui IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matriks dan CP (*Competitive Profile*) Matrix, adapun faktor-faktor lingkungan eksternal dianalisa melalui EFE (*External factor Evaluation*).
- b. Tahap kedua adalah *matching stage*. Dalam tahapan ini, hasil analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang didapatkan baik dari *input stage* maupun langsung dari *matching stage* akan dipadukan dalam satu alat analisa yang pada akhirnya akan memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk menggunakan strategi tertentu. Alat analisa yang dapat digunakan dalam *The matching stage* meliputi *TOWS/ SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*.
- c. Tahap terakhir dari penentuan strategi menurut Fred R. David adalah *Decision Stage*. Matriks yang biasa digunakan dalam tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning (QSP) Matrix*. Dalam QSP Matriks ditunjukkan strategi-strategi alternatif yang telah direkomendasikan oleh beberapa alat analisa pada *matching stage*, untuk kemudian dipilih strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari *input stage*.

Setelah alternatif-alternatif strategi dipelajari, pemilihan harus dilakukan. Ini adalah keputusan untuk menerapkan satu dari strategi tersebut. Setelah penelaahan strategi secara menyeluruh, para pengambil keputusan strategi sering dihadapkan pada beberapa alternatif yang layak dan bukan pada pilihan yang jelas. Proses pemilihan strategi merupakan proses pengambilan keputusan untuk memilih strategi

yang terbaik dari sejumlah alternatif strategi utama yang memungkinkan untuk dipilih. Pemilihan strategi erat kaitannya dengan arah perusahaan dalam mengembangkan sumber daya yang dimilikinya untuk meraih tujuan perusahaan. Dalam situasi ini, beberapa faktor akan mempengaruhi penetapan strategi dimana menurut John A. Pearce dan R.B Robinson, Jr. (2007:368) terdapat 6 faktor utama yaitu:

- a. Peran strategi yang lalu.
- b. Tingkat ketergantungan organisasi pada pihak luar.
- c. Sikap terhadap resiko.
- d. Pertimbangan politis internal.
- e. Saat (*timing*).
- f. Reaksi pesaing.

Menurut L.R. Jauch dan William F Glueck (2000:217-224) ada 4 pilihan alternatif strategi induk yaitu :

- a. Strategi Stabilitas. Merupakan strategi yang sifatnya berupaya untuk mencapai hasil yang besarnya atau prosentase peningkatannya sama dengan waktu yang lalu. Demikian pula dengan bentuk produk dan jasa yang dihasilkan serupa dengan waktu yang lalu. Strategi ini dilakukan apabila perusahaan menghadapi lingkungan dan masa depan yang tidak banyak mengalami perubahan.
- b. Strategi Pertumbuhan. Merupakan strategi yang digunakan apabila organisasi memfokuskan keputusan strategi pada peningkatan ukurannya dan melayani anggota dan masyarakat dalam sektor atau jasa tambahan.
- c. Strategi Penciutan. Adalah yang dilakukan apabila kehidupan organisasi terancam dan tidak bersaing secara efektif. Dalam strategi ini fokus keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif.
- d. Strategi Kombinasi. Adalah strategi yang digunakan organisasi yang menghadapi lingkungan yang berubah dengan kecepatan tidak sama dengan produk perusahaan berada dalam siklus yang berbeda.

Rancangan rencana-rencana proses pengambilan keputusan dan tindakan strategi menurut Pearce dan Robinson (2007: 20), antara lain meliputi:

- a. Menentukan misi dan tujuan ;
- b. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya ;
- c. Menilai lingkungan ekstern perusahaan ;
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dan hubungan ekstern ;
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan ;
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang dikehendaki ;
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih ;
- h. Mengimplementasikan pilihan strategi ;
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi

Menurut Fred R David dalam Tjitowardojo (2004: 6) proses manajemen strategi adalah urutan kegiatan yang harus dilakukan manajemen strategi. Pengenalan dan pemahaman terhadap proses manajemen strategi merupakan hal yang penting dalam mempelajari lebih lanjut manajemen strategi, hal ini karena pemahaman manajemen strategi mengikuti pola untuk kegiatan dalam proses kegiatan manajemen strategi. Proses manajemen strategi pada dasarnya terdiri dari tiga komponen utama yaitu:

- a. Formulasi strategi ;
- b. Implementasi strategi ;
- c. Evaluasi strategi.

Strategi bagi perusahaan merupakan seperangkat keputusan yang dirumuskan dan dikembangkan berdasarkan tinjauan terhadap banyak faktor baik internal maupun eksternal. Strategi merupakan cara untuk mengatasi dan mengantisipasi setiap masalah yang timbul serta pemanfaatan kesempatan untuk masa

depan. Memahami manajemen strategi tentunya harus mendefinisikan strategi dalam ruang lingkup bisnis.

Berdasarkan kondisi organisasi, tipology organisasi serta lingkungan yang dihadapi organisasi tentu sangatlah banyak variasi strategi yang diterapkan bagi suatu organisasi dalam mencapai misinya. Oleh karena itu, tentu sangat berbeda pula pengertian strategi dari beberapa sudut pandang seseorang. Berikut ini akan disajikan pengertian strategi menurut beberapa ahli.

- a. J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003:16), mendefinisikan Strategi perusahaan sebagai rumusan perencanaan yang komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
- b. Gary Hamel dan C.K. Prahalad pada Husein Umar (2002:31), mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari 'apa yang dapat terjadi', bukan dimulai dari 'apa yang terjadi'. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi adalah rencana yang disatukan untuk mencapai tujuan utama organisasi. Melalui strategi, manajemen mengartikan rencana berskala dasar dan berorientasi ke masa depan mereka untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi yang merefleksikan kesadaran suatu organisasi mengenai bagaimana, kapan, dan dimana organisasi akan bersaing, terhadap siapa organisasi harus bersaing, dan apa maksud organisasi bersaing. Beberapa perusahaan mungkin mempunyai tujuan yang

sama, akan tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Jadi suatu strategi dibuat berdasarkan tujuan ataupun misi yang hendak dicapainya.

## **E. Efektifitas**

### **1. Pengertian**

Dalam setiap pelaksanaan kegiatan, faktor efektifitas selalu mendasari usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena efektifitas merupakan alat pengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Menurut Miller dalam Tangkilisan (2005: 138) pengertian dari efektifitas adalah tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya, serta menurut Sills dalam Tangkilisan (2005: 138) efektifitas merupakan keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan, dan pemanfaatan tenaga manusia.

Menurut Georgopoulos dan Tannenbaum dalam Steers (1996: 50) yang meninjau efektifitas dari sudut pencapaian tujuan menyatakan bahwa rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dan mengejar sasarannya. Dengan kata lain, penilaian efektifitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan-tujuan organisasi.

Efektivitas juga dapat diartikan sebagai hasil guna yang penekanannya pada efeknya, hasilnya, dan kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut (Syamsi, 1988:2). Pengertian efektif berdasarkan kamus besar bahasa Indonesia (poerwodarminto, 1984: 250) adalah ejek, akibat,

pengaruh yang dapat membawa hasil atau berhasil guna dari sesuatu yang diterapkan dimana objeknya tepat pada sasaran. Beberapa definisi lain menyatakan efektivitas merupakan kegiatannya harus mengenai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (atmosudirjo: 1988: 81), dan menurut Miller dalam Tangkilisan (2005: 138) mengartikan efektivitas sebagai tingkatan seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya, serta menurut Sills dalam Tangkilisan (2005: 138) mengartikan efektivitas sebagai keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan, dan pemanfaatan tenaga manusia.

Pada sisi lain Etziomi menerangkan tentang efektivitas dari sudut pandang lain yakni :

“ bahwa suatu organisasi dapat dibentuk agar menjadi unit sosial yang paling efektif dan efisien, dimana efektivitas organisasi diukur dari sejauh mana organisasi tersebut berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu unit pengeluaran (*output*). Selain itu efektifitas organisasi dijabarkan berdasarkan keputusan organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang langka dan berharga dengan sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya.” (steers, 1986: 10)

Dari pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas mengandung beberapa pengertian yang berkaitan dengan mekanisme dalam mengejar sasaran didukung oleh sarana maupun tujuan organisasi yang jelas. Selain itu juga sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan sesuai dengan rencana dan waktu yang telah ditentukan.

## 2. Ukuran dan Kriteria Efektivitas

Pendapat tentang ukuran efektifitas diketahui sangat beragam (Steers, 1996:

61) antara lain diantaranya adalah:

- a. Menurut Thorndike, kriteria yang dipakai dalam efektivitas organisasi adalah produktivitas, laba bersih, penyelesaian misi, pertumbuhan serta stabilitas organisasi.
- b. Menurut Campbell, ukuran yang digunakan oleh suatu organisasi berjumlah sembilan belas tetapi yang menonjol yaitu keseluruhan prestasi, produktivitas, kepuasan kerja pegawai, laba dan tingkat penghasilan, dan keluarnya pegawai.
- c. Menurut Georgopoulos dan Tannenbaum, kriterianya adalah produktivitas, fleksibilitas, dan tidak ada tekanan dari organisasi.
- d. Menurut Duncan, ukurannya adalah pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi.

Sedangkan untuk kriteria dari efektifitas diuraikan pula dalam Tangkilisan

(2005: 143) bahwa efektivitas dapat dinilai berdasarkan pada:

- a. Fungsi (operasi kegiatan, program atau misi) suatu organisasi.
- b. Kemampuan melaksanakan tugas.
- c. Produktifitas organisasi, dalam hal ini berhubungan dengan tujuan organisasi.
- d. Tidak ada tekanan atau ketegangan diantara anggota organisasi, dalam hal ini berkaitan dengan koordinasi yang baik antar pegawai.

Lain halnya dalam Steers (1986: 26) efektifitas dapat dinilai dari pencapaian sasaran didalam tujuan organisasi. Sasaran organisasi dapat diklasifikasikan

berdasarkan beberapa hal berikut :

- a. Sasaran sosial (*social goals*), merupakan hubungan masyarakat pada umumnya. Jenis sasaran ini berurusan dengan organisasi kelas besar pada umumnya.
- b. Sasaran sistem (*system goals*), merupakan keadaan atau cara berfungsinya organisasi pada umumnya.
- c. Sasaran keluaran (*output*) merupakan hasil dari keluaran setelah kegiatan dilaksanakan.

Berdasarkan pengertian di atas efektifitas berkenaan dengan bagaimana organisasi dapat menjalankan fungsinya, di sini dapat diartikan organisasi mempunyai sistem yang di dalamnya terdapat bagian-bagian yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya yang mana apabila bagian satu tidak berfungsi maka dari keseluruhan dari sistem tersebut tidak dapat berjalan seperti apa yang diharapkan. Suatu sistem adalah suatu keseluruhan yang unik, karena bagian-bagiannya berhubungan satu sama lain dan tidak dapat dipahami secara terpisah. Suatu sistem adalah produk dari kekuatan-kekuatan atau interaksi-interaksi diantara bagian-bagiannya, dan bagian-bagian dari sistem saling bergantung atau saling mempengaruhi tidak bebas.

## **F. Desa**

### **1. Pengertian**

Satuan terkecil dari wilayah pemerintahan di dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah desa atau beberapa daerah lain menyebut dengan nagari dan bahasa adat lainnya. Desa merupakan wilayah yang dihuni oleh beberapa warga dengan karakteristik yang berbeda satu dengan yang lain.

- a. Dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa disebutkan pengertian desa yaitu Pasal 1 ayat (5) mendefinisikan : “Desa atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”.
- b. Widjaja (2001 : 65) megartikan desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal - usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional dan berada di daerah Kabupaten.

- c. Ndraha (1981 : 33) mengartikan desa adalah suatu satuan wilayah yang tertentu batas-batasnya, yang secara fisik terdiri atas unsur darat, laut, angkasa dan bagi desa pantai, desa pulau atau desa kepulauan suatu perairan, sebagai lokasi pemukiman dan sumber nafkah yang memenuhi persyaratan tertentu.

Peristilahan itu antara lain seperti yang disarikan dari buku Kartohadikusumo dalam Saparin (1979 : 28-29) Desa hanya dipakai dalam masyarakat pulau Jawa, Madura, Bali. Sebutan yang lazim untuk desa ialah kelurahan, karena kepala desa mendapat sebutan lurah. Sedang kampung dukuh/grumbul ialah merupakan bagian daripada desa yang merupakan kelompok tempat warga masyarakat.

**Tabel 2**  
**Nama lain desa di beberapa daerah**

No.	Asal daerah	Nama lain desa
1	Aceh	Gampong/ Meunasah
2	Sumatera Selatan (Kerinci, Palembang, Bengkulu)	Mendopo/ Marga
3	Batak	Kuta/ Huta
4	Lampung	Dusun/ Tiuh
5	Minahasa	Wanua
6	Ujung Pandang	Gaukang
7	Bugis	Matowa
8	Maluku	Dati

Sumber : Kartohadikusumo dalam Saparin (1979 28-29)

Di dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa Pasal 2 ayat (1) menyebutkan : “Desa dibentuk atas prakarsa masyarakat dengan memperhatikan asal-usul desa dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat”. Sedangkan dalam ayat (2) disebutkan : “Pembentukan desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi syarat” :

- a. Jumlah penduduk;
- b. Luas wilayah;
- c. Bagian wilayah kerja;
- d. Perangkat; dan
- e. Sarana dan prasarana pemerintahan.

Desa adalah satuan ketatanegaraan yang berkedudukan langsung di bawah kecamatan. Di dalam satuan ketatanegaraan telah tercakup : 1) wilayah yang tentu batas-batasnya, (2) sejumlah penduduk, dan (3) suatu satuan organisasi pemerintahan yang disebut Pemerintah Desa. (Ndraha, 1981 : 26)

Dalam desa pun dapat dibentuk wilayah yang lebih sempit lagi namun tetap merupakan bagian dari desa. Hal ini disebutkan di dalam Pasal 3 ayat (1) yaitu : “Dalam wilayah desa dapat dibentuk dusun atau sebutan lain yang merupakan bagian wilayah kerja pemerintahan desa dan ditetapkan dengan peraturan desa”.

Dengan demikian desa merupakan wilayah otonom yang memiliki penduduk dengan lingkup yang kecil. Bahkan di dalam desa dapat dibentuk dusun sebagai bagian wilayah kerja pemerintahan desa.

## 2. Pemerintahan Desa

Dalam lingkup sistem pemerintahan daerah saat ini, desa merupakan wilayah yang juga diberi wewenang untuk mengatur urusan rumah tangganya sendiri. Keberadaan desa yang langsung bersentuhan dengan masyarakat, menjadikan pemerintahan desa harus berbenah diri melayani masyarakat dengan lebih baik. Pemerintahan desa merupakan istilah yang ditujukan terhadap fungsi pelaksana dari pemerintah desa.

- a. Dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 200 ayat (1) menyebutkan : “Dalam pemerintahan daerah kabupaten/kota dibentuk pemerintahan desa yang terdiri dari pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa”.
- b. Dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa Pasal 1 Ayat (6) menyebutkan : “Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Selanjutnya diperkuat dalam peraturan yang sama yaitu Pasal 11 yang menyebutkan : “Pemerintahan Desa terdiri dari Pemerintah Desa dan BPD”.

Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan sub-sistem dalam sistem penyelenggaraan sistem pemerintahan nasional, sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya. (Widjaja, 2001 : 71)

Jelas bahwa pemerintahan desa meliputi pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa (BPD) di wilayah masing-masing.

### 3. Pemerintah Desa

Pada setiap desa pasti memiliki pemerintah desa dalam menjalankan kegiatan kerja di wilayahnya. Pemerintah desa merupakan tatanan struktur pemerintahan terkecil di dalam lingkup sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Beberapa pengertian mengenai pemerintah desa dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 202 ayat (1) menyebutkan : “Pemerintah desa terdiri atas kepala desa dan perangkat desa”.
- b. Dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Pasal 1 ayat (7) menyebutkan : “Pemerintah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah Kepala Desa dan Perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa”. Pasal ini diperkuat dengan Pasal 12 dalam peraturan yang sama yaitu :

“Pemerintah Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 terdiri dari Kepala Desa dan Perangkat Desa”.

Di atas telah dikemukakan beberapa jabatan struktural lingkungan pemerintah desa. Lebih jelasnya jabatan-jabatan minimal di pemerintah desa adalah (Ndraha, 1981 : 107) :

- a. Kepala Desa/Kelurahan
- b. Sekretaris Desa/Kelurahan
- c. Pelaksana, yang terdiri atas beberapa tenaga teknis fungsional dan Kepala Dusun/Lingkungan.

Pasal-Pasal dan penjelasan di atas jelas bahwa pemerintah desa terdiri dari kepala desa sebagai pemimpin desa, perangkat desa, dan pelaksana teknis guna membantu menjalankan pemerintahan desa.

#### **4. Kepala Desa**

Kepala desa merupakan pimpinan pemerintahan (eksekutif) di tingkat desa disamping Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Kepala desa memiliki otoritas dalam menjalankan roda pemerintahan desa.

Di dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Pasal 203 ayat (1) menyatakan : “Kepala desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 202 ayat (1) dipilih langsung oleh dan dari penduduk desa warga negara Republik Indonesia yang syarat selanjutnya dan tata cara pemilihannya diatur dengan Perda yang berpedoman kepada Peraturan Pemerintah”.

Agar supaya dapat memimpin para warga serta pembangunan desanya dengan baik, maka persyaratan untuk dipilih dan diangkat Kepala Desa hendaknya

seorang warga yang memiliki sifat kepemimpinan yang menonjol dan memenuhi syarat pendidikan yang diandalkan kemampuannya. (Saparin, 1979 :72)

Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa Pasal 14, tugas kepala desa disebutkan antara lain :

- a. Kepala Desa mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan.
- b. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Desa mempunyai wewenang :
  - 1) Memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama BPD;
  - 2) Mengajukan rancangan peraturan desa;
  - 3) Menetapkan peraturan desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD;
  - 4) Menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai APB Desa untuk dibahas dan ditetapkan bersama BPD;
  - 5) Membina kehidupan masyarakat desa;
  - 6) Membina perekonomian desa;
  - 7) Mengoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif;
  - 8) Mewakili desanya di dalam dan di luar pengadilan dan dapat menunjuk kuasa hukum mewakilinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan
  - 9) Melaksanakan wewenang lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Kewajiban kepala desa tersebut dalam Pasal 15 ayat (1) yaitu : Dalam melaksanakan tugas dan wewenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14, Kepala Desa mempunyai kewajiban :

- a. Memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- b. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
- c. Memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat;
- d. Melaksanakan kehidupan demokrasi;
- e. Melaksanakan prinsip tata pemerintahan desa yang bersih dan bebas dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme;
- f. Menjalin hubungan kerja dengan seluruh mitra kerja pemerintahan desa;
- g. Menaati dan menegakkan seluruh peraturan perundang-undangan;

- h. Menyelenggarakan administrasi pemerintahan desa yang baik;
- i. Melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan desa;
- j. Melaksanakan urusan yang menjadi kewenangan desa;
- k. Mendamaikan perselisihan masyarakat di desa;
- l. Mengembangkan pendapatan masyarakat dan desa;
- m. Membina, mengayomi dan melestarikan nilai-nilai sosial budaya dan adat istiadat;
- n. Memberdayakan masyarakat dan kelembagaan di desa; dan
- o. Mengembangkan potensi sumber daya alam dan melestarikan lingkungan hidup;

Mengenai pemilihan kepala desa diatur dalam Pasal 46 ayat (1) menyebutkan : “Kepala Desa dipilih langsung oleh penduduk desa dari calon yang memenuhi syarat”.

Kepala desa merupakan salah satu unsur pembentuk pemerintah desa yang memiliki otoritas eksekutif yang menjalankan roda pemerintahan desa. Kepala desa dipilih oleh masyarakat desa melalui pemilihan kepala desa menurut peraturan perundang-undangan atau mempertimbangkan asal-usul adat istiadat setempat yang diakui dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

## 5. Perangkat Desa

Setiap menjalankan fungsi pemerintahan, pemerintah desa pasti memiliki unsur pendukung pelaksana yang disebut dengan perangkat desa. Perangkat desa merupakan *support staff* guna membantu kepala desa dalam menjalankan roda pemerintahan desa di wilayahnya.

Dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 202 memberi definisi perangkat desa yaitu :

- a. Ayat (2) Perangkat desa terdiri dari sekretaris desa dan perangkat desa lainnya.
- b. Ayat (3) Sekretaris desa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diisi dari Pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan.

Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa pengertian perangkat desa diartikan dalam beberapa Pasal berikut :

#### Pasal 12

- a. Ayat (2) Perangkat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari Sekretaris Desa dan Perangkat Desa lainnya.
- b. Ayat (3) Perangkat Desa lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas :
  - 1) Sekretariat desa;
  - 2) Pelaksana teknis lapangan;
  - 3) Unsur kewilayahan.
- c. Ayat (4) Jumlah Perangkat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (2), disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat.

Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa Pasal 24 menyebutkan :

- a. Perangkat Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (1) bertugas membantu Kepala Desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya.
- b. Dalam melaksanakan tugasnya, Perangkat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab kepada Kepala Desa.

Selanjutnya dalam Pasal 25 disebutkan sebagai berikut

- a. Sekretaris Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) diisi dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi persyaratan, yaitu:
  - 1) Berpendidikan paling rendah lulusan SMU atau sederajat;
  - 2) Mempunyai pengetahuan tentang teknis pemerintahan;
  - 3) Mempunyai kemampuan di bidang administrasi perkantoran;
  - 4) Mempunyai pengalaman di bidang administrasi keuangan dan di bidang perencanaan;

- 5) Memahami sosial budaya masyarakat setempat; dan
  - 6) Bersedia tinggal di desa yang bersangkutan.
- b. Sekretaris Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangkat oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota atas nama Bupati/Walikota.

Selain itu mekanisme pengangkatan perangkat desa diatur dalam Pasal 26 ayat (1) yang menyebutkan ; “Perangkat Desa lainnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (3) diangkat oleh Kepala Desa dari penduduk desa”. Kemudian Pasal 27 ayat (1) menegaskan pembayaran gaji kepala desa dan perangkat desa yaitu : “Kepala Desa dan Perangkat Desa diberikan penghasilan tetap setiap bulan dan/atau tunjangan lainnya sesuai dengan kemampuan keuangan desa”.

Jadi jelas bahwa perangkat desa terdiri dari sekretaris desa dan perangkat desa lainnya. Perangkat desa lainnya ialah pelaksana teknis dan unsur kewilayahan. Perangkat desa tersebut membantu tugas kepala desa dalam menjalankan fungsi pemerintahan.

## 6. Kewenangan

Setiap pemerintahan pasti memiliki kewenangan dalam menjalankan fungsinya sehari-hari. Begitu pula dalam pemerintahan desa yang terdiri dari kepala desa, perangkat desa, dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Kewenangan pemerintah desa tercantum dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Pasal 206 dan Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Pasal 7 perihal wewenang. Kedua Pasal dalam peraturan yang berlainan tersebut mengandung persamaan isi yang memuat sebagai berikut.

Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan desa mencakup:

- a. Urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal-usul desa;
- b. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota yang diserahkan pengaturannya kepada desa;
- c. Tugas pembantuan dari Pemerintah, pemerintah provinsi, dan/atau pemerintah kabupaten/kota;
- d. Urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang-perundangan diserahkan kepada desa.

Kewenangan pemerintahan desa di sini merupakan urusan-urusan yang diatur oleh desa sendiri sesuai aturan yang ada dan juga urusan-urusan yang dilimpahkan ke pemerintah desa dari pemerintah kabupaten/ kota, pemerintah provinsi, maupun pemerintah pusat berdasar landasan hukum yang ada.

### **7. Badan Permusyawaratan Desa (BPD)**

Sebagaimana yang disebut dalam UU No. 32 Tahun 2004 Pasal 200 ayat (1) dan PP No. 72 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat (6) di atas pemerintahan desa terdiri dari pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Pengertian BPD disesuaikan dengan dasar hukum berikut.

- a. Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 209 mengartikan : “Badan Permusyawaratan Desa (BPD) berfungsi menetapkan peraturan desa bersama kepala desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat”.
- b. Dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa Pasal 1 ayat (8) menyebutkan ; “Badan Permusyawaratan Desa atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disingkat BPD, adalah lembaga yang merupakan perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa”.

Selanjutnya dipertegas lagi mengenai (Badan Permusyawaratan Desa) BPD di dalam Pasal-Pasal selanjutnya di dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa yaitu :

- a. Pasal 29 : “BPD berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa”.
- b. Pasal 30 ayat (1) : “Anggota BPD adalah wakil dari penduduk desa bersangkutan berdasarkan keterwakilan wilayah yang ditetapkan dengan cara musyawarah dan mufakat”.
- c. Pasal 33 ayat (1) : “Pimpinan BPD terdiri dari 1 (satu) orang Ketua, 1 (satu) orang Wakil Ketua, dan 1 (satu) orang Sekretaris”.
- d. Pasal 34 : “BPD berfungsi menetapkan peraturan desa bersama Kepala Desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat”.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dipilih oleh masyarakat desa sendiri atas dasar mufakat. BPD sebagai wakil masyarakat desa berfungsi menyalurkan aspirasi masyarakat desa sekaligus pengawas/ evaluator jalannya pemerintahan desa oleh pemerintah desa.

## 8. Lembaga Lain

Selain pembentukan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), di pemerintahan desa juga dapat dibentuk lembaga lain yang memiliki fungsi mengatur jalannya kegiatan pemerintahan di tingkat desa. Pembentukan lembaga lain tersebut di atur pada pokok perundangan dasar dilaksanakannya penyelenggaraan pemerintahan daerah yakni dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 211 yang menyebutkan ;

- a. Di desa dapat dibentuk lembaga kemasyarakatan yang ditetapkan dengan peraturan desa dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.
- b. Lembaga kemasyarakatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas membantu pemerintah desa dan merupakan mitra dalam memberdayakan masyarakat desa.

Selain itu juga pembentukan lembaga lain di desa dilandasi oleh Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Pasal 1 ayat (9) yang menyebutkan ; “Lembaga Kemasyarakatan atau yang disebut dengan nama lain adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan merupakan mitra pemerintah desa dalam memberdayakan masyarakat”.

Dalam PP yang sama dengan di atas juga di atur mengenai kelembagaan desa yaitu di dalam Pasal 89 ayat (1) dan (2) yang menyebutkan ;

- a. Di desa dapat dibentuk lembaga kemasyarakatan.
- b. Pembentukan lembaga kemasyarakatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa.

Sedangkan di dalam Pasal 90 disebutkan fungsi lembaga lain tersebut bahwa ; “Lembaga kemasyarakatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89 ayat (1) mempunyai tugas membantu Pemerintah Desa dan merupakan mitra dalam memberdayakan masyarakat desa”.

Mengenai tugas kelembagaan, Pasal 91 menyebutkan : “Tugas Lembaga Kemasyarakatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 90 meliputi :

- a. menyusun rencana pembangunan secara partisipatif;
- b. melaksanakan, mengendalikn, memanfaatkan, memelihara dan mengembangkan pembangunan secara partisipatif;
- c. menggerakkan dan mengembangkan partisipasi, gotong royong dan swadaya masyarakat;
- d. menumbuhkembangkan kondisi dinamis masyarakat dalam rangka pemberdayaan masyarakat”.

Mengenai keanggotaan lembaga lain desa tercantum dalam Pasal 94 ayat (1) dan (2) menyebutkan :

- a. Pengurus lembaga kemasyarakatan dipilih secara musyawarah dari anggota masyarakat yang mempunyai kemauan, kemampuan, dan kepedulian dalam pemberdayaan masyarakat;
- b. Susunan dan jumlah pengurus lembaga kemasyarakatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan kebutuhan.

Jelas bahwa Pasal-Pasal di atas mengartikan lembaga lain di desa tersebut merupakan lembaga yang anggotanya berasal dari masyarakat desa. Tugas kelembagaan tersebut ialah membantu pemerintah desa guna pemberdayaan masyarakat desa.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu pengolahan data yang dilakukan dengan metode keilmuan tertentu yang menghasilkan laporan ilmiah. Kegiatan penelitian ditujukan untuk memecahkan berbagai persoalan masyarakat dan bangsa. Setiap penelitian yang dilakukan pasti memiliki data, metode, dan tujuan yang berbeda-beda sesuai kondisi dan kebutuhan peneliti, organisasi dan masyarakat.

Penelitian memiliki jenis metode baik itu yang dapat dihitung dengan angka (*quantitative approach*) maupun yang hanya dapat dilakukan dengan memahami fenomena di sekitar (*qualitative approach*). Di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif (*qualitative approach*), disebabkan jika penelitian dilakukan dengan angka, dikhawatirkan penelitian tersebut tidak memperoleh data yang akurat dan valid. Dimana penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2000:4) mendefinisikan Metode Kualitatif adalah sebagai prosedur yang menghasilkan data kualitatif berupa kata-kata tulis maupun lisan dan orang-orang atau perilaku yang diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh).

Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk memperoleh makna yang mendalam tentang suatu fenomena dengan jalan mengumpulkan fakta-fakta dan keterangan yang berhubungan dengan fokus dan

tujuan penelitian. Untuk melaksanakan penelitian dengan pendekatan kualitatif, seorang peneliti harus memperhatikan ciri-ciri yang mencakup: analisa deskriptif, proses, adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, desain yang bersifat sementara serta hasil penelitian yang dirundingkan dan disepakati bersama. Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Penelitian deskriptif merupakan pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Menurut Whitney (1960) dalam Nazir (2005), penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Dalam penelitian ini hanya akan menggambarkan atau mendeskripsikan fenomena-fenomena dan fakta-fakta, maka pada penelitian ini tidak akan ditemukan analisis data yang bersifat statistik seperti pada penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan bertolak dari suatu permasalahan yang secara teoritis dan praktis.

Memperkuat pernyataan tersebut di atas, Faisal (2005:21) mengartikan metode penelitian deskriptif diartikan sebagai berikut:

Metode deskriptif atau *descriptive research*, yang biasa disebut juga penelitian taksonomik atau *taxonomic research* dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Jenis penelitian ini tidak sampai mempersoalkan jalinan hubungan antar variabel yang ada, tidak dimaksudkan untuk menarik generasi yang menjelaskan variabel-variabel anteseden yang menyebabkan suatu gejala atau kenyataan sosial. Karenanya, pada suatu penelitian deskriptif, tidak menggunakan dan tidak melakukan pengujian hipotesis seperti yang

dilakukan dalam penelitian eksplanasi, bearti tidak dimaksudkan untuk membangun dan mengembankan perbendaharaan teori.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin menggali data secara mendalam yang hanya dapat dilakukan dengan jenis penelitian kualitatif. Data yang diperoleh dipaparkan secara deskriptif yang dimaksudkan guna mengetahui suatu permasalahan tidak hanya dari permukaan namun juga ke dasar masalah. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menghasilkan *output* penelitian berupa peningkatan kapasitas/ kualitas sumber daya aparatur desa di dalam organisasi pemerintahan desa.

## **B. Fokus Penelitian**

Penentuan fokus sangat menentukan dalam langkah-langkah penelitian. Seperti yang dikemukakan Moleong (2000) bahwa penentuan fokus penelitian mempunyai dua tujuan, pertama, penentuan fokus membatasi studi, yang kedua penentuan fokus penelitian secara efektif menetapkan kriteria untuk menyaring informasi yang masuk.

Dengan dasar pemahaman tersebut, maka fokus penelitian di dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Upaya Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang guna peningkatan kualitas aparatur desa meliputi :
  - a. Perbaikan/peningkatan program pelatihan
  - b. Obyek yang menjadi sasaran kegiatan
  - c. Durasi waktu yang dijadwalkan

2. Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sesudah mengikuti pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang yang meliputi :
  - a. Tertib Administrasi Desa
  - b. Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas
  - c. Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa
3. Efektifitas pelatihan aparatur yang dilakukan oleh BBPMD yang meliputi :
  - a. Efektifitas program pelatihan
  - b. Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan

Fokus di atas akan menjadi batasan penelitian bagi peneliti untuk melakukan pengambilan data, pengolahan data, hingga ke tahap analisis data.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Peneliti menentukan lokasi dan situs penelitian berdasar pertimbangan rasional yang dapat dilakukan peneliti dengan tujuan pencapaian *output* penelitian dengan maksimal.

Lokasi penelitian yang dilakukan peneliti ialah di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) di Malang. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut dikarenakan 3 (tiga) hal antara lain :

1. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) di Malang merupakan satu-satunya balai di Indonesia yang mendapat predikat “Balai Besar” sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2006 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat

dan Desa di Malang. Sehingga kajian teoritis dan aplikasi di lapangan sangat menarik untuk diteliti, apakah ada peningkatan kualitas *output* yang dihasilkan setelah mendapat predikat “Balai Besar“ sesuai Permendagri No. 12 Tahun 2006.

2. Peneliti pernah melakukan magang kerja di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) di Malang. Sehingga peneliti lebih dapat familiar dengan lingkungan di sana dan lebih mudah memperoleh akses dalam melakukan kegiatan penelitian.
3. Secara geografis, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) di Malang berada di Jalan Raya Langsep No.7 Malang Kota Malang dimana peneliti juga berdomisili sementara di Kota Malang. Sehingga tujuan kegiatan penelitian dapat dioptimalkan mengingat waktu, tenaga, dan biaya dapat dipergunakan se-efisien dan se-efektif mungkin.

#### **D. Sumber dan Jenis Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Informan. Dalam hal ini peneliti memperoleh secara langsung dari sumber asli sehubungan dengan objek yang akan diteliti. Data ini didapat dari hasil wawancara peneliti dengan pihak-pihak yang dapat memberi informasi terkait dengan strategi pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan desa di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang.
2. Peristiwa. Peneliti memperoleh data atau informasi yang bersumber dari peristiwa atau fenomena yang dipandang cocok dan bermanfaat untuk

mengungkap permasalahan atau fokus penelitian. Fenomena yang dilihat berdasar kegiatan yang terjadi selama program pelatihan dilaksanakan.

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer, yaitu data yang dapat diperoleh langsung di lapangan, baik melalui wawancara dengan para narasumber/ informan, dan pengamatan di lapangan.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen atau arsip-arsip, buku, jurnal, artikel, dan sumber referensi/ literatur lain yang terkait dengan judul penelitian ini. Dokumen digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk prediksi suatu tindakan yang akan dilakukan selanjutnya.

### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipergunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam proses penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan menurut (Moleong, 2000), meliputi:

1. Peneliti sendiri. Peneliti adalah instrumen utama dalam sebuah penelitian kualitatif. karena seorang peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.
2. Pedoman wawancara. Dalam hal ini peneliti menggunakan petunjuk umum wawancara dengan membuat kerangka dan garis-garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara.
3. Catatan lapangan. Catatan lapangan yaitu catatan tertulis yang sistematis yang disusun berdasarkan temuan lapangan pada saat observasi dilaksanakan (yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif).

