

**MANAJEMEN PENYELENGGARAAN
PROGRAM PELATIHAN MASYARAKAT
(Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
Kementerian Dalam Negeri di Malang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Magister**



Oleh: CHRISTOVA HESTI WARDHANI

NIM. 126030101011004

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2014**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

**MANAJEMEN PENYELENGGARAAN PROGRAM PELATIHAN
MASYARAKAT**

**(Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
Kementerian Dalam Negeri di Malang)**

Oleh:

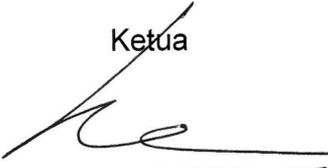
CHRISTOVA HESTI WARDHANI
NIM. 126030101011004

telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 14 November 2014
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Ketua


Prof. Dr. Sumartono, MS
NIP. 19540916 198212 1 001

Anggota


Dr. M. Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik


Dr. Irwan Noor, MA
NIP. 19611024 198601 1 002

Mengetahui

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya



Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS
NIP. 19610905198601 1 002

IDENTITAS PENGUJI

JUDUL TESIS :

**MANAJEMEN PENYELENGGARAAN PROGRAM PELATIHAN
MASYARAKAT**

**(Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian
Dalam Negeri di Malang)**

Nama Mahasiswa : CHRISTOVA HESTI WARDHANI

NIM : 126030101011004

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Minat : Manajemen Publik

KOMISI DOSEN PEMIMBING

Ketua : Prof. Dr. Sumartono, MS

Anggota : Dr. M. Makmur, MS

KOMISI DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji I : Dr. Iman Hanafi, MS, MSi

Dosen Penguji II : Dr. Riyanto, MHum

Tanggal Ujian : 14 November 2014

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 14 November 2014

Mahasiswa,



Nama :Christova Hesti Wardhani
NIM :126030101011004
PS :Ilmu Administrasi Publik
PPSUB

Apapun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia. – Kolose 3:23

Karya ini kupersembahkan kepada :

Papi Hari Sudjalmo, Mami Ninik Sumarni yang kuhormati,

Suamiku Ronald Dwi Nompunu yang kucintai dan

Anakku Jerome Grafirat Chrisnald Dandan tersayang

RIWAYAT HIDUP

Christova Hesti Wardhani lahir di Malang tanggal 7 Januari Tahun 1981, anak kedua dari ayah Hari Sudjalmo dan Ibu Ninik Sumarni. Menempuh pendidikan dasar di SDN Sukun I Malang lulus tahun 1992, SMPN 1 Malang lulus tahun 1995 dan SMAN 1 Malang lulus tahun 1998. Pendidikan S1 ditempuh di Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya Malang lulus pada tahun 2003. Sempat bekerja di PT. Rodasakti Suryaraya Malang selama 7 tahun, pada tahun 2009 bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan ditugaskan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang.

Malang, September 2014

Penulis

Christova Hesti Wardhani

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kebaikan dan kasihNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Bapak Prof. Sumartono, MS, selaku ketua komisi pembimbing dan Bapak Dr. M. Makmur, MS, anggota komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penulisan proposal, pelaksanaan penelitian hingga tersusunnya tulisan ini.

Bapak Dr. Irwan Noor, MS selaku Ketua Program Studi beserta jajaran dan para dosen yang telah memberikan kesempatan dan menularkan ilmunya selama masa pendidikan.

Bapak Ir. Margono, MSi selaku Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang beserta seluruh staf yang telah memberikan kesempatan dan memfasilitasi penulis selama proses penelitian.

Pusdiklatren Bappenas, atas beasiswa yang telah diberikan selama menjalankan studi .

Kedua orangtuaku Hari Sudjalmo dan Ninik Sumarni, suamiku Ronald Dwi Nompunu dan anakku Jerome Grafirat Chrisnald Dandan yang memberikan motivasi dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan motivasi dan bantuan pemikirannya hingga tulisan ini selesai.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih terdapat kekurangan dalam tesis ini, untuk itu penulis mengharapkan saran dan masukan demi penyempurnaan tesis ini. Akhir kata kiranya tesis ini dapat memberikan manfaaat bagi semua pihak.

Malang, September 2014

Penulis,

Christova Hesti Wardhani

RINGKASAN

Christova Hesti Wardhani, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2014. Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat. (Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang). Komisi Pembimbing, Ketua: Prof. Dr. Sumartono, MS., Anggota: Dr. M. Makmur, MS.

Pengembangan sumberdaya manusia penting sebagai sarana mencapai tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumberdaya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik dapat menghemat penggunaan sumberdaya yang ada. Penelitian ini memberikan gambaran tentang manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sekaligus menemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat penyelenggaraan program pelatihan masyarakat.

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan secara jelas dan mendalam tentang aspek-aspek yang berhubungan dengan : (1) Manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang, (2) Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan proses analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh Straus dan Corbin (1997). Menurut Strauss dan Corbin (1997), ada tiga langkah besar dalam melakukan analisis data kualitatif, yaitu : (1) *Open Coding*, (2) *Axial Coding*, (3) *Selective Coding*.

Berdasarkan hasil pembahasan dari penelitian dapat disimpulkan: pelatihan masyarakat telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Masyarakat, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2007 tentang Uraian Tugas Subbagian dan Seksi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Unsur unsur manajemen telah dilakukan dalam penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, dimana terdapat unsur *planing* dalam tahapan perencanaan melalui identifikasi kebutuhan pelatihan, unsur *organizing* dalam tahapan perencanaan melalui temu karya, unsur *actuating* dalam tahapan pelaksanaan pelatihan serta unsur *controlling* dalam tahapan penilaian, *review*, dan perbaikan pelatihan. Tahapan perencanaan pelatihan melalui kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan, penyusunan rencana kerja dan temu karya. Tahapan pelaksanaan pelatihan telah dilaksanakan mulai persiapan hingga terlaksananya program pelatihan. Tahapan penilaian pelatihan dilaksanakan dengan menggunakan alat bantu lembaran pre test dan post test, lembar evaluasi harian, evaluasi reaksi, serta refleksi harian. Tahapan review pelatihan

dilaksanakan dengan melakukan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan sedangkan tahapan perbaikan pelatihan dilakukan secara menyeluruh dari aspek materi pelatihan, sarana pendukung, perbaikan modul yang, serta pengembangan karyawan.

Faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang adalah : faktor pendukung internal meliputi tersedianya sarana dan prasarana berupa asrama berkapasitas 210 orang, ruang makan, sarana hiburan musik dan televisi, sarana ibadah mushola, sarana olahraga bulutangkis, tenis meja dan fitness serta alat transportasi berupa 2 unit bis. Tersedianya panita pelaksana serta kedudukan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang sebagai Unit Pelaksana Teknis pada tingkat Eselon II. Faktor pendukung eksternal yaitu tingginya kebutuhan daerah terhadap pelatihan masyarakat. Faktor penghambat internal meliputi belum tersedianya sarana ruang belajar yang memenuhi kriteria ruang belajar partisipatif serta belum tersedianya jabatan fungsional pelatih masyarakat. Faktor penghambat eksternal yaitu faktor anggaran dimana kebijakan pemerintah belum menempatkan pelatihan masyarakat sebagai hal yang utama dan prioritas. Unsur *New Public Service* dalam program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang terlihat dalam pelaksanaan program pelatihan masyarakat ini yang berprinsip pada pelayanan kepada masyarakat untuk meningkatkan kapasitas sehingga dapat berpartisipasi dan terlibat langsung dalam kepemimpinan bersama sesuai tugasnya masing-masing.

Kata Kunci : Manajemen, Pelatihan Masyarakat, Program

SUMMARY

Christova Hesti Wardhani, Post Graduate Program of Administrative Science Faculty of Brawijaya University, September 2014. Manajemen Training of Community Development Training Program (Study at Center for Rural and Community Empowerment Ministry of Home Affairs in Malang). Supervisor: Prof. Dr. Sumartono, MS. ; Co-Supervisor: : Dr. M. Makmur, MS.

Development of human resources is important as a means of achieving macro development goals effectively. Development of human resources planned and accompanied by proper management can save the use of existing resources. This study gives an overview of the management of public training programs in the Center for Rural and Community Empowerment in Malang well as the factors supporting and inhibiting the implementation of community training programs.

The purpose of the research is to describe, analyze and interpret clearly and deeply about aspects related to: (1) Management of community organizing training programs at the Center for Rural and Community Empowerment in Malang, (2) the supporting factors and obstacles in the implementation of the management of community training programs at the Center for Rural Community Empowerment in Malang. This study is a descriptive study using a qualitative approach and qualitative data analysis process developed by Strauss and Corbin (1997). According to Strauss and Corbin (1997), there are three major steps in the analysis of qualitative data, namely: (1) Open Coding, (2) Axial Coding, (3) Selective Coding.

Based on the results of the discussion of this study concluded: community training has been conducted in accordance with applicable legislation, namely Regulation of the Minister of Home Affairs Number 19 Year 2007 on Community Training, Education Minister Regulation No. 21 Year 2006 concerning Organization and Work Center for Community and Village Empowerment in Malang and Regulation of the Minister of Home Affairs Number 58 Year 2007 on Duties Subdivision and Section in the Center for Rural Community Empowerment in Malang. Unsur management elements have been made in the implementation of community training programs in the Center for Rural Empowerment and Malaysia, where there are elements of planing in the planning stages through the identification of training needs, organizing elements in the planning stages through the work meeting, actuating element in the implementation phases of training as well as a controlling element in the appraisal, review, and improvement of training. Planning stages of training through the identification of training needs, preparation of work plans and work meeting. Phase of the training has been conducted from the preparation to the implementation of the training program. Phases of the training was conducted by using the tools of the sheet pre-test and post-test, evaluation sheets daily, reaction evaluation, and daily reflection. Stages of a review carried out by monitoring training and post-training evaluation stages while repairs carried out thorough training of aspects of training materials, means of support, repair modules, as well as employee development.

Enabling and inhibiting factors in the management of public training programs at the Center for Rural Empowerment and Malang are: internal contributing factors include the availability of infrastructure in the form of dormitories with a capacity of 210 people, dining, music and television entertainment facilities, places of worship praying, badminton sports facilities , table tennis and fitness as well as a means of transportation in the form of 2 units of bus. Availability of executive committee as well as the position of the Center for Rural and Community Empowerment in Malang as a Technical Implementation Unit at Echelon II level. External factors supporting the high demand for the training area, internal masyarakat. Faktor include the unavailability of means of learning spaces that meet the criteria of participatory learning spaces as well as the unavailability of functional position coach community. External factors inhibiting factor is the budget where government policy has not put the training community as a priority and a priority element of New Public Service in the community training program at the Center for Rural Empowerment and Malang seen in the implementation of the training program of this society that the principle of service to the community to increase capacity so that they can participate and be directly involved in leadership in accordance with their respective duties.

Key Word : Management, Community Training, Program

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Sang Sumber Hidup, atas limpahan kasih dan karunia sehingga penulis dapat menyajikan tesis yang berjudul Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat (Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang). Dalam penelitian ini memberikan sebuah gambaran tentang bagaimanakah manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang juga menjelaskan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan program pelatihan masyarakat. Dengan terindikasinya faktor-faktor yang berpengaruh dalam penyelenggaraan sebuah program akan menjadi lebih mudah dan dapat diantisipasi hal-hal yang program tidak dapat berjalan maksimal.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca dan menjadi referensi bagi peneitian lebih lanjut

Malang, September 2014

Penulis

Christova Hesti Wardhani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
UCAPAN TERIMAKASIH	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	18
1.3. Tujuan Penelitian	18
1.4. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1. Penelitian Terdahulu	20
2.2. Perspektif Pelayanan Publik	34
2.2.1. Pelayanan Publik dalam Old Public Administration	35
2.2.2. Pelayanan Publik dalam New Public Management	37
2.2.3. Pelayanan Publik dalam New Public Service	41
2.3. Manajemen Pelayanan Publik	45
2.3.1. Manajemen	45
2.3.2. Pelayanan Publik	49
2.3.3. Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik	56
2.4. Pelatihan Masyarakat	62
2.4.1. Konsep Pelatihan	62
2.4.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan	65

2.4.3. Manajemen Pelatihan	66
2.4.3.1. Analisa Kebutuhan Pelatihan	69
2.4.3.2. Perumusan Tujuan Pelatihan	72
2.4.3.3. Perancangan Program dan Kurikulum Pelatihan	74
2.4.3.4. Pelaksanaan Pelatihan.....	79
2.4.3.5. Evaluasi Pelatihan.....	83
BAB III ANALISA SOSIAL SETTING	85
3.1. Gambaran Umum Kota Malang	85
3.1.1 Profil Kota Malang	85
3.1.2 Sejarah Pemerintahan Kota Malang	90
3.2. Gambaran Umum Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	96
3.2.1. Profil Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	96
3.2.2 .Visi, Misi, Maksud, Tujuan, dan Sasaran	97
3.2.3. Susunan Organisasi	102
3.2.4. Sumber Daya Manusia	102
3.2.5. Sarana dan Prasarana.....	104
3.2.6. Tugas Pokok dan Fungsi	105
BAB IV METODE PENELITIAN	109
4.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	109
4.2. Fokus Penelitian	111
4.3. Lokasi Penelitian	112
4.4. Sumber Data	113
4.5. Proses Pengumpulan Data	114
4.6. Teknik Analisis Data	116
4.7. Keabsahan Data	118
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	120
5.1. Hasil Penelitian	120
5.1.1. Gambaran Umum Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Kementerian Dalam Neger di Malang	120

5.1.2.	Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	131
5.1.2.1.	Perencanaan Pelatihan	131
5.1.2.2.	Pelaksanaan Pelatihan	149
5.1.2.3.	Penilaian Pelatihan	183
5.1.2.4.	Review Pelatihan	193
5.1.2.5.	Perbaikan Pelatihan	200
5.1.3.	Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	204
5.1.3.1.	Faktor Pendukung	205
5.1.3.1.1.	Internal	205
5.1.3.1.2.	Eksternal	209
5.1.3.2.	Faktor Penghambat	210
5.1.3.2.1.	Internal	210
5.1.3.2.2.	Eksternal	214
5.1.4.	Model Empiris (<i>Existing Model</i>)	215
5.2.	Pembahasan	218
5.2.1.	Pelayanan Publik Dalam Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat	218
5.2.2.	Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	229
5.2.2.1.	Perencanaan Pelatihan	230
5.2.2.2.	Pelaksanaan Pelatihan	234
5.2.2.3.	Penilaian Pelatihan	240
5.2.2.4.	Review Pelatihan	241
5.2.2.5.	Perbaikan Pelatihan	243
5.2.3.	Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	246
5.2.3.1.	Faktor Pendukung.....	246
5.2.3.1.1.	Internal	246
5.2.3.1.2.	Eksternal	251
5.2.3.2.	Faktor Penghambat.....	252
5.2.3.2.1.	Internal	252
5.2.3.2.2.	Eksternal.....	258
5.2.4.	<i>Recomended Model</i>	261
5.2.5.	Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu..	265
BAB VI.	KESIMPULAN DAN SARAN	272
5.3.	Kesimpulan	272
5.4.	Saran	274

DAFTAR PUSTAKA	276
LAMPIRAN	283

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Penelitian Terdahulu	30
2.	Metode Untuk Penilaian Kebutuhan Pelatihan	73
3.	Perbedaan Antara Trainer's Oriented dan Learner's Oriented	76
4.	Ketentuan Dalam Tahap Persiapan Pelaksanaan Pelatihan	80
5.	Empat Tingkat Evaluasi Pelatihan	84
6.	Judul Pelatihan dan Jumlah Peserta Pelatihan Tahun 2011-2013	121
7.	Daftar Nama Pelatih Masyarakat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang.	124
8.	Daftar Nama Pelatih Masyarakat Muda Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	126
9.	Modul Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	128
10.	Kapasitas Ruang Kelas Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	130
11.	Lokasi Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Tahun 2013	136
12.	Rencana Kerja Program Pelatihan Masyarakat di Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang Tahun 2013	137
13.	Daftar Peserta Temu Karya Tahun 2013	147
14.	Kabupaten Yang Tidak Mengikuti Temu Karya Tahun 2013.....	148
15.	Pelaksanaan Pelatihan Tahun 2013	180
16.	Hasil Pre Test dan Post Test Tahun 2013	185
17.	Monitoring dan Evaluasi Pasca Pelatihan Masyarakat Tahun 2013	197
18.	Penyusunan Modul Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang Tahun 2013	202

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Model Sistem Untuk Pelatihan	68
2.	Susunan Organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang	103
3.	Model Paradigma	118
4.	Siklus Manajemen Penyelenggaraan Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang ...	216
5.	Siklus Manajemen Penyelenggaraan Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang bagi Panitia	263
6.	Siklus Manajemen Penyelenggaraan Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang bagi Pelatih	264

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keinginan mendasar dalam pembentukan sebuah negara adalah untuk mensejahterakan rakyatnya dalam berbagai sisi kehidupan, pendidikan dan lebih luas lagi agar memberikan dampak positif bagi dunia sekitar. Adalah sebuah keniscayaan apabila dalam penyelenggaraan negara dilakukan berbagai program untuk melaksanakan cita-cita luhur tersebut, meskipun kerap kali dalam melaksanakan tujuan tersebut dihadang oleh berbagai hambatan. Untuk melaksanakan tujuan yang bersifat non fisik, diperlukan semangat dan ketekunan yang besar dikarenakan dampaknya yang tidak dapat dilihat dengan cepat seperti layaknya pembangunan fisik. Dengan pembangunan yang utuh baik secara fisik maupun non fisik diharapkan dapat mencapai tujuan bernegara secara menyeluruh.

Tujuan nasional sebagaimana ditegaskan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa serta ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial diwujudkan melalui pelaksanaan penyelenggaraan negara yang berkedaulatan rakyat dan demokratis dengan mengutamakan persatuan dan kesatuan bangsa. Pembangunan nasional dilaksanakan dalam segala aspek kehidupan oleh penyelenggara negara yaitu lembaga tertinggi negara, lembaga tinggi negara bersama-sama segenap rakyat Indonesia di seluruh wilayah Negara Republik Indonesia.

Cita-cita tersebut diamanatkan kepada pemerintah untuk dilaksanakan melalui pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang menegaskan fungsi birokrasi sebagai pelayan publik, akan tetapi pada kenyataannya justru birokrasi dilayani oleh masyarakat, praktek tersebut kental terjadi saat berlangsungnya Orde Baru. Seiring dengan runtuhnya pemerintahan Orde Baru, sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia mengalami perubahan dari pemerintahan yang bersifat sentralistis menjadi pemerintahan desentralistis yang dikenal dengan sistem pemerintahan otonomi daerah. Sistem pemerintahan tersebut bukan hanya mereduksi otoritas pemerintah pusat tetapi juga mereformasi kembali fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa setiap daerah otonomi diberi kewenangan untuk mengatur wilayahnya sendiri dengan mengemban fungsi-fungsi manajemen pemerintahan di daerah sejak dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga monitoring dan evaluasi, selain itu terdapat tuntutan untuk meningkatkan kemandirian daerah baik dalam hal keuangan maupun kualitas sumber daya manusia dan mengedepankan fungsi-fungsi pelayanan, perlindungan dan pemberdayaan masyarakat. Sebagai pelayan publik, penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan termasuk di dalamnya pemerintahan dan pembangunan daerah ditujukan untuk pelayanan terhadap masyarakat dan untuk mencapai tujuan pemerintahan dan pembangunan harus dibarengi peningkatan kinerja pelayanan publik.

Penerapan otonomi daerah memunculkan harapan akan perubahan pelayanan publik ke arah yang lebih baik dan terbuka, karena salah satu dari

tujuan diberlakukannya otonomi daerah adalah terciptanya peningkatan kualitas pelayanan publik. Perubahan yang diharapkan tersebut tercermin dalam bentuk pelayanan yang diberikan, perubahan yang signifikan pada pelayanan publik, dengan sendirinya akan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dan berpengaruh pada meningkatnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dalam penyelenggaraan otonomi daerah, daerah diberikan kewenangan dan otonomi yang luas untuk melakukan tindakan mengurus dan mengatur segala urusan pemerintahan yang tidak diurus oleh pemerintah pusat. Kewenangan daerah untuk membuat kebijakan daerah guna memberikan pelayanan, peningkatan partisipasi, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada meningkatnya kesejahteraan rakyat. Otonomi nyata dan bertanggung jawab adalah kewajiban pemerintah untuk mewujudkannya. Prinsip otonomi nyata adalah sebuah ketetapan dimana urusan pemerintahan harus dilakukan atas dasar tugas, wewenang dan kewajiban yang telah ada sesuai dengan potensi dan ciri khas daerah. Otonomi yang bertanggung jawab adalah bahwa dalam penyelenggaraannya harus bertujuan untuk memberdayakan daerah dan meningkatkan kesejahteraan rakyat untuk mencapai tujuan nasional.

Otonomi daerah melahirkan konsekuensi lahirnya serangkaian peraturan tentang desa sebagai bagian tak terpisahkan dari sebuah pemerintahan. Pemerintahan desa merupakan ujung tombak pemerintahan dalam menggerakkan partisipasi masyarakat dan pemenuhan pelayanan dasar. Kesiapan perangkat desa dituntut sebagai konsekuensi dalam perannya untuk melayani masyarakat dan mengimplementasikan berbagai jenis urusan secara operasional.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara menyeluruh adalah amanat yang disampaikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa pada pasal 98 bahwa pemerintah dan pemerintah provinsi wajib membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan lembaga kemasyarakatan. Hal tersebut direspon dengan lahirnya Peraturan Menteri Dalam Negeri No 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Masyarakat, dimana Kepala Desa, Perangkat Desa, anggota Badan Permusyawaratan Desa, Lurah, Perangkat Kelurahan, Pengurus Lembaga Kemasyarakatan, Pengurus Kelompok-Kelompok Masyarakat, Kader Pemberdayaan Masyarakat, Tokoh Masyarakat, Warga Masyarakat adalah kelompok sasaran yang dilatih dalam program pelatihan masyarakat. Tujuan dari pelatihan masyarakat tersebut adalah penguatan pemerintahan desa dan kelurahan, lembaga kemasyarakatan dan upaya dalam penguatan kapasitas masyarakat. Peran pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa oleh pemerintah tersebut dipertegas lagi dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 112, bahwa pemerintah dalam hal ini adalah Menteri Dalam Negeri yang melakukan pembinaan umum penyelenggaraan pemerintahan desa dan pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat dalam hal ini dilaksanakan dalam bentuk pendampingan termasuk penyediaan sumber daya manusia pendamping dan manajemen.

Pengembangan sumberdaya penting untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumberdaya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik dapat menghemat penggunaan sumberdaya lama secara efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu bentuk investasi (*human investment*)

dan suatu *conditio sine quanon* (harus ada dan terjadi dalam suatu organisasi), namun dalam pelaksanaannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh baik dari dalam maupun luar sebuah organisasi (Notoatmodjo, 1998).

Tidak ada yang membantah bahwa sumber daya manusia mempunyai posisi sentral dalam mewujudkan kinerja pembangunan. Namun yang membedakan adalah caranya, dan pada kedudukan apa manusia ditempatkan, karena itu konsep pengembangan sumber daya manusia sering memiliki makna yang berbeda. Menurut Tjokrowinoto (1996), pengertian pengembangan sumber daya manusia bersifat *ambiguo* dan *misleading*. Di dalam perspektif pembangunan yang berpusat pada produksi, pengembangan SDM cenderung menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai *resource* pembangunan. Di dalam konteks ini harga atau nilai manusia ditentukan oleh relevansi kontribusinya pada proses produksi. Menurut Kartasasmita (1996), dalam kedudukannya sebagai faktor produksi, derajat kemanusiaan dihargai setara dengan jasa dan produktivitas yang dihasilkan. Harkat manusia sebagai pribadi tidak dikenal atau diakui. Kualitas manusia diprogramkan sedemikian rupa, sehingga sesuai dengan tuntutan pembangunan atau tuntutan masyarakat industrial. Hakikat manusia cenderung dilihat sebagai salah satu faktor produksi yang melengkapi faktor produksi lain (uang, mesin, dan metode kerja).

Keusangan pengetahuan, keahlian dan keterbatasan informasi pada diri karyawan pada akhirnya menurunkan kemampuannya menjalankan tugas-tugasnya. Begitu pula dengan tantangan-tantangan baru yang dihadapi organisasi menyebabkan karyawan seringkali kehilangan kompetensi dan wawasan yang cukup untuk menjawab tantangan tersebut (Alwi, 2012:217).

Menurut Alwi (2012:11), membangun kemampuan bersaing melalui peningkatan kualitas sumberdaya manusia berarti fungsi pengembangan dalam bentuk kegiatan antara lain pelatihan atau pendidikan kembali, perencanaan dan pengembangan karir karyawan yang berorientasi pada tujuan, merupakan langkah konstruktif peningkatan sumberdaya manusia termasuk peningkatan motivasi kerja dalam rangka membangun keunggulan kompetitif. Alwi (2012 : 25) menyatakan bahwa pendekatan yang digunakan dalam mengelola sumber daya manusia organisasi tidak terlepas dari keseimbangan nilai-nilai yang ditegakkan oleh pimpinan perusahaan dalam organisasi, prinsip yang harus diperhatikan adalah bahwa karyawan adalah investasi (human investment) bagi organisasi sehingga mereka bukanlah alat produksi tetapi sebagai partner dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Tjokrowinoto (1996), dalam konteks perspektif *production centered development*, ruang lingkup pembahasan yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia terbatas pada masalah-masalah pendidikan, peningkatan ketrampilan, kesehatan, mentalitas, *link and match*, *mismatch*, daya serap atas masalah sosial dan sebagainya. Kualitas sumberdaya manusia yang tinggi merupakan *conditio-sine quanon production-centered development*. Artinya, keberhasilan implementasi perspektif tersebut sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia yang berkualitas.

Pandangan yang mendasarkan diri pada kearifan *production centered development* tersebut dianggap valid, jika mengikuti premis-premis yang menekankan pada terwujudnya nilai-nilai produktivitas, efektivitas, efisiensi dan optimasi. Pengembangan SDM dalam konteks pembangunan yang berpusat pada produksi (industri) jelas merefleksikan perspektif fungsionalis. Pandangan

ini lebih menempatkan manusia di dalam posisi instrumental dalam pembangunan nasional.

Pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan SDM yang memfokuskan pada manusia, tidak hanya sebagai obyek tapi juga subyek pembangunan. Perspektif ini dikenal dengan nama *human centered development*. Perspektif ini menjangkau dimensi yang lebih luas daripada sekedar membentuk manusia profesional dan terampil yang sesuai dengan kebutuhan sistem untuk dapat memberikan kontribusinya di dalam proses pembangunan. Pengembangan sumberdaya manusia di dalam arti yang kedua ini menekankan pentingnya pemberdayaan (*empowering*) manusia, yaitu mendorong manusia untuk mengaktualisasikan segala potensi yang dimilikinya sebagai manusia. Proses ini menumbuhkan kesungguhan (*conscientization*) manusia, kesadaran akan kediriannya (*self hood*), yang memungkinkan mereka untuk secara kritis melihat situasi sosial yang melingkupi eksistensinya. Pengembangan sumberdaya manusia dalam konotasi ini akan membentuk manusia yang mempunyai kesadaran bahwa masyarakat tempat mereka hidup bukanlah suatu struktur yang statis dan tertutup, atau suatu *given reality* yang harus mereka terima begitu saja, tetapi menuntut mereka untuk memiliki kemampuan kritis dalam melihat kendala sosial, ekonomi, politik, kultural dan sebagainya dari sistem yang ada dan mencari solusi alternatif pemecahannya.

Secara konvensional, pengembangan sumber daya manusia diartikan sebagai investasi *human capital* yang harus dijalankan sejalan dengan investasi *physical capital*. Menurut Tjokrowinoto (1996), cakupan pengembangan sumberdaya manusia meliputi: pendidikan dan pelatihan, kesehatan, gizi, dan pengembangan kewirausahaan yang kesemuanya bermuara pada peningkatan

produktivitas manusia. *Human capital* adalah sumber inovasi pembaharuan serta tempat bagi semua gagasan dalam organisasi. Pekerjaan rutin, yang menuntut keahlian rendah, bekerja secara manual, tidak termasuk dalam *human capital*, karena pekerjaan tersebut dapat diotomatisasikan. *Human capital* terbentuk dan digelar ketika banyak waktu dan bakat individu yang bekerja dalam organisasi dicurahkan pada kegiatan yang menghasilkan inovasi. Terdapat dua strategi yang digunakan agar *human capital* berkembang, yaitu: pertama, ketika organisasi menggunakan lebih banyak pengetahuan. Untuk menggunakan lebih banyak pengetahuan karyawannya, organisasi harus menciptakan peluang bagi pengetahuan khusus. Strategi kedua, ketika semakin banyak individu mengetahui hal yang bermanfaat bagi organisasi, hal ini mensyaratkan organisasi untuk mengkaji ulang portofolio pekerjaan dan keahlian karyawannya agar lebih bermanfaat bagi organisasi.

Azas manfaat ini dilihat dari sudut bakat dan pengalaman karyawan dalam menciptakan produk dan jasa dapat menjadi alasan pengguna layanan untuk dapat melihat pada organisasi daripada kepada pesaing. Dalam rangka membuat mereka memiliki pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi yang perlu dilakukan adalah menambah nilai informasi, menarik manfaat, dan melakukan otomatisasi. Oleh sebab itu alasan yang sangat fundamental mengapa hal tersebut perlu dilakukan ialah untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan, maka pengembangan sumber daya manusia keharusan yang tidak terelakkan. Pembangunan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang dimilikinya. Di satu sisi, manusia yang berkualitas diharapkan dapat mengeksplorasi sumber daya alam sedemikian rupa, sehingga bermanfaat

bagi masyarakat banyak. Disisi lain manusia berkualitas yang ada dalam jajaran pemerintahan akan mampu memberikan pelayanan kepada publik secara memuaskan.

Atmodiwirio (1993:1) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari suatu sistem, yaitu sistem pengembangan yang tak terpisahkan dari suatu sistem, yaitu sistem pengembangan sumber daya manusia. Dalam sistem ini termasuk sub sistem perencanaan, pengadaan, penempatan dan pengembangan tenaga manusia. Melalui pengembangan tenaga dilakukan berbagai kegiatan yang mengacu kepada upaya agar segala sumber daya manusia dapat didayagunakan oleh organisasi semaksimal mungkin, bahkan dari pendidikan dan pelatihan dapat diharapkan bahwa semua pegawai/karyawan dapat meningkatkan dirinya baik pengetahuan maupun ketrampilannya sehingga sikapnya menjadi matang untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan organisasinya.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang menjelaskan bahwa Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah Unit Pelaksana Teknis di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa yang bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri. Lembaga ini bertugas untuk melaksanakan kegiatan pelatihan bagi masyarakat yang meliputi kader pembangunan, perangkat pemerintahan, anggota badan perwakilan, pengurus lembaga kemasyarakatan dan para warga masyarakat desa dan kelurahan sesuai kebijakan yang ditetapkan .

Peningkatan eselon Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dari organisasi setingkat eselon III menjadi organisasi setingkat eselon II, meningkatkan pula tugas dan kewajiban dalam melaksanakan program pelatihan masyarakat. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 menyebutkan bahwa 14 provinsi adalah wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Provinsi tersebut adalah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Maluku, Maluku Utara, Papua, Irian Jaya Barat, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Gorontalo. Meningkatnya jumlah peserta pelatihan dari tahun ke tahun didukung oleh naiknya anggaran bersumber APBN dan APBD, menjawab kebutuhan sasaran pelatihan dengan adanya pemekaran wilayah baik kabupaten maupun desa serta meningkatnya kesadaran pemerintah akan perlunya peningkatan sumber daya masyarakat sasaran pelatihan sebagai untuk meningkatkan pelayanan publik.

Berawal dari pelayanan publik kepada sasaran pelatihan berupa pelayanan selama berlangsungnya pelatihan diharapkan menuju pelayanan publik yang baik kepada masyarakat umum yang dilakukan oleh sasaran pelatihan. Berbekal materi pelatihan dan juga melihat secara langsung dinamika pelayanan publik, sasaran pelatihan diharap mampu mengaplikasikan materi latihan. Peningkatan jumlah peserta pelatihan, banyaknya sasaran latihan yang melahirkan beragamnya modul pelatihan serta dibarengi dengan kapasitas terpasang Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang baik dalam hal sumber daya manusia, sarana prasarana, pendanaan, dan metode pembelajaran membutuhkan manajemen yang handal

agar aktivitas program pelatihan masyarakat dapat berjalan dengan baik.

Aktivitas manajemen yang dimaksud disini adalah aktivitas yang dilakukan oleh manajemen dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Moenir, 1998) dan manajemen pelayanan itu sendiri adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak-pihak yang dilayani. Moenir (1998:7) menyatakan bahwa : “Pelayanan umum adalah suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seseorang atau birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu”. Pelayanan merupakan kegiatan utama pada orang yang bergerak di bidang jasa, baik itu orang yang bersifat komersial ataupun yang bersifat non komersial. Namun dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan antara pelayanan yang dilakukan oleh orang yang bersifat komersial yang biasanya dikelola oleh pihak swasta dengan pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi non komersial yang biasanya adalah pemerintah. Kegiatan pelayanan yang bersifat komersial melaksanakan kegiatan dengan berlandaskan mencari keuntungan, sedangkan kegiatan pelayanan yang bersifat non- komersial kegiatannya lebih tertuju pada pemberian layanan kepada masyarakat (layanan publik atau umum) yang sifatnya tidak mencari keuntungan akan tetapi berorientasikan kepada pengabdian. Jadi dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi pemerintah di Pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara

atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang- undangan.

Cara-cara yang tepat untuk menangani kegiatan pelayanan akan sangat membantu kelancaran dan kecepatan penanganan kepentingan orang-orang yang bersangkutan disini termasuk masalah prosedur dan metode yang sederhana sehingga pelaksanaan kegiatan dapat efektif dan efisien, mencapai sasaran yang telah ditentukan. Selain melalui cara-cara yang tepat, pelayanan publik dapat berhasil dengan baik jika didukung dengan unsur pelaku. Pelaku dapat berbentuk badan atau organisasi yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan manusianya selaku petugas baik secara kelompok atau individual dan sebagai pelaku dalam pelayanan publik. Mengelola program pelatihan secara sistematis, mulai dari tahap awal yang meliputi peninjauan kebutuhan pelatihan, merancang pelatihan, merencanakan, sampai dengan tahap melaksanakan dan mengevaluasi serta tindak lanjut yang diperlukan. Dengan "pendekatan pelatihan sistematis" ini, program pelatihan yang diselenggarakan akan berdampak lebih jauh. Pengelolaan program pelatihan tidak berbeda dengan pengelolaan program yang lainnya. Namun, pengelolaan program pelatihan diremehkan dan tidak ditangani secara serius sebagaimana program pembangunan fisik. Hal ini karena rendahnya kesadaran dan pengertian pihak penyelenggara dan pihak lain yang terkait. Banyak pihak lebih serius ketika mengelola proyek pembangunan fisik yang terlihat hasilnya kasat mata dibandingkan program pelatihan yang seringkali hasilnya tidak kasat mata. Hal ini menyebabkan peruntukan dana yang lebih kecil bagi program pelatihan dibandingkan program pembangunan fisik. Sebagai suatu proses, istilah manajemen menurut Shafritz dan Russel (1997) dalam Pasolong (2008)

adalah berkenaan dengan orang yang bertanggung jawab menjalankan organisasi dan proses menjalankan organisasi itu sendiri yaitu dengan pemanfaatan sumber daya seperti orang dan mesin untuk mencapai tujuan organisasi. Wehrich dan Koonts (2005) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses desain dan perawatan sebuah lingkungan dimana individu-individu bekerjasama dalam suatu kelompok, efisien dalam mencapai tujuan terpilih.

Penyelenggaraan program pelatihan masyarakat dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan, baik kebutuhan pelatihan yang bersifat kelembagaan, kesatuan unit dalam lembaga atau kebutuhan pelatihan yang bersifat individual. Kebutuhan pelatihan ini dapat dikategorikan dalam dua jenis, yaitu kebutuhan yang ada saat ini maupun kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang, sebagai akibat adanya berbagai perubahan. Di sisi lain, langkah ini disertai pula dengan identifikasi sumber daya yang dimiliki sehingga memungkinkan permasalahan tersebut dapat dipecahkan. Mengingat adanya berbagai keterbatasan, baik keterbatasan dana maupun keterbatasan lain, perlu pula ditempuh berbagai langkah untuk menetapkan skala prioritas, dengan menguji bagian atau unit manakah atau siapa saja dan posisi apa saja yang perlu diprioritaskan dengan jalan melakukan analisis jabatan atau analisis posisi melalui analisis tugas, uraian tugas, dan analisis spesifikasi tugas, kemudian dilanjutkan dengan analisis terhadap pengetahuan, ketrampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi "standar" yang diharapkan dalam uraian tugas yang ada. Berdasarkan hasil analisis ini, langkah berikutnya menetapkan siapa atau calon peserta yang potensial untuk mengikuti program pelatihan. Dari rangkaian kegiatan tersebut, secara garis besar sudah dapat teridentifikasi isi atau materi pelatihan yang diharapkan untuk dapat memenuhi persyaratan berdasarkan

dalam uraian tugas dan tujuan lembaga. Kemudian langkah terperinci dan spesifik dapat disusun dalam tahapan-tahapan perencanaan pelatihan. Dalam mendesain kurikulum dan merencanakan program pelatihan, hendaknya dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak terkait, terutama pihak manajemen untuk memperoleh komitmen lebih jauh guna menciptakan situasi yang mendukung dalam implementasi dan pasca pelatihan. Keterlibatan dan komitmen semua pihak, terutama pihak manajemen, akan menjadi kunci keberhasilan program pelatihan. Pepatah mengatakan bahwa perencanaan yang baik berarti setengah pekerjaan telah terselesaikan. Pada umumnya, perencanaan pelatihan lebih banyak membutuhkan waktu daripada pelaksanaannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan program pelatihan, antara lain: latar belakang kegiatan pelatihan, tujuan umum dan khusus pelatihan, persyaratan peserta pelatihan, biaya, tempat dan waktu penyelenggaraan, jadwal dan susunan penyampaian materi pelatihan, panitia/tim pelaksana, peraturan bagi peserta, panitia dan pelatih, petatar/pelatih.

Hal yang perlu diperhatikan oleh panitia penyelenggara pelatihan adalah logistik, fasilitator, peserta dan prasarana pendukung lainnya. Termasuk didalamnya evaluasi pelatihan dan tindak lanjut. Tidak dibenarkan apabila pelatihan yang dilakukan hanya menyelenggarakan namun tidak diikuti tindak lanjut. Evaluasi pelatihan dan tindak lanjut penting dan berguna untuk mengetahui kekurangan, kelemahan, kelebihan, penyelenggaraan pelatihan maupun proses yang terjadi secara keseluruhan.

Terhadap kenyataan diatas, terdapat beberapa persoalan mendasar terkait dengan pelaksanaan program pelatihan masyarakat. Persoalan-persoalan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Rencana Strategis Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang Tahun 2010-2014 memberikan informasi bahwa penyelenggara program pelatihan masyarakat tak lepas dari hambatan yang terjadi. Pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat tidak terdapat tahapan tertulis mengenai mekanisme sebuah kabupaten terpilih menjadi peserta pelatihan. Penentuan kabupaten peserta pelatihan kerap kali hanya mengikuti masukan dari provinsi serta berdasarkan tingkat antusiasme kabupaten dalam merespon tawaran pelatihan. Dalam penentuan jenis pelatihan, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang belum mempunyai rancangan besar yang menggambarkan tahapan jenis pelatihan yang harus didapatkan oleh sebuah kabupaten untuk mendapatkan materi pelatihan secara utuh.
- 2) Tidak seimbangnya antara jumlah peserta yang dilatih jika dibandingkan dengan keseluruhan target sasaran. Jumlah desa dalam wilayah kerja lembaga ini meningkat dari tahun ke tahun namun kenaikannya tidak diikuti oleh naiknya jumlah jumlah peserta pelatihan yang seimbang. Sebagai gambaran dapat dijelaskan misalkan pelatihan untuk perangkat desa, Pada tahun 2011 telah dilatih 1.986 orang dimana 1 orang mewakili 1 desa, jika dibandingkan dengan jumlah desa pada tahun 2011 sebanyak 26.612 desa maka angka tersebut hanya kurang dari 1 % jumlah desa begitu pula dengan tahun-tahun berikutnya. Kondisi tersebut tidak terlepas dari keterbatasan besaran anggaran bagi lembaga ini .
- 3) Besaran anggaran Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang mengalami kenaikan dari tahun ke

tahun namun belum sebanding dengan kebutuhan pelatihan sesuai dengan jumlah desa yang ada. Keterbatasan sumber daya baik anggaran, jumlah pelatih, sarana prasarana, waktu, dan sebagainya mengharuskan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang untuk dapat menyelenggarakan dengan baik program tersebut agar dapat mencapai tujuan pelatihan yang diharapkan yaitu meningkatnya kapasitas peserta.

- 4) Kendala komunikasi seringkali terjadi pada saat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang menghubungi kabupaten peserta pelatihan. Kawasan 14 provinsi di Indonesia Timur kerap kali mengalami gangguan dalam hal sinyal untuk komunikasi internet maupun faksimile, hal tersebut menyebabkan informasi undangan surat pemanggilan peserta tidak dapat tersampaikan tepat waktu sehingga respon dari kabupatenpun menjadi terlambat.
- 5) Keragaman asal daerah peserta pelatihan menyebabkan banyak kendala dalam penyelenggaraan pelatihan, baik dari menu makanan yang kurang bisa diterima oleh peserta, maupun metode penyampaian oleh fasilitator. Fasilitator seringkali dinilai terlalu cepat dalam memberikan materi, disisi lain beragamnya latar belakang pendidikan peserta dan pengalamannya menyulitkan fasilitator untuk dapat menyampaikan materi sesuai dengan kapasitas peserta.
- 6) Pasca pelaksanaan pelatihan maka akan dilaksanakan program monitoring dan evaluasi, kendala yang terjadi pada proses ini adalah posisi kabupaten yang sulit untuk dijangkau sehingga memerlukan usaha yang lebih keras untuk dapat mencapainya, kondisi Indonesia Timur sebagai wilayah

kepulauan seringkali menjadi kendala, terkait dengan cuaca dan terbatasnya transportasi umum.

Beragam kendala yang terjadi pada penyelenggaraan program pelatihan masyarakat haruslah dikelola dan diatasi dengan baik agar tujuan penyelenggaraan program yaitu untuk meningkatkan kapasitas peserta pelatihan dapat terwujud. Hal ini diharapkan dapat berdampak pada meningkatnya pelayanan publik, lebih lanjut dapat menjadi sentra belajar bagi desa disekitarnya. Untuk itulah diperlukan manajemen yang handal untuk mewujudkan tujuan dari program pelatihan masyarakat serta metode untuk dapat meminimasi kendala yang ada. Dimulai dari perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan hingga monitoring dan evaluasi pasca pelatihan. Menyikapi hal tersebut, penulis akan melakukan penelitian yang berjudul Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat (Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang). Peneliti dalam mengambil fokus obyek memilih para pejabat struktural dan staff (jabatan fungsional umum) yang terlibat langsung dalam proses penyelenggaraan program.

Penelitian ini akan memberikan sebuah gambaran tentang manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dengan mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan disesuaikan dengan kapasitas sarana prasarana, pelatih dan anggaran yang ada, juga sekaligus menemukan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penyelenggaraan program pelatihan masyarakat. Dengan ditemukannya faktor-faktor pendukung dan penghambat penyelenggaraan sebuah program dapat dilakukan tindakan

antisipatif yang dapat mencegah kegagalan sebuah program sehingga program dapat berjalan maksimal.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang ?
- 2) Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat pelaksanaan manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan pelatihan adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan secara terperinci tentang hal-hal yang terkait dengan:

- 1) Manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang
- 2) Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

1.4. Manfaat Pelatihan

Manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1) Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pemikiran bagi ilmu pengetahuan khususnya pada ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat.

2) Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri dalam melakukan pengembangan penyelenggaraan program pelatihan masyarakat serta evaluasi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam *Human Resources Development Challenges Facing Decentralized Local Governments in Africa : Empirical Evidence From Ghana*, yang ditulis oleh Antwi, Analoui, Cusworth (2007), membahas mengenai desentralisasi dan pengembangan sumber daya manusia khususnya pada pemerintah lokal/daerah di Republik Ghana. Penelitian ini menjelaskan secara terperinci tantangan pemerintah daerah dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dihadapi pemerintah Ghana dalam konteks reformasi sektor publik. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tantangan peningkatan kapasitas SDM di Ghana terwujud dalam tiga dimensi seperti: kebijakan terkait, tugas keahlian/ organisasi terkait dan kinerja yang terkait dengan motivasi. Menghadapi tantangan itu, implikasi ada pada kebijakan dan praktek pengembangan *Human Resource Management*. Beberapa tindakan pengembangan SDM dan intervensi yang diperlukan meliputi penetapan fungsional dan profesionalisme struktur kelembagaan *human resource development* di semua tingkat administrasi pemerintahan daerah. Sedangkan implikasi bagi praktek pengembangan SDM, perhatian dipusatkan pada isu-isu berikut: meningkatkan kompetensi staf dan manajemen pemerintahan daerah, dengan mempromosikan pendekatan terpadu meliputi: modal manusia (pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi), modal sosial (jaringan hubungan timbal balik dan dukungan), dan modal perusahaan (budaya tertanam, aset dan sistem informasi). Sinkronisasi sifat dan isi pelatihan yang ditawarkan memberikan fokus rancangan strategi pada empat dimensi dari

lembaga pemerintahan daerah, yaitu: budaya (kepercayaan, nilai, norma-norma, dan gaya manajemen), organisasi (struktur, peran kerja, dan garis pelaporan), orang (tingkat keahlian, potensi staf dan kemampuan manajemen), sistem SDM (mekanisme yang mengantarkan strategi, komunikasi, pelatihan, penghargaan, pengembangan karir).