Instrumen penelitian amat penting bagi peneliti saat terjun ke lapangan guna memperoleh data yang akurat, valid, dan terpercaya.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang dimana cara tersebut menunjuk pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang kasat mata tetapi dapat dipertontonkan penggunaannya.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini menurut Arikunto (2002) adalah:

1. Observasi, yaitu proses pengumpulan data dengan melakukan penelitian secara langsung ataupun tidak langsung pada objek penelitian dan juga pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.
2. Wawancara, yaitu mendapatkan data atau informasi dengan cara yang ditempuh untuk memperoleh data melalui tanya jawab secara langsung dengan beberapa orang yang dianggap berkompeten guna dimintai keterangan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian.
3. Dokumentasi yaitu proses pengumpulan data melalui dokumen atau arsip-arsip dari pihak yang terkait dengan penelitian. Dalam penelitian, dokumen dapat digunakan sebagai bukti suatu penelitian atau pengujian.

Dalam penelitian ini hal-hal yang dilakukan oleh peneliti ialah :

1. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan/ program yang sedang dilaksanakan seperti halnya, pelaksanaan pelatihan aparatur desa di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Desa di Malang, evaluasi setelah kegiatan dilaksanakan, hingga hasil yang diharapkan dari program ini.

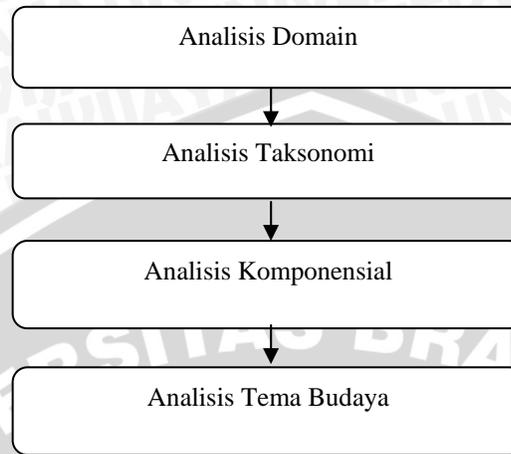
2. Wawancara, peneliti melakukan tanya-jawab dengan beberapa narasumber dan informan yang terpercaya dan kompeten di bidangnya, terkait strategi pengembangan kapasitas pemerintahan desa guna mendapatkan hasil data yang akurat, *up to date*, dan terpercaya.
3. Dokumentasi, peneliti mengumpulkan data baik yang ada di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Desa di Malang, dari peserta pelatihan, dan data lain (primer dan sekunder) yang menunjang dan menguatkan hasil temuan di lapangan. Data yang dikumpulkan dapat berupa arsip, laporan, draft, evaluasi kegiatan, foto, baik yang berbentuk deskriptif maupun angka

### **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data menurut Moleong (2000), adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah teknik analisis data model Spradley. Teknik analisis data di sini terdiri dari 4 (empat) tahapan yaitu : 1) Analisis Domain, 2) Analisis Taksonomi, 3) Analisis Komponensial, dan 4) Analisis Tema Budaya. Dari semua tahapan ini dilaksanakan secara linear berurutan. Perhatikan bagan di bawah ini.

### Bagan 3 Teknik Analisis Data Spradley



Sumber : Spradley dalam Sugiyono (2008 : 102)

#### 1. Analisis Domain (*Domain Analysis*)

Analisis domain dilakukan saat peneliti telah memasuki obyek penelitian baik itu melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi maka langkah selanjutnya melakukan analisis domain. Teknik ini memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh dari obyek/ penelitian atau situasi sosial dengan ditemukan berbagai domain atau kategori. Peneliti menetapkan domain tertentu sebagai pijakan untuk penelitian selanjutnya. Makin banyak domain yang dipilih, maka akan semakin banyak waktu yang diperlukan untuk penelitian. Dalam analisis ini informasi yang diperoleh belum mendalam, namun sudah menemukan domain-domain atau kategori dari situasi sosial.

#### 2. Analisis Taksonomi (*Taxonomic Analysis*)

Analisis taksonomi dilakukan dengan menentukan domain-domain tertentu yang dijadikan sebagai fokus penelitian. Domain yang dipilih tersebut selanjutnya

dijabarkan menjadi lebih rinci, untuk mengetahui struktur internalnya. Dalam tahap ini dilakukan dengan observasi terfokus. Analisis toksonomi adalah analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan. Analisis taksonomi dapat disajikan dalam bentuk diagram kotak (*box diagram*), diagram garis (*line and node diagram*), dan *out line*.

### 3. Analisis Komponensial (*Componential Analysis*)

*Componential analysis* merupakan tahapan ketiga setelah tahap domain dan taksonomi. Caranya mencari ciri spesifik pada setiap struktur internal dengan cara mengkontraskan antar elemen. Dilakukan melalui observasi dan wawancara terseleksi dengan pertanyaan yang mengkontraskan (*contras question*). Analisis komponensial, yang dicari bukanlah keserupaan dalam domain, tetapi justru yang memiliki perbedaan/ kontras.

### 4. Analisis Tema Cultural (*Discovering Cultural Theme*)

Tahapan dalam tema budaya ini lebih menekankan pada kita bahwa dalam penelitian kualitatif ini situasi sosial yang menjadi obyek ingin diteliti dan dipahami lebih mendalam oleh peneliti. Dalam tahap tema budaya peneliti harus mampu mengkombinasikan dan menentukan data yang ada dengan berbagai variasi menjadi data yang konkrit dan jelas. Dalam bahasa ilmiah dari data yang *divergen* (menyebarkan) menjadi *konvergen* (fokus).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Tinjauan Lokasi Penelitian

##### 1. Profil Kota Malang

Kota Malang adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur Indonesia. Kota ini berada di dataran tinggi cukup sejuk terletak pada 90 km sebelah selatan kota Surabaya dan wilayahnya di kelilingi oleh Kabupaten Malang. Malang merupakan kota terbesar kedua di utara timur dan dikenal dengan julukan kota pelajar.

##### a. Demografi

Kota Malang yang memiliki luas 110.06 Km<sup>2</sup> terletak pada ketinggian antara 440 - 667 meter diatas permukaan air laut. 112,06° - 112,07° Bujur Timur dan 7,06° - 8,02° Lintang Selatan, dengan dikelilingi gunung-gunung :

- 1) Gunung Arjuno di sebelah Utara
- 2) Gunung Semeru di sebelah Timur
- 3) Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
- 4) Gunung Kelud di sebelah Selatan

Karena letaknya yang cukup tinggi, Kota Malang memiliki udara yang sejuk dengan rata-rata suhu udara berkisar antara 22,2°C - 24,5°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,3°C dan suhu minimum 17,8°C . Rata kelembaban udara berkisar 74% - 82% dengan kelembaban maksimum 97% dan minimum mencapai 37%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan, dan musim kemarau. Dari

hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Januari, Pebruari, Maret, April, dan Desember. Sedangkan pada bulan Juni, Agustus, dan Nopember curah hujan relatif rendah.

Untuk keadaan tanah di wilayah Kota Malang antara lain :

- 1) Bagian selatan termasuk dataran tinggi yang cukup luas, cocok untuk industri.
- 2) Bagian utara termasuk dataran tinggi yang subur, cocok untuk pertanian.
- 3) Bagian timur merupakan dataran tinggi dengan keadaan kurang subur.
- 4) Bagian barat merupakan dataran tinggi yang amat luas menjadi daerah pendidikan.

Jumlah penduduk Kota Malang 768.000 (data sensus statistik 2008), dengan tingkat pertumbuhan 3,9 % per tahun. Sebagian besar adalah suku Jawa, serta sejumlah suku-suku minoritas seperti Madura, Arab, dan Tionghoa. Agama mayoritas adalah Islam, diikuti dengan Protestan, Katholik, Hindu, Budha dan Kong Hu Chu. Bangunan tempat ibadah banyak yang telah berdiri semenjak jaman colonial antara lain Mesjid Jami (Mesjid Agung), Gereja Hati Kudus Yesus, Gereja Ijen. Serta Klenteng di kota lama Malang juga menjadi pusat pendidikan keagamaan dengan banyaknya Pesantren dan Seminari Alkitab yang sudah terkenal diseluruh nusantara.

Bahasa Jawa dengan dialek Jawa timuran adalah bahasa sehari-hari masyarakat Malang. Kalangan minoritas suku Madura menuturkan bahasa Madura. Malang dikenal memiliki dialek khas yang disebut *boso walikan*, yaitu cara pengucapan kata secara terbalik, misalnya *Malang* menjadi *Ngalam*, *bakso* menjadi *oskab* dan lain sebagainya. Gaya masyarakat Malang terkenal ogaliter

dan blak-blakan yang menunjukkan sikap masyarakatnya yang tegas, lugas dan tidak mengenal basa-basi.

### **b. Pembagian Administratif**

Kota Malang memiliki 5 kecamatan yaitu Kedungkandang, Sukun, Klojen, Blimbing, Lowokwaru serta 57 kelurahan. Secara administratif daerah Kota Malang berbatasan langsung dengan daerah kabupaten Malang yaitu :

- 1) Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso
- 2) Sebelah Timur : Kecamatan pakis dan Kecamatan Tumpang
- 3) Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji
- 4) Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau

### **c. Sejarah**

Seperti halnya kebanyakan kota – kota lain di Indonesia pada umumnya, Kota Malang tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Hindia Belanda, fasilitas umum direncanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga belanda. Kesan diskriminatif masih berbekas hingga sekarang, misalnya Ijen Boulevard dan kawasan sekitarnya. Pada mulanya hanya dinikmati oleh keluarga asal Belanda dan bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu sekarang bagai monumen yang menyimpan misteri dan seringkali mengundang keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia.

Pada tahun 1879 di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakat semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa kendali, perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan dengan perkembangan tersebut diatas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat diluar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang disekitar daerah perdagangan, disepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawaannya.

Berikut ini adalah pemaparan sekilas sejarah pemerintahan Malang :

- 1) Malang merupakan sebuah Kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan rajanya Gajayana.
- 2) Tahun 1767 Kompeni memasuki Kota
- 3) Tahun 1821 kedudukan Pemerintah Belanda dipusatkan di sekitar kali Brantas
- 4) Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen
- 5) Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat Kota didirikan dan Kota didirikan serta alun-alun dibangun.
- 6) 1 April 1914 Malang ditetapkan sebagai Kotapraja

- 7) 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang
- 8) 21 September 1945 Malang masuk Wilayah Republik Indonesia
- 9) 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda
- 10) 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang.
- 11) 1 Januari 2001, menjadi Pemerintah Kota Malang.

#### **d. Pendidikan**

Malang juga dikenal sebagai kota pendidikan, karena memiliki sejumlah perguruan tinggi ternama. Perguruan tinggi negeri termasuk Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang (UM), Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang, Sekolah Tinggi Penyuluh Pertanian Malang (STPP), Politeknik Negeri Malang (POLINEMA), Politeknik Kesehatan Malang, serta terdapat cabang Sekolah Tinggi Akuntansi Negeri (STAN). Beberapa perguruan tinggi swasta terkemuka diantaranya Universitas Muhamadiyah Malang (UMM), Universitas Merdeka (UNMER) Malang, Universitas Gajayana (UNIGA) Malang, Universitas Islam Malang (UNISMA), Universitas Kanjuruhan (UNIKAN) Malang, Universitas Wisnu Werdana (UWISWERDANA) Malang, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Malang Kuceswara, Universitas Widyagama (UNWIDYA) Malang, Universitas Tri Buana Tungga Dewi (UNITRI) Malang, Institut Teknologi Nasional (ITN) Malang, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Malang, Sekolah Tinggi Bahasa Asing (STIBA) Malang, dan lain sebagainya. Sebagai kota pendidikan, banyak mahasiswa berasal dari luar kota Malang yang kemudian menetap di Malang, terutama dari luar Indonesia timur seperti Bali,

Nusa Tenggara, Sulawesi, Kalimantan, Maluku dan Papua. Selain perguruan tinggi, ada beberapa sekolah menengah swasta yang cukup dikenal ditanah air, seperti SMUK Kolese Santo Yusur, SMUK Santa Maria dan SMAK st Albertus (SMA DEMPO).

#### **e. Budaya**

Kekayaan etnis dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada. Salah satunya yang terkenal adalah Wayang Topeng Malang (Topeng Malang), namun kini semakin terkikis oleh kesenian modern. Gaya kesenian ini adalah wujud pertemuan tiga budaya (Jawa Tengah, Madura, dan Tengger). Hal tersebut terjadi karena Malang memiliki tiga sub-kultur, yaitu sub-kultur budaya Jawa Tengah yang hidup di lereng Gunung Kawi, sub-kultur Madura di lereng Gunung Arjuna, dan sub-kultur Tengger sisa budaya Majapahit di lereng gunung Bromo-Semeru. Etnik masyarakat Malang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA).

## **2. Profil Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang**

Balai Besar Pemberdayaan masyarakat dan Desa Malang merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Dalam Negeri di bidang pelatihan. Berawal dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 1957 tentang Organisasi Penyelenggara Pembangunan Masyarakat dan desa. Sebagai penjabaran dari PP tersebut telah diterbitkan Kepmendagri Nomor 25 Tahun 1968 Tentang Balai Penelitian dan Pengembangan Desa (Balitbang Bangdes),

Kemudian disempurnakan lagi dengan Kepmendagri Nomor 25 Tahun 1987 Tentang Balai Pengkaderan Pembangunan Desa dengan wilayah kerja meliputi : Provinsi Jawa Timur, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara, Maluku, Bali, NTB, NTT, Irian Jaya, dan Provinsi Timor-Timur. Dalam perjalanan secara orde baru, dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 Tentang Desa, maka pada Era Reformasi telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, maka Nomenklatur Balai Pengkaderan Masyarakat Desa berubah pula dengan Kepmendagri Nomor 12 Tahun 2000 Tentang Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa dengan wilayah desa meliputi : Provinsi Jawa Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Bali, NTB, NTT, Maluku, Maluku Utara, Gorontalo, Irian Jaya Barat, dan Provinsi Papua. Lebih Lanjut dengan beban program/ kegiatan yang semakin meningkat seiring tingkat kepercayaan pemerintah, Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota serta luasnya jangkauan wilayah kerja tentu menuntut profesionalisme kinerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Maka, atas keberhasilan prestasi yang dicapai, Menteri Dalam Negeri menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 menjadi Balai Besar PMD Malang dengan wilayah kerja, meliputi: Provinsi Jawa Timur, Bali, NTB, NTT, Maluku, Maluku Utara, Papua, Irian Jaya Barat, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat dan Provinsi Gorontalo.

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang memiliki luas keseluruhan areal 7.459 m<sup>2</sup> dengan rincian :

- a. Bangunan Asrama 3.682 m<sup>2</sup> dengan 76 kamar berkapasitas 184 orang peserta
- b. Bangunan Kantor 1.650 m<sup>2</sup>
- c. Sarana Olahraga 90 m<sup>2</sup>
- d. Guest House 210 m<sup>2</sup> sebanyak 3 campuran
- e. Aula/ Gedung Pertemuan 2.170 m<sup>2</sup> sebanyak 6 ruang aula
- f. Ruang Poliklinik dan Laboratorium Medis 110 m<sup>2</sup>
- g. Ruang Makan 168 m<sup>2</sup>
- h. Taman hijau dan areal parkir 2.400 m<sup>2</sup>
- i. Garasi Bus 73 m<sup>2</sup>

Dalam upaya mengantisipasi berbagai program pemberdayaan masyarakat dan pemantapan penyelenggaraan pemerintahan Desa, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang melengkapi kegiatan pelatihan didalam kelas dengan pelatihan diluar kelas yaitu :

- a. Praktek Lapang Pemanfaatan dan Pendayagunaan Teknologi Tepat Guna.
- b. Praktek lapang pada *Lab. Site* Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa di bidang penyelenggaraan pemerintahan Desa, Penyusunan Peraturan Desa, Keputusan Kepala Desa, Pengisian Buku Administrasi Desa, Penyusunan APB-Des, Penyusunan Aplikasi Data Profil Desa, dan Forum Musrenbangdes.
- c. Penguatan Pelatihan Skala Nasional, meliputi :
  - 1) Pelatihan Peningkatan Kapasitas Aparatur Desa/ Kelurahan 51.000 peserta.
  - 2) Pelatihan Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa 2.500 peserta.

- 3) Pelatihan Penguatan Lembaga Kemasyarakatan 1.500 peserta.
- 4) Pelatihan Masyarakat pada DIPA Balai Besar PMD Malang Tahun 2008 terdapat 21 judul kegiatan dengan 52 pelatihan dan 6 kegiatan non pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan pemerintahan Desa sedangkan tahun 2009 terdapat 31 judul kegiatan pelatihan dan 6 kegiatan non pelatihan

Bahwa dengan semakin meningkatnya peran dan fungsi Balai PMD Malang pada dekade Tahun 2003 sampai sekarang, Departemen Dalam Negeri telah memberikan *reward/* penghargaan atas prestasi Balai PMD Malang dari eselon III/a peningkatan status Balai Besar PMD Malang dengan eselon II/b melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2007 Tentang Uraian Tugas Sub Bagian dan Seksi di Lingkungan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang.

Secara kedudukan, posisi dan peran Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang bertindak sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementrian Dalam Negeri dibidang Pemberdayaan Masyarakat Desa, yang merupakan garda terdepan Kementrian Dalam Negeri dalam “Memberdayakan Masyarakat dan Memandirikan Desa”, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tentu bertanggungjawab langsung kepada Menteri Dalam Negeri.

### a. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Malang adalah salah satu unit pelaksanaan teknis dibidang pemberdayaan masyarakat dan desa yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jendral Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mempunyai wilayah kerja di Kawasan Timur Indonesia yang meliputi 14 Provinsi, yaitu: Propinsi Jawa Timur, Bali, NTB, NTT, Sulsel, Sulteng, Sulut, Gorontalo, Sultra, Sulbar, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat. Dalam menyelenggarakan kegiatan tugas Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang melaksanakan kegiatan pelatihan bagi masyarakat yang meliputi Kader Pembangunan, Perangkat Pemerintahan, Anggota Badan Perwakilan, Pengurus Lembaga Masyarakat dan para warga Masyarakat Desa sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

Sedangkan fungsi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pelatihan di bidang pemberdayaan aparatur desa;
- 2) Pelaksanaan pelatihan di bidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa;
- 3) Pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, administrasi umum, perpustakaan, perlengkapan dan rumah tangga.

Susunan Oranganisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang terdiri dari:

## 1) Bagian Tata Usaha.

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas menyusun program dan anggaran, pengelolaan urusan keuangan, kepegawaian, persuratan, perpustakaan, perlengkapan, dan rumah tangga yang terdiri atas:

### a) Subbagian Penyusunan Program.

Subbagian Penyusunan Program mempunyai tugas menyiapkan bahan penyusunan program dan anggaran serta monitoring dan evaluasi

### b) Subbagian Umum dan Keuangan.

Subbagian Umum dan Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan, perlengkapan, rumah tangga dan perpustakaan.

### c) Subbagian Persuratan dan Kepegawaian.

Subbagian Persuratan dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, kearsipan, dan kepegawaian.

## 2) Bidang Pemberdayaan Aparatur.

Bidang Pemberdayaan Aparatur mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan di bidang pemberdayaan aparatur desa, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan pelaksanaan pelatihan. Bidang Pemberdayaan Aparatur dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi:

- a) analisis kebutuhan pelatihan perangkat desa;
- b) analisis kebutuhan pelatihan perangkat kelurahan;
- c) pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan pemberdayaan aparatur;
- d) pelaksanaan pelatihan pemberdayaan aparatur; dan
- e) monitoring dan evaluasi serta penyusunan laporan pelatihan

Untuk meningkatkan kinerjanya maka struktur Bidang pemberdayaan aparatur terbagi dari dua seksi yaitu:

a) Seksi Perangkat Desa.

Seksi Perangkat Desa mempunyai tugas menyiapkan bahan analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan, serta penyiapan bahan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan pelatihan perangkat desa.

b) Seksi Perangkat Kelurahan.

Seksi Perangkat Kelurahan mempunyai tugas menyiapkan bahan analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan, serta penyiapan bahan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan pelatihan perangkat kelurahan.

3) Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan.

Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan di bidang pemberdayaan Lembaga kemasyarakatan desa, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan pelaksanaan pelatihan. Dan menjalankan fungsi:

a) analisis kebutuhan pelatihan pemberdayaan Lembaga kemasyarakatan;

b) pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan pemberdayaan Lembaga kemasyarakatan;

c) pelaksanaan pelatihan pemberdayaan Lembaga kemasyarakatan di bidang kelembagaan dan sosial budaya;

d) pelaksanaan pelatihan pemberdayaan Lembaga kemasyarakatan di

bidang usaha ekonomi masyarakat; dan

e) monitoring dan evaluasi serta penyusunan laporan pelatihan.

Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan terbagi menjadi dua seksi, yaitu:

a) Seksi Kelembagaan dan Sosial Budaya. Seksi Kelembagaan dan Sosial

Budaya mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan, penyiapan bahan pelatihan pemberdayaan lembaga kemasyarakatan di bidang kelembagaan dan sosial budaya serta monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan.

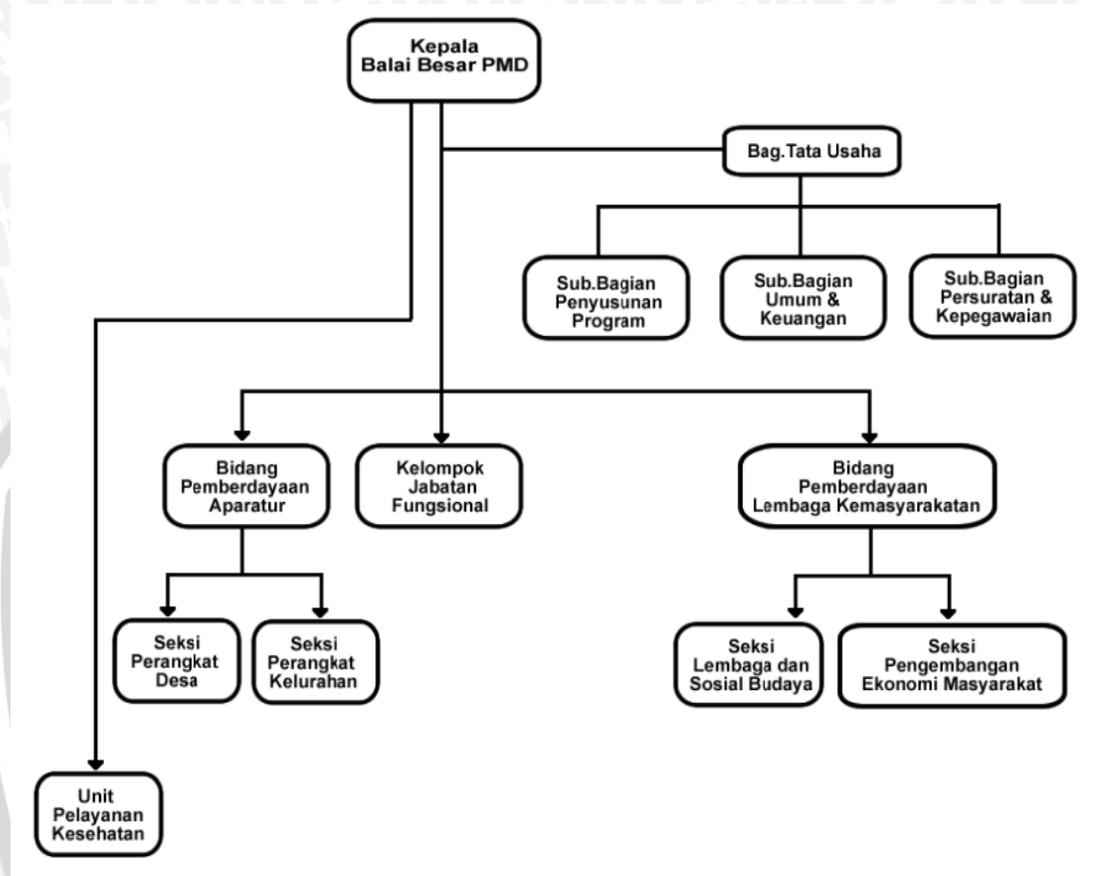
b) Seksi Pengembangan Ekonomi Masyarakat. Seksi Pengembangan

Ekonomi Masyarakat mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan, penyiapan bahan pelatihan pemberdayaan lembaga kemasyarakatan di bidang pengembangan ekonomi masyarakat serta monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan.

4) Kelompok Jabatan Fungsional

5) Unit Pelayanan Kesehatan

**Bagan 4 Struktur Organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Malang**



Sumber : Balai Besar PMD Malang 2010

**b. Visi**

Sesuai kedudukan dan peran strategis Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, visi yang dicanangkan “*Terdepan Mewujudkan kualitas Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Mandiri*”.

**c. Misi**

Untuk Misi dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang diantaranya adalah :

- 1) Pengembangan Kurikulum, Model Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/ Kelurahan.
- 2) Mengembangkan Akses Informasi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/ Kelurahan.
- 3) Sebagai lembaga penyelenggara Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa/ Kelurahan secara profesional dan partisipatif.
- 4) Membangun kerjasama program/ kegiatan dengan Lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah serta lembaga internasional.
- 5) Penguatan Kapasitas Penyelenggara Pemerintahan Desa/ Kelurahan.
- 6) Penguatan Lembaga Kemasyarakatan, Kader Pemberdayaan Masyarakat dalam rangka meningkatkan peran serta masyarakat.
- 7) Pengembangan Monitoring Evaluasi Kegiatan Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat secara partisipatif.

#### **d. Tugas Pokok dan Fungsi**

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Malang adalah merupakan salah satu unit pelaksanaan teknis di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jendral Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

Dalam menyelenggarakan tugas, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang melaksanakan kegiatan pelatihan bagi masyarakat yang meliputi Kader Pembangunan, Perangkat Pemerintahan, Anggota Badan Permusyawaratan, Pengurus Lembaga Masyarakat dan para warga Masyarakat Desa dan Kelurahan

sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

Sedangkan fungsi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan Pelatihan di Bidang Pemberdayaan Aparatur Desa/ Kelurahan;
- 2) Pelaksanaan Pelatihan di Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan Desa/ Kelurahan;
- 3) Pelaksanaan urusan Tata Usaha, Kepegawaian, Keuangan, Administrasi Umum, Perpustakaan dan Rumah Tangga.

#### **e. Wilayah Kerja**

Wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang terdiri dari:

- 1) Provinsi Jawa Timur;
- 2) Provinsi Bali;
- 3) Provinsi Nusa Tenggara Timur;
- 4) Provinsi Nusa Tenggara Barat;
- 5) Provinsi Maluku;
- 6) Provinsi Maluku Utara;
- 7) Provinsi Papua;
- 8) Provinsi Irian Jaya Barat;
- 9) Provinsi Sulawesi Utara;
- 10) Provinsi Sulawesi Tengah;

- 11) Provinsi Sulawesi Tenggara;
- 12) Provinsi Sulawesi Selatan;
- 13) Provinsi Sulawesi Barat; dan
- 14) Provinsi Gorontalo.

**f. Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja Jangka Menengah Dan Tahunan (2010-2014) Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang**

Tujuan, Sasaran Dan Indikator Kinerja Jangka Menengah dan Tahunan (2010-2014) diuraikan sebagai berikut :

- 1) Kinerja jangka menengah dan tahunan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang tahun 2010 - 2014 bertujuan untuk meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pemerintahan desa/ kelurahan dengan indikator tujuan berupa jumlah pelatihan penyelenggaraan pemerintahan desa dan kelurahan serta jumlah penyusunan modul pelatihan penyelenggaraan pemerintahan desa. Sasaran kinerja diarahkan untuk meningkatkan kualitas aparatur desa/ kelurahan pemerintahan desa/ kelurahan dengan menggunakan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan dibidang pemberdayaan aparatur desa/ kelurahan sesuai standar, menerapkan target kinerja tahun 2010 sebanyak 27 angkatan, tahun 2011 sebanyak 30 angkatan, tahun 2012 sebanyak 30 angkatan, tahun 2013 sebanyak 30 angkatan dan tahun 2014 sebanyak 30 angkatan dengan jumlah keseluruhan 147 angkatan.

- 2) Untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat desa Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dengan indikator tujuan berupa jumlah pelatihan kelembagaan masyarakat dan jumlah penyusunan modul pelatihan kelembagaan masyarakat dalam pembangunan desa. Sasaran kinerja diarahkan untuk meningkatnya kapasitas penguatan lembaga kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat dengan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan dibidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa/ kelurahan sesuai standar melalui target kinerja tahun 2010 sebanyak 30 angkatan, tahun 2011 sebanyak 36 angkatan, tahun 2012 sebanyak 36 angkatan, tahun 2013 sebanyak 36 angkatan, dan tahun 2014 sebanyak 30 angkatan dengan jumlah keseluruhan 174 angkatan.
- 3) Kinerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang untuk mengembangkan implementasi program kegiatan pemberdayaan masyarakat dan anggaran dengan indikator tujuan berupa jumlah peserta temu karya program kegiatan pemberdayaan masyarakat, jumlah inumerator identifikasi kebutuhan pengembangan program pemberdayaan masyarakat, jumlah inumerator monev pasca pelatihan pemberdayaan masyarakat desa/ kelurahan jumlah penyusunan program, rencana kerja dan anggaran serta jumlah pengelolaan gaji, honorarium dan tunjangan. Sasaran kinerja diarahkan pada meningkatnya kualitas dan pengembangan program/ anggaran dengan indikator sasaran biaya rata-rata pelayanan urusan ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, administrasi umum, perpustakaan,

perlengkapan dan rumah tangga. Target kinerja tahun 2010-2014 sebesar 100%.

**g. Ruang Lingkup Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang**

Ruang lingkup pelatihan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan peraturan Menteri Dalam Negeri No.19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa disebutkan bahwa pelatihan ini terdiri atas Kelompok Rumpun Pelatihan dan Bidang Pelatihan adapun jenis-jenis pelatihannya ditentukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang setelah melalui pengkajian kebutuhan pelatihan daerah.

**Tabel 3**  
**Rumpun dan Bidang Pelatihan**

No.	RUMPUN PELATIHAN	BIDANG PELATIHAN
1	Pelatihan Pemerintahan Desa dan Kelurahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Desa dan Kelurahan</li> <li>- Administrasi Pemerintahan Desa dan Kelurahan</li> <li>- Badan Permusyawaratan Desa</li> <li>- Keuangan dan Aset Desa</li> <li>- Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa dan Kelurahan</li> </ul>
2	Pelatihan Kelembagaan dan Pengembangan Partisipasi Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemantapan data Profil Desa dan Profil Kelurahan</li> <li>- Penguatan Kelembagaan Masyarakat</li> <li>- Pengembangan Manajemen Pembangunan Partisipatif</li> <li>- Peningkatan Peran Masyarakat Dalam Penataan, Pendayagunaan Ruang dan Potensi Ekonomi kawasan Perdesaan</li> <li>- Pengembangan Sumber Daya di Desa dan Kelurahan</li> </ul>

No.	RUMPUN PELATIHAN	BIDANG PELATIHAN
3	Pelatihan Pemberdayaan Adat dan Pengembangan Kehidupan Sosial Budaya Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberdayaan Nilai Adat Istiadat dan Budaya Nusantara</li> <li>- Pemberdayaan Perempuan dan Pengarusutamaan Gender</li> <li>- Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga</li> <li>- Peningkatan Kesejahteraan Sosial</li> <li>- Pengembangan dan Perlindungan Tenaga Kerja</li> </ul>
4	Pelatihan Usaha Ekonomi Rakyat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberdayaan Ekonomi Penduduk Miskin</li> <li>- Pengembangan Usaha Ekonomi Keluarga dan Kelompok</li> <li>- Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Perdesaan</li> <li>- Pengembangan Produksi dan Pemasaran Hasil Usaha Masyarakat</li> <li>- Pengembangan Pertanian dan Pangan serta Peningkatan Ketahanan Pangan Masyarakat</li> </ul>
5	Pelatihan Pengelolaan Sumber Daya Alam, Sarana dan Prasarana Perdesaan serta Tehnologi Tepat Guna (TTG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitasi Konservasi dan Rehabilitasi Lingkungan</li> <li>- Fasilitasi Pemanfaatan Lahan Dan Pesisir Perdesaan</li> <li>- Fasilitasi Prasarana dan Sarana Perdesaan Serta Lingkungan Pemukiman Masyarakat</li> <li>- Fasilitas Pemetaan Kebutuhan dan Pengkajian TTG</li> <li>- Pemasarakatan dan Kerjasama TTG</li> </ul>

Sumber : Balai Besar PMD Malang 2010

#### h. Pejabat Dalam Struktur Organisasi

Berdasarkan bagan struktur pada paparan sebelumnya, maka pejabat yang menduduki struktur organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang di sajikan di bawah ini :

- 1) Kepala Balai Besar PMD Malang : Drs.H.Endang Kusumajadi, MM
- 2) Kepala Bidang Tata Usaha : Drs. Sigit Widijatmoko,MSi
- 3) Kasubbag Penyusunan Program : RM. Imam Setianto, SP,MT
- 4) Kasubbag Umum dan Keuangan : Drs. Jarot Sunjoto, BS, MM
- 5) Kasubbag Persuratan dan Kepegawaian : Joko Purnama, SE
- 6) Kabid Pemberdayaan Aparatur : Naswir Darmansyah, SH, MSi
- 7) Kabid Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan : Drs. Basrowi, MSi
- 8) Kasi Perangkat Desa : Immam Taxwym, SH Msi
- 9) Kasi Perangkat Kelurahan : Agus Ruslan, SH,MM
- 10) Kasi Lembaga dan Sosial Budaya : Dra. Endang Sri Suryandari, Msi
- 11) Kasi Pengembangan Ekonomi Kerakyatan : Dewa Ketut Alit, SH, Msi

#### **i. Komposisi dan Jumlah Pegawai**

Balai Besar PMD Malang dipimpin oleh seorang Kepala Balai dengan pangkat Pembina Utama Muda (IVc) secara keseluruhan memiliki karyawan sebanyak 35 orang terdiri dari 27 orang PNS (19 orang laki-laki dan 8 orang perempuan), 4 orang CPNS (1 orang laki-laki dan 3 orang perempuan). Sedangkan tenaga harian terdiri dari 4 orang tenaga honorer (Satpam), 9 orang tenaga honorer komputer, 7 orang tenaga honorer kebersihan, 1 orang tenaga honorer dokter gigi, dan 1 orang tenaga honorer perawat medis. Disamping melaksanakan tugas-tugas yang bersifat administratif, karyawan Balai Besar PMD Malang juga bertugas sebagai fasilitator pada kegiatan pelatihan pemberdayaan masyarakat dan Pemerintahan Desa.