Dalam *Human Resource Development System in The Context of Public Management Reform*, yang ditulis oleh Siugzdiniene (2008) membahas tentang sistem pengembangan SDM di negara Lithuania. Temuan-temuan dari studi empiris menyimpulkan bahwa saat ini sistem SDM di Lithuania tidak dapat menjamin keberhasilan pelaksanaan perubahan-perubahan penting yang terkait dengan reformasi manajemen publik. Keseluruhan lingkungan kebijakan disektor publik Lithuania relatif mendukung strategis *Human Resource Development (HRD)*/ pelatihan untuk muncul dan berkembang. Namun beberapa kekurangan telah diidentifikasi oleh penelitian yang berdampak pada pengembangan pendekatan strategis HRD, yaitu :

- 1) Tidak ada kebijakan HRD nasional dan fungsi HRD terutama diidentifikasi dengan pelatihan yang terbatas pada kegiatan-kegiatan formal seperti yang ditentukan oleh perundang-undangan layanan sipil
- 2) Pendekatan HRD juga dibatasi oleh sebuah sistem manajemen kinerja yang tidak efektif, dimana tujuan kinerja individu kurang terkait dengan tujuan strategis departemen dan lembaga

Ada sedikit bukti integrasi antara HRD dan strategi kelembagaan jelas membentuk peran strategis HRD belum pada tempatnya. Pelatihan masih tampak reaktif dan operasional di sebagian besar pusat dan lembaga-lembaga

pemerintahan daerah. Peran yang paling berlaku dari jaringan spesialis HRD masih kuat untuk praktek pelatihan tradisional. Integrasi HRD dan *human resource management* tidak mencukupi dan kurang adanya mekanisme yang relevan untuk mempertahankan dan memperkuat kompetensi yang sesuai dengan perilaku yang dihasilkan oleh HRD dengan bantuan dari wilayah lain HRM yaitu eleksi, penilaian, penghargaan dan komunikasi.

Dalam penelitian Purwanto (2008) dengan judul Problematika Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan serta analisis solusinya, dipaparkan bahwa pendidikan dan latihan memiliki peran strategis untuk mewujudkan tujuan organisasi karena 1) tujuan organisasi tidak bersifat statis dan terus berkembang, 2) para pegawai mempunyai sesuatu yang dapat dikembangkan dan secara psikologis memerlukan pemenuhan kebutuhan untuk berkembang. Pelaksanaan pelatihan seringkali tidak dianggap sebagai prioritas penting karena dianggap sebagai formalitas dan bukan untuk peningkatan kapasitas organisasi. Selain hal tersebut, pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan masih lemahnya metode, materi dan widyaiswara serta kecilnya anggaran bagi penyelenggaraan pelatihan.

Dalam penelitian Hanrahmawan (2010) dengan judul Revitalisasi Manajemen Pelatihan Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja pada Balai Latihan Kerja Industri Makasar dipaparkan bahwa perencanaan program pelatihan pada BLKI Makassar berfokus pada identifikasi kebutuhan pelatihan telah dilaksanakan sesuai alokasi dana proyek yang tersedia. Pengembangan Program Pelatihan pada BLKI Makassar yang berfokus pada kerjasama pelatihan secara internal masih terjadi dikotomi jurusan serta ego sektoral dan kerjasama eksternal dengan perusahaan kurang berkembang bahkan kerjasama

program pemagangan berjenjang belum ada lagi. Pelaksanaan Program Pelatihan pada BLKI Makassar berfokus pada pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi (CBT) belum sepenuhnya dilaksanakan. Evaluasi Pelatihan pada BLKI Makassar menunjukkan bahwa penilaian pelayanan pelatihan telah dilakukan namun hasilnya sebatas menjadi bahan koreksi dan perbaikan bagi manajemen. Dukungan revitalisasi manajemen pelatihan pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar terhadap penyerapan tenaga kerja di Kota Makassar, menunjukkan bahwa BLKI Makassar sangat mendukung penyerapan tenaga kerja di Kota Makassar.

Dalam penelitian berjudul Mensejahterakan Petani Berarti Meningkatkan Keberfungsian Sosial Petani yang meliputi empat faktor, yaitu pemenuhan kebutuhan dasar, personal, emosional, dan konsep diri (Du Bois dan Milley, 1992). Hasil pengamatan menunjukkan modul-modul pembelajaran belum mengakomodasi konsep keberfungsian sosial. Peranan Penyuluh Pertanian dalam melakukan fasilitasi pembelajaran masih perlu bimbingan. Pembelajaran masyarakat adalah proses perubahan mental, agar masyarakat mampu menerapkan inovasi dalam mengembangkan potensi dirinya. Sebaiknya konsep *Experiencing Learning Cycle* dalam menstimulasi pembelajaran dapat dilaksanakan secara lengkap. Selain itu intensitas kehadiran penyuluh pendamping dalam melaksanakan pembelajaran masih perlu ditingkatkan. Belum optimalnya peran kolega Gapoktan menunjukkan bahwa pengurus belum mampu membangun partisipasi seluruh anggota dan jumlah anggota yang turut serta dalam pengambilan keputusan sangat kecil.

Penelitian yang dilakukan oleh Wibawati, Soeharto, Supriyadi, Ismara, (2012) dengan judul Efektivitas Pembelajaran Orang Dewasa Pada Mata Diklat

Kemitraan Usaha di Balai PMD Yogyakarta memaparkan bahwa hal yang dilakukan sebelum penyelenggaraan pelatihan antara lain melakukan suatu kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan cara observasi dan wawancara. Identifikasi kebutuhan pelatihan diharapkan dapat menyelaraskan antara kebutuhan masyarakat dengan pelaksanaan pelatihan, agar pelaksanaan sesuai dengan kebutuhan sasaran pelatihan. Upaya menyiapkan paket modul dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan dengan kegiatan pembelajaran di kelas, berupa pemberian materi oleh para pakar atau narasumber dan instruktur. Pengajaran menggunakan pendekatan partisipatori andragogi dimana pembelajaran orang dewasa yang mengedepankan partisipasi aktif peserta. Proses pelaksanaan pembelajaran juga diprogramkan suatu sesi untuk mempraktekkan teori yang telah didapat selama pelatihan dan penyusunan rencana kegiatan. Selanjutnya untuk menambah referensi pengalaman peserta dilakukan kunjungan lapang ke lokasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian Dixon, Amanda (2013), dengan judul *Management Training: What Is Going Wrong And How To Put It Right* dituliskan bahwa mengelola orang adalah *ballgame* yang sama sekali berbeda daripada mengelola proses atau mengelola pembuatan suatu produk. Orang-orang memiliki emosi, dan orang-orang memiliki masalah. Kemampuan mengelola secara efektif memerlukan keterampilan yang berbeda dibandingkan dengan kemampuan mengaplikasikan hasil pelatihannya. Itu sangat penting bagi manajer baru. Manajer sangat membutuhkan bantuan dengan memberikan kritik konstruktif. Ketika seorang karyawan mengalami masalah kinerja atau masalah kehadiran, beberapa manajer memiliki kecenderungan alami untuk mengabaikan masalah ini, berharap itu akan hilang dengan sendirinya, tapi ini bukan hasil yang

khas. Manajer harus siap untuk proaktif mengatasi situasi secara profesional, cara diplomatik. Sebuah program pelatihan juga harus membahas memfasilitasi pertemuan dengan karyawan, menetapkan harapan, pengukuran kinerja dan mengkomunikasikan kinerja karyawan. Dari sudut pandang kepatuhan, pelatihan yang efektif harus mencakup undang-undang ketenagakerjaan dasar. Untuk memastikan program pelatihan yang efektif direkomendasikan memberikan kepuasan instruktur segera setelah kelas. Antara 30 dan 90 hari setelah manajemen training program, kemudian harus meminta peserta bagaimana mereka telah menggunakan konsep yang mereka pelajari dan meminta umpan balik dari bawahan, terutama jika pelatihan ini adalah untuk mengatasi masalah tertentu. Pengukuran ini juga akan membantu mendapatkan ide yang lebih baik apakah pelatihan sedang ditransfer ke dalam lingkungan kerja. Sering kali, kita melatih manajer kami tentang bagaimana menjadi efektif, dan itu semua yang besar di dalam kelas, tetapi ketika mereka kembali dalam lingkungan kerja, mereka kembali ke cara-cara lama dalam melakukan sesuatu. Berurusan dengan isu-isu manusia dapat menjadi tidak nyaman, tapi dengan pelatihan yang tepat, mereka bisa lebih siap untuk menangani apa pun situasi muncul .

Salas, Eduardo; Wilson, Katherine A; Burke, C Shawn; Wightman, Dennis C (2006) dalam Penelitian berjudul *Does Crew Resource Management Training Work? An Update, an Extension, and Some Critical Needs* menuliskan bahwa pelatihan adalah salah satu dari sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi praktek dan efektivitas perilaku, dapat dikatakan bahwa bukti saat ini untuk efektivitas program training mengesankan, meskipun tidak sempurna. Secara khusus, apa yang dapat dikatakan adalah bahwa pelatihan pada umumnya menghasilkan reaksi positif, pembelajaran ditingkatkan, dan perubahan perilaku

yang diinginkan dalam lingkungan simulasi atau nyata. Namun, apa yang tidak bisa dijawab dengan pasti adalah apakah pelatihan memiliki efek pada inti materi pelatihan yaitu *safety*. Pada titik ini, kami percaya bahwa alat untuk menentukan ini memang ada, apa yang dibutuhkan adalah mandat, akses ke fasilitas dan pelatihan (misalnya, pilot, dokter), sumber daya untuk mewujudkannya, dan, tentu saja, pemeriksaan langkah-langkah tambahan keselamatan di luar angka kecelakaan. Pihak yang berkepentingan dengan sebuah program menuntut agar pelatihan ini dipenuhi. Tanpa kebutuhan ini terpenuhi, program pelatihan akan terus dilaksanakan dan dievaluasi tapi tidak akan mencapai manfaat yang berarti.

Longenecker, Clinton O; Fink, Laurence S (2005), dalam penelitian berjudul *management training : benefits and lost opportunities (part I)* menuliskan bahwa organisasi yang ingin bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dari abad kedua puluh satu harus memperhatikan berhati-hati untuk pelatihan. Sebuah sistem pelatihan harus dimasukkan ke dalam budaya perusahaan jika suatu organisasi ingin menghindari konsekuensi individu dan organisasi negatif yang disebabkan oleh praktek pelatihan tidak efektif. Pelatihan membutuhkan pengetahuan, waktu, dan disiplin, dan yang terbaik dicapai ketika para manajer di semua tingkatan dan manajer HRD berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tenaga kerja yang mempunyai kinerja tinggi. Pelatihan harus direncanakan dan dianggarkan untuk semua manajer, terlepas dari tingkat, dan harus menjadi prioritas top management. Mereka yang terlibat dalam pelatihan manajemen harus diakui dan dihargai atas partisipasi mereka dalam kegiatan penting ini.

Yeardley, Timothy (2011) dalam penelitian berjudul *Management Training: What Is Going Wrong And How To Put It Right* menjelaskan bahwa ada banyak alasan mengapa pelatihan kurang memiliki dampak disebabkan beberapa hal antara lain karena isi pelatihan tidak jelas dan struktur pembelajaran sulit diingat. Pelatihan baru banyak yang bernada pada tingkat yang terlalu tinggi untuk dipahami dan gagal untuk meletakkan kompetensi dasar yang dibutuhkan saat ini. Juga tidak terstruktur sedemikian rupa untuk membantu daya ingat. Banyak kursus menyediakan cakupan terlalu sedikit dari bidang-bidang seperti kesadaran sendiri atau undang-undang ketenagakerjaan yang modern, memang mereka dapat dengan mudah mengingat namun gagal untuk menghubungkan berbagai topik yang dibahas. Banyak pelatihan manajemen telah gagal untuk mengimbangi perubahan signifikan dalam praktek manajemen selama 25 tahun terakhir .

Dalam penelitian yang dilakukan Ping (2006) berjudul *Human Resource Management Plays A New Role in Learning Organizations* menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran, belajar terus menerus dapat mentransformasikan dirinya, memberdayakan masyarakat, mendorong kolaborasi dan belajar tim. Karakteristik kunci untuk keberhasilan suatu organisasi adalah kemampuan untuk belajar. Ping mengusulkan lima disiplin ilmu yaitu penguasaan pribadi, model mental, membangun visi bersama, tim belajar dan berpikir sistematis. Aplikasi dari lima disiplin harus jatuh ke dalam empat kategori utama berikut: komunikasi dan keterbukaan, penyelidikan dan umpan balik, waktu yang memadai, saling menghormati dan dukungan. Istilah organisasi pembelajaran telah banyak digunakan di banyak perusahaan. Karakteristik organisasi pembelajaran yang berguna untuk memecahkan banyak masalah kompleks

perusahaan saat ini. Ide yang paling penting dari organisasi pembelajaran adalah bahwa "setiap tujuan ada hubungannya dengan bagaimana kita berpikir, apa yang benar-benar kita inginkan, dan bagaimana kita berinteraksi dan belajar satu sama lain". Pengembangan sumber daya manusia dapat memainkan peran penting dalam mengubah perusahaan tradisional untuk penampilan baru dengan karakteristik organisasi pembelajaran dan membantu beberapa organisasi yang paling sukses saat ini untuk merangkul ide-ide ini dengan menggunakan beberapa strategi, dan untuk melihat individu adalah sumber daya yang paling berharga dalam organisasi mereka.

Nasar (2010) dalam penelitian berjudul *Training Strategically Improves Human Resource (HR) Productivity in Academic Institutions of Pakistan* menjelaskan bahwa Pelatihan akademis bagi peserta berguna agar peserta mendapatkan keterampilan profesional dan menanamkan kemampuan intelektual. Pelatihan adalah proses belajar tetapi ada kebutuhan untuk menyebarkan pengetahuan untuk rekan-rekan yang lain. Sehingga peserta pelatihan pada akhirnya dapat menjadi pelatih juga bagi sekitarnya, dengan berpegang pada prinsi hanya guru yang baik dapat menjadi panutan masyarakat. Hal yang perlu diperhatikan pada program pelatihan adalah : tindakan korektif untuk peserta guna meningkatkan produktivitas, identifikasi yang benar keterampilan yang diperlukan agar diperoleh karyawan mengarah untuk memulai yang benar program pelatihan dan pengembangan. Usia peserta 25-40 menunjukkan minat mereka dalam mengelola dan menyebarkan pengetahuan melalui pelatihan yang berbeda dan program pembangunan. Pelatihan dan manajemen pengetahuan gunakan sebagai alat untuk memerangi perubahan budaya lembaga .Untuk membenarkan budaya pengetahuan , perlu untuk belajar

pendidikan dan identifikasi pengetahuan dan keterampilan yang ada diperlukan. Sebuah evaluasi kinerja dan penilaian mengidentifikasi bidang utama di mana perbaikan dibutuhkan untuk peningkatan efisiensi keseluruhan karyawan .

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
1	2	3	4
1.	Atwi, Analoui dan Cuswoth (2007) “ <i>Human Resource Development Challenges Facing Decentralized Local Governments in Africa : Empirical Evidence From Ghana</i> ”	Untuk meningkatkan kapasitas SDM Ghana ada 3 dimensi : kebijakan terkait, tugas organisasi dan motivasi kinerja. Kebijakan meliputi : penetapan fungsional dan profesionalisme lembaga HRD	Memberi sumbangan pemikiran mengenai perlunya kebijakan yang menyeluruh dalam peningkatan kapasitas melalui pelatihan
2.	Siugzdiniene (2008) “ <i>Human Resource Development System in The Context Of Public Management Reform</i> ”	Sistem SDM Lithuania tidak menjamin keberhasilan perubahan terkait reformasi manajemen publik disebabkan : tidak ada kebijakan HRD nasional dan fungsi HRD yang diidentifikasi dengan pelatihan yang terbatas pada kegiatan-kegiatan pelatihan formal, pendekatan HRD juga dibatasi oleh sebuah sistem manajemen kinerja yang tidak efektif	Memberi sumbangan pemikiran mengenai faktor-faktor yang menghambat terjadinya keberhasilan dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia
3.	Hanrahmawan (2010) “ <i>Revitalisasi Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja (Studi Kasus pada Balai Latihan Kerja Industri Makasar)</i> “	1) Perencanaan Program Pelatihan pada BLKI Makassar melalui identifikasi kebutuhan pelatihan telah dilaksanakan sesuai alokasi dana yang tersedia. 2) Pengembangan Program Pelatihan pada BLKI Makassar melalui kerjasama pelatihan secara internal masih terhambat pada dikotomi jurusan serta ego sektoral, kerjasama eksternal dengan perusahaan kurang berkembang, program pemagangan berjenjang belum ada 3) Pelaksanaan Program Pelatihan pelatihan berbasis kompetensi (CBT) belum sepenuhnya dilaksanakan.	Memberi sumbangan pemikiran mengenai perlunya kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan pelatihan bagi masyarakat

1	2	3	4
4.	Suwardi (2011) “ Implikasi Pelatihan Penguatan Kapasitas Kelompok Dalam Mengembangkan Kemandirian Usaha “	Fasilitasi/penerapan materi penguatan kapasitas kelompok oleh Penyuluh Pendamping, Penyelia Mitra Tani, dan peran kolega Gapoktan berpengaruh secara nyata terhadap adopsi petani anggota Gapoktan pada program penguatan kapasitas kelompok	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai pengaruh nyata peran fasilitator dalam meningkatkan kapasitas peserta pelatihan
5.	Wibawati, Soeharto, Supriyadi, Ismara, (2012) “Efektivitas Pembelajaran Orang Dewasa Pada Mata Diklat Kemitraan Usaha di Balai PMDYogyakarta “	Efektivitas pembelajaran orang dewasa pada mata diklat kemitraan usaha di BPMD Yogyakarta tahun 2012 dapat dikategorikan dalam kriteria sangat tinggi karena motivasi dan penguatan yang diterima. Faktor faktor yang mempengaruhi adalah faktor fisiologi, psikologi, lingkungan belajar dan sistem penyajian	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai tingginya peran faktor fisiologi, psikologi, lingkungan belajar dan sistem penyajian terhadap keberhasilan sebuah pelatihan
6.	Dixon, Amanda (2013) <i>“Management Training: What Is Going Wrong And How To Put It Right”</i>	Mengelola orang adalah ballgame yang sama sekali berbeda daripada mengelola proses atau mengelola pembuatan suatu produk karena orang memiliki emosi dan masalah. Kemampuan mengelola secara efektif memerlukan keterampilan yang berbeda dibandingkan dengan kemampuan mengaplikasikan hasil pelatihannya. Antara 30 dan 90 hari pelatihan, harus meminta umpan balik. Berurusan dengan isu-isu manusia dapat menjadi tidak nyaman , tapi dengan pelatihan yang tepat , mereka bisa lebih siap untuk menangani apa pun situasi muncul .	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kesulitan mengenai pengelolaan pelatihan, karena manusia adalah mahluk yang memiliki emosi di dalamnya untuk itu perlu penanganan yang tepat.

1	2	3	4
7	<p>Salas, Eduardo; Wilson, Katherine A; Burke, C Shawn; Wightman, Dennis C (2006)</p> <p><i>“Does Crew Resource Management Training Work? An Update, an Extension, and Some Critical Needs”</i></p>	<p>Pelatihan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi praktek dan efektivitas perilaku serta membuat program pelatihan mengesankan, meskipun tidak sempurna. Secara khusus , pelatihan pada umumnya menghasilkan reaksi positif. Namun, apa yang tidak bisa dijawab dengan pasti adalah apakah pelatihan memiliki efek pada inti materi pelatihan : safety . Pihak yang berkepentingan menuntut agar pelatihan dipenuhi . Tanpa kebutuhan ini terpenuhi , program pelatihan akan terus dilaksanakan dan dievaluasi tapi tidak akan mencapai manfaat yang berarti.</p>	<p>Memberikan sumbangan pemikiran mengenai satu faktor yang dapat mempengaruhi praktek dan efektivitas perilaku serta membuat program pelatihan mengesankan, meskipun tidak sempurna yaitu tersampainya inti materi pelatihan</p>
8	<p>Longenecker, Clinton O; Fink, Laurence S (2005)</p> <p><i>“Management Training : Benefits and Lost Opportunities (part I)</i></p>	<p>Organisasi yang ingin bersaing harus memperhatikan sebuah pelatihan dan memasukkannya dalam sistem. Pelatihan membutuhkan pengetahuan , waktu , dan disiplin , dan yang terbaik untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tenaga kerja manajemen kinerja tinggi. Pelatihan harus direncanakan dan dianggarkan untuk semua manajer. Mereka yang terlibat dalam pelatihan manajemen harus diakui dan dihargai atas partisipasinya dalam kegiatan ini.</p>	<p>Memberikan sumbangan pemikiran mengenai pentingnya sebuah pelatihan untuk kemajuan sebuah organisasi sehingga harus dimasukkan dalam sebuah program organisasi</p>

1	2	3	4
9	Yeardeley, Timothy (2011) <i>“Management Training: What Is Going Wrong And How To Put It Right”</i>	Pelatihan tidak berdampak disebabkan antara lain karena isi pelatihan tidak jelas dan struktur pembelajaran sulit diingat, tingkat yang terlalu tinggi untuk dipahami dan gagal untuk meletakkan kompetensi dasar yang dibutuhkan saat ini . Juga tidak terstruktur sedemikian rupa untuk membantu daya ingat	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kegagalan sebuah pelatihan dikarenakan materi yang tidak terstruktur dengan baik
10	Ping (2006) <i>Human Resource Management Plays A New Role in Learning Organizations</i>	Pengembangan sumber daya manusia berperan penting dalam mengubah perusahaan tradisional untuk penampilan baru dengan karakteristik organisasi pembelajaran dan membantu beberapa organisasi yang paling sukses saat ini untuk merangkul ide-ide ini dengan menggunakan beberapa strategi, dan untuk melihat individu adalah sumber daya yang paling berharga dalam organisasi mereka.	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kegunaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi
11	Nasar (2010) <i>Training Strategically Improves Human Resource (HR) Productivity in Academic Institutions of Pakistan</i>	Pelatihan akademis berguna agar peserta mendapatkan keterampilan profesional kemampuan intelektual. program pelatihan adalah tindakan korektif guna meningkatkan produktivitas, identifikasi yang benar keterampilan yang diperlukan agar diperoleh karyawan mengarah untuk memulai yang benar program pelatihan dan pengembangan. Usia peserta 25-40 menunjukkan minat mereka dalam mengelola dan menyebarkan pengetahuan melalui pelatihan yang berbeda dan program pembangunan. Pelatihan dan manajemen pengetahuan gunakan sebagai alat untuk memerangi perubahan budaya lembaga .	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kegunaan pelatihan sebagai tindakan korektif, dan usia 25-40 tahun sebagai usia yang efektif untuk menyebarkan ilmu setelah pelatihan.

2.2. Perspektif Pelayanan Publik

Kajian dan praktek birokrasi pelayanan publik di berbagai negara senantiasa terus berkembang mengikuti perkembangan zaman. Berbagai persoalan kompleks dan rumit yang dihadapi oleh birokrat menjadi pencetus berkembangnya ilmu administrasi publik. Perubahan terjadi dikarenakan semakin meningkatnya tingkat kepuasan masyarakat serta kondisi global yang menghendaki para pelayan publik dinamis untuk memenuhinya. Tiga perspektif dalam administrasi publik adalah *Old Public Administration*, *New Public Management* dan *New Public Service*.

2.2.1. Old Public Administration

Versi Amerika dari administrasi publik secara khas dirunut pada esai yang terkenal yang ditulis Woodrow Wilson. Wilson mengakui tugas-tugas administratif pemerintah terus berkembang dan semakin rumit dengan mengatakan “lebih sulit menjalankan suatu konstitusi daripada membuat yang lain”. Dalam esai Wilson, kita menemukan dua tema utama yang menjadi fokus bagi studi administrasi publik selama setengah abad berikutnya atau lebih. Pertama, ada perbedaan antara politik (atau kebijakan) dan administrasi, bersama ide-ide terkait terkait akan akuntabilitas terhadap para pemimpin terpilih dan kompetensi netral pada sebagian administrator. Kedua, ada perhatian untuk menciptakan struktur dan strategi manajemen administratif yang akan memungkinkan organisasi-organisasi publik dan para manajernya bertindak dengan cara seefisien mungkin (Denhardt & Denhardt, 2013 : 6)

Menurut Thoha (2011 h.73), makna ini diterjemahkan sebagai berikut:

Ada dua tema kunci administrasi negara yang diusung oleh Woodrow Wilson di atas. Pertama ada perbedaan yang jelas antara politik dan administrasi.

Perbedaan ini dikaitkan dengan akuntabilitas yang harus dijalankan oleh pejabat terpilih dan kompetensi yang netral dimiliki oleh administrator. Kedua, adanya perhatian untuk menciptakan struktur dan strategi pengelolaan administrasi yang memberikan hak organisasi publik dan manajernya yang memungkinkan untuk menjalankan tugas-tugas secara efisien dan efektif.

Pandangan ini lalu dipertegas oleh Goodnow dan White yang berpendapat bahwa ada dua fungsi pokok pemerintah yang berbeda satu sama lain yaitu politik dan administrasi. Politik dipandang sebagai perumusan kebijakan, sementara administrasi diartikan sebagai hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut (Thoha, 2011).

Lebih lanjut Thoha (2011, h.73-74) mengemukakan sebagai berikut :

konsep *The Old Public Administration* ini dalam perkembangannya berkolaborasi dengan konsep-konsep baru. Salah satu diantaranya timbulnya konsep rasional model yang dikemukakan oleh Simon melalui tulisan tentang *Administrative Behaviour* (1957). Adapun mainstream dari ide inti *The Old Public Administration* dapat diurai sebagai berikut :

- 1) Titik perhatian pemerintah adalah pada jasa pelayanan yang diberikan langsung oleh dan melalui instansi-instansi pemerintah yang berwenang
- 2) Public policy dan administration berkaitan dengan merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan politik
- 3) Administrasi publik hanya memainkan peran yang lebih kecil dari proses pembuatan kebijakan-kebijakan pemerintah ketimbang upaya untuk melaksanakan (*implementation*) kebijakan publik
- 4) Upaya memberikan pelayanan harus dilakukan oleh para administrator yang bertanggung jawab kepada pejabat politik dan yang diberikan diskresi terbatas untuk melaksanakan tugasnya
- 5) Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis
- 6) Program-program kegiatan diadministrasikan secara baik melalui garis hierarki organisasi dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarki atas organisasi
- 7) Nilai-nilai utama (*the primary values*) dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas
- 8) Administrasi publik dijalankan sangat efisien dan sangat tertutup sehingga keterlibatan warga negara sangat terbatas
- 9) Peran administrasi publik yang dipopulerkan oleh Gulick dan Urwick dalam bahasa POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and budgeting*) dirumuskan secara luas

Pendekatan *The Old Public Administration* atau yang kerap disebut sebagai paradigma administrasi tradisional ini tidak cukup representatif untuk

mewakili kepentingan masyarakat. Masyarakat tidak diberikan banyak ruang untuk ikut terlibat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Dominasi negara masih cukup kuat, sementara keterlibatan partisipasi dan aspirasi masyarakat dalam teori cenderung ditolak/dipersempit sehingga keadilan sosial terabaikan dan dianggap tidak mampu memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat, hal ini tentunya masih sangat jauh dari nilai dan cita-cita demokrasi yang menempatkan posisi masyarakat dengan sangat istimewa (Syafri, 2012).

2.2.2. New Public Management

Konsep utama yang ditawarkan dalam pendekatan ini adalah menempatkan posisi masyarakat sebagai *customer* (pelanggan). Teori ini menganalogikan sektor publik sebagai sektor swasta/bisnis/private. Dengan kata lain, terminologi pasar ditransformasikan ke dalam sektor publik. Pemerintah sebagai agen pemberi layanan publik menjadikan masyarakat sebagai pihak yang dilayani dalam posisi pelanggan, dimana hubungan kedua pihak ini terbentuk pola hubungan yang dilakukan dalam dunia pasar (*market place*).

Thoha (2011, h.74) menjelaskan sebagai berikut :

dengan mentransformasikan kinerja pasar seperti ini maka dengan kata lain akan mengganti atau mereform kebiasaan kinerja sektor publik dari tradisi beracuan pada aturan (*role based*) dan proses yang menggantungkan pada otoritas pejabat (*authority driven purposes*) menjadi orientasi pasar (*market based*), dan dipicu untuk berkompetisi sehat (*competition driven tactics*).

Konsep ini mengemuka pada tahun 1980an dan menjadi populer ketika David Osborne dan Ted Gaebler menerjemahkan konsep ini melalui buku *Reinventing Government* pada tahun 1992. Menurut Thoha (2011) konsep *New Public Management* ini dapat dipandang sebagai suatu konsep baru yang ingin mengeliminir monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan oleh instansi dan pejabat-pejabat pemerintah. Dengan konsep seperti inilah maka Christopher

Hood dari London School of Economics (1995) mengatakan bahwa *New Public Management* pada hakekatnya berorientasi untuk mengubah cara maupun model pada birokrasi publik yang tradisional ke arah cara-cara dan model bisnis private dan perkembangan pasar. Cara-cara legitimasi birokrasi publik untuk menyelamatkan prosedur dari diskresi administrasi tidak lagi dipraktikkan oleh *New Public Management* dalam birokrasi pemerintah.

The New Public Management atau konsep yang dibahasakan sebagai *Reinventing Government* oleh Osborne ini pada hakekatnya mengarah pada bagaimana mewirauasakan birokrasi. Dalam Thoha (2011), Osborne menyebutnya sebagai upaya untuk mentransformasikan jiwa dan kinerja wiraswasta (*entrepreneurship*) ke dalam birokrasi pemerintah. Jiwa *entrepreneurship* itu menekankan pada upaya untuk meningkatkan sumber daya baik ekonomi, sosial, budaya, politik yang dimiliki oleh pemerintah dari yang tidak produktif bisa menjadi produktif, dari yang produktivitas rendah menjadi produktivitas tinggi. Kinerja itulah yang kemudian dikenal dengan upaya mewirauasakan birokrasi. Osborne dan Gaebler (1992) yang dikutip oleh Thoha (2011 : 78-81) menguraikan sebagai berikut :

- 1) Pemerintah katalis, pemerintah katalis memisahkan fungsi pemerintah sebagai pengarah (pembuat kebijakan, peraturan, undang-undang) dengan fungsi sebagai pelaksana (fungsi penyampai jasa dan penegakan). Selain itu kemudian mereka menggunakan berbagai metode (kontrak, voucher, hadiah, insentif, pajak, dsb) untuk membantu organisasi public mencapai tujuan, memilih metode yang paling sesuai untuk mencapai efisiensi, efektivitas, persamaan, pertanggungjawaban dan fleksibilitas

- 2) Pemerintah milik masyarakat, pemerintah milik masyarakat mengalihkan wewenang control yang dimilikinya ke tangan masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol yang diberikan oleh birokrasi pemerintah. Dengan adanya kontrol dari masyarakat, pegawai negeri dan juga pejabat terpilih (politisi) akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah
- 3) Pemerintah kompetitif, pemerintah kompetitif mensyaratkan persaingan di antara pada penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Mereka memahami bahwa kompetisi adalah kekuatan fundamental untuk memaksa badan atau birokrasi pemerintah melalui perbaikan
- 4) Pemerintah berorientasi misi, pemerintah berorientasi misi melakukan deregulasi internal menghapus banyak peraturan dan ketentuan internal yang tidak efektif secara radikal menyederhanakan *system administrative* seperti anggaran, kepegawaian dan pengadaan
- 5) Pemerintah berorientasi hasil, pemerintah yang berorientasi hasil (*result oriented*) mengubah fokus (misalnya kepatuhan kepada peraturan dan membelanjakan anggaran sesuai dengan ketentuan) menjadi akuntabilitas pada keluaran (output) atau hasil. Para pimpinan organisasi pemerintah mengukur kinerja instansi pemerintah , menetapkan target, memberi imbalan kepada instansi-instansi pemerintah yang mencapai atau melebihi target, dengan menggunakan anggaran untuk mengungkapkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam bentuk besarnya anggaran

- 6) Pemerintah berorientasi pelanggan, pemerintah memberlakukan masyarakat yang dilayani sebagai pelanggan. Dalam hal ini pemerintah maupun pimpinan organisasi melakukan survey kepada pelanggan, menetapkan standar pelayanan, memberikan jaminan, dan sebagainya dengan masukan dan insentif ini, mereka mendesain organisasinya untuk menyampaikan nilai maksimum kepada pelanggan
- 7) Pemerintah wiraswasta, pemerintah berusaha menfokuskan energinya bukan sekedar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang. Mereka meminta masyarakat yang dilayani untuk membayar dan menuntut *return on investment*. Mereka memanfaatkan insentif seperti dana usaha, dana inovasi, untuk mendorong para pimpinan badan pemerintah berpikir mendapatkan dana operasional
- 8) Pemerintah antisipatif, pemerintah antisipatif adalah pemerintah yang berpikir ke depan. Dalam hal ini pemerintah mencoba mencegah timbulnya masalah daripada memberikan pelayanan untuk menghilangkan masalah. Mereka menggunakan perencanaan yang memberikan visi dengan berbagai metode yang secara strategis dan berwawasan masa depan
- 9) Pemerintah desentralisasi adalah suatu sistem pemerintahan yang mengkondisikan pemerintah pusat memberikan wewenangnya secara melimpah ke daerah melalui organisasi atau sistem yang tersedia, sistem ini memberikan dorongan kepada pejabat atau pegawai daerah untuk memberikan pelayanan langsung sebagai pelaksana dan lebih berani mengambil keputusan.

10) Pemerintah berorientasi pasar, yaitu sebuah bentuk pemerintahan yang memanfaatkan struktur pasar swasta dalam penyelesaian masalah daripada menggunakan mekanisme administratif. Insentif keuangan dan insentif pajak kerap digunakan untuk melakukan pada pemecahan masalah sosial

New Public Management berkehendak meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas sehingga kurang memperhatikan keadilan sosial. Nilai-nilai ekonomi (bisnis) yang dianut seringkali bertentangan dengan demokrasi dan kepentingan publik. Pengelolaan pelayanan publik yang diserahkan kepada pihak swasta pada satu sisi memang dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik, namun cenderung hanya dinikmati oleh orang-orang yang mampu membayar (Syafri, 2012).

2.2.3. New Public Service

Paradigma *The New Public Service* lahir dari kerangka teori *democratic citizenship* (Denhardt dan Denhardt, 2003). Sejalan dengan konsep demokrasi, dalam kerangka teori ini masyarakat dipandang sebagai pemilik kedaulatan. Menurut Denhardt dan Denhardt (2003), konsep *New Public Management* pada prakteknya mengabaikan rakyat dalam posisinya sebagai pemilik kedaulatan karena pelayanan publik diserahkan pada mekanisme pasar. Semestinya rakyat diposisikan dalam kapasitas sebagai pihak yang harus dilayani, dan pemerintah berperan sebagai pelayan masyarakat.

Walsh (1994) yang dikutip dalam Dwiyanto (2008) menerjemahkan hubungan antara pemerintah sebagai pelayan publik dan mereka yang menggunakan layanan tersebut secara historis lebih tepat didefinisikan sebagai

hubungan antara pemerintah dengan warga negara dari pada hubungan antara pemberi layanan dan customer. Dalam konsep ini pula Sandel dan Buchanan (1996) dalam Thoha (2011) sepakat menitik beratkan teori *public choice* dalam kerangka NPS. Menurut Sandel, kedaulatan warga negara berhubungan dengan kebebasan warga negara untuk membuat pilihan-pilihan yang bebas selaras dengan kepentingan individu (*self interest*), dimana pemerintah wajib melindungi dan menjamin kebebasan tersebut. Sandel memandang selain kepentingan publik, pemerintah juga harus memperhatikan kepentingan individu setiap warga negaranya.

Pelayanan publik menurut Denhardt dan Denhardt (2003, h.42) lebih jauh menjelaskan konsep NPS memiliki tujuan dasar pengembangan pelayanan publik yaitu :

- 1) *Serve Citizens, Not Customers: The public interest is the result of a dialogue about shared values rather than the aggregation of individual self-interests. Therefore, public servants do not merely respond to the demands of "customers," but rather focus on building relationships of trust and collaboration with and among citizens.*
- 2) *Seek the Public Interest: Public administrators must contribute to building a collective, shared notion of the public interest. The goal is not to find quick solutions driven by individual choices. Rather, it is the creation of shared interests and shared responsibility.*
- 3) *Value Citizenship over Entrepreneurship: The public interest is better advanced by public servants and citizens committed to making meaningful contributions to society than by entrepreneurial managers acting as if public money were their own.*
- 4) *Think Strategically, Act Democratically: Policies and programs meeting public needs can be most effectively and responsibly achieved through collective efforts and collaborative processes.*
- 5) *Recognize that Accountability Isn't Simple: Public servants should be attentive to more than the market; they should also attend to statutory and constitutional law, community values, political norms, professional standards, and citizen interests.*
- 6) *Serve Rather than Steer: It is increasingly important for public servants to use shared, value-based leadership in helping citizens articulate and meet their shared interests rather than attempting to control or steer society in new directions.*

- 7) *Value People, Not Just Productivity: Public organizations and the networks in which they participate are more likely to be successful in the long run if they are operated through processes of collaboration and shared leadership based on respect for all people.*

Konsep NPS menurut Denhardt dan Denhardt di atas mengandung makna antara lain sebagai berikut *Serve Citizens, Not Customers* menekankan bahwa pelayan publik seharusnya lebih mengedepankan pelayanan kepada masyarakat dan tidak memandang masyarakat sebagai *customers*, oleh karena itu pelayan publik perlu membangun hubungan kolaborasi dan kepercayaan di antara masyarakat. *Seek the Public Interest Value* maksudnya adalah berorientasi pada kepentingan umum/ bersama. *Citizenship over Entrepreneurship* artinya adalah mengutamakan nilai-nilai kewarganegaraan di atas nilai kewirausahaan. Dalam hal ini warga negara diberikan kesempatan untuk terlibat bersama-sama dengan pihak pelayan publik dalam memberikan kontribusi terhadap urusan-urusan kepentingan publik. *Think Strategically, Act Democratically*, maksudnya adalah berpikir strategis dan bertindak secara demokratis. Dimana kebijakan dan program-program yang dirumuskan mengarah pada kepentingan publik. *Recognize that Accountability Isn't Simple*, menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan norma-norma hukum yang berlaku serta bertindak menurut azas konstitusional dan sesuai dengan kepentingan publik/ masyarakat. *Serve Rather than Steer* mengutamakan pelayanan daripada mengarahkan. Pejabat publik sejatinya berperan untuk melayani masyarakat, peran yang jauh lebih penting dari sekedar mengarahkan masyarakat sebagai obyek yang dilayani. *Value People, Not Just Productivity*, mengutamakan nilai-nilai masyarakat dalam hal ini masyarakat diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dan

berkolaborasi dengan pemerintah dalam merumuskan dan memecahkan agenda-agenda pembangunan.

Pada hakekatnya teori ini menitikberatkan bagaimana kemudian pelayanan publik berjalan menurut azas dan nilai demokrasi yang mengarah pada upaya pemerintah memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Nampak bahwa semangat publik (*political altruism*) dalam prinsip NPS ini memegang peranan yang sangat penting. Mansbridge dalam Thoha (2011) menjelaskan *political altruisme* memainkan peranan yang amat penting dan esensial dalam proses suatu pemerintahan yang demokratis. *Citizenship* dalam kajian ini dipandang sebagai lem perekat yang memperkuat kebersamaan dalam sistem politik. Dalam perspektif ini maka spirit publik (*political altruism*) melibatkan dua hal yakni cinta (*love*) dan kewajiban (*duty*) yang masing-masing dari keduanya memainkan peran yang amat penting. Berikut kutipan pendapat Mansbridge :

If i make your good my own through empathy (love), i will be less likely to act in ways that hurt you. If i make the collective good my own (love of nation), i will forgot my individual benefit for that good. If i committed to a principle that for one reason or another prescribes cooperation. I will forgot self interest for reason of duty (Mansbridge, 1994). Thoha (2011, h.85-86)

Mansbridge dengan tegas menyatakan bahwa mengabaikan altruisme merupakan tindakan yang tidak baik. Ada beberapa kemungkinan yang bisa terjadi ketika mengabaikan altruisme tersebut, antara lain :

- 1) Etika politik bisa memanipulasikan *public spirit* melalui indoktrinasi atau melalui karisma
- 2) Melalui pembatasan hak menyatakan pendapat atau
- 3) Melembagakan temu wicara suara yang menantang dilarang

Menurut Mansbridge spirit publik sangat perlu untuk tetap dipelihara dan dikembangkan dengan tetap beracuan pada prinsip-prinsip keadilan (*justice*), partisipasi publik dan adanya kebebasan mengeluarkan pendapat.

Paradigma *The New Public Services* menempatkan masyarakat sebagai pemilik kedaulatan. Uraian tersebut jelas menunjukkan bahwa masyarakat memiliki hak untuk dilayani dan pemerintah wajib memberikan pelayanan sebaik-baiknya. Hal ini selaras dengan pandangan Mahmudi (2005) yang berpendapat bahwa administratur publik bertanggung jawab dalam terselenggaranya pelayanan publik dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat untuk kesejahteraan yang meningkat. Sebagai pemberi dana dalam wujud pembayaran pajak, retribusi dan berbagai pungutan lainnya maka sudah seharusnya warganegara mendapatkan pelayanan terbaik dari pemerintah sebagai pemenuhan hak warganegara.

Dalam model *The New Public Services*, pelayanan publik didasarkan pada konsep demokrasi yang mengandung nilai-nilai egaliter/ persamaan hak antara warga negara, dimana secara filosofis konsep ini merujuk pada kata *demos* (rakyat) dan *kratos* (kekuasaan/kedaulatan). Konsep demokrasi sepakat dengan konsep NPS untuk menjunjung tinggi nilai-nilai kewarganegaraan dan menempatkan masyarakat sebagai pemilik kedaulatan tertinggi.

2.3. Manajemen Pelayanan Publik

2.3.1. Manajemen

Menurut Greener (2008), pemikiran manajemen pertama kali diperkenalkan oleh Frederick Winslow Taylor yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*) sebagaimana yang diungkapkannya berikut ini :

FW Taylor adalah orang pertama yang mencoba membuat manajemen sebagai suatu bentuk seni yang ilmiah dan ia melakukannya dengan kesuksesan yang luar biasa. Taylor lebih lanjut mengembangkan pemikirannya menjadi apa yang disebut kerangka tradisional. Pada tahun 1911, ia menulis empat tahap kunci keberhasilan di bidang manufaktur :

- 1) Mengembangkan ilmu pengetahuan untuk setiap elemen pekerjaan manusia yang menggantikan aturan/model lama
- 2) Penggunaan / memilih cara keilmiahan guna pelatihan dan pengembangan karyawan
- 3) Bekerja sama dengan karyawan untuk memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah dikembangkan
- 4) Adanya pembagian pekerjaan dan tanggung jawab yang hampir sama antara manajemen dan pekerja. Manajemen harus mengambil alih semua pekerjaan yang lebih cocok ditangani mereka daripada para pekerja dimana di masa lalu pekerja diberikan sebagian besar pekerjaan tersebut dan bertanggung jawab penuh untuk itu.

Dapat dilihat bahwa apa yang dicetuskan oleh Taylor di atas merupakan cikal bakal lahirnya tanggung jawab manajerial, dan pertama kalinya pada 100 tahun lalu, manajer bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang berlangsung di pabrik-pabrik mereka.

Selanjutnya secara terminologi, dijelaskan oleh Taylor (1947) seperti yang dikutip oleh Syafie dkk (1999) bahwa manajemen adalah mengetahui persis apa yang ingin kita lakukan dan mengkaji apakah sesuatu itu dikerjakan dengan cara terbaik dan mudah. Kemudian Terry (1964) yang dikutip oleh Syafie dkk (1999,) menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan lainnya.