## **B. Data Fokus Penelitian**

### **1. Upaya Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang Dalam mengembangkan kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa**

Berdasarkan tugas dan fungsi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sebagai Unit Pelaksana Teknis Departemen Dalam Negeri sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 adalah mengembangkan program pelatihan dan pemberdayaan masyarakat dan desa melalui pengkajian, penyusunan, pengembangan dan sinergitas kurikulum dan penyusunan modul pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa/Kelurahan serta monitoring evaluasi pasca pelatihan program Pemberdayaan Masyarakat. Salah satu program pelatihan aparatur desa yang telah dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sebagai berikut :

Balai Besar PMD Malang di Tahun 2010 tercatat 38 judul kegiatan pelatihan dalam 74 angkatan terbagi dalam 29 angkatan melatih  $\pm$  870 orang aparat pemerintahan desa/ kelurahan dan 43 angkatan melatih masyarakat  $\pm$  1.290 orang sehingga keseluruhan yang dilatih baik aparat desa/kelurahan maupun masyarakat  $\pm$  2.160 orang peserta, serta melaksanakan 8 kegiatan non pelatihan. (Sumber : BBPMD Malang, 2010)

Dari hasil tersebut, BBPMD Malang telah melakukan kegiatan pelatihan aparatur pemerintah desa sebanyak 38 kegiatan. Hal ini jelas sebagai lembaga pelatihan, BBPMD Malang dituntut untuk mampu memberikan pelatihan yang berkualitas dari tahun ke tahun. Tujuannya adalah mencetak aparatur desa yang berkualitas pula dalam menjalankan tugas dan fungsi sehari-hari.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada pelaksanaan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang menangkap beberapa

upaya strategi yang dilakukan guna meningkatkan kualitas aparatur desa binaan, yang meliputi :

**a. Perbaikan/ peningkatan program pelatihan**

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang supaya dapat memberikan pelatihan yang baik kepada masyarakat maupaun aparatur pemerintah desa dituntut untuk senantiasa meningkatkan program pelatihan atau memperbaiki program pelatihan yang sudah ada agar pelatihan yang diberikan semakin baik dan berkualitas sehingga diharapkan pelatihan yang diberikan bisa memperoleh manfaat yang nyata.

Sehubungan dengan hal tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur di ruang kerja beliau :

“.....Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang selalu melakukan perbaikan dalam memberikan pelatihan bagi masyarakat maupun aparat pemerintah desa, setiap mengadakan pelatihan kami melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang kami berikan. Apakah pelatihan tersebut sudah mencapai tujuan dan sasaran dari niat pelatihan apa belum. Sehingga kedepannya pelatihan yang kami berikan bisa semakin baik, karena kami menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam setiap pelatihan yang kami berikan, sehingga metode atau cara yang kami berikan selalu kami evaluasi dan kami perbaiki jika memang dirasa perlu. Modul yang kami berikan juga tidak sama dan terus diperbarui karena kami sesuaikan dengan kebutuhan pada pelatihan yang kami lakukan dan juga mengikuti perkembangan instruksi terbaru dari kementerian dalam negeri....” (wawancara dilakukan pada 5 Januari 2011 pukul 10.10 - 11.40 di Balai Besar PMD Malang)

Lebih lanjut Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur mengungkapkan :

“....disini Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Desa menggunakan beberapa strategi agar dalam pelatihan yang dilakukan bisa mencapai sasaran yaitu diantaranya Pemenuhan kebutuhan program pelatihan masyarakat dan desa, Penguatan Lembaga Desa, Peningkatan kapasitas fasilitator pelatihan, Penguatan pembangunan partisipatif, Sinergi program dan kegiatan pelatihan, serta setelah dilakukan pelatihan kita adakan monev pasca pelatihan agar dapat melihat hasil dari pelatihan yang kita lakukan. Dan ini kita lakukan secara kontinu setiap tahun, terlebih lagi wilayah kerja kita selalu sama tiap tahun, otomatis strategi yang kita gunakan harus terus dilakukan peningkatan....” (wawancara dilakukan pada 5 Januari 2011 pukul 10.10 - 11.40 di Balai Besar PMD Malang)

Berdasarkan pemaparan wawancara diatas dan pengamatan langsung dilapangan diketahui ada beberapa poin penting strategi yang dilakukan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Malang dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintah desa. Adapun strategi yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang antara lain :

1) Pemenuhan kebutuhan program pelatihan masyarakat dan desa.

Untuk mengetahui kebutuhan program pelatihan pihak Balai Besar PMD malang melakukan dialog pada sesi refleksi pagi disetiap awal pelatihan dengan menggunakan metode belajar parsipatori andragogi atau lebih dikenal dengan metode belajar orang dewasa. Dengan begitu apa kesulitan yang ditemui peserta pelatihan di daerahnya bisa dicari solusinya melalui arahan fasilitator dari Balai Besar PMD Malang. Selain itu fasilitator juga telah membuat kerangka logis dan matrik kurikulum sebelum pelatihan sehingga bisa memperkirakan batasan kebutuhan dasar materi yang dibutuhkan. Adanya standarisasi

program pelatihan ini dimaksudkan untuk memberikan persamaan persepsi atas segala informasi terbaru dari pemerintah pusat (Kementerian Dalam Negeri) kepada pemerintah desa.

**Gambar 1**  
**Sesi Refleksi Pagi**



2) Penguatan Lembaga Desa.

Sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan peserta pelatihan guna mendukung kapasitas pemerintah desa pihak Balai Besar PMD Malang mengembangkan model pelatihan sistem ganda yang memadukan pembelajaran di dalam kelas (*indoor*) dan praktek lapang (*out door*) pada *lab site* desa binaan yang telah ditunjuk Balai Besar PMD Malang. Dengan meningkatnya kompetensi dan ketrampilan peserta melalui pelatihan ini tentu akan bermanfaat bagi peserta sekembalinya mereka ke daerah masing - masing.

**Gambar 2**  
**Persiapan Pemberangkatan Study Lapang**



3) Penguatan pembangunan partisipatif

Dalam upaya menggali kesadaran inovasi, kreasi dan pemecahan masalah yang berorientasi pada solusi pihak Balai Besar PMD Malang menerapkan paket pelatihan yang berbeda, yakni dengan sistem praktek dan *justifikasi*. Bagi peserta yang relatif baru memasuki profesinya (Kepala Desa ataupun sekretaris desa) akan lebih banyak diberi materi tentang praktek yang seharusnya dilakukan dilapangan dengan disertai simulasinya. Namun untuk peserta yang relatif lama pada profesinya, maka pelatihan yang dilakukan berupa *justifikasi* dan *sharing* pengalaman untuk menciptakan *networking* dengan peserta lain melalui metode diskusi pleno. *Justifikasi* dibutuhkan agar tidak ada kesalahan langkah, sehingga para peserta jika kembali ke daerah masing – masing memperoleh kemandirian dalam melakukan pekerjaannya.

Gambar 3  
Sesi Justifikasi dan Sharing



4) Peningkatan kapasitas fasilitator pelatihan.

Fasilitator sangat berperan dalam menentukan arah materi yang disampaikan juga semangat belajar pelatihan. Menyadari hal itu, pihak Balai Besar PMD Malang berupaya untuk meningkatkan kapasitas fasilitatornya dengan jalan mengirim secara rotasi beberapa fasilitatornya untuk mengikuti diklat pelatihan *Trainer Of Trainer (TOT)*, salah satu contohnya fasilitator dari staf bagian penyusunan program bapak Khumaidi, M.AP yang mendapatkan sertifikasi *trainer* nasional dari Kementerian Dalam Negeri. Selain itu pihak Balai Besar PMD Malang juga melibatkan beberapa dosen perguruan tinggi di Malang seperti dari Universitas Brawijaya Malang dan Universitas Negeri Malang untuk bertindak sebagai fasilitator dengan tujuan memberikan *transfer knowledge* bagi para fasilitator Balai Besar PMD Malang dan bagi peserta pelatihan juga.

5) Sinergi program dan kegiatan pelatihan.

Untuk mencukupi kebutuhan materi yang hendak disampaikan pihak Balai Besar PMD Malang melakukan pembagian dan pemetaan ranah materi secara berimbang antara pengetahuan (teori), keterampilan (pengetahuan yang dipraktekkan), materi tentang membangun motivasi (sikap), dan materi tentang pengembangan konsep diri bagi peserta. Hal ini dilakukan sebagai upaya meniyasati adanya perbedaan karakteristik sosial, budaya, kebiasaan yang dipercayai, persepsi daerah asal dan keadaan demografi daerah peserta. Perbedaan tersebut tentu sangat berpengaruh terhadap penyerapan materi yang diberikan.

6) Monev pasca pelatihan dan pembina pelatihan.

Guna mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan akhir dari pelatihan maka evaluasi menyeluruh mutlak dilakukan baik dari materi, fasilitator maupun panitia pelatihan. Dalam hal ini Balai Besar PMD Malang menggunakan beberapa jenis evaluasi yaitu *pre test* dan *post test* untuk membandingkan tingkat pemahaman peserta pelatihan, *pre test* dilakukan saat pertama kali peserta datang, sedangkan *post test* dilakukan saat akhir rangkaian kegiatan pelatihan, sebagai instrumennya menggunakan angket pertanyaan yang diberikan kepada seluruh peserta pelatihan. Selain itu pihak Balai Besar PMD Malang juga melakukan evaluasi reaksi atau refleksi dan evaluasi harian untuk mengetahui umpan balik peserta. Umpan balik dari refleksi ini

bentuk dari partisipasi peserta berupa masukan dalam hal isi materi pelatihan ataupun bentuk pelayanan yang dibutuhkan peserta pelatihan. Sedangkan evaluasi harian dilakukan untuk mendapatkan umpan balik terhadap pengaturan, perencanaan dan pemanfaatan waktu, manfaat materi, pemahaman fasilitator terhadap materi, tingkat interaksi dan partisipasi peserta, sarana dan prasarana belajar, metode dan media belajar yang digunakan.

**Gambar 4**  
**Sesi Test Evaluasi Peserta**



Sedangkan tujuan pelatihan yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang berdasarkan pengamatan langsung peneliti yaitu :

- 1) Meningkatkan kualitas berbagai jenis pelatihan yang dibutuhkan daerah dalam upaya penguatan otonomi daerah dan desa.
- 2) Meningkatkan akuntabilitas kinerja penyelenggara Pemerintahan Desa, penumbuhkembangan ekonomi produktif

masyarakat, dan peran serta masyarakat dalam mendukung berbagai program/ kegiatan.

- 3) Meningkatkan kualitas pelayanan aparat sebagai fasilitasi untuk kebutuhan pemberdayaan masyarakat desa.
- 4) Menyebarluaskan tenaga terdidik yang mampu memfasilitasi masyarakat dibidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.
- 5) Mengembangkan sinergisitas operasionalisasi kebijakan dalam implementasi program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat.
- 6) Sinkronisasi berbagai produk modul pelatihan.
- 7) Menyebarluaskan metode pendekatan pemberdayaan masyarakat melalui Temu Karya, Pencanaan Bulan Bakti Gotong Royong, dan lain - lain.
- 8) Menilai kebutuhan pengembangan program kegiatan pelatihan di daerah.

Suatu Organisasi untuk mempertahankan keberlanjutannya maupun untuk meningkatkan kualitas organisasi, selain melaksanakan kegiatannya berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan juga diperlukan adanya peninjauan ulang proses kegiatan yang berjalan sehingga bisa dilakukan perbaikan untuk bisa lebih baik. Begitu juga dengan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang untuk mewujudkan misi dari organisasi dalam melakukan pelatihan selalu melakukan pengkajian penyusunan, pengembangan, fasilitasi pelatihan maupun sinergis program,

seperti yang diungkapkan oleh Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf bagian penyusunan program yang juga merangkap sebagai fasilitator Balai Besar PMD Malang sebagai berikut :

”.... dalam hal peningkatan program pelatihan yang kami lakukan yaitu berupaya tersedianya modul pelatihan yang berkualitas berdasarkan karakter lokal masyarakat dan selalu mengikuti perubahan dari instruksi kementerian dalam negeri, sedangkan dalam hal pengembangan dan sinergitas program yang mengarah kepada keberlanjutan program dengan mengupayakan tersedianya tenaga terdidik dalam pengelolaan usaha produktif, menyediakan adanya tenaga administrasi desa yang terampil dibidang perencanaan pembangunan, memberikan masukan pola kerja - sama terpadu antar komponen pemerintah desa, tersedianya informasi data yang dibutuhkan masyarakat dari masing – masing daerah asal peserta yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja alumni ataupun peserta pelatihan pada angkatan berikutnya, tersedianya data kebutuhan jenis - jenis pelatihan dari daerah yang menjadi wilayah kerja Balai Besar PMD Malang...” (wawancara dilakukan pada 6 Januari 2011 pukul 10.00 - 11.00 di Balai Besar PMD Malang)

Berikut adalah perbaikan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam hal peningkatan program pelatihan yang dilakukan secara pentahapan sasaran tahunan yang meliputi :

- 1) Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan masyarakat dalam bidang pemberdayaan lembaga kemasyarakatan yang meliputi pelatihan pendampingan kelompok masyarakat, peningkatan kriteria lokasi *lab site* pemberdayaan masyarakat, perencanaan pembangunan berwawasan gender, usaha ekonomi desa - simpan pinjam, manajemen pembangunan partisipatif, kader pemberdayaan masyarakat, penguatan lembaga kemasyarakatan desa, dan badan usaha milik desa. Sedangkan

dalam bidang pemberdayaan aparatur meliputi pelatihan pengelolaan desa dan alokasi dana desa, peningkatan kapasitas sekretaris desa, manajemen pemerintahan desa dengan memaksimalkan sarana dan prasarana yang dimiliki, dan informasi dan publikasi untuk memenuhi kebutuhan wilayah kerja Balai Besar PMD Malang sesuai dengan karakteristik daerah peserta pelatihan.

- 2) Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan teknis dibidang manajemen Pemerintah Desa, pengelolaan lab.site, manajemen pembangunan partisipatif, wawasan keselarasan gender didukung oleh kurikulum yang relevan dan sumber daya yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan aparat daerah sesuai kompetensi dan peningkatan produktifitas.
- 3) Meningkatkan kualitas modul berupa penyusunan modul pelatihan kelompok masyarakat dan pelatihan Badan Usaha Milik Desa.

Dari berbagai pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam memberikan pelatihan, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang selalu melakukan perbaikan atau peningkatan program pelatihan. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang selalu melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang diberikan, meningkatkan kualitas berbagai pendidikan dan pelatihan yang diberikan dalam berbagai bidang serta senantiasa memperbaiki modul pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan

kelompok masyarakat dan pelatihan Badan Usaha Milik Desa. Hal tersebut dilakukan supaya sasaran dari pelatihan yang diberikan bisa tercapai dan sesuai dengan misi dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang diinstruksikan oleh kementerian dalam negeri.

#### **b. Obyek yang menjadi sasaran kegiatan**

Ruang lingkup pelatihan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa disebutkan bahwa pelatihan ini terdiri atas Kelompok Rumpun Pelatihan dan Bidang Pelatihan. Adapun jenis - jenis pelatihannya ditentukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang setelah melalui pengkajian kebutuhan pelatihan daerah. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mempunyai wilayah kerja di Kawasan Timur Indonesia yang meliputi 14 Provinsi, yaitu: Propinsi Jawa Timur, Bali, NTB, NTT, Sulsel, Sulteng, Sulut, Gorontalo, Sultra, Sulbar, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat. Obyek yang menjadi sasaran dari pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yaitu kelompok masyarakat serta aparatur pemerintah desa sesuai dengan peraturan Menteri Dalam Negeri.

Sehubungan dengan hal tersebut, Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program sekaligus fasilitator Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang menyatakan :

“.....Dalam menyelenggarakan kegiatan tugas yang diberikan oleh kementerian dalam negeri Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat

dan Desa Malang secara peraturan melaksanakan kegiatan pelatihan bagi masyarakat yang meliputi Kader Pembangunan, Perangkat Pemerintahan, Anggota Badan Perwakilan, Pengurus Lembaga Masyarakat dan para warga Masyarakat Desa sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Sasaran kinerja diarahkan untuk meningkatnya kapasitas penguatan lembaga kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat dengan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan dibidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa sesuai standar. Tapi yang selama ini menjadi sasaran hanya berfokus pada perangkat pemerintah desa dan kelompok masyarakat....” (wawancara dilakukan pada 7 Januari 2011 pukul 09.30 – 10.30 di ruang kerja beliau)

Adapun uraian dari objek yang menjadi sasaran Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang :

- 1) Pelatihan Pemerintahan Desa, bidang pelatihan yang diberikan :
  - a) Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa
  - b) Pengembangan Desa
  - c) Administrasi Pemerintahan Desa
  - d) Badan Permusyawaratan Desa
  - e) Keuangan dan Aset Desa
- 2) Pelatihan Kelembagaan dan Pengembangan Partisipasi Masyarakat, bidang pelatihan yang diberikan :
  - a) Pengembangan Sumber Daya di Desa
  - b) Pemantapan data Profil Desa
  - c) Penguatan Kelembagaan Masyarakat
  - d) Pengembangan Manajemen Pembangunan Partisipatif
  - e) Peningkatan Peran Masyarakat Dalam Penataan, Pendayagunaan Ruang dan Potensi Ekonomi kawasan Perdesaan

- 3) Pelatihan Pemberdayaan Adat dan Pengembangan Kehidupan Sosial Budaya Masyarakat yang meliputi :
  - a) Pemberdayaan Nilai Adat Istiadat dan Budaya Nusantara
  - b) Pemberdayaan Perempuan dan Pengarusutamaan Gender
  - c) Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga
  - d) Peningkatan Kesejahteraan Sosial
  - e) Pengembangan dan Perlindungan Tenaga Kerja
- 4) Pelatihan Usaha Ekonomi Rakyat yang meliputi :
  - a) Pemberdayaan Ekonomi Penduduk Miskin
  - b) Pengembangan Usaha Ekonomi Keluarga dan Kelompok
  - c) Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Perdesaan
  - d) Pengembangan Produksi dan Pemasaran Hasil Usaha Masyarakat
  - e) Pengembangan Pertanian dan Pangan serta Peningkatan Ketahanan Pangan Masyarakat
- 5) Pelatihan Pengelolaan Sumber Daya Alam, Sarana dan Prasarana Perdesaan serta Teknologi Tepat Guna (TTG) yang meliputi :
  - a) Fasilitasi Konservasi dan Rehabilitasi Lingkungan
  - b) Fasilitasi Pemanfaatan Lahan Dan Pesisir Perdesaan
  - c) Fasilitasi Prasarana dan Sarana Perdesaan Serta Lingkungan Pemukiman Masyarakat
  - d) Fasilitas Pemetaan Kebutuhan dan Pengkajian Tehnologi Tepat Guna

#### e) Pemasarakatan dan Kerjasama Tehnologi Tepat Guna

Dari pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi objek dalam pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yaitu Pemerintah Desa yang tentunya terdiri dari aparatur desa serta masyarakat yang terdiri dari beberapa bidang yang antara lain terdiri dari Pemberdayaan Adat dan Pengembangan Kehidupan Sosial Budaya Masyarakat, Usaha Ekonomi Rakyat, Pengelolaan Sumber Daya Alam, Sarana dan Prasarana Perdesaan serta Telnologi Tepat Guna. Dalam hal ini Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mematuhi peraturan dari Kementrian Dalam Negeri tentang tugas pokok dan fungsi dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang bertindak sebagai fasilitator dari instruksi ataupun perubahan informasi dari Kementierian Dalam Negeri yang diteruskan kepada pemerintah desa dan beberapa komponen masyarakat khususnya untuk wilayah Indonesia bagian timur.

#### c. Durasi waktu yang dijadwalkan

Dalam sebuah strategi guna peningkatan kualitas porgram pelatihan bagi aparatur desa, durasi waktu yang dijadwalkan dalam suatu pelatihan sangatlah perlu. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program sekaligus fasilitator Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang di ruang kerja beliau :

“....di awal tahun kami mempunyai rencana kerja yang biasa disebut program kerja dalam melakukan berbagai pelatihan. Dalam program kerja tersebut kita juga mempunyai target yang harus kita capai dalam kurun waktu tertentu, misalnya dalam bulan januari

kita mengadakan beberapa pelatihan dalam beberapa bidang pula, begitu juga pada bulan februari dan seterusnya. Kegiatan atau program kerja yang sudah dijadwalkan dengan baik aja terkadang tidak berjalan dengan baik atau molor dari waktunya apalagi jika tidak ada Durasi waktu yang dijadwalkan dengan baik. Keterlambatan ini biasanya daerah kurang tanggap dalam memenuhi surat panggilan kami, dan hal ini sering terjadi pada peserta daerah untuk area luar Jawa. Karena adakalanya pesawat yang mereka tumpangi tidak langsung ke Surabaya tapi transit dulu di Jakarta. Dan untuk alokasi dana setiap peserta hanya diberikan maksimal untuk mengikuti pelatihan selama 7 hari. Jadi apabila terlambat sehari saja mau tidak mau kita melakukan pelatihan sampai malam...” (wawancara dilakukan pada 8 Januari 2011 pukul 9.30 – 11.00 diruang kerja beliau)

Lebih lanjut hasil wawancara dengan Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program sekaligus fasilitator Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang :

“...pelatihan yang dilakukan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mempunyai Durasi waktu yang tidak sama satu sama lain dalam setiap pelatihan, hal tersebut sesuai dengan bobot pelatihan yang dilakukan. Agar pelatihan dapat dilakukan dengan baik maka Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang telah mempunyai durasi waktu yang dijadwalkan dengan baik. Sehingga pelatihan pelatihan yang telah kami rencanakan diharapkan dapat kami jalankan dengan baik. Karena tujuan dari rencana kerja adalah untuk mengatur jadwal agar kegiatan pelatihan bisa berlangsung dengan baik serta tidak terjadi tumpang tindih atau benturan dalam pelaksanaan kegiatan. Hal ini mengingat bahwa pelatihan yang kami adakan sangat berdekatan rentang waktunya dari peserta yang hendak pulang dengan peserta yang hendak datang...” (wawancara dilakukan pada 8 Januari 2011 pukul 9.30 – 11.00 diruang kerja beliau)

Berikut adalah rencana kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang serta pelatihan yang berhasil dilaksanakan pada periode tahun 2010 :

## Rencana Kerja Balai Besar PMD Malang Tahun 2010

### 1) Bidang Pemberdayaan Aparatur

#### a. Seksi Pemerintahan Desa

**Tabel 4 Renja BBPMD Malang Bidang Pemberdayaan aparatur  
seksi Pemerintahan Desa**

NO	JENIS KEGIATAN	INDIKATOR		LOKASI
		KINERJA	SASARAN	
1.	Penyusunan Modul Pelatihan Kapasitas Perangkat Pemerintahan Desa	1 Modul Pelatihan Kapasitas Perangkat Pemerintah Desa	1 Modul Pelatihan Kapasitas Perangkat Pemerintah Desa Terdiri atas pedoman Pelatihan, Pengembangan kurikulum dan Jadwal tentatif pelatihan	Balai Besar PMD Malang
2.	Pelatihan Penguatan Kapasitas Sekretaris Desa	3 angkatan	90 Sekdes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kab. Badung Prov. Bali</li> <li>- Kab. Sumbawa Barat Prov. NTB</li> <li>- Kab. Mamuju Prov. Sulawesi Barat</li> </ul>
3.	Pelatihan Penguatan Kapasitas Sekretaris Desa	3 angkatan	90 Sekdes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kab. Maluku Tengah Prov. Maluku</li> <li>- Kab. Tidore Prov. Maluku Utara</li> <li>- Kab. Jayapura Prov. Papua</li> </ul>

NO	JENIS KEGIATAN	INDIKATOR		LOKASI
		KINERJA	SASARAN	
4.	Pelatihan Penguatan Kapasitas Sekretaris Desa	1 angkatan	30 Sekdes	Provinsi Sulawesi Tenggara
5.	Pelatihan Manajemen Pemerintahan Desa	2 angkatan	66 orang : - 1 Kades - 3 BPD - 1 Kaur Pembangunan	Seluruh desa Lab site
6.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekdes dan Seklur	1 angkatan	30 orang : Sekdes/ Seklur + staf sekretariat 1 orang	Seluruh desa/kel Lab site
7.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	2 angkatan	66 orang : - Kaur Umum - Kaur Pembangunan - Kaur Kesra - Kaur Pemerintah - Kasun 2 orang	Seluruh desa Lab site
8.	Pelatihan Pengelolaan Keuangan dan Aset Desa	1 angkatan	33 orang : - Sekdes - Bend.Desra - BPD	Seluruh desa Lab site
9.	Pelatihan Pengelolaan Keuangan dan Aset Desa	2 angkatan	60 orang	- Kab. Sumbawa Barat Prov. NTB - Kab. Maluku Tenggara Prov. Maluku
10.	Pelatihan Profil Desa/Kelurahan	2 angkatan	60 orang : - Sekdes/Seklur 1 orang - 3 anggota pokja profil	Seluruh desa/kel Lab site

Sumber : Balai Besar PMD Malang (2010)

### b. Seksi Pemerintahan Kelurahan

**Tabel 5 Renja BBPMD Malang Bidang Pemberdayaan aparatur seksi Pemerintahan Kelurahan**

NO	JENIS KEGIATAN	INDIKATOR		LOKASI
		KINERJA	SASARAN	
1.	Pelatihan Manajemen Pemerintahan Kelurahan	2 angkatan	60 Lurah	- Kota Kupang Prov. NTT - Kota Bitung dan Tomohon Prov. Sulawesi Utara
2.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekdes dan Seklur	1 angkatan	30 orang : Sekdes/ Seklur + staf sekretariat 1 orang	Seluruh desa/kel Lab site
3.	Pelatihan Profil Desa/Kelurahan	2 angkatan	60 orang : - Sekdes/Seklur 1 orang - 3 anggota pokja profil	Seluruh desa/kel Lab site
4.	Pelatihan Manajemen Pemerintah Kelurahan	1 angkatan	31 orang : - Lurah - LPMK - FKMK	Seluruh kel Lab site

Sumber : Balai Besar PMD Malang (2010)

## 2) bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan

### a. Seksi Kelembagaan Dan Sosial Budaya

**Tabel 6 Renja Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan Seksi Kelembagaan Dan Sosial Budaya**

NO	KEGIATAN	SASARAN	LOKASI
1	Pelat. Penguatan LK Desa/Kel. Bagi pengurus	90 orang Terdiri atas : Pengurus LPM, PKK, RT dan Tokoh masyarakat	- Prov. NTT Kab. Belu - Prov. Sulteng Kab. Tojo Una-una

NO	KEGIATAN	SASARAN	LOKASI
2	Orientasi Lab. Site bagi pengurus pusat (Narasumber), tim pengelola tingkat Kab/Kota, Camat dan pelaksana tingkat Desa/Kel.	90 orang Terdiri atas : Tim pengelola Lab. Site dan Tim Pelaksana Lab. Site	- Lokasi Lab. Site
3	Pelat. Teknis Bagi Pengelola Dan Pelaksana Lab. bagi pengurus pusat (Narasumber), tim pengelola tingkat Kab/Kota, Camat dan pelaksana tingkat Desa/Kel.	60 orang Terdiri atas : Tim pengelola Lab. Site dan Tim Pelaksana Lab. Site.	- Lokasi Lab. Site
4	Pelat. Teknis Bagi Pengelola Dan Pelaksana Lab. Site bagi pelaksana tingkat Desa/Kel.	30 orang Terdiri atas : Tim pengurus LPM, Kades/Lurah.	- Lokasi Lab. Site
5	Pelat. Manajemen Pembangunan Partisipatif bagi pengelola tingkat provinsi dan pelaksana tingkat Desa/Kel.	60 orang Terdiri atas : Pengurus Kades, LPM dan PKK.	- Prov. Sulsel Kab. Bulukumba - Prov. Maluku Utara Kab. Halmahera
6	Pelat. Metodologi Bagi Pelatih Kab/Kota 14 Prov. bagi pengelola tingkat prov. dan Kab/Kota.	37 orang Tim pengelola Lab. Site dan Tim Pelaksana Lab. Site	- Pelatih Provinsi - Pelatih Kab/Kota
7	Pelat. Manajemen Perencanaan Pembangunan Partisipatif bagi pelaksana tingkat Desa/Kel.	60 orang Terdiri atas : Pengurus Kades, LPM dan PKK, RT/RW.	
8	Pelat. Manajemen Perencanaan Pembangunan Partisipatif bagi pelaksana tingkat Desa/Kel.	90 orang Terdiri atas : Pengurus Kades, LPM dan PKK, RT/RW	- Lokasi Lab. Site
9	Pelat. Penguatan LK bagi pelaksana tingkat Desa/Kel.	150 orang Terdiri atas : Pengurus Kades, LPM dan PKK, RT/RW	- Lokasi Lab. Site
10	Pelat. Perencanaan Pembangunan Berwawasan Gender. bagi pelaksana tingkat Desa/Kel.	150 orang Terdiri atas : Pengurus Kades, LPM dan PKK, RT/RW	- Lokasi Lab. Site

NO	KEGIATAN	SASARAN	LOKASI
11	Pelat. KPM bagi pelaksana tingkat Desa/Kel.	150 orang Terdiri atas : Pengurus Kades, LPM dan PKK, RT/RW	- Lokasi Lab. Site

Sumber : Balai Besar PMD Malang 2010

### b. Seksi Pengembangan Ekonomi Masyarakat

**Tabel 7 Renja Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan  
Seksi Pengembangan Ekonomi Masyarakat**

No	Kegiatan	Indikator Sasaran	Lokasi
1	Diselesaikannya review modul : - Penumbuhan dan Pengembangan Jiwa Kewirausahaan - Pasar Desa - Pengelolaan BUMDES - Pengelolaan Lembaga Keuangan Mikro	Terselesaikannya review 4 modul pada minggu ke-4 Bulan Februari	Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang
2	Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari : - pendamping provinsi - pendamping kabupaten - kepala desa - pengelola pasar desa	90 orang	1. Kab. Bone Prov. Sulawesi Selatan 2. Kab. Sigi Prov. Sulawesi Tengah 3. Kab. Kolaka Utara Prov. Sulawesi Tenggara
3	Pelatihan Penumbuhan dan Pengembangan Jiwa Kewirausahaan akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari : - pendamping provinsi - pendamping kabupaten - pelaku usaha - remaja putus sekolah	90 orang	1. Kab. Maros Prov. Sulawesi Selatan 2. Kab. Bonebolango Prov. Gorontalo 3. Kab. Halmahera Selatan Prov. Maluku Utara

No	Kegiatan	Indikator Sasaran	Lokasi
4	<p>Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pendamping kab./kota</li> <li>- kepala desa</li> <li>- pengelola pasar desa</li> </ul>	60 orang	11 desa lokasi lab. site
5	<p>Pelatihan Kewirausahaan akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pelaku usaha</li> <li>- remaja putus sekolah</li> <li>- PKK</li> </ul>	120 orang	11 desa dan 4 kelurahan lokasi lab. site
6	<p>Pelatihan Pengelolaan Keuangan Mikro akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pengurus lembaga keuangan</li> <li>- BKM</li> <li>- PKK</li> </ul>	120 orang	11 desa dan 4 kelurahan lokasi lab. site
7	<p>Pelatihan Pengelolaan BUMDES akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pendamping kab./kota</li> <li>- kepala desa</li> <li>- pengelola BUMDES</li> <li>- anggota BUMDES</li> </ul>	60 orang	11 desa lokasi lab. site
8	<p>Pelatihan Ketrampilan Membuat Kue Kering akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kelompok usaha PKK</li> </ul>	30 orang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desa Purworejo Kab. Blitar</li> <li>2. Desa Pojok Kab. Blitar</li> <li>3. Desa Gondang Kab. Tulungagung</li> </ol>
9	<p>Pelatihan Pengolahan Susu Sapi akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pelaku usaha pengemasan susu</li> </ul>	30 orang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desa Tlekung Kota Batu</li> <li>2. Desa Minggirsari Kab. Blitar</li> <li>3. Desa Purworejo Kab. Blitar</li> <li>4. Desa Ketandan Kab. Madiun</li> </ol>

No	Kegiatan	Indikator Sasaran	Lokasi
10	<p>Pelatihan Pembuatan Pupuk Oranganik akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pengurus/anggota kelompok tani</li> </ul>	32 orang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desa Gondang Kab. Tulungagung</li> <li>2. Desa Purworejo Kab. Blitar</li> <li>3. Desa Pojok Kab. Blitar</li> <li>4. Desa Punten Kota Batu</li> <li>5. Desa Tlekung Kota Batu</li> <li>6. Desa Bumiaji Kota Batu</li> <li>7. Kel. Temas Kota Batu</li> </ol>
11	<p>Pelatihan Pembuatan Sirup Buah akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pelaku usaha</li> </ul>	30 orang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desa Bumiaji Kota Batu</li> <li>2. Desa Punten Kota Batu</li> <li>3. Desa Sidomulyo Kota Batu</li> <li>4. Desa Poncokusumo Kab. Malang</li> <li>5. Desa Pojok Kab. Blitar</li> </ol>
12	<p>Pelatihan Pembuatan Biogas akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kelompok peternak sapi</li> </ul>	60 orang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desa Tlekung Kota Batu</li> <li>2. Desa Bumiaji Kota Batu</li> <li>3. Kel. Temas Kota Batu</li> <li>4. Desa Minggirsari Kab. Blitar</li> </ol>
13	<p>Pelatihan Pembuatan Pakan Ternak Sapi akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pendamping</li> <li>- pengusaha dan peternak sapi</li> </ul>	80 orang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desa Arjowilangun Kab. Malang</li> <li>2. Desa Poncokusumo Kab. Malang</li> <li>3. Desa Tlekung Kota Batu</li> </ol>

No	Kegiatan	Indikator Sasaran	Lokasi
14	Pelatihan Budidaya Unggas akan diikuti oleh peserta yang terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pelaku usaha budidaya unggas</li> </ul>	30 orang	1. Desa Bumiaji Kota Batu 2. Desa Punten Kota Batu 3. Kel. Temas Kota Batu 4. Desa Arjowilangun Kab. Malang 5. Desa Puncokusumo Kab. Malang 6. Kel. Kademangan Kab. Blitar

Sumber : Balai Besar PMD Malang (2010)

Dari uraian di atas terangkum rencana Pelatihan Masyarakat pada DIPA Balai Besar PMD Malang Tahun 2010 terdapat 38 judul kegiatan pelatihan dalam 74 angkatan terbagi dalam 29 angkatan melatih  $\pm$  870 orang aparat pemerintahan desa/ kelurahan dan 43 angkatan melatih masyarakat  $\pm$  1.290 orang sehingga keseluruhan yang akan dilatih baik aparat desa/kelurahan maupun masyarakat  $\pm$  2.160 orang peserta, serta melaksanakan 8 kegiatan non pelatihan.

Dari berbagai pemaparan tersebut, diketahui bahwa strategi dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam melakukan pelatihan sudah mempunyai durasi waktu yang dijadwalkan dengan baik. Sedangkan rentang waktu pelatihan tidak sama yaitu ada yang berlangsung selama 3 hari sampai 6 hari tergantung dari bobot pelatihan serta materi yang diberikan dalam pelatihan. Dalam sebuah organisasi yang baik, suatu strategi dalam menjalankan tugas dari organisasi memang diperlukan durasi waktu yang dijadwalkan, hal

tersebut bertujuan supaya kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi nantinya bisa berjalan dengan baik sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan serta bisa mencapai tujuan dari dilakukannya kegiatan tersebut.