Dari berbagai pendapat diatas terdapat kesamaan pendapat antara Terry dan Shafrit dimana keduanya memandang manajemen sebagai suatu proses terkait dengan organisasi yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber

daya baik manusia atau lainnya, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Lebih lanjut Terry menjelaskan proses tersebut terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Secara keseluruhan pendapat di atas sepakat bahwa manajemen adalah suatu proses. Jika merujuk pada penjelasan Terry, proses yang dimaksud terkait erat dengan fungsi manajemen. Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses terkait dengan fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan dalam suatu kelompok/group/organisasi, dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki berupa sumber daya manusia dan lainnya, dalam rangka mencapai tujuan /sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Fungsi-fungsi manajemen telah dimunculkan sejak periode manajemen klasik. Menurut Greener (2010, h.25), Fayol membagi fungsi manajemen kedalam :

- 1) *Planing-predicting what will happen in the future and devising course of action to meet that situation*
 - 2) *Organising-mobilising materials and resources by allocating separate tasks to departement unit and individuals*
 - 3) *Coordinating – ensuring that activities and resouces are working effectivly towards the overall goals*
 - 4) *Commanding-what we would now call directing,providing direction to employees*
 - 5) *Controlling-monitoring progress to ensure that plans are being carried out properly*
-
- 1) Perencanaan – adalah memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan dan merencanakan program tindakan untuk memenuhinya
 - 2) Pengorganisasian – memobilisasi bahan dan sumber daya dengan mengalokasikan tugas secara terpisah pada masing-masing departemen dan individu
 - 3) Koordinasi-memastikan bahwa kegiatan dan sumber daya bekerja secara efektif dalam memenuhi seluruh tujuan
 - 4) Komando-berupa pengarahan kepada karyawan
 - 5) Pengawasan-memantau kemajuan-kemajuan untuk memastikan bahwa rencana tersebut dilakukan dengan benar

Gullick dan Urwick yang dikutip dalam Syafie (1999, h. 51) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen yang lebih luas (POSDCORB). Adapun penjelasan fungsi manajemen POSDCORB adalah sebagai berikut :

- 1) *Planning*, suatu proses pengambilan keputusan tentang tujuan apa yang dicapai pada kurun waktu tertentu dimasa mendatang dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) *Organizing*, suatu proses pembagian kerja yang disertai dengan pendelegasian wewenang.
- 3) *Staffing*, proses untuk memperoleh tenaga yang tepat, baik dalam jumlah maupun kualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) *Directing*, suatu tugas yang kontinyu dalam pembuatan keputusan dan penyusunannya dalam aturan-aturan dan instruksi khusus atau umum.
- 5) *Coordinating*, suatu proses pengintegrasian kegiatan-kegiatan dan target/ tujuan dari berbagai unit kerja dari suatu organisasi agar mencapai tujuan secara efisien.
- 6) *Reporting*, kegiatan eksekutif menyampaikan informasi tentang apa yang terjadi ke atasannya melalui laporan, penelitan dan inspeksi.
- 7) *Budgeting*, semua kegiatan dalam bentuk perencanaan, perhitungan dan pengendalian anggaran.

Sementara itu Donovan dan Jackson (1991, h.13) memberikan rincian sub proses atau tugas manajemen yang terdiri atas lima, yaitu :

- 1) Tugas perencanaan : a) menciptakan kebijakan, tujuan dan standar, b) mengembangkan aturan dan prosedur, c)mengembangkan rencana, d)melakukan ramalan, e)menganalisis lingkungan, f) mengevaluasi efektivitas proses perencanaan
- 2) Tugas pengorganisasian : membagi tugas pekerjaan setiap orang
- 3) Tugas *staffing*
- 4) Tugas *leading*
- 5) Tugas *controlling*

Berdasarkan pendapat Gullick dan Urwick serta Donovan dan Jackson dapat disimpulkan bahwa fungsi/tugas dari manajemen memuat: perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, koordinasi, pelaporan dan *budgeting*.

2.3.2. Pelayanan Publik

Pelayanan merupakan terjemahan dari kata *service*, yang sering juga diterjemahkan menjadi jasa. Pemerintah telah memberikan serangkaian aturan mengenai pelayanan publik yang menegaskan bahwa pelayanan publik tidak

boleh diabaikan, bahkan harus mengikuti perkembangan tuntutan masyarakat terkait dengan perkembangan dunia yang semakin menglobal.

Dalam kata pelayanan terdapat tiga makna, yaitu: perbuatan, pemenuhan kebutuhan dan kemudahan. Dalam makna pelayanan ada unsur keaktifan dari sebuah perbuatan, yang artinya suatu gerak aktivitas aktif. Keaktifan dapat berwujud kemampuan mencari tahu akan kebutuhan yang akan dilayani. Pengertian pelayanan menurut Monenir (1998) adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung yang pada hakekatnya merupakan serangkaian kegiatan. Karena itu pelayanan itu berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi kehidupan orang dalam masyarakat. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pelayanan sebagai upaya membantu atau memberi manfaat kepada seseorang melalui penyediaan sesuatu yang dibutuhkan. Dalam konteks ini, konsepsi pelayanan publik sebenarnya berhubungan dengan keaktifan untuk mencari tahu lebih jauh kebutuhan dan kehendak publik tersebut. Sedangkan makna dari publik sendiri adalah keseluruhan masyarakat secara umum.

Pelayanan sebagai proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung merupakan konsep yang senantiasa aktual dalam berbagai aspek kelembagaan. Bukan hanya pada organisasi bisnis, tetapi telah berkembang lebih luas pada tatanan organisasi pemerintah. Hal ini disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju, sistem politik, sosial, ekonomi dan budaya yang mengalami perubahan serta adanya kompetisi global yang sangat ketat.

Secara etimologis, pelayanan berasal dari kata layan yang berarti membantu menyiapkan/ mengurus apa-apa yang diperlukan seseorang,

kemudian pelayanan dapat diartikan sebagai perihal/ cara melayani, servis/ jasa sehubungan dengan jual beli barang atau jasa (Poerwadaminta, 1995). pengertian pelayanan menurut Moenir (1995) adalah sebagai berikut : bahwa pelayanan merupakan proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung, yang ada pada hakekatnya merupakan serangkaian kegiatan. Karena itu pelayanan merupakan proses dan sebagai proses, pelayanan itu berlangsung secara rutin dan berkesinambungan yang meliputi kehidupan orang dalam masyarakat.

Moenir (1995) berpendapat bahwa pelayanan umum atau pelayanan masyarakat adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditunjukkan guna memenuhi kepentingan orang banyak. Lebih lanjut dijelaskan bahwa tidak berarti pelayanan itu selalu kolektif, sebab melayani kepentingan peroranganpun asal kepentingan itu masih termasuk dalam rangka pemenuhan hak dan kebutuhan bersama yang telah diatur termasuk dalam pengertian pelayanan umum. Sedangkan pelayanan menurut Hardiansyah (2011) dapat diartikan sebagai aktivitas yang diberikan untuk membantu menyiapkan dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak ke pihak lain. Menurut Gaspers seperti yang dikutip oleh Hardiansyah (2011), pelayanan memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dari barang. Salah satu yang membedakan dengan barang adalah outputnya yang tidak berbentuk (*intangible output*), tidak standar, serta tidak dapat disimpan dalam *inventory* melainkan langsung dapat dikonsumsi pada saat produksi. Sebagai suatu produk yang *intangible*, produk akhir layanan tidak memiliki karakter fisik sebagaimana yang dimiliki oleh barang. Produk akhir layanan sangat tergantung dari proses interaksi yang terjadi antara layanan dengan konsumen.

Pelayanan publik sebenarnya berhubungan dengan keaktifan untuk mencari tahu secara lebih jauh kebutuhan dan kehendak publik tersebut. Menurut Davidow dalam Soeprapto (2005) pelayanan adalah hal-hal yang jika diterapkan terhadap suatu produk akan meningkatkan daya atau nilai terhadap pelanggan, sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan jasa yang diperlukan oleh masyarakat. Menurut (Sinambela, 2010:5), pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara pemerintah dengan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Karakteristik penyediaan pelayanan oleh pemerintah mencakup hal: antara lain memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya, memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani (*wide stakeholders*), memiliki tujuan sosial, dituntut untuk akuntabel kepada publik, memiliki konfigurasi indikator kinerja yang perlu kelugasan serta seringkali menjadi isu politik (LAN, 2009 h.19).

Kelompok pelayanan Publik berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yaitu:

- 1) Kelompok Pelayanan Administrasi yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen ini antara lain Kartu Tanda penduduk (KTP), Akte Pernikahan, Akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan/Penguasaan Tanah dan sebagainya.
- 2) Kelompok Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.
- 3) Kelompok Pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos, dan sebagainya.

http://bppt.jabarprov.go.id/assets/data/arsip/kepmenpan_nomor_63_tahun_2003_pedoman_pelayanan_publik.pdf

Layanan umum yang bisa dilakukan oleh siapapun, bentuknya tidak terlepas dari 3 (tiga) macam menurut Ahmad Batinggi (1998:21), yaitu :

- 1) Layanan dengan lisan. Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas di bidang Hubungan Masyarakat (HUMAS), bidang layanan

Informasi, dan bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan. Agar supaya layanan lisan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, ada syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku layanan yaitu:

- a. Memahami masalah-masalah yang termasuk ke dalam bidang tugasnya
 - b. Mampu memberikan penjelasan apa yang diperlukan, dengan lancar, singkat tetapi cukup jelas sehingga memuaskan bagi mereka yang memperoleh kejelasan mengenai sesuatu.
 - c. Bertingkah laku sopan dan ramah
- 2) Layanan dengan tulisan. Layanan melalui tulisan merupakan bentuk layanan yang paling menonjol dalam melaksanakan tugas. Sistem layanan pada abad Informasi ini menggunakan sistem layanan jarak jauh dalam bentuk tulisan. Layanan tulisan ini terdiri dari 2 (dua) golongan yaitu, berupa petunjuk Informasi dan yang sejenis ditujukan kepada orang-orang yang berkepentingan, agar memudahkan mereka dalam berurusan dengan instansi atau lembaga pemerintah. Kedua, layanan berupa reaksi tertulis atau permohonan laporan, pemberian/ penyerahan, pemberitahuan dan sebagainya. Adapun kegunaannya yaitu :
- a. Memudahkan bagi semua pihak yang berkepentingan.
 - b. Menghindari orang yang banyak bertanya kepada petugas
 - c. Memperlancar urusan dan menghemat waktu bagi kedua pihak, baik petugas maupun pihak yang memerlukan pelayanan.
 - d. Menuntun orang ke arah yang tepat
- 3) Layanan dengan perbuatan. Pada umumnya layanan dalam bentuk perbuatan dilakukan oleh petugas-petugas yang memiliki faktor keahlian dan

ketrampilan. Dalam kenyataan sehari - sehari layanan ini memang tidak terhindar dari layanan lisan jadi antara layanan perbuatan dan lisan sering digabung. Hal ini disebabkan karena hubungan pelayanan secara umum banyak dilakukan secara lisan kecuali khusus melalui hubungan tulis yang disebabkan oleh faktor jarak.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya memberikan layanan manfaat kepada publik melalui penyediaan barang atau jasa yang diperlukan oleh mereka sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Salah satu cara untuk menyajikan pelayanan prima kepada masyarakat adalah dengan menyajikan pelayanan dengan mengimplementasikan sendi-sendi pelayanan. Menurut L.P. Sinambela, dalam bukunya "Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi" (2006:6). Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

- 1) Transparansi, yakni pelayanan bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
- 2) Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggung jawabkan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 3) Kondisional, yakni pelayanan yang dapat sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas;

- 4) Partisipatif, yakni pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat;
- 5) Kesamaan hak, yakni pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain;
- 6) Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

2.3.3. Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Untuk menciptakan kegiatan pelayanan publik yang berkualitas, maka Menteri Pendayagunaan Negara menerbitkan keputusan No. 63/ KEP/ M.PAN/ 7/ 2003 mengenai pola penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu :

- a. Fungsional, Pola pelayanan publik diberikan oleh penyelenggara pelayanan, sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.
- b. Terpusat, Pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan terkait lainnya yang bersangkutan.
- c. Terpadu
 - 1) Terpadu satu atap, pola pelayanan terpadu satu atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu disatu atapkan.

- 2) Terpadu satu pintu, pola pelayanan terpadu satu pintu diselenggarakan pada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.
- 3) Gugus Tugas, petugas pelayanan secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu.

http://bppt.jabarprov.go.id/assets/data/arsip/kepmenpan_nomor_63_tahun_2003_pedoman_pelayanan publik.pdf

Aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat seharusnya memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat. Menurut Ariyadi (1998:23), pelayanan yang didambakan adalah :

- 1) Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang-kadang dibuat-buat.
- 2) Pelayanan secara wajar, tanpa gerutu sendirian atau untaian kata lain semacam yang nadanya mengarah pada permintaan tertentu baik dengan alasan untuk dinas atau kesejahteraan.
- 3) Perlakukan pelayanan yang sama dalam kepentingan yang sama, tertib dan tidak pandang bulu.
- 4) Pelayanan yang jujur dan terus terang, artinya apabila ada hambatan karena suatu masalah yang tidak dapat dielakkan hendaknya diberitahukan sehingga orang tidak menunggu sesuatu yang tidak menentu.

Jika berbicara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kualitas pelayanan suatu birokrasi pemerintah, maka akan muncul begitu banyak faktor yang mempengaruhinya, baik yang bersifat internal organisasi maupun yang bersifat eksternal organisasi. Dwiyanto et al. (2002) mengidentifikasi faktor internalnya antara lain; "kewenangan diskresi, sikap yang berorientasi terhadap perubahan, budaya organisasi, etika organisasi, sistim insentif, maupun semangat kerja sama. Sedangkan faktor eksternalnya antara lain budaya politik, dinamika dan perkembangan politik, pengelolaan konflik lokal, kondisi sosial-

ekonomi, dan kontrol yang dilakukan oleh masyarakat dan organisasi LSM (lembaga swadaya masyarakat).

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh birokrasi secara efektif di daya gunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Idealnya, segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki aparat birokrasi hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Menurut Zeithaml et al., (1990), kualitas pelayanan mempunyai lima dimensi, yaitu :

- 1) Keandalan (*reliability*) adalah kemampuan yang dapat diandalkan, akurat dan konsisten dalam mengerjakan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan (konsumen).
- 2) Daya tanggap (*responsiveness*) adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan dan membantu pelanggan dengan segera.
- 3) Kepastian (*assurance*) adalah tindakan dari pemberi pelayanan yang mampu menumbuhkan dan mendorong timbulnya rasa yakin dan percaya kepada pelanggan.
- 4) Empati (*empathy*) adalah keseriusan dan ketulusan dalam melayani pelanggan.
- 5) Keberwujudan (*tangible*) adalah kualitas pelayanan yang diungkapkan dalam prosedur yang tersedia, mudah didapat dan dimengerti dan fasilitas pelayanan yang memadai bagi pelanggan.

Terdapat sepuluh dimensi karakteristik atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa pelayanan menurut Gaspersz (1997) dalam Sianipar (2001, h 23), yaitu :

- 1) Kepastian waktu pelayanan. Ketepatan waktu yang diharapkan berkaitan dengan waktu proses atau penyelesaian, pengiriman, penyerahan, pemberian jaminan atau garansi dan menanggapi keluhan.
- 2) Akurasi pelayanan. Akurasi pelayanan berkaitan dengan reliabilitas pelayanan, bebas dari kesalahan-kesalahan.

- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. Personil yang berada di garis depan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat (pelanggan eksternal) harus dapat memberikan sentuhan pribadi yang menyenangkan. Sentuhan pribadi yang menyenangkan tercermin melalui penampilan, bahasa tubuh dan bahasa tutur yang sopan, ramah, ceria, lincah dan gesit.
- 4) Tanggung jawab. Bertanggungjawab dalam penerimaan pesan atau permintaan dan penanganan keluhan masyarakat.
- 5) Kelengkapan. Kelengkapan pelayanan menyangkut lingkup (cakupan) pelayanan, ketersediaan sarana pendukung, dan pelayanan komplementer.
- 6) Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan. Kemudahan mendapatkan pelayanan berkaitan dengan banyaknya outlet, petugas yang melayani, dan fasilitas pendukung.
- 7) Variasi model pelayanan. Berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru pelayanan, futuristik pelayanan.
- 8) Pelayanan pribadi. Berkaitan dengan kemampuan dalam memberikan, menanggapi kebutuhan khas.
- 9) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan. Kenyamanan pelayanan berkaitan dengan ruang tunggu atau tempat pelayanan, kemudahan, ketersediaan data atau informasi, dan petunjuk-petunjuk.
- 10) Atribut pendukung pelayanan. Dapat berupa ruang tunggu yang cukup AC, bahan bacaan, TV, musik dan kebersihan lingkungan.

Searah dengan hakekat dari aparatur pemerintah adalah abdi negara dan abdi masyarakat, maka dimensi kualitas pelayanan di atas juga berlaku dalam pelayanan aparatur negara kepada publik sebagai pelanggannya. Apabila dimensi-dimensi tersebut dilaksanakan dengan baik maka akan memberikan kepuasan kepada publik yang pada akhirnya meningkatkan partisipasi publik dalam pembangunan.

Pelayanan publik harus memenuhi unsur-unsur tersebut untuk memenuhi pelayanan yang berkualitas seperti yang disampaikan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry dalam buku mereka yang diberi judul *Delivering Quality Service*. Menurut mereka (Zeithaml, Parasuraman, dan Berry, dalam Ratminto, 1999), ada sebelas indikator kinerja pelayanan, yaitu:

- 1) Kenampakan fisik (*Tangible*);
- 2) Reliabilitas (*Reliability*);
- 3) Responsivitas (*Responsiveness*);
- 4) Kompetensi (*Competency*)
- 5) Kesopanan (*Courtesy*);
- 6) Kredibilitas (*Kredibility*);
- 7) Keamanan (*Security*);
- 8) Akses (*Access*);
- 9) Komunikasi (*Communication*);
- 10) Pengertian (*Understanding the customer*);
- 11) Akuntabilitas (*Accountability*).

Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan publik yang profesional, Sinambela (2008:6) mengemukakan azas-azas dalam pelayanan publik tercermin dari:

a. Transparansi

Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas

Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Kondisional

Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

d. Partisipatif

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

e. Keamanan Hak

Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan status ekonomi.

f. Keseimbangan Hak dan kewajiban

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing- masing pihak. Dalam proses kegiatan pelayanan diatur juga mengenai prinsip pelayanan sebagai pegangan dalam mendukung jalannya kegiatan.

Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. "Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib diataati oleh pemberi danatau penerima pelayanan."

Kep. MENPAN No. 63 Th 2003:VB, meliputi :

1) Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengadaan.

2) Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

3) Biaya pelayanan

Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang dititipkan dalam proses pemberian pelayanan.

4) Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

5) Sarana dan prasarana

Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

6) Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

http://bppt.jabarprov.go.id/assets/data/arsip/kepmenpan_nomor_63_tahun_2003_pedoman_pelayanan_publik.pdf

Penilaian Kualitas Pelayanan menurut Konsumen menurut Zeithaml dan Parasuraman Berry yang dikutip oleh Amy Y.S. Rahayu penilaian kualitas pelayanan oleh konsumen adalah sebagai berikut: Indikator kualitas pelayanan menurut konsumen ada 5 dimensi berikut (Amy Y.S. Rahayu, 1997):

- a) *Tangibles*: kualitas pelayanan berupa sarana fisik kantor, komputerisasi Administrasi, Ruang Tunggu, tempat informasi dan sebagainya.
- b) *Realibility*: kemampuan dan keandalan dalam menyediakan pelayanan yang terpercaya.

- c) *Responsivness*: kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
- d) *Assurance*: kemampuan dan keramahan dan sopan santun dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
- e) *Emphaty*: sikap tegas tetapi ramah dalam memberikan payanan kepada konsumen.

2.4. Pelatihan Masyarakat

2.4.1. Konsep Pelatihan

Lynton (1998:26) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu upaya sistematis untuk mengembangkan sumber daya manusia, perorangan, kelompok dan juga kemampuan keorganisasian yang diperlukan untuk mengurus tugas dan keadaan sekarang juga untuk memasuki masa depan dan menanggulangi persoalan serta masalah yang timbul dalam kedua-duanya. Menurut Ardana (2012: 91-92), pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan, sedangkan menurut Supriyanto (2012:163) pelatihan adalah salah satu metode dalam pendidikan orang dewasa atau dalam suatu pertemuan yang biasa digunakan dalam meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan mengubah sikap peserta dengan cara yang spesifik.

Senada dengan pendapat diatas, Manulang dan Manulang (2008), menyebutkan bahwa Latihan dan Pendidikan sesungguhnya tidak sama walaupun banyak persamaannya. Persamaan antara keduanya adalah adanya

hubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat berkembang tingkat kecerdasannya, pengetahuan dan kemampuannya. Namun demikian, pendidikan sifatnya lebih teoritis daripada praktis dan latihan bersifat penerapan segera daripada pengetahuan. Sedangkan Hamalik (2005) menuturkan bahwa untuk mencapai peningkatan, pengembangan, dan pembentukan tenaga kerja dilakukan melalui pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Ketiga upaya tersebut saling terkait, namun pelatihan hakikatnya mengandung unsur-unsur pembinaan dan pendidikan.

Pangabean (2004, h.41) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang. Lebih lanjut Salusu (2008, h.299), mengungkapkan bahwa :

Pelatihan dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, dapat segera menyesuaikan dengan tugas baru, dapat mengikuti dan menciptakan perubahan-perubahan dalam pekerjaannya sehingga iklim segar tampak dalam organisasi pada prinsipnya pelatihan dilakukan untuk memampukan karyawan.

Pada literatur-literatur manajemen sumber daya manusia, konsep pelatihan sering dikaitkan, identik dengan atau diikuti dengan konsep pengembangan. Dalam pandangan Hariandja (2002), pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, tetapi jika dilihat dari tujuannya, kedua konsep tersebut akan berbeda. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan spesifik saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Hariandja, Pangabea (2004) menyatakan walaupun pelatihan dan pengembangan mempunyai kesamaan dalam metode yang digunakan, yaitu pembelajaran namun terdapat juga hal yang membedakannya yaitu dalam orientasinya. Pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini dengan fokus pekerjaan seseorang saat ini yang ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan tertentu dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan sesegera mungkin. Sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli pada pendidikan yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan mengintegrasikan pengetahuan bukan ketrampilan teknis. Pengembangan lebih kepada pertumbuhan kepribadian karyawan bukan kemampuan teknisnya.

Berdasarkan terminologi dan beberapa pendapat yang telah disebutkan diatas, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan, masing-masing merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan bahkan menghilangkan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dan kondisi ideal yang dimiliki organisasi. Penggunaan pendidikan, pelatihan sebagai salah satu upaya tersebut, didasarkan pada sifat pelaksanaan maupun tujuan teoritis/ orientasi yang ingin dicapai. Pendidikan lebih bersifat teoritis/ keilmuan sedangkan pelatihan bersifat praktis/ penerapan/ skill dan berorientasi masa kini. Pendidikan dan pelatihan terkadang dijalankan bersamaan, walaupun tidak jarang hanya pelatihan saja yang dijalankan.

2.4.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan dari pendidikan dan pelatihan, menurut Usmara (2006) adalah untuk membantu organisasi bersaing lebih efektif saat ini maupun masa depan, mengembangkan ketrampilan dan kompetensi karyawan, memperkuat komitmen

karyawan untuk memperbaiki kualitas diri. Sedangkan Hariandja (2002, h.169), mengemukakan tujuan pentingnya pelatihan dilakukan yaitu :

- 1) Dapat memberikan pemahaman kepada pegawai yang baru direkrut dalam melakukan pekerjaannya
- 2) Untuk mempersiapkan dan meningkatkan ketrampilan dan kemampuan pegawai dalam menghadapi penggunaan teknologi baru di dalam lingkungan kerja, guna menghindari keusangan pegawai (*employee obsolescence*). Selain itu menyamakan sikap dan perilaku karyawan terhadap perbedaan latar belakang keahlian, nilai dan sikap mereka dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas
- 4) Untuk menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi maupun pemerintah guna menjamin kualitas produksi, pekerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja.

Adapun Manullang (2008, h 85) menyebutkan bahwa tujuan utama setiap latihan ialah agar supaya masing-masing pengikut latihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien, tujuan lain daripada latihan ialah agar supaya pengawasan lebih sedikit dan bertujuan pula agar pengikut latihan dapat cepat berkembang serta bertujuan untuk stabilisasi pegawai agar mengurangi *labour turn over*.

Menurut Pasal 9 Undang-undang ketenagakerjaan tahun 2003 yang dikutip oleh Simamora (2006,h.276) menyebutkan bahwa tujuan pelatihan dapat dikelompokkan dalam 5 bidang :

- 1) Memperbaiki kinerja, karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan merupakan calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- 2) Memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Para manajer di semua bidang haruslah secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

- 3) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acapkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
- 4) Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya, kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologi manusia dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Karyawan baru membentuk kesan pertama terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan keseluruhan produktivitas karyawan.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_120125.pdf

2.4.3. Manajemen Pelatihan

Menurut Hamalik (2005, h.178) Program pelatihan akan efektif bila berdasarkan pendekatan sistem proses/ pendekatan integratif keterpaduan). Suatu sistem adalah suatu keseluruhan, yang terdiri dari sejumlah komponen atau bagian-bagian yang saling berhubungan, saling mempengaruhi, saling ketergantungan, saling menerobos antara satu dengan yang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan keterpaduan tersebut terdapat empat jenjang pemikiran sebagai berikut :

- 1) Keterpaduan dalam tingkat makro, bahwa pelatihan berintegrasi dengan berbagai disiplin ilmu.
- 2) Keterpaduan pada tingkat struktural, pelatihan dilaksanakan berdasarkan tanggung jawab bersama antara lembaga pelatihan, pemerintah, masyarakat dan badan usaha.
- 3) Keterpaduan pada tingkat mikro, pelatihan menggunakan tenaga terpadu untuk memajukan nilai-nilai kemanusiaan, kebutuhan pembangunan

- 4) Keterpaduan pada tingkat individual, keterpaduan dalam sistem penyampaian yakni penggunaan strategi pengajaran terpadu yang menitik beratkan pada proses pembelajaran kelompok dan individual.

Untuk dapat menghasilkan perancangan dan penyelenggaraan program diklat yang berkualitas, agar program pelatihan yang dilaksanakan efektif, maka lembaga penyelenggara dituntut profesional dalam mengemban tugas, melaksanakan fungsi serta peranannya. Tentunya untuk memenuhi semua tuntutan tersebut diperlukan suatu sistem dan prosedur yang memiliki kejelasan/kepastian serta standar yang baku untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelatihan. Selanjutnya dalam merancang/menyusun rencana pelatihan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti yang diungkapkan Barnadin dan Russel (1996) dalam Sulistyani dan Rosidah (2009, h.223), berikut ini :

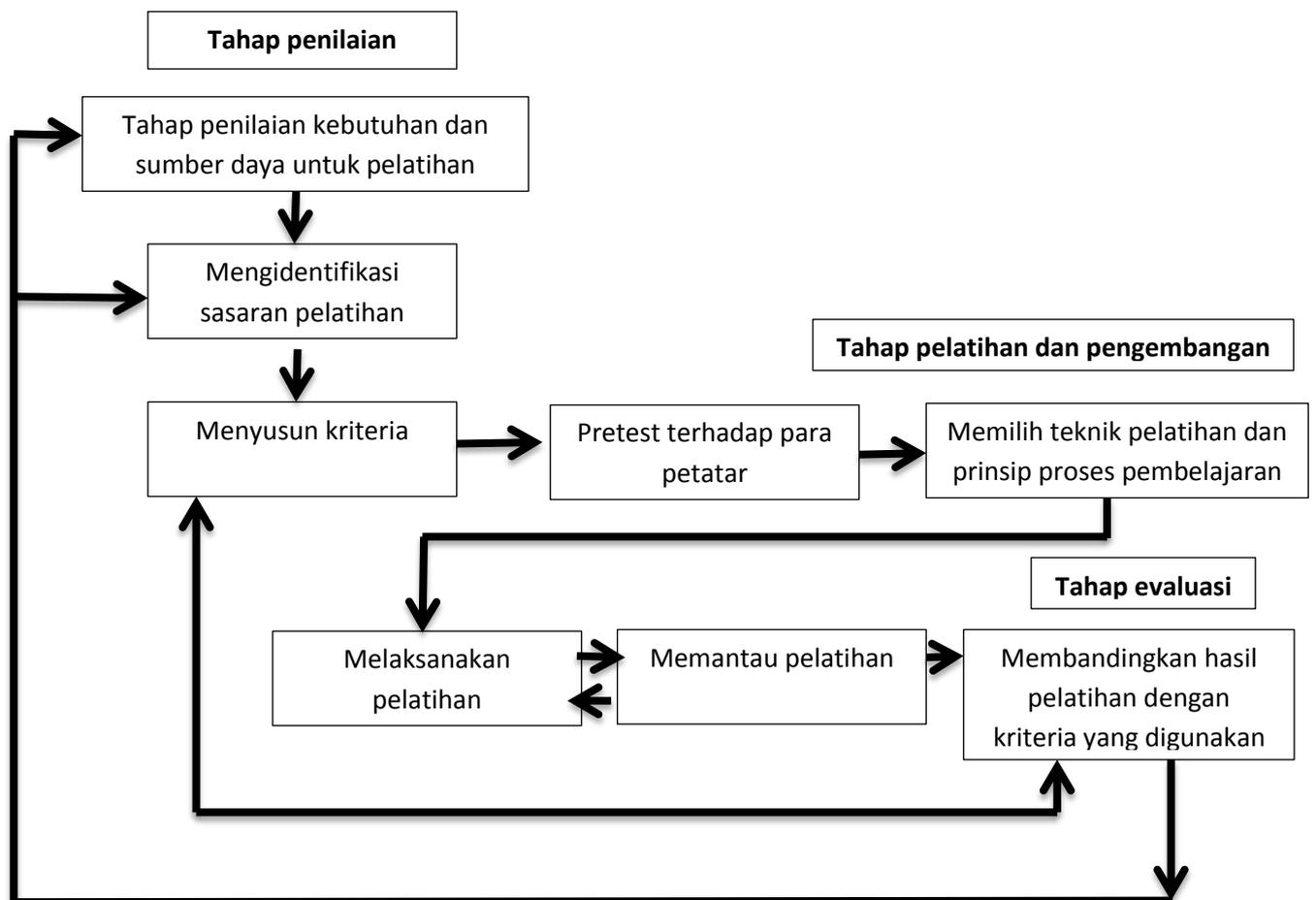
- 1) Penilaian/ analisis kebutuhan pelatihan (*need assesment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan
- 2) Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan
- 3) Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) bertujuan untuk menilai apakah pelatihan telah mencapai tujuan yang diharapkan, dan dari hasil pelatihan tersebut dapat diketahui apakah program berjalan efektif atau tidak.

Mangkunegara (2006) menetapkan penyusunan pelatihan dan pengembangan kedalam tahapan-tahapan yang lebih terperinci, yaitu :

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
- 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan
- 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya
- 4) Menetapkan metode pelatihan
- 5) Mengadakan percobaan dan revisi
- 6) Mengimplementasikan dan mengevaluasi

Simamora (2006, h.285-286), menetapkan model sistem pelatihan sebagaimana tertera pada Gambar 1 Model Sistem Untuk Pelatihan dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Tahap penilaian/ analisis, berguna sebagai fondasi bagi seluruh upaya pelatihan. Dalam tahap ini kebutuhan pelatihan harus diperiksa baik dari tenaga pelatih, siapa yang dilatih, jenis latihan apa yang dibutuhkan dan bagaimana pelatihan dapat menguntungkan organisasi. Tujuan pelatihan berasal dari proses penilaian.
- 2) Tahap pelatihan, dalam tahap ini program pelatihan dirancang dan disajikan. Program pelatihan harus berisi aktivitas dan pengalaman belajar yang akan memenuhi tujuan yang dibuat dalam tahap penilaian. Beberapa metode pelatihan dapat digunakan tergantung tujuan pelatih



Sumber : Simamora, 2006

Gambar 1. Model Sistem Untuk Pelatihan

- 3) Tahap evaluasi, pada tahap ini manajer dan spesialis sumber daya manusia mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kebutuhan yang ditentukan semula. Langkah awal yang dilakukan dengan menetapkan kriteria evaluasi yang didasarkan pada sasaran awal pelatihan, kemudian dilakukan evaluasi berdasarkan kriteria tersebut. Evaluasi juga harus menilai apakah pembelajaran dalam program pelatihan ditransfer ke situasi pekerjaan sesungguhnya.

2.4.3.1. Analisa Kebutuhan Pelatihan

Simamora (2006) menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi, permasalahan kinerja yang dihadapi karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya kemampuan, upaya, pengetahuan kerja dan struktur tugas dan operasional. Analisis kebutuhan pelatihan diindikasikan sekiranya kekurangan kinerja disebabkan oleh pengetahuan kerja atau kecakapan yang tidak memadai. Penentuan kebutuhan diklat memerlukan tiga tipe analisis yaitu :

- 1) Analisis organisasional: adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan dimana masalah itu berada serta pada unit kerja manakah yang masih memerlukan pelatihan. Pertimbangan utama dalam analisis ini adalah apakah usulan pelatihan cocok atau tidak dengan strategi, tujuan dan kultur organisasi dan apakah karyawan akan menerapkan apa yang mereka dapat dalam pelatihan pada pekerjaan mereka. Perubahan strategi, organisasi, pasar dan teknologi baru mewajibkan karyawan untuk memiliki keahlian, pengetahuan dan ketrampilan yang baru/ berbeda, untuk itu beberapa pelatihan diadakan dalam rangka memampukan karyawan.
- 2) Analisis operasional, adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis ini berpusat pada apa yang dilakukan karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Nilai analisis operasional ini tidak hanya untuk menentukan

tujuan pelatihan saja, tapi juga mengindikasikan apa yang akan menjadi kriteria untuk menilai efektivitas pelatihan. Analisis ini meliputi pengumpulan informasi tentang pekerjaan yang dilaksanakan, penentuan standar kinerja pekerjaan tersebut, bagaimana tugas dilakukan untuk mencapai standar tersebut, pengetahuan, keahlian, kemampuan, karakteristik yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas yang efektif

- 3) Analisis personalia, analisis ini mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi, dengan tujuan memeriksa seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kekurangan kemampuan pegawai dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi lapangan, kuisioner. Dari hasil penilaian tersebut dapat diketahui karyawan mana yang benar-benar membutuhkan pelatihan dan pelatihan apa yang diperlukannya. Disini akan terungkap pengetahuan, ketrampilan dan sikap apa yang diperlukan individu-individu pemegang jabatan dari organisasi yang bersangkutan.

Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa dalam proses analisis kebutuhan pelatihan, sasaran analisis ditujukan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan untuk rancangan (*design*) pelatihan. Adapun data atau informasi yang dikumpulkan dan dianalisis pada analisis kebutuhan pelatihan adalah :

- 1) *Optimal*, data ketrampilan atau pengetahuan yang seharusnya dimiliki
- 2) *Actual*, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki saat ini
- 3) *Feeling*, pendapat-pendapat yang disampaikan oleh tenaga pengajar, penyelia/ supervisor atau orang lain terkait dengan masalah pendidikan dan pelatihan

- 4) *Causes*, alasan-alasan mengapa ada masalah pendidikan, apa sebabnya diperlukan pelatihan atau unsur-unsur pelatihannya

Lebih lanjut Mangkunegara (2006) menjelaskan teknik-teknik yang digunakan untuk memperoleh data tersebut antara lain :

- 1) *Extant Data Analysis* (EDA), suatu analisis untuk mengamati data yang ada pada perusahaan/organisasi. Pengamatan diarahkan pada dampak/hasil yang timbul dari kemampuan pekerja, misalnya : neraca penjualan, daftar hadir pekerja.
- 2) *Need Assessment Analysis*, suatu analisis tentang pengumpulan data pekerjaan atau kemampuan personil yang ada kaitannya dengan pelatihan. Pada umumnya digunakan untuk mendapatkan data optimal secara detail mengenai bagaimana pekerjaan seharusnya dikerjakan. Data hasil analisis ini digunakan sebagai bahan penyusunan program pelatihan.
- 3) *Task Analysis*, suatu analisa yang mengamati bagaimana bagian pekerjaan dikerjakan beserta urutan dan langkah-langkahnya serta faktor-faktor yang mempengaruhi penyelesaian pekerjaan tersebut, misalnya pengetahuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Dalam melakukan teknik analisis tersebut digunakan suatu metode/alat sesuai dengan teknik yang digunakan, sebagaimana berikut :

- 1) *Interview*, merupakan cara yang sesuai untuk mengumpulkan data analisis kebutuhan pelatihan baik pada teknik *need assessment*, *subject matter assessment* maupun *task analysis*. Selama *interview* konsentrasi diarahkan pada pengumpulan informasi tentang kebutuhan penilaian.

- 2) Observasi, merupakan cara untuk mengetahui suatu masalah dengan melakukan observasi langsung pada obyek. Cara ini efektif untuk mendapatkan data tentang optimal, actual dan causes dari kinerja personil atau apa yang dikerjakan, diketahui dan dipikirkan obyek observasi.
- 3) Group pengamat, cara pengumpulan data analisis yang dilakukan oleh tim pengamat (group). Group pengamat ini lebih efektif digunakan untuk mengumpulkan data tentang optimal.
- 4) Kuisisioner, cara pengumpulan data dengan menggunakan bentuk pernyataan/isian yang telah dirancang sebelumnya. Data yang dikumpulkan tentang *actual*, *feeling* dan *causes*.

Berbagai metode pengumpulan data yang ada mempunyai keunggulan dan kelemahan seperti Sedarmayanti (2009, h.178) sebutkan dalam Tabel 2. Metode Untuk Penilaian Kebutuhan Pelatihan.

2.4.3.2 Perumusan Tujuan Pelatihan

Menurut Hariandja (2002), tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, semisal perubahan perilaku atau pengetahuan apa yang ingin dicapai setelah pelatihan dilakukan. Sedangkan menurut Hamalik (2005) disebutkan bahwa tujuan pelatihan dirumuskan secara deskriptif. Kemampuan–kemampuan yang telah dirumuskan, selanjutnya dirumuskan lebih khusus, lebih eksplisit menjadi tujuan-tujuan yang dapat diamati dan dapat diukur berdasarkan kriteria tertentu.

Tabel 2. Metode Untuk Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Metode Pengumpulan Data	Keunggulan	Kelemahan
Meninjau data	memberi data obyektif	menyita waktu
wawancara	memberi informasi mendalam	padat tenaga kerja
fokus kelompok	memberi fokus kualitatif	arah diskusi dapat dipengaruhi pemimpin diskusi informal
kuisisioner	mempersempit arah investigasi lebih lanjut	tidak memberi informasi mendalam
kejadian kritis	mengumpulkan informasi lebih lanjut	padat tenaga kerja
observasi	memberi pengecekan realitas	padat tenaga kerja
menelaah data kinerja	membentuk kinerja	dapat dikacaukan oleh variabel lain
diskusi informal	memberi masukan bagi teknik lainnya	dapat terjadi bias karena pendekatan tidak sistematis
menelaah berbagai persyaratan kerja	memberi data obyektif	membutuhkan waktu lama

Sumber : Sedarmayanti (2009, h.178)

Hal senada disampaikan oleh Sedarmayanti (2009), bahwa: tujuan pelatihan harus menyatakan perilaku yang diinginkan dan kondisi perilaku itu terjadi dan digunakan sebagai standar untuk dapat mengukur pelaksanaan pekerjaan individu dan program. Apabila tujuan tidak dipenuhi maka dalam memberikan umpan balik kepada bagian kepegawaian mengenai program dan peserta pelatihan akan mengalami kegagalan.

Dari berbagai pendapat yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa suatu tujuan pelatihan menggambarkan seperangkat pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang dirumuskan untuk dicapai (tujuan umum) dan memuat

pengetahuan maupun perilaku apa yang akan dicapai setelah pelatihan dilaksanakan dan dapat diukur berdasarkan kriteria tertentu (tujuan khusus).

2.4.3.3. Perancangan Program dan Kurikulum Pelatihan

Tahapan pengidentifikasian dan pengorganisasian materi pelatihan dijalani dengan mengembangkan topik dan membangun hubungan logis serta urutan topik. Hamalik (2005), menguraikan kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Kurikulum direncanakan untuk membina peserta ke arah perubahan perilaku yang diinginkan. Kurikulum memuat isi dan materi yang merupakan keseluruhan bahan dan kegiatan yang tersusun dalam urutan dan ruang lingkup yang mencakup bidang pengajaran, mata pelajaran, masalah-masalah dan obyek yang perlu dikerjakan. Adapun cara penyusunan isi kurikulum sebagai berikut (Hamalik, 2005) :

- 1) Bidang-bidang keilmuan, terdiri dari klasifikasi ilmu-ilmu sosial, ilmu kealaman, dan ilmu perilaku
- 2) Jenis-jenis materi disusun/ dikembangkan bersumber dari bidang-bidang tersebut, sesuai dengan tuntutan kurikulum
- 3) Materi disusun dalam kelompok dasar, kelompok pokok dan kelompok penunjang
- 4) Tiap materi dikembangkan menjadi satuan-satuan bahasan dan pokok-pokok bahasan dalam GBPP

Hamali (2005, h.49) menyampaikan bahwa suatu sistem kurikulum yang terlengkap dan utuh meliputi komponen-komponen yang terdiri dari :

- 1) Deskripsi pekerjaan, memuat seperangkat tuntutan kerja yang menjadi titik tolak penentuan peranan-peranan dan pada gilirannya penentuan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh lulusan.
- 2) Pengkajian tugas-tugas, tugas adalah suatu perilaku yang mencakup serangkaian tindakan yang terkait satu dengan yang lainnya dan mempunyai hasil akhir yang khusus. Tugas berfungsi sebagai alat untuk merinci tujuan-tujuan antara, untuk merancang struktur pengetahuan bahan pelajaran dan sebagai suatu dokumen dalam proses perencanaan program.
- 3) Penetapan kemampuan, berdasarkan kriteria pengetahuan, ketrampilan, sikap, hasil dan pengalaman yang serasi dengan tuntutan kerja atau tugas dalam suatu pekerjaan tertentu.

Ukuran/ kriteria keberhasilan kurikulum adalah (Hamalik, 2005 h.52) adalah :

- 1) Peserta dapat mempertunjukkan tingkah laku terminal yang telah dicapainya berupa kemampuan melaksanakan tugas sebagai lulusan
- 2) Peserta dapat mempertunjukkan tingkah laku yang memenuhi persyaratan/ pengujian yang telah ditentukan
- 3) Peserta dapat mempertunjukkan tingkah laku ukuran minimal perilaku sebagai bukti ketercapaian tujuan kurikulum

Selanjutnya dalam menetapkan metode pembelajaran, sudah saatnya digunakan metode yang berorientasi pada peserta sebagaimana yang diuraikan oleh PUSDIKLAT DEPKES (2003) berikut ini: pelatihan yang berorientasi pada peserta (*learner's oriented*) diwarnai dengan beragamnya metode yang digunakan untuk menyampaikan setiap bahasan, seperti studi kasus, simulasi, diskusi, praktek, dan sebagainya. metode ini lebih efektif dalam meningkatkan seluruh aspek kemampuan mencakup pengetahuan, sikap dan ketrampilan peserta.

Penggunaan metode ini merupakan dampak dari bergesernya paradigma pelatihan yang berorientasi pada pelatih (*trainer's oriented*) ke pelatihan yang berorientasi pada peserta (*learner's oriented*). Dapat dilihat metode

pembelajaran lebih berorientasi pada peningkatan peran aktif peserta, dengan menggunakan prinsip belajar andragogi yaitu metode pembelajaran untuk orang dewasa. Pada Tabel 3. Perbedaan Antara Trainer's Oriented dan Learner's Oriented berikut dapat dilihat perbedaan antara *trainer's oriented* dan *learner's oriented*.

Tabel 3. Perbedaan Antara Trainer's Oriented dan Learner's Oriented

No	<i>Trainer's Oriented</i>	<i>Learner's Oriented</i>
1.	keberadaan pelatih lebih penting daripada peserta	keterlibatan penuh dari peserta (peserta merupakan subyek)
2.	fasilitator/pelath mempunyai kekuasaan atas berlang dan sungnya proses	memberikan kebebasan kepada peserta dan kerjasama murni
3.	peserta pasif (mendengarkan, mencatat dan bertanya untuk klarifikasi)	variasi dan keragaman metode belajar
4.	metode yang digunakan lebih banyak ceramah	integrasi belajar yang lebih menyeluruh ke dalam segenap kehidupan organisasi

Sumber : Pusdiklat Kesehatan Depkes (2003, h.15)

Adapun menurut Simamora (2009, h.182-191), metode pelatihan dapat diklasifikasikan sebagaimana berikut ini :

- 1) *On the job training* (pelatihan di tempat kerja), meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Pelatihan di tempat kerja dapat berfaedah dalam melatih karyawan yang baru diangkat. Filosofi dasarnya adalah bahwa para karyawan belajar melalui pengamatan terhadap rekan-rekan kerja atau manajernya dalam melakukan pekerjaan dan mencoba untuk meniru perilaku mereka itu. Metode ini meliputi :

- a) Magang (*apprenticeship*) dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi. Program magang cenderung lebih mengarah kepada pendidikan daripada pelatihan dalam hal pengetahuan untuk melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan.
- b) *Internship*. *Internship* mirip dengan magang kecuali bahwa program ini bersifat sementara. *Internship* memberikan kepada individu pengalaman pada pekerjaan tertentu atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi atau industri.
- c) Rotasi pekerjaan. Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang *trainee*. Individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun. Karena melakukan setiap pekerjaan, mereka menyerap keahlian, pengalaman, dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.

2) *Off the job training* adalah pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat dan diluar waktu kerja yaitu dengan melakukan simulasi. Adapun meliputi :

- 1) Kuliah. Kuliah (*lectures*) adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah barangkali merupakan bentuk pelatihan paling umum. Kuliah menyajikan cakupan dan materi yang luas dalam jangka waktu yang pendek. Biayanya cenderung relatif rendah. Teknik kuliah dianggap paling tepat apabila tujuannya untuk memberikan informasi yang sangat banyak kepada sejumlah besar orang secara efisien.

- 2) Studi kasus, adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini dipakai untuk merangsang semua jenis topik diskusi.
- 3) Simulasi komputer mengacu pada materi pelatihan yang berupaya menciptakan suatu lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi peserta pelatihan. Simulasi yang memungkinkan para petatar untuk melihat dampak keputusan mereka terhadap lingkungan tiruan bebas resiko, dipakai untuk mengajarkan keahlian-keahlian produksi dan proses serta keahlian manajemen dan antar pribadi.
- 4) Pelatihan beranda merupakan terminologi yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan di dalam sebuah ruang kelas untuk pekerjaan klerikal atau semiahli.
- 5) Permainan peran, para peserta memainkan peran dan berupaya untuk menjalankan perilaku yang dibutuhkan dalam peran itu. Tujuan permainan peran adalah untuk menganalisis masalah antar pribadi dan memupuk keahlian hubungan manusia.
- 6) Pelatihan sensitivitas. Tujuan pelatihan sensitivitas adalah untuk meningkatkan sensitivitas antarpribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap, dan perilaku partisipan pelatihan.
- 7) *E learning*. *E learning* atau *online learning* mengacu pada instruksi atau pengiriman pelatihan oleh komputer melalui internet atau intranet perusahaan. *E learning* meliputi *web based training*, pembelajaran jarak jauh, ruang kelas maya dan penggunaan *CD ROM*. *E learning*

dapat meliputi penunjang tugas, pelatihan simulasi, pembelajaran jarak jauh, dan *learning portals*.

Menurut Sedarmayanti (2009, h.182-191), *on the job training* (pelatihan di tempat kerja) dapat dilakukan dengan cara *demonstration and example* (demonstrasi dan pemberian contoh), pelatih memberi contoh / memperagakan cara melakukan pekerjaan. Sedangkan *off the job training* yaitu pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat dan diluar waktu kerja. Ada dua kategori umum teknik *off the job training*, yaitu :

- 1) Simulasi, dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan sebenarnya. Adapun teknik simulasi meliputi
 - 1) *Multiple management/ junior board of executive* (manajemen ganda/ direktur muda), peserta didorong untuk berpikir dan bekerja pada organisasi dengan wawasan menyeluruh tidak hanya berpusat pada bidang khusus mereka sendiri
 - 2) *Behaviour modelling* (peniruan perilaku), adalah teknik berorientasi kelas, digunakan untuk mengajarkan kecerdasan pemecahan masalah kepada penyelia
 - 3) *Outbond/widerness* (pelatihan alam terbuka), adalah metode yang berlangsung di alam terbuka untuk pengembangan dan mengasah keahlian antar pribadi seperti keyakinan diri, penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan dan kepercayaan.
 - 4) *In basket* (permainan keranjang surat), bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan.
- 2) *Presentation information* (presentasi informasi) meliputi :
 - 1) *Lecture* (kuliah), adalah penyajian informasi secara lisan, berupa ceramah/pidato dari pelatih yang disampaikan secara ilmiah. Titik berat materi bersifat teori
 - 2) *Conference* (konferensi), dilakukan secara berkelompok berisi diskusi yang diawasi evaluator. Setelah diskusi selesai evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta
 - 3) *Transactional analysis* (analisis transaksional), dilakukan dengan membimbing peserta untuk menganalisis hubungan antar pribadi dan memahami tiga ego manusia, yaitu: ego orang tua, ego anak dan ego orang dewasa
 - 4) *Video presentation*, dilakukan dengan tujuan agar yang bersangkutan dapat melihat kembali apa yang telah dilakukannya, untuk dijadikan bahan pembelajaran/ penyempurnaan
 - 5) *Program instruction*, adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola/program tertentu

- 6) *Self study*, adalah upaya mendapatkan informasi/ pengetahuan sebanyak-banyaknya sesuai kebutuhan tanpa instruksi
- 7) *Compensation*, adalah jenis imbalan tertentu dalam rangka penyelesaian tugas
- 8) *Supervising, reading and research* (tugas baca dan riset yang diawasi), adalah tugas / kewajiban yang harus dilakukan sesuai keharusan/persetujuan yang telah disepakati

Menurut Hariandja (2002), metode pelatihan dan pengembangan yang dipilih organisasi tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi, namun ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a) Efektivitas biaya
- b) Isi program yang dikehendaki
- c) Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d) Preferensi dan kemampuan peserta
- e) Preferensi dan kemampuan instruktur
- f) Prinsip-prinsip belajar

Diantara beberapa faktor diatas, faktor prinsip belajar merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian dan penting. Adapun prinsip-prinsip belajar dalam pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Partisipasi, menyatakan bahwa pengetahuan dan ketrampilan akan lebih cepat diingat dan lebih tertanam dalam ingatan jika peserta ikut berpartisipasi dalam proses belajarnya
- 2) Relevan, artinya proses pembelajaran/ pelatihan akan efektif jika materi yang diberikan memiliki relevansi dan makna konkret dan apabila yang dipelajari tersebut sesuai dengan kebutuhan
- 3) Repetisi (pengulangan), artinya tertanamnya informasi (pengetahuan dan ketrampilan) dalam otak akan lebih kuat jika peserta belajar mampu memanggil kembali (recall) ingatan yang tersimpan dalam otak tersebut

- 4) Pemindahan (transfer), pengetahuan , artinya proses pembelajaran akan berjalan efektif jika peserta mampu menerjemahkan teori (pengetahuan abstrak) dalam dunia nyata (praktek). Transfer ini akan lebih mudah jika dalam pembelajaran dibarengi praktek atau simulasi
- 5) Umpan balik, artinya melalui sistem umpan balik peserta pelatihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun ketrampilan yang tidak dimiliki sebelumnya.

2.4.3.4 Pelaksanaan Pelatihan

Pada tahap persiapan dilakukan penyiapan berbagai jenis masukan yang diperlukan untuk penyelenggaraan diklat, seperti penentuan kriteria peserta, tempat, waktu, penyusunan jadwal, kelengkapan pendukung dan pembiayaan. Sedangkan pada tahap pelaksanaan membahas tentang pelaksanaan pembelajaran. Perancangan kedua tahapan tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2003) yaitu: perencanaan/ persiapan pelaksanaan diklat mencakup: penentuan waktu, penunjukan pelatih/instruktur, penetapan peserta, penyusunan anggaran, penentuan tempat, penunjukan panitia pelaksana.

Sejatinya tahapan persiapan pelaksanaan pelatihan, akan sangat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan pelatihan, untuk itu setiap prosedur yang terdapat dalam tahapan ini hendaknya dilakukan dengan teliti dan seksama. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tahapan ini adalah: penentuan kriteria fasilitator, peserta dan masalah pembiayaan. Menurut Mangkunegara (2006, h.159), Instruktur harus memenuhi kualifikasi sebagai berikut :

- 1) Mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan
- 2) Instruktur bisa mengikutkan tenaga dari luar organisasi yang profesional dalam bidang yang berhubungan dengan materi pelatihan
- 3) Instruktur mampu membangkitkan motivasi dan penggunaan metode partisipasi

Adapun pelaksanaan pelatihan menurut Bandiklat Depdagri (2007), meliputi antara lain persepsi peserta terhadap pelatihan, penyampaian materi dan post test. Lebih lanjut rincian kegiatan pada tahap persiapan dapat dilihat pada Tabel 4 Ketentuan Dalam Tahap Persiapan Pelaksanaan Pelatihan.

Tabel 4. Ketentuan Dalam Tahap Persiapan Pelaksanaan Pelatihan

No	Kegiatan	Uraian
1	waktu pelatihan	pelatihan dilaksanakan pada hari kerja, dengan alokasi waktu pembelajaran sehari maksimal 10 jam, termasuk ISHOMA
2	tempat pelatihan	mengutamakan lembaga pemerintah dengan kelengkapan sarana dan prasarananya
3	fasilitator/widyaiswara/instruktur	menguasai bidang spesialisasinya, penyusunan silabus, metode pembelajaran dan berkepribadian baik
4	peserta	identifikasi sesuai dengan jenis pelatihan
5	kelengkapan pendukung	ATK peserta, white board, LCD
6	pembiayaan	transport dan uang saku peserta, honorarium pelatih, panitia, bahan materi pelatihan, konsumsi, akomodasi, transportasi

Sumber : Bandiklat Depdagri (2007)

Sedangkan menurut Simamora (2006), kualitas pelatihan organisasional tergantung pada kemampuan trainer untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan. Pemilihan pelatih sendiri tidak mudah, disamping memiliki kecakapan, pelatih haruslah mampu menjelaskan dan mengajar. Adapun menurut Hamali (2005, h.35), seorang pelatih memegang peranan penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Untuk itu perlu dipilih pelatih yang ahli dan berkualifikasi

profesional. Sebagai bahan pertimbangan berikut ini beberapa syarat yang perlu diperhatikan :

- 1) Pelatih hendaknya telah disiapkan secara khusus sebagai pelatih dan ahli dalam bidang spesialisasi tertentu
- 2) Memiliki kepribadian yang baik, yang menunjang pekerjaannya sebagai pelatih
- 3) Berasal dari dalam lingkungan organisasi/ lembaga sendiri dan lebih baik jika dibandingkan dengan pelatih dari luar
- 4) Seorang pejabat yang ahli dan berpengalaman belum tentu menjadi pelatih yang baik dan berhasil

Dalam menentukan kualifikasi peserta, maka perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik berdasarkan kriteria tertentu agar terciptanya keberhasilan dan keefektifan proses pelatihan sebagai berikut (Hamalik, 2005) :

- 1) Akademik, dilihat dari jenjang pendidikan dan pelatihan
- 2) Jabatan, peserta telah menempati pekerjaan tertentu
- 3) Pengalaman
- 4) Motivasi dan minat peserta
- 5) Pribadi, menyangkut aspek moral dan sifat-sifat yang diperlukan dalam suatu pekerjaan
- 6) Intelektual, tingkat berfikir dan pengetahuan yang diketahui melalui tes seleksi

Adapun pembiayaan, dipastikan harus memenuhi kebutuhan setiap peserta, fasilitator, bahan pelatihan dan sebagainya. Mengingat pentingnya

proses pembelajaran, maka tenaga kediklatan harus menjalankan tugasnya dengan baik, mulai dari input pelaksanaan pelatihan (antara lain: pelatih, peserta, biaya, sarana dan prasarana), sampai pelaksanaan pembelajaran itu sendiri, sehingga dapat dihasilkan output yang sesuai dengan apa yang ingin dicapai dalam tujuan pelatihan. Tamin dan Hermansyah (2002) mengungkapkan bahwa proses pelaksanaan pembelajaran atau instruksional adalah merupakan proses yang paling penting dalam proses pelaksanaan diklat. Peranan tenaga kediklatan disini merupakan peranan kunci yaitu membantu proses belajar peserta agar dapat mencapai perubahan perilaku dan meningkatkan kompetensi mereka seperti yang diharapkan.

Hal tersebut mengisyaratkan bahwa tenaga kediklatan memiliki tugas dan peran yang penting dalam proses pembelajaran, guna terbentuknya kompetensi peserta diklat. Tenaga kediklatan mulai dari penyelenggara hingga pelatih dituntut untuk menjalankan tugasnya secara profesional. Profesionalisme dari sebuah lembaga ditentukan oleh profesionalisme penyelenggara, karena penyelenggara dianggap memiliki akses dan kontrol terhadap sumber-sumber yang diperlukan untuk memperlancar penyelenggaraan. Selain mengatur seluruh proses latihan mulai dari persiapan sampai pelaporan, penyelenggara juga memiliki tugas dan kewajiban untuk melayani, mengamati, dan menilai peserta selama berada di lingkungan kampus. Agar profesionalisme meningkat dan tetap terjaga, untuk itu perlu dilakukan perbaikan kualitas melalui pendidikan formal maupun non formal. Berdasarkan berbagai pendapat di atas, jelaslah bahwa seorang pelatih selain harus memiliki keahlian di bidang tertentu juga harus mampu menjelaskan dan mengajarkan keahlian yang dikuasainya dan

bersikap profesional sebagai pengajar. Pelatih sendiri dapat berasal dari dalam maupun luar lembaga (Hamalik, 2005 h.144).

2.4.3 5. Evaluasi Pelatihan

Setelah kegiatan dilaksanakan, maka diadakan evaluasi untuk melihat efektivitas tercapainya tujuan dan sasaran pelatihan tersebut. Menurut Simamora (2006), pengukuran efektivitas pelatihan meliputi :

- 1) Reaksi, bagaimana respon peserta terhadap program yang diadakan, apakah menyukai program tersebut atau menganggap pelatihan bermanfaat
- 2) Pembelajaran, pengetahuan, keahlian dan sikap yang diperoleh sebagai hasil pelatihan, yang dilakukan melalui *pretest* maupun *post test*
- 3) Perilaku, perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat pelatihan
- 4) Hasil, dampak pelatihan pada keseluruhan efektivitas organisasi atau pencapaian pada tujuan organisasional

Jika dilihat lebih lanjut, tingkatan reaksi dan pembelajaran merupakan evaluasi pada pelaksanaan pelatihan, sedangkan pada tingkatan hasil dan dampak merupakan evaluasi pasca pelatihan. Lebih lanjut Simamora (2006, h.329) memetakan empat tingkatan evaluasi pelatihan pada Tabel 5. Empat Tingkat Evaluasi Pelatihan berikut :

Tabel 5. Empat Tingkat Evaluasi Pelatihan

Tingkat	Pertanyaan yang diajukan	Ukuran
hasil	apakah unit/organisasi lebih baik karena pelatihan	kecelakaan kerja, mutu kerja, mutu produk, produktivitas, putaran karyawan, moral kerja
perilaku	apakah peserta bersikap berbeda pada pekerjaan setelah pelatihan? apakah mereka menerapkan keahlian dan pengetahuan yang mereka pelajari setelah pelatihan?	penilaian kinerja oleh penyelia, kerabat kerja, pelanggan dan bawahan
pembelajaran	sejauh mana peserta memiliki pengetahuan yang lebih banyak setelah program pelatihan dibandingkan sebelumnya?	tes tertulis, tes kinerja
reaksi	apakah peserta menyukai program, pelatih? Apakah mereka menganggap pelatihan tersebut berfaedah bagi mereka? Apakah mereka dapat menganjurkan perbaikan?	kuisisioner

Sumber : Simamora (2006, h.329)

BAB III

ANALISA SOSIAL SETTING

3.1. Gambaran Umum Kota Malang

3.1.1. Profil Kota Malang

Kota Malang terletak di wilayah propinsi Jawa Timur dan berjarak sekitar 90 km dari ibu kota propinsi, yakni Surabaya. Kota ini merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah kota Surabaya. Kota Malang dikelilingi oleh beberapa kecamatan yang merupakan bagian dari wilayah kabupaten Malang. Sebelah utara berbatasan dengan kecamatan Singosari dan Karangploso, sementara di sebelah selatan berbatasan dengan kecamatan Tajinan dan Pakisaji. Bagian sebelah timur berbatasan dengan kecamatan Pakis dan Tumpang, sedangkan di sebelah barat berbatasan dengan kecamatan Wagir dan Dau (BPS Kota Malang, 2014, h.xxxv – xxxvii).

Secara geografis, Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667 m di atas permukaan air laut dan terletak 112,06⁰-112,07⁰ Bujur Timur dan 7,06⁰-8,02⁰ Lintang Selatan. Wilayah Malang Raya dikelilingi banyak gunung, seperti gunung Arjuno di sebelah utara, gunung Tengger dan Semeru di sebelah timur, gunung Kawi dan Panderman di sebelah barat dan gunung Kelud di sebelah selatan. Di bagian timur Kota Malang sendiri terdapat sebuah pegunungan yang membujur dari utara ke selatan, yang dikenal sebagai gunung Buring yang terletak di kecamatan Kedungkandang. Kota Malang berhawa sejuk dan kering dengan curah hujan rata-rata tiap tahun 1833 mm dan kelembaban udara rata-rata 72% dengan suhu udara tertinggi pada 32,2⁰ pada bulan November dan

suhu terendah 24°C di sekitar bulan Juli dan Agustus (<http://www.malangkota.go.id/halaman/1606071>).

Secara geologis, keadaan tanah di wilayah kota Malang dapat dijelaskan dalam beberapa bagian. Bagian Selatan termasuk dataran tinggi yang cukup luas sehingga cocok untuk industri. Bagian tengah merupakan pusat kota. Bagian utara termasuk dataran tinggi yang subur sehingga cocok untuk pertanian. Bagian timur merupakan dataran tinggi dengan keadaan kurang subur. Bagian barat merupakan dataran tinggi yang merupakan daerah pendidikan (<http://www.malangkota.go.id/halaman/1606071>).

Secara administratif, Kota Malang dibagi dalam 5 kecamatan. Kecamatan Klojen memiliki 11 kelurahan dengan 89 Rukun Warga dan 676 Rukun Tetangga. Kecamatan Blimbing mempunyai 11 kelurahan dengan 120 Rukun Warga dan 834 Rukun Tetangga. Kecamatan Kedungkandang memiliki 12 kelurahan dengan 102 Rukun Warga dan 764 Rukun Tetangga. Kecamatan Kedungkandang memiliki 12 kelurahan dengan 102 Rukun Warga dan 692 Rukun Tetangga. Kecamatan Lowokwaru memiliki 12 kelurahan dengan 115 Rukun Warga dan 683 Rukun Tetangga. Dengan demikian di Kota Malang terdapat 57 kelurahan, 505 Rukun Warga, 3649 Rukun Tetangga (BPS Kota Malang, 2014, h.xxxv – xxxvii).

Wilayah Kota Malang secara keseluruhan mencapai 11.005,63 hektar. Wilayah yang paling luas adalah Kecamatan Kedungkandang dengan luas 3.989,45 hektar, kemudian diikuti wilayah Kecamatan Lowokwaru seluas 2.260,47 hektar, Kecamatan Sukun seluas 2.096,56 hektar. Kecamatan Blimbing

seluas 1.776,65 hektar dan Kecamatan Klojen yang memiliki wilayah paling sempit seluas 882,50 hektar (BPS Kota Malang, 2014, h. 12-13).

Penggunaan tanah paling luas adalah untuk penyediaan fasilitas perumahan yaitu seluas 3710,85 hektar. Wilayah paling luas untuk penyediaan fasilitas perumahan adalah Kecamatan Kedungkandang, diikuti Kecamatan Sukun, Kecamatan Lowokwaru, Kecamatan Blimbing dan Kecamatan Klojen. Dengan mempertimbangkan luas wilayah, maka pengembangan kawasan perumahan yang paling memungkinkan adalah diarahkan ke Kecamatan Kedungkandang dan Kecamatan Sukun, tentunya hal ini perlu diikuti dengan penyediaan berbagai fasilitas perkotaan lainnya (BPS Kota Malang, 2014, h. 12-13).

Peruntukan lahan untuk penyediaan fasilitas perkotaan yang paling luas adalah Kecamatan Blimbing seluas 192,70 hektar, Kecamatan Lowokwaru seluas 157,61 hektar, Kecamatan Sukun seluas 72,27 hektar, Kecamatan Klojen seluas 45,99 hektar, dan Kecamatan Kedungkandang seluas 37,72 hektar. Sesuai dengan Rencana Tata Ruang Kota, wilayah Kecamatan Blimbing diperuntukkan sebagai kawasan pengembangan wilayah perkotaan, disamping Kecamatan Lowokwaru dan Sukun. Fasilitas perkotaan meliputi sarana perkantoran, perdagangan, industri, pendidikan dan fasilitas perkotaan lainnya (BPS Kota Malang, 2014, h. 12-13).

Jumlah penduduk Kota Malang adalah 820.243 orang. Pembagian berdasarkan jenis kelamin bahwa jumlah penduduk perempuan sejumlah 415.690 orang lebih banyak daripada jumlah penduduk laki-laki sejumlah 404.553 orang. Secara geografis penduduk tersebar di 5 kecamatan. Penduduk

terbanyak terdapat di Kecamatan Sukun dengan jumlah 181.513 orang, Kecamatan Blimbing dengan jumlah 172.333 orang. Kemudian diikuti dengan Kecamatan Lowokwaru dengan jumlah penduduk 186.013 orang, kecamatan Kedungkandang dengan jumlah penduduk 174.477 orang dan Kecamatan Klojen dengan jumlah penduduk yang paling sedikit yaitu sejumlah 105.907 orang meskipun Kecamatan Klojen memiliki tingkat kepadatan paling tinggi dibandingkan kecamatan lainnya (BPS Kota Malang, 2014, h.21-22).

Secara umum, tingkat kepadatan penduduk di Kota Malang adalah 7.453 jiwa per kilometer persegi. Seperti kondisi kota pada umumnya, hunian terpadat berada di pusat kota yaitu di Kecamatan Klojen dengan tingkat kepadatan penduduk mencapai 11.994 jiwa per km persegi. Sedangkan kepadatan penduduk terendah berada di wilayah Kecamatan Kedungkandang dengan tingkat kepadatan penduduk sebesar 4.374 jiwa per km persegi (BPS Kota Malang, 2014, h.21-22).

Jumlah penduduk menurut kelompok usia paling banyak berada pada kelompok usia antara 20-24 tahun yaitu sebanyak 97.775 orang, kelompok usia antara 15-19 tahun yaitu sebanyak 79.300 orang, kelompok usia antara 25-29 tahun yaitu sebanyak 76.544 orang, kelompok usia antara 30-34 tahun yaitu sebanyak 65.882.orang, kelompok usia antara 35-39 tahun yaitu sebanyak 60.974 orang (BPS Kota Malang, 2014, h.22-28).

Selain penduduk yang secara resmi tercatat sebagai warga Kota Malang, terdapat pula banyak pendatang yang berdiam di Kota Malang. Kebanyakan pendatang adalah pedagang, pekerja, mahasiswa dan pelajar yang tidak menetap dan dalam kurun waktu tertentu kembali ke daerah asalnya. Sebagian

besar berasal dari wilayah sekitar Kota Malang untuk golongan pedagang dan pekerja, sedangkan untuk golongan mahasiswa dan pelajar berasal dari daerah lain di Jawa Timur dan daerah lain di seluruh Indonesia utamanya berasal dari wilayah Indonesia Timur yaitu Bali, Nusa Tenggara, Papua, Sulawesi, Maluku dan Kalimantan (<http://www.malangkota.go.id/halaman/1606071>).

Karakteristik masyarakat Kota Malang adalah religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA). Komposisi penduduk asli utamanya berasal dari suku Jawa dan Madura serta sebagian kecil keturunan Arab dan Cina. Masyarakat Kota Malang sebagian besar adalah pemeluk agama Islam, selain itu juga terdapat pemeluk agama Kristen, Katholik, Hindu, Budha, dan Kong Hucu. Bangunan tempat ibadah banyak yang telah berdiri sejak jaman kolonial Belanda antara lain masjid Jami (masjid agung), beberapa gereja di alun-alun, Kayutangan dan Ijen, serta klenteng di daerah Kota Lama. Kota Malang juga menjadi pusat pendidikan keagamaan dengan banyaknya Pesantren dan Seminari Alkitab yang terkenal di seluruh nusantara (<http://www.malangkota.go.id/halaman/1606071>)

Kekayaan etnik dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada. Salah satu diantaranya yang terkenal adalah tari topeng. Gaya kesenian ini adalah wujud pertemuan antara kesenian Jawa Tengahan (Solo, Yogya), Jawa Timur Selatan (Ponorogo, Tulungagung, Blitar), dan gaya kesenian Blambangan (Pasuruan, Probolinggo, Situbondo, Banyuwangi). Bahasa dialek Jawa Timuran adalah Bahasa sehari-hari masyarakat Malang. Gaya Bahasa di Malang biasanya tidak menggunakan ungah-ungguh sebagaimana bahasa Jawa di Jawa Tengah dan Yogyakarta (<http://www.malangkota.go.id/halaman/1606071>).

Daya tarik Kota Malang bagi warga luar daerah disebabkan beberapa faktor yang menjadi karakteristik Kota Malang. Karakteristik ini dapat diidentifikasi dari beberapa sebutan terhadap Kota Malang yang diberikan oleh warga masyarakat. Sebutan pertama adalah Paris of Java karena kondisi alamnya yang indah, iklimnya yang sejuk dan kotanya yang bersih. Sebutan kedua adalah kota pesiar karena alamnya yang elok menawan, bersih, sejuk dan tenang dan fasilitas wisata yang memadai merupakan ciri-ciri sebuah kota tempat berlibur. Ketiga, kota peristirahatan karena suasana kota yang damai sangat sesuai untuk peristirahatan. Keempat adalah kota pendidikan karena dengan situasi kota yang tenang, penduduknya yang ramah, harga makanan yang relatif murah dan fasilitas pendidikan yang memadai sangat cocok untuk belajar dan menempuh pendidikan. Kelima, kota Militer karena terdapat banyak tempat latihan militer, markas tentara, asrama dan mess perwira yang tersebar di Kota Malang. Keenam, kota Sejarah karena sebagai kota yang menyimpan misteri cikal bakal tumbuhnya kerajaan-kerajaan besar seperti Singosari, Kediri, Majapahit dan Demak. Kota Malang juga tercatat sebagai nominasi ibukota Negara Republik Indonesia di masa awal kemerdekaan. Ketujuh, kota bunga karena tumbuh subur beraneka ragam bunga di kota ini sehingga banyak bunga ditemukan dengan mudah seantero kota Malang (<http://www.malangkota.go.id/halaman/1606071>).

3.1.2. Sejarah Pemerintahan Kota Malang

Wilayah cekungan Malang telah ada sejak masa purbakala menjadi kawasan pemukiman. Banyaknya sungai yang mengalir di sekitar tempat ini membuatnya cocok sebagai kawasan pemukiman. Wilayah Dinoyo dan Tlogomas diketahui merupakan kawasan pemukiman prasejarah. Selanjutnya,

berbagai prasasti (misalnya Prasasti Dinoyo), bangunan percandian dan arca-arca, bekas-bekas pondasi batu bata, bekas saluran drainase, serta berbagai gerabah ditemukan dari periode akhir Kerajaan Kanjuruhan (abad ke-8 dan ke-9) juga ditemukan di tempat yang saling berdekatan (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Nama "Malang" sampai saat ini masih diteliti asal-usulnya oleh para ahli sejarah. Para ahli sejarah masih terus menggali sumber-sumber untuk memperoleh jawaban yang tepat atas asal-usul nama "Malang". Sampai saat ini telah diperoleh beberapa hipotesa mengenai asal-usul nama Malang tersebut. Malangucecwara yang tertulis di dalam lambang kota Malang, menurut salah satu hipotesa merupakan nama sebuah bangunan suci. Nama bangunan suci itu sendiri diketemukan dalam dua prasasti Raja Balitung dari Jawa Tengah yakni Prasasti Mantyasih tahun 907M, dan Prasasti 908M yang diketemukan di satu tempat antara kota Surabaya-Malang. Namun demikian dimana letak sesungguhnya bangunan suci Malangucecwara itu, para ahli sejarah masih belum memperoleh kesepakatan. Satu pihak menduga letak bangunan suci itu adalah di daerah Gunung Buring, satu pegunungan yang membujur di sebelah timur Kota Malang dimana terdapat salah satu puncak gunung yang bernama Malang. Pembuktian atas kebenaran dugaan ini masih terus dilakukan karena ternyata, disebelah barat Kota Malang juga terdapat sebuah gunung yang bernama Malang (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Pihak yang lain menduga bahwa letak sesungguhnya dari bangunan suci itu terdapat di daerah Tumpang, satu tempat di sebelah utara Kota Malang.

Sampai saat ini di daerah tersebut masih terdapat sebuah desa yang bernama Malangsuka, yang oleh sebagian ahli sejarah, diduga berasal dari kata Malankuca yang diucapkan terbalik. Pendapat di atas juga dikuatkan oleh banyaknya bangunan-bangunan purbakala yang berserakan di daerah tersebut, seperti Candi Jago dan Candi Kidal, yang keduanya merupakan peninggalan zaman Kerajaan Singasari. Dari kedua hipotesa tersebut di atas masih juga belum dapat dipastikan manakah kiranya yang terdahulu dikenal dengan nama Malang, yang berasal dari nama bangunan suci Malankucecwara itu?, Apakah daerah di sekitar Malang sekarang?, atukah kedua gunung yang bernama Malang di sekitar daerah itu. Sebuah Prasasti tembaga yang ditemukan akhir tahun 1974 di perkebunan Bantaran, Wlingi, sebelah barat daya Malang, dalam satu bagiannya tertulis sebagai berikut : "... taning sakrid Malang-akalihan wacid lawan macu pasabhanira dyah LimpaMakanagran I ...". Arti dari kalimat tersebut di atas adalah : " ... di sebelah timur tempat berburu sekitar Malang bersama wacid dan mancu, persawahan Dyah Limpa yaitu ..." .Dari bunyi prasasti itu ternyata Malang merupakan satu tempat di sebelah timur dari tempat-tempat yang tersebut dalam Prasasti itu. Dari Prasasti inilah diperoleh satu bukti bahwa pemakaian nama Malang telah ada paling tidak sejak abad 12 Masehi. Hipotesa-hipotesa terdahulu, barangkali berbeda dengan satu pendapat yang menduga bahwa nama Malang berasal dari kata "membantah" atau "menghalang-halangi" (dalam bahasa Jawa berarti Malang) (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Alkisah Sunan Mataram yang ingin meluaskan pengaruhnya ke Jawa Timur telah mencoba untuk menduduki daerah Malang. Penduduk daerah itu melakukan perlawanan perang yang hebat. Karena itu Sunan Mataram

menganggap bahwa rakyat daerah itu menghalang-halangi, membantah atau malang atas maksud Sunan Mataram. Sejak itu pula daerah tersebut bernama Malang. Berdirinya Kerajaan Kanjuruhan, oleh para ahli sejarah dipandang sebagai tonggak awal pertumbuhan pusat pemerintahan yang sampai saat ini, setelah 12 abad berselang, telah berkembang menjadi Kota Malang. Setelah Kerajaan Kanjuruhan, di masa emas Kerajaan Singasari (1000 tahun setelah Masehi) di daerah Malang masih ditemukan satu kerajaan yang makmur, banyak penduduknya serta tanah-tanah pertanian yang amat subur. Ketika Kerajaan-kerajaan Islam menaklukkan Kerajaan Majapahit sekitar tahun 1400, Patih Majapahit melarikan diri ke daerah Malang. Ia kemudian mendirikan sebuah kerajaan Hindu yang merdeka, yang oleh putranya diperjuangkan menjadi satu kerajaan yang maju. Pusat kerajaan yang terletak di Kota Malang sampai saat ini masih terlihat sisa-sisa bangunan bentengnya yang kokoh bernama Kutobedah di desa Kutobedah. Adalah Kerajaan Mataram dari Jawa Tengah yang akhirnya datang menaklukkan daerah ini pada tahun 1614 setelah mendapat perlawanan yang tangguh dari penduduk daerah ini (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang)..

Seperti halnya kebanyakan kota-kota lain di Indonesia pada umumnya, Kota Malang modern tumbuh dan berkembang setelah hadirnya administrasi 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-keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu

sekarang menjadi monumen hidup dan seringkali dikunjungi oleh keturunan keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim di sana (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Pada masa penjajahan Kolonial Hindia Belanda, daerah Malang dijadikan wilayah "Gemente" (Kota). Sebelum tahun 1964, dalam lambang Kota Malang terdapat tulisan: "Malang namaku, maju tujuanku" terjemahan dari "Malang nominor, sursum moveor". Ketika kota ini merayakan hari ulang tahunnya yang ke-50 pada tanggal 1 April 1964, kalimat-kalimat tersebut berubah menjadi: "Malangucecwara". Semboyan baru ini diusulkan oleh almarhum Prof. Dr. R. Ng. Poerbatjaraka, karena kata tersebut sangat erat hubungannya dengan asal-usul kota Malang yang pada masa Ken Arok kira-kira 7 abad yang lampau telah menjadi nama dari tempat di sekitar atau dekat candi yang bernama Malangucecwara (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Sebelum tahun 1914 Malang masih merupakan bagian dari Karesidenan Pasuruan dengan kekuasaan tertinggi dipegang oleh Assisten Residen yang berkantor di selatan alun-alun (sekarang Kantor Pemberdaharaan dan Kas Negara). Setelah 1 April 1914, kota Malang berhak menjalankan pemerintahan sendiri dengan dipimpin oleh seorang Walikota. Kantor pemerintahan di alun-alun dianggap tidak mewakili gaya pemerintahan baru yang lebih modern, sehingga diusulkan untuk membuat pusat pemerintahan baru di daerah JP Coen Plein (Alun-Alun Bundar) (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Motto "MALANG KUÇEÇWARA" berarti Tuhan menghancurkan yang bathil, menegakkan yang benar dengan arti warna merah putih, adalah lambang bendera nasional Indonesia, kuning, berarti keluhuran dan kebesaran, hijau

adalah kesuburan, biru muda berarti kesetiaan pada Tuhan, negara dan bangsa, segilima berbentuk perisai bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Semboyan tersebut dipakai sejak hari peringatan 50 tahun berdirinya KOTAPRAJA MALANG 1964 (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Kota Malang mulai tumbuh dan berkembang setelah hadirnya Pemerintah Kolonial Belanda, terutama ketika mulai di operasikannya jalur kereta api pada tahun 1879. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri (http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

Sekilas Sejarah Pemerintahan

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 di pusatkan di sekitar kali Brantas
4. Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen
5. Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat Kota di dirikan dan Kota didirikan alun-alun di bangun.
6. 1 April 1914 Malang di tetapkan 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
(http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang).

3.2. Gambaran Umum Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang

3.2. Profil Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang

Sistem ketatanegaraan Republik Indonesia menyebabkan Pemerintah senantiasa menempatkan Program Pemberdayaan Masyarakat sebagai prioritas utama Pembangunan Nasional. Hal ini sesuai dengan amanat UUD 1945 dalam rangka meningkatkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang sejahtera dan mandiri. Salah satu upaya untuk mendukung tercapainya percepatan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan telah ditetapkan berbagai kebijakan publik, antara lain PP No.2 tahun 1957 tentang Organisasi Penyelenggara Pembangunan Masyarakat dan Desa. Sebagai penjabaran dari PP tersebut telah diterbitkan Kepmendagri Nomor 25 Tahun 1968 tentang Balai Pengkaderan Pembangunan Desa dengan wilayah kerja meliputi: Provinsi Jawa Timur, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Maluku, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Irian Jaya dan Timor-Timur. Dalam perjalanan sejarah orde baru, UU No.5 tahun 1974 tentang pokok-pokok Pemerintahan Daerah dan UU No.5 tahun 1979 tentang Desa, pada era Reformasi telah diterbitkan UU No.22 tahun 1999 jo UU No.32 tahun 2004 tentang Pemerintahan

Daerah dengan PP No.76 tahun 2001 jo PP No.72 dan 73 tahun 2005 tentang Desa dan Kelurahan, maka Nomenklatur Balai Pengkaderan Masyarakat Desa berubah pula dengan diterbitkannya Kepmendagri Nomor 12 Tahun 2000 tentang Balai Pemberdayaan Masyarakat desa dengan wilayah kerja meliputi: Provinsi Jawa Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Maluku Utara, Gorontalo, Irian Jaya Barat dan Papua (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Kementerian Dalam Negeri berdasarkan Permendagri No.21 Tahun 2006 meningkatkan status Balai dari Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa menjadi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, dengan wilayah kerja, meliputi: Provinsi Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Maluku Utara, Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Papua, Irian Jaya Barat (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Bahwa dengan semakin meningkatnya peran dan fungsi Balai PMD Malang pada dekade tahun 2003 sampai sekarang, Menteri Dalam Negeri telah memberikan *reward/* penghargaan atas prestasi Balai PMD Malang dari Eselon III/a peningkatan status Balai Besar PMD Malang menjadi Eselon II/b. Penguatan status dimaksud melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Sedangkan tindak lanjut operasional telah ditetapkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2007 tentang Uraian Tugas Sub Bagian dan Seksi di Lingkungan Balai Besar Pemberdayaan

Masyarakat dan Desa Malang
(<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

3.2.2. Visi, Misi, Maksud, Tujuan, dan Sasaran

1. Visi

Berdasarkan peran dan mandat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang dijabarkan pada tugas pokok dan fungsinya dalam menyelenggarakan sebagian tugas Kementerian Dalam Negeri, dirumuskan Visi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sebagai gambaran peran dan kondisi yang ingin diwujudkan di masa depan. Hal tersebut sekaligus merefleksikan kesinambungan upaya pemberdayaan masyarakat, penataan dan penguatan otonomi desa, serta penguatan pemerintahan desa pada masa-masa sebelumnya (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Rumusan Visi yang diangkat dalam Renstra Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang 2010-2014 merupakan arah kebijakan dalam penyusunan program dan kegiatan strategis sesuai kondisi obyektif lingkungan strategis lingkup Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam lima tahun ke depan, yaitu: **“Terdepan Untuk Mewujudkan Kualitas Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Yang Mandiri”** (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Visi tersebut mencerminkan suatu keinginan atau cita-cita untuk menjadi terdepan dalam melanjutkan perjalanan organisasi sebagai motor penggerak perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dan pemberdayaan masyarakat ke arah yang lebih baik, serta cerminan komitmen organisasi sebagai elemen penggerak dan motivator untuk menjadi semakin baik, yang

harus disinergikan dengan elemen penggerak lainnya dalam suatu kesisteman yang utuh (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

2. Misi

Misi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang ditetapkan merupakan peran strategik yang diinginkan dalam mencapai visi dimaksud. Rumusan Misi yang diangkat didalam Renstra Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang tahun 2010-2014, didasarkan pada isu-isu strategis lingkup Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang untuk lima tahun ke depan, yang merupakan penjabaran dari visi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, yaitu :

1. Menjadikan lembaga menjadi tempat (kampus) Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/ Kelurahan yang *representative* bagi wilayah Indonesia Timur maupun wilayah Indonesia lainnya.
2. Menjadikan lembaga menjadi pusat kajian, dan pusat informasi data untuk keperluan pengembangan kurikulum pelatihan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa/kelurahan guna meningkatkan keberdayaan masyarakat pedesaan.
3. Membangun kerjasama antar lembaga pemerintah, non pemerintah, untuk mengembangkan pelayanan yang efisien dan mengembangkan program pemberdayaan masyarakat, mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi serta identifikasi kebutuhan program, guna menjamin revitalisasi dan reaktualisasi berbagai program dan kegiatan yang akan dikembangkan, serta memandirikan pemerintahan desa/ kelurahan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

3. Maksud dan Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang yang ditetapkan dengan memperhatikan faktor-faktor penentu keberhasilan dari hasil analisis terhadap lingkungan strategisnya dan harus konsisten dengan tugas dan fungsinya serta secara kolektif menggambarkan Strategi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam melakukan perbaikan-perbaikansesuai dengan kewenangan yang ada. Berdasarkan uraian diatas maka telah ditetapkan tujuan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang adalah sebagai berikut:

- a) Mengembangkan implementasi program kegiatan pemberdayaan masyarakat dan anggaran.
- b) Meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan dan kelembagaan masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat dan desa/kelurahan.
- c) Meningkatkan intensitas jaringan kerjasama pelatihan dengan pemerintah daerah, lembaga pemerintah dan non pemerintah dalam dan luar negeri (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

4. Sasaran

Sasaran adalah penjabaran dari tujuan yaitu semua yang akan dicapai atau dihasilkan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dalam jangka waktu bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan serta harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan baik bersifat spesifik, terinci dapat diukur dan dapat dicapai. Dengan sasaran yang ingin dicapai adalah:

lembaga pemerintah, non pemerintah dalam dan luar negeri

(<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

3.2.3. Susunan Organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

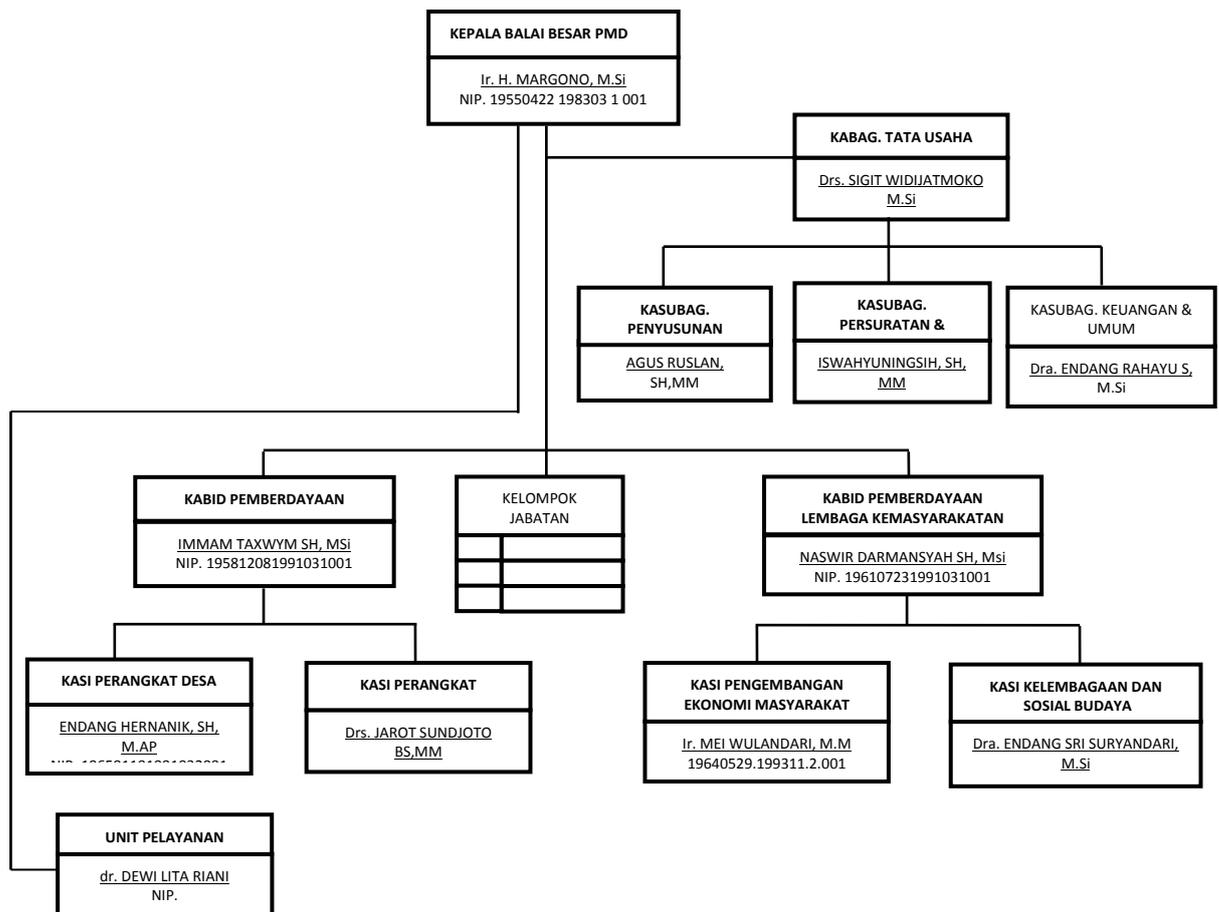
Struktur Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang terdiri dari: Tata Usaha, Bidang Pemberdayaan Aparatur, dan Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan. Tata Usaha terdiri dari 3 (tiga) sub bagian: 1) Sub Bagian Penyusunan Program; 2) Sub Bagian Kepegawaian dan Persuratan dan 3) Sub Bagian Umum dan Keuangan. Bidang Pemberdayaan Aparatur terdiri dari Seksi Perangkat Desa dan Seksi Perangkat Kelurahan. Sedangkan Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan terdiri dari Seksi Kelembagaan dan Sosial Budaya dan Seksi Pengembangan Usaha Ekonomi Masyarakat. Adapun bagan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang tertera dalam Gambar 2 Susunan Organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

3.2.4. Sumber Daya Manusia Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

Berikut ini adalah sumber daya manusia yang menjalankan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Terdapat 34 orang pegawai dengan rincian sebagai berikut :

1. Berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) /Eselon

- a) Eselon II : 1 orang
- b) Eselon III : 3 orang
- c) Eselon IV : 7 orang



Sumber : Renstra Organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang (2010-2014)

(<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Gambar 2 . Susunan Organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

2. Berdasarkan Klasifikasi Kepangkatan

- a) Pembina Utama Muda (IVc) : 1 orang
- b) Pembina (IVa) : 12 orang

- c) Penata Tk I (III d) : 3 orang
- d) Penata (III c) : 3 orang
- e) Penata Muda Tk I (III b) : 6 orang
- f) Penata Muda (III a) : 6 orang
- g) Pengatur Tk I (II d) : 1 orang
- h) Pengatur (II c) : 2 orang

3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

- a) Strata II : 16 orang
- b) Strata I : 13 orang
- c) D3 : 4 orang
- d) SMA : 1 orang

3.2.5. Sarana dan Prasarana

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang memiliki areal luas keseluruhan: 7.459 m² dengan peruntukan sebagai berikut :

1. Gedung Asrama peserta 3.682 m² dengan 74 kamar dan 4 kamar VIP berkapasitas ± 210 orang peserta.
2. Perpustakaan 1 unit.
3. Ruang kelas/pertemuan 4 unit.
4. Aula/Gedung Pertemuan 2.170 m² sebanyak 2 unit.
5. Ruang Makan ± 200 m²
6. Masjid.
7. Guest House 210 m² sebanyak 3 unit.
8. Garasi Bus 73 m²
9. Bangunan Kantor 1.650 m²
10. Sarana Olahraga (tenis meja dan badminton) 90 m²

11. Ruang Poliklinik (Poli Umum dan Poli Gigi) dan Laboratorium Medis
110 m²
12. Taman hijau dan areal parkir 2.400 m²
(<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

3.2.6. Tugas Pokok dan Fungsi

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan 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. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang dalam melaksanakan tugas dengan menyelenggarakan fungsi:

- a. pelaksanaan pelatihan di bidang pemberdayaan aparatur desa/kelurahan;
- b. pelaksanaan pelatihan di bidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa/kelurahan; dan
- c. pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, administrasi umum, perpustakaan, perlengkapan dan rumah tangga.