## **2. Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa Binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang Sesudah Mengikuti Pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang**

Dalam melihat peningkatan kinerja dari alumnus peserta pelatihan maka peneliti melakukan koordinasi dengan pihak Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang untuk melakukan studi dokumentasi terhadap laporan pelatihan yang dimiliki pihak Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Hal ini peneliti lakukan dengan tujuan untuk menentukan objek penelitian di desa mana peneliti akan melanjutkan penelitian terhadap perangkat desa yang pernah mengikuti pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Berdasarkan studi dokumentasi terhadap laporan pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Besar Pemberdayaan dan Desa Malang, maka peneliti memilih situs penelitian di desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar. Berdasarkan pemaparan pada metode penelitian, peneliti memfokuskan pada tiga hal yaitu :

### **a. Tertib Administrasi Desa**

Guna akselerasi perkembangan desa menuju kemandirian desa, sangatlah diperlukan kapabilitas sekretaris desa yang mampu dan profesional sebagai administrator pemerintahan desa untuk menciptakan tatanan penguatan manajemen pemerintahan desa.

Berkaitan dengan hal tersebut, untuk meningkatkan Kapasitas Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang telah melakukan pelatihan untuk meningkatkan Tertib Administrasi Desa. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengungkapkan bahwa :

“.....pelatihan yang kami berikan salah satunya untuk meningkatkan kapasitas Pemerintah Desa Binaan dalam hal tertib Administrasi Desa. Pelatihan yang kami berikan bertujuan untuk menambah pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan merubah sikap sekretaris desa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara kredibel dan akuntabel. Pelatihan yang kami berikan agar aparatur pemerintah desa lebih memahami kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, baik yang berprofesi sudah lama maupun angkatan baru dalam profesinya...” (wawancara dilakukan pada 10 Januari 2011 pukul 10.00 – 11.00 diruang kerja beliau)

Lebih lanjut wawancara dengan Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengutarakan bahwa :

“..... kami Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang telah beberapa kali melakukan pelatihan kepada desa binaan dalam hal ini perangkat desa untuk lebih memahami dan mengerti tentang Tertib Administrasi Desa untuk kemudian bisa dipraktekkan pada kegiatan di pemerintah desa masing - masing. Tertib Administrasi Desa bertujuan supaya perangkat desa memahami cara pengisian buku administrasi desa yang proses kegiatan pengisian Buku Administrasi Desa meliputi : Buku Administrasi Penduduk, Buku Administrasi Umum, Buku Administrasi Keuangan, Buku Administrasi Pembangunan dan Buku Administrasi BPD, peserta menggali informasi dari Aparatur Pemerintahan Desa di lokasi studi lapang mengenai tata cara pengisian buku administrasi desa yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 32 Tahun 2006....” (wawancara dilakukan pada 10 Januari 2011 pukul 10.00 – 11.30 diruang kerja beliau)

Berdasarkan pemaparan wawancara diatas dan pengamatan langsung dilapangan diketahui terdapat alur pengisian Administrasi Desa sebagai berikut :

- 1) Adanya proses kegiatan (rangkaiian kegiatan) pemerintahan.
- 2) Adanya pelaku atau pelaksana kegiatan (staf/aparat Desa).
- 3) Adanya tujuan (pencapaian tujuan yang diinginkan).
- 4) Adanya kerjasama saling melengkapi data.
- 5) Adanya penyajian data yang akurat, efisien dan akuntabel

Sedangkan macam – macam Administrasi Desa yang diajarkan pada peserta pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Administrasi Umum
- 2) Administrasi Penduduk
- 3) Administrasi Keuangan
- 4) Administrasi Pembangunan
- 5) Administrasi lainnya

Administrasi Desa merupakan keseluruhan kegiatan pencatatan data dan informasi mengenai kegiatan - kegiatan pemerintahan desa pada Buku Administrasi Desa. Kegiatan pencatatan data dan informasi administrasi desa terdiri dari beberapa bagian diantaranya adalah :

- 1) Administrasi Umum berisikan kegiatan Pemerintah Desa.

Terdiri dari Buku Data : Kepustakaan Kepala Desa, Inventaris

- Desa, Aparat Desa, Tanah di Desa, Agenda Masuk dan Keluar, Ekspedisi.
- 2) Administrasi Penduduk, pada Buku Administrasi Desa terdiri dari Buku Data: Induk Penduduk Desa, Mutasi Penduduk Desa, Rekap Jumlah Penduduk Akhir Bulan, Penduduk Sementara.
  - 3) Administrasi Keuangan, berisi pengelolaan keuangan desa pada Buku Administrasi Keuangan Desa terdiri dari Buku Kas : Umum, Pembantu Perincian Objek Penerimaan, Pembantu Perincian Objek Pengeluaran, Kas Harian Pembantu, Lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - 4) Administrasi Pembangunan, berisikan pembangunan yang akan, sedang dan telah dilaksanakan. pada Buku Administrasi Desa Terdiri dari Buku : Rencana Pembangunan, Kegiatan Pembangunan, Inventaris Proyek, Kader-kader Pembangunan.
  - 5) Administrasi Lainnya, Terdiri dari buku : Data Pengurus dan Anggota Lembaga Kemasyarakatan, Register, Monografi Desa.

Untuk melengkapi data tentang perubahan yang terjadi setelah dilakukan pelatihan, maka peneliti melakukan wawancara dengan Bpk Basuki, Selaku sekretaris Desa Purworejo Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar, sekaligus sebagai peserta dari pelatihan peningkatan pelatihan sekretaris desa yang diadakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, pada tanggal 25 April – 1 Mei 2010. Beliau menuturkan bahwa pelatihan tersebut sangat bermanfaat terutama dalam hal

penambahan ilmu pengetahuan dan sikap dalam melaksanakan kewajiban dan tanggungjawabnya sehari-hari sebagai sekdes, hal tersebut selaras dengan pernyataan beliau :

“....dalam kesehariannya sekdes tidak hanya membutuhkan ketrampilan saja dalam hal pembuatan surat dan pengadministrasian maupun kearsipan saja tetapi juga dibutuhkan nilai kepemimpinan, keahlian berkoordinasi dan mengorganisasi hal kesekretariatan desa, nah itu semua yang saya dapat dari pelatihan di Balai PMD Malang, yang paling penting adalah kemampuan berkoordinasi, karena dalam pekerjaan sehari-hari, saya harus berkoordinasi dengan banyak orang untuk menyelesaikan, misalnya dalam administrasi desa, sesuai aturan, buku-buku administrasi desa, diselesaikan dan dikelola oleh para kepala urusan (Kaur), tetapi masih dalam koordinasi dan tanggung jawab saya. Selain itu saya juga mendapatkan wawasan tentang permasalahan kegiatan administrasi desa yang berkembang dan pemecahannya melalui interaksi dengan peserta dari daerah lainnya...” (wawancara dilakukan pada 17 Januari 2011 Pukul 9.30-10.30 Wib di kantor Desa Purworejo)

Penjelasan dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa ternyata sejalan dengan pernyataan dari peserta pelatihan yang di ungkapkan oleh Kepala Desa Purworejo Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar Bapak Agus :

“...buku administrasi desa, sudah bisa terisi semua mas, dan dikelompokkan dalam 5 buku, yang mengelola adalah para Kaur (Kepala Urusan) sesuai bidangnya, jadi sesuai mengikuti pelatihan dari Malang, di kantor di adakan semacam penjelasan ulang mengenai tata cara pengisiannya, kalau tentang buku administrasi desa dari dulu sudah dikerjakan semua dengan dibantu kepala urusan, hanya setelah pelatihan ada tambahan-tambahan atau perubahan sesuai dengan peraturan yang terbaru...” (wawancara dilakukan pada 17 Januari 2011 Pukul 11.00-12.00 Wib)

Dari pemaparan uraian diatas dapat diketahui bahwa kapasitas pemerintah desa binaan setelah memperoleh pelatihan menjadi mengerti tentang Tertib Administrasi Desa. Mengerti mengenai macam-macam administrasi desa, bagian-bagian dari buku administrasi desa serta peserta

pelatihan dari desa binaan mengetahui proses kegiatan pengisian Buku Administrasi Desa yang meliputi : Buku Administrasi Penduduk, Buku Administrasi Umum, Buku Administrasi Keuangan, Buku Administrasi Pembangunan dan Buku Administrasi BPD. Peserta menggali informasi dari Aparatur Pemerintahan Desa di lokasi studi lapang mengenai tata cara pengisian buku administrasi desa yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 32 Tahun 2006. Sehingga dapat dikatakan bahwa kapasitas peserta pelatihan dari desa binaan setelah mengikuti pelatihan mengalami tambahan peningkatan keterampilan.

#### **b. Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas**

Nampaknya Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas ini sepele namun faktanya masih banyak terjadi kesalahan dalam hal mengirim surat dinas oleh pemerintah desa sehingga Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang menganggap perlu memberikan materi Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas dalam pelatihan yang dilakukan kepada desa binaan.

Berikut adalah penjelasan dari Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSI selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang mengenai kapasitas peserta pelatihan terhadap Tata Naskah Pengelolaan Surat Dinas :

“.... Selain untuk menambah pengetahuan peserta pelatihan tujuan dari pelatihan mengenai pengelolaan surat dinas yaitu agar peserta pelatihan bisa memahami tata naskah dan pengelolaan surat dinas. Sehingga Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang merasa perlu memberi materi tentang Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas dalam pelatihan perangkat desa yang diikuti oleh desa binaan. Dengan hal tersebut diharapkan nantinya

perangkat desa bisa membuat surat dinas dengan baik. Disini peserta diberitahu mengenai semua komponen surat dinas mulai dari kepala surat, nomor surat, isi surat dan lain sebagainya yang berkenaan dengan tata naskah dan pengelolaan surat dinas....” (wawancara dilakukan pada 19 Januari 2011 Pukul 09.00-10.30 Wib)

Adapun materi mengenai Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas bisa dipaparkan sebagai berikut :

1) Kriteria Surat Dinas yang baik

- a) Surat sebaiknya ditulis dalam bentuk dan isi yang menarik serta disusun secara sistematis sesuai dengan aturan yang berlaku dalam penyusunan surat.
- b) Surat sebaiknya disusun secara sederhana dan tidak terlalu panjang karena surat yang panjang dan bertele-tele dapat menjemukan pembacanya.
- c) Surat sebaiknya disusun secara jelas, lugas, dan komunikatif agar dapat dipahami secara tepat sesuai dengan maksud yang dikehendaki oleh penulis.
- d) Surat sebaiknya mencerminkan sikap yang adab dan sopan.
- e) Surat sebaiknya bersih dan rapi

2) Bahasa Surat Dinas yang baik

- a) Agar pesan atau informasi yang disampaikan mudah dipahami, surat hendaknya ditulis dengan menggunakan bahasa efektif, yaitu jelas, lugas, dan komunikatif agar dapat mengungkapkan pesan secara tepat sesuai dengan maksud yang ingin dikemukakan oleh penulis.

- b) Bahasa surat dikatakan *jelas* jika isi atau informasi yang disampaikan mudah dipahami dan unsur-unsurnya pun dinyatakan secara tegas atau eksplisit.
  - c) Bahasa surat dikatakan *lugas* jika kata-kata yang digunakan langsung mengungkapkan pokok persoalan yang akan disampaikan, tidak berbunga-bunga atau berbasa-basi.
  - d) Bahasa surat dikatakan *komunikatif* jika mudah dipahami dan mampu menimbulkan pemahaman yang sama pada pikiran pembacanya.
- 3) Bagian – bagian dari surat Dinas serta Fungsinya yaitu :
- a) Fungsi dari kepala surat yaitu untuk memberikan informasi kepada penerima surat mengenai nama, alamat, nomor telepon, faksimile, dan keterangan lain yang berkaitan dengan instansi pengirim surat. Di samping itu, kepala surat sekaligus berfungsi pula sebagai sarana untuk memperkenalkan atau mempromosikan instansi pengirim surat. Tanggal surat perlu dicantumkan pada setiap surat dinas. Fungsinya adalah untuk memberitahukan kepada penerima surat tentang waktu penulisan surat itu. Sedangkan Nomor surat berfungsi untuk mengetahui jenis kegiatan yang berhubungan dengan surat, mempermudah pengarsipan, dan menemukannya kembali jika sewaktu-waktu diperlukan. Nomor surat juga berfungsi sebagai : alat petunjuk bagi petugas arsip; alat untuk mengetahui unit asal surat; alat

pengukur kegiatan instansi yang berkaitan dengan surat-menyurat pada periode tertentu; alat referensi.

b) Lampiran digunakan untuk memberitahukan kepada penerima surat bahwa ada sesuatu yang disertakan bersama surat. Oleh karena itu, jika memang tidak ada sesuatu yang disertakan, kata *lampiran* tidak perlu dicantumkan. Alamat yang dituju berfungsi sebagai petunjuk langsung mengenai pihak yang harus menerima surat. Untuk itu, unsur-unsur alamat yang digunakan hendaknya ditulis lengkap, tidak disingkat. Salam pembuka selain merupakan tanda hormat penulis surat kepada penerima surat, juga merupakan salah satu penanda surat yang sopan dan beradab. Salam itu dapat diibaratkan sebagai ketukan pintu atau ucapan salam ketika seseorang akan bertamu ke rumah orang lain. Pencantuman salam pembuka itu dianjurkan pada sebelah kiri sejajar dengan margin kiri. Paragraf pembuka merupakan bagian pengantar yang berfungsi untuk mengantarkan pembaca pada permasalahan utama yang ditulis. Dengan demikian, fungsi utama paragraf pembuka adalah untuk menghubungkan pikiran pembaca dengan pokok masalah yang disampaikan.

c) Bagian surat berikutnya yaitu Paragraf isi dapat dipandang sebagai bagian inti dari sebuah surat. Pada paragraf ini penulis mengemukakan pokok persoalan yang ingin disampaikan. Pokok persoalan itu diharapkan memperoleh

tanggapan, jawaban, atau reaksi yang positif sesuai dengan harapan penulis surat. Sehubungan dengan itu, paragraf isi hendaknya hanya mengungkapkan satu masalah. Oleh karena itu, jika ada dua masalah atau lebih, masing-masing hendaknya diungkapkan dalam paragraf yang berbeda. Selanjutnya Paragraf penutup, merupakan bagian akhir dari sebuah surat. Paragraf ini berfungsi untuk menyatakan bahwa pembicaraan sudah selesai. Oleh karena itu, paragraf ini biasanya mengungkapkan harapan dan ucapan terima kasih.

- d) Salam penutup dicantumkan di pojok kanan bawah, tepatnya di antara paragraf penutup dan tanda tangan pengirim surat. Salam ini dapat diibaratkan sebagai ucapan permisi atau pamitan setelah seseorang bertamu atau berkomunikasi dengan orang lain. Tanda tangan merupakan pelengkap surat dinas yang bersifat wajib karena sebuah surat belum dapat dianggap sah jika belum ditandatangani oleh pejabat yang berwenang. Untuk surat-surat dinas di Indonesia, tanda tangan penulis surat lazimnya juga dilengkapi dengan cap atau stempel instansinya sebagai penanda keresmian. Nama penanda tangan surat dinyatakan secara jelas di bawah tanda tangan, tepatnya sejajar di bawah salam penutup. Nama penanda tangan surat hanya huruf awal tiap unsur nama yang ditulis kapital, bukan kapital seluruhnya. Selain itu, nama penanda tangan surat juga tidak perlu diapit tanda kurung

ataupun digarisbawahi. Nomor induk pegawai atau NIP dapat pula disertakan di bawah nama penanda tangan surat.

- e) Tembusan berfungsi untuk memberitahukan kepada penerima surat bahwa surat yang sama juga dikirimkan kepada pihak lain yang dipandang perlu mengetahui isi surat yang bersangkutan. Jika tidak ada pihak lain yang diberi tembusan, kata *tembusan* tidak perlu dicantumkan. Dalam hubungan itu, jika pihak yang diberi tembusan lebih dari satu, pencantumannya disertai dengan nomor urut. Namun, jika pihak yang ditembusi hanya satu, nomor urut itu tidak perlu dicantumkan. Inisial adalah tanda atau kode pengenal yang berupa singkatan, yaitu singkatan nama pengonsep surat dan pengetik surat. Inisial ini bermanfaat untuk mengetahui nama pengonsep dan pengetik surat sehingga jika terjadi kekeliruan dalam surat itu pimpinan dengan mudah dapat mengecek dan mengembalikannya kepada yang bersangkutan untuk diperbaiki. Penempatan inisial biasanya di pojok kiri bawah, tepatnya di bawah tembusan (jika surat yang bersangkutan ada tembusannya)

Lebih lanjut berikut penjelasan Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSI selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengenai kapasitas perangkat desa setelah

mengikuti pelatihan dalam hal Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas.

Berikut pernyataan beliau :

“.... Setelah pelatihan kami selalu melakukan evaluasi terhadap materi yang kami berikan pada saat pelatihan, dari test evaluasi tersebut kami harapkan akan diketahui pemahaman materi dari peserta pelatihan. Dari hasil test tersebut diketahui kapasitas perangkat desa dalam hal Tata Naskah dan pengelolaan Surat Dinas sudah cukup baik. Peserta pelatihan mengerti dan memahami mulai dari cara menulis surat yang baik, bahasa dalam penulisan surat dinas yang baik serta memahami bagian dari surat dinas serta fungsi dari bagian - bagian surat. Dalam praktek yang dilakukan oleh peserta pelatihan diketahui, peserta pelatihan bisa menulis surat dinas dengan baik dan benar. Hal tersebut sudah sesuai dengan tujuan diadakanya pelatihan supaya peserta memahami dan mengerti Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas....”  
(wawancara dilakukan pada 19 Januari 2011 pukul 09.00 – 10.30)

Pernyataan dari pihak Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa malang ternyata dibenarkan oleh Bapak Basuki selaku sekdes Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar :

“....perubahan setelah mengikuti pelatihan selain berdampak pada kinerja juga pada pribadi saya. Saya menjadi lebih tergerak untuk meningkatkan kinerja dan melakukan tugas dengan semaksimal mungkin, terutama pada semua tugas yang dibebankan kepada saya, karena selama ini banyak sekali penyelesaian tugas yang terbilang tidak mengikuti alur yang sebenarnya, maksudnya tugas yang dibebankan lebih berorientasi hasil bukan proses jadi tiba-tiba langsung selesai, misalnya pada pembuatan perdes, APB-Des, pengisian administrasi desa, pembuatan surat dinas, dan penyusunan laporan. Dalam surat dinas juga setelah pelatihan sangat banyak perubahan terutama perbaikan dalam hal strukturnya, karena kalau di desa gini, kadang-kadang tidak sesuai dengan peraturan, pokoknya masyarakat, termasuk kami (perangkat desa) dan daerah bisa memahami kami anggap urusan beres, namun setelah pelatihan sudah diubah sesuai dengan instruksi peraturan yang ada tetapi adakalanya masih saya sesuaikan juga dengan lapangan. Maklum mas diawal profesi saya tata cara tugas kerja saya hanya bersifat tanya jawab dengan pejabat sebelum saya ataupun teman perangkat desa yang lain....” (wawancara dilakukan pada 20 Januari 2011 pukul 11.00 – 12.00 )

Dari pemaparan diatas diketahui bahwa peserta pelatihan telah mengalami peningkatan kapasitas dalam Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas dengan baik. Hal tersebut sudah sesuai dengan tujuan diadakanya pelatihan kepada perangkat desa agar perangkat desa tidak melakukan kesalahan dalam membuat surat dinas yang ditujukan kepada instansi pemerintahan. Materi yang diberikan sangat lengkap karena berisi tentang cara menulis surat dinas yang baik, mulai dari keadaan surat, bahasa dalam tulisan serta setiap bagian surat beserta fungsinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kapasitas perangkat desa dalam Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas mengalami peningkatan dari sebelumnya dan materi pelatihan dalam Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dapat diterima dengan baik oleh peserta.

### **c. Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa**

Laporan Pertanggungjawaban desa merupakan salah satu materi dari pelatihan yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Diharapkan setelah mengikuti pelatihan maka kapasitas Pemerintahan Desa binaan dalam hal Laporan Pertanggungjawaban desa bisa baik. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang memasukkan materi tentang Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa ke dalam pelatihan yang diikuti oleh Desa Binaan agar nantinya diharapkan perangkat desa bisa Membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa dengan baik dan benar sesuai dengan aturan yang ada. Tujuan

pelaporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa untuk mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan Desa yang bertanggung jawab dan transparan.

Sehubungan dengan hal tersebut, Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program sekaligus fasilitator Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengenai kapasitas peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan tentang Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa mengungkapkan :

”.....kami memberikan materi tentang Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa kepada peserta karena kami anggap hal tersebut perlu dan sangat penting bagi perangkat desa yang mengikuti pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Tujuan dari diberikan materi tersebut dalam pelatihan pada Desa Binaan yaitu agar perangkat desa binaan bisa terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa. Karena Laporan Pertanggungjawaban sangatlah penting bagi pemerintah desa dalam menjalankan pemerintahan, setiap akhir tahun aparat desa diwajibkan memberikan laporan pertanggung jawaban atas kegiatan serta keuangan yang dilakukan oleh pemerintah desa. Selain itu aparatur desa juga bisa tau rambu – rambu maupun batasan dalam bidang kerjanya...” (wawancara pada 25 Januari 2011 pukul 09.00-09.45 di ruang kerja beliau)

Adapun macam-macam materi yang diberikan dalam pelatihan untuk meningkatkan kapaistas perangkat desa dalam hal Laporan Pertanggung jawaban yang dilakukan oleh pemerintah Desa yaitu :

- 1) Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (LPPD) Akhir Tahun Anggaran. Akhir Tahun Anggaran adalah laporan penyelenggaraan pemerintahan desa kepada Bupati sebagai bentuk pertanggung jawaban pelaksanaan tugas dan fungsi, meliputi laporan semua kegiatan desa berdasarkan kewenangan desa yang ada, serta tugas-tugas dan keuangan dari pemerintah,

pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/ kota selama satu tahun anggaran.

- 2) Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (LPPD) Akhir Masa Jabatan Kepala Desa. Akhir Masa Jabatan adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa kepada Bupati melalui Camat sebelum berakhirnya masa jabatan, meliputi laporan penyelenggaraan pemerintahan desa selama 6 (enam) tahun.
- 3) Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Tahun Anggaran Kepala Desa (LKPJ). Akhir Tahun Anggaran adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa kepada rakyat melalui Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi, meliputi keterangan seluruh proses pelaksanaan peraturan-peraturan desa termasuk Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.
- 4) Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Masa Jabatan Kepala Desa (LKPJ) Akhir Masa Jabatan adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa kepada BPD sebelum berakhirnya masa jabatan, meliputi laporan penyelenggaraan pemerintahan desa.
- 5) Penginformasian Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Informasi LPPD) kepada masyarakat. Adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa kepada rakyat tentang pelaksanaan pemerintahan desa melalui media/ pengumuman resmi, meliputi informasi pokok-pokok kegiatan.

- 6) Laporan keuangan BPD adalah laporan administrasi keuangan BPD setiap Tahun yang disampaikan kepada Kepala Desa selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa.

Sedangkan untuk ruang lingkup pelaporan bisa dipaparkan sebagai berikut :

- 1) Urusan pemerintahan berdasarkan hak asal usul Desa;
- 2) Urusan pemerintahan yang diserahkan Kabupaten;
- 3) Tugas pembantuan;
- 4) Urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang-undangan diserahkan kepada desa.

Lebih lanjut penjelasan dari Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program sekaligus fasilitator Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengenai Laporan kapasitas Desa Binaan terhadap Laporan Pertanggungjawaban setelah mengikuti pelatihan :

“..... peserta pelatihan saat melakukan pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mendapatkan pengalaman langsung terhadap bentuk dan sistematika penyusunan serta mekanisme laporan akhir tahun anggaran maupun akhir masa jabatan kepala desa kepada Bupati melalui Camat, laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD dan informasi pertanggung jawaban kepada masyarakat sehingga nantinya setelah pelatihan peserta bisa terampil dan sesuai aturan kementerian dalam negeri ketika membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa....” (wawancara dilakukan pada 25 januari 2011 Pukul 11.00-12.00 Wib )

Peneliti kemudian melakukan wawancara dengan alumnus pelatihan untuk mengetahui kapasitas perangkat desa setelah mengikuti pelatihan.

Pelatihan tersebut sangat bermanfaat terutama dalam hal penambahan ilmu

pengetahuan secara teori dan praktis yang berkaitan dengan tugas-tugasnya dalam pemerintahan desa sebagai seorang sekdes, hal tersebut tercermin dalam pernyataan Bpk Basuki selaku selaku Sekdes Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon, Kabupaten Blitar mengenai tugas-tugasnya :

“....dalam pelatihan yang diberikan kemarin, seketika itu saya menyadari kekurangan prosedural yang saya lakukan dan juga saya menjadi lebih mapan dalam bekerja, karena menjadi paham mengenai batasan tugas saya dan saya juga bisa memahamkan kepada kepala urusan maupun rekan kerja lainnya mengenai tupoksinya, karena aturan yang selama ini turun ke desa bisa lebih jelas ketika dipraktekkan dan dijelaskan waktu pelatihan. Dalam pengerjaan laporan desa, Sementara ini untuk laporan akhir tahun anggaran belum terlaksana, yang sudah dikerjakan adalah laporan akhir masa jabatan kepala desa dan dalam laporan semua perangkat desa bekerjasama untuk membantu menyusunnya, sesuai dengan bidang dan tugasnya masing - masing....” (wawancara dilakukan pada 27 Januari 2011 pukul 11.00-12.00 Wib)

Lebih Lanjut, Bapak Basuki selaku Sekdes Desa Purworejo Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar mengungkapkan :

“...Untuk pengerjaan LPPD akhir masa jabatan kepala desa sudah dilakukan dan dilaporkan sesuai dengan prosedur sesuai dengan materi yang diberikan selama pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, tapi untuk LPPD akhir tahun anggaran belum bisa kami laksanakan. Hal ini terjadi karena kami mengikuti arus instruksi pemerintah kabupaten. Tapi menurut kabar terbaru bulan ini, Laporan pertanggungjawaban akhir tahun anggaran untuk kabupaten Blitar masih baru akan dilakukan mulai dari tahun ini, tahun-tahun sebelumnya belum terlaksana karena pemkab sendiri merasa pemerintah daerah belum memintanya.... (Wawancara dilakukan pada 27 Januari 2011 pukul 11.00-12.00)

Dari berbagai pemaparan diatas dapat diketahui bahwa kapasitas aparatur pemerintah desa setelah mengikuti pelatihan semakin baik. Hal tersebut dapat kita lihat dari materi yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang sangat lengkap mencakup berbagai Laporan pertanggung jawaban yang diberikan oleh

Pemerintah Desa antara lain : Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Akhir Tahun Anggaran, Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Akhir Masa Jabatan Kepala Desa, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Tahun Anggaran Kepala Desa (LKPJ), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Masa Jabatan Kepala Desa (LKPJ), Penginformasian Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Informasi LPPD), Laporan keuangan BPD. Selain itu peserta mendapatkan pengalaman langsung terhadap bentuk dan sistematika penyusunan serta mekanisme laporan akhir tahun anggaran maupun akhir masa jabatan kepala desa kepada Bupati melalui Camat, laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD dan informasi pertanggung jawaban kepada masyarakat

### **3. Efektifitas Pelatihan Aparatur Oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang**

Setelah melaksanakan tugasnya sebagai fasilitator dari Kementerian Dalam Negeri, peran Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang tidak hanya berhenti pada kegiatan pelatihan saja, tapi juga harus mengetahui derajat keberhasilan kegiatan pelatihan yang dilakukan kepada peserta pelatihan. Sehingga untuk rencana kinerja selanjutnya bisa ditingkatkan program yang sudah baik dan diperbaiki untuk program yang kurang baik. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada pelaksanaan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang menitik beratkan pada dua fokus kajian, yang meliputi :

### a. Efektifitas program pelatihan

Untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang maka bisa diukur dari efektivitas program yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Efektivitas program dilihat dari pelatihan yang diberikan, durasi waktu, materi serta metode dalam memberikan pelatihan. Pencapaian tujuan dari diadakannya pelatihan juga dapat dilihat dari evaluasi terhadap pelatihan yang diberikan. Efektifitas juga dapat dilihat dari desa binaan yang mendapat pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Apabila ada perubahan kearah yang lebih baik pada desa binaan yang mengikuti pelatihan sudah barang tentu efektifitas program pelatihan bisa dikatakan sudah baik namun apabila sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan tidak ada perubahan yang signifikan maka dapat dikatakan bahwa efektifitas program pelatihan masih belum baik dan perlu dilakukan perbaikan efektifitas program pelatihan.

Sehubungan dengan hal tersebut, berikut adalah penjelasan dari Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program sekaligus fasilitator Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengenai efektifitas program pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang :

“... untuk memberikan program pelatihan yang efektif Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang telah menyusun materi yang terbagi dalam 6 Pokok Bahasan dan 18 Sub Pokok Bahasan dengan alokasi waktu 50 jampel dan masing – masing jam pelajaran berdurasi selama 45 menit. Kami berusaha memberikan materi yang berkualitas serta yang dibutuhkan oleh desa binaan dalam menyelenggarakan pemerintah desa. Sehingga kami berharap materi yang kami berikan bisa berguna bagi desa binaan

yang mengikuti pelatihan....” (wawancara dilakukan pada 29 Januari 2011 pukul 10.00-11.00 Wib di Ruang kerja beliau)

Adapun materi yang menjadi Pokok Bahasan yang terdiri dari 6 Pokok

Bahasan serta 18 Sub Pokok Bahasan yaitu :

**Tabel 8**  
**Pokok Bahan Ajar Pelatihan**

<b>PB/SPB</b>	<b>MATERI</b>	<b>JAMPEL</b>
<b>PB I</b>	<b>DINAMIKA KELOMPOK</b>	
SPB 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SPB 1.2	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
<b>PB II</b>	<b>KEBIJAKAN PEMERINTAH</b>	
SPB 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	2
SPB 2.2	Pembinaan Pegawai Negeri Sipil	2
<b>PB III</b>	<b>PENGUATAN KAPASITAS SEKRETARIS DESA</b>	
SPB 3.1	Administrasi Desa	3
SPB 3.2	Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas	3
SPB 3.3	Penyusunan Peraturan Desa, Peraturan Kepala Desa dan Keputusan Kepala Desa	5
SPB 3.4	Laporan Pertanggungjawaban Pemerintahan Desa	2
<b>PB IV</b>	<b>KEUANGAN DESA</b>	
SPB 4.1	Perencanaan Keuangan Desa	4
SPB 4.2	Simulasi APBDes	4
SPB 4.3	Penatausahaan Keuangan Desa	5
SPB 4.4	Pertanggungjawaban Keuangan Desa	5
<b>PB V</b>	<b>STUDI LAPANG</b>	
SPB 5.1	Persiapan Studi Lapang	1
SPB 5.2	Pelaksanaan Studi Lapang	8
SPB 5.3	Refleksi Hasil Studi Lapang	1
<b>PB VI</b>	<b>PEMBULATAN DAN RENCANA TINDAK LANJUT PELATIHAN</b>	
SPB 6.1	Pembulatan Pelatihan	1
SPB 6.2	Rencana Tindak Lanjut Pelatihan	1
	Pembukaan dan Penutupan Pelatihan	2
	<b>JUMLAH 6 POKOK BAHASAN 18 SUB POKOK BAHASAN</b>	<b>50 JAMPEL</b>

Sumber : Balai Besar PMD Malang (2010)

Lebih lanjut Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program sekaligus fasilitator Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengungkapkan :

“....Untuk menjaga efektifitas program pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, kami dalam melakukan pelatihan selalu menggunakan proses yang baik agar tujuan dari pelatihan dapat tercapai dengan baik. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam memberikan pelatihan juga menggunakan metode yang gampang dan mudah dimengerti bagi peserta pelatihan, hal tersebut agar tujuan dari diadakannya pelatihan dapat dicapai dengan baik. Selain kedua hal tersebut Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang juga menggunakan media pelatihan yang baik untuk mendukung tercapainya pelatihan supaya dapat dilakukan dengan lancar dan sukses....” (wawancara pada 29 Januari 2011 pukul 10.00-11.00 Wib di Ruang kerja beliau)

Proses, Metode, dan Media Pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yaitu :

1) Proses Pelatihan.

Proses belajar mengajar dalam pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang menggunakan pendekatan partisipatori andragogi, di mana peserta diperlakukan sebagai orang dewasa yang sudah mempunyai bekal pengetahuan berharga dalam pelatihan ini. Pelatih pada pelatihan ini tidak bertindak sebagai guru, melainkan terlibat aktif dalam proses belajar mengajar, sehingga pelatihan ini berjalan secara partisipatif antara pelatih dengan peserta. Untuk mendukung dan melengkapi proses belajar mengajar di kelas dan melihat terapan langsung di lapang, maka

perlu didukung dengan studi lapang yang dilakukan setelah peserta memperoleh gambaran materi di kelas.

**Gambar 5**  
**Proses Pelatihan Partisipatori Andragogi**



2) Metode Pelatihan.

Guna mencapai tujuan yang diharapkan, metode yang digunakan dalam pelatihan, meliputi : curah pendapat; ceramah; tanya jawab; diskusi kelompok; diskusi pleno; kerja perorangan; kerja kelompok; simulasi; observasi dan studi lapang.

**Gambar 6**  
**Sesi Curah Pendapat**



### 3) Media Pelatihan.

Adapun untuk mendukung pencapaian penyajian materi, media yang digunakan meliputi : lembar bacaan; lembar tugas; LCD/*InFocus*; *flipchart*; *white board* dan alat tulis.

Sedangkan efektifitas program pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang salah satunya bisa dilihat dari pelatihan studi lapang yang diikuti desa binaan. Dari kegiatan studi lapang di Desa Kali Songo Kecamatan Dau Kabupaten Malang secara keseluruhan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Sharing pengalaman terapan mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa serta Alokasi Dana Desa, mulai dari proses Rencana Kerja Anggaran Desa, pelaksanaan, penatausahaan keuangan desa, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan. Dari hasil evaluasi yang dilakukan melalui pengamatan, terjadi interaksi yang dinamis antara peserta pelatihan dengan narasumber yang terkait dalam pengisian APBDes maupun laporan pertanggungjawaban ADD.
- 2) Pada proses kegiatan pengisian Buku Administrasi Desa yang meliputi : Buku Administrasi Penduduk, Buku Administrasi Umum, Buku Administrasi Keuangan, Buku Administrasi Pembangunan dan Buku Administrasi BPD, peserta menggali informasi dari Aparatur Pemerintahan Desa di lokasi studi lapang mengenai tata cara pengisian buku administrasi desa

yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 32 Tahun 2006.