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang terdiri dari:

- a. Bagian Tata Usaha;
- b. Bidang Pemberdayaan Aparatur;
- c. Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan; dan
- d. Kelompok Jabatan Fungsional.

(<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas menyusun program dan anggaran, pengelolaan urusan keuangan, kepegawaian, persuratan, perpustakaan, perlengkapan, dan rumah tangga. Bagian Tata Usaha dalam melaksanakan tugas dengan menyelenggarakan fungsi:

- a) penyusunan program dan anggaran serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi;
- b) pengelolaan urusan keuangan, urusan perlengkapan, rumah tangga dan perpustakaan; dan
- c) pengelolaan surat menyurat dan urusan kepegawaian (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Bagian Tata Usaha terdiri dari:

- (1) Subbagian Penyusunan Program, Subbagian Penyusunan Program mempunyai tugas menyiapkan bahan penyusunan program dan anggaran serta monitoring dan evaluasi.
- (2) Subbagian Umum dan Keuangan, Subbagian Umum dan Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan, perlengkapan, rumah tangga dan perpustakaan.
- (3) Subbagian Persuratan dan Kepegawaian, Subbagian Persuratan dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, kearsipan, dan kepegawaian (<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Bidang Pemberdayaan Aparatur mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan di bidang pemberdayaan aparatur desa dan kelurahan, monitoring dan

evaluasi, serta pelaporan pelaksanaan pelatihan. Bidang Pemberdayaan Aparatur dalam melaksanakan tugas dengan 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.

(<http://www.bphn.go.id/data/documents/06pm021.doc>).

Bidang Pemberdayaan Aparatur terdiri dari:

- (1) Seksi Perangkat Desa, Seksi Perangkat Desa mempunyai tugas menyiapkan bahan analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan, serta menyiapkan bahan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan pelatihan perangkat desa.
- (2) Seksi Perangkat Kelurahan, Seksi Perangkat Kelurahan mempunyai tugas menyiapkan bahan analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum, modul, metode dan teknik pelatihan, serta menyiapkan bahan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan pelatihan perangkat kelurahan

(<http://www.bphn.go.id/data/documents/06pm021.doc>).

Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan di bidang pemberdayaan lembaga kemasyarakatan desa dan kelurahan, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan pelaksanaan pelatihan.

Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan dalam menyelenggarakan tugas dengan melaksanakan 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.

(<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan terdiri dari:

- (1) 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.
- (2) 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
(<http://www.bphn.goid/data/documents/06pm021.doc>).

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini juga bermaksud mendeskripsikan sebuah proses sosial, terutama terkait dengan permasalahan dalam pelayanan publik. Dengan pendekatan ini peneliti dapat memperoleh gambaran yang lengkap dari permasalahan yang dirumuskan dengan memfokuskan pada proses dan pencarian yang dikaji lebih bersifat komprehensif, mendalam, alamiah dan apa adanya.

Moleong (1990) mengidentifikasi adanya sebelas ciri penelitian kualitatif, yaitu: 1) Latar alamiah, yaitu penelitian dari suatu konteks keutuhan (*entity*). Keutuhan tidak dapat dipahami kalau dipisahkan dalam konteksnya, 2) Manusia sebagai alat (instrumen), karena hanya manusia yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan, 3) Metode kualitatif, yaitu menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden, 4) Analisis data secara induktif, dengan maksud antara lain agar dapat membuat hubungan antara peneliti dengan responden secara eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel, 5) Teori dari dasar (*grounded theory*), yaitu menghendaki penyusunan teori substantif yang berasal dari data. Penyusunan teori ini berasal dari bawah ke atas, yaitu dari sejumlah bagian yang banyak data yang dikumpulkan dan yang saling berhubungan 6) Deskriptif, laporan penelitian

akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan 7) Lebih mementingkan proses daripada hasil, hal ini disebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses, 8) Adanya batas yang ditentukan oleh fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian, dengan kata lain bagaimanapun penetapan fokus sebagai masalah penelitian penting artinya dalam usaha menemukan batas penelitian, 9) Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data. Penelitian kualitatif meredefinisikan validitas, reliabilitas dan obyektivitas dalam versi lain dibandingkan dengan yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, 10) Desain yang bersifat sementara, yaitu desain disusun terus-menerus disesuaikan dengan kenyataan lapangan dan tidak menggunakan desain yang disusun secara ketat dan kaku, 11) Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama. Penelitian kualitatif lebih menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang diperoleh dirundingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sebagai sumber data.

Dengan pendekatan kualitatif penelitian ini bermaksud memperoleh pemahaman yang mendalam (*insight*) dan menyeluruh (*whole*) terhadap fenomena yang terjadi melalui proses wawancara mendalam dan observasi partisipasi dalam memahami fenomena yang ada serta makna simbolik dibalik realita yang ada. Oleh karena itu penelitian akan menitik beratkan pada upaya untuk memberikan deskripsi umum secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat fenomena yang diselidiki dari suatu obyek penelitian serta dipaparkan dengan apa adanya. Data yang diambil dengan teknik pengumpulan data seperti : observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi diperoleh melalui suatu instrument penelitian. Dalam penelitian

kualitatif yang menjadi instrument adalah peneliti, dimana peneliti akan menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data serta membuat kesimpulan dalam bentuk temuan (Iskandar, 2009).

Pendekatan ini sesungguhnya merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa kata-kata tertulis atau lisan dari narasumber dan kegiatan yang dapat diamati. Sehingga data yang dikumpulkan adalah data yang berupa kata/kalimat maupun gambar dan bukan angka-angka. Data tentang masalah bisa berasal dari dokumen hasil penelitian, pengawasan, evaluasi, pengamatan, pendahuluan dan pernyataan orang-orang yang dapat dipercaya (Spardley,1985). Jelaslah bahwa penelitian kualitatif ini menyangkut perilaku dari sebuah obyek penelitian, yakni perilaku dari aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Gay (1997) menyatakan bahwa sebenarnya sulit untuk membedakan antara peneliti murni (dasar) dan terapan secara terpisah, karena keduanya terletak pada garis kontinum.

Berkaitan dengan permasalahan yang diajukan pada penelitian ini, maka peneliti menggunakan jenis penelitian ini untuk meneliti, mengetahui dan menggambarkan serta menganalisis manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang serta faktor pendukung dan penghambatnya .

4.2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada penelitian kualitatif berkaitan erat dengan perumusan masalah serta kajian teori yang telah diuraikan pada halaman

sebelumnya, dimana masalah penelitian dan kajian teori dijadikan dasar dalam melakukan pengkajian. Berdasarkan hal tersebut, maka fokus penelitian ini sebagai berikut :

- a. Manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dengan sasaran dan kajian sebagai berikut :
 - 1) Perencanaan pelatihan
 - 2) Pelaksanaan pelatihan
 - 3) Penilaian pelatihan
 - 4) Review pelatihan
 - 5) Perbaikan pelatihan
- b. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.
 - 1) Faktor pendukung
 - a) Internal : ketersediaan asrama serta sarana pendukungnya, ketersediaan tenaga panitia, kedudukan lembaga sebagai Unit Pelaksana Teknis pada tingkatan eselon 2
 - b) Eksternal : kebutuhan daerah yang tinggi terhadap pelatihan
 - 2) Faktor penghambat
 - a) Internal : faktor sarana ruangan belajar, faktor tidak tersedianya jabatan fungsional khusus pelatih masyarakat
 - b) Eksternal : faktor anggaran.

4.3. Lokasi Penelitian

Sugiyono (2007) menjelaskan bahwa lokasi penelitian adalah daerah atau tempat dimana peneliti melakukan kegiatan penelitian, lebih lanjut dijelaskan bahwa lokasi penelitian adalah tempat dimana obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakter tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dengan alasan sebagai berikut :

- 1) Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah institusi pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan dalam bidang pemberdayaan masyarakat melalui peningkatan sumberdaya manusia melalui pelatihan masyarakat
- 2) Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang memiliki wilayah kerja 14 provinsi di wilayah Indonesia Timur dengan jumlah peserta pelatihan yang meningkat dari tahun ke tahun.

4.4. Sumber Data

Sumber data informan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Orang (*key informan*) yaitu para aparatur yang terdapat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, yaitu para pejabat dan staf yang memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tempat penelitian. Perlu juga dilakukan penambahan informasi dari peserta pelatihan untuk menambah kelengkapan informasi. Jumlah informan tidak bisa ditentukan secara pasti namun pada

penelitian ini Bapak Drs. Sigit Widijatmoko, MSi selaku Kepala Bagian Tata Usaha akan menjadi informan kunci.

- 2) Peristiwa atau situasi yang terjadi atau pernah terjadi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang sesuai dan relevan dengan fokus penelitian.
- 3) Dokumen, yaitu berbagai dokumentasi yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian, yaitu:
 - a) Rencana Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang Tahun 2013
 - b) LAKIP Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang Tahun 2013
 - c) Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan
 - d) Laporan Penyelenggaraan Pelatihan.

4.5. Proses Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang penting karena data yang terkumpul nantinya dipakai sebagai informasi yang *valid* dan *representative* guna pemecahan masalah dimana dalam setiap metode atau instrumen mempunyai keunggulan dan kelemahan. Dalam proses pengumpulan data digunakan lebih dari satu metode pengumpulan data, dengan tujuan bisa menutupi kelemahan-kelemahan antara satu metode dengan metode yang lain.

Menurut Sigit (1999), ada tiga teknik pengumpulan data yang biasanya digunakan dalam penelitian kualitatif, ialah pemantauan (*observation*), wawancara (*interview*) dan analisis dokumen (*document analysis*). Masing-masing dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengamatan (*Observation*)

Pertanyaan-pertanyaan tertentu dalam penelitian dapat dijawab dengan cara observasi, yaitu mengenai bagaimana orang bertingkah atau sesuatu menampakkan diri. Pertanyaan bagaimana dapat dijawab setelah dilakukan observasi

2) Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah hal yang sangat penting dalam mengumpulkan data. Wawancara digunakan peneliti untuk memperoleh data dengan melakukan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab. Sehingga peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Wawancara dilakukan dengan aparat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yaitu pejabat dan juga staff.

3) Dokumentasi

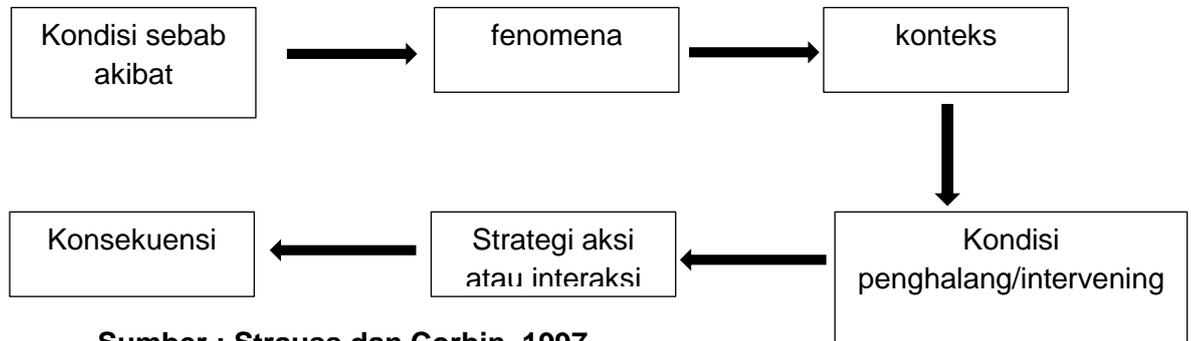
Dokumentasi adalah data yang relevan dengan masalah yang diteliti melalui dokumen-dokumen tertulis. Dokumentasi telah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal, dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan. Penggunaan dokumen merupakan hal yang tidak terabaikan lagi (Moleong, 2009). Dokumentasi dalam penelitian ini bersifat untuk melengkapi data utama yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Dokumen yang digunakan terdiri dari dokumen yang ada di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

4.6. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Analisis data merupakan bagian terpenting dalam metode ilmiah, karena analisis data digunakan untuk memecahkan masalah penelitian. Data mentah yang telah dikumpulkan peneliti tak akan berguna jika tidak dianalisis. Data mentah yang telah dikumpulkan perlu ditipologikan ke dalam kelompok-kelompok, serta disaring sedemikian rupa untuk menjawab masalah dan untuk menguji hipotesis (Basrowi, 2008:192). Untuk menyajikan data agar lebih bermakna dan mudah dipahami, langkah analisis data dapat menggunakan proses analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh Straus dan Corbin (1997). Menurut Strauss dan Corbin (1997), ada tiga langkah besar dalam melakukan analisis data kualitatif, yaitu :

- 1) *Open Coding*, pada tahap ini peneliti akan berupaya menemukan selengkap dan sebanyak mungkin variasi data yang ada termasuk di dalam perilaku subjek penelitian, situasi lokasi lokasi penelitian baik situasi sosial yang sudah terpolakan dalam kehidupan sehari-hari, maupun yang bersifat insidental. Pada tahap ini terdapat lima prosedur yaitu :
 - a) *Breaking down*, yakni upaya peneliti merinci kelengkapan dan kecukupan data yang ada
 - b) *Examining*, yakni prosedur penelitian yang dilakukan peneliti untuk memeriksa dan mengelompokkan bentuk-bentuk tindakan informan
 - c) *Comparing*, yakni membandingkan bentuk-bentuk tindakan informan beserta sejumlah faktor yang mempengaruhi terjadinya perbedaan bentuk tindakan

- d) *Conceptualizing*, yaitu proses menjelaskan konsep lokal yang sering diucapkan dan dilakukan informan
 - e) *Categorizing*, yaitu proses mengkategorikan data menjadi tema-tema yang masih terbuka dan bisa bertambah ataupun berkurang tergantung pada perkembangan data berikutnya.
- 2) *Axial Coding*, pada tahap ini hasil yang diperoleh dari *open coding* diorganisasikan kembali berdasarkan kategori-kategori untuk dikembangkan ke arah proposisi dan dilakukan analisis hubungan antar kategori. Hubungan tersebut dianalisis seperti model paradigma *grounded theory* sebagaimana tertera dalam Gambar 3 Model Paradigma yang dapat dijelaskan sebagai berikut :
- a) Kondisi penyebab, yaitu kategori yang mendorong informan melakukan tindakan
 - b) Fenomena merupakan tindakan yang dilakukan informan
 - c) Konteks yaitu sebagai proses tindakan informan dan pandangan informan
 - d) Kondisi intervening, yaitu kategori yang menghalangi informan melakukan tindakan
 - e) Strategi aksi atau interaksi merupakan kemampuan individu dari informan dalam menilai dan memilih tindakan yang akan dilakukan
 - f) Konsekuensi merupakan akibat dari proses yang dilakukan oleh informan.



Sumber : Strauss dan Corbin, 1997

Gambar 3. Model Paradigma

3) *Selective Coding*, pada tahap ini peneliti menggolongkan kategori menjadi kriteria inti dan pendukungnya serta mengaitkannya, langkah selanjutnya yaitu memberikan hubungan antar kategori dan akhirnya menghasilkan kesimpulan yang diangkat menjadi *general design*.

Pencermatan temuan lapang dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a) Semua data dimasukkan dalam catatan lapangan
- b) Melakukan *peer debriefing* yaitu mendiskusikan tindakan informan dengan dosen pembimbing atau teman sejawat
- c) Melakukan trianguasi sumber data dan metode pengumpulan data, dilakukan terus hingga informasi jenuh
- d) Melakukan *members check* terhadap temuan lapangan, setelah ditulis dalam bentuk thesis hasilnya disampaikan kepada subyek penelitian.

4.7. Keabsahan Data

Selama masa penelitian, peneliti akan menjaga keabsahan data yang diperoleh dari penelitian. Peneliti akan menerapkan triangulasi data pada saat penelitian, yaitu pengecekan data dengan membandingkan data yang diperoleh

dengan sumber yang berbeda. Dalam hal ini peneliti akan memadukan data dari hasil wawancara dengan pejabat dan staff Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dengan data dokumentasi berupa Peraturan Menteri Dalam Negeri, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Pedoman Pelaksanaan Pelatihan, serta masyarakat yang mengikuti program pelatihan. Selain itu peneliti akan berusaha menjaga keteralihan data dengan cara mencatat setiap informasi yang diterima dan juga menghindari subyektifitas data sehingga data yang diperoleh adalah murni.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

- a. Peserta
- Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dilaksanakan sesuai amanat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Masyarakat. Kenaikan pagu anggaran Kementerian Dalam Negeri untuk Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang serta adanya respon positif dari kabupaten asal peserta pelatihan menyebabkan kenaikan jumlah peserta pelatihan pada tahun 2011, 2012, 2013. Judul pelatihan dan jumlah pesertanya dari tahun ke tahun tertera di Tabel. 6
- Judul Pelatihan dan Jumlah Peserta Pelatihan Tahun 2011-2013. 13 jenis pelatihan dilaksanakan pada tahun 2011 dan diikuti 37 kabupaten peserta pelatihan, 15 jenis pelatihan dilaksanakan pada tahun 2012 dan diikuti 50 kabupaten peserta pelatihan. 14 jenis pelatihan dilaksanakan pada tahun 2013 dan diikuti 60 kabupaten peserta pelatihan. Seluruh peserta pelatihan berasal dari kabupaten dan kota dalam 14 provinsi wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Tabel 6. Judul Pelatihan dan Jumlah Peserta Pelatihan Tahun 2011-2013

NO	JUDUL PELATIHAN	PESERTA (KAB)		
		2011	2012	2013
1.	Pelatihan Penguatan Kapasitas Sekretaris Desa	6	10	10
2.	Pelatihan Administrasi Keuangan Kelurahan	2	2	2
3.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	3	9	14
4.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan	2	-	2
5.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas BPD	7	4	3
6.	Pelatihan Pengelola Badan Usaha Milik Desa	2	2	3
7.	Pelatihan Pengelolaan Keuangan dan Aset Desa	2	2	1
8.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	2	-	2
9.	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	2	2	6
10.	Pelatihan Kader Pemberdayaan Masyarakat	2	-	-
11.	Pelatihan Pengelolaan Lembaga Keuangan Mikro	2	2	-
12.	Pelatihan Penguatan Lembaga Kemasyarakatan Desa	3	3	2
13.	Pelatihan Metodologi Pelatihan bagi Pelatih Kabupaten/Kota	2	2	
14.	Pelatihan Kapasitas Perangkat Kelurahan		2	4
15.	Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa	-	2	1
16.	Pelatihan Penguatan Kapasitas TP-PKK	-	3	12
17.	Pelatihan Penumbuh kembangan Jiwa Kewirausahaan	-	3	2
18.	Pelatihan Perencanaan Pembangunan Desa	-	2	-
19.	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis TTG	-	-	5
	TOTAL	37	50	69

Sumber : LAKIP Balai Besar PMD Kementerian Dalam Negeri di Malang

Tiap angkatan diikuti 30 orang peserta terdiri atas 28 orang peserta sesuai dengan jenis pelatihan, 1 orang pendamping dan 1 orang pendamping dari provinsi. Berdasarkan Tabel 6. Judul Pelatihan dan Jumlah Peserta Pelatihan Tahun 2011-2013 diatas terjadi kenaikan jumlah peserta dari tahun 2011, 2012 dan 2013. Pada tahun 2011 telah dilatih sejumlah 1110 orang, pada tahun 2012 telah dilatih 1500, dan pada tahun 2013 telah dilatih 2070 orang. Proses pemilihan dan seleksi peserta diserahkan kepada daerah asal peserta berdasarkan surat pemanggilan peserta yang berisikan persyaratan peserta terkait dengan jenis pelatihan yang diikuti.

Wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yaitu provinsi Provinsi Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Maluku Utara, Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Papua, Irian Jaya Barat. Peserta program pelatihan masyarakat telah mencakup seluruh provinsi, namun pada tiap provinsi belum seluruh kabupaten mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

b. Pelatih

Berdasarkan susunan organisasi dan tata kerja pelatih masyarakat seharusnya tugas tersebut dilakukan oleh jabatan fungsional teknis pelatih masyarakat, namun di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang belum terdapat petugas yang menduduki jabatan fungsional khusus sehingga tugas pelatih masyarakat dilakukan oleh pejabat dan staff berdasarkan Surat Keputusan Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Surat Keputusan menugaskan 19 orang pelatih masyarakat yang terdiri atas pelatih masyarakat madya dan utama yang telah bertugas lebih dari 10 tahun dalam bidang pelatihan. Hal tersebut dilakukan karena pelaksanaan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang erat kaitannya dengan penyampaian materi pelatihan yang seluruhnya dilakukan oleh pelatih masyarakat. Pengalaman pelatih masyarakat merupakan hal yang penting dalam menghadapi peserta yang berasal dari berbagai jenis daerah dengan karakter dan pendidikan yang beragam.

Pelatih masyarakat juga dilengkapi dengan berbagai macam *training of trainer* berbagai materi pelatihan dan pelatihan metodologi sebagai syarat utama untuk menjadi pelatih masyarakat. Dengan mengikuti *training of trainer*, pelatih masyarakat menguasai materi yang disampaikan sedangkan pelatihan metodologi menjadikan pelatih masyarakat mengetahui karakteristik orang dewasa serta metode pelatihan yang sesuai bagi orang dewasa. Daftar nama pelatih masyarakat dapat kita lihat pada Tabel 7. Daftar Nama Pelatih Masyarakat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Besar di Malang.

Latar belakang pendidikan pelatih masyarakat berasal dari berbagai bidang ilmu, hal itu menjadi modal untuk menyampaikan materi kepada peserta pelatihan. Sebagai orang dewasa, tak jarang peserta juga mempunyai tingkat pendidikan yang beragam sehingga dapat melihat sebuah materi pelatihan dari berbagai sisi latar belakang mereka. 19 orang pelatih masyarakat telah mempunyai pengalaman baik dari sisi akademis maupun pengalaman kunjungan ke masing-masing daerah. 17 orang pelatih masyarakat berpendidikan Strata 2 sedangkan 2 orang berpendidikan Strata 1.

Tabel 7. Daftar Nama Pelatih Masyarakat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

No	Nama Pelatih masyarakat	Pengalaman (th)	Spesialisasi	Pendidikan	Tingkatan
1.	Ir. Margono, MSi	28	Kebijakan	S2	Pelatih masyarakat Utama
2.	Drs. Sigit Widijatmoko, MSi	21	Sistem Pengendalian Internal Pemerintah	S2	Pelatih masyarakat Utama
3.	Imam Taxwym, SH, MSi	20	Kebijakan, Produk Hukum	S2	Pelatih masyarakat Utama
4.	Naswir Darmansyah, SH, MSi	20	Kebijakan, Produk Hukum	S2	Pelatih masyarakat Utama
5.	Dra. Endang Rahayu, MSi	20	Keuangan, Analisa Usaha	S2	Pelatih masyarakat Utama (Pendidikan WI)
6.	Agus Ruslan, SH, MM	20	Produk Hukum	S2	Pelatih masyarakat Madya
7.	Iswahyuningsih, SH, MM	20	Administrasi, LPJ	S2	Pelatih masyarakat Madya
8.	Endang Hernanik, SH, MAP	20	Produk Hukum	S2	Pelatih masyarakat Madya (Pendidikan WI)
9.	Drs. Jarot Sunjoto, MM	16	Keuangan	S2	Pelatih masyarakat Madya
10.	Dra. Endang Sri Suryaningsih, MSi	21	Lembaga Kemasyarakatan, KPM	S2	Pelatih masyarakat Utama
11.	Ir. Mei Wulandari, MM	18	KPM, UEM, Analisa Usaha	S2	Pelatih masyarakat Madya
12.	Drs. Khumaidi, MAP	10	Teknik Fasilitas, Kemitraan	S2	Pelatih masyarakat Madya (Pendidikan WI)
13.	M Suri Saiful, SE	9	Keuangan, LPJ	S1	Pelatih masyarakat Madya
14.	Yusuf Afrianto, S.Sos, MAP	10	LPJ, Manaj Pemb. Partisipatif	S2	Pelatih masyarakat Madya
15.	Dra. Suharni	18	SKU, Keuangan	S1	Pelatih masyarakat Madya

No	Nama Pelatih masyarakat	Pengalaman (th)	Spesialisasi	Pendidikan	Tingkatan
16.	Rifai, SE, MAP	22	Keuangan, Teknik Fasilitas, Kemitraan	S2	Pelatih masyarakat Madya
17.	Iftin Muawanah, SH, MM	21	Administras, Manaj Pemb. Partisipatif	S2	Pelatih masyarakat Madya (Pendidikan WI)
18.	Joko Sutopo, BA, SPd	20	Teknik Fasilitas, Kemitraan	S1	Pelatih masyarakat Madya
19.	Edi Arifin, S. Sos	10	Perencanaan Keuangan, Pengadaan	S1	Pelatih masyarakat Madya

Sumber : SK Kepala Balai Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang.

Sejak tahun 2008, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang mempunyai tambahan 9 orang pelatih masyarakat muda yang telah mampu menyampaikan materi awal maupun materi penunjang walaupun tetap dalam pendampingan pelatih masyarakat madya dan utama. Tambahan pelatih masyarakat muda memberikan tambahan sumber daya manusia sehingga dapat menanggulangi kendala apabila terjadi kekurangan pelatih masyarakat apabila pelatih masyarakat madya dan utama tidak dapat menjalankan tugas dikarenakan berhalangan ataupun menjalankan tugas di tempat lain. Daftar nama 9 orang pelatih masyarakat muda dapat kita lihat pada Tabel 8. Daftar Nama Pelatih Masyarakat Muda Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Tabel 8. Daftar Nama Pelatih Masyarakat Muda Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

No	Nama Pelatih Masyarakat	Lama Melatih	Spesialisasi	Pendidikan	Tingkatan
1.	Bernadetta Diniari, S.Sos	2 tahun	Perkenalan, Teknik Fasilitasi, Pembulatan	S1 (Studi Lanjut)	Pelatih masyarakat Muda
2.	Christova Hesti, STP	2 tahun	Perkenalan, Teknik Kepemimpinan, Monev	S1 (Studi Lanjut)	Pelatih masyarakat Muda
3.	Mariani S, SE	2 tahun	Perkenalan, SKU	S1	Pelatih masyarakat Muda
4.	Nur Halimah, SST	2 tahun	Perkenalan, Teknik Fasilitasi, Pembulatan	D4	Pelatih masyarakat Muda
5.	Anggraini, SS	1 tahun	Perkenalan, Teknik Fasilitasi, Pembulatan Batas Desa	S1	Pelatih masyarakat Muda
6.	Riska Rinjaya, SP	1 tahun	Perkenalan, Pembulatan	S1	Pelatih masyarakat Muda
7.	Nikmatus, SSi	1 tahun	Perkenalan, Pembulatan	S1 (Studi Lanjut)	Pelatih masyarakat Muda
8.	Robbych AMd	1 tahun	Perkenalan, Pembulatan	D3	Pelatih masyarakat Muda
9.	Astri AMd	1 tahun	SKU	D3	Pelatih masyarakat Muda

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

Pengaturan dan pembekalan terlebih dahulu dilakukan kepada sejumlah pelatih masyarakat yang ditugaskan untuk melatih berdasarkan Surat Keputusan Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang agar dapat melaksanakan tugas sehari-hari sesuai dengan

jabatan masing-masing serta dapat melaksanakan tugas sebagai pelatih masyarakat. Penugasan ini dilakukan agar program pelatihan masyarakat dapat berlangsung dengan lancar sebagaimana perencanaan yang ada dengan cara memaksimalkan fungsi sumber daya manusia yang ada.

Terdapat perbedaan usia dan pengalaman yang mencolok antara pelatih masyarakat utama dan madya dibandingkan dengan pelatih masyarakat muda. Hal ini terjadi karena pada tahun 1995 adalah saat terakhir Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang mendapatkan dan setelah 13 tahun tidak mendapatkan tambahan pegawai baru, maka pada tahun 2008, 2009 dan 2010 mendapatkan tambahan pegawai baru. Lambatnya regenerasi menyebabkan terjadinya kekuatiran akan masa depan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang terutama dalam hal kualitas lembaga. Tidak lebih dari dari 10 tahun maka sebagian besar generasi awal akan mengalami masa pensiun, apabila generasi junior belum siap untuk menggantikan posisi-posisi kunci dalam pelatihan maka akan menjadi kelemahan dalam pelaksanaan program pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

c. Modul

Sejumlah modul telah tersedia sebagai acuan dan bahan penyampaian materi pelatihan. Rangkaian modul terdiri atas petunjuk penyelenggaraan pelatihan, kurikulum pelatihan, jumlah jam pelatihan, langkah-langkah penyampaian materi, bahan bacaan, materi diskusi, serta media. Modul berasal dari Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri yang telah disesuaikan dengan kondisi pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Penyesuaian tersebut terutama dalam hal jam pelajaran yang tersedia, peraturan perundangan terbaru, serta tambahan materi penunjang.

Berikut ini adalah sejumlah modul yang tersedia di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang seperti yang tertera pada Tabel. 9. Modul Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Modul tersedia dalam bentuk *file* dan juga dalam bentuk cetakan.

Tabel 9. Modul Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

No	Modul
1.	Pelatihan Penguatan Kapasitas Sekretaris Desa
2.	Pelatihan Administrasi Keuangan Kelurahan
3.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Desa
4.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan
5.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas BPD
6.	Pelatihan Pengelola Badan Usaha Milik Desa
7.	Pelatihan Pengelolaan Keuangan dan Aset Desa
8.	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa
9.	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif
10.	Pelatihan Kader Pemberdayaan Masyarakat
11.	Pelatihan Pengelolaan Lembaga Keuangan Mikro
12.	Pelatihan Penguatan Lembaga Kemasyarakatan Desa
13.	Pelatihan Metodologi Pelatihan
No	Modul
14.	Pelatihan Kapasitas Perangkat Kelurahan
15.	Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa
16.	Pelatihan Penguatan Kapasitas TP-PKK
17.	Pelatihan Penumbuh kembangan Jiwa Kewirausahaan
18.	Pelatihan Perencanaan Pembangunan Desa
19.	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis TTG

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

Setiap kali dilaksanakan pelatihan, maka dalam persiapan pelatihan akan dilaksanakan perbanyakan modul dalam bentuk cetakan untuk dibagikan kepada peserta sebagai materi pelatihan. Berdasarkan modul tersebut dibuatlah media pelatihan dalam bentuk *power point* maupun alat peraga lainnya serta berbagai kelengkapan untuk diskusi dan lembaran tugas kelompok untuk mendukung penyampaian materi pelatihan yang dilakukan oleh pelatih masyarakat.

d. Metode Pelatihan

Proses pelatihan dilaksanakan selama 7(tujuh) hari pelatihan , 5(lima) hari efektif dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas. Diawali dengan pradaysa yaitu melalui mata latih dinamika kelas untuk menciptakan kondisi awal pelatihan yang mendukung. Pemberian materi meliputi materi kebijakan, materi inti dan materi pendukung lain sesuai dengan rancangan kurikulum yang ditetapkan selama 3 (empat) hari. Proses pembelajaran di luar kelas dilakukan melalui studi lapang untuk melihat secara langsung proses kegiatan produksi selama 2 (dua) hari. Proses pelatihan diakhiri dengan pembulatan dan rencana kerja tindak lanjut dalam rangka membangun pemahaman yang komprehensif pada diri peserta terhadap materi pelatihan sekaligus menyusun rencana kerja tindak lanjut pelatihan.

e. Fasilitas Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan dilaksanakan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang beralamatkan di Jalan Raya Langsep 7 Malang. Pelaksanaan penyampaian materi pelatihan dilakukan di dalam kelas. Terdapat 4 ruang kelas, serta 2 ruang aula yang dapat difungsikan dengan baik. Fasilitas dalam ruang kelas adalah sarana lcd

proyektor, sound sistem, papan tulis, kursi, ac, tirai penutup serta sarana penerangan yang memadai mendukung pelatih masyarakat dalam menyampaikan materi serta tidak menjadikan penghalang bagi peserta dalam mengikuti pelatihan. Kapasitas ruang kelas dapat dilihat dalam Tabel 10 Kapasitas Ruang Kelas Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Fasilitas pendukung pelaksanaan pelatihan yaitu asrama berkapasitas 210 orang dengan fasilitas kamar mandi di dalam, kasur spring bed single tanpa pendingin ruangan, tanpa air panas dan tanpa televisi, perpustakaan, laboratorium komputer, lobi, televisi di beberapa tempat, 2 jaringan WIFI, sarana pengamanan CCTV di 16 titik, poliklinik dengan 1 dokter umum, 1 dokter gigi dan paramedis, mushola, ruang makan sarana olahraga bulu tangkis, tenis meja, fitness serta program senam yang dilaksanakan dua kali dalam setiap minggunya.

Tabel 10. Kapasitas Ruang Kelas Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

No	Kelas	Luas (m ²)	Kapasitas
1.	Kelas A	94,5	75 orang
2.	Kelas B	80,5	45 orang
3.	Kelas C	72	45 orang
4.	Kelas D	80,5	45 orang
5.	Aula Lantai 1	192	250 orang
6.	Aula Lantai 2	192	175 orang

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

f. Anggaran

Biaya penyelenggaraan program pelatihan masyarakat sepenuhnya berasal dari APBN yang tercantum dalam DIPA Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Biaya tersebut meliputi akomodasi dan konsumsi, biaya penyelenggaraan, uang saku, dan transportasi pergi pulang dari ibukota provinsi menuju Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Sedangkan transportasi dari daerah asal menuju ibu kota Provinsi dan tambahan uang saku menjadi tanggung jawab pemerintah Kabupaten. Anggaran Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang tercantum pada Kementerian Dalam Negeri, dalam hal ini adalah Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

5.1.2. Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

5.1.2.1. Perencanaan Pelatihan

Perencanaan Pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang terbagi atas kegiatan identifikasi pelatihan, dan temu karya, serta penyusunan rencana kerja. Tiap kegiatan dijelaskan sebagai berikut :

A. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi Kebutuhan pelatihan mengawali pelaksanaan perencanaan pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah kegiatan kunjungan pada pihak pihak terkait untuk melakukan wawancara, observasi dan pengambilan data

dalam wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang pada setiap provinsi dan kabupaten terpilih. Tujuan kegiatan ini adalah untuk menggali kebutuhan pelatihan daerah yang dikunjungi serta untuk menawarkan program pelatihan yang akan diselenggarakan berdasarkan rumpun pelatihan yang tertera pada Permendagri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Masyarakat. Rumpun pelatihan berdasarkan Permendagri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Masyarakat adalah sebagai berikut :

- (1) Rumpun pelatihan pemerintahan desa dan kelurahan terdiri dari bidang pelatihan:
 - a. pengembangan desa dan kelurahan;
 - b. administrasi pemerintahan desa dan kelurahan;
 - c. Badan Permusyawaratan Desa;
 - d. keuangan dan aset desa; dan
 - e. pengembangan kapasitas pemerintahan desa dan kelurahan.
- (2) Rumpun pelatihan kelembagaan dan pengembangan partisipasi masyarakat terdiri dari bidang pelatihan:
 - a. pemantapan data profil desa dan profil kelurahan;
 - b. penguatan kelembagaan masyarakat;
 - c. pengembangan manajemen pembangunan partisipatif;
 - d. peningkatan peran masyarakat dalam penataan, pendayagunaan ruang dan potensi ekonomi kawasan perdesaan; dan
 - e. pengembangan sumber daya manusia di desa dan kelurahan.
- (3) Rumpun pelatihan pemberdayaan adat dan pengembangan kehidupan sosial budaya masyarakat terdiri dari bidang pelatihan:

- a. pemberdayaan nilai adat istiadat dan budaya nusantara;
 - b. pemberdayaan perempuan dan pengarusutamaan gender;
 - c. pemberdayaan dan kesejahteraan keluarga;
 - d. peningkatan kesejahteraan sosial; dan
 - e. pengembangan dan perlindungan tenaga kerja.
- (4) Rumpun pelatihan usaha ekonomi masyarakat terdiri dari bidang pelatihan:
- a. pemberdayaan ekonomi penduduk miskin;
 - b. pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat;
 - c. pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan;
 - d. pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat; dan
 - e. pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat.
- (5) Rumpun pelatihan pengelolaan sumber daya alam, sarana dan prasarana perdesaan dan teknologi tepat guna terdiri dari bidang pelatihan:
- a. fasilitasi konservasi dan rehabilitasi lingkungan;
 - b. fasilitasi pemanfaatan lahan dan pesisir perdesaan;
 - c. fasilitasi prasarana dan sarana perdesaan dan lingkungan pemukiman masyarakat;
 - d. fasilitasi pemetaan kebutuhan dan pengkajian teknologi tepat guna; dan
 - e. pemyarakatan dan kerjasama teknologi perdesaan.
- (6) Rumpun pelatihan pelayanan dasar terdiri dari bidang pelatihan pendidikan, kesehatan, lingkungan, pekerjaan umum, sosial, ketentraman dan ketertiban, kependudukan, pertanahan, penanaman modal, ketenagakerjaan, usaha kecil dan koperasi, perencanaan dan tata ruang.
- (7) Rumpun pelatihan pelayanan unggulan terdiri dari bidang pelatihan

pertanian, peternakan, perkebunan, kehutanan, kelautan, perikanan, perdagangan, perindustrian, pertambangan, keuangan, dan pariwisata.

Berdasarkan rumpun pelatihan tersebut maka dipilihlah jenis pelatihan yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan. Pemilihan jenis pelatihan dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi dan Kabupaten mengenai kebutuhan mendesak dalam hal peningkatan kapasitas sumberdaya manusia terutama berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan desa. Penyelenggaran pemerintahan desa yang baik jika 3 pilar yaitu kepala desa dan perangkat desa, badan pemberdayaan masyarakat, lembaga kemasyarakatan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan peran masing-masing. Pemerintahan desa yang baik juga akan semakin lancar jika didukung oleh masyarakat yang berdaya.

Berdasarkan masukan dari Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi dan Kabupaten maka disusunlah daftar awal jenis pelatihan yang akan diselenggarakan pada tahun anggaran mendatang. Pelaksanaan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dilaksanakan pada awal tahun sebagai bahan masukan untuk penyusunan program di tahun depan. Jenis pelatihan yang dilaksanakan disesuaikan dengan ketersediaan modul yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang maupun yang dibuat mandiri oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Jika terdapat jenis pelatihan baru yang belum memiliki kelengkapan bahan ajar berupa modul maka akan diajukan pula kegiatan pembuatan modul sesuai dengan kebutuhan dan hasil dari kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan tentunya dengan terlebih dahulu

melakukan koordinasi dengan Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

Berikut ini adalah kabupaten yang telah diidentifikasi pada tahun 2013 seperti yang tertera pada Tabel. 11 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Tahun 2013 Pemilihan kabupaten peserta pelatihan ditentukan dengan berbagai pertimbangan, yaitu pertimbangan masukan dari provinsi, respon, kemauan, dan kemampuan kabupaten untuk mengikuti program pelatihan dan prinsip pemerataan. Pertimbangan dan masukan dari provinsi dalam merekomendasikan kabupaten terpilih merupakan hal yang sangat diperhatikan karena provinsi adalah pelaksanaan pembinaan sehari-hari sehingga dapat memberikan masukan mengenai kondisi kabupaten. Kabupaten manakah yang disarankan oleh provinsi untuk mendapatkan program pelatihan. Respon, kemauan dan kemampuan kabupaten untuk dapat mengikuti program pelatihan masyarakat diketahui dengan melakukan kunjungan pada kabupaten tersebut, apakah terdapat Badan Pemberdayaan Masyarakat yang dapat diajak bekerjasama dalam pelaksanaan program, apakah adakah dukungan transportasi lokal dari kabupaten menuju provinsi, apakah di kabupaten tersebut memerlukan peningkatan kapasitas sumberdaya manusia, utamanya yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan desa.

Tabel 11. Lokasi Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Tahun 2013

No	Provinsi	Kabupaten
1.	Jawa Timur	Sampang, Tuban, Jember, Lumajang, Probolinggo
2.	Bali	Bangli, Klungkung
3.	Gorontalo	Gorontalo Utara, kota Gorontalo
4.	Maluku	Kota Ambon
5.	Maluku Utara	Kota Ternate, Tidore Kepulauan
6.	Nusa Tenggara Timur	Manggarai, Ende
7.	Nusa Tenggara Barat	Lombok Tengah, Lombok Utara
8.	Papua	Biak Numfor
9.	Papua Barat	Kaimana
10.	Sulawesi Barat	Mamuju Utara
11.	Sulawesi Selatan	Pangkajene Kepulauan, Barru
12.	Sulawesi Utara	Kota Bitung, Minahasa Utara
13.	Sulawesi Tengah	Kota Palu, Banggai
14.	Sulawesi Tenggara	Kolaka, Kolaka Utara

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian

Dalam Negeri di Malang

B. Penyusunan Rencana Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Penyusunan rencana kerja di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang melibatkan seluruh komponen. Informasi dihimpun dari pengajuan usulan kegiatan pelatihan oleh masing-masing seksi. Usulan kegiatan masing-masing seksi dipusatkan pada bagian

penyusunan program untuk selanjutnya usulan kegiatan dari tiap seksi tersebut digabungkan dengan data kebutuhan pelatihan yang diperoleh dari kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan.

Program pelatihan berisi jenis pelatihan dan daftar peserta yang disesuaikan dengan anggaran yang tersedia. Rencana Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang berisi judul pelatihan, kabupaten asal peserta, jumlah peserta, waktu pelatihan. Tabel 12. berisi mengenai rencana kerja program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Berdasarkan perencanaan program pelatihan pada tahun 2013, direncanakan terdapat 69 angkatan pelatihan yang diikuti oleh 30 orang untuk setiap angkatan.

Tabel 12. Rencana Kerja Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang Tahun 2013

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten
1.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Jatim	Lumajang
2.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Papua	Jayapura
3.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Barat	Mamuju
4.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Utara	Minahasa Tenggara
5.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Maluku	Ambon
6.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Tengah	Buol
7.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Bali	Klungkung

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten
8.	4 s.d 10 Maret 2013	Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Papua Barat	Manokwari
9.	4 s.d 10 Maret 2013	Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Bali	Tabanan
10.	17 s.d 22 Maret 2013	Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa	Jawa Timur	Jember
11.	17 s.d 22 Maret 2013	Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa	Gorontalo	Gorontalo Utara
12.	17 s.d 22 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa	Nusa Tenggara Barat	Lombok Tengah
13.	17 s.d 22 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa	Papua	Sarmi
14.	22 s.d 28 April 2013	Manajemen Pembangunan Partisipatif	Nusa Tenggara Barat	Dompu
15.	22 s.d 28 April 2013	Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Barat	Mamuju Utara
16.	22 s.d 28 April 2013	Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Selatan	Luwu Utara
17.	22 s.d 28 April 2013	Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Maluku Utara	Halmahera Tengah
18.	13 s.d 18 Mei 2013	Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Jawa Timur	Trenggalek
19.	13 s.d 18 Mei 2013	Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Gorontalo	Boalemo Utara
20.	13 s.d 18 Mei 2013	Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Utara	Minahasa
21.	13 s.d 18 Mei 2013	Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Tengah	Tojo Una una
22.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Tenggara	Buton
23.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Selatan	Maros
24.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Jawa Timur	Bondowoso
25.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Prov. Papua	Kab. Keerom
26.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Papua Barat	Kab. Kaimana
27.	10 s.d 16 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Gorontalo	Bone Bolango
28.	10 s.d 16 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Minahasa Utara
29.	10 s.d 16 Juni 2013	Penguatan Kapasitas TP PKK Desa	Jawa Timur	Situbondo

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten
30.	10 s.d 16 Juni 2013	Penguatan Kapasitas TP PKK Desa	Maluku Utara	Kab. Halmahera Selatan
31.	17 s.d 23 Juni 2013	Administrasi Keuangan Kelurahan	Sulawesi Utara	Bitung
32.	17 s.d 23 Juni 2013	Administrasi Keuangan Kelurahan	Sulawesi Tengah	Palu
33.	17 s.d 23 Juni 2013	Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Tenggara	Konawe
34.	17 s.d 23 Juni 2013	Manajemen Pembangunan Partisipatif	Maluku Utara	Ternate
35.	24 s.d 30 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Barat	Polewali Mandar
36.	24 s.d 30 Juni 2013	Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Gorontalo	Pohuwato
37.	24 s.d 30 Juni 2013	Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Maluku	Maluku Tengah
38.	1 s.d 7 Juli 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan	Jawa Timur	Probolinggo
39.	1 s.d 7 Juli 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan	Sulawesi Selatan	Gowa
40.	1 s.d 7 Juli 2013	Pengelolaan Pasar Desa	Sulawesi Tengah	Donggala
41.	15 s.d 21 Juli 2013	Pengelolaan Keuangan Desa	Maluku Utara	Tidore Kepulauan
42.	15 s.d 21 Juli 2013	Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Nusa Tenggara Barat	Lombok Utara
43.	15 s.d 21 Juli 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Kab. Minahasa Selatan
44.	26 Agustus s.d 1 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	Sulawesi Tenggara	Buton Utara
45.	2 s.d 8 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Selatan	Kab. Pangkajene dan Kepulauan (Pangkep)
46.	2 s.d 8 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Gorontalo	Kab. Gorontalo
47.	2 s.d 8 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Maluku	Kab. Maluku Tenggara
48.	2 s.d 8 September 2013	Pelatihan Penumbuhkembangan Jiwa Kewirausahaan	Sulawesi Utara	Kab. Kepulauan Talaud
49.	9 s.d 15 September 2013	Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	Sulawesi Tenggara	Kolaka Utara
50.	9 s.d 15 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Sulawesi Tenggara	Bau bau
51.	16 s.d 22 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa	Bali	Bangli

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten
52.	23 s.d 29 September 2013	Penumbuhkembangan Jiwa Kewirausahaan	Nusa Tenggara Timur	Nagekeo
53.	23 s.d 29 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	Nusa Tenggara Barat	Lombok Tengah
54.	6 s.d 12 Oktober 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Selatan	Kab. Barru
55.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Jawa Timur	Kab. Bojonegoro
56.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa	Sulawesi Tengah	Buol
57.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa	Nusa Tenggara Timur	Ende
58.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Barat	Mamuju Utara
59.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Sulawesi Utara	Kepulauan Shangihe
60.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Papua	Kota Jaya Pura
61.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Nusa Tenggara Barat	Kota Mataram
62.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Minahasa Selatan
63.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Selatan	Enrekang
64.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Papua Barat	Teluk Bintuni
65.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Halmahera Tengah
66.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Kota Ternate
67.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Utara	Kota Tomohon
68.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Papua Barat	Sorong
69.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Utara	Bolaang Mongondow
	TOTAL	69 ANGKATAN		

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian

Dalam Negeri di Malang

Proses perencanaan program pelatihan dijelaskan oleh Bp. Drs. Khumaidi, MAP, seksi penyusunan program sebagai berikut :

Berdasarkan identifikasi, kita susun TOR dan kemudian kita RKAnyanya, yang isinya sudah jelas provinsi dan kabupaten juga nama pelatihannya. Nanti biayanya dihitung di RAB, makanya klo ada provinsi dapat banyak ato sedikit, bukannya kita bagi-bagi anggaran sama gitu tapi tergantung pas identifikasinya. Perlunya pelatihan apa, desanya ada berapa, klo lebih banyak kaya Jawa Timur ya dapat banyak. Na kalo Papua, desanya aja sedikit, penduduk juga sedikit. Jadi bukan bagi-bagi anggaran disini ni. Kita tanya bener-bener waktu identifikasi, provinsi juga kabupatennya, maunya apa, perlunya apa (Wawancara tanggal 11 Mei 2014).

Seringkali pada saat dilaksanakan penyusunan rencana kerja permintaan pelatihan yang berasal dari kabupaten tertumpuk pada 1 jenis pelatihan yaitu pelatihan manajemen pemerintahan desa dengan peserta pelatihan kepala desa. Alasan permintaan pelatihan dari daerah disebabkan bahwa kepala desa adalah pemimpin yang memegang peranan penting bagi kemajuan desa dengan mengatur, menata perangkat desa dan masyarakat.

Hal tersebut dijelaskan oleh Bp. Drs. Khumaidi, MAP, seksi penyusunan program sebagai berikut :

Kabupaten kan maunya kepala desanya dulu mbak untuk dilatih. Sudah dilatih ya minta lagi untuk kepala desa tapi topik lain. Na kita kan pelatihan ndak cuma kepala desa saja pelatihan lain juga banyak. Kalo kepala desa saja kan ndak imbang yang lainnya. Ya memang kepala desa yang mimpin tapi kan harus semua sisi dilatih biar pinter semua, tau tugasnya semua (Wawancara 11 Mei 2014).

Disisi lain Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat Desa di Malang memandang bahwa kemajuan sebuah desa bukanlah peran tunggal kepala desa namun kerja bersama dari perangkat desa, badan permusyawaratan desa, lembaga pemberdayaan masyarakat, dan masyarakat. Berdasarkan pemikiran

tersebut adalah baik bahwa seluruh sisi dari sebuah desa mendapatkan peningkatan kapasitas sehingga harus berperan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Perlu dipertimbangkan juga bahwa di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang terdapat 4 seksi pelatihan yang juga harus menunjukkan kinerjanya dalam bentuk pelatihan. Penumpukan pelatihan hanya pada 1 seksi tertentu menyebabkan penumpukan beban kerja melebihi kemampuan sebuah seksi pelatihan dalam melaksanakan tugasnya.

Penyebaran jenis pelatihan mendorong penguatan di seluruh bidang dan sisi pelatihan sehingga tidak terjadi ketimpangan dalam hal inovasi, ketrampilan, serta kemampuan pelatih masyarakat. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Naswir Darmansyah SH, MSi Bagian Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan sebagai berikut :

Disini ada 4 seksi pelatihan lo mbak. Semua harus gerak, ndak cuma 1 saja. Bukan cuma masalah anggaran atau kerjaan. Tapi harus jalan semua tupoksinya. Permennya kan ngatur gitu, ya dijalankan . Konsekuen, ndak ada yang males-malesan aja, harus gerak semua. Ini amanat dan harus dijalankan. Kabupaten kadang ndak tahu yang lainnya, taunya cuma untuk kades saja, ya tugas kita kasi infonya biar semua sisi tereduksi (Wawancara 2 Juni 2014).

Perencanaan pelatihan lebih memfokuskan pada perencanaan jenis pelatihan jumlah dan kabupaten asal peserta namun tidak merencanakan secara menyeluruh khususnya tentang metode pelatihan. Hal ini seperti disampaikan oleh Bapak Drs. Jarot Sunjoto, MM Bagian Pemberdayaan Aparatur Desa dan Kelurahan sebagai berikut :

Seharusnya memang direncanakan pengembangan metode dan sistemnya mbak tapi disini belum itu, masih sambil lalu ndak terlalu serius. Nanti itu ikutnya waktu penyusunan modul. Tapi waktu perencanaan itu ya ndak ada memikirkan metodenya atau dikembangkan

gimana gitu ya wis yang penting jenisnya apa, berapa orangnya dari mana asalnya (Wawancara 6 Juni 2014).

C. Temu Karya

Temu karya dilakukan pada awal tahun berjalannya sebuah program, dilakukan pada saat awal tahun sebelum semua program pelatihan berjalan. Kegiatan Temu Karya dimaksudkan untuk meningkatkan kesinambungan kegiatan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa diseluruh strata pemerintahan mulai pusat sampai daerah. Kesinambungan program khususnya terkait dengan pemantapan kualitas sumberdaya aparatur pemerintahan desa/kelurahan, lembaga kemasyarakatan, unsur masyarakat dan lembaga usaha ekonomi masyarakat sebagai upaya penyelarasan perlakuan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan melalui wadah koordinasi seluruh *stakeholders*.

Tujuan temu karya disampaikan oleh Bapak Drs. Khumaidi, MAP Seksi Penyusunan Program sebagai berikut :

Temu karya itu mengundang kepala badan kabupaten dan provinsi untuk kita share program, kasi info kabupaten mana dapat pelatihan apa. Kita tanya sungguh-sungguh mau ndak pegang komitmen untuk dapat pelatihan dengan segala kewajiban dan haknya. Nanti juga ada sharing tentang bentuk pemberdayaan dari kabupaten atau provinsi terpilih, biar jadi masukan untuk yang lain. Di temu karya memang yang datang adalah yang dapat pelatihan (Wawancara 13 Mei 2014).

Temu Karya ini merupakan muara awal menyepakati kegiatan pemberdayaan masyarakat dan desa, sinergi kegiatan pusat dan daerah, mendorong percepatan kemandirian masyarakat dan pemecahan permasalahan yang dirasakan oleh badan/dinas/kantor Pemberdayaan Masyarakat Desa di kabupaten, kota dan provinsi. Dalam Temu Karya terjadi tukar pengalaman antar

daerah dalam melakukan fasilitasi, mediasi dan motivasi dalam melakukan program pemberdayaan masyarakat. Disisi lain, temu karya juga melahirkan hal hal yang inovatif dalam pendekatan pembelajaran bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam menggerakkan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Model-model pendekatan pemberdayaan masyarakat yang dihasilkan selama berlangsungnya Temu Karya merupakan input penajaman program/kegiatan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang di bidang penyusunan kurikulum, diversifikasi metode pembelajaran dan pengembangan media pembelajaran.

Tujuan dari pelaksanaan temu karya adalah sebagai berikut :

- a. Terinformasikannya kebijakan program Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri
- b. Terinformasikannya penganggaran Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dan daerah.
- c. Terinformasikannya kebijakan perencanaan pembangunan masyarakat dan desa.
- d. Terinformasikannya implementasi program pemberdayaan masyarakat.
- e. Terinformasikannya rencana kegiatan pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.
- f. Terwujudnya kerjasama pelatihan antara Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dengan daerah, meliputi: Jenis pelatihan pemberdayaan masyarakat dan desa/kelurahan, kebutuhan modul-modul pelatihan dan pengembangannya, kebutuhan

metode dan media terkait unsur peserta pelatihan, kebutuhan tim pelatih masyarakat mendukung pelatihan di daerah.

Peserta temu karya adalah Kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat provinsi dan kabupaten terpilih yang akan mengirimkan peserta pelatihan. Kehadiran dari kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat Provinsi dan Kabupaten adalah sebagai bentuk komitmen dan jaminan bahwa provinsi dan kabupaten tersebut bersedia untuk mengikuti program pelatihan masyarakat. Pada acara temu karya dilakukan pengecekan ulang kesediaan kabupaten untuk mengirimkan peserta sekaligus dukungan pendanaan berupa transportasi lokal peserta. Temu karya merupakan ajang Balai Besar Pemberdayaan masyarakat dan Desa Malang untuk mempresentasikan program kegiatan beserta segala hal yang didapatkan oleh peserta apabila mengikuti program tersebut baik berupa materi pelatihan maupun fasilitas yang didapatkan.

Hal yang seringkali terjadi pada saat pelaksanaan temu karya adalah ketidakhadiran kepala badan pemberdayaan masyarakat daerah khususnya kabupaten seperti yang disampaikan oleh Bapak Naswir Darmansyah, SH, MSi Bagian Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan berikut ini :

Kita ya maunya kepalanya langsung yang datang, biar informasinya bisa ditindaklanjuti jadi sebuah kebijakan. Na seringkali acara temu karya ni bersamaan dengan acara lain, ya akhirnya ndak datang kepalanya. Untung kalo sekban atau kabagnya yang datang, kalo yang datang staffnya itu, hadoh pusing kita. Nanti pasti harus follow up lagi. Tapi memang kadang di daerah orangnya juga terbatas, terus banyak kegiatan. Makanya kalo temu karya kita telpon personal itu bos-bosnya biar diprioritaskan temu karyanya. Ya kita kan harus lakukan sebaik baiknya untukantisipasi jangan sampai program pelatihan ke depan terhambat begitu (Wawancara 6 Juni 2014).

Ketidak hadiran tersebut kerap terjadi karena kesibukan dari Kepala instansi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa kabupaten dalam menghadiri banyak undangan sekaligus. Ketidakhadiran Kepala instansi Pemberdayaan

Masyarakat dan Desa daerah seringkali diwakili oleh pejabat dibawahnya, jika wakil yang datang adalah sekretaris badan ataupun pejabat eselon 3 hal tersebut seringkali tidak menjadi masalah. Sekretaris badan ataupun pejabat eselon 3 mempunyai kekuatan untuk mengambil keputusan dan memegang komitmen dalam menjalankan program pelatihan masyarakat sehingga tidak akan menimbulkan kesulitan dalam pelaksanaan program di masa depan. Namun kerap juga dijumpai bahwa ketidak hadiran kepala instansi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa daerah tidak diwakili oleh pejabat yang representatif bahkan kerap diwakili oleh staf. Hal tersebut menyebabkan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang harus melakukan *follow up* dengan menghubungi Kepala instansi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa daerah atau pejabat yang mewakili secara personal sesuai pelaksanaan temu karya.

Komitmen yang disepakati pada saat temu karya antara lain adalah kesediaan mengirimkan peserta sesuai dengan spesifikasi pelatihan, kesediaan mengirimkan pendamping kabupaten sesuai dengan spesifikasi pelatihan, kesediaan mengkomunikasikan segala hak dan kewajiban peserta sebelum dilaksanakannya pelatihan, kesediaan mengkoordinasikan biaya perjalanan peserta dari asal tempat masing-masing menuju ibukota provinsi. Tabel 13 adalah daftar peserta temu karya tahun 2013. Terdapat 47 utusan dari kabupaten kota dan 6 utusan provinsi. Bila kita lihat di perencanaan pelatihan terdapat 66 kabupaten yang seharusnya mengikuti temu karya, namun dalam pelaksanaan temu karya hanya diundang 47 kabupaten. Hal ini dikarenakan keterbatasan anggaran pelaksanaan temu karya sehingga hanya diundang 47 kabupaten dan 6 provinsi dalam mengikuti temu karya. Daftar kabupaten yang tidak mengikuti

temu karya dapat dilihat pada Tabel 14. Kabupaten yang tidak mengikuti Temu Karya 2013.

Tabel 13. Daftar Peserta Temu Karya Tahun 2013

No	Asal	
	Provinsi,	Kabupaten, Kota
1	Bali	Klungkung
2		Tabanan
3	Gorontalo	Bone Bolango
4		Gorontalo
5		Gorontalo Utara
6		Pohuwato
7	Jawa Timur	Provinsi
8		Jember
9		Probolinggo
10		Bojonegoro
11		Situbondo
12		Trenggalek
13	Maluku	Ambon
14		Maluku Tenggara
15		Halmahera Selatan
16	Maluku Utara	Halmahera Tengah
17	Maluku Utara	Tidore Kepulauan
18	Nusa Tenggara Timur	Ende
19	Nusa Tenggara Barat	Provinsi
20		Lombok Utara
21		Dompu
22		Lombok Tengah
23		Mataram
24	Papua	Jayapura
25		Sarmi
26	Papua Barat	Provinsi
27		Kaimana
28		Teluk Bintuni
29	Sulawesi Barat	Mamuju
30		Mamuju Utara
31		Polewali Mandar
32	Sulawesi Selatan	Provinsi
33		Luwu Utara
34		Maros
35		Gowa
36	Sulawesi Tengah	Buol
37		Donggala
38		Palu
39		Tojo Una una
40	Sulawesi Tenggara	Provinsi
41		Konawe Selatan

No	Provinsi,	Kabupaten, Kota
43		Bau bau
44		Kolaka Utara
45		Kolaka
46	Sulawesi Utara	Provinsi
47		Bitung
48		Bolaang Mongondow
49		Kep Sangihe
50		Kepulauan Talaud
51		Minahasa
52		Minahasa Tenggara
53		Minahasa Utara

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian

Dalam Negeri di Malang

Tabel 14. Kabupaten Yang Tidak Mengikuti Temu Karya Tahun 2013

No	Asal Provinsi	Asal Kabupaten	Keterangan
1.	Bali	Bangli	diundang tapi tidak datang
2.	Gorontalo	Bone Bolango	
3.	Jawa Timur	Bondowoso	diundang tapi tidak datang
4.	Maluku	Maluku Tengah	
5.	Maluku Utara	Ternate	
6.	NTT	Nagekeo	diundang tapi tidak datang
7.	Papua	Jaya Pura	
8.	Papua	Kab. Keerom	
9.	Papua Barat	Manokwari	
10.	Papua Barat	Sorong	
11.	Sulawesi Selatan	Pangkajene dan Kepulauan	
12.	Sulawesi Selatan	Barru	diundang tapi tidak datang
13.	Sulawesi Selatan	Enrekang	
14.	Sulawesi Tenggara	Buton utara	diundang tapi tidak datang
15.	Sulawesi Tenggara	Buton	diundang tapi tidak datang
16.	Sulawesi Tenggara	Konawe Selatan	
17.	Sulawesi Tenggara	Kolaka	
18.	Sulawesi Utara	Minahasa Selatan	
19.	Sulawesi Utara	Tomohon	diundang tapi tidak datang

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

Proses perencanaan pelatihan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, penyusunan rencana kerja serta temu karya melibatkan seluruh karyawan karyawan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dibawah koordinasi sub bagian penyusunan program dan menghasilkan sebuah rencana kegiatan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang siap untuk dilaksanakan.

5.1.2.2. Pelaksanaan Pelatihan

Kegiatan pelaksanaan pelatihan dilaksanakan dengan melibatkan seluruh karyawan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dengan pembagian tugas sesuai dengan seksi dan sub bagian masing-masing. Pelaksanaan pelatihan terbagi atas kegiatan persiapan pra pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan. Bidang pemberdayaan menangani seluruh kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan proses belajar mengajar di dalam dan di luar kelas lengkap beserta jadwal, materi pelatihan serta pelatih yang bertugas, sedangkan bagian umum menangani segala hal yang berhubungan dengan sarana, prasarana, akomodasi dan transportasi. Terselenggaranya seluruh rangkaian kegiatan pelatihan masyarakat sesuai dengan petunjuk pelaksanaan adalah output yang ingin dicapai dari pelaksanaan pelatihan masyarakat. Pelaksanaan pelatihan meliputi kegiatan persiapan pra pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan dijelaskan sebagai berikut :

A. Persiapan Pra Pelatihan

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah Unit Pelaksana Teknis Independen yang melaksanakan program berdasarkan usulan program yang telah direncanakan dan tidak

melaksanakan program yang berasal dari pelimpahan program instansi lain, sehingga dalam pelaksanaan programnya, petunjuk pelaksanaan program dibuat oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Petunjuk pelaksanaan dibuat atas persetujuan Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang berdasarkan Surat Keputusan Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Drs. Khumaidi MAP Seksi Penyusunan Program sebagai berikut :

Persiapan pelatihan itu pakai petunjuk pelatihan dari sini, kita kan UPT mandiri soalnya, ndak dapat limpahan program dari manapun. Program pelatihan ini kita susun sendiri. Kalo standar pelatihan masyarakat itu memang sudah ada timnya, ada standar pelaksanaannya tapi belum jalan itu sampai sekarang. Masi dibahas bahas saja di Pasar Minggu. Kalo prakteknya ya kita pakai petunjuk kita sendiri, disesuaikan sama rencana kegiatan yang sudah ada. Sudah sejak awal itu begitu, kecuali klo kita disuruh mengerjakan tugas lembaga lain dengan rancangan dia dan anggaran dia, na itu baru kita minta petunjuknya. Ini kan kita kerja program sendiri (Wawancara 12 Mei 2014).

Pelaksanaan persiapan sesuai dengan yang tercantum dalam petunjuk pelaksanaan berisikan latar belakang, dasar hukum penyelenggaraan pelatihan, tujuan pelatihan, kurikulum pelatihan, proses, metode dan media pelatihan, evaluasi pelatihan, pelatih masyarakat dan peserta pelatihan, waktu dan tempat pelaksanaan, serta sumber biaya. Adapun penjelasan untuk tiap bagian petunjuk penyelenggaraan adalah sebagai berikut :

1. Latar Belakang

Latar belakang pelaksanaan pelatihan berisi mengapa sebuah pelatihan penting untuk dilaksanakan, yaitu berdasarkan kebutuhan dari

peserta pelatihan berdasarkan identifikasi kebutuhan pelatihan, dan faktor lainnya. Faktor lain yang dijelaskan di latar belakang adalah amanat dari sebuah peraturan menteri dalam negeri untuk dilaksanakan di desa. Peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut biasanya berupa tata cara, pembentukan lembaga, peningkatan kapasitas bagi organ-organ yang terkait erat dengan penyelenggaraan pemerintahan desa.

2. Dasar Hukum

Dasar hukum yang menjadi dasar pelaksanaan sebuah pelatihan adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri serta Surat Keputusan Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut maka akan diturunkan menjadi tujuan pelatihan, serta kurikulum pelatihan, sedangkan berdasarkan Surat Keputusan Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang akan menjadi pijakan dalam pelaksanaan pelatihan dengan mengeluarkan surat penunjukkan panitia, surat penunjukkan pelatih masyarakat serta surat pemanggilan peserta.

3. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan yang tertera pada petunjuk pelaksanaan berisi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum sebuah pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta dalam sebuah topik tertentu sesuai dengan judul pelatihan. Tujuan umum tersebut diperinci dalam tujuan khusus yang menjadi embrio sebuah kurikulum pelatihan. Tujuan khusus mencakup ranah pengetahuan yang kognitif, ranah ketrampilan yang cenderung pada praktik dan penerapan serta ranah sikap

yang akan mendorong peserta pelatihan untuk termotivasi mengaplikasikan materi pelatihan.

4. Kurikulum Pelatihan

Kurikulum pelatihan terdiri atas 50 jam pelajaran dimana 1 jam pelajaran berdurasi 45 menit. Kurikulum pelatihan mencakup seluruh mata latih yaitu, kebijakan pemerintah berisi peraturan pemerintah pendukung materi latih, dinamika kelas yang berisi perkenalan peserta serta penjelasan mengenai tujuan pelatihan, materi pokok, materi penunjang, studi lapang yaitu kunjungan ke situs-situs yang telah mengaplikasikan materi pelatihan sekaligus sebagai tempat percontohan, serta rencana tindak lanjut pelatihan.

Kurikulum pelatihan tersebut diwujudkan dalam bentuk modul dan didistribusikan dalam bentuk jadwal kegiatan. Modul merupakan bahan ajar sebagai panduan bagi pelatih masyarakat dan juga bahan bacaan bagi peserta pelatihan. Modul juga memuat contoh format yang diperlukan dalam pelaksanaan sebuah peraturan. Modul berasal dari Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri, namun ada pula modul yang dibuat dan dikembangkan sendiri oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Pembuatan modul mandiri disusun atas dasar kebutuhan pelatihan ataupun modul gabungan yang berasal dari Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri dan dilengkapi oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Modul kemudian didistribusikan dalam bentuk jadwal yang disesuaikan dengan alokasi waktu yang tersedia dan siap untuk diperbanyak sesuai dengan jumlah peserta pelatihan dan diserahkan kepada pelatih masyarakat sebagai bahan ajar.

5. Proses, Metode dan Media Pelatihan

Proses belajar mengajar dalam pelatihan ini dengan menggunakan pendekatan partisipatori andragogi, di mana peserta adalah orang dewasa yang sudah mempunyai bekal pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sikap yang berharga terkait dengan materi pelatihan. Pelatihan ini tidak hanya mendapatkan teori di kelas tetapi juga terapan di lapang yang dilakukan melalui studi lapang. Pelatih pada pelatihan ini tidak bertindak sebagai guru, tetapi terlibat aktif dalam proses belajar mengajar, sehingga pelatihan ini berjalan secara partisipatif antara pelatih dengan peserta. Sebagaimana hakekat belajar orang dewasa, maka dalam pelatihan ini dimungkinkan peserta sebagai sumber belajar sehingga terjadi transaksi informasi untuk memperkaya materi latihan.

Metode penyajian materi di kelas dilakukan dengan : ceramah, tanya jawab, curah pendapat, diskusi kelompok, diskusi pleno dan penugasan kelompok. Sedangkan metode di luar kelas dilakukan melalui studi lapang dengan melakukan observasi ke situs lapang, melakukan wawancara dengan narasumber serta terjun langsung dalam praktek terkait dengan materi. Media dan sarana belajar yang digunakan dalam penyampaian materi tersaji dengan sistematis, menarik dan mudah diterima, dengan menggabungkan antara suara yang lugas dan jelas, tampilan lcd proyektor yang memvisualisasikan materi pelatihan. Pada saat perencanaan dilakukan persiapan terkait dengan media yaitu pembuatan *power point*, kertas peraga, lembar diskusi, lembar paparan dan kelengkapan lainnya.

6. Evaluasi

Evaluasi yang dilaksanakan meliputi evaluasi reaksi/refleksi, evaluasi lembar penilaian harian serta evaluasi pre test dan post test. Evaluasi reaksi / refleksi yaitu evaluasi yang dilakukan di pagi hari sebelum session dimulai untuk memperoleh gambaran atau informasi/umpan balik dari peserta dalam proses pelatihan. Evaluasi lembar penilaian harian yaitu evaluasi yang digunakan setiap hari setelah session berakhir yang diisi oleh peserta sesuai tingkat kepuasan peserta. Evaluasi Pre Test dan Post Test yaitu evaluasi yang dilakukan di awal sebelum pelatihan dilaksanakan dan setelah pelatihan dilaksanakan untuk mendeteksi sejauh mana pemahaman peserta tentang materi pelatihan dan seberapa besar serapan peserta terhadap materi yang disajikan pelatih masyarakat dan tingkat perkembangan peserta setelah pelatihan dilaksanakan.

Pada tahap perencanaan telah dilakukan persiapan terhadap evaluasi yang ada mencakup persiapan lembar evaluasi, petugas evaluator serta perencanaan tindakan terhadap hasil evaluasi. Evaluasi selama berlangsungnya pelatihan diperlukan untuk dilakukannya perbaikan terhadap proses pelatihan saat itu juga sehingga sisa waktu pelaksanaan pelatihan dapat berjalan lebih baik daripada hari sebelumnya.

7. Pelatih masyarakat dan Peserta Pelatihan

Pelatih masyarakat berasal dari beberapa sumber, yaitu dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, narasumber perguruan tinggi, narasumber instansi, serta narasumber praktisi. Syarat pelatih masyarakat yang berasal dari Balai Besar Pemberdayaan

Masyarakat dan Desa Malang Kementerian Dalam Negeri di Malang telah memenuhi persyaratan yaitu Pegawai Negeri Sipil dengan pendidikan minimal D3 dan memiliki sertifikat *training of trainer*. Pelatih masyarakat menerima materi pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah disusun dan melakukan diskusi serta belajar mandiri, sedangkan narasumber telah dihubungi 2 minggu sebelum pelatihan dilaksanakan dan diberikan kisi-kisi materi menyampaikan materi mandiri yang telah terlebih dahulu diberikan oleh koordinator pelatihan.

8. Waktu dan Tempat

Waktu pelatihan berlangsung selama 7 hari dengan 5 hari efektif pelaksanaan pelatihan. Pelatihan dimulai pukul 08.00 hingga 17.30 bertempat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Kegiatan pelatihan di dalam kelas dilakukan pada 4 ruang kelas dengan kapasitas 40 – 90 orang dan 2 aula dengan kapasitas 100 dan 250 orang. Tiap jenis pelatihan menempati 1 ruangan kelas secara terus menerus hingga berakhirnya pelatihan, kecuali untuk materi gabungan yang dilaksanakan di aula. Seluruh pelaksanaan pelatihan berlangsung di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang beralamat di Jalan Raya Langsep 7 Malang dan selama berlangsungnya pelatihan seluruh peserta dilarang untuk meninggalkan asrama. Sedangkan tempat pelaksanaan studi lapang dapat berupa desa binaan, tempat usaha, Balai Latihan Kerja, tempat usaha, maupun tempat-tempat lain sesuai dengan keperluan pelatihan.

Kegiatan persiapan pra pelatihan memastikan setiap bagian kepanitiaan melaksanakan tugasnya. Tugas tersebut melekat dalam tugas pokok dan fungsi

masing-masing bagian dan bidang. Bidang pelatihan yaitu bidang pemberdayaan aparatur dan bidang pemberdayaan lembaga kemasyarakatan melakukan persiapan berupa diskusi modul, penyiapan tempat studi lapang, pembagian kelas, pembagian pelatih masyarakat dan pembagian petugas sesuai dengan jadwal yang telah terusun sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Endang Hernanik, SH, MAP Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa berikut ini :

Persiapan memang sudah tiap saat kita lakukan, jadi kita sudah tau tugas masing-masing. Saya yang di pelatihan lebih menyiapkan untuk penyampaian di kelas dan studi lapang. Mulai dari modul, materinya itu, laporan, sambutan, sampai kertas-kertas untuk evaluasi dan pre test post test, juga bikin jadwal dan orang-orangnya siapa. Untuk pelatih masyarakat kita kasi materi modulnya paling lambat 3 hari sebelum pelaksanaan hari pertama pelatihan, biar untuk persiapan. Sambutan juga saya siapkan, apa lagi laporan. Biar waktu pelaksanaan ndak bingung (Wawancara 20 Mei 2014)

Hal – hal lain yang berhubungan dengan akomodasi, transportasi, surat pemanggilan peserta ditangani oleh bagian umum sebagaimana disampaikan oleh Ibu Iswahyuningsih SH, MM Kepala Sub Bagian Persuratan dan Kepegawaian berikut ini :

Kita kirimkan surat ke daerah 6 bulan sebelum pelaksanaan pelatihan isinya jadwal pelaksanaan program, nanti 3 bulan sebelumnya baru kita kirim surat pemanggilan peserta. Na surat pemanggilan peserta itu detail sudah, mulai syarat peserta, terus barang apa yang harus dibawa peserta, trus kita kontak juga secara langsung ke daerah by phone untuk memastikan kedatangan peserta. Untuk surat narasumber minim 1 minggu sebelumnya. Kalo surat lain ada juga surat untuk studi lapang. Terus untuk pelaksanaan piket konsinyir, piket petugas seremonial juga kita atur pertengahannya. Itu diluar pelatih masyarakat lo ya, kalo pelatih masyarakat itu yang ngatur bidang. Saya pertengahan untuk support sistem saja (Wawancara 14 Mei 2014).

b. Penyelenggaraan Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan berpedoman pada petunjuk penyelenggaraan yang secara operasional telah disusun dalam sebuah jadwal kegiatan. Jadwal kegiatan berisi hari, tanggal pelaksanaan, kegiatan yang dilakukan, mata latihan, serta petugas untuk tiap kegiatan. Secara terperinci kegiatan yang dilakukan pada pelatihan adalah, penerimaan peserta, pembukaan pelatihan, penyampaian materi pokok dan penunjang sesuai dengan mata latihan, studi lapang, pembulatan dan tindak lanjut pelatihan, penutupan pelatihan, serta kepulangan peserta. Penjelasan untuk tiap kegiatan adalah sebagai berikut :

1) Penerimaan peserta,

Peserta yang berasal dari luar Jawa dijemput di bandara Juanda oleh petugas untuk kemudian diantarkan menuju Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Proses penerimaan peserta sebagaimana disampaikan Ibu Iswahyuningsih SH, MM Kepala Sub Bagian Persuratan dan Kepegawaian sebagai berikut :

Petugasnya itu sudah setiap saat dik tugasnya, sampeyan lihat itu. Ya mulai dari nanyakan suratnyanya, sampai peserta masuk kamar. Ada piketnya itu, gantian petugasnya (Wawancara 14 Mei 2014).

Peserta diterima oleh petugas dengan menyerahkan surat tugas beserta kelengkapannya berupa foto untuk keperluan sertifikat, surat keterangan sehat, tiket pesawat dan boarding pass. Peserta menerima perlengkapan pelatihan berupa himpunan materi, tas dan alat tulis untuk kemudian menuju ke asrama. Kapasitas asrama adalah 2 hingga 4 peserta untuk setiap kamar. Setiap kamar dilengkapi dengan kasur spring

bed dengan kamar mandi dalam dan kelengkapan lainnya. Diharapkan asrama yang memadai dapat menunjang kesiapan peserta dalam mengikuti pelatihan, sebagaimana disampaikan oleh Ibu Dra. Endang Rahayu, MSi, Kepala Sub Bagian Umum dan Keuangan (Wawancara tanggal 14 Mei 2014) sebagai berikut :

Kami sudah siapkan asramanya, lengkap dengan petugasnya. Isi kamar ada yang 2 ada yang 4 tergantung besar kamarnya. Kita usahakan peserta senyaman mungkin tinggal di asrama. Di kamar ada kamar mandi dalam, springbed, lemari, meja, semuanya bisa digunakan (Wawancara tanggal 14 Mei 2014).

Selama pelatihan berlangsung, peserta disediakan makan 3x sehari dan 2x snack. Menu makanan telah disusun oleh tim katering dibawah pengawasan dokter umum untuk dapat mengatur menu yang dapat menunjang kalori peserta untuk mengikuti pelatihan, namun tetap sehat dan tidak berlebihan sehingga mengganggu kesehatan. Fungsi dokter sangat penting dalam menjaga menu, hal ini dikarenakan bahwa peserta pelatihan adalah peserta dewasa dengan usia paling banyak berkisar di atas 40 tahun, menu makanan yang seimbang diharapkan agar tidak terjadi gangguan kesehatan utamanya kadar gula, tekanan darah, serta kadar kolesterol diatas normal yang akan mengganggu peserta dalam mengikuti pelatihan. Menu yang disediakan beragam sehingga peserta dengan diet khusus tidak terganggu dan tetap dapat menikmati menu yang ada. Menu 4 sehat dan minuman yang terpisah gulanya merupakan alternatif pencegahan agar peserta tetap sehat selama pelatihan berlangsung. Kedatangan peserta merupakan titik masuk peserta masuk di lingkungan Balai Besar Pemberdayaan

Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang untuk dalam rentang waktu tertentu tinggal dalam asrama.

2) Pembukaan pelatihan

Pembukaan pelatihan dilakukan di aula besar. Pembukaan dilakukan sekaligus untuk seluruh peserta pelatihan dari berbagai judul pelatihan maupun asal kabupaten kota. Seluruh peserta mendapatkan informasi mengenai penjelasan umum, tata tertib, hak dan kewajiban peserta dan pernyataan kesiapan peserta untuk mengikuti pelatihan dengan sungguh sungguh. Susunan acara pembukaan pelatihan adalah: pembukaan berisi informasi judul peserta, asal peserta serta waktu pelaksanaan pelatihan, menyanyikan lagu kebangsaan Indonesia Raya, pembacaan Laporan Pembukaan oleh ketua panitia, penyematan tanda peserta kepada perwakilan peserta, sambutan Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa sekaligus pembukaan secara resmi, pembacaan doa, penutup, serta foto bersama. Tujuan dari pembukaan pelatihan adalah membangun komitmen dan sikap untuk seluruh peserta pelatihan, panitia penyelenggara dan pelatih masyarakat dalam menjalankan pelatihan. Suasana pembukaan pelatihan dikondisikan sedemikian rupa sehingga memberikan suasana khidmat, tertib, dan teratur guna membangun nasionalisme peserta pelatihan yang berasal dari berbagai kabupaten dalam wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, hal tersebut seperti disampaikan oleh Ibu Iswahyuningsih SH, MM Kepala Sub Bagian Persuratan dan Kepegawaian sebagai berikut :

Pembukaan ini kita kemas dengan khidmat, biar membangkitkan rasa nasionalisme. Kan peserta ini dari macem-macem

kabupaten, biar terasa Indonesianya. Biar membangkitkan semangat mereka nanti untuk ikut pelatihan, berkumpul dengan peserta dari kabupaten lain. Sekarang ini rasa nasionalisme sudah jarang dikembangkan, makanya kan demo saja, ndak ada rasa cinta tanah airnya (Wawancara 15 Mei 2014).

Acara pembukaan pelatihan melibatkan peserta dalam pelaksanaannya. Peserta yang terpilih berperan dalam pembukaan pelatihan untuk memimpin acara menyanyikan lagu Indonesia Raya, perwakilan peserta tiap kabupaten untuk penyematan tanda peserta, serta dalam pembacaan doa. Peserta sebagai orang dewasa dipersilahkan untuk terlibat langsung sehingga ikut merasa memiliki acara pelatihan dan sebagai kebanggaan bagi pribadi maupun daerahnya. Untuk mendukung lancarnya pembukaan pelatihan, petugas terkait dipersiapkan dahulu oleh petugas dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Pelaksanaan pre test dilaksanakan seusai pembukaan pelatihan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman awal peserta mengenai materi pelatihan. Sejumlah 20 soal pilihan berganda dihadapkan pada peserta untuk dikerjakan sesuai dengan kemampuan mereka. Nilai pada pre test memberikan gambaran kepada pelatih masyarakat mengenai tingkat pemahaman peserta untuk kemudian disikapi dengan penyampaian materi di kelas, hal ini disampaikan oleh Ibu Ir. Mei Wulandari, MM Kepala Seksi Usaha Ekonomi Masyarakat berikut ini :

Dari pre testnya itu dik kita tahu kondisi peserta, apa sudah tahu, paham, paham sedikit, atau tidak tahu sama sekali. Kalo kita tanyai satu-satu kan ndak mungkin, jadi dengan pre test ini kita

tahu sekilas kondisi peserta dengan cepat. Jadi kita punya bayangan untuk nanti menyampaikan materi. Kalo pesertanya pinter-pinter ya kita kasi banyak diskusi dan tugas presentasi. Kalo ndak tahu sama sekali ya nanti kita lebih banyak menjelaskan dan kasi kesempatan mereka untuk tanya, terus kita dampingi waktu tugas (Wawancara 16 Mei 2014).

3) Penyampaian materi utama dan penunjang

Penyampaian materi utama dan penunjang dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah disusun dalam petunjuk penyelenggaraan. Daftar materi utama dan materi penunjang untuk tiap jenis pelatihan dapat dilihat pada lampiran. Materi yang disampaikan terlebih dahulu dibuka dengan mata latihan dinamika kelas yang berisi perkenalan dan pengorganisasian peserta serta penjelasan mengenai tujuan pelatihan. Dinamika kelas berfungsi untuk memecahkan suasana agar mencair dan tidak timbul kekakuan. Peserta diajak untuk berkenalan satu sama lain untuk kemudian dibentuk organisasi kelas agar memudahkan panita dalam berkoordinasi dengan peserta. Penjelasan tentang tujuan pelatihan memberikan informasi kepada peserta mengenai gambaran materi yang akan disampaikan sepanjang pelatihan sebagaimana disampaikan oleh Ibu Ir. Mei Wulandari, MM Kepala Seksi Usaha Ekonomi Masyarakat berikut ini:

Perkenalan itu harus dilakukan dik, biar peserta tidak kaku, walaupun nanti mereka pasti kenal sendiri tapi acara perkenalan harus dilakukan dengan sengaja. Njagani klo ada yang memang kaku dan ndak mau berkenalan. Tapi memang di metodologi perkenalan itu wajib. Terus untuk penjelasan tujuan pelatihan itu biar mereka tau menu yang akan diterima, jadi sudah ada bayangan dan mereka akan tertarik begitu, bahwa nanti ada materi ini, itu, terus ada praktek, ada studi lapang (Wawancara 16 Mei 2014).

Materi selanjutnya adalah kebijakan berisi tentang dasar hukum mengenai topik pelatihan yaitu peraturan menteri dalam negeri sebagai pengejawantahan produk hukum di atasnya yaitu undang-undang. Materi kebijakan didukung dengan materi utama sebagai perincian dari kebijakan. Materi utama biasanya disertai dengan praktek dan penugasan di dalam kelas. Penyampaian materi adalah inti dari program pelatihan masyarakat, sebagaimana disampaikan oleh Ibu Endang Hernanik, SH, MAP Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa berikut ini :

Roh dari pelatihan ini ya penyampaian materi di kelas ini. Kebijakan sebagai dasar hukum untuk berpijak. Jadi kita memberikan edukasi dan mendorong peserta untuk bertindak itu ada pedomannya. Bukan atas perintah pelatih masyarakat, ataupun daerah tapi amanat peraturan. Biasanya kebijakan disampaikan Kepala Balai atau pejabat eselon 3. Nah kalo materi penunjangnya itu lebih ke praktek atau aplikasi dari kebijakannya itu. Dari materi itu nanti dibandingkan dengan penerapannya lewat studi lapang, tapi juga dibandingkan di daerah masing-masing. Dari situ dik bisa terjadi pendalaman materinya (Wawancara 20 Mei 2014).

Penyampaian materi di dalam kelas berlangsung selama dua hari, dengan jumlah mata latih sejumlah 8 – 10 mata latih dan team teaching sejumlah 5 – 8 orang. Dalam sebuah pelatihan, materi disampaikan oleh pelatih masyarakat yang terbentuk dalam sebuah tim terdiri atas pelatih masyarakat utama, madya dan pelatih masyarakat muda. Jumlah pelatih masyarakat utama dan madya sejumlah 19 orang, sedangkan pelatih masyarakat muda berjumlah 9 orang. Tiap pelatih masyarakat menyampaikan materi sesuai dengan keahlian masing-masing, walaupun terkadang seringkali pelatih masyarakat dituntut untuk dapat menyampaikan materi apapun yang ditugaskan sebagaimana

disampaikan oleh Bapak Drs. Jarot Sunjoto, MM, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Kelurahan sebagai berikut :

Disini diharapkan pelatih masyarakat menguasai semua materi, walaupun memang tiap orang ada spesialisasinya, seperti saya kan spesialisasinya keuangan desa. Tapi untuk materi penunjang diharapkan semua bisa. Memang seperti materi peraturan desa ya harus orang sarjana hukum. Disini kan pelatihannya bermacam-macam, jadi kita belajar semuanya, setidaknya tahu. Nanti kalo mau mengajar diperdalam lagi. Disini pejabat, staf merangkap semua jadi pelatih masyarakat, karena jabatan teknisnya kan belum ada. Kalau kita ndak menguasai ya ndak bisa jalan program ini. Yang spesifik dan sulit kita bisa minta bantuan dari narasumber atau universitas, tapi dalam satu pelatihan terbatas 1 atau 2 saja narasumbernya. Tapi selama ini kita mampu kok, yang pelatih masyarakat muda mulai kita kasi materi, tapi yang ndak berat-berat (Wawancara 6 Juni 2014).

Materi kebijakan biasa disampaikan oleh pejabat terkait yaitu berasal Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa atau dapat pula disampaikan oleh Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Materi utama biasanya disampaikan oleh pelatih masyarakat utama dan madya ataupun kombinasi antara pelatih masyarakat utama dan madya dan dibantu oleh pelatih masyarakat muda. Materi penunjang dapat disampaikan oleh seluruh fasilitator, namun biasanya materi penunjang disampaikan oleh pelatih masyarakat muda.

Materi utama adalah materi yang berisi perincian mengenai materi pelatihan, sedangkan materi penunjang adalah materi yang bersifat mendukung agar materi penunjang dapat dilaksanakan dengan baik. Misalkan pada pelatihan kepala desa, materi utama adalah produk hukum desa, administrasi desa, penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja desa, dan lain-lain Materi penunjang untuk pelatihan kepala

desa adalah teknik fasilitasi, teknik memimpin rapat, resolusi konflik, dan lain-lain.

Penyampaian materi oleh pelatih masyarakat menggunakan prinsip metode pembelajaran partisipatif andragogi yaitu metode pembelajaran untuk orang dewasa. Peserta diberi kesempatan untuk berdialog interaktif dengan pelatih masyarakat, sehingga terjadi komunikasi dua arah. Pada saat proses pembelajaran memungkinkan peserta sebagai sumber belajar, dikarenakan peserta adalah orang dewasa yang telah mempunyai pengalaman dalam melaksanakan tugasnya, sebagaimana disampaikan Bapak Yusuf Afrianto S.Sos, MAP sebagai berikut :

Harus dua arah dik cara menyampaikan materinya, bukan hanya biar mereka ndak ngantuk, tapi dalam pembelajaran orang dewasa mereka juga harus dihargai dan didengar pendapatnya. Tapi ya harus dikendalikan biar ndak melenceng dari topik. Malah dengan dua arah ini bisa memperkaya materi, ditambahkan dengan pengalaman peserta dari berbagai daerah. Peserta itu kan juga sumber belajar. Jadi kita sampaikan materi dulu, terus kita hadapkan dengan kenyataan. Pasti berjarak itu, na disitu nanti kita masuknya pelan-pelan memberi penyadaran dan edukasi. Kalo das des langsung kalimat perintah agak sulit dik masuknya (Wawancara 22 Mei 2014).

Metode pembelajaran untuk mendukung metode pembelajaran partisipatif andragogi adalah dengan cara ceramah dan tanya jawab, diskusi, penugasan kelompok dan individu, presentasi, bermain peran, *problem solving* dan lain-lain. Segala metode tersebut digunakan untuk mendukung tersampainya materi dengan baik kepada seluruh peserta pelatihan. Bukan saja tersampaikan namun juga dapat mendorong peserta untuk mengaplikasikannya di daerah masing-masing.

Kendala yang sering dihadapi saat penyampaian materi di kelas adalah keterbatasan waktu jika dibandingkan dengan jumlah mata latihan yang ada. Dalam 1 hari peserta dapat menerima hingga 4 mata latihan, dengan kisaran 1 mata latihan 2 hingga 3 jam pelajaran (@ 45 menit). Banyaknya mata ini sebagai penjabaran atas judul pelatihan. Mata latihan perlu disampaikan berkaitan dengan kurikulum pelatihan, namun waktu yang tersedia dirasa kurang mencukupi sehingga materi tersampaikan tidak secara mendalam. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Drs. Jarot Sunjoto, MM, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Kelurahan sebagai berikut:

Kuantitas mata latihan meningkat, tapi kualitas penyampaiannya kurang, karena kita di kejar waktu dan target. Harus selesai sesuai jadwal, jadi ya dapat kulitnya saja. Saya terus motivasi peserta untuk perdalam sendiri materinya selesai penyampaian di kelas. Proses tidak maksimal jadinya, gimana bisa maksimal wong 1 mata latihan seringnya cuma 2 atau 3 jam pelajaran saja (Wawancara tanggal 6 Juni 2014).