- 3) Dalam proses penyusunan peraturan desa peserta pelatihan melakukan observasi/ *fact finding* dengan Kepala Desa dan BPD di lokasi studi lapang, mulai dari menjangring aspirasi kebutuhan masyarakat, pembentukan tim penyusun, rancangan peraturan desa, penyusunan substansi materi dan mekanisme persetujuan serta penetapannya dalam forum rapat paripurna BPD.
- 4) Peserta mendapatkan pengalaman langsung terhadap bentuk dan sistematika penyusunan serta mekanisme laporan akhir tahun anggaran maupun akhir masa jabatan kepala desa kepada Bupati Malang melalui Camat, laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD dan informasi pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Dari berbagai pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa efektifitas program pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari materi yang diberikan, Proses, Metode, dan Media Pelatihan serta hasil studi lapang salah satu desa binaan yang mengikuti pelatihan. Kegiatan pelatihan telah terlaksana sesuai rencana kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Secara keseluruhan penyelenggaraan pelatihan berjalan dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Adapun substansi dan kualitas penyajian materi selama proses belajar mengajar menggunakan pendekatan *partisipatori andragogi*

mampu menghidupkan tingkat partisipasi peserta. Meningkatnya kemampuan, ketrampilan dan sikap peserta terhadap seluruh pokok bahasan dan sub pokok bahasan sesuai hasil evaluasi yang dilakukan oleh panitia penyelenggara.

**b. Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan**

Efektifitas pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dilihat dari Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dapat dilihat dari hasil pelatihan yang dilakukan terhadap desa binaan. Karena disini desa binaan merupakan obyek yang mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Selain itu, keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dari pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang bisa dilihat dari evaluasi yang dilakukan setelah mengikuti pelatihan.

Sehubungan dengan keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dari pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang mengungkapkan :

“...untuk melihat keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dari pelatihan kami biasanya melakukan evaluasi, sehingga kami mengetahui seberapa besar peserta pelatihan memahami dan mengerti materi yang kami berikan dalam pelatihan. Kami melakukan empat macam evaluasi yaitu evaluasi reaksi atau refleksi, evaluasi harian, pre test dan post test. ...” (wawancara dilakukan pada 31 januari 2011 Pukul 10.00-11.30)

Hasil dari evaluasi terhadap efektifitas keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dari pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang terhadap desa binaan yaitu Desa Purworejo Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar Provinsi Jawa Timur bisa dipaparkan sebagai berikut :

- 1) Evaluasi Reaksi/Refleksi Yaitu evaluasi yang dilakukan dipagi hari sebelum sesi dimulai untuk memperoleh gambaran atau informasi/ umpan balik dari peserta dalam proses pelatihan sebagai berikut :
  - a) Kegiatan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang telah dikelola secara baik, namun demikian jadwal yang tersusun khususnya untuk studi lapang perlu ditambah waktunya;
  - b) Waktu yang tersedia pada masing-masing sub pokok bahasan terhadap materi yang berorientasi pada ranah ketrampilan perlu penambahan waktu;
  - c) Kegiatan PBB yang merupakan ekstra kurikuler sangat bermanfaat bagi peserta dalam meningkatkan disiplin, walaupun diawal pelatihan dirasakan berat;
  - d) Pelayanan panitia penyelenggara melalui senam pagi sangat membantu kebugaran peserta dan instruktur senamnya yang simpatik dan cantik menambah semangat dan motivasi peserta untuk selalu mengikuti senam pagi;

- e) Pelayanan kesehatan baik menyangkut poli umum dan poli gigi, manfaatnya sangat dirasakan oleh peserta, namun pembiayaannya dapat ditanggung oleh panitia penyelenggara.
- 2) Evaluasi Harian ini dilakukan untuk mendapatkan umpan balik terhadap pengaturan, perencanaan dan pemanfaatan waktu, manfaat materi, pemahaman fasilitator terhadap materi, tingkat interaksi dan partisipasi peserta, sarana dan prasarana belajar, metode dan media belajar yang digunakan, keseluruhan peserta menyatakan, Sangat Memuaskan 50,19%, Memuaskan 36,34%, dan Cukup Memuaskan 13,47%. Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat Baik 52,22%, Baik 34,44%, dan Cukup Baik 13,33%.
- 3) Pre test merupakan penilaian tingkat pemahaman terhadap kompetensi peserta dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebelum proses pelatihan dimulai. Dari hasil pre test menunjukkan nilai “Cukup”, dengan capaian nilai rata-rata “57,83”.
- 4) Post test merupakan penilaian tingkat pemahaman terhadap kompetensi peserta dalam melaksanakan tugas dan fungsinya setelah proses pelatihan di kelas maupun studi lapang selesai dilakukan. Dari hasil post test menunjukkan nilai “Baik”, dengan capaian nilai rata-rata “75”.

Sedangkan Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan terhadap desa binaan yaitu Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon, Kabupaten Blitar Provinsi Jawa Timur :

- 1) Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;
- 2) Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;
- 3) Terampil mengisi buku administrasi desa;
- 4) Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;
- 5) Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan kepala desa dan keputusan kepala desa;
- 6) Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;
- 7) Dipahaminya perencanaan keuangan desa;
- 8) Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;
- 9) Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;
- 10) Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;
- 11) Diketuainya kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang;
- 12) Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.

Dari berbagai pemaparan diatas dapat diketahui bahwa keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dari pelatihan yang telah dilakukan oleh Balai

Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari evaluasi dari pelatihan yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Hasil dari evaluasi menunjukkan bahwa peserta pelatihan telah memahami dan mengerti dengan baik materi yang diberikan oleh panitia Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Selain itu Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dilihat dari desa binaan yang mengikuti pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang diketahui bahwa tujuan dari pelatihan sudah dapat dicapai dengan baik.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Upaya Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang guna peningkatan kualitas program pelatihan bagi aparatur desa**

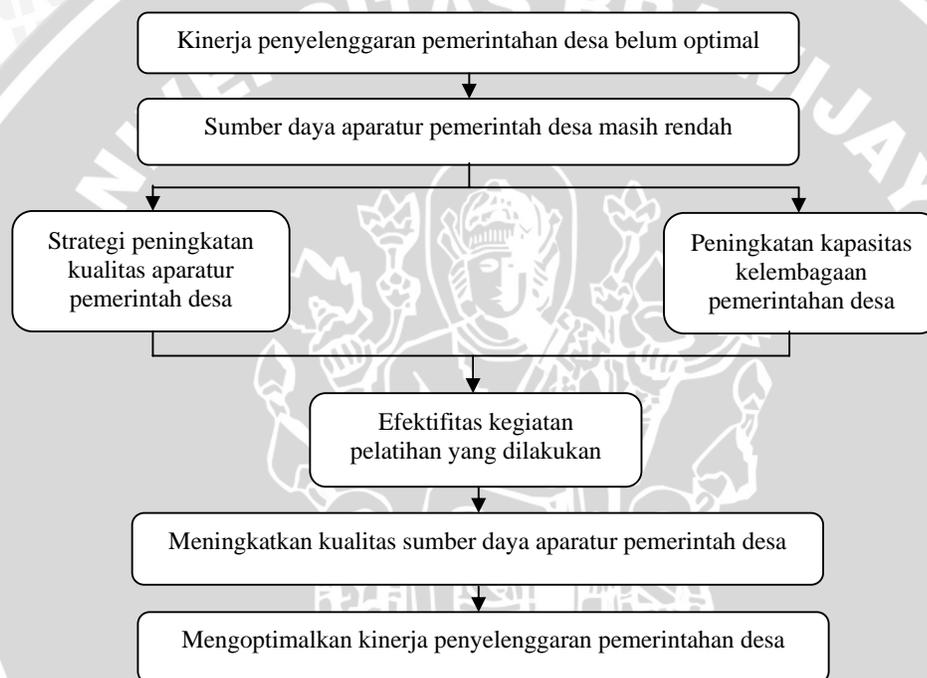
Apabila menilik dari perkembangan arah pembangunan, bangsa Indonesia sebenarnya mengalami beberapa pergeseran tentang paradigma pembangunan. Misalnya, pembangunan dimasa dahulu hanya sebatas diartikan sebagai suatu proses perubahan menuju kondisi yang lebih baik. Sehingga pada efek selanjutnya pembangunan berubah menjadi ideologi bagi proses perubahan sosial itu sendiri. Pembangunan sebagai ideologi yang kemudian disebut *developmentalism* inilah yang sangat dominan dan menjadi *mainstream* di Indonesia. Dan pendekatan ini pulalah yang dipakai dalam melakukan pembangunan desa di Indonesia kala itu. Kita ketahui, sejak kemerdekaan, jumlah penduduk Indonesia yang tinggal di pedesaan lebih besar daripada yang tinggal di perkotaan. Namun seiring berjalannya waktu, desa semakin banyak ditinggalkan. Orang desa memilih pergi ke kota untuk mencari penghidupan. Terjadi urbanisasi

besar-besaran. Sawah berubah menjadi pabrik, lapangan golf, atau perumahan. Bila disadari sebenarnya kondisi pembangunan yang terjadi tersebut merupakan dampak dari ketidaksesuaian antara program pembangunan yang dilaksanakan dengan kondisi dari potensi yang ada. Padahal pembangunan merupakan suatu proses pembaharuan yang berkelanjutan dan terus menerus dari suatu keadaan tertentu kepada suatu keadaan yang dianggap lebih baik. Seharusnya pembangunan dilakukan dengan memaksimalkan potensi dan sumberdaya yang ada di sekelilingnya, seperti sumber daya alam, manusia, dan teknologi untuk memperbaiki dan meningkatkan taraf hidup masyarakat dalam berbagai aspek, baik dalam aspek ekonomi, politik, sosial dan budaya.

Untuk itu saat ini pemerintah berusaha merubah metode pembangunan yang berkelanjutan dan terus menerus dari suatu keadaan tertentu kepada suatu keadaan yang dianggap lebih baik dengan memaksimalkan potensi dan sumberdaya yang ada di sekelilingnya, seperti sumber daya alam, manusia, dan teknologi untuk memperbaiki dan meningkatkan taraf hidup masyarakat dalam berbagai aspek, baik dalam aspek ekonomi, politik, sosial dan budaya melalui Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Dalam menjalankan fungsi kerjanya sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang berupaya melakukan strategi peningkatan kapasitas pemerintahan desa melalui kualitas program pelatihan bagi aparatur desa. Adapun strategi yang digunakan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang meliputi Perbaikan/ peningkatan program pelatihan, Obyek yang menjadi sasaran

kegiatan, Durasi waktu yang dijadwalkan. Dari strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas program pelatihan bagi aparatur desa agar semakin hari semakin baik sesuai dengan harapan dari pemerintah dan masyarakat. Tujuan dari diadakannya pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan aparatur desa agar bisa menjalankan pemerintahan desa semakin baik.

### Bagan 5 Tujuan Kegiatan Pelatihan BBPMD Malang



Sumber : Data diolah (2011)

Berdasar gambar di atas, kegiatan pelatihan yang dilakukan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) Malang bermula dari rendahnya kinerja pemerintah desa yang disebabkan oleh rendahnya kualitas aparatur pemerintah desa dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan desa. BBPMD melakukan upaya pelatihan dengan melakukan strategi peningkatan kualitas aparatur pemerintah desa dan peningkatan kapasitas kelembagaan

pemerintahan desa. Tidak hanya itu, BBPMD Malang melakukan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan agar sesuai dengan rencana semula dan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan dari kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh BBPMD Malang ini ialah meningkatkan kualitas sumber daya aparatur pemerintah desa dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan desa. Tentunya, ini akan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan desa yang optimal.

#### **a. Perbaikan atau peningkatan program pelatihan**

Terkait dengan Tugas Pokok dan Fungsi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sebagaimana termuat dalam Kepmendagri nomor 130 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, prioritas kegiatan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang adalah Bidang Pelatihan Pemberdayaan masyarakat, dan pelatihan Aparatur Pemerintah desa. Maka diharapkan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang harus senantiasa melakukan perbaikan atau peningkatan program pelatihan untuk mengikuti perubahan dinamika kultur budaya yang berkembang pada masing – masing daerah anggota pelatihan.

Gary Hamel dan C.K. Prahalad pada Husein Umar (2002:31), mendefinisikan strategi sebagai berikut : Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari ‘apa yang dapat terjadi’, bukan dimulai dari ‘apa yang terjadi’. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dapat diketahui

bahwa strategi yang digunakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang selalu melakukan Perbaikan atau peningkatan program pelatihan yaitu berupaya tersedianya modul pelatihan yang berkualitas berdasarkan karakter lokal masyarakat, mengupayakan tersedianya tenaga terdidik dalam pengelolaan usaha produktif, menyediakan adanya tenaga fasilitator desa yang trampil dibidang perencanaan pembangunan, menyediakan adanya pola kerja-sama terpadu antar komponen terkait dan terciptanya mekanisme kerja program dan kegiatan, tersedianya informasi data pelatihan yang dibutuhkan masyarakat dan kinerja alumni peserta pelatihan di daerah, adanya data kebutuhan jenis-jenis pelatihan dari daerah. Sehingga strategi yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dapat dikatakan suatu strategi yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para peserta dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari ‘apa yang dapat terjadi’, bukan dimulai dari ‘apa yang terjadi’. Hal ini diperlukan agar pelatihan yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang semakin hari akan semakin baik serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh pemerintah untuk dapat meningkatkan pembangunan di desa melalui pengembangan aparatur desa yang berkualitas.

#### **b. Obyek yang menjadi sasaran kegiatan**

Selanjutnya strategi yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dilihat dari Obyek yang menjadi sasaran

kegiatan yaitu Kader Pembangunan, Perangkat Pemerintahan, Anggota Badan Perwakilan, Pengurus Lembaga Masyarakat dan para warga Masyarakat Desa, sudah sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, sedangkan tujuan dari pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yaitu untuk meningkatkan kapasitas penguatan lembaga kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat dengan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan di bidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa.

Pelatihan Pemerintahan Desa meliputi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa, Pengembangan Desa, Administrasi Pemerintahan Desa, Badan Permusyawaratan Desa, Keuangan dan Aset Desa. Pelatihan Kelembagaan dan Pengembangan Partisipasi Masyarakat meliputi Pengembangan Sumber Daya di Desa, Pemantapan data Profil Desa, Penguatan Kelembagaan Masyarakat, Pengembangan Manajemen Pembangunan Partisipatif, Peningkatan Peran Masyarakat Dalam Penataan, Pendayagunaan Ruang dan Potensi Ekonomi kawasan Perdesaan. Widjaja (2001 : 65) megartikan desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional dan berada di daerah Kabupaten. Dengan diadakannya pelatihan terhadap obyek pelatihan dalam hal ini perangkat desa, tentunya dimaksudkan agar penyelenggaraan pemerintah desa bisa berjalan dengan baik.

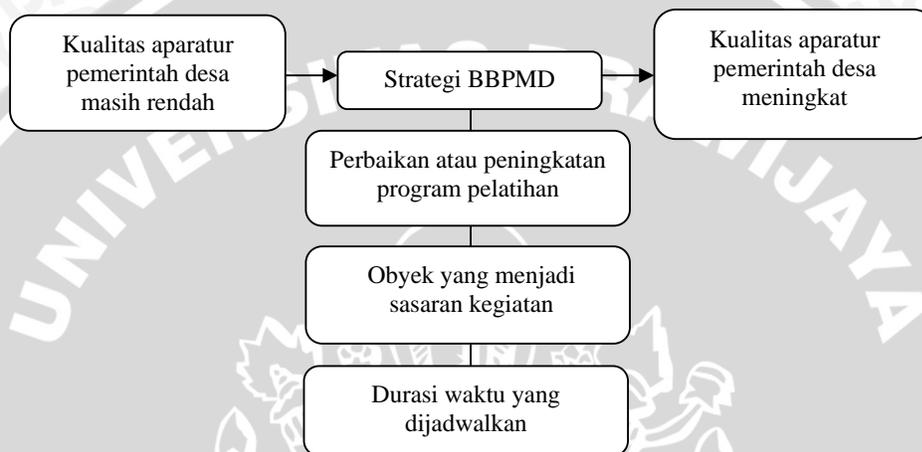
### c. Durasi waktu yang dijadwalkan

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang harus bisa melakukan manajemen waktu dengan baik untuk mengatur berbagai macam pelatihan yang dilakukan, hal tersebut bertujuan agar tidak ada jadwal yang berbenturan antara pelatihan satu dengan yang lainnya. Serta akan memudahkan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam menyusun program pelatihan yang akan dilakukan. Durasi waktu yang dijadwalkan dengan baik akan bisa menentukan kesuksesan dari program pelatihan yang dilakukan. Selain itu rentang waktu yang dijadwalkan juga akan mempengaruhi pelatihan yang diberikan, hal tersebut harus sesuai dengan bobot pelatihan yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang.

Pemilihan strategi erat kaitannya dengan arah perusahaan dalam mengembangkan sumber daya yang dimilikinya untuk meraih tujuan perusahaan. Dalam situasi ini, beberapa faktor akan mempengaruhi penetapan strategi dimana menurut John A. Pearce II dan R.B Robinson, Jr. (2007:368) salah satu faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi yaitu: Waktu (*timing*). Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam melakukan pelatihan sudah mempunyai durasi waktu yang dijadwalkan dengan baik. Semua pelatihan yang akan dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sudah tersusun rapi dalam sebuah rencana kerja yang dibuat pada awal tahun. Sehingga bisa diambil sebuah kesimpulan bahwa durasi waktu pelatihan yang diadakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sudah

dijadwalkan dengan baik. Sedangkan rentang waktu pelatihan tidak sama yaitu ada yang berlangsung selama 3 hari sampai 6 hari tergantung dari bobot pelatihan serta materi yang diberikan dalam pelatihan.

### Bagan 6 Strategi BBPMD Malang Dalam Meningkatkan Kualitas Pelatihan Bagi Aparatur Pemerintah Desa



Sumber : Data diolah (2011)

Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Mintzberg (1993) bahwa perangkat desa merupakan bagian dari *support staff* guna membantu kepala desa dalam menjalankan roda pemerintahan desa di wilayahnya. Lemahnya kualitas aparatur pemerintah desa dalam menjalankan pemerintahan desa mendapat respon Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Desa (BBPMD) Malang. Lembaga ini menerapkan strategi peningkatan kapasitas aparatur desa melalui beberapa program seperti pelatihan masyarakat, penguatan lembaga desa, peningkatan kapasitas fasilitator pelatihan, pembangunan partisipatif, sinergi program pelatihan, dan *monitoring* dan *evaluation* terhadap kegiatan tersebut.

Berdasar hasil wawancara di lapangan, peneliti menyimpulkan bahwa strategi yang dilakukan BBPMD Malang telah sesuai dengan pedoman dari Kementerian Dalam Negeri. Mengutip ulang pernyataan dari hasil wawancara dengan Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf bagian penyusunan program BBPMD Malang bahwa "...dalam hal peningkatan program pelatihan yang kami lakukan yaitu berupaya tersedianya modul pelatihan yang berkualitas berdasarkan karakter lokal masyarakat dan selalu mengikuti perubahan dari instruksi kementerian dalam negeri...." (wawancara dilakukan pada 6 Januari 2011 pukul 10.00 - 11.00 di Balai Besar PMD Malang). Pernyataan ini menguatkan bahwa BBPMD telah bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat.

Merujuk pada Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa Pasal 12 ayat (2), ada beberapa hal yang telah dan sedang dilakukan oleh BBPMD Malang antara lain ;

- 1) Pemenuhan kebutuhan program pelatihan masyarakat dan desa
- 2) Penguatan lembaga desa
- 3) Peningkatan kapasitas fasilitator pelatihan
- 4) Penguatan pembangunan partisipatif
- 5) Sinergi program dan kegiatan pelatihan
- 6) Monev pasca pelatihatien dan pembina pelatihan
- 7) Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan masyarakat.
- 8) Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan teknis dibidang manajemen Pemerintah Desa.
- 9) Meningkatkan kualitas modul.

Mengenai objek sasaran kegiatan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang ialah yang juga merujuk PP No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa Pasal 12 ayat (2):

- 1) Pelatihan Pemerintahan Desa
- 2) Pelatihan kelembagaan dan pengembangan partisipasi masyarakat
- 3) Pelatihan pemberdayaan adat dan pengembangan kehidupan sosial budaya masyarakat
- 4) Pelatihan usaha ekonomi rakyat
- 5) Pelatihan pengelolaan sumber daya alam, sarana, dan prasarana pedesaan serta teknologi tepat guna

Terkait pengaturan (*adjustment*) durasi waktu yang dilaksanakan oleh BBPMD Malang sudah dilakukan dengan optimal. Mengacu pada pernyataan Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program BBPMD yaitu “Kegiatan atau program kerja yang sudah dijadwalkan dengan baik terkadang tidak berjalan dengan baik, apalagi jika tidak ada Durasi waktu yang dijadwalkan dengan baik. Keterlambatan ini biasanya daerah kurang tanggap dalam memenuhi surat panggilan kami, faktor jadwal pesawat, alokasi dana setiap peserta hanya maksimal mengikuti pelatihan selama 7 hari”. (wawancara dilakukan pada 8 Januari 2011 pukul 9.30 – 11.00 diruang kerja beliau). Pernyataan ini menjelaskan bahwa kekacauan jadwal yang sering terlambat bukan karena faktor dari internal BBPMD sendiri, melainkan dari peserta yang umumnya datang dari luar Jawa dan dana bagi masing-masing peserta. Untuk mengatasi persoalan tersebut, pihak BBPMD melakukan “pemaksimalan” waktu dengan “memadatkan” mata

pelajaran. Misalnya dari 7 (tujuh) hari dari pukul 08.00-16.00 berubah menjadi 5 (lima) hari dari pukul 08.00-20.00. Ini merupakan salah satu bentuk upaya BBPMD guna *mengefisienkan* waktu yang ada dengan tentunya pertimbangan-pertimbangan yang rasional baik dari segi peserta, dana, sumber daya pelatih (*trainer*), dan mata pelajaran pendidikan dan pelatihan (diklat).

Uraian di atas membuktikan bahwa lembaga ini mampu berperan melakukan pembaruan strategi program pelatihan aparatur pemerintahan desa dengan menyesuaikan kebutuhan di lapangan yang selalu dinamis. Tujuan utama dari program tersebut ialah tercapainya peningkatan kualitas kinerja bagi aparatur pemerintahan desa yang meliputi akuntabilitas, pelayanan, peningkatan sumber daya manusia, sinergitas operasionalisasi kebijakan antar perangkat pemerintahan desa.

Sehubungan dengan hal di atas, sebagai lembaga teknis Kementerian Dalam Negeri, BBPMD Malang telah melakukan strategi manajemen sumber daya manusia dengan sasaran kegiatan serta waktu pelaksanaan dengan baik. Hal ini terlihat dalam upaya yang dilakukan lembaga ini guna meningkatkan kualitas aparatur pemerintahan desa yang berlangsung secara bertahap (*inkremental*) guna penyesuaian kebutuhan yang muncul di daerah sekarang dan yang akan datang. menguatkan pernyataan ini, Gary Hamel dan C.K. Prahalad pada Husein Umar (2002:31), mendefinisikan “strategi sebagai tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan”

Tujuan strategi yang dilakukan dan telah tercapai oleh BBPMD Malang ialah mengoptimalkan kinerja lembaga pemerintahan desa dimana manfaat

keberadaan pemerintahan desa dapat dirasakan oleh masyarakat. Meskipun ada tujuan-tujuan teknis di dalamnya yang mengatur sumber daya pemerintahan desa terutama terkait tugas dan fungsi (*job*) aparatur desa tersebut. Hasibuan (2004:14-15) menjelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia ialah “mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah diantaranya ialah “Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*”.

Selain ditinjau dari Hasibuan di atas, sebagai lembaga publik, tujuan BBPMD dalam melakukan pelatihan kepada aparatur pemerintahan desa sudah sesuai dengan amanah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 12 Ayat (1) menyebutkan : “Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna”. UU ini memberi *guideline* bagi BBPMD Malang agar strategi serta tujuan peningkatan kualitas aparatur pemerintahan desa dapat searah (*alignment*) dengan balai pelatihan lain di seluruh Indonesia.

## **2. Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sesudah mengikuti pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang**

Melihat kondisi saat ini, maka peran pemerintah dalam meningkatkan pembangunan terutama perkembangan pada masyarakat di desa tentunya sangatlah penting untuk menghasilkan pembangunan maupun pertumbuhan pada sektor-sektor di daerah serta pemerataan pembangunan daerah. Usaha-usaha

pembangunan ini tidak akan bisa berjalan lancar tanpa adanya kegiatan pelatihan-pelatihan yang mampu memberikan transfer ilmu kepada masyarakat terkait masalah pembangunan. Selain itu, pelatihan juga bisa mengarahkan masyarakat untuk mampu berperan aktif di dalam proses pembangunan. Pelatihan harus berfungsi sebagai wahana untuk mewariskan norma-norma dan nilai-nilai yang selanjutnya dijadikan upaya untuk melestarikan dan memperkuat heterogenitas masyarakat. Kualitas manusia dibentuk melalui program pelatihan untuk dapat menyesuaikan dengan logika masyarakat secara *up to date* sesuai dengan tuntutan bidangnya. Setelah diadakan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang terdapat adanya peningkatan kapasitas Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Dalam Negeri di bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa, merupakan garda terdepan Kementerian Dalam Negeri dalam “Memberdayakan Masyarakat dan Memandirikan Desa”, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bertanggungjawab kepada Menteri Dalam Negeri.

#### a. Tertib Administrasi

Dalam pasal 202 ayat (3) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 mengamanahkan bahwa Sekretaris Desa diisi oleh Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi persyaratan sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2007 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil. Kondisi lemahnya *performance* disiplin kerja sekretaris desa untuk membantu

kepala desa dalam tugas koordinasi di bidang pengelolaan keuangan desa berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh kepala desa, persoalan administrasi perkantoran, rancangan peraturan desa, tugas berkenaan dengan penyusunan rencana kerja pemerintahan desa, belum sepenuhnya mewujudkan etos kerja yang baik. Konsekuensi terhadap kebijakan tersebut akan menuntun kredibilitas dan kapabilitas tugas dan fungsi sekretaris desa untuk mampu meningkatkan kapasitas serta memotivasi perubahan disiplin kerja sekretaris desa ke arah yang lebih baik. Sekretaris desa selaku administrator dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dituntut untuk mampu membantu kepala desa, tidak saja tugas - tugas di bidang pemerintahan, akan tetapi juga pembangunan dan kemasyarakatan. Salah satu langkah strategis yang harus dilakukan yaitu melalui pelatihan peningkatan kapasitas sekretaris desa agar mampu dan profesional menjalankan perannya dalam mewujudkan penguatan pemerintahan desa dalam mengaktualisasikan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kapasitas Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sesudah mengikuti pelatihan diharapkan ada peningkatan sehingga penyelenggaraan pemerintah desa bisa dilakukan dengan baik dan mandiri sesuai dengan peraturan yang ada. Dari penyajian data diketahui bahwa setelah mengikuti pelatihan terjadi peningkatan kapasitas perangkat desa untuk menyelenggarakan pemerintahan desa yang baik dan mandiri sesuai dengan peraturan yang ada. Pelatihan yang diberikan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

bertujuan untuk menambah pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan merubah sikap sekretaris desa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara kredibel dan akuntabel. Setelah mengikuti pelatihan perangkat desa lebih memahami dan mengerti tentang Tertib Administrasi Desa untuk kemudian bisa dipraktekkan pada kegiatan di pemerintah desa masing-masing. Tertib Administrasi Desa bertujuan supaya perangkat desa memahami cara pengisian buku administrasi desa yang mana proses kegiatan pengisian Buku Administrasi Desa meliputi : Buku Administrasi Penduduk, Buku Administrasi Umum, Buku Administrasi Keuangan, Buku Administrasi Pembangunan dan Buku Administrasi BPD. Brown (2001:25) mendefinisikan *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan Sehingga merujuk dari teori tersebut dapat dikatakan telah ada peningkatan kapasitas perangkat desa dalam hal Tertib Administrasi. Hal tersebut sudah sejalan dengan diadakannya pelatihan terhadap desa binaan untuk dapat meningkatkan kapasitas perangkat desa supaya dapat menjalankan pemerintahan desa secara baik dan mandiri sesuai dengan peraturan yang ada.

#### **b. Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas**

Setelah mendapat pelatihan dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, perangkat desa diharapkan mempunyai peningkatan kapasitas dalam Tata Naskah Pengelolaan Surat Dinas. Hal ini tentunya diperlukan oleh pemerintah desa karena pemerintah desa juga

sering mengirim surat resmi atau surat dinas ke instansi pemerintah maupun ke organisasi swasta. Untuk itu aparatur pemerintahan desa dituntut bisa membuat surat dinas yang baik dan benar supaya tidak terjadi kesalahan atau bahkan ditolak oleh instansi yang menerima surat dari pemerintah desa. Dalam pelatihan yang diberikan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang perangkat desa binaan mendapat materi Kriteria Surat Dinas yang baik, Bahasa Surat Dinas yang baik, Bagian – bagian dari surat Dinas serta Fungsinya.

Setiap strategi pengembangan kapasitas manusia atau manajemen sumber daya manusia pasti memiliki tujuan (*goal*) yang sekaligus dijadikan sebagai tolok ukur suatu kegiatan dapat dikatakan telah berjalan dengan baik atau sebaliknya. Untuk mengetahui peningkatan kapasitas dalam sebuah kegiatan menurut Morison (2001:42) melihat *capacity building* sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Berdasarkan teori tersebut diketahui bahwa. Kapasitas Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sesudah mengikuti pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sudah terjadi peningkatan kapasitas aparatur pemerintah desa dalam hal Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas. Hal tersebut sesuai dengan tujuan manajemen sumber daya manusia dalam hal peningkatan efektifitas organisasi dalam rangka

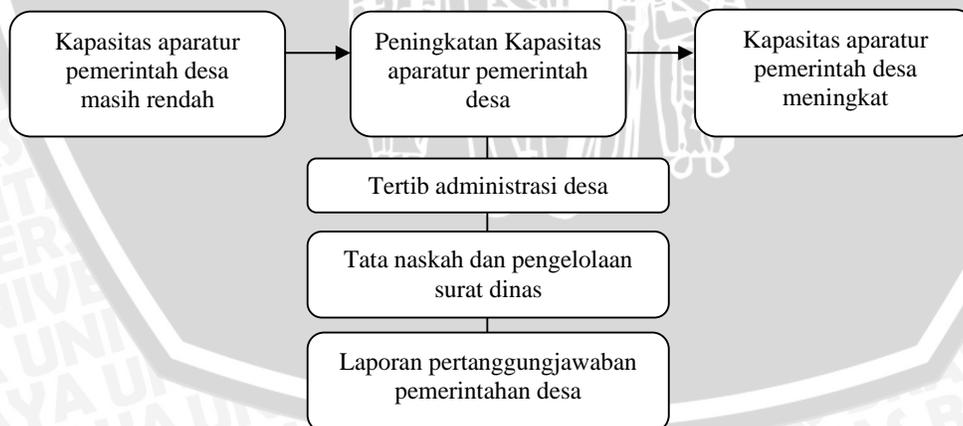
pencapaian tujuan. Diharapkan dengan peningkatan kapasitas tersebut pelaksanaan pemerintah desa bisa berjalan dengan baik.

### c. Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa

Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa, Kewajiban kepala desa dijelaskan dalam Pasal 15 ayat (1) yaitu : Dalam melaksanakan tugas dan wewenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14, Kepala Desa mempunyai kewajiban : Melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan desa. Kapasitas Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sesudah mengikuti pelatihan dalam hal Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa sudah cukup baik. Garlick dalam McGinty (2003) menyebutkan lima elemen utama dalam pengembangan kapasitas, salah satunya adalah Membangun pengetahuan, meliputi peningkatan keterampilan, mewadahi penelitian dan pengembangan, dan bantuan belajar. Dalam pelatihan yang diadakan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang, perangkat desa binaan mendapat materi tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Akhir Tahun Anggaran (LPPD), Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Akhir Masa Jabatan Kepala Desa (LPPD), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Tahun Anggaran Kepala Desa (LKPJ), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Masa Jabatan Kepala Desa (LKPJ), Penginformasian Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Informasi LPPD), Laporan keuangan BPD.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa, kewajiban kepala desa adalah untuk melakukan laporan pertanggungjawaban atas keuangan desa serta kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah desa. Berdasarkan penyajian data diketahui dalam pelatihan materi yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan dari perangkat desa dalam hal membuat laporan pertanggungjawaban pemerintah desa. Selain itu perangkat desa yang mengikuti pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang mendapatkan pengalaman langsung terhadap bentuk dan sistematika penyusunan serta mekanisme laporan akhir tahun anggaran maupun akhir masa jabatan kepala desa kepada Bupati melalui Camat, laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD dan informasi pertanggung jawaban kepada masyarakat sehingga nantinya setelah pelatihan perangkat desa bisa terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa.

#### Bagan 7 Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa Oleh BBPMD Malang



Sumber : Data diolah (2011)

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) Malang melakukan peningkatan kapasitas pemerintah desa karena sampai saat ini masih

lemahnya kelembagaan pemerintah desa. Guna meningkatkan kelembagaan yang baik, BBPMD melakukan peningkatan kapasitas kelembagaan tersebut dengan melakukan paling tidak 3 (tiga) pelatihan yaitu 1) tertib administrasi desa, 2) tata naskah dan pengelolaan surat dinas, dan 3) laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa.

Selama pelatihan tertib administrasi desa telah dapat berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Mengutip ulang pernyataan Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur BBPMD Malang bahwa “..... kami Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang melakukan pelatihan kepada perangkat desa untuk lebih memahami dan mengerti tentang Tertib Administrasi Desa untuk kemudian bisa dipraktekkan pada kegiatan di pemerintah desa masing - masing.”(wawancara dilakukan pada 10 Januari 2011 pukul 10.00 – 11.30 diruang kerja beliau). Sebagaimana pakteknya, dalam pengisian administrasi desa harus mengikuti prosedur yaitu :

- 1) Adanya proses kegiatan (rangkaian kegiatan) pemerintahan.
- 2) Adanya pelaku atau pelaksana kegiatan (staf/aparat Desa).
- 3) Adanya tujuan (pencapaian tujuan yang diinginkan).
- 4) Adanya kerjasama saling melengkapi data.
- 5) Adanya penyajian data yang akurat, efisien dan akuntabel

Pewujudan pelatihan tertib administrasi desa yang telah sesuai prosedur, mendapat penguatan dari salah satu peserta yang menjabat sebagai sekretaris desa (sekdes) Bapak Basuki yang mengungkapkan bahwa “.....pelatihan di Balai PMD Malang, yang paling penting adalah kemampuan berkoordinasi, karena dalam pekerjaan sehari-hari, saya harus berkoordinasi dalam adminstrasi desa, sesuai

aturan, buku-buku administrasi desa, diselesaikan dan dikelola oleh para kepala urusan (Kaur), tetapi masih dalam koordinasi dan tanggung jawab saya”. (wawancara dilakukan pada 17 Januari 2011 Pukul 9.30-10.30 Wib di kantor Desa Purworejo). Dalam hal ini, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kapasitas peserta pelatihan tertib administrasi desa setelah mengikuti pelatihan mengalami peningkatan koordinasi di bidang administrasi desa.