Ditambahkan pula oleh Bapak Yusuf Afrianto, S. Sos, MAP Seksi Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan sebagai berikut:

Disini ini sudah mata latihnya banyak, jadwal padat, kadang peserta itu tidak disiplin dik. Saya maklum karena mereka kan tidak terbiasa untuk ikut pelatihan seperti ini, wong namanya masyarakat. Maunya santai saja ndak mau serius-serius. Tapi kita ini pelatih masyarakat kan dikejar target, harus sesuai jadwal, kalo molor sedikit saja sudah berdampak untuk materi berikutnya. Apalagi kan sering kalo pelatihan itu 4 kelas sekaligus, pelatih masyarakatnya juga cuma ini saja. Jadi pontang panting kesana-kesini. Idealnya sih 2 kelas atau 3 kelas saja, tapi kadang daerah kan sudah dijadwal eh minta maju, minta mundur, ndak dapat tiket. Ya sudah, pelatih masyarakat itu ikut saja. Berjalan sih sesuai tupoksi, tapi ndak maksimal (Wawancara tanggal 22 Mei 2014)

Sedangkan menurut Ibu Endang Hernanik, SH, MAP, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa disampaikan sebagai berikut :

Materi banyak, maunya biar lengkap yang diterima oleh peserta, tapi karena materi banyak padahal durasi pelatihan tetap ya begini hasilnya. Batas yang penting sudah disampaikan. Sebetulnya idealnya 1 hari 1 materi secara mendalam, seperti di diklat pim atau diklat prajab. Tapi kalau diklat kan waktunya 3 minggu, nah kita ini cuma 5 hari efektifnya. Jadi prinsipnya, yang penting sudah disampaikan silakan di dalami di rumah. Kalau perlu mendalam bisa diskusi di ruangan pelatih masyarakat (Wawancara tanggal 20 Mei 2014) .

4) Studi Lapang

Studi lapang merupakan salah satu metode agar peserta pelatihan dapat melihat secara langsung gambaran nyata dari sebuah situs yang telah melaksanakan teori yang telah mereka dengarkan di kelas. Dengan adanya studi lapang, penerapan sebuah materi dapat dilihat secara langsung dan kenyataan tersebut bertujuan untuk memicu peserta serta menyadarkan peserta bahwa materi yang diperoleh bukanlah impian atau imagi belaka namun dapat dilihat dan diterapkan secara nyata. Hal ini sebagaimana disampaikan Ibu Endang Hernanik, SH, MAP, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa berikut ini :

Studi lapang itu penting dik, agar peserta tau dengan mata kepala mereka sendiri, selama ini kan di kelas hanya mendengarkan teori saja. Kalau memang mereka sudah mengaplikasikannya di daerah justru bagus, agar tidak merasa dia sendiri yang bersusah payah karena di lokasi studi lapang juga melakukannya. Kalau belum biar termotivasi dik, mereka bisa kenapa saya tidak bisa (Wawancara 20 Mei 2014).

Kegiatan dalam studi lapang mencakup : persiapan studi lapang, pelaksanaan studi lapang serta refleksi atau pemaparan hasil studi lapang. Kegiatan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a) Persiapan studi lapang.

Persiapan studi lapang dilaksanakan 1 hari sebelum pelaksanaan studi lapang. Peserta diberikan gambaran umum mengenai lokasi studi lapang mencakup jarak tempuh, profil lokasi studi lapang, susunan acara, topik diskusi, responden yang akan diwawancarai serta pembagian kelompok. Peserta dibagi menjadi sejumlah kelompok dan dibagikan panduan wawancara sesuai topik masing-masing. Misalkan untuk pelatihan manajemen pemerintahan desa maka dibagi menjadi beberapa topik : kebijakan pemerintah kabupaten dengan responden aparatur kabupaten, manajemen pemerintahan desa dengan responden perangkat desa, produk hukum desa dengan responden badan permusyawaratan desa, peran lembaga kemasyarakatan desa dengan responden lembaga pemberdayaan masyarakat desa, PKK, karang taruna, dan lain-lain.

Pada saat persiapan studi lapang peserta dimotivasi untuk dapat mempergunakan waktu studi lapang dengan baik untuk dapat menggali pengalaman dan pengetahuan mengenai penerapan sebuah kebijakan atau aturan secara langsung dari pelaku. Peserta diingatkan untuk dapat berlaku sewajarnya, sopan, menjunjung tinggi tata krama, menjaga nama baik daerah masing-masing. Apabila terdapat kelebihan, keunggulan, kekurangan ataupun kelemahan dari lokasi studi lapang hal tersebut dapat menjadi bahasan dalam refleksi pemaparan hasil studi lapang.

Hal –hal yang perlu menjadi perhatian dalam pelaksanaan studi lapang sebagaimana disampaikan oleh Bapak Yusuf Afrianto, S. Sos, MAP Seksi Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan adalah sebagai berikut :

Peserta harus diingatkan bahwa mereka itu membawa nama baik daerahnya dik, karena tidak jarang karena perbedaan budaya, peserta itu bicaranya agak menyinggung narasumber di desa. Biasanya kan orang luar Jawa suka membentak bentak. Terus kadang-kadang mereka itu tidak tertib, jadi waktu pulang, ternyata masih tertinggal di lokasi, jadi kita sebagai pendamping bingung. Waktu persiapan kita sampaikan seluruhnya agar tetap menjaga sopan santun. Jadi mereka tidak bertindak seolah-olah jadi juri lomba desa yang mengkoreksi atau tanya tapi seperti memojokkan tapi sebagai rekan selevel yang mau mencari informasi (Wawancara 22 Mei 2014).

b) Pelaksanaan studi lapang

Pelaksanaan studi lapang diawali dengan apel bersama sekaligus pengecekan terakhir mengenai jumlah peserta dan kesiapan keberangkatan peserta. Apel bersama dipimpin oleh kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dan diikuti oleh seluruh peserta, pendamping kabupaten dan provinsi, pendamping dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang serta seluruh karyawan. Seusai pelaksanaan apel dengan menggunakan bis lembaga, peserta diantarkan menuju lokasi studi lapang.

Kegiatan studi lapang di lokasi studi lapang dimulai dengan ucapan selamat datang dari pimpinan lokasi studi lapang, perkenalan dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang sekaligus ucapan

terimakasih telah diijinkan untuk mengunjungi lokasi studi lapang, penjelasan gambaran umum profil desa atau kelurahan lokasi studi lapang, wawancara berkelompok dengan responden, observasi lapang, makan siang serta penutupan.

Ucapan selamat datang disampaikan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa kabupaten/ kota tempat lokasi studi lapang dan menginformasikan kebijakan pemerintah daerah terkait topik pelatihan. Kebijakan pemerintah daerah tersebut memberikan wawasan kepada peserta juga pendamping kabupaten asal peserta mengenai dukungan dan peran pemerintah daerah dalam mewujudkan sebuah kebijakan. Perlu untuk ditegaskan bahwa kebijakan dari sebuah Peraturan Menteri Dalam Negeri perlu untuk didukung oleh sebuah perangkat kebijakan di daerah, karena peraturan menteri dalam negeri atau peraturan pemerintah tidak bisa serta merta berjalan tanpa dukungan daerah melalui peraturan daerah.

Perkenalan dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang disampaikan oleh Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang atau pejabat yang mewakili yaitu setingkat eselon III. Dilakukan perkenalan asal peserta dari masing-masing kabupaten beserta pendamping baik dari kabupaten asal peserta maupun dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Selain memperkenalkan diri juga dijelaskan materi yang telah

didapat di kelas selama berlangsungnya pelatihan dan hal-hal yang diinginkan oleh peserta dalam melakukan wawancara dengan responden.

Wawancara dilaksanakan tiap kelompok dengan responden sesuai dengan topik masing-masing. Durasi waktu untuk wawancara berkisar 1-1,5 jam. Seringkali waktu tersebut dirasa tidak mencukupi, keterbatasan waktu tersebut disebabkan oleh jauhnya jarak tempuh dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang menuju lokasi studi lapang. Lokasi studi lapang yang tersebar dari Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Batu, Kota Blitar, Kabupaten Blitar serta Kabupaten Tulungagung, sehingga alokasi waktu harus ditata sedemikian rupa untuk mengantisipasi kedatangan peserta di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang tidak melebihi pukul 18.00 WIB.

Anggota untuk tiap kelompok berkisar antara 7-15 orang dengan jumlah responden 2-3 orang. Angka ideal untuk jumlah kelompok adalah dibawah 10 orang, namun seringkali hal tersebut tidak dipenuhi karena adanya penggabungan lokasi studi lapang. Lokasi studi lapang yang seharusnya dikunjungi oleh 1 kabupaten sejumlah 30 orang seringkali dikunjungi oleh 2 atau 3 kabupaten dan mencapai jumlah maksimal 90 orang. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah lokasi studi lapang yang sesuai untuk dikunjungi sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Endang Hernanik,

SH, MAP, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa sebagai

berikut :

Tidak banyak di desa yang memenuhi standar untuk kita jadikan tempat studi lapang. Biasanya desa studi lapang itu rekomendasi dari kabupaten. Desa itu kan juga terkadang ada kegiatan sendiri, jadi tidak bisa kita lakukan kunjungan. Sulit mencari desa yang ideal, pasti ada kekurangannya (Wawancara 20 Mei 2014).

Ditambahkan pula oleh Bapak Imam Taxwym SH, MSi, Kepala Bidang Pemberdayaan Aparatur Desa Kelurahan sebagai

berikut :

Misalkan di Kabupaten Malang itu dik, untuk keuangan desa belum pakai format yang baru, karena daerahnya belum menginstruksikan, kalau Batu sudah. Tapi kan kita ndak bisa studi lapang ke Batu terus. Padahal desa yang kita kunjungi di Kabupaten Malang itu sudah kita latih, tapi karena dukungan daerah belum sejalan ya begitu jadinya. Biasanya kita mainnya di refleksi lapang, disitu kita bahas kelebihan dan kekurangan sebuah lokasi lapang. Contoh baik biar diikuti peserta, kalau tidak baik ya jangan diikuti (Wawancara tanggal 4 Juni 2014).

c) Refleksi/ pemaparan hasil studi lapang

Refleksi hasil studi lapang berisi pemaparan peserta mengenai temuan positif, temuan negatif serta alternatif pemecahan masalah dalam temuan negatif. Persiapan refleksi studi lapang dilakukan pada malam hari sepulang peserta dari studi lapang secara berkelompok dan dituliskan dalam lembaran kertas dinding. Pada saat persiapan didiskusikan dalam kelompok mengenai segala temuan serta alternatif pemecahan masalah untuk kemudian dipresentasikan dalam kelas oleh perwakilan kelompok.

Refleksi hasil studi lapang dilaksanakan 1 hari sesudah studi lapang dengan dipandu oleh pendamping dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Secara bergantian tiap kelompok mempresentasikan hasil wawancaranya dan ditanggapi oleh kelompok lain demikian seterusnya dan ditutup oleh sebuah kesimpulan oleh pendamping dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang sekaligus bertindak sebagai moderator.

Refleksi studi lapang memberikan gambaran menyeluruh mengenai lokasi studi lapang dengan adanya gabungan informasi dari peserta yang telah melakukan wawancara dengan berbagai narasumber. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Yusuf Afrianto, S. Sos, MAP Seksi Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan sebagai berikut :

Refleksi itu berguna untuk tukar informasi antara 1 kelompok dengan kelompok lain, kan mereka melakukan wawancara dengan narasumber yang berbeda, biar infonya tidak sepotong sepotong tapi menyeluruh. Memang terkadang refleksi hasil studi lapang menjadi ajang untuk eksistensi diri dan saling mengunggulkan kelompoknya masing-masing, tapi itu wajar saja. Tapi kita sebagai pembimbing studi lapang harus menjadi penengah dan pada akhirnya kita dapat membuat sebuah kesimpulan bersama (Wawancara 22 Mei 2014).

Dapat dilihat pula simpangan antara harapan dan kenyataan, antara materi dan penerapan di lokasi studi lapang. Hal-hal manakah yang telah dapat diterapkan dengan baik serta hal-hal manakah yang masih harus dilakukan perbaikan. Peserta

dapat pula melakukan perbandingan apakah selama ini telah melaksanakan hal-hal tersebut di daerah masing-masing ataukah belum.

5) Pembulatan dan rencana tindak lanjut pelatihan

Post test dilaksanakan pada akhir pelatihan setelah semua materi telah disampaikan secara tuntas. Post test ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai tingkat pemahaman peserta usai pelaksanaan pelatihan mencakup penyampaian materi di kelas dan studi lapang. Dipilih peserta terbaik berdasarkan nilai yang dicapai untuk tiap kabupaten. Pemilihan peserta terbaik bertujuan untuk memberikan motivasi kepada peserta untuk dapat mempertahankan prestasi utamanya sebagai pendorong peserta menerapkan materi pelatihan di daerah masing-masing.

Materi terakhir pada penghujung pelatihan adalah pembulatan dan rencana tindak lanjut pelatihan. Pada pembulatan dan rencana tindak lanjut pelatihan disampaikan secara sekilas materi yang telah disampaikan sesuai dengan tujuan pelatihan yang telah diungkapkan di awal pelatihan untuk memastikan bahwa seluruh materi yang dijanjikan di awal pelatihan telah disampaikan. Pelatih masyarakat kemudian menanyakan adakah materi yang ditanyakan, dan mempersilahkan kepada peserta untuk memberikan kesan, saran dan masukan mengenai pelaksanaan pelatihan. Pelatih masyarakat bersama-sama dengan peserta kemudian menyimpulkan seluruh rangkaian pelatihan.

Pembulatan pelatihan dilanjutkan dengan penulisan rencana tindak lanjut pelatihan. Peserta dipersilahkan untuk menuliskan rencana

yang akan dilakukan peserta setiba di daerah masing-masing. Pelatih masyarakat memberikan masukan kepada peserta untuk memulainya dengan melaporkan kepada pimpinan mengenai materi pelatihan, kemudian secara bertahap melakukan perbaikan di desa masing-masing dihubungkan dengan materi yang telah didapat. Rencana pasca pelatihan dibuat sendiri oleh peserta dilengkapi dengan perkiraan waktu pelaksanaan. Pembuatan rencana tersebut memotivasi peserta untuk secara terprogram menerapkan materi pelatihan sehingga materi pelatihan tidak terlewatkan begitu saja, dengan menuliskan rencana tindak lanjut pelatihan membuat peserta mengingat akan hal-hal yang telah mereka rencanakan untuk dilakukan di daerah masing-masing.

Rencana tindak lanjut pelatihan tersebut dibuat rangkap 3, yaitu untuk peserta, kabupaten dan untuk Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Bagi peserta berguna untuk mengingatkan mereka akan materi yang diterima selama pelatihan, untuk kabupaten sebagai masukan untuk melakukan kegiatan penunjang yang dapat mendukung penerapan materi pelatihan, sedangkan untuk Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang berguna sebagai masukan dan pegangan pada saat pelaksanaan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan.

Rencana tindak lanjut pelatihan dibuat saat itu juga diakhir pelatihan sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Ir. Mei Wulandari, MM, Kepala Seksi Usaha Ekonomi Masyarakat sebagai berikut :

RTL memang harus dibuat saat itu juga dik, kalo soal koordinasi nanti saja di daerah karena itu perlu waktu. Tapi setidaknya dengan menuliskan RTL itu mereka sejenak bisa mengendapkan rencana yang dipikirkan dalam sebuah tulisan. Kalo nanti nunggu di daerah biasanya keburu lupa karena perjalanan yang melelahkan ataupun sudah lupa materinya, makanya itu ditulis sekarang saja ndak pa pa sebisanya, nanti di daerah disempurnakan dan direncanakan lagi (Wawancara 19 Mei 2014).

6) Penutupan pelatihan

Penutupan pelatihan dilaksanakan dengan susunan acara : laporan panitia penyelenggara, penyerahan surat tanda mengikuti pelatihan, penyampaian kesan dan pesan dari wakil peserta pelatihan, penutupan pelatihan oleh Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, menyanyikan lagu Bagimu Negeri serta doa.

Laporan penyelenggaraan pelatihan menjelaskan mengenai jalannya pelatihan secara umum dan hasil yang didapat dari proses studi lapang. Dibacakan pula oleh ketua panitia nama peserta terbaik untuk masing-masing kabupaten. Terdapat persamaan antara pembukaan dan penutupan pelatihan, dimana peserta dilibatkan dalam jalannya penutupan pelatihan sebagai petugas dalam menerima secara simbolis surat tanda mengikuti pelatihan, memimpin lagu bagimu negeri, membaca doa serta menyampaikan kesan dan kesan sehubungan dengan pelatihan. Perwakilan peserta diberi kesempatan pula untuk mengungkapkan kesan dan pesannya terhadap penyelenggaraan pelatihan baik dari aspek materi, akomodasi, transportasi dan hal-hal lain sebagai masukan kepada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang untuk perbaikan di masa mendatang.

Acara penutupan pelatihan dilakukan secara seremonial sebagaimana disampaikan oleh Ibu Iswahyuningsih SH, MM, Kepala Sub Bagian Persuratan dan Kepegawaian sebagai berikut :

Penutupan pelatihan dilakukan sekaligus untuk seluruh peserta pelatihan dalam minggu itu untuk acara perpisahan, salam-salaman sudah begitu saja, yang penting bisa memberikan surat tanda ikut pelatihan. Tidak kita lakukan yang lainnya, seperti nyanyi-nyanyi atau lainnya karena kita harus menghemat energi untuk pelatihan minggu depannya. Yang penting sudah terselesaikan seluruh rangkaian pelatihan, persiapan untuk minggu depan agar bisa berlangsung dengan baik (Wawancara 14 Mei 2014).

7) Kepulangan peserta

Seluruh peserta mendapatkan uang saku sesuai dengan DIPA Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang diserahkan pada akhir pelatihan. Bagi peserta yang berasal dari luar Jawa Timur akan mendapatkan tiket kepulangan dan di antarkan hingga Bandara, sedangkan peserta yang berasal dari Jawa Timur akan mendapatkan biaya perjalanan dalam provinsi.

Seringkali peserta yang berasal dari luar Jawa meminta pengunduran jadwal kepulangan untuk kepentingan wisata maupun hal lainnya. Hal tersebut dapat dipenuhi oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dengan persyaratan masih tersedianya tempat penginapan dan tidak mengganggu jadwal pelaksanaan pelatihan berikutnya serta konsumsi di luar tanggung jawab Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Peserta diharapkan telah meninggalkan asrama Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

Kementerian Dalam Negeri di Malang pada hari akhir pelaksanaan pelatihan, untuk dilakukan persiapan asrama bagi peserta berikutnya.

Kepulangan peserta terjadwal sesuai dengan tiket perjalanan pulang yang disediakan panitia. Kepulangan peserta dapat diatur dan dilaksanakan secara serempak dikarenakan seluruh biaya transportasi ditanggung oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang Pada pelatihan tahun 2013, seluruh peserta dapat menyelesaikan seluruh rangkaian kegiatan pelatihan dan tidak ada kendala kesehatan maupun kendala lainnya sehingga tidak dapat mengikuti pelatihan hingga selesai. Tidak terdapat peserta yang pulang lebih awal dari jadwal kepulangan yang ditentukan, jika terjadi hal tersebut maka tiket kepulangan tidak disediakan oleh panitia dan harus disediakan oleh peserta sendiri.. Peserta tidak diijinkan untuk pulang sebelum jadwal yang ditentukan karena hal tersebut menimbulkan kesulitan dan tidak dapat dilaksanakan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban keuangan.

Dalam pelaksanaan pelatihan seringkali dijumpai adalah ketidak sesuaian antara syarat peserta dengan spesifikasi peserta yang hadir. Hal ini kerap dijumpai pada pelatihan pada seksi pemberdayaan lembaga kemasyarakatan dan sosial budaya serta seksi usaha ekonomi masyarakat, namun jarang dijumpai pada seksi pemberdayaan aparatur desa. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ibu Ir. Mei Wulandari, MM, Kepala Seksi Usaha Ekonomi Masyarakat sebagai berikut :

Pernah itu dik, dari awal suratnya itu menunjukkan kalau mereka itu pengurus Badan Usaha Milik Desa, ternyata banyak yang orang PMD kabupaten. Aduh bagaimana, kita juga serba salah karena tidak bisa

memulangkan peserta. Makanya waktu diajak bicara di kelas seakan tidak nyambung, orangnya nonton kita aja. Kalau untuk staf PMD kan ada sendiri jenis pelatihannya, nah kita ini kan khusus masyarakat. Padahal waktu di temu karya kan sudah komitmen untuk mengirimkan peserta sesuai dengan spesifikasi yang diminta, di surat pemanggilan peserta juga sudah ada. Biasanya alasannya karena stafnya belum tau materi, tapi seharusnya sudah diwakili oleh pendamping daerah. Atau ada juga alasan tidak ada orangnya, nah kalo tidak ada orangnya kenapa dulu minta pelatihan itu. Ini dik yang sering terjadi, terus kita carikan solusinya (Wawancara 19 Mei 2014).

Sebagai sebuah contoh, telah disebutkan pada surat pemanggilan peserta bahwa syarat peserta yang diminta adalah ketua lembaga pemberdayaan lembaga kemasyarakatan, sedangkan peserta yang hadir adalah kepala desa, sering pula ditemui bahwa persyaratan peserta adalah pengurus Badan Usaha Milik Desa sedangkan peserta yang hadir adalah staf Badan Pemberdayaan Masyarakat daerah. Begitu banyak alasan mengapa kabupaten tidak mengikuti persyaratan peserta salah satunya karena staf Badan Pemberdayaan Masyarakat daerah belum pernah mengikuti pelatihan tersebut sehingga dikuatirkan terjadi ketimpangan informasi jika masyarakat sudah mengetahui informasi tersebut sedangkan staf instansi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa belum mendapatkan informasi tersebut. Begitu pula jika sebuah desa belum mendapatkan mendapatkan pelatihan kepala desa namun telah mendapatkan mendapatkan pelatihan bagi kepala desa namun pelatihan jenis lain, maka kepala desa merasa takut tersaingi dalam hal informasi sehingga tidak menunjuk peserta sesuai spesifikasi namun justru menghadirinya sendiri.

Ketidaksesuaian antara syarat peserta dengan spesifikasi peserta yang hadir kerap menimbulkan masalah dalam penyampaian materi di kelas. Penyampaian seringkali seakan tidak mendapatkan sambutan karena peserta lebih bersikap sebagai penonton dan tidak terlibat dalam pelatihan. Peserta pun seringkali menuntut fasilitas diluar kemampuan Balai Besar Pemberdayaan

Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang fasilitasnya ditujukan bagi pelatihan masyarakat.

Hal lain yang sering terjadi pada pelaksanaan pelatihan adalah lemahnya fungsi pendamping dari kabupaten dan provinsi. Pendamping sering kali merasa bahwa mereka hanya mendampingi maka sering dijumpai ketidakhadiran mereka dalam rangkaian kegiatan pelatihan utamanya kegiatan penyampaian materi di kelas. Fungsi pendamping dari daerah selain menghantarkan peserta dari daerah menuju ketempat pelatihan, diharapkan juga untuk memfasilitasi jika terdapat materi yang perlu ditindak lanjuti di daerah dan penambahan informasi jika terjadi perbedaan antara materi dan penerapan di daerah. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ibu Endang Hernanik, SH, MAP, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa sebagai berikut :

Di kelas jika saya perlu konfirmasi tentang kebijakan daerah seringkali ada kendala karena tidak ada pendampingnya, pendampingnya jalan-jalan atau ndak tahu kemana. Saya mau negur juga sungkan karena sesama eselon, atau bahkan mereka eselonnya lebih tinggi. Sebetulnya saat mereka datang sudah diwekasi kepala untuk bisa mendampingi peserta. Di temu karya kan juga sudah diminta komitmen untuk mendampingi peserta. Seringkali yang datang temu karya tidak menyampaikan pada yang mendampingi saat pelatihan. Jadinya gak nyambung. Padahal kalo ada pendamping di kelas itu jadi lebih enak untuk kelanjutan penerapan materi di daerah (Wawancara 20 Mei 2014).

Perbedaan budaya antar peserta yang melahirkan perbedaan sikap mereka dalam mengikuti pelatihan, seringkali ditemui peserta yang tidak hadir dalam pelatihan di kelas, peserta yang pasif dan tidak menanggapi penyampaian materi dari pelatih masyarakat karena tidak mengerti tentang tutur bahasa pelatih masyarakat, peserta yang bertindak kurang sopan seperti berteriak ketika dan memukul-mukul meja dalam menyampaikan usulan. Sikap peserta tersebut tidak hanya menyulitkan pelatih masyarakat dalam menyampaikan materi namun juga

peserta lainnya. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ibu Ir. Mei Wulandari, MM, Kepala Seksi Usaha Ekonomi Masyarakat sebagai berikut :

Tingkah laku peserta pelatihan macam-macam dik, kalau sudah diem ya diem banget. Tapi ada juga yang terlalu aktif sehingga mendominasi. Sebagai pelatih masyarakat kita harus siap dalam kondisi apapun. Kuncinya materi dapat tersampaikan, peserta dapat menerima materi, soal tindakan peserta yang beraneka rupa itu biasanya saya kembalikan lagi ke peserta. Untuk yang mendominasi saya bilang : ok pak, silakan yang lain gantian untuk berpendapat. Kalo yang pasif biasanya saya kasi tugas dan menyuruh mereka presentasi (Wawancara 19 Mei 2014).

Pelatihan yang terselenggarakan pada tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 15. Pelaksanaan Pelatihan Tahun 2013. Pada Tabel 15 dapat kita lihat waktu pelaksanaan, jenis pelatihan, asal provinsi dan kabupaten peserta pelatihan, serta keterangan yang menjelaskan mengenai pelatihan tersebut bila dibandingkan dengan rencana pelatihan pada Tabel 12. Rencana Pelatihan Tahun 2013, terjadi beberapa perubahan jadwal maupun asal kabupaten peserta pelatihan.

Tabel 15. Pelaksanaan Pelatihan Tahun 2013

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kab/Kota	Keterangan
1.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Barat	Kab. Mamuju	
2.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Utara	Kab. Minahasa Tenggara	
3.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Jawa Timur	Kab. Lumajang	
4.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Papua	Kab. Jayapura	
5.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Maluku	Ambon	
6.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Tengah	Kab. Buol	
7.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Bali	Kab. Klungkung	
8.	4 s.d 10 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Papua Barat	Kab. Manokwari	

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten	Keterangan
9.	4 s.d 10 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Bali	Kab. Tabanan	
10.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permasyarakatan Desa	Nusa Tenggara Barat	Kab. Lombok Tengah	
11.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permasyarakatan Desa	Papua	Kab. Sarmi	
12.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa	Jawa Timur	Kab. Jember	
13.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa	Gorontalo	Kab. Gorontalo Utara	
14.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Maluku Utara	Kab. Halmahera Tengah	
15.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Partisipatif	NTB	Kab. Dompu	
16.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Partisipatif	Sulbar	Kab. Mamuju Utara	
17.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Partisipatif	Sulsel	Kab. Luwu Utara	
18.	13 s.d 18 Mei 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Jatim	Kab. Trenggalek	
19.	13 s.d 18 Mei 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Sutra	Kab. Kolaka	27 mei-2 jun gantikan buton
20.	13 s.d 18 Mei 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Sulut	Kab. Minahasa	
21.	13 s.d 19 Mei 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Tengah	Kab. Tojo Una una	
22.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Kab. Minahasa Utara	10-16 jun
23.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Papua Barat	Kab. Kaimana	10-16 jun
24.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Kab. Halmahera Selatan	17-23 jun
25.	10 s.d 16 Juni 2013	Pelatihan Administrasi Keuangan Kelurahan	Sulawesi Utara	Kota Bitung	17-23 jun
26..	10 s.d 16 Juni 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Tenggara	Kab. Konawe	17-23 jun
27.	10 s.d 16 Juni 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Maluku Utara	Kota Ternate	1-7 juli
28.	17 s.d 23 Juni 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan	Jawa Timur	Kota Probolinggo	1-7 juli
29.	17 s.d 23 Juni 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan	Sulawesi Selatan	Kab. Gowa	1-7 juli
30.	17 s.d 23 Juni 2013	Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa	Sulawesi Tengah	Kab. Donggala	10-16 juni
31.	24 s.d 30 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Gorontalo	Kab. Bone Bolango	15-21 juli

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten	Keterangan
32.	24 s.d 30 Juni 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Nusa Tenggara Barat	Kab. Lombok Utara	15-21 juli
33.	22 s.d 28 Juli 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Kab. Minahasa Selatan	26 ags-1sep gantikan buton utara
34.	26 Agustus s.d 1 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	Sulawesi Tenggara	Kab. Konawe Selatan	23-29 sep
35.	26 Agustus s.d 1 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	Nusa Tenggara Barat	Kab. Lombok Tengah	23-29 sep
36.	26 Agst.d 1 Sep 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Prov. Papua	Kab. Keerom	27mei-2 juni
37.	9 s.d 15 September 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Sulawesi Tenggara	Kota Bau-Bau	
38.	2 s.d 8 September 2013	Pelatihan Pengelolaan Keuangan Desa	Maluku Utara	Kota Tidore Kepulauan	15-21 juli
39.	2 s.d 8 September 2013	Pelatihan Penumbuhkembangan Jiwa Kewirausahaan	Nusa Tenggara Timur	Kab. Sikka	23-29sep gantikan nagekeo
40.	2 s.d 8 September 2013	Pelatihan Penumbuhkembangan Jiwa Kewirausahaan	Sulawesi Utara	Kab. Kepulauan Talaud	
41.	9 s.d 15 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Selatan	Kab. Pangkajene dan Kepulauan	2-8 sept
42.	9 s.d 15 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Gorontalo	Kab. Gorontalo	
43.	9 s.d 15 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Maluku	Kab. Maluku Tenggara	2-8 sept
44.	6 s.d 12 Oktober 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Selatan	Kab. Barru	
45.	6 s.d 12 Oktober 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa	Bali	Kab Bangli	16-22 sept
46.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Jawa Timur	Kab. Bojonegoro	
47.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Jawa Timur	Kab. Situbondo	10-16 jun
48.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Sulbar	Kab. Polewali Mandar	24-30 jun
49.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Keuangan Kelurahan	Sulteng	Kota Palu	17-23 jun
50.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan BUMDES	Sulteng	Buol	
51.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan BUMDES	Sultra	Kolaka Utara	9-15 sep
52.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan BUMDES	NTT	Ende	
53.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Sulbar	Mamuju Utara	

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten	Keterangan
54.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Sulsel	Maros	
55.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Gorontalo	Pohuwato	24-30 jun
56.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Sulawesi Utara	Kepulauan Shangihe	
57.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Jawa Timur	Blitar	27 mei-2 juni gantikan bondowoso
58.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Maluku	Kota Ambon	24-30 juni gantikan malteng
59.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Papua	Kota Jaya Pura	
60.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Nusa Tenggara Barat	Kota Mataram	
61.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Minahasa Selatan	
62.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Selatan	Enrekang	
63.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Papua Barat	Teluk Bintuni	
64.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Halmahera Tengah	
65.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Kota Ternate	
66.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Utara	Kota Tomohon	
67.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Papua Barat	Sorong	
68.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Gorontalo	Gorontalo	
69.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Sekretaris Desa	Sulut	Bolaang Mongondow	
	TOTAL	69 ANGKATAN			

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian

Dalam Negeri di Malang

5.1.2.3. Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilaksanakan pada saat berlangsungnya pelatihan. Pelatihan ini dilakukan dua arah yaitu pelatih masyarakat menilai peserta dan peserta diberi kesempatan untuk menilai pelatih masyarakat maupun panitia

penyelenggara. Penilaian pada saat pelatihan bertujuan untuk memberikan umpan balik serta untuk melakukan perbaikan terhadap hal-hal yang dimungkinkan diperbaiki dengan segera serta mendukung lancarnya proses pelatihan.

Untuk melaksanakan penilaian selama berlangsungnya pelatihan terdapat berbagai alat bantu yang digunakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Alat bantu tersebut adalah lembaran pre test dan post test, lembar evaluasi harian, evaluasi reaksi, serta refleksi harian.

Lembar pre test dan post test adalah sejumlah soal pilihan berganda, biasanya sejumlah 20 soal yang bertujuan untuk membandingkan pemahaman peserta sebelum dan sesudah disampaikan materi. Penilaian ini bersifat kognitif, artinya mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap ilmu pengetahuan atau wawasan peserta terhadap sebuah materi. Hasil pretest dan post test peserta pelatihan pada tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 16. Hasil Pre test dan Post test Pelatihan Tahun 2013.

Lembar evaluasi harian didarkan kepada peserta setiap hari di penghujung materi pada hari itu. Lembar evaluasi harian berisi tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan, bagaimanakah tingkat kepuasan peserta apakah sangat tidak memuaskan, tidak memuaskan, cukup memuaskan, memuaskan atau sangat memuaskan. Adapun 10 aspek yang menjadi perhatian adalah perencanaan dan pengaturan kegiatan sehari-hari, pemanfaatan dan pengaturan waktu selama kegiatan pelatihan, kejelasan penyajian materi, tingkat kemanfaatan informasi berkaitan dengan pekerjaan peserta, kualitas dan kesesuaian bahan-bahan pelatihan, tingkat interaksi

Tabel 16. Hasil Pre Test dan Post Test Pelatihan Masyarakat Tahun 2013

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kab/Kota	Pre Test	Post Test
1.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Barat	Mamuju	50,18	70,25
2.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Utara	Minahasa Tenggara	56,79	76,29
3.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Jawa Timur	Lumajang	51,88	71,40
4.	25 Feb s.d 1 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Papua	Jayapura	48,89	69,64
5.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Maluku	Ambon	52,76	71,38
6.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Tengah	Buol	57,78	71,43
7.	4 s.d 10 Maret 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Bali	Klungkung	65,23	73,52
8.	4 s.d 10 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Papua Barat	Manokwari	50,18	70,25
9.	4 s.d 10 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Bali	Tabanan	72,14	79,29
10.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa	Nusa Tenggara Barat	Lombok Tengah	56,79	73,52
11.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa	Papua	Sarmi	58,89	72,40
12.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa	Jawa Timur	Jember	56,79	70,18
13.	17 s.d 22 Maret 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa	Gorontalo	Gorontalo Utara	55,37	71,07

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten	Pre Test	Post Test
14.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Maluku Utara	Halmahera Tengah	50	71,30
15.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Nusa Tenggara Barat	Dompu	63,27	73,54
16.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Barat	Mamuju Utara	60,36	71,58
17.	22 s.d 28 April 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Selatan	Luwu Utara	60,54	72,78
18.	13 s.d 18 Mei 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Jawa Timur	Trenggalek	64,64	76,25
19.	13 s.d 18 Mei 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Tenggara	Kolaka	54,64	75,54
20.	13 s.d 18 Mei 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Utara	Minahasa	56,43	76,69
21.	13 s.d 19 Mei 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Tengah	Tojo Una una	62,68	77,59
22.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Minahasa Utara	56,25	75,54
23.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Papua Barat	Kaimana	52,20	73,40
24.	27 Mei s.d 2 Juni 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Halmahera Selatan	38,15	70,19
25.	10 s.d 16 Juni 2013	Pelatihan Administrasi Keuangan Kelurahan	Sulawesi Utara	Bitung	57,14	75,89
26..	10 s.d 16 Juni 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Sulawesi Tenggara	Konawe	65,56	71,67
27.	10 s.d 16 Juni 2013	Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif	Maluku Utara	Ternate	59,82	70,22

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten	Pre Test	Post Test
28.	17 s.d 23 Juni 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan	Jawa Timur	Probolinggo	48,97	72,93
29.	17 s.d 23 Juni 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan	Sulawesi Selatan	Gowa	58,21	74,64
30.	17 s.d 23 Juni 2013	Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa	Sulawesi Tengah	Donggala	42,59	72,93
31.	24 s.d 30 Juni 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Gorontalo	Bone Bolango	53,39	75,54
32.	24 s.d 30 Juni 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Nusa Tenggara Barat	Lombok Utara	51,79	72,14
33.	22 s.d 28 Juli 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Minahasa Selatan	42,59	71,07
34.	26 Agustus s.d 1 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	Sulawesi Tenggara	Konawe Selatan	48,04	75,36
35.	26 Agustus s.d 1 September 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa	Nusa Tenggara Barat	Lombok Tengah	48,04	75,36
36.	26 Agst.d 1 Sep 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Prov. Papua	Keerom	52,43	73,40
37.	9 s.d 15 September 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Sulawesi Tenggara	Bau-Bau	50,36	72,14
38.	2 s.d 8 September 2013	Pelatihan Pengelolaan Keuangan Desa	Maluku Utara	Tidore Kepulauan	51,79	73,39
39.	2 s.d 8 September 2013	Pelatihan Penumbuhkembangan Jiwa Kewirausahaan	Nusa Tenggara Timur	Sikka	57,78	71,40
40.	2 s.d 8 September 2013	Pelatihan Penumbuhkembangan Jiwa Kewirausahaan	Sulawesi Utara	Kepulauan Talaud	58,8	72,93

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten	Pre Test	Post Test
41.	9 s.d 15 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Selatan	Pangkajene dan Kepulauan	60,48	76,96
42.	9 s.d 15 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Gorontalo	Gorontalo	58,75	75,89
43.	9 s.d 15 September 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Maluku	Maluku Tenggara	46,68	74,82
44.	6 s.d 12 Oktober 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Selatan	Baru	55,18	75,19
45.	6 s.d 12 Oktober 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa	Bali	Bangli	66,48	75,93
46.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Jawa Timur	Bojonegoro	56,43	73,54
47.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Jawa Timur	Situbondo	64,48	75,71
48.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi barat	Polewali Mandar	46,61	72,68
49.	28 Okt s.d 3 Nov 2013	Pelatihan Administrasi Keuangan Kelurahan	Sulawesi Tengah	Palu	52,13	72,93
50.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa	Sulawesi Tengah	Buol	58,21	71,07
51.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa	Sulawesi Tenggara	Kolaka Utara	60,36	73,39
52.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa	Nusa Tenggara Timur	Ende	53,39	75,36
53.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Barat	Mamuju Utara	52,78	73,52

No	Waktu	Pelatihan	Provinsi	Kabupaten	Pre Test	Post Test
54.	18 s.d 24 Nov 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Selatan	Maros	55	72,86
55.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Gorontalo	Pohuwato	56,43	71,40
56.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Sulawesi Utara	Kepulauan Shangihe	63,52	71,07
57.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna	Jawa Timur	Blitar	64,52	75,71
58.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Maluku	Ambon	64,82	77,5
59.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Papua	Jaya Pura	58,8	77,2
60.	24 s.d 30 Nov 2013	Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan	Nusa Tenggara Barat	Mataram	63,52	75,71
61.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Utara	Minahasa Selatan	60,36	77,86
62.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Sulawesi Selatan	Enrekang	60,36	77,86
63.	1 s.d 7 Desember 2013	Peningkatan Kapasitas Kepala Desa	Papua Barat	Teluk Bintuni	40,38	72,86
64.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Halmahera Tengah	37,86	71,07
65.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Maluku Utara	Ternate	63,52	72,86
66.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)	Sulawesi Utara	Kota Tomohon	70,36	73,54
67.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Papua Barat	Sorong	49,64	71,07
68.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Gorontalo	Gorontalo	58,21	77,14

69.	8 s.d 14 Desember 2013	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa	Sulawesi Utara	Bolaang Mongondow	50,18	74,29
	TOTAL	69 ANGKATAN				

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

peserta dengan pihak pengelola pelatihan, kualitas penyediaan sarana akomodasi dan penyajian konsumsi, penyediaan dan pemanfaatan sarana pendukung (mushola, kesehatan, satuan keamanan dan toko), tingkat kepuasan secara keseluruhan.

Apabila terdapat masukan di luar 10 aspek tersebut dapat dituliskan pada kolom saran/ komentar. Lembar evaluasi harian memberikan masukan kepada panitia penyelenggara dan dapat ditindak lanjuti secepat mungkin. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ibu Endang Hernanik, SH, MAP, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa sebagai berikut :

Berdasarkan hasil evaluasi harian kita lakukan penyelesaian, untuk yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan di kelas saya tangani, sedangkan untuk sarana dan prasarana saya sampaikan ke bagian umum. Biasanya yang ke bagian umum berkaitan dengan lampu mati, atau handel pintu, atau kebutuhan asrama lainnya. Kalau untuk yang di kelas bisa saya tangani tentu saja koordinasi dengan panitia lainnya (Wawancara 21 Mei 2014).

Evaluasi reaksi adalah penilaian pelatih masyarakat terhadap antusiasme peserta terhadap materi yang telah disampaikan. Berdasarkan reaksi dari peserta diperoleh gambaran mengenai tingkat pemahaman, tingkat emosi, tingkat ketertiban serta pengalaman peserta. Hasil penilaian pelatih masyarakat tersebut disampaikan kepada pelatih masyarakat berikutnya agar pelatih masyarakat berikutnya dapat memberikan penekanan ataupun motivasi apabila peserta terlihat kurang antusias atau minim pengetahuan dan pengalaman. Apabila peserta terlihat sangat antusias bahkan mempunyai tingkat kemampuan serta pemahaman yang tinggi, maka dapat dilakukan perubahan terhadap metode belajar dengan mengedepankan diskusi dan presentasi sedangkan peran pelatih masyarakat hanya untuk mengarahkan serta mengambil

kesimpulan. Kondisi peserta yang berbagai rupa perlu disikapi oleh pelatih masyarakat sehingga pelatihan dapat berjalan dengan meminimasi ketidaktertiban ataupun kepasifan peserta.

Refleksi harian dipimpin oleh pejabat eselon 3 atau eselon 4 dan dilakukan pada pagi hari sebelum pelatihan dimulai. Refleksi harian berisi ulasan singkat mengenai materi yang telah diberikan pada hari terdahulu serta informasi sekilas mengenai materi yang akan diberikan sepanjang hari. Pada saat refleksi harian tersebut juga diberi kesempatan bagi peserta untuk memberikan masukan serta menyampaikan keluhan terhadap hal-hal yang menghambat lancarnya pelatihan.

Penilaian pelatihan dilaksanakan sekan tergesa-gesa dikarenakan minimnya alokasi waktu dalam melakukan penilaian. Penilaian berupa evaluasi refleksi harian dilakukan diawal pelatihan dengan alokasi waktu tidak lebih dari 15 menit, sedangkan lembar evaluasi harian kerap disisipkan di akhir penyampaian materi sebelum pelatihan pada hari tersebut diakhiri. Minimnya waktu menyebabkan peserta terburu buru dalam mengutarakan kritik dan masukannya. Seringkali juga dijumpai bahwa keluhan yang disampaikan oleh peserta tersebut menyangkut keterbatasan sarana dan prasarana di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Hal yang tidak dilakukan secara terjadwal adalah evaluasi terhadap pelatih masyarakat, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Drs. Jarot Sunjoto, MM, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Kelurahan sebagaimana berikut :

Yang kurang dilakukan adalah evaluasi terhadap pelatih masyarakat, karena tidak ada yang menilai apakah pelatih masyarakat sudah dapat menyampaikan dengan baik. Ini terjadi karena tidak ada tim evaluatornya, saya sendiri ndak enak kalo menilai pelatih masyarakat lain. Kalau

misalnya ada tim evaluasi pelatih masyarakat juga bingung juga siapa yang melakukan, seharusnya ada koordinator pelatih, tapi disini tidak ada. Juga tidak ada evaluasi secara total dan menyeluruh untuk panitia dan pelatih masyarakat di akhir pelatihan atau tiap harinya. Ini karena jadwal yang padat, terkadang malampun ada materi, kemudian kita istirahat sabtu, minggu dan senin ada lagi pelatihan. Jadi evaluasi menyeluruh pelatih masyarakat dan panitia terlewatkan, hanya masukan dari peserta saja tapi ndak kita bahas bersama-sama. Idealnya kan evaluasi pada pelatih masyarakat itu dilaksanakan secara terbuka, jadi kita tahu kedudukan kita masing-masing. Tidak perlu sembunyi-sembunyi, ada baiknya diekspos jadi kita tahu kelemahan dan kelebihan kita. Disini ni melatih sudah kebiasaan sehari-hari jadi kayak rutinitas saja, kurang greget ini pelatih masyarakatnya (Wawancara 9 Juni 2014).

5.1.2.4. Review Pelatihan

Review pelatihan dilaksanakan dengan melaksanakan program monitoring dan evaluasi pasca pelatihan. Program monitoring dan evaluasi pasca pelatihan meliputi persiapan, pelaksanaan dan pemaparan hasil monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi pasca pelatihan dilakukan dengan melakukan kunjungan pada kabupaten terpilih yang pelaksanaannya pada akhir tahun anggaran berkisar pada bulan November. Konsentrasi pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah pada pelatihan yang dilaksanakan 3 tahun terakhir termasuk tahun berjalan.

Pada tahap persiapan dilakukan persiapan rekapitulasi terhadap pelatihan yang sudah dilakukan selama 3 tahun terakhir dan dilakukan pengelompokan berdasarkan provinsi dan kabupaten asal peserta. Langkah berikutnya adalah melakukan pemilihan kabupaten yang akan dikunjungi dengan pertimbangan kemungkinan untuk dijangkau, serta memprioritaskan kabupaten yang belum pernah mendapatkan kunjungan untuk monitoring dan evaluasi program pelatihan. Monitoring dan evaluasi mencakup 14 provinsi di wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam

Negeri di Malang, namun terbatas untuk 2-3 kabupaten untuk masing-masing provinsi sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Drs. Khumaidi, MAP Seksi Penyusunan Program sebagai berikut :

Kita upayakan kalo monev itu yang antusias waktu program berjalan kita kunjungi, untuk menyambung kerjasama berikutnya, terus yang memang belum pernah dimonev. Kalau yang sudah dimonev mau dikunjungi lagi ya ndak papa, tapi itu bukan prioritas. Kita mau lihat pasca pelatihan itu gimana, kalo hari-hari kan monev itu tugas dari kabupaten. Sudah ada komitmen waktu temu karya. Kalau hari hari kita monev ya jelas ndak bisa. Mau minta masukan juga tentang program pelatihan kemarin apa masukannya dari peserta. Setelah diterapkan di daerah apa kesulitannya. Monev itu juga membuat kita seimbang, peserta sudah ke malang, ya kita kunjungi lagi ke daerahnya. Peserta senang kita kunjungi, saya juga senang lihat peserta yang dulu pernah saya ajar (Wawancara 12 Mei 2014).