Sedangkan pelatihan tata naskah dan pengelolaan surat dinas ditujukan agar pengetahuan peserta pelatihan meningkat, khususnya dalam pengelolaan surat dinas. Dengan mengacu pada kriteria tata naskah dan pengelolaan surat dinas yang baik yaitu meliputi 1) kriteria surat dinas yang baik, 2) bahasa surat dinas yang baik, dan 3) bagian-bagian dari surat dinas serta fungsinya, maka tujuan pelatihan ini telah tercapai. Menguatkan hal ini, Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi selaku Kabid Pemberdayaan Aparatur BBPMD Malang menyatakan bahwa ; Dalam praktek yang dilakukan oleh peserta pelatihan diketahui, peserta pelatihan bisa menulis surat dinas dengan baik dan benar. Hal tersebut sudah sesuai dengan tujuan diadakanya pelatihan Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas....” (wawancara dilakukan pada 19 Januari 2011 pukul 09.00 – 10.30).

Pernyataan di atas juga diperkuat oleh peserta pelatihan, Bapak Basuki selaku sekdes Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar yang mengungkapkan ; “....perubahan setelah mengikuti pelatihan selain berdampak pada kinerja juga pada pribadi saya. Saya menjadi lebih tergerak untuk meningkatkan kinerja dan melakukan tugas dengan semaksimal mungkin”. (wawancara dilakukan pada 20 Januari 2011 pukul 11.00 – 12.00).

Dari hasil pemaparan diatas diketahui bahwa peserta pelatihan telah mengalami peningkatan kapasitas dalam Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas dengan baik sesuai tujuan yang ditetapkan semula.

Pelatihan laporan pertanggungjawaban pemerintah desa yang dilakukan oleh BBPMD Malang pada perangkat desa ditujukan agar perangkat desa binaan bisa terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa. Hal ini Karena Laporan Pertanggungjawaban merupakan pertanggungjawaban kinerja bagi pemerintah desa di setiap akhir tahun pemeirntahannya. Materi yang diberikan dalam pelatihan Laporan Pertanggung jawaban yang dilakukan oleh pemerintah Desa yaitu :

- 1) Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (LPPD) Akhir Tahun Anggaran.
- 2) Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (LPPD) Akhir Masa Jabatan Kepala Desa.
- 3) Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Tahun Anggaran Kepala Desa (LKPJ).
- 4) Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Masa Jabatan Kepala Desa (LKPJ)
- 5) Penginformasian Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Informasi LPPD) kepada masyarakat.
- 6) Laporan keuangan BPD adalah laporan administrasi keuangan BPD setiap Tahun.

Berdasar hasil penelitian, pelatihan ini telah member dampak bagi aparatur desa dalam meningkatkan kinerjanya, khususnya di bidang pembuatan laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa. Menguatkan hal ini yakni salah satu peserta dari Kabupaten Blitar, Bpk Basuki selaku selaku sekdes Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon, Kabupaten Blitar mengungkapkan bahwa “...dalam pelatihan yang diberikan saya menyadari kekurangan prosedural yang saya lakukan. Saya menjadi lebih mapan dalam bekerja, karena menjadi paham mengenai batasan tugas termasuk tupoksinya”. (wawancara dilakukan pada 27 Januari 2011 pukul 11.00-12.00 Wib). Meskipun demikian ada beberapa hal yang menghambat aparatur desa dalam mempraktekan pelatihan tersebut. hal ini dikarenakan faktor pemerintah daerah yang belum butuh atau mendukung bentuk laporan pertanggungjawaban ini. Sebagaimana yang diungkapkan Bapak Basuki selaku Sekdes Desa Purworejo Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar yaitu ; “...tapi menurut kabar terbaru bulan ini, Laporan pertanggungjawaban akhir tahun anggaran untuk kabupaten Blitar masih baru akan dilakukan mulai dari tahun ini, tahun-tahun sebelumnya belum terlaksana karena pemkab sendiri merasa pemerintah daerah belum memintanya...”. (Wawancara dilakukan pada 27 Januari 2011 pukul 11.00-12.00). Hal ini menjadi salah satu tantangan bagi aparatur desa dalam mempraktekan pelatihan pembuatan laporan pertanggungjawaban yang telah mereka terima di BBPMD Malang.

Berdasar uraian di atas, secara umum jelas bahwa pelatihan laporan pertanggungjawaban di tingkat pemerintahan desa telah berjalan baik dengan ditandai semakin meningkatnya pemahaman aparatur desa dalam membuat dan mempraktekan laporan pertanggungjawaban di tingkat pemerintahan desa.

Meskipun demikian, ada hal yang membuat laporan pertanggungjawaban itu belum dilaksanakan di pemerintahan desa masing-masing. Hal ini karena ada peyesuaian dengan kebutuhan perlu atau tidaknya memakin bentuk laporan pertanggungjawaban tersebut di tingkat pemerintah kota/kabupaten masing-masing. Penyesuaian kebutuhan di daerah diatur dalam UU RI No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah pasal 14 ayat (2) yang menyebutkan bahwa : “Urusan pemerintahan kabupaten/kota yang bersifat pilihan meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan”. Dasar ini memberi justifikasi bahwa sebenarnya pelaksanaan pelatihan pembuatan laporan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh BBPMD kepada aparatur pemerintah desa tidak menemui kendala yang berarti.

Ketiga hal yang telah dilakukan BBPMD Malang yaitu pelatihan 1) tertib administrasi desa, 2) tata naskah dan pengelolaan surat dinas, dan 3) laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa guna penguatan kapasitas pemerintahan desa telah berjalan dengan baik. Ini memungkinkan akan meningkatkan kualitas kelembagaan pemerintah desa yang bermula dari meningkatkan kualitas aparatur desa di 3 (tiga) bidang tersebut. Bartle (2007) menguatkan bahwa salah satu elemen pembentuk kapasitas organisasi ialah dimilikinya *Skills* atau keterampilan dan keahlian pada sumber daya manusia di dalamnya. Dalam hal ini yang dimaksud *skills* ialah peningkatkan kemampuan aparatur pemerintahan desa di tiga pelatihan yang dimaksud tersebut.

Ditinjau dari peningkatan kapasitas kelembagaan versi (Mendagri, 2002), peningkatan keahlian aparatur pemerintahan desa di 3 (tiga) hal tersebut juga telah

memenuhi salah satu kriteria yang ditetapkan yaitu kriteria tingkat individu. Dalam kriteria ini dinyatakan bahwa peningkatan kapasitas tingkat individu yaitu “tingkat keterampilan, kualifikasi, pengetahuan/wawasan, sikap (*attitude*), etika dan motivasi individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi”. Ini menunjukkan bahwa pelatihan peningkatan kapasitas aparatur pemerintah desa yang dilakukan oleh BBPMD telah tercapai dengan ditandai dengan peningkatan ketrampilan, pengetahuan, dan semangat peserta dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.

Tujuan dari peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa melalui pelatihan tiga hal tersebut ialah agar tujuan organisasi pemerintahan desa dapat tercapai. Merujuk pada definisi oleh Brown (2001: 25) yaitu “*capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan”. Berdasar ulasan di atas, ketiga pelatihan yang dilakukan oleh BBPMD Malang untuk meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa sudah tercapai sesuai rencana semula. Peningkatan kemampuan aparatur pemerintah desa dalam menjalankan tugas dan fungsi kelembagaan desa akan diikuti oleh pencapaian tujuan organisasi, yaitu pengoptimalan kinerja aparatur pemerintah desa guna mendukung fungsi pemerintahan desa.

### **3. Efektifitas pelatihan aparatur yang dilakukan oleh BBPMD Malang.**

#### **a. Efektifitas Program Pelatihan**

Untuk meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pemerintahan desa dengan indikator tujuan berupa jumlah pelatihan penyelenggaraan

pemerintahan desa serta jumlah penyusunan modul pelatihan penyelenggaraan pemerintahan desa. Pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang dapat diukur dari efektifitas Program Pelatihan yang diberikan apakah sudah dapat meningkatkan kualitas aparatur desa dengan menggunakan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan dibidang pemberdayaan aparatur desa yang sesuai standar.

Menurut Georgopoulos dan Tannenbaum dalam Steers (1996: 50) yang meninjau efektifitas dari sudut pencapaian tujuan menyatakan bahwa rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dan mengejar sasarannya. Dengan kata lain, penilaian efektifitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan-tujuan organisasi. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sebelum melakukan pelatihan telah menyusun strategi yang baik dalam pelatihan kemudian pelaksanaan strategi tersebut serta Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang selalu melakukan evaluasi saat melakukan pelatihan dan sesudah melakukan pelatihan.

Dari penyajian data diketahui bahwa efektifitas Program Pelatihan sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari Formulasi strategi ; Implementasi strategi; Evaluasi strategi. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang telah menyusun materi yang terbagi dalam 6 Pokok Bahasan dan 18 Sub Pokok Bahasan dengan alokasi waktu 50 jampel dan masing – masing jam pelajaran berdurasi selama 45 menit. Balai Besar

Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, dalam melakukan pelatihan selalu menggunakan proses yang baik agar tujuan dari pelatihan dapat tercapai dengan baik. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam memberikan pelatihan juga menggunakan metode yang gampang dan mudah dimengerti bagi peserta pelatihan, hal tersebut agar tujuan dari diadakannya pelatihan dapat dicapai dengan baik. Selain kedua hal tersebut Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang juga menggunakan media pelatihan yang baik untuk mendukung tercapainya pelatihan supaya dapat dilakukan dengan lancar dan sukses. Adapun substansi dan kualitas penyajian materi selama proses belajar mengajar menggunakan pendekatan *partisipatori andragogi* yang mampu menghidupkan tingkat partisipasi peserta, meningkatnya kemampuan, ketrampilan dan sikap peserta terhadap seluruh pokok bahasan dan sub pokok bahasan sesuai hasil evaluasi yang dilakukan oleh panitia penyelenggara.

#### **b. Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan**

Dalam setiap pelaksanaan kegiatan, faktor efektifitas selalu mendasari usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena efektifitas merupakan alat pengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Menurut Steers (1986: 26) efektifitas dapat dinilai dari pencapaian sasaran didalam tujuan organisasi. Sasaran organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan : Sasaran sosial (*social goals*), yang merupakan hubungan masyarakat pada

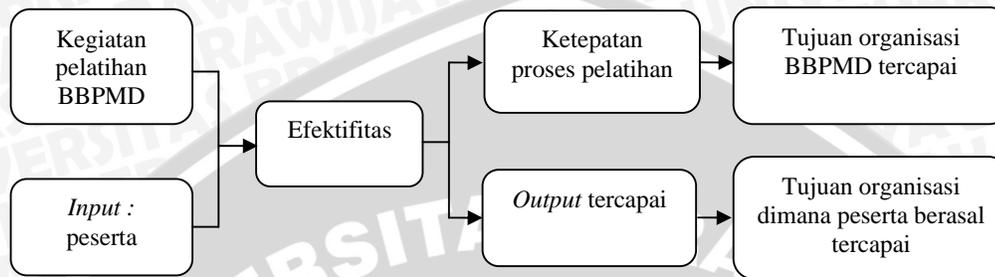
umumnya. Jenis sasaran ini berurusan dengan organisasi kelas besar pada umumnya; Sasaran sistem (*system goals*), yang merupakan keadaan atau cara berfungsinya organisasi pada umumnya; Sasaran keluaran (*output*) yang merupakan hasil dari keluaran setelah kegiatan dilaksanakan.

Efektifitas pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang selain dilihat dari efektifitas Program Pelatihan, juga bisa dilihat dari keberhasilan pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dengan mengukur keluaran (*output*) yang telah dihasilkan. Dari penyajian data diketahui bahwa keluaran pelatihan terhadap desa binaan dalam hal ini Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon, Kabupaten Blitar sudah cukup baik. Kegiatan pelatihan telah terlaksana sesuai rencana kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Secara keseluruhan penyelenggaraan pelatihan berjalan dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Adapun substansi dan kualitas penyajian materi selama proses belajar mengajar menggunakan pendekatan *partisipatori andragogi* yang mampu menghidupkan tingkat partisipasi peserta. Perangkat desa dari Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon, Kabupaten Blitar mengalami peningkatan kemampuan, ketrampilan dan sikap peserta terhadap seluruh pokok bahasan dan sub pokok bahasan, hal ini terlihat dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh panitia penyelenggara.

Efektifitas program pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BBPMD) merupakan penilaian apakah kegiatan yang telah dilakukan lembaga tersebut sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah direncanakan

semula. Ada banyak ukuran yang dilakukan dalam menilai suatu kegiatan itu efektif atau tidak.

**Bagan 8 Efektivitas Program Pelatihan Oleh BBPMD Malang**



Sumber : Data diolah (2011)

Sasaran kegiatan pelatihan yang tepat dapat menentukan program pelatihan tersebut efektif atau tidak. “Efektivitas merupakan kegiatannya harus mengenai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan” (Atmosudirjo: 1988: 81). Hal ini menjadi dasar betapa pentingnya efektivitas dari suatu kegiatan untuk dicapai.

Efektivitas program dapat dilihat dari tepat atau tidaknya sasaran dari program itu sendiri. Steers (1986: 26) menekankan tolok ukur efektifitas dalam tujuan organisasi sebagai berikut ;

- 1) Sasaran sosial (*social goals*), merupakan hubungan masyarakat pada umumnya. Jenis sasaran ini berurusan dengan organisasi kelas besar pada umumnya.
- 2) Sasaran sistem (*system goals*), merupakan keadaan atau cara berfungsinya organisasi pada umumnya.
- 3) Sasaran keluaran (*output*) merupakan hasil dari keluaran setelah kegiatan dilaksanakan.

BBPMD Malang telah melakukan ukuran efektivitas kegiatan pelatihan dengan fokus pada 2 (dua) sasaran utama yaitu 1) ketepatan proses pelatihan yang mencakup a) program pelatihan, b) metode pelatihan, c) media pelatihan dan 2) *output* dari kegiatan yang telah dilaksanakan.

Terkait ketepatan proses pelatihan, BBPMD Malang telah melakukan program pelatihan dengan baik. BBPMD Malang melakukan partisipatori andragogi, di mana peserta diperlakukan sebagai orang dewasa yang sudah mempunyai bekal pengetahuan berharga dalam pelatihan ini. Pelatih pada pelatihan ini tidak bertindak sebagai guru, melainkan terlibat aktif dalam proses belajar mengajar, sehingga pelatihan ini berjalan secara partisipatif antara pelatih dengan peserta. Mengutip pada pernyataan Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program BBPMD Malang yaitu :“... Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, dalam melakukan pelatihan selalu menggunakan proses yang baik agar tujuan dari pelatihan dapat tercapai dengan baik.” (wawancara pada 29 Januari 2011 pukul 10.00-11.00 Wib di Ruang kerja beliau)

Mengenai ketepatan metode pelatihan yang dilakukan BBPMD Malang dapat dikatakan baik. Melalui metode seperti curah pendapat; ceramah; tanya jawab; diskusi kelompok; diskusi pleno; kerja perorangan; kerja kelompok; simulasi; observasi dan studi lapang, peserta dapat lebih memahami apa yang menjadi persoalan dalam menjalankan tugas sehari-hari disertai dengan *problem solving*-nya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Khumaidi, M. AP selaku staf penyusunan program BBPMD Malang bahwa ; “Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang juga menggunakan media pelatihan yang baik untuk mendukung tercapainya pelatihan supaya dapat dilakukan dengan

lancar dan sukses”. (wawancara pada 29 Januari 2011 pukul 10.00-11.00 Wib di Ruang kerja beliau)

Sedangkan ketepatan media pelatihan yang dilakukan BBPMD Malang melalui lembar bacaan; lembar tugas; LCD/ *InFocus*; *flipchart*; *white board* dan alat tulis sudah berjalan baik. Baik penyelenggara, *trainer*, dan peserta dapat memanfaatkan sekaligus mengoptimalkan media yang ada untuk kepentingan penyerapan materi pembelajaran di kelas. Hal ini tentunya sangat menunjang kinerja mereka kelak di tempat kerja masing-masing.

Sementara itu, efektifitas kegiatan pelatihan dapat dilihat dari *output* kegiatan tersebut di lapangan. Sebagaimana yang dinyatakan Steers (1986) bahwa salah satu indikator efektivitas suatu kegiatan ialah sasaran keluaran (*output*) dari kegiatan tersebut. Mendukung pernyataan ini pegawai BBMD Malang mengungkapkan bahwa “....untuk melihat keluaran (*output*) hasil pelatihan kami biasanya melakukan evaluasi, sehingga kami mengetahui seberapa besar peserta pelatihan memahami dan mengerti materi”. Pernyataan ini menegaskan bahwa *output* dapat dilakukan melalui penilaian terhadap peserta yang ikut pelatihan

Bentuk evaluasi yang telah dilakukan oleh BBPMD kepada peserta melalui pengisian “pertanyaan kuesioner”. Sebagaimana data yang disampaikan dalam “data fokus” sebelumnya bahwa *output* program pelatihan BBPMD telah dianggap tercapai. Hal ini dikarenakan oleh beberapa hal yakni:

- a. Evaluasi Reaksi/Refleksi. Dalam evaluasi ini peserta mengatakan bahwa beberapa program yang telah dilakukan BBPMD cukup bermanfaat bagi peserta dalam menunjang tugas mereka sehari-hari.
- b. Evaluasi Harian. Dalam evaluasi ini peserta memberi nilai dengan : Sangat Memuaskan 50,19%, Memuaskan 36,34%, dan Cukup Memuaskan 13,47%. Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat Baik 52,22%, Baik 34,44%, dan Cukup Baik 13,33%.
- c. Pre test. Dari hasil pre test menunjukkan nilai “Cukup”, dengan capaian nilai rata-rata “57,83”.
- d. Post test. Dari hasil post test menunjukkan nilai “Baik”, dengan capaian nilai rata-rata “75”.

Sebagai contoh pelatihan yang telah dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang ialah pelatihan peningkatan kapasitas Sekretaris Desa Kabupaten Tojo Una-Una dari Provinsi Sulawesi Tengah bersamaan dengan pelatihan peningkatan kapasitas Sekretaris Desa Kabupaten Alor Provinsi Nusa Tenggara Timur mulai tanggal 22 sampai dengan 28 Maret 2010 bertempat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Jl. Raya Langsep Nomor 7 Malang.

Hasil dari kedua pelatihan tersebut yaitu meningkatnya kemampuan, ketrampilan dan sikap peserta terhadap seluruh pokok bahasan dan sub pokok bahasan sesuai hasil evaluasi yang dilakukan oleh panitia penyelenggara. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut ini.

**Tabel 9 Evaluasi Harian Oleh Penyelenggara**

No	Sekretaris Desa Kabupaten	Evaluasi harian oleh penyelenggara		
		Sangat Memuaskan	Memuaskan	Cukup memuaskan
1	Tojo Una-una Sulsel	50,19%	36,34%	13,47%
2	Alor NTT	28,27%	44,69%	27,04%

(Sumber : BBPMD Malang, 2010)

Berdasar tabel di atas, peserta menyatakan bahwa kegiatan pelatihan harian yang dilakukan BBPMD Malang dapat memberi manfaat kepada peserta. Hal ini ditunjukkan dengan mayoritas penilaian yang berada dalam kriteria memuaskan dan sangat memuaskan. Peserta dari Tojo una-una Sulsel memberikan penilaian paling tinggi 50,19% untuk sangat memuaskan. Sedangkan peserta dari Alor NTT memberikan penilaian memuaskan sebesar 44,69%. Penilaian ini mengindikasikan bahwa penilaian kegiatan pelatihan dapat berlangsung dengan baik.

**Tabel 10 Penilaian Pemahaman Materi Oleh Peserta**

No	Sekretaris Desa Kabupaten	Penilaian pemahaman materi oleh peserta		
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik
1	Tojo Una-una Sulsel	52,22%	34,44%	13,33%
2	Alor NTT	37,77%	46,67%	15,66%

(Sumber : BBPMD Malang, 2010)

Mengenai pemahaman peserta terhadap materi yang diterima, peserta dari Tojo Una-una Sulsel memberi mayoritas penilaian sangat baik dengan 52,2%. Sedangkan peserta dari Alor NTT memberi nilai pemahaman materi baik dengan 46,67%. Penilaian ini mengartikan bahwa peserta dapat memahami materi pelatihan yang diberikan oleh BBPMD Malang dengan baik.

**Tabel 11 Penilaian Peserta Sebelum Dan Setelah Proses Pelatihan**

No	Sekretaris Desa Kabupaten	Penilaian peserta sebelum dan setelah proses pelatihan			
		Pre test	Keterangan	Post test	Keterangan
1	Tojo Una-una Sulsel	57,83	Cukup	75	Baik
2	Alor NTT	59	Cukup	63,5	Cukup

(Sumber : BBPMD Malang, 2010)

Berdasar tabel di atas, penilaian peserta terhadap pre test dan post-test dapat dinilai baik. Peserta dari Tojo Una-una setelah dilakukan test kedua, mendapat nilai akhir 75 dengan kategori baik. Sedangkan peserta dari Alor NTT mendapat nilai post test 63,5 dengan kategori cukup. Penilaian tersebut memberikan arti bahwa kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh BBPMD Malang sudah dapat berjalan cukup baik.

Dari ketiga penilaian di atas, BBPMD Malang secara keseluruhan telah dapat menjalankan kegiatan pelatihan peningkatan aparatur pemerintah desa dengan baik. Hal ini juga telah memenuhi/sesuai dengan rencana kerja oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang.

Dalam indikator penilaian di atas, *output* yang dihasilkan semuanya berkategori baik dengan nilai di atas-rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa *output* yang diharapkan telah tercapai dengan melebihi nilai standar minimum.

Sementara itu, dilihat dari Indikator Kinerja Utama (IKU) Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Target Pembangunan Dan Kebutuhan Pendanaan Pembangunan Kementerian Dalam Negeri 2010 – 2014, beberapa kegiatan pelatihan BBPMD Malang yang sudah berjalan menunjukkan capaian hampir keseluruhan 100% kecuali 1 (satu) kegiatan yaitu sebesar

96.67%. Dari kasus Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekdes Kabupaten Badung. Hal ini karena dari 30 orang target peserta yang mengikuti kegiatan pelatihan, namun hanya 29 orang yang dapat menyelesaikan kegiatan pelatihan. Hal ini karena 1 (satu) peserta tidak dapat mengikuti pelatihan yaitu pendamping propinsi Kabupaten Badung Provinsi Bali yang tidak datang di tempat. Selain itu, ada pula keluaran (*output*) dari efektivitas kegiatan pelatihan yang telah dinilai secara kualitatif. Sebagai contoh kasus yaitu di Desa Purworejo, Kecamatan Sanankulon, Kabupaten Blitar Provinsi Jawa Timur dimana aparatur di desa tersebut setelah mengikuti pelatihan di BBPMD Malang dapat menjalankan tugas administrasi desa sehari-hari dengan cukup baik dan bahkan lebih baik saat mereka belum ikut pelatihan. Hal ini tentunya sasaran kegiatan pelatihan aparatur pemerintah desa oleh BBPMD dapat berjalan efektif.

Dari penjabaran efektifitas kegiatan pelatihan yang dicapai BBPMD Malang di atas, meminjam batasa kriteria efektivitas oleh Tangkilisan (2005: 143) yaitu telah dipenuhinya fungsi suatu organisasi; kemampuan melaksanakan tugas; produktifitas organisasi, dalam hal ini berhubungan dengan tujuan organisasi. Mengacu pada kriteria Tangkilisan, maka aparatur desa sebagai peserta pelatihan dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Ini tentu saja akan berakibat pada peningkatan produktivitas organisasi. Tercapainya produktivitas organisasi akan berkolerasi dengan pencapain tujuan organisasi tersebut, baik organisasi sebagai penyelenggara pelatihan yaitu BBPMD Malang maupun organisasi dimana peserta pelatihan berasal. Secara Keseluruhan, efektivitas program pelatihan BBPMD Malang telah tercapai. Penyelenggaraan kegiatan pelatihan oleh BBPMD Malang terhadap aparatur pemerintah desa dapat

berjalan dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Selama proses belajar mengajar menggunakan pendekatan *partisipatori andragogi* mampu menghidupkan tingkat partisipasi peserta. Hasil ini akan berdampak pada *output* kegiatan itu sendiri yaitu peningkatan kecakapan dan *skill* para peserta guna menunjang pelaksanaan tugas sehari-hari. Pencapaian *output* yang efektif selanjutnya akan mewujudkan tercapainya tujuan organisasi, dalam hal ini kinerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang.

Efektivitas tujuan dari pelatihan aparatur pemerintah desa yang dilakukan oleh BBPMD Malang merupakan bentuk manajemen pengelolaan sumber daya aparatur pemerintah di tingkat daerah. Sesuai Undang-Undang RI No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 1 Ayat (8) menyebutkan : “Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kepegawaian, dan pemberhentian.”

Sebagai lembaga pencetak kualitas aparatur pemerintah daerah, BBPMD telah menguatkan asas-asas otonomi daerah. Mengenai hal ini Priyatmoko dalam Mongid (2000:15) mengungkapkan “penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta pengelolaan sumber daya daerah hendaklah menjadi lebih efisien dan efektif”. Efektivitas kegiatan pelatihan yang telah dilakukan oleh BBPMD merupakan perwujudan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berkualitas, khususnya pada peningkatan kapabilitas aparatur desa dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Inti dari terwujudnya efektivitas kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh BBPMD Malang ialah tercapainya tujuan organisasi terutama tujuan BBPMD sendiri sebagai instansi penyelenggara pelatihan. Dengan proses dan *output* kegiatan yang dilaksanakan dengan efektif, maka tujuan organisasi cenderung akan tercapai secara efektif pula. Sills dalam Tangkilisan (2005: 138) “efektifitas merupakan keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan, dan pemanfaatan tenaga manusia”. Pendapat Stills tersebut memperkuat bahwa dalam mencapai efektifitas, tidak hanya tujuan yang menjadi sorotan utama organisasi, akan tetapi juga bagaimana mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Sumber daya manusia di dalam BBPMD Malang merupakan asset utama dalam menjalankan organisasi yang efektif dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian BBPMD Malang dalam memberikan pelatihan kepada aparatur pemerintah desa harus terus melakukan pembenahan terhadap sumber daya yang dimiliki. Dari sekian sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan. Sumber daya manusia organisasi akan menentukan “nasib” BBPMD ke depan apakah akan terus meningkatkan *performance* atau malah menurun. Tanpa sumber daya manusia yang cakap, maka tidak mungkin prestasi yang telah dicapai BBPMD saat ini akan menurun di tahun-tahun berikutnya, namun sebaliknya dengan sumber daya manusia yang *capable* dan *adatable* dengan *high skills* maka perjalanan BBPMD sebagai lembaga “*trainer*” aparatur pemerintah daerah akan terus meningkat.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang akan tetap memprioritaskan pelatihan peningkatan kapasitas sekretaris desa dalam Rencana Kerja di tahun-tahun berikutnya. Mengingat penyelenggaraan pelatihan peningkatan kapasitas sekretaris desa yang merupakan posisi strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Meskipun demikian bukanlah hal yang mudah bagi BBPMD Malang merealisasikan rencana kerja tersebut. Pelaksanaan di lapangan, tidak semua proses pelatihan berjalan lancar. Ada beberapa kegiatan yang tidak sesuai rencana dan kurang membuahkan hasil yang optimal. Hal ini menjadi hambatan bagi BBPMD Malang dalam memberikan bimbingan pelatihan kepada aparatur desa.

Berdasarkan penyajian data dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti, mengenai strategi pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan desa melalui peran Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Malang sebagai media fasilitator, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Upaya Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang guna peningkatan kualitas program pelatihan bagi aparatur desa meliputi :

- a. Perbaikan atau peningkatan program pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sudah cukup baik dalam menjalankan perannya sebagai fasilitator Kementerian Dalam Negeri dengan selalu memberikan perbaikan atau peningkatan program pelatihan yang meliputi upaya tersedianya modul pelatihan yang berkualitas, mengupayakan tersedianya tenaga terdidik, menyediakan adanya tenaga fasilitator desa yang trampil, menyediakan adanya pola kerja - sama terpadu dan terciptanya mekanisme kerja program dan kegiatan, tersedianya informasi data pelatihan yang dibutuhkan dan kinerja alumni peserta pelatihan, adanya data kebutuhan jenis - jenis pelatihan.
- b. Obyek yang menjadi sasaran kegiatan yang sudah cukup baik yaitu sesuai dengan ketentuan yang diatur oleh Kementerian Dalam Negeri yaitu Aparatur Pemerintah Desa dan Masyarakat yang bertujuan meningkatnya kapasitas penguatan lembaga kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat dengan indikator sasaran berupa jumlah pelatihan di bidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa sesuai standar.
- c. Durasi waktu yang dijadwalkan sudah terarah dengan baik oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di

Malang, sedangkan rentang waktu yang disediakan dalam pelatihan berlangsung selama 3 hari sampai 6 hari.

2. Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa binaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sesudah mengikuti pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang yang meliputi :

a. Tertib Administrasi Desa yang menjadi lebih baik setelah mengikuti pelatihan. Tertib Administrasi Desa bertujuan supaya perangkat desa memahami cara pengisian buku administrasi desa yang proses kegiatannya meliputi : Buku Administrasi Penduduk, Buku Administrasi Umum, Buku Administrasi Keuangan, Buku Administrasi Pembangunan dan Buku Administrasi BPD.

b. Tata Naskah dan Pengelolaan Surat Dinas perangkat desa setelah mengikuti pelatihan juga mengalami peningkatan. Peserta pelatihan mengerti dan memahami mulai dari Cara menulis surat yang baik, bahasa dalam penulisan surat dinas yang baik serta memahami bagian dari surat dinas serta fungsi dari bagian - bagian tersebut. Dalam praktek yang dilakukan oleh peserta pelatihan diketahui, peserta pelatihan bisa menulis surat dinas dengan baik dan benar.

c. Peserta pelatihan juga mengalami peningkatan kapasitas dalam hal Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa. Peserta pelatihan mendapatkan pengalaman langsung

terhadap bentuk dan sistematika penyusunan serta mekanisme laporan akhir tahun anggaran maupun akhir masa jabatan kepala desa kepada Bupati melalui Camat, laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD dan informasi pertanggung jawaban kepada masyarakat. Peserta pelatihan menjadi terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa.

3. Efektifitas pelatihan aparatur yang dilakukan oleh Balai Besar

Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang yang meliputi :

- a. Efektifitas program pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sudah cukup baik. Dalam pelatihan selalu menggunakan proses yang baik agar tujuan dari pelatihan dapat tercapai dengan baik, pelatihan juga menggunakan metode yang gampang dan mudah dimengerti bagi peserta pelatihan, menggunakan media pelatihan yang baik untuk mendukung pelatihan.
- b. Keluaran (*output*) yang telah dihasilkan dari pelatihan sudah sesuai dengan tujuan diadakannya pelatihan. Setelah melakukan pelatihan dilakukan empat macam evaluasi yaitu evaluasi Reaksi atau refleksi, evaluasi harian, pre test dan post test. Sehingga bisa diketahui hasil pelatihan dari masing – masing peserta yang mengikuti pelatihan.

## B. Saran

Berikut ini akan dipaparkan beberapa saran guna meningkatkan kapasitas pemerintahan desa melalui peran Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat sebagai media fasilitator yaitu :

1. Hendaknya seluruh aparatur pemerintahan desa mendapatkan pelatihan secara bergilir tanpa ada pengecualian, yang mana selama ini pelatihan aparatur pemerintahan desa yang diadakan masih berpedoman pada rujukan pemerintah daerah provinsi, pemerintah kabupaten/ kota yang kemudian diteruskan kepada Kementerian Dalam Negeri untuk ditinjau lebih lanjut .
2. Hendaknya peserta pelatihan bisa lebih jelas menyampaikan profile daerahnya sehingga Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang bisa memahami dinamika dan gejolak sosial yang berkembang di wilayah kerjanya dari sini Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang bisa mengadakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan aparatur pemerintah desa, serta memetakan ranah kebutuhan materi yang diajarkan sehingga bisa dimanfaatkan pada pelatihan untuk angkatan berikutnya.
3. Hendaknya kepada peserta pelatihan, wajib melakukan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di daerah masing-masing. Sehingga memudahkan pemantauan bagi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang untuk dapat melihat kesuksesan dari pelatihan yang dilakukan.

4. Disediakan kotak kritik dan saran supaya apabila ada peserta pelatihan yang ingin melakukan komplain atas ketidaksesuaian pelatihan yang diberikan bisa dengan mudah serta hal tersebut untuk kebaikan pelatihan yang akan dilakukan kedepannya.
5. Hendaknya lebih banyak melibatkan beberapa praktisi yang berkaitan dengan materi yang disampaikan sehingga para peserta pelatihan bisa melihat dan menemukan solusi permasalahan pada keadaan yang sebenarnya. Pelibatan ini juga bisa berfungsi untuk transfer ilmu, wawasan maupun pengalaman antara praktisi, fasilitator dan peserta.
6. Memberikan gambaran umum tentang bentuk latihan, tujuan pelatihan serta keadaan lingkungan tempat pelatihan kepada peserta yang diundang sebelum mengikuti pelatihan. Sehingga peserta tidak kaget setelah datang di tempat pelatihan. Hal ini mengingat adanya perbedaan keadaan budaya, kebiasaan, demografi maupun bentang alam dari masing – masing peserta.

## DAFTAR PUSTAKA

## A. Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirjo, Prajudi. 1988. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Badudu, J. S dan Sutan Mohammad Zain. 2001. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Bartle, R. G, and Sherbert. 2000. *Introduction to Real Analysis*. New York : John Wiley And Sons.
- Bennet, V. R, Brown, L. K. 2001. *Miles Textbook of Midwives*. Toronto : Churchill Livingstone.
- David, Fred R. 1997. *Strategic Management*. Dalam Tjitowardojo, Sularno. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Elek Media Komputindo.
- Fitriyah. 2001. “*Demokratisasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*”. Dalam Teguh Yuwono (ed.). *Manajemen Otonomi Daerah: Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru*. Semarang: Puskodak UNDIP.
- Gibson. Ivancevich. Donnelly. 1992. *Organisasi dan Manejemen*. Jakarta : Erlangga
- Hariandja, Marihottua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2004. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jauch, L. R dan William F. Glueck. 2000. *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.
- Juliantara, Dadang (Ed). 2005. *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Pembaruan.

- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gaya Media.
- Kushandajani. 2001. "Good Governance dan Otonomi Daerah". Dalam Teguh Lukman, Sampara. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta : STIA LAN Press.
- Makmur, Syarif. 2008. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Mangkuprawira, Sjafrin. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- McGinty, Robert. L. Dan John Hanke. 2003. *Compensation Management in Practice-Merit Pay Plans : Are they Trully Tied To Performance*.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Designing Effective Organization*. London: prentice Hall International, Inc
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Morrison, Garry R, Steve M Ros, Jerrold E. Kemp. 2001. *Designing Effective Instruction*. New York : John Wiley and Sons.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mongid, Abdul, dkk. 2000. *Jawa Timur Menuju Daerah Otonom*. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Muluk, M.R. Khairul. 2005. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayu Media.
- Nazir, Muh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 1981. *Dimensi-Dimensi Pemerintahan Desa*. Jakarta : Bina Aksara.
- Pearce, John A. dan R.B Robinson, Jr. 2007. *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*. London : Mc Graw – Hill Company, inc.
- Poerwodarminto, WJS. 1984. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Rozaki, Abdur dkk. 2005. *Prakarsa Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta : IRE Press.

- Saparin, Sumber. 1979. *Tata Pemerintahan dan Administrasi Pemerintahan Desa*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sarundajang, S.H. 1999. *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sitomorang, Victor M. dan Cormentyna Sitanggang. 1994. *Hukum Administrasi Pemerintahan di Daerah*. Jakarta : Sinar Grafika
- Steers, M. Richard. 1996. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Syafiie, Inu Kencana. 2004. *Ilmu Administrasi*. Jakarta : Binaman Pressindo.
- Syamsi, Ibnu. 1988. *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Tangkilisan, Hessel, Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia widiasarana Indonesia.
- Thoha, Ahmad.1992. *Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Tim BBPMD Malang. 2009. *Buku Pelatihan Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa di Malang*. Malang.
- Umar, Husein. 2002. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta : Bina Rupa.
- Widjaja, Haw. 2001. *Pemerintahan Desa/ Marga Berdasarkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Otonomi Daerah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, A.W. 1990. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : CV Rajawali

## **B. Internet**

- Bappenas. 1988. Diakses dari <http://www.bappenas.go.id/get-file-server/node/6726/>. Pada tanggal 3 November 2010
- Explore Indonesia. 2008. *Pelayanan Publik Bagian 1*. Diakses dari <http://www.explore-indo.com/layanan-publik/48-layanan-publik/174-pelayanan-publik-bagian-1.html> pada tanggal 11 November 2010

Flippo. 1996. *Definisi Sumber Daya Manusia*. Diakses dari <http://definisi-pengertian.blogspot.com/2010/04/definisi-sumber-daya-manusia.html> pada tanggal 4 November 2010

Harian Joglo Semar. 12 Januari 2010. *Raskin Dikurangi, Warga Resah*. Diakses dari <http://harianjoglosemar.com/berita/raskin-dikurangi-warga-resah-6634.html> pada tanggal 3 November 2010

Palimirma. 2007. *Pelayanan Publik dan Konsep Pelayanan Prima*. Diakses dari <http://www.managementfile.com/journal.php?sub=journal&awal=80&page=services&id=15> pada tanggal 11 November 2010

Robbins. 1990. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Diakses dari <http://id.shvoong.com/books/1879135-teori-organisasi-dan-pengorganisasian/> pada tanggal 3 November 2010

Your Dictionary. *Local Government Definition*. Diakses dari <http://www.yourdictionary.com/local-government> pada tanggal 10 November 2010

Your Dictionary. *Public Service Definition*. Diakses dari <http://www.yourdictionary.com/public-service> pada tanggal 11 November 2010

### C. Peraturan Perundang-Undangan

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 130 Tahun 2003 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri. Diakses dari <http://ayunkinfoperaturan.blogspot.com/2011/03/kepmendagri-no-130-tahun-2003-tentang.html> pada 9 Januari 2011

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Diakses dari [http://209.85.175.104/search?q=cache:ZLtMswxZcsJ:www.bapeda-jabar.go.id/bapeda\\_design/docs/perundangan/20070809\\_075312.pdf+Peraturan+Pemerintah+Nomor+41+Tahun+2007+Tentang+Organisasi+Perangkat+Daerah.&hl=id&ct=clnk&cd=1&gl=id](http://209.85.175.104/search?q=cache:ZLtMswxZcsJ:www.bapeda-jabar.go.id/bapeda_design/docs/perundangan/20070809_075312.pdf+Peraturan+Pemerintah+Nomor+41+Tahun+2007+Tentang+Organisasi+Perangkat+Daerah.&hl=id&ct=clnk&cd=1&gl=id) pada tanggal 6 Agustus 2008

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 34 tahun 2007 Tentang Administrasi Kelurahan. Diakses dari [www.linkpdf.com/.../peraturan-menteri-dalam-negeri-nomor-34-tahun-2007-tentang-.pdf](http://www.linkpdf.com/.../peraturan-menteri-dalam-negeri-nomor-34-tahun-2007-tentang-.pdf) pada tanggal 5 November 2010

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2007 Tentang Uraian Tugas Subbagian Dan Seksi Di Lingkungan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa di Malang diakses dari

[www.depdagri.go.id/media/documents/2010/07/.../permen\\_no.372010.rtf](http://www.depdagri.go.id/media/documents/2010/07/.../permen_no.372010.rtf)  
pada tanggal 2 November 2010

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa/ Kelurahan. Diakses dari [http://hukum.unsrat.ac.id/men/mendagri\\_19\\_2007.pdf](http://hukum.unsrat.ac.id/men/mendagri_19_2007.pdf) pada tanggal 3 Januari 2011

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa di Malang diakses dari [portal.mahkamahkonstitusi.go.id/.../lihat\\_pdf.php?pdf=permendagri\\_21\\_2006](http://portal.mahkamahkonstitusi.go.id/.../lihat_pdf.php?pdf=permendagri_21_2006) pada tanggal 2 November 2010

*Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa. Diakses dari [www.dsfindonesia.org/userfiles/PP72\\_2005.pdf](http://www.dsfindonesia.org/userfiles/PP72_2005.pdf) pada tanggal 5 November 2010*

Peraturan Pemerintah Nomor 73 tahun 2005 Tentang Kelurahan Diakses dari [www.dsfindonesia.org/userfiles/PP73\\_2005.pdf](http://www.dsfindonesia.org/userfiles/PP73_2005.pdf) pada tanggal 5 November 2010

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2007. Tentang Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

Undang-undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 Perubahan Amandemen Keempat disajikan oleh Harun Al Rasyid. Jakarta : UI Press.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Diakses dari <http://www.legalitas.org/incl-php/buka.php?d=2000+9&f=uu25-2009.htm> pada tanggal 5 November 2010

*Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Diakses dari [www.kpu.go.id/.../UU\\_32\\_2004\\_Pemerintahan%20Daerah.pdf](http://www.kpu.go.id/.../UU_32_2004_Pemerintahan%20Daerah.pdf) pada tanggal 5 November 2010*

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Diakses dari [djahu.depukumham.go.id/filelampiran/UU%20No.43%20Tahun%201999.pdf](http://djahu.depukumham.go.id/filelampiran/UU%20No.43%20Tahun%201999.pdf) pada tanggal 5 November 2010

**LAMPIRAN III**

**INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)  
DIREKTORAT JENDERAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA**

1. NAMA UNIT ORGANISASI : BALAI BESAR PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA MALANG
2. TUGAS : MELAKSANAKAN SEBAGAI TUGAS DIREKTORAT JENDERAL PEMBERDAYAN MASYARAKAT DAN DESA DI BIDANG PELATIHAN BAGI MASYARAKAT YANG MELIPUTI KADER PEMBANGUNAN, PERANGKAT PEMERINTAHAN, ANGGOTA BADAN PERWAKILAN, PENGURUS LEMBAGA MASYARAKAT DAN PARA WARGA MASYARAKAT DESA DAN KELURAHAN SESUAI KEBIJAKAN YANG DITETAPKAN OLEH DIREKTUR JENDERAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA
3. FUNGSI :
  - A. PELAKSANAAN PELATIHAN DI BIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN
  - B. PELAKSANAAN PELATIHAN DI BIDANG PEMBERDAYAAN LEMBAGA MASYARAKAT DESA/KELURAHAN
  - C. PELAKSANAAN URUSAN KETATAUSAHAAN, KEPEGAWAIAN KEUANGAN, ADMINISTRASI UMUM, PERPUSTAKAAN, PERLENGKAPAN, DAN RUMAH TANGGA
4. INDIKATOR KINERJA UTAMA

SASARAN	INDIKATOR KINERJA UTAMA	SUMBER DATA
Meningkatkan Kapasitas Aparat dan Masyarakat dalam Pelaksanaan Pembangunan Desa	1. Jumlah pelatihan di bidang Pemberdayaan Aparatur Pemerintahan Desa/Kelurahan sesuai standar	- Ditjen PMD, - Badan PMD Provinsi - Badan / Kantor PMD Kab/Kota - Balai Desar PMD Malang, - Balai PMD Yogyakarta dan Lampung
	2. Jumlah pelatihan di bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan Desa/Kelurahan sesuai standar	- Ditjen PMD, - Badan PMD Provinsi - Badan / Kantor PMD Kab/Kota - Balai Desar PMD Malang, - Balai PMD Yogyakarta dan Lampung
	3. Biaya rata-rata pelayanan urusan ketatausahaan, kepegawaian keuangan, administrasi umum, perpustakaan, perlengkapan, dan rumah tangga	- Ditjen PMD, - Badan PMD Provinsi - Badan / Kantor PMD Kab/Kota - Balai Desar PMD Malang, - Balai PMD Yogyakarta dan Lampung

TARGET PEMBANGUNAN DAN KEBUTUHAN PENDANAAN PEMBANGUNAN  
KEMENTERIAN DALAM NEGERI 2010 – 2014

TARGET PEMBANGUNAN TAHUN 2010-2014  
DIREKTORAT JENDERAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA

PROGRAM /KEGIATAN	OUTCOME/ OUTPUT	INDIKATOR	TARGET					UNIT ORGANISASI PELAKSANA
			2010	2011	2012	2013	2014	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Peningkatan Keberdayaan Masyarakat dan Desa lingkup Regional	Meningkatkan Kapasitas Aparat dan Masyarakat dalam Pelaksanaan Pembangunan Desa	1. Jumlah pelatihan di bidang Pemberdayaan Aparatur Desa/Kelurahan sesuai standar	27 Angk	30 Angk	30 Angk	30 Angk	147 Angk	Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Malang
		2. Jumlah pelatihan di bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan Desa/Kelurahan sesuai standar	30 Angk	36 Angk	36 Angk	36 Angk	174 Angk	
		3. Biaya rata-rata pelayanan urusan ketatausahaan, kepegawaian keuangan, administrasi umum, perpustakaan, perlengkapan, dan rumah tangga	100%	100%	100%	100%	100%	

Sumber data : Bagian Perencanaan Direktorat PMD tahun 2010

**LAMPIRAN IV**

**I. KEGIATAN NON PELATIHAN (SUB.BAGIAN PENYUSUNAN PROGRAM )**

**1. Temu Karya Program Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa**

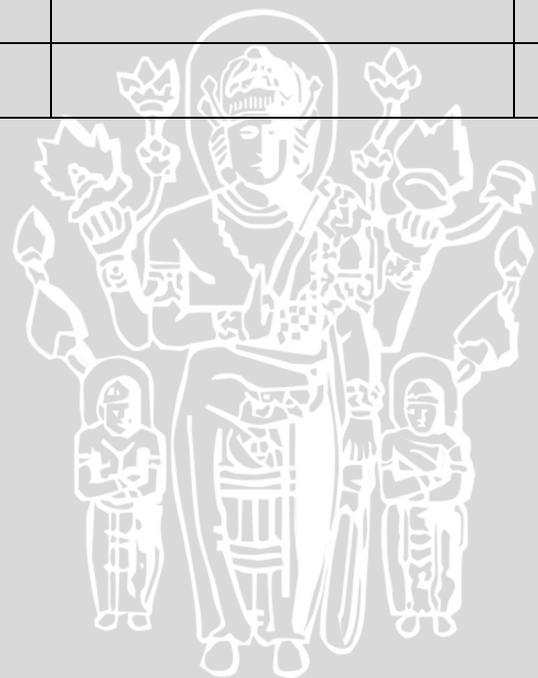
<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : TEMU KARYA PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA					
<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Output :</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tersosialisasikannya kebijakan program PM dan Desa/Kelurahan antara Pemerintah , Pemerintah Daerah dan BBPMD Malang;</li> <li>- Diketuinya isu strategis nasional terkait kebijakan pemerintah dibidang pemberdayaan masyarakat, pengentasan kemiskinan, pengangguran dan lapangan kerja;</li> <li>- Tersampainya informasi program, Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat yang dikembangkan Balai Besar PMD Malang kepada peserta temu karya;</li> </ul>	1 Kegiatan Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 Orang peserta</li> <li>- 6 orang narasumber</li> <li>- 24 Judul pelatihan sebanyak 56 angkatan peserta pelatihan dan 5 kegiatan non pelatihan dengan rincian sebagai berikut :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan Pemberdayaan Aparatur Desa dan Kelurahan 6 judul pelatihan dengan 22 angkatan</li> <li>- Pelatihan Pemberdayaan Aparatur Desa dan Kelurahan Lokasi Laboratorium Lapang 6 judul pelatihan dengan 12 angkatan</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-50 Orang peserta</li> <li>- 24 Judul pelatihan sebanyak 56 angkatan peserta pelatihan dan 5 kegiatan non pelatihan dengan rincian sebagai berikut :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan Pemberdayaan Aparatur Desa dan Kelurahan 6 judul pelatihan dengan 22 angkatan</li> <li>- Pelatihan Pemberdayaan</li> </ul> </li> </ul>	100 %  100 %	9 – 11 Nopember 2010

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : TEMU KARYA PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan Bidang Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa/Kelurahan 6 judul pelatihan dengan 13 angkatan</li> <li>- Pelatihan Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan Desa/Kelurahan Lokasi Laboratorium Lapang 6 judul pelatihan dengan 9 angkatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparatur Desa dan Kelurahan Lokasi Laboratorium Lapang 6 judul pelatihan dengan 12 angkatan</li> <li>- Pelatihan Bidang Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa/Kelurahan 6 judul pelatihan dengan 13 angkatan</li> <li>- Pelatihan Bidang Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa/Kelurahan Lokasi Laboratorium Lapang 6 judul pelatihan dengan 9 angkatan</li> </ul>		
- Adanya kesamaan persepsi tentang kebutuhan daerah akan					

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : TEMU KARYA PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
<p>pengembangan pelatihan yang berbasis pada pengembangan desa/kelurahan laboratorium lapang pemberdayaan masyarakat yang ditetapkan oleh Balai Besar PMD Malang;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tersosialisasikannya profil lokasi Desa/Kelurahan Laboratorium Lapang dalam mendukung metode pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan Balai Besar PMD Malang, melihat pemaparan Kades Gondang Kecamatan Gondang Kabupaten Tulungagung dan pemaparan Lurah Purwanto Kecamatan Blimbing Kota Malang;</li> <li>- Tertandatanganinya surat terima bantuan alat TTG dan sarana perkantoran Desa/Kelurahan lokasi laboratorium lapang oleh 6 perwakilan kelompok usaha masyarakat dan 2 perwakilan Desa/Kelurahan untuk sarana perkantoran;</li> </ul>					

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : TEMU KARYA PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terwujudnya kerjasama pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan untuk mewujudkan peningkatan kapasitas SDM;</li> <li>- Diperolehnya komitmen kerjasama program Balai Besar PMD Malang dengan daerah dalam bentuk Nota Kesepakatan Bersama (MOU) antara Balai Besar PMD Malang dengan daerah;</li> <li>- Tersusunnya rencana tindak lanjut Temu Karya Pengembangan Program Masyarakat Balai Besar PMD Malang melibatkan <i>stakeholders</i> institusi pasangan dan daerah asal peserta.</li> </ul>					
<b>Outcome :</b>					
Terbangunnya komitmen bersama sebagai upaya sinkronisasi pengembangan program dan pelatihan pemberdayaan masyarakat dan desa untuk mendukung Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat					

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : TEMU KARYA PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
(PNPM) guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.					
<b>SASARAN :</b>					
Kepala Badan/Dinas/Kantor PMD se wilayah kerja BBPMD Malang					



**2. Identifikasi Pengembangan Program/Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan**

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : IDENTIFIKASI PENGEMBANGAN PROGRAM/KEGIATAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA/KEL					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
<b>Output</b> :					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terlaksananya Identifikasi Pengembangan Program /kegiatan pemberdayaan masyarakat dan Desa/Kel</li> <li>2. Disosialisasikannya program /kegiatan pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang termuat dalam Rencana Startegis Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang Tahun 2010-2014.</li> <li>3. Adanya kajian bersama Rencana Kerja Lembaga tentang kebutuhan pelatihan dan non pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/ Kelurahan Tahun 2010, sebagai input sinergis program antara daerah dengan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang.</li> <li>4. Disepakatinya komitmen kerjasama pemantapan kapasitas pemerintahan Desa/ Kelurahan dan masyarakat melalui pelatihan antara Pemerintah Daerah dengan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang.</li> <li>5. Diketuinya faktor penghambat dan</li> </ol>	1 Kegiatan	13 Provinsi	13 Provinsi	100 %	<p>Gelombang I 24 – 28 Mei 2010</p> <p>Gelombang II 14 – 18 juni 2010</p>

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : IDENTIFIKASI PENGEMBANGAN PROGRAM/KEGIATAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA/KEL					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
pendukung yang dihadapi daerah dalam mengikuti pelatihan yang dilakukan Balai Besar PMD Malang.					
<b>Outcome :</b>					
Terlaksanannya Identifikasi Pengembangan Program /kegiatan pemberdayaan masyarakat dan Desa/Kel di 13 provinsi wilayah kerja balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang					
<b>SASARAN :</b>					
Kepala/Bagian Penyusunan program Badan/Dinas/Kantor PMD 13 provinsi se wilayah kerja BBPMD Malang, yaitu <b>Jawa timur</b> : Kab.Kediri, Kab.Nganjuk, Kab.Jombang, Kab.Magetan, Kab. Madiun <b>NTT</b> : Kab. Timor Tengah Selatan, Kota Kupang; <b>NTB</b> : Kab.Lombok Utara, Kab. Sumbawa; <b>Sulsel</b> : Kab.Sidenreng Rappang, Kab. Enrekang ; <b>Sultra</b> : Kab.Buton, Kota Bau-Bau ; <b>Sulbar</b> : Kab. Mamuju, Kab.Majene <b>Sulteng</b> : Kab.Sigi, Kab.Poso; <b>Sulut</b> : Kota. Kotamobagu, Kab. Minahasa Selatan ; <b>Gorontalo</b> : Kab.Gorontalo, Kab. Bone Bolango ; <b>Maluku Utara</b> : Kota Ternate, Kab. Sula ; <b>Maluku</b> : Kota Tual, Kab. Maluku Tenggara; <b>Bali</b> : Kab. Badung, Kab. Bangli ;					

### 3. Monitoring Evaluasi Pasca Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : MONITORING EVALUASI PASCA PELATIHAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA/KELURAHAN					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
<b>Output</b> :					
1. Terwujudnya kesesuaian program /kegiatan dengan rencana tindak lanjut alumni peserta pelatihan yang disusun selama berlangsungnya proses pelatihan di BBPMD 2. Adanya kapasitas performa dan unjuk kerja alumni peserta pelatihan demi mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. 3. Adanya peran pemerintahan daerah setempat dalam mendukung kinerja alumni pelatihan 4. Tergalinya input bagi pengambil kebijakan pemerintah kabupaten/kota dan pemerintah provinsi dalam menyusun rencana kerja pemerintahan di	1 Kegiatan	13 Provinsi	13 Provinsi	100 %	Monitoring evaluasi pasca pelatihan pemberdayaan masyarakat desa/kelurahan Pelaksanaan tanggal 23 s.d 27 September 2010

<b>Program</b> : PENINGKATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT PERDESAAN					
<b>Kegiatan</b> : PEMBINAAN / SOSIALISASI / WORKSHOP / DESIMINASI / SEMINAR / PUBLIKASI					
<b>Sub Kegiatan</b> : MONITORING EVALUASI PASCA PELATIHAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA/KELURAHAN					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6
daerah 5. Tergalinya input bagi BBPMD Malang dalam menyusun kebutuhan program/kegiatan pelatihan sekaligus sebagai bahan revisi modul pelatihan sesuai kebutuhan daerah					
<b>Outcome :</b>					
Terlaksananya Monitoring dan Evaluasi pasca pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kel di 13 provinsi wilayah kerja balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang					
<b>SASARAN :</b>					
Sasaran dalam monitoring evaluasi pasca pelatihan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa/kel dengan sasaran para alumni peserta pelatihan pemberdayaan masyarakat pada wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang					

**II. KEGIATAN PELATIHAN**

**A. BIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR**

**1. PELATIHAN PENINGKATAN KAPASITAS SEKDES KABUPATEN BADUNG**

Program	: PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
Kegiatan	: PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian (%)</b>	
	<b>Output :</b>				<b>Ket.</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;</li> <li>2. Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;</li> <li>3. Terampil mengisi buku administrasi desa;</li> <li>4. Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;</li> <li>5. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa;</li> <li>6. Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;</li> <li>7. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;</li> <li>8. Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;</li> <li>9. Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;</li> <li>10. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;</li> <li>11. Melaksanakan studi lapang dan pembobotan materi praktis pembuatan/pelaksanaan buku administrasi</li> </ol>	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	8 s.d 14 Maret 2010
					<p>- Hasil evaluasi harian menunjukkan sangat baik 22,63%, baik 55,95%, dan cukup baik 21,42%.</p> <p>- Pre test menunjukkan nilai cukup dengan nilai rata-rata 68,21</p> <p>- Post test menunjukkan nilai baik dengan nilai rata-rata 80,71</p>	

Program	: PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA				
Kegiatan	: PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR				
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
desa, peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa, serta pengelolaan keuangan desa di lokasi studi lapang; 12. Diketuinya kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang; 13. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
29 peserta pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekdes	30 orang	30 orang alumni	29 orang	96.67 %	Pendamping Provinsi tidak datang
<b>SASARAN :</b>					
28 orang Sekretaris Desa yang berasal dari Kabupaten Badung Provinsi Bali.					

**2. PELATIHAN PENINGKATAN KAPASITAS SEKDES KABUPATEN MALUKU TENGAH**

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output</b> :					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	8 s.d 14 Maret 2010
2. Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;					<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Pre test</i> menunjukkan nilai kurang baik dengan nilai rata-rata 54,82</li> <li>- <i>Post test</i> menunjukkan nilai cukup dengan nilai rata-rata 72,32</li> </ul>
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					
4. Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;					
5. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa;					
6. Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
7. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
8. Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;					
9. Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
10. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
11. Melaksanakan studi lapang dan pembobotan materi praktis pembuatan/pelaksanaan buku administrasi desa, peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa, serta pengelolaan keuangan desa di lokasi studi lapang;					

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
12.Diketahuinya kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang; 13.Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekdes	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
28 orang Sekretaris Desa yang berasal dari Kabupaten Maluku Tengah provinsi Maluku					

### 3. PELATIHAN PENINGKATAN KAPASITAS SEKDES KABUPATEN MAMUJU

<b>Program</b>	: PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA				
<b>Kegiatan</b>	: PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR				
	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian (%)</b>
	<b>Ket.</b>				
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	8 s.d 14 Maret 2010
2. Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;					
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					
4. Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;					
5. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa;					
6. Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
7. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
8. Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;					
9. Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
10. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
11. Melaksanakan studi lapang dan pembobotan materi praktis pembuatan/pelaksanaan buku administrasi desa, peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa, serta					
					Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan sangat baik 22,63%, baik 55,95%, dan cukup baik 21,42%. <i>Pre test</i> menunjukkan nilai cukup dengan nilai rata-rata 68,21. <i>Post test</i> menunjukkan nilai baik dengan nilai rata-rata 80,71.

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
pengelolaan keuangan desa di lokasi studi lapang; 12. Diketuainya kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang; 13. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekdes	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100%	
<b>SASARAN :</b>					
28 orang Sekretaris Desa yang berasal dari Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat					

#### 4. PELATIHAN PENINGKATAN KAPASITAS SEKDES KABUPATEN SUMBAWA BARAT PROVINSI NTB

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output</b> :					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	8 s.d 14 Maret 2010
2. Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;					
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					
4. Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;					
5. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa;					
6. Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
7. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
8. Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;					
9. Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
10. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
11. Melaksanakan studi lapang dan pembobotan materi praktis pembuatan/pelaksanaan buku administrasi desa, peraturan desa,					
					- Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan sangat baik 17,86%, baik 51,19%, dan cukup baik 30,95%. - <i>Pre test</i> menunjukkan nilai cukup dengan nilai rata-rata 65,18. - <i>Post test</i> menunjukkan nilai baik dengan nilai rata-rata 78,21.

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa, serta pengelolaan keuangan desa di lokasi studi lapang; 12. Diketuainya kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang; 13. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekdes	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
28 orang Sekretaris Desa yang berasal dari Kabupaten Sumbawa Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat					

### 5. PELATIHAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN KELURAHAN KOTA TERNATE PROVINSI MALUKU UTARA

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan Pemerintah Kelurahan;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	15 s.d. 20 Maret 2010
2. Dipahaminya Kewenangan Kelurahan;					
3. Mampu mengisi buku administrasi Kelurahan;					
4. Mampu mengelola keuangan Kelurahan;					
5. Dipahaminya lembaga kemasyarakatan;					
6. Dipahaminya teknik fasilitasi peningkatan partisipasi masyarakat;					
7. Mampu menyusun perencanaan pembangunan kelurahan;					
8. Dipahaminya teknik-teknik resolusi konflik;					
9. Dipahaminya standar pelayanan minimal (SPM);					
10. Dipahaminya pembinaan dan pengawasan;					
11. Mengetahui kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan kelurahan di lokasi studi lapang;					
12. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					
					- Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 28,9%, Memuaskan 43,95%, dan Cukup Memuaskan 27,16%. - Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat baik 31,11%, Baik 42,22%, dan Cukup baik 26,67%. - <i>Pre test</i> menunjukkan nilai Kurang Baik, dengan capaian nilai rata-rata 52,59. - <i>Post Test</i> menunjukkan

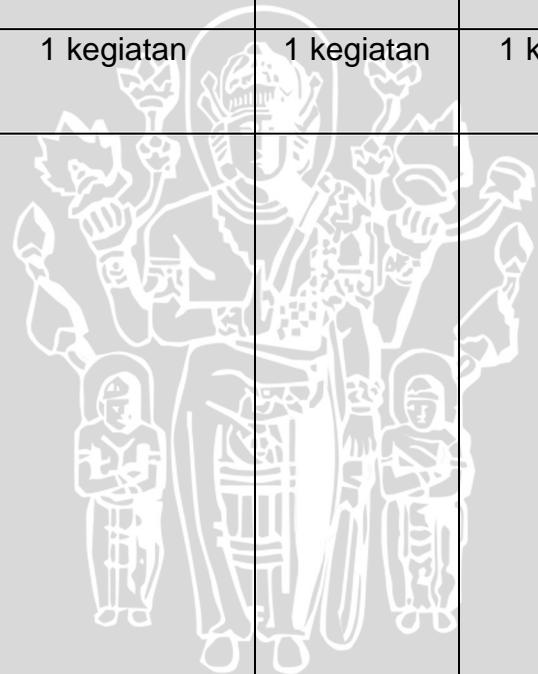
<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
					nilai cukup, dengan capaian nilai rata-rata 67,07
Outcome :					
30 peserta pelatihan Manajemen Pemerintahan Kelurahan Kota Ternate Provinsi Maluku Utara	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
SASARAN :					
30 orang Lurah Kota Ternate Provinsi Maluku Utara					

**6. PELATIHAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN KELURAHAN KOTA TIDORE KEPULAUAN PROVINSI MALUKU UTARA**

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian (%)</b>	<b>Ket.</b>
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan Pemerintah Kelurahan;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	15 s.d. 20 Maret 2010.
2. Dipahaminya Kewenangan Kelurahan;					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 30,26%, Memuaskan 41,59% dan Cukup Memuaskan 28,15%</li> <li>- Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat baik 29,52%, Baik 48,57%, dan Cukup baik 21,91%.</li> <li>- <i>Pre test</i> menunjukkan nilai Cukup, dengan capaian nilai rata-rata 60,67.</li> <li>- <i>Post Test</i> menunjukkan nilai cukup dengan</li> </ul>
3. Mampu mengisi buku administrasi Kelurahan;					
4. Mampu mengelola keuangan Kelurahan;					
5. Dipahaminya lembaga kemasyarakatan;					
6. Dipahaminya teknik fasilitasi peningkatan partisipasi masyarakat;					
7. Mampu menyusun perencanaan pembangunan kelurahan;					
8. Dipahaminya teknik-teknik resolusi konflik;					
9. Dipahaminya standar pelayanan minimal (SPM);					
10. Dipahaminya pembinaan dan pengawasan;					
11. Mengetahui kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan kelurahan di lokasi studi lapang;					
12. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					

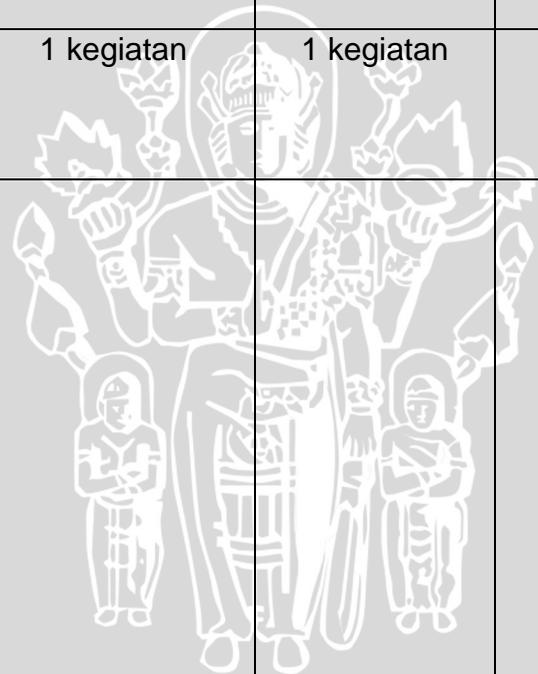
<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
					capaian nilai rata-rata 70,8
Outcome :					
30 peserta pelatihan Manajemen Pemerintahan Kelurahan Kota Tidore Kepulauan Provinsi Maluku Utara	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
SASARAN :					
30orang Lurah Kota Tidore Kepulauan Provinsi Maluku Utara					

**7. PELATIHAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN KELURAHAN KOTA TOMOHON DAN KOTA BITUNG PROVINSI SULAWESI UTARA**

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
<b>Indikator Kinerja</b>					
<b>Output</b> :					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan Pemerintah Kelurahan;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	15 s.d. 20 Maret 2010.
2. Dipahaminya Kewenangan Kelurahan;					- Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 23,26%, Memuaskan 44,44%, dan Cukup Memuaskan 32,3% - Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat baik 29,33%, Baik 48%, dan Cukup baik 22,67%. - <i>Pre test</i> menunjukkan nilai Cukup, dengan capaian nilai rata-rata 57,60. - <i>Post Test</i> menunjukkan nilai baik dengan
3. Mampu mengisi buku administrasi Kelurahan;					
4. Mampu mengelola keuangan Kelurahan;					
5. Dipahaminya lembaga kemasyarakatan;					
6. Dipahaminya teknik fasilitasi peningkatan partisipasi masyarakat;					
7. Mampu menyusun perencanaan pembangunan kelurahan;					
8. Dipahaminya teknik-teknik resolusi konflik;					
9. Dipahaminya standar pelayanan minimal (SPM);					
10. Dipahaminya pembinaan dan pengawasan;					
11. Mengetahui kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan kelurahan di lokasi studi lapang;					
12. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
					capaian nilai rata-rata 76,75.
<b>Outcome :</b>					
30 peserta pelatihan Manajemen Pemerintahan Kelurahankota Tomohon Dan Kota Bitungprovinsi Sulawesi Utara	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Lurah kota Tomohon Dan Kota Bitungprovinsi Sulawesi Utara					

**8. PELATIHAN PENINGKATAN KAPASITAS SEKRETARIS DESA KAB. ALOR PROV. NUSA TENGGARA TIMUR**

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
<b>Indikator Kinerja</b>					
<b>Output</b> :	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian (%)</b>	<b>Ket.</b>
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	22 s.d. 28 Maret 2010.
2. Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;					
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					- Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 28,27%, Memuaskan 44,69%, dan Cukup Memuaskan 27,04% - Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat baik 37,77%, Baik 46,67%, dan Cukup baik 15,56% - Pre test menunjukkan nilai "Cukup", dengan capaian nilai rata-rata "59" - Post Test menunjukkan
4. Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;					
5. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa;					
6. Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
7. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
8. Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;					
9. Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
10. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
11. Diketuainya kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di					

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
lokasi studi lapang; 12. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.					nilai "Cukup", dengan capaian nilai rata-rata "63,5".
Outcome :					
30 peserta Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa Kab. Alor Prov. Nusa Tenggara Timur	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
SASARAN :					
30 orang Sekretaris Desa yang berasal dari Kabupaten Alor Provinsi Nusa Tenggara Timur					

**9. PELATIHAN PENINGKATAN KAPASITAS SEKRETARIS DESA KAB. TOJO UNA-UNA PROVINSI SULAWESI TENGAH**

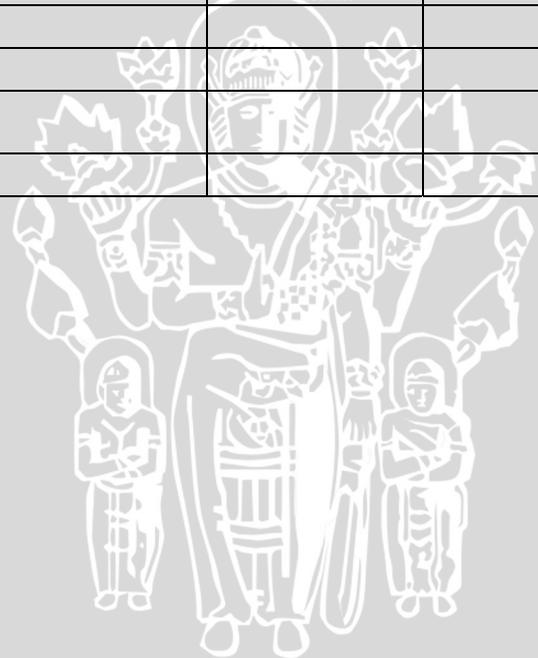
<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
<b>Indikator Kinerja</b>					
<b>Output</b> :	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian (%)</b>	<b>Ket.</b>
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	22 s.d. 28 Maret 2010.
2. Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;					
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					
4. Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;					
5. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan Kepala Desa dan keputusan Kepala Desa;					
6. Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
7. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
8. Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;					
9. Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
10. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
11. Diketuainya kekuatan dan kelemahan					- Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 50,19%, Memuaskan 36,34%, dan Cukup Memuaskan 13,47% - Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat baik 52,22%, Baik 34,44%, dan Cukup baik 13,33% - Pre test menunjukkan nilai "Cukup", dengan capaian nilai rata-rata "57,83"

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang; 12. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.					- <i>Post Test</i> menunjukkan nilai “Baik”, dengan capaian nilai rata-rata “75”.
Outcome :					
30 peserta Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa Kab. Tojo Una-Una Provinsi Sulawesi Tengah	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
SASARAN :					
30 orang Sekretaris Desa yang berasal dari Kab. Tojo Una-Una Prov. Sulawesi Tengah					

### 10. PELATIHAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DESA KABUPATEN GORONTALO UTARA PROVINSI GORONTALO

Program : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
Kegiatan : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;</li> <li>2. Dipahaminya kewenangan desa;</li> <li>3. Terampil mengisi buku administrasi desa;</li> <li>4. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan kepala desa dan keputusan kepala desa;</li> <li>5. Dipahaminya teknik-teknik fasilitasi;</li> <li>6. Terampil melakukan musrenbangdes;</li> <li>7. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;</li> <li>8. Terampil melakukan pengelolaan keuangan desa mulai dari tahap perencanaan, penatausahaan sampai dengan pertanggungjawaban keuangan desa;</li> <li>9. Terampil menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;</li> <li>10. Mengetahui kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang;</li> <li>11. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.</li> </ol>	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	29 Maret – 4 April 2010 - Hasil evaluasi harian menunjukkan sangat baik 44,05%, baik 36,9%, dan cukup baik 19,05%. - Pre test menunjukkan nilai kurang baik dengan nilai rata-rata 48,39 - Post test menunjukkan nilai cukup dengan nilai rata-rata 73,57

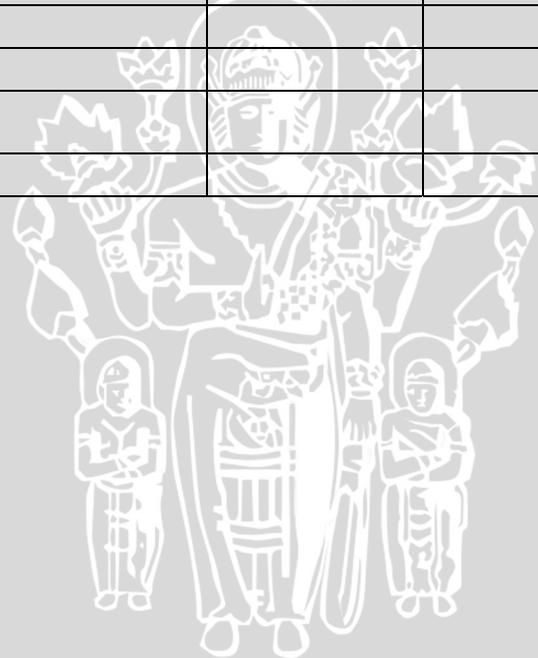
Program : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
Kegiatan : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Manajemen Pemerintahan Desa Kabupaten Gorontalo Utara Provinsi Gorontalo	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa dari Kabupaten Gorontalo Utara Provinsi Gorontalo					



### 11. PELATIHAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DESA KABUPATEN MALUKU TENGAH PROVINSI MALUKU

Program : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
Kegiatan : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	29 Maret – 4 April 2010 - Hasil evaluasi harian menunjukkan sangat baik 36,78%, baik 39,08%, dan cukup baik 24,14%. - Pre test menunjukkan nilai kurang baik dengan nilai rata-rata 51,9 - Post test menunjukkan nilai cukup dengan nilai rata-rata 73,39
2. Dipahaminya kewenangan desa;					
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					
4. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan kepala desa dan keputusan kepala desa;					
5. Dipahaminya teknik-teknik fasilitasi;					
6. Terampil melakukan musrenbangdes;					
7. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
8. Terampil melakukan pengelolaan keuangan desa mulai dari tahap perencanaan, penatausahaan sampai dengan pertanggungjawaban keuangan desa;					
9. Terampil menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
10. Mengetahui kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang;					
11. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					

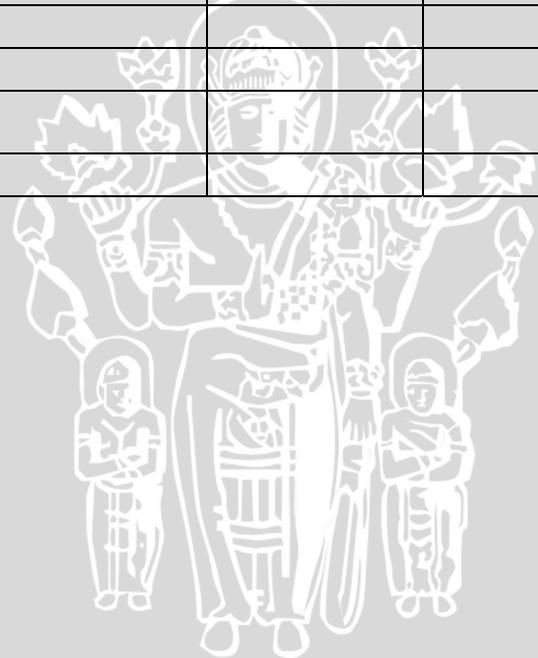
Program : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
Kegiatan : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Manajemen Pemerintahan Desa Kabupaten Maluku Tengah Provinsi Maluku	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa dari Kabupaten Maluku Tengah Provinsi Maluku					



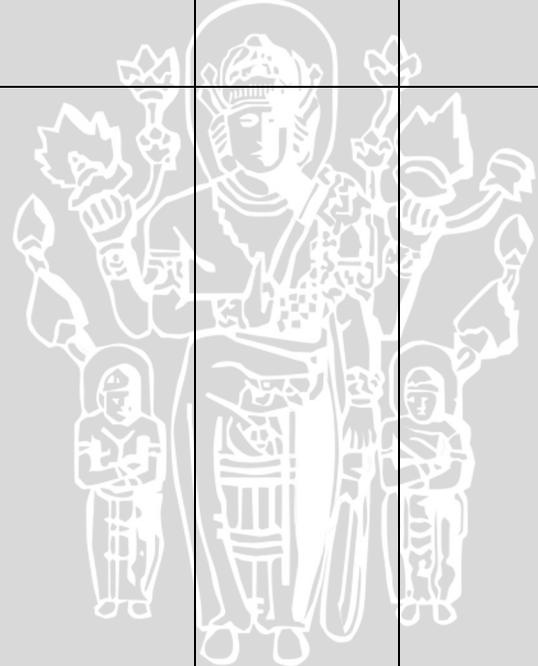
## 12. PELATIHAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DESA KABUPATEN KAIMANA PROVINSI PAPUA BARAT

Program : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
Kegiatan : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	29 Maret – 4 April 2010 - Hasil evaluasi harian menunjukkan sangat baik 39,29%, baik 35,71%, dan cukup baik 25%. - Pre test menunjukkan nilai kurang baik dengan nilai rata-rata 39,04 - Post test menunjukkan nilai cukup dengan nilai rata-rata 59,44
2. Dipahaminya kewenangan desa;					
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					
4. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan kepala desa dan keputusan kepala desa;					
5. Dipahaminya teknik-teknik fasilitasi;					
6. Terampil melakukan musrenbangdes;					
7. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
8. Terampil melakukan pengelolaan keuangan desa mulai dari tahap perencanaan, penatausahaan sampai dengan pertanggungjawaban keuangan desa;					
9. Terampil menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
10. Mengetahui kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang;					
11. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					

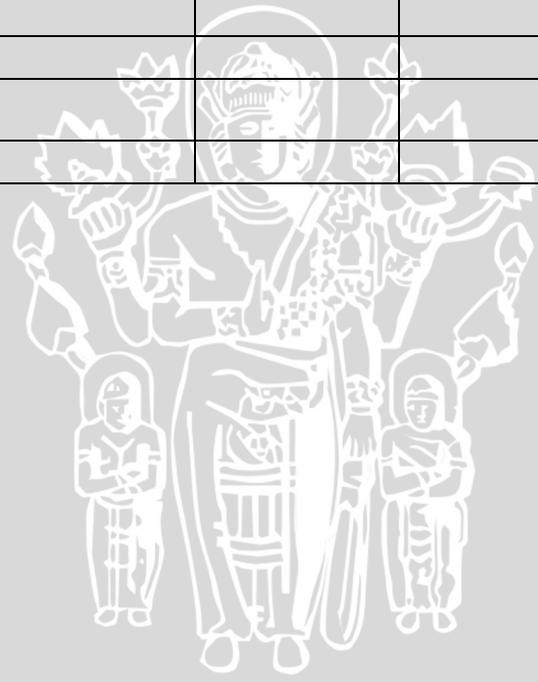
Program : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
Kegiatan : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Manajemen Pemerintahan Desa Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa dari Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat					



### 13. PELATIHAN PENINGKATAN KAPASITAS SEKRETARIS DESA KABUPATEN KOLAKA UTARA PROVINSI SULAWESI TENGGARA

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	3 s.d. 9 Mei 2010
2. Dipahaminya pengaturan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;					<p>Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 26,82%, Memuaskan 42,78%, dan Cukup Memuaskan 30,4%.</p> <p>Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat Baik 35,63%, Baik 41,38%, dan Cukup Baik 22,99%.</p> <p><i>Pre test</i> menunjukkan nilai Cukup, dengan capaian nilai rata-rata 61,79.</p> <p><i>Post Test</i> menunjukkan nilai Cukup, dengan capaian nilai rata-rata 68,37.</p>
3. Terampil mengisi buku administrasi desa;					
4. Dipahaminya tata naskah dan pengelolaan surat dinas;					
5. Terampil dalam penyusunan peraturan desa, peraturan kepala desa dan keputusan kepala desa;					
6. Terampil melakukan simulasi Rapat Paripurna BPD dalam menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa;					
7. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
8. Terampil melakukan penatausahaan keuangan desa;					
9. Terampil menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
10. Terampil membuat laporan pertanggungjawaban pemerintahan desa;					
11. Diketuainya kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan pemerintahan desa di lokasi studi lapang;					
12. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan.					

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
Outcome :					
30 peserta Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa Kabupaten Kolaka Utara Provinsi Sulawesi Tenggara	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
SASARAN :					
30 orang terdiri dari Sekretaris Desa dari Kabupaten Kolaka Utara Provinsi Sulawesi Tenggara					



#### 14. PELATIHAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASSET DESA KABUPATEN LOMBOK BARAT PROVINSI NTB

<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam pengelolaan keuangan dan aset desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	7 s.d. 13 Juni 2010
2. Dipahaminya sumber-sumber pendapatan keuangan desa;					
3. Dipahaminya pengelolaan aset desa;					
4. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
5. Melakukan penatausahaan keuangan desa;					
6. Menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
7. Menyusun laporan penyelenggaraan pemerintahan desa akhir tahun anggaran;					
8. Memahami Pembinaan dan Pengawasan;					
9. <i>Fact finding</i> data tentang perencanaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban keuangan desa serta laporan penyelenggaraan pemerintahan desa akhir tahun anggaran di desa laboratorium lapang;					
10. Diketuainya implementasi pengelolaan keuangan dan aset desa di lokasi laboratorium lapang;					
11. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan dan dapat dilaksanakan di desanya masing-masing.					- Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 30,62%, Memuaskan 36,67%, dan Cukup Memuaskan 32,71%. - Tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan dari hasil evaluasi harian menyatakan Sangat Baik 33,33%, Baik 38,89%, dan Cukup Baik 27,78%. - <i>Pre test</i> menunjukkan nilai "Kurang Baik", dengan capaian nilai rata-rata "53,5". - <i>Post Test</i> menunjukkan nilai "Baik", dengan capaian nilai rata-rata "74,11".
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Keuangan dan Asset Desa Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang terdiri dari unsur Kepala Desa, Sekretaris Desa dan Bendahara Desa serta dari Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat					

## 15. PELATIHAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASSET DESA KABUPATEN HALMAHERA TENGAH PROVINSI MALUKU UTARA

<b>Program</b>	: PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA				
<b>Kegiatan</b>	: PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR				
	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian (%)</b>
	<b>Ket.</b>				
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam pengelolaan keuangan dan aset desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	7 s.d. 13 Juni 2010
2. Dipahaminya sumber-sumber pendapatan keuangan desa;					
3. Dipahaminya pengelolaan aset desa;					
4. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
5. Melakukan penatausahaan keuangan desa;					
6. Menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
7. Menyusun laporan penyelenggaraan pemerintahan desa akhir tahun anggaran;					
8. Memahami Pembinaan dan Pengawasan;					
9. <i>Fact finding</i> data tentang perencanaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban keuangan desa serta laporan penyelenggaraan pemerintahan desa akhir tahun anggaran di desa laboratorium lapang;					
10. Diketuainya implementasi pengelolaan keuangan dan aset desa di lokasi laboratorium lapang;					
11. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan dan dapat dilaksanakan di desanya masing-masing.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Keuangan dan Asset Desa Kabupaten Halmahera Tengah Provinsi Maluku Utara	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang terdiri dari unsur Kepala Desa, Sekretaris Desa dan Bendahara Desa serta dari Kabupaten Halmahera Tengah Provinsi Maluku Utara					

**16. PELATIHAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASSET DESA KABUPATEN MINAHASA SELATAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

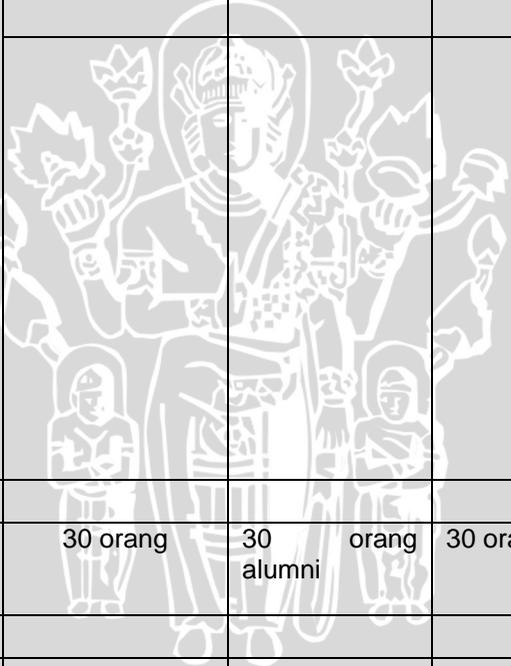
<b>Program</b> : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA					
<b>Kegiatan</b> : PELATIHAN DIBIDANG PEMBERDAYAAN APARATUR DESA/KELURAHAN SESUAI STANDAR					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam pengelolaan keuangan dan aset desa;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	7 s.d. 13 Juni 2010
2. Dipahaminya sumber-sumber pendapatan keuangan desa;					
3. Dipahaminya pengelolaan aset desa;					
4. Dipahaminya perencanaan keuangan desa;					
5. Melakukan penatausahaan keuangan desa;					
6. Menyusun pertanggungjawaban keuangan desa;					
7. Menyusun laporan penyelenggaraan pemerintahan desa akhir tahun anggaran;					
8. Memahami Pembinaan dan Pengawasan;					
9. <i>Fact finding</i> data tentang perencanaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban keuangan desa serta laporan penyelenggaraan pemerintahan desa akhir tahun anggaran di desa laboratorium lapang;					
10. Diketuainya implementasi pengelolaan keuangan dan aset desa di lokasi laboratorium lapang;					
11. Adanya rencana tindak lanjut pelatihan dan dapat dilaksanakan di desanya masing-masing.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Keuangan dan Asset Desa Kabupaten Minahasa Selatan Provinsi Sulawesi Utara	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang terdiri dari unsur Kepala Desa, Sekretaris Desa dan Bendahara Desa serta dari Kabupaten Minahasa Selatan Provinsi Sulawesi Utara					

**B. BIDANG LEMBAGA KEMASYARAKATAN DESA**

**1. PELATIHAN PENGELOLAAN PASAR DESA KABUPATEN BONE**

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. 2. Dipahaminya cara mengidentifikasi potensi diri dan potensi usaha. 3. Dipahaminya cara pembentukan dan penataan pasar desa. 4. Dipahaminya cara memperoleh modal usaha. 5. Dipahaminya pelaksanaan dan pengembangan pasar desa. 6. Terampilnya dalam menyusun administrasi keuangan pasar desa. 7. Dipahaminya kerjasama dan kemitraan. 8. Adanya kemampuan peserta membandingkan pola pengelolaan pasar desa di lokasi studi lapang. 9. Diperolehnya kajian pengembangan pengelolaan pasar desa. 10. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	5 s.d 11 April 2010
Outcome :					Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 29,45%, Memuaskan 56,25%, Cukup Memuaskan 14,30 % - Pre test menunjukkan nilai “ <b>Cukup</b> ”, dengan capaian nilai rata-rata “ <b>64,33</b> ”. - Post test menunjukkan nilai “ <b>Baik</b> ”, dengan capaian nilai rata-rata “ <b>78,67</b> ”
30 peserta Pengelolaan Pasar Desa Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang calon pengelola pasar desa dan pengurus pasar desa yang sudah berjalan di wilayah Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan					

## 2. PELATIHAN PENGELOLAAN PASAR DESA KABUPATEN SIGI

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	5 s.d 11 April 2010
2. Dipahaminya cara mengidentifikasi potensi diri dan potensi usaha.					Peserta angkatan 2 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 27,75%, Memuaskan 54,32%, Cukup Memuaskan 17,93 %. Pre test menunjukkan nilai “ <b>Cukup</b> ”, dengan capaian nilai rata-rata “ <b>63</b> ”. Post test menunjukkan nilai “ <b>Baik</b> ”, dengan capaian nilai rata-rata “ <b>77,83</b> ”
3. Dipahaminya cara pembentukan dan penataan pasar desa.					
4. Dipahaminya cara memperoleh modal usaha.					
5. Dipahaminya pelaksanaan dan pengembangan pasar desa.					
6. Terampilnya dalam menyusun administrasi keuangan pasar desa.					
7. Dipahaminya kerjasama dan kemitraan.					
8. Adanya kemampuan peserta membandingkan pola pengelolaan pasar desa di lokasi studi lapang.					
9. Diperolehnya kajian pengembangan pengelolaan pasar desa.					
10. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pengelolaan Pasar Desa Kabupaten Sigi Provinsi Sulawesi Selatan	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang calon pengelola pasar desa dan pengurus pasar desa yang sudah berjalan di wilayah Kabupaten Sigi Provinsi Sulawesi Selatan					

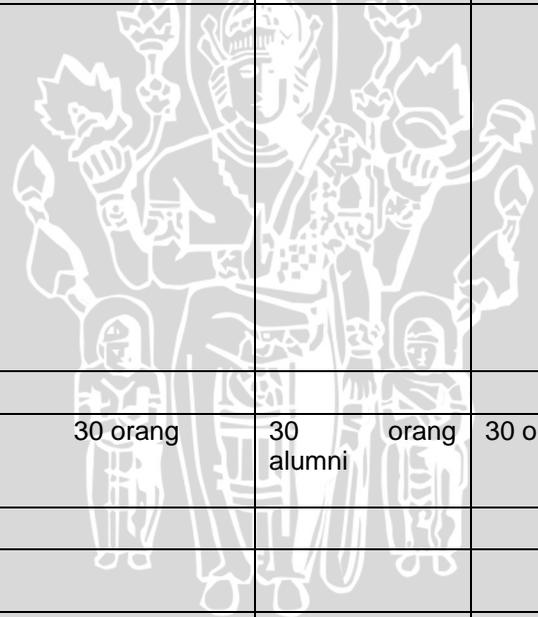
### 3. PELATIHAN PENGELOLAAN PASAR DESA KABUPATEN KOLAKA

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	5 s.d 11 April 2010
2. Dipahaminya cara mengidentifikasi potensi diri dan potensi usaha.					
3. Dipahaminya cara pembentukan dan penataan pasar desa.					
4. Dipahaminya cara memperoleh modal usaha.					
5. Dipahaminya pelaksanaan dan pengembangan pasar desa.					
6. Terampilnya dalam menyusun administrasi keuangan pasar desa.					
7. Dipahaminya kerjasama dan kemitraan.					
8. Adanya kemampuan peserta membandingkan pola pengelolaan pasar desa di lokasi studi lapang.					
9. Diperolehnya kajian pengembangan pengelolaan pasar desa.					
10. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pengelolaan Pasar Desa Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Selatan	30 orang	30 orang	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang calon pengelola pasar desa dan pengurus pasar desa yang sudah berjalan di wilayah Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Selatan					

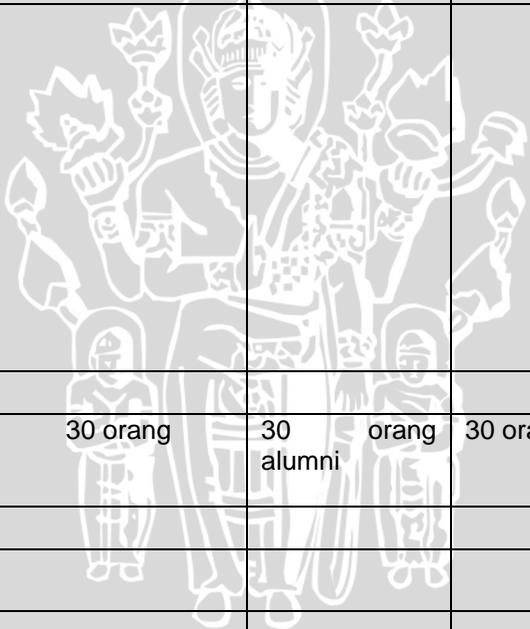
#### 4. PELATIHAN MANAJEMEN BUMDES KABUPATEN GORONTALO

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat melalui BUMDes.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	12 s.d 18 April 2010
2. Dipahaminya tata cara pembentukan BUMDes. 3. Dipahaminya landasan pengelolaan BUMDes. 4. Terampil Memilih jenis-jenis usaha melalui penerapan studi kelayakan usaha. 5. Dipahaminya cara-cara pengelolaan keuangan BUMDes. 6. kemampuan peserta Menjelaskan tentang pola pengembangan unit usaha. 7. Terampil Menggunakan sistem akuntansi dan kesehatan usaha BUMDes. 8. Kemampuan peserta Menjelaskan pola kemitraan dalam pengembangan BUMDes. 9. Kemampuan peserta Menyimpulkan pola pengelolaan sebagai bahan pelaporan BUMDes. 10. Kemampuan peserta Menyimpulkan berbagai materi untuk menyusun rencana tindak lanjut pelatihan.					Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 36,85%, Memuaskan 50,45%, Cukup Memuaskan 12,70%. Pre test menunjukkan nilai " <b>Cukup</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>62,07</b> ". Post test menunjukkan nilai " <b>Baik</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>76,21</b> "
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Manajemen BUMDes Kabupaten Gorontalo Provinsi Gorontalo	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa di wilayah Kabupaten Gorontalo Provinsi Gorontalo					

### 5. PELATIHAN PENGUATAN LEMBAGA KEMASYARAKATAN KABUPATEN BELU

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam pemberdayaan masyarakat Desa/Kelurahan.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	19 s.d 25 April 2010
2. Dipahaminya tugas pokok dan fungsi Lembaga Kemasyarakatan.					Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan "Sangat Memuaskan 35,38%, Memuaskan 50,28%, Cukup Memuaskan 14,34% Pre test menunjukkan nilai " <b>Cukup</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>62,17</b> ". Post test menunjukkan nilai " <b>Baik</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>81,50</b> "
3. Tersusunnya rancangan strategi penguatan Lembaga Kemasyarakatan.					
4. Dipahaminya manajemen partisipatif pemberdayaan masyarakat.					
5. Dipahaminya Musrenbangdes.					
6. Diperolehnya informasi pembangunan partisipatif di lokasi studi lapang.					
7. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					
Outcome :					
30 peserta Pelatihan Penguatan Lembaga Kemasyarakatan Kabupaten Belu	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa dan Sekretaris Desa di wilayah Kabupaten Belu Prov. Nusa Tenggara Timur					

**6. PELATIHAN PENGUATAN LEMBAGA KEMASYARAKATAN KABUPATEN SANGIHE**

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam pemberdayaan masyarakat Desa/Kelurahan.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	19 s.d 25 April 2010
2. Dipahaminya tugas pokok dan fungsi Lembaga Kemasyarakatan.					Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan "Sangat Memuaskan 45,38%, Memuaskan 40,28%, Cukup Memuaskan 14,34%. Pre test menunjukkan nilai " <b>Cukup</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>66,17</b> ". Post test menunjukkan nilai " <b>Baik</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>82,10</b> "
3. Tersusunnya rancangan strategi penguatan Lembaga Kemasyarakatan.					
4. Dipahaminya manajemen partisipatif pemberdayaan masyarakat.					
5. Dipahaminya Musrenbangdes.					
6. Diperolehnya informasi pembangunan partisipatif di lokasi studi lapang.					
7. Tersusunnya rencana tindak lanjut pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Penguatan Lembaga Kemasyarakatan Kabupaten Sangihe	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa dan Sekretaris Desa di wilayah Kabupaten Sangihe Prov. Sulawesi Utara					

**7. PELATIHAN MANAJEMEN PEMBANGUNAN PARTISIPATIF KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	3 s.d 9 Mei 2010
2. Dapat menginterpretasikan kompetensi perencana pembangunan desa.					
3. Dapat mengimplementasikan metode perencanaan partisipatif.					
4. Dapat menginterpretasikan dan mengimplementasikan penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran.					
5. Dapat menerapkan Teknik fasilitasi partisipatif.					
6. Dapat menerapkan mekanisme forum Musrenbang.					
7. Tersusunnya rencana Tindak lanjut Pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa di wilayah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan Prov. Sulawesi Selatan					

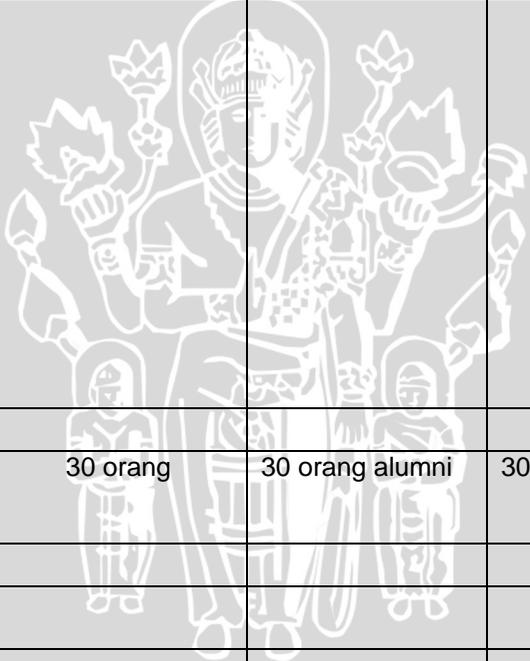
### 8. PELATIHAN MANAJEMEN PEMBANGUNAN PARTISIPATIF KABUPATEN BOALEMO

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	3 s.d 9 Mei 2010
2. Dapat menginterpretasikan kompetensi perencana pembangunan desa.					
3. Dapat mengimplementasikan metode perencanaan partisipatif.					
4. Dapat menginterpretasikan dan mengimplementasikan penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran.					
5. Dapat menerapkan Teknik fasilitasi partisipatif.					
6. Dapat menerapkan mekanisme forum Musrenbang.					
7. Tersusunnya rencana Tindak lanjut Pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Kepala Desa di wilayah Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo					

**9. PELATIHAN PENUMBUHAN DAN PENGEMBANGAN JIWA KEWIRAUSAHAAN KAB. MAROS PROV. SULAWESI SELATAN**

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	9 s.d 15 Mei 2010
2. Terampil mengidentifikasi Potensi Usaha dan Analisa Pasar;					Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 32,5%, Cukup Memuaskan 55%, Cukup Memuaskan 12,5 %". Pre test menunjukkan nilai " <b>Cukup</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>61,43</b> ". Post test menunjukkan nilai " <b>Baik</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>76,07</b> "
3. Terampil membuat Studi Kelayakan Usaha;					
4. Dipahaminya cara-cara mendapatkan Pendanaan Modal Usaha;					
5. Dipahaminya cara Pengendalian Produksi;					
6. Terampil menyusun administrasi Pembukuan Keuangan;					
7. Dipahaminya cara-cara membangun Kemitraan Usaha;					
8. Terlaksananya sharing pengalaman dalam berusaha;					
9. Tersusunnya Rencana Tindak Lanjut Pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Penumbuhan dan Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Kab. Maros Prov. Sulawesi Selatan	30 orang	30 orang	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Pelaku UEM di wilayah Kabupaten Maros Prov. Sulawesi Selatan					

### 10. PELATIHAN PENUMBUHAN DAN PENGEMBANGAN JIWA KEWIRAUSAHAAN KAB. MALUKU TENGGARA PROV. MALUKU

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan					
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar					
Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>					
1. Dipahaminya Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat;	1 kegiatan	1 kegiatan	1 kegiatan	100 %	9 s.d 15 Mei 2010
2. Terampil mengidentifikasi Potensi Usaha dan Analisa Pasar;					- Peserta angkatan 1 Hasil evaluasi harian menunjukkan Sangat Memuaskan 31,20%, Memuaskan 54,75%, Cukup Memuaskan 14,05%.  Pre test menunjukkan nilai " <b>Cukup</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>63,33</b> ". - Post test menunjukkan nilai " <b>Baik</b> ", dengan capaian nilai rata-rata " <b>78</b> "
3. Terampil membuat Studi Kelayakan Usaha;					
4. Dipahaminya cara-cara mendapatkan Pendanaan Modal Usaha;					
5. Dipahaminya cara Pengendalian Produksi;					
6. Terampil menyusun administrasi Pembukuan Keuangan;					
7. Dipahaminya cara-cara membangun Kemitraan Usaha;					
8. Terlaksananya sharing pengalaman dalam berusaha;					
9. Tersusunnya Rencana Tindak Lanjut Pelatihan.					
<b>Outcome :</b>					
30 peserta Pelatihan Penumbuhan dan Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Kab. Maluku Tenggara Prov. Maluku	30 orang	30 orang alumni	30 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>					
30 orang Pelaku UEM di wilayah Kabupaten Maluku Tenggara Prov. Maluku					

### 11. PELATIHAN METODOLOGI BAGI PELATIH PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA/KELURAHAN KELAS C & D

Program : Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan						
Kegiatan : Pelatihan Dibidang Kelembagaan Pemberdayaan Masyarakat Sesuai Standar						
	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)	Ket.
<b>Output :</b>						
	1. Dipahaminya kebijakan pemerintah dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.	2 kegiatan	2 kegiatan	2 kegiatan	100 %	31 Mei s.d 4 Juni 2010
	2. Mengiterprestasikan etos kerja ke dalam pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.					
	3. Terampil memilih dan menggunakan metode pembelajaran partisipatif untuk pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.					
	4. Terampil menyusun dan menggunakan media pembelajaran partisipatif untuk pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.					
	5. Terampil menyusun dan menerapkan teknik pemantauan proses belajar untuk pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.					
	6. Terampil menyusun dan menerapkan teknik penilaian hasil belajar pokok bahasan/sub pokok bahasan untuk pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.					
	7. Terampil menyusun dan menerapkan teknik penilaian penyelenggaraan pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.					
	8. Terampil mempraktekkan penyusunan dan penggunaan modul belajar untuk pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.					
<b>Outcome :</b>						
	@30 peserta = 60 orang Pelatihan Metodologi Bagi Pelatih Pemberdayaan Masyarakat dan Desa / Kelurahan Kelas C & D.	60 orang	60 orang alumni	60 orang	100 %	
<b>SASARAN :</b>						
	@30 peserta = 60 orang Pelaku UEM di wilayah Kabupaten Maluku Tenggara Prov. Maluku					
	Terlatihnya 30 orang Pelaku UEM di wilayah Kabupaten Maluku Tenggara Prov. Maluku					

## PEDOMAN WAWANCARA (*INTERVIEW GUIDES*)

Berikut disajikan beberapa pertanyaan terkait judul skripsi ini yaitu Strategi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa Melalui Peran Balai Pelatihan Sebagai Media Fasilitator (Studi Pada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang). Pertanyaan ini ditujukan terutama kepada dua pihak yaitu Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, dan Perangkat Desa Purworejo Kecamatan Sanan Kulon Kabupaten Blitar.

### 1. BBPMD Malang

- a. Apa landasan hukum (regulasi) BBPMD Malang melakukan kegiatan pelatihan guna mengembangkan kapasitas pemerintahan desa ?
- b. Bagaimana upaya BBPMD Malang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) agar bisa maksimal dan tujuan kegiatan yang dibebankan tercapai ?
- c. Apa yang menjadi poin penting yang diprioritaskan dalam meningkatkan kapasitas pemerintahan desa ?
- d. Bagaimana Implementasi dari pelatihan yang telah dilakukan. Baik upaya peningkatan kualitas pelatihan maupun upaya penyesuaian kebutuhan ?

### 2. Perangkat Desa Purworejo

- a. Apa bentuk pelatihan yang sangat bermanfaat dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan ?
- b. Sejauh mana manfaat yang dirasakan setelah mengikuti pelatihan ?
- c. Apa kendala yang dihadapi dalam mempraktekkan wawasan yang didapat selama pelatihan dengan keadaan yang nyata di daerah ?
- d. Apa harapan Anda dengan mendapatkan wawasan dari tempat pelatihan, baik materi yang didapat selama pelatihan maupun wawasan pengalaman dari daerah peserta pelatihan yang lain ?

## CURRUCULUM VITAE PENULIS

### A. Identitas Diri

Nama Lengkap : Hafryllian Lestya Mardhany  
 Tempat dan tanggal lahir : Madiun, 15 April 1987  
 Agama : Islam  
 Nomor Induk Mahasiswa : 0710313079  
 Fakultas / Jurusan : Ilmu Administrasi (FIA) / Administrasi Publik  
 Universitas : Brawijaya Malang  
 Alamat Rumah : Jalan Raya Ponorogo – Madiun, No. 92, RT. 17  
 RW. 03, Kel. Bangunsari, Kec. Dolopo, Kab.  
 Madiun, Propinsi Jawa Timur. 63174  
 No. Telepon : (0351) 367791 / 0856 976 703 64  
 E-Mail : hornet\_beeu@yahoo.co.id /  
 hornet\_beeu@myself.com  
 Hobby : Gaming, Traveling dan Animaniac



### B. Riwayat Pendidikan

1. SDN Bangunsari III Tamat tahun 1999
2. SLTPN 1 Dolopo Tamat tahun 2002
3. SMAN 3 Madiun Tamat tahun 2005
4. S1 Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Tamat tahun 2011

### C. Pengalaman Organisasi

No.	Posisi	Organisasi	Tahun
1	Sekretaris 1	Event Organiser Jarek Gaden	2005-2007
2	Kabid. Teritorial	Pramuka Bantara	2003-2004
3	Anggota	Pala Gempita	2002-2005
4	Sie Kepustakaan	SKI	2003-2004
5	Anggota	Humanistik FIA UB	2005-2006
6	Anggota	RSC	2005-2008
7	Kadiv. R n D	Fordimapelar UB	2009-2010
8	Ketua Departemen Kewirausahaan	BEM Mafia Berkarya FIA UB	2010-2011