Tahap persiapan merupakan awal dimana dilakukan pemilihan kabupaten dan jenis pelatihan yang akan ditinjau, data tersebut dilengkapi dengan data alumni, daftar materi yang disampaikan, serta panduan wawancara untuk mengetahui respon peserta dan aparat kabupaten dalam menerapkan materi pelatihan. Pada tahap ini dibagi kelompok aparat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang biasa disebut inumerator yang terbagi atas 14 provinsi. Tiap provinsi terdiri atas 2-3 inumerator dengan komposisi inumerator senior dan junior. Pada tahap persiapan dilakukan koordinasi dan komunikasi antara inumerator dengan kabupaten terpilih.

Komunikasi ditujukan agar kabupaten dapat menyiapkan sampel peserta pelatihan yang akan dilakukan wawancara serta lokasi yang akan dikunjungi. Apabila tidak dimungkinkan untuk bertemu dengan seluruh peserta pelatihan maka dimungkinkan untuk melakukan wawancara pada sebagian peserta saja

karena kondisi sebuah kabupaten relatif sama karena peraturan daerah pendukungnya sama dan potensi antar daerah pun tidak jauh berbeda.

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan kurang lebih 5 hari untuk menggali informasi dari peserta melalui wawancara. Selain dilakukan wawancara mengenai penerapan materi pelatihan juga digali mengenai hambatan dalam penerapan materi serta masukan bagi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam penyelenggaraan pelatihan. Masukan kepada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dapat berupa usulan materi yang perlu dipertegas dan ditambahkan jam pelajarannya serta materi baru dalam sebuah pelatihan.

Sekembalinya di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, tiap inumerator diharuskan untuk menyusun laporan tertulis mengenai hasil monitoring dan evaluasi serta mempresentasikannya di depan seluruh tim inumerator lainnya. Setiap laporan dihimpun di seksi penyusunan program untuk dilakukan rekapitulasi secara menyeluruh, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Drs. Khumaidi, MAP Seksi Penyusunan Program sebagai berikut :

Ada 2 gelombang untuk pelaksanaan monev, jadi ndak sekaligus pergi semua, bisa kosong kantornya. Nanti kalo sudah sampai semua dari daerah mereka membuat laporan tertulis, terus dipresentasikan di depan semua inumerator. Jadi kita tahu secara umum kondisi 14 provinsi wilayah kerja kita. Yang penting itu masukan, hasil unjuk kerja di daerah, serta isu-isu strategis yang berkembang di daerah (Wawancara 12 Mei 2014).

Kendala yang kerap kali dijumpai saat pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah kesulitan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam melakukan kontak ke daerah, utamanya jika jangka waktu pelatihan dan pelaksanaan monitoring dan evaluasi diatas 1 tahun. Hal ini dikarenakan tingginya mutasi pejabat di daerah. Hal ini disampaikan oleh Bapak Imam Taxwym SH, MSi, Kepala Bidang Pemberdayaan Aparatur Desa Kelurahan sebagai berikut :

Di daerah itu sering mutasi, kalau pejabatnya pindah kan jarang untuk menyampaikan ke penggantinya, jadi sering kita tidak nyambungunya di situ. Kalau pejabatnya ganti kita mulai dari awal lagi. Kalau menghubungi pejabat yang lama, mereka sudah punya tupoksi yang lain. Seringkali pembinaan di daerah juga macetnya karena pejabatnya gonta ganti. Tiap pejabat kan seringnya punya pemikiran sendiri-sendiri, ada yang senang pelatihan, ada yang menilai pelatihan itu buang-buang uang. Yang di latihpun kadang sudah tidak menjabat lagi, misalnya anggota BPD sudah diganti, atau ketua LPMnya bahkan kadesnya (Wawancara tanggal 4 Juni 2014).

Pada Tabel 17. Monitoring dan Evaluasi Pasca Pelatihan Tahun 2013 diinformasikan kabupaten dan kota yang telah dikunjungi dalam kegiatan monitoring dan evaluasi. Kabupaten dan kota tersebut tersebar di 14 provinsi wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Sasaran Monitoring Evaluasi Pasca Pelatihan Masyarakat meliputi alumni peserta pelatihan dengan jenis pelatihan antara lain meliputi : Pelatihan Manajemen Pemerintahan Desa, Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa, Pengelolaan Sumber-sumber pendapatan Keuangan Desa, Pelatihan Pengelolaan Keuangan dan Aset Desa, Pemerintahan Desa bagi Kepala Desa dan BPD, Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, Manajemen Pemerintah Kelurahan, Penguatan Lembaga Kemasyarakatan, Pelatihan Manajemen Pembangunan Partisipatif, Perencanaan Pembangunan

Berwawasan Gender, Pemberdayaan Perempuan bagi Tim Penggerak PKK, Penumbuhan dan Pengembangan Jiwa Kewirausahaan, Pengelolaan Pasar ke Desa, Badan Usaha Milik Desa, Pemasarakatan dan Pemanfaatan TTG. Berdasarkan rangkuman hasil dari komentar alumni peserta menyatakan

Tabel 17. Monitoring dan Evaluasi Pasca Pelatihan Masyarakat Tahun 2013

No	Provinsi	Kabupaten/ Kota
1.	Jawa Timur	Situbondo, Jember
2.	Bali	Bangli, Klungkung
3.	Gorontalo	Pohuwato, Bone Bolango
4.	Maluku	Maluku Tenggara, Kota Ambon
5.	Maluku Utara	Ternate, Tidore
6.	Nusa Tenggara Timur	Sikka
7.	Nusa Tenggara Barat	Bima, Dompu
8.	Papua	Jayapura, Sarmi
9.	Papua Barat	Teluk Bintuni, Sorong
10.	Sulawesi Barat	Mamuju, Mamuju Utara
11.	Sulawesi Selatan	Pangkajene Kepulauan, Barru
12.	Sulawesi Utara	Minahasa Utara, Minahasa Selatan
13.	Sulawesi Tengah	Sigi, Kota Palu
14.	Sulawesi Tenggara	Konawe Selatan, Kendari

Sumber : Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian

Dalam Negeri di Malang

Pelatihan yang telah dilaksanakan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dirasakan

manfaatnya oleh para alumni peserta pelatihan, pelatihan tidak terbatas teori namun dilengkapi dengan peningkatan ketrampilan dan peningkatan sikap melalui studi lapang untuk melihat kelebihan dan kekurangan sebuah lokasi dalam menerapkan sebuah materi pelatihan. Beberapa temuan dilapang terkait kinerja alumni peserta pelatihan tersaji sebagai berikut :

1) Pelatihan Bidang Pemerintahan Desa/Kelurahan :

- a. Pengisian Buku Adminisitrasi Desa/Kelurahan sebagai data base bagi Desa dan Kelurahan belum terisi dengan lengkap sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. Penggunaan format anggaran pendapatan dan belanja desa belum seluruhnya sesuai dengan ketentuan tentang pengelolaan Keuangan desa, hal ini disebabkan acuan yang dipakai oleh desa adalah format yang diserahkan oleh kabupaten/kota yang belum menindaklanjuti dengan Peraturan Daerah tentang Pengelolaan Keuangan desa.
- c. Sistimatika penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa belum menyesuaikan dengan peraturan tentang Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Desa.
- d. Alokasi Dana Desa yang peruntukannya 30 % untuk biaya operasional pemerintah desa dan BPD serta 70 % untuk Pemberdayaan Masyarakat, prosentasenya bervariasi sesuai kemampuan dan besaran jumlah desa di daerah.

2) Pelatihan Bidang Kelembagaan Masyarakat Desa/Kelurahan dan Sosial Budaya

- a. Unit usaha ekonomi yang berkembang di desa yang bersumber dari bantuan pemerintah belum sepenuhnya terwadahi dalam Badan Usaha

Milik desa. Kondisi ini disebabkan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota belum secara keseluruhan menerbitkan perda yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Desa sebagai acuan penyusunan regulasi desa.

- b. Peran Lembaga Kemasyarakatan desa/kelurahan sangat dirasakan manfaatnya dalam mendukung pemerintahan desa/kelurahan terutama keberadaan LPM dan PKK. Hal yang perlu mendapat perhatian adalah belum semua daerah menindaklanjuti penguatan lembaga masyarakat dengan Peraturan Daerah.

3) Pembinaan Daerah

- a. Belum adanya dukungan kongkrit alokasi pendanaan dari Kabupaten/Kota dalam melakukan pembinaan secara rutin kepada para alumni perta pelatihan. Namun demikian dalam hal kegiatan pelatihan antara Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang dengan Daerah telah terjadi kesinambungan program.
- b. Penyerahan kewenangan dari Pemerintah Kabupaten/Kota kepada desa belum terlaksana sehingga pemerintahan desa lebih banyak berharap pendanaan dari Alokasi Dana Desa dibandingkan dengan mengelola potensi sumber daya yang ada ditingkat lokal.
- c. Perlu peningkatan pendampingan dan fasilitasi terkait penggunaan dana Alokasi Dana Desa oleh pemerintah desa sehingga dalam menggunakan dana tersebut sesuai dengan pos yang sudah tertuang dalam APB-Des dan tidak menimbulkan pengalihan fungsi penggunaan dana tersebut untuk kebutuhan pos-pos lain.
- d. Minimnya perhatian dari Pemerintah Daerah pasca pelatihan terhadap para alumni setelah pulang ke daerah. Kondisi ini disebabkan Pemerintah

Daerah mempunyai skala prioritas tersendiri untuk menangani program maupun kegiatan disamping tingginya frekuensi mutasi pejabat daerah mempengaruhi rendahnya pemahaman para pemangku pemberdayaan masyarakat terhadap sumberdaya alumni peserta pelatihan.

Dari hasil monitoring evaluasi dapat disimpulkan, bahwa keberadaan alumni peserta pelatihan mampu mendorong peningkatan kinerja sesuai bidangnya. Substansi materi lebih mengarah pada keterampilan melalui kunjungan lapang dilokasi desa dan kelurahan yang pengelolaan pemerintahan dan lembaga kemasyarakatannya telah berjalan dengan baik. Adanya keterbatasan modul pelatihan, seringnya mutasi pelatih daerah dan belum adanya peraturan daerah yang mendukung pelaksanaan materi pelatihan seringkali menjadi penghambat dalam penerapan materi pelatihan.

5.1.2.5. Perbaikan Pelatihan

Perbaikan pelatihan adalah saat dimana dilakukan aksi terhadap setiap masukan. Perbaikan pelatihan dilakukan secara menyeluruh dari aspek materi pelatihan dan juga sarana pendukung penyelenggaraan pelatihan. Perbaikan pelatihan dilakukan dengan adanya modul baru yang disusun maupun perbaikan modul yang telah ada. Perbaikan sarana pendukung pelatihan dilakukan dengan melakukan perbaikan gedung, ruang kelas, sarana akomodasi lainnya. Selain perbaikan materi dan sarana prasarana juga dilakukan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan penyegaran bagi karyawan dari kejenuhan bekerja.

Perbaikan modul dilakukan sesuai masukan dari hasil monitoring dan evaluasi serta penyesuaian dengan peraturan terbaru. Perbaikan modul

dilakukan pada modul yang telah ada namun perlu untuk dilakukan penyempurnaan. Perbaikan modul melibatkan karyawan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dan juga narasumber dari berbagai instansi sesuai dengan topik dan kebutuhan. Setidaknya tiap 3 tahun dilakukan perbaikan terhadap modul agar modul tetap dapat menjawab kebutuhan peserta terhadap sebuah materi sebagaimana disampaikan Bapak Naswir Darmansyah SH, MSi, Kepala Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan sebagai berikut :

Kalau perbaikan program pelatihan yang bisa kita lakukan adalah perbaikan modul. Tentunya setiap modul adalah pijakan dari kegiatan yang kita lakukan. Dan dasar dari modul adalah regulasi. Tidak ada kegiatan tanpa regulasi. Yang bisa kita perbaiki ya modul dan metode pelatihan sesuai dengan tupoksi kita di balai. Kalau perbaikan kebijakan jelas bukan tupoksi kita, itu kaplingannya Dirjen PMD. Kita bisa kasi masukan berupa telaah staf, tapi jelas pembuat kebijakan bukan di balai ini. Peran kita di balai ini fungsi pembinaan, membantu sebagian tugas teknis di bidang pelatihan untuk menghubungkan, mempercepat implementasi kebijakan (Wawancara 2 Juni 2014).

Pembuatan modul baru dilakukan apabila terdapat perubahan aturan tentang sebuah hal, pemutakhiran sistem dan tambahan materi penunjang. Perbaikan modul tersebut dilakukan terhadap modul yang sudah ada, dan dilakukan penyesuaian terhadapnya. Sebagian besar modul berasal dari Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri didapat dari *training of trainer* yang diikuti oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Modul tersebut disesuaikan berdasarkan jam pelajaran yang tersedia. Berikut ini adalah perbaikan modul yang dilaksanakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang pada tahun 2013 seperti yang tertera pada

Tabel 18. Penyusunan Modul Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang Tahun 2011-2013.

Tabel 18. Penyusunan Modul Pelatihan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang Tahun 2013

No	Judul Modul
1.	Modul Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Desa
2.	Modul Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa
3.	Modul Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan
4.	Modul RPJM Desa
5.	Modul TP-PKK
6.	Modul Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat berbasis Teknologi Tepat Guna

Sumber: Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

Pembuatan modul dapat pula dilakukan dengan adanya pengembangan dan penggalan terhadap rumpun pelatihan yang terdapat dalam peraturan tentang pelatihan masyarakat sebagaimana disampaikan oleh Ibu Endang Hernanik, SH, MAP, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa sebagai berikut:

Waktu perbaikan pelatihan kita lihat lagi judul pelatihan dan modulnya. Pertama kita lakukan penyesuaian berdasarkan rumpun pelatihan di peraturan yang ada. Misalkan kemarin kan kita pakai judul pelatihan manajemen pemdes, nah sekarang sudah kita sesuaikan sesuai dengan rumpun pelatihan menjadi lebih spesifik. Jadi sekarang judul pelatihan itu pelatihan BPD, pelatihan keuangan desa, dan yang lainnya. Tapi harus tetap ada pijakan aturannya (Wawancara 21 Mei 2014).

Bila dilihat dalam peraturan tentang Pelatihan Masyarakat banyak sekali dari rumpun tersebut yang belum dikembangkan, dan pelatihan masih berkuat pada jenis pelatihan yang sama. Namun pelatihan tersebut masih menjadi kebutuhan utama dari kabupaten terpilih berdasarkan informasi yang berasal dari identifikasi kebutuhan pelatihan.

Pada saat perbaikan modul dilakukan proses membaca ulang dan membahas secara mendalam mengenai materi yang ada, kemudian dilakukan penggalian terhadap materi yang ada untuk ditemukan hal-hal baru yang perlu ditambahkan. Narasumber diperlukan apabila terdapat materi baru yang memerlukan tambahan pendapat ahli diluar kapasitas pelatih masyarakat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Narasumber dipersilahkan untuk membuat materi bahan bacaan untuk modul dan memaparkannya di depan seluruh pelatih masyarakat. Narasumber selain berfungsi untuk menyusun materi dalam modul baru juga diharapkan memberikan pencerahan dan wawasan baru bagi pelatih masyarakat sebagaimana disampaikan oleh Ibu Ir. Mei Wulandari, MM, Kepala Seksi Usaha Ekonomi Masyarakat sebagai berikut :

Narasumber kita perlu untuk penyegaran, karena kita memang butuh masukan dari pihak lain, saya saja merasa masih kurang referensi untuk pengayaan materi pelatihan. Terus kalau revisi modul kan kita ada diskusi dengan narasumber, itu penting karena biasanya saat pelatihan waktu untuk diskusi materi sangat terbatas hampir tidak ada. Semua sudah sibuk sendiri sendiri, makanya waktu perbaikan modul itu saya gunakan sebaik-baiknya untuk bekal waktu pelatihan sudah jalan (Wawancara tanggal 19 Mei 2014).

Pengembangan karyawan merupakan hal yang tidak terpisah dari perbaikan pelatihan. Sebagai motor utama penggerak dari sebuah program, maka karyawan pun perlu mendapatkan penyegaran untuk menambah wawasan

dan menghilangkan kejenuhan. Pengembangan karyawan dilakukan 1 tahun sekali dengan konsentrasi pada peningkatan kerjasama tim pada karyawan, peningkatan motivasi bekerja, perbaikan pada metode dan cara menyampaikan materi.

Pelatih masyarakat berfungsi untuk selalu memberikan materi, motivasi dan menambahkan wawasan pada peserta, sehingga perlu juga mendapatkan penyegaran dan masukan dari narasumber. Pengembangan karyawan adalah sarana relaksasi bagi karyawan untuk menjadi masukan dalam menyampaikan materi pada pelatihan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengembangan karyawan kerap dilakukan di luar Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang sekaligus sebagai sarana rekreasi dan penyegaran bagi karyawan, walaupun waktu yang dipergunakan hanya 2 hari namun cukup memberikan penyegaran bagi karyawan.

5.1.3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

Banyak hal yang mendukung maupun menghambat jalannya program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, hal tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal lembaga.

5.1.3.1. Faktor Pendukung

5.1.1.3.1 Internal

Terdapat tiga hal faktor pendukung internal Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yaitu faktor

ketersediaan asrama serta sarana pendukungnya, ketersediaan tenaga panitia, serta kedudukan lembaga sebagai unit pelaksana teknis setingkat eselon 2.

Faktor pendukung dalam hal ketersediaan asrama dan sarana pendukungnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Asrama berkapasitas 210 orang cukup untuk menampung 7 angkatan pelatihan, pada kenyataannya kapasitas pelaksanaan secara bersamaan mencapai 7 angkatan sangat jarang terjadi. Pelaksanaan pelatihan dengan jumlah 4 angkatan adalah jumlah yang paling sering terjadi. Dengan kapasitas 210 orang maka tidak akan terjadi kekurangan penginapan bagi peserta, serta masih ada kelonggaran bagi bagian umum dalam menyiapkan penginapan bagi peserta berikutnya.
2. Fasilitas kamar berupa kamar mandi dalam, kasur spring bed, lantai keramik, lemari, meja serta perlengkapan lainnya cukup memenuhi standard tempat pelatihan dan tidak menjadi penghambat bagi peserta untuk mengikuti pelatihan. Jarak antara kamar dan ruang belajar pun tidak jauh sehingga peserta tidak lelah dalam mengikuti pelatihan.
3. Sarana pendukung berupa ruang makan dengan kapasitas 210 orang menjadikan peserta pelatihan dapat menikmati hidangan makan dengan tidak berdesak-desakan dan menikmati suasana makan yang menyenangkan dengan hiburan musik dan televisi.
4. Sarana pendukung berupa mushola dapat dipergunakan peserta untuk menjalankan ibadah secara bersama, serta adanya klinik yang tersedia dalam jam kerja dengan 2 orang dokter dan 1 paramedis siap untuk melayani peserta dalam bidang kesehatan.

5. Sarana olahraga berupa lapangan bulu tangkis, sarana tenis meja, fitness, serta fasilitas senam bersama 2 kali dalam 1 minggu dapat digunakan peserta sebagai sarana refreshing, menyehatkan badan serta menghilangkan kejenuhan selama mengikuti pelatihan.
6. Dua unit bis dengan kapasitas masing-masing 30 orang dipergunakan untuk mengantarkan peserta menuju lokasi studi lapang yang dilaksanakan untuk melihat secara langsung penerapan dari materi yang diterima selama pelatihan.

Dukungan dari ketersediaan asrama dan sarana penunjangnya menjadi faktor penunjang dalam pelaksanaan pelatihan seperti yang disampaikan oleh Bapak Drs. Khumaidi, MAP Seksi Penyusunan Program berikut ini :

Sampeyan bisa lihat dik, asrama, ruangan-ruangannya cukup representatif kan, dan kalo sampeyan lihat di kawi misalnya yah masih bagus sini, bersih juga kan. Dengan sarana seperti ini sebetulnya sudah berjalan programnya, tapi memang kita terus melakukan perbaikan, keadaan seperti ini memang ndak mulai awal, tapi 10 tahun belakangan ini sarana dan prasarananya meningkat pesat (Wawancara tanggal 12 Mei 2014).

Faktor pendukung dalam ketersediaan tenaga panitia adalah sebagai berikut :

1. Terdapat 34 orang pegawai di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. 34 orang pegawai terdiri atas pejabat eselon 2, 3, dan 4 serta jabatan fungsional umum yang telah berpengalaman dalam penyelenggaraan pelatihan masyarakat. Terdapat pembagian tugas sesuai dengan kedudukannya pada bagian, seksi dan sub bagian masing-masing.

2. Dalam pelaksanaan tugasnya, 34 orang pegawai dibantu oleh tenaga kontrak. Tenaga kontrak tersebut membantu pekerjaan secara teknis untuk memperlancar pelaksanaan pelatihan di luar kegiatan penyampaian materi pelatihan. Tenaga kontak meliputi operator komputer, petugas medis dan para medis, petugas pengamanan, petugas koperasi, petugas kebersihan, serta petugas ruang makan.

Faktor pendukung dalam hal kedudukan lembaga sebagai unit pelaksana teknis setingkat eselon 2 adalah sebagai berikut :

1. Status kelembagaan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah instansi setingkat eselon 2. Status eselon 2 setidaknya membawa pengaruh lebih kuat untuk dipatuhi ataupun diperhitungkan segala masukan kepada daerah dalam wilayah kerja, dengan mempunyai tingkatan eselon 2 memudahkan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam melakukan koordinasi dengan provinsi maupun kabupaten yang biasanya setingkat eselon 2 dan 3.
2. Posisi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah satu-satunya instansi di tingkat eselon 2, diantara dua Balai lainnya yaitu Yogyakarta dan Lampung. Hal ini menyebabkan adanya prioritas lebih bagi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa seringkali mengarahkan program serta anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan 2 Balai lainnya. Kepercayaan dari Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa digunakan untuk meningkatkan

program dan kualitas Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam bidang pelatihan. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang selalu sebagai rujukan bagi 2 balai lainnya dalam mengembangkan program pelatihannya, walaupun kondisi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang belum sepenuhnya sempurna.

3. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah sebuah lembaga yang melaksanakan program yang disusun sendiri berdasarkan pengajuan yang diserahkan kepada badan anggaran dan bukan sebuah lembaga yang mendapatkan pelimpahan tugas dari lembaga lain. Dampak dari hal tersebut bahwa Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dapat melakukan penyesuaian dan inovasi sesuai dengan keadaan yang ada tanpa mengurangi esensi sebuah pelatihan. Salah satu penyesuaian yang dilakukan adalah perubahan alokasi peserta untuk tiap kabupaten. Pada awal tahun 2006, 1 angkatan peserta pelatihan tidak berasal dari 1 Kabupaten namun dari berbagai Kabupaten dengan alokasi masing-masing Kabupaten 2 orang. Hal ini menyebabkan terkadang jumlah peserta dalam 1 angkatan kurang dari 30 orang karena tidak seluruh peserta yang hadir. Seringkali pelatihan tidak dihadiri oleh peserta berdasarkan syarat peserta yang tertera pada surat pemanggilan peserta namun diikuti oleh staf ataupun pejabat daerah. Pada tahun 2008 dilakukan perubahan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang bahwa 1 angkatan berasal dari 1 Kabupaten dengan alokasi 28 orang peserta, 1 orang pendamping kabupaten dan 1 orang pendamping provinsi.

Hal lain juga dilakukan pada alokasi waktu yang pada awalnya 10 hari menjadi 7 hari, hal tersebut bertujuan untuk menjangkau lebih banyak kabupaten dengan anggaran yang tersedia.

Faktor pendukung dalam bidang kedudukan lembaga dijelaskan oleh Bapak Naswir Darmansyah SH, MSi, Kepala Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan sebagai berikut :

Dengan posisi kita sebagai eselon 2 posisi kita menjadi lebih kuat. Kepercayaan daerah kepada kita juga besar. Daerah melihat kompetensi dan kemampuan kita dalam hal pelatihan masyarakat. Balai ini menjadi rujukan pelaksanaan pelatihan untuk wilayah Indonesia Timur (Wawancara tanggal 2 Juni 2014).

Faktor pendukung dalam hal posisi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang sebagai Unit Pelaksana Teknis dijelaskan oleh Bapak Drs. Khumaidi, MAP Seksi Penyusunan Program sebagai berikut :

Dalam pelaksanaan program kita gerak cepat, karena di awal tahun anggaran sudah siap. Sambil menunggu kesiapan daerah kita kerjakan dulu persiapan atau identifikasinya. Sampai saat ini belum pernah hambatan karena keterlambatan anggaran, yang jadi masalah itu anggarannya yang kurang. (Wawancara tanggal 13 Mei 2014).

5.1.3.1.2. Eksternal

Terdapat satu hal faktor pendukung eksternal Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yaitu tingginya kebutuhan daerah terhadap pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Peningkatan sumber daya manusia adalah kebutuhan setiap organisasi dalam menghadapi perubahan peraturan perundangan serta tuntutan kebutuhan masyarakat akan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat sehingga perlu dilakukan peningkatan kualitas sumberdaya manusia secara

terus menerus. Disisi lain daerah tidak memiliki dukungan dalam hal tenaga pelatih, tempat pelatihan, kurikulum pelatihan, serta anggaran yang mencukupi sehingga menyambut baik tawaran program dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam hal pelatihan masyarakat.

2. Keterbaruan informasi adalah sebuah hal yang sangat penting dalam pengembangan informasi. Sebagai Unit Pelaksana Teknis Kementerian Dalam Negeri, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang terhitung memiliki keterbaruan informasi sehingga menjadi sarana rujukan bagi daerah untuk dapat mengikuti perkembangan terkini terkait dengan berbagai kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan pemerintahan desa.

5.1.3.2. Faktor Penghambat

5.1.3.2.2. Internal

Terdapat dua hal faktor penghambat internal Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yaitu faktor sarana ruangan belajar serta faktor tidak tersedianya jabatan fungsional khusus pelatih masyarakat. Faktor penghambat dalam hal ruang belajar dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode pembelajaran partisipatif belum didukung oleh ruangan kelas yang partisipatif dan ideal. Microphone yang ideal seharusnya yang fleksibel dan tidak mengganggu gerakan pelatih masyarakat. Meja dan kursi bersifat fleksibel sehingga mudah dipindahkan dan tidak menghambat pergerakan peserta. Layar yang diperlukan minimal 3 layar namun saat ini hanya tersedia

- 1 layar dalam sebuah ruang kelas, bahkan di aula yang cukup besarpun hanya tersedia 1 layar.
2. Tidak adanya sarana praktek bagi peserta dengan jenis pelatihan usaha ekonomi masyarakat, sehingga harus bekerjasama dengan instansi lain untuk pelaksanaan praktek. Hal ini karena jumlah pelatihan yang mencakup usaha ekonomi masyarakat kurang dari 25% dari total jumlah pelatihan dan jenisnya beragam. Sehingga dipilih untuk memanfaatkan sarana dari instansi lain yang lebih berfokus pada praktek usaha ekonomi masyarakat. Pengajuan pembuatan tempat praktek usaha ekonomi masyarakat belum menjadi prioritas.
 3. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang telah dilengkapi dengan laboratorium komputer sebagai sarana praktek dalam banyak materi pelatihan. Materi pelatihan seperti administrasi keuangan, tata penulisan surat dinas memerlukan praktek untuk tiap peserta dapat menerapkannya di daerah masing-masing. Laboratorium komputer telah tersedia namun belum beroperasi dengan maksimal, karena belum adanya aplikasi serta belum adanya petugas khusus yang mengatur laboratorium komputer.

Ditambahkan pula oleh Ibu Dra. Endang Rahayu, MSi, Kepala Sub Bagian Umum dan Keuangan sebagai berikut :

Saya masih merencanakan adanya ruang kelas yang ideal. Meja kursinya yang bisa digeser dan dibentuk sesuai dengan keperluan, kalau mau bentuk lingkaran bisa, bentuk menghadap ke satu arah tertentu bisa. Layar untuk peserta ada 2 kanan dan kiri, sedangkan pelatih masyarakat melihat layar di belakang. Tapi tahun ini belum bisa realisasi, ditolak kemarin itu sayang sekali (Wawancara tanggal 14 Mei 2014)

Faktor penghambat dalam tidak tersedianya jabatan fungsional khusus pelatih masyarakat dijelaskan sebagai berikut :

1. Jabatan pelatih masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah sebuah jabatan yang ditetapkan dengan kekuatan dasar hukum Surat Keputusan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, sehingga pada status kepegawaiannya pelatih masyarakat tersebut menduduki jabatan fungsional umum ataupun pejabat eselon 2,3 atau 4. Sebagai pejabat maupun sebagai karyawan yang mempunyai jabatan fungsional umum dan bukan jabatan fungsional teknis, maka tugas pelatih masyarakat adalah rangkap. Tugas untuk menjadi pelatih masyarakat dan menyelesaikan tugas dalam jabatan fungsional umum disatu pihak membuat pelatih masyarakat tidak maksimal dan fokus pada 1 hal dan terpecah konsentrasinya, walaupun mereka mendapatkan tambahan penghasilan dari tugas tambahan sebagai pelatih masyarakat.
2. Upaya untuk menjadikan pelatih masyarakat sebagai jabatan fungsional khusus seperti pada jabatan fungsional khusus widyaiswara pada Badan Pendidikan dan Pelatihan telah lama diupayakan namun hingga tahun 2014 belum mendapatkan persetujuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Banyak pertimbangan mengapa hal tersebut belum disetujui diantaranya karena dampaknya yang menasional dan berpengaruh pada anggaran nasional, serta pandangan terhadap pelatihan masyarakat yang belum menjadi prioritas nasional sehingga kotak jabatan fungsional yang tertera pada Gambar 2 Susunan Organisasi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

3. Diharapkan dengan adanya jabatan fungsional khusus pelatih masyarakat maka dapat memenuhi kebutuhan lembaga serta adanya bagian pendidikan orang dewasa dan bagian multimedia. Tersedianya pertengahan di bidang pendidikan orang dewasa dan multi media diharapkan dapat menyempurnakan proses pelatihan yang telah berjalan selama ini.

Faktor penghambat dalam tidak tersedianya jabatan fungsional ditegaskan oleh Ibu Iswahyuningsih SH, MM, Kepala Sub Bagian Persuratan dan Kepegawaian sebagai berikut :

Disini karyawannya total 34 orang, tiap seksi di pelatihan kan stafnya cuma 2, idealnya harusnya 4. Terus disini tidak ada jabatan fungsional teknis pelatih masyarakat, seharusnya 3 atau 4 orang per seksi pelatihan. Jadinya banyak yang tugas ganda, seperti saya juga tugas ganda jadi kasi juga jadi pelatih masyarakat. Kalo misalnya ada pelatih masyarakat khusus kan team teachingnya bisa jalan maksimal, di kelas ada yang stand by. Kalau sekarang mau stand by masih kepikiran administrasi, laporan, surat, pasti langsung kembali ke ruangan kalau habis ngajar, ndak bisa nunggu. Untuk latar belakang pendidikan disini cukup beragam, namun kita masih perlu untuk spesialisasi pendidikan orang dewasa yang menguasai metode belajar orang dewasa, kurikulum. Selama ini untuk pakar pendidikan orang dewasa kita minta tolong pada narasumber. Sebetulnya untuk pertengahan sudah saya ajukan ke biro kepegawaian, tapi 2 tahun ini kan moratorium jadi kita ndak dapat pegawai baru (Wawancara tanggal 14 Mei 2014).

Ditambahkan pula oleh Ibu Endang Hernanik, SH, MAP, Kepala Seksi Pemberdayaan Aparatur Desa sebagai berikut :

Dikatakan berjalan ya jalan dik, tapi saya rasakan kurang maksimal. Pelatih masyarakat ndak bisa fokus pada peserta, karena terpecah pada tugas lain. Misalkan evaluasi kan terlepas, sambung sinambung antar pelatih juga kurang diperhatikan. Sekarang ini diskusi antar pelatih kan sambil lalu. Untuk pertengahan disini, saya rasa kurang di bagian khusus multimedia, sekarang kan cuma sambil lalu ndak serius begitu untuk multimedia. Kalau ada yang khusus multimedia kan bisa putar film tentang materi, atau ada variasi untuk penyajian materi (Wawancara tanggal 20 Mei 2014).

5.1.3.2.3. Eksternal

Faktor penghambat penyelenggaraan program pelatihan masyarakat dalam hal anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah unit pelaksana teknis di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri. Sebagai sebuah unit pelaksana teknis di bidang pelatihan masyarakat jelaslah kedudukan instansi ini bukan sebagai lembaga yang dapat menghasikan pendapatan bagi negara sehingga apabila terjadi efisiensi anggaran maka otomatis tidak dapat melaksanakan kegiatannya sesuai dengan rencana semula. Efisiensi anggaran sepenuhnya tergantung dari arah kebijakan. Arah kebijakan pemerintah saat ini belum menempatkan pelatihan masyarakat sebagai hal yang utama dan prioritas.
2. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang sebagai unit pelaksana teknis di bidang pelatihan masyarakat dalam mengajukan anggaran seakan tidak mempunyai posisi tawar untuk meningkatkan anggarannya maupun untuk mempertahankan anggarannya ketika kebijakan efisiensi yang berakibat pemotongan anggaran terjadi. Begitu pula dengan pengajuan sebuah program yang tentunya memerlukan waktu untuk pengusulan, pembahasan dan persetujuan terletak di bagian anggaran.

Faktor penghambat dalam bidang efisiensi anggaran dijelaskan oleh Bapak Drs. Khumaidi, MAP Seksi Penyusunan Program sebagai berikut :

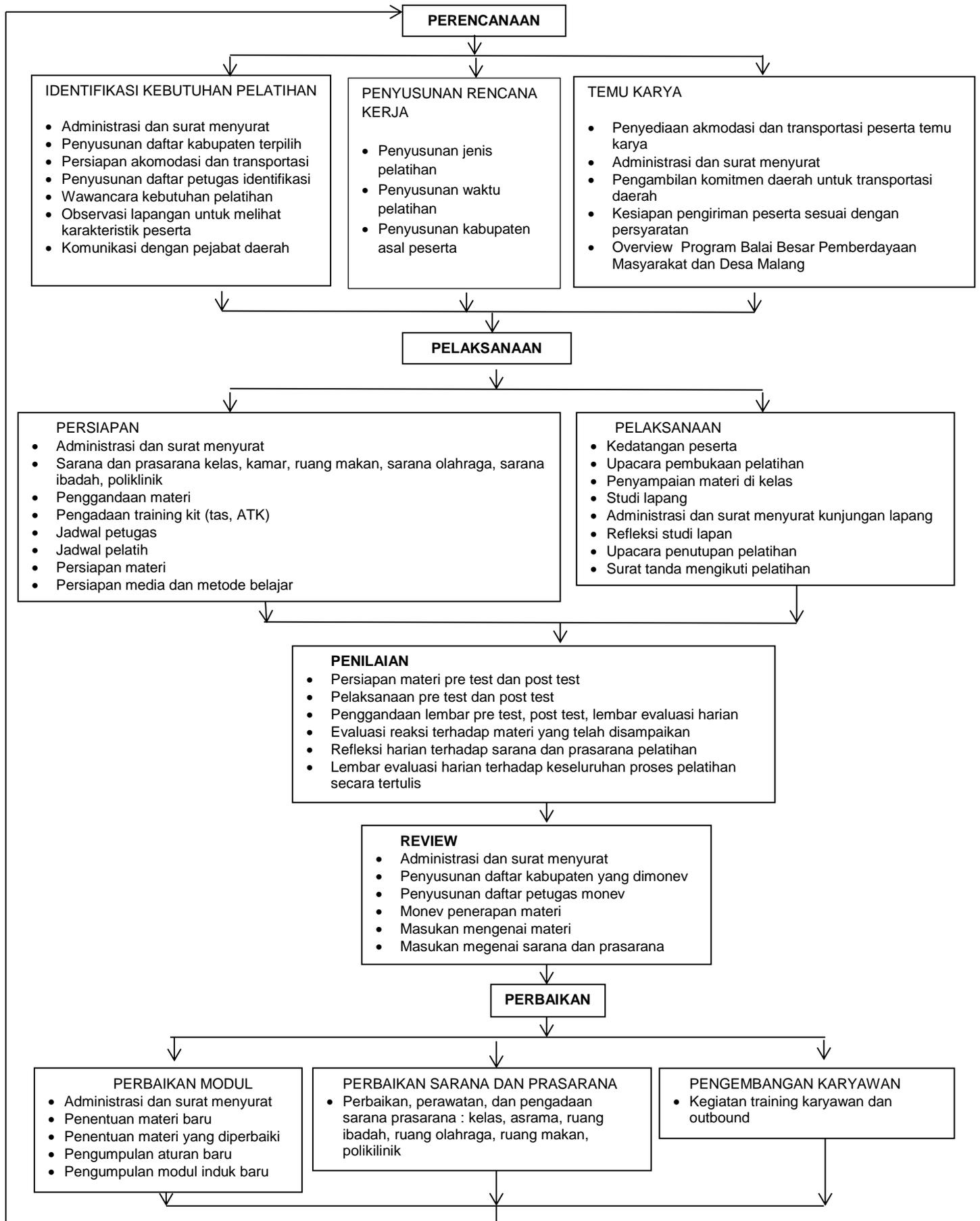
Anggaran Kemendagri untuk balai itu sudah ada plotnya, ya kita jalankan saja sesuai dengan dapatnya. Tugas kita mengusulkan dan mengajukan program, keputusan akhir tetap di Badan Anggaran Kemendagri. Yang sulit itu kalau ada efisiensi di tengah tahun padahal kita sudah buat jadwal untuk daerah, nah itu yang repot tapi ya kita terima saja karena kita ini menjalankan program saja. Tidak ada itu posisi tawar, ya terima saja pagunya (Wawancara tanggal 13 Mei 2014).

Ditambahkan pula oleh Ibu Dra. Endang Rahayu, MSi, Kepala Sub Bagian Umum dan Keuangan sebagai berikut :

Saat pembahasan anggaran kita harus bisa menjelaskan dan mempertahankan setiap item kegiatan kalau tidak bisa mempertahankan ya hilang itu program. Hanya saja kita juga terpengaruh oleh aturan yang ada, misal tahun ini saya ajukan 1 ruang kelas untuk percontohan ruang kelas partisipatif ndak jadi karena ada aturan kalau tahun ini tidak boleh ada pengadaan barang dan bangunan. Tapi saya coba tahun depan ajukan lagi, kalau 1 lokal kelas tidak teretujui, setidaknya pengadaan barangnya, nanti kelas yang sudah ada kita modifikasi. Tidak bisa segala sesuatunya sak dek sak nyet, kan ada prosesnya dari pengusulan, pembahasan, semuanya memerlukan waktu (Wawancara tanggal 15 Mei 2014).

5.1.4. Model Empiris (Existing Model)

Dalam empiris model pada Gambar 4. Siklus manajemen penyelenggaraan pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dapat kita lihat gambaran dari seluruh kegiatan yang dilakukan dalam rangkaian kegiatan pelatihan masyarakat. Kegiatan yang bersifat konsep maupun teknis serta sarana prasarana hingga penyampaian materi di kelas dilakukan secara bersama sesuai dengan bagiannya masing-masing. Keseluruhan tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan, penilaian, review dan perbaikan pelatihan dilaksanakan oleh seluruh pejabat dan staff di lingkungan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.



Gambar 4 : Siklus manajemen penyelenggaraan pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang

Keterbatasan personil mengakibatkan lembaga ini berusaha memaksimalkan tenaga yang ada untuk melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan. Tidak ada bagian yang khusus berkonsentrasi pada penyampaian materi pelatihan serta metode penyampaiannya dikarenakan tidak adanya jabatan fungsional khusus pelatih masyarakat. Panitia yang terlibat dalam proses pelaksanaan pelatihan masyarakat berperan ganda sebagai pelatih masyarakat .

5.2. Pembahasan

5.2.1. Pelayanan Publik Dalam Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat

Dwiyanto (2012, 18-19), mendefinisikan bahwa pelayanan publik tidak lagi dapat ditentukan dengan hanya melihat lembaga penyelenggaraan yaitu pemerintah atau swasta. Pelayanan publik tidak lagi tepat dipahami sebagai pelayanan dari pemerintah, begitu pula pelayanan swasta yang tidak dapat dipahami hanya sebagai pelayanan yang diberikan oleh lembaga non pemerintah. Pelayanan publik harus dilihat dari karakteristik dan sifat dari pelayanan itu sendiri, bukan dari karakteristik dan sifat dari pelayanan itu sendiri, bukan dari karakteristik lembaga penyelenggaraan atau sumber pembiayaannya semata. Serangkaian kriteria digunakan untuk mendefinisikan berbagai jenis layanan sebagai pelayanan publik, sebagai berikut :

- 1) Sifat dari barang dan jasa itu sendiri, barang dan jasa yang termasuk kategori barang publik biasanya tidak dapat diselenggarakan oleh korporasi atau diserahkan kepada pasar karena mereka tidak dapat mengontrol siapa yang mengkonsumsi barang dan jasa tersebut. Sementara barang dan jasa tersebut sangat penting bagi kehidupan

warga dan masyarakat luas. Misalnya pendidikan dasar, pelayanan kesehatan preventif dan dasar, pertahanan negara, pembersihan dan pencemaran udara dan pembangunan jalan umum. Semua pelayanan tersebut adalah pelayanan yang sangat penting dan harus disediakan oleh negara.

- 2) Tujuan dari penyediaan barang dan jasa. Penyediaan barang dan jasa yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan misi negara, walaupun barang dan jasa tersebut bersifat privat, dapat dikatakan sebagai pelayanan publik. Tujuan dan misi negara biasanya diatur dalam konstitusi atau peraturan perundangan lainnya. Contoh pelayanan untuk memenuhi tujuan dan misi negara adalah pelayanan pendidikan, kesehatan dan jaminan sosial.

Pelayanan publik melalui penyelenggaraan program pelatihan masyarakat bertujuan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia utamanya penyelenggara pemerintahan di desa yaitu kepala desa dan perangkatnya, badan permusyawaratan desa, lembaga kemasyarakatan dan warga masyarakat lainnya. Hal ini menjadi layanan yang diselenggarakan negara karena jenis layanan tersebut tidak dapat diselenggarakan oleh korporasi maupun pasar dikarenakan manfaat program ini yang tidak berhubungan langsung dengan kepentingan pasar untuk meraih profit. Program pelatihan masyarakat ini memberikan penguatan kapasitas masyarakat khususnya dalam penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Program pelatihan ini dilaksanakan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan dan misi negara dalam penyelenggaraan pemerintahan di desa, agar pelayanan masyarakat di desa dapat dilaksanakan mengacu pada peraturan

yang berlaku sehingga terjadi pemerataan pelayanan publik di seluruh Indonesia khususnya di 14 provinsi wilayah kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh birokrasi secara efektif didayagunakan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumber daya dari aparat birokrasi sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai. Contohnya adalah masalah penyediaan waktu kerja aparat yang benar-benar berorientasi pada pemberian pelayanan kepada masyarakat. Aparat pelayanan yang ideal juga seharusnya tidak memiliki kegiatan atau pekerjaan lain, seperti pekerjaan sambilan di luar pekerjaan kantor yang dapat mengganggu tugas-tugas penyelenggaraan pelayanan. Kualitas pelayanan aparat birokrasi akan dapat maksimal apabila seluruh waktu dan konsentrasi aparat benar-benar tercurah untuk melayani masyarakat pengguna jasa (Tangkilisan, 2005: 224).

Secara umum seluruh pejabat dan staff yang bertugas di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang telah melakukan penggunaan waktu kerjanya untuk keperluan pelayanan publik kepada peserta pelatihan, hal tersebut diatur dalam peraturan mulai dan selesainya bekerja dan diatur pula dalam jadwal pelatihan yang mencantumkan nama petugas dalam setiap sesi pelatihan. Berdasarkan hasil pengamatan dilihat bahwa pada saat pelatihan berlangsung petugas melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas masing-masing, jarang sekali ditemukan petugas yang mangkir dari tanggung jawabnya bahkan ketika terjadi penugasan di luar jam kerja normal

yaitu sebelum pukul 8 pagi atau diatas pukul 4 sore. Namun ketika tidak terjadi pelaksanaan program pelatihan seringkali ditemukan karyawan yang meninggalkan kantor dalam jam kerjanya, hal tersebut dikarenakan tugas yang dilakukan hanya bersifat persiapan pelatihan dan koordinasi yang kerap kali dapat diselesaikan sebelum jam kerja usai.

Bentuk pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat menurut lembaga administrasi negara yang dimuat dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI) Buku III (2004, h 185) dapat dibedakan ke dalam berbagai jenis layanan, yaitu : Pelayanan kemasyarakatan, yaitu pelayanan masyarakat yang dilihat sifat kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah sakit, rumah yatim piatu dan lainnya. Program pelatihan masyarakat yang dilaksanakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah salah satu bentuk pelayan publik di bidang kemasyarakatan khususnya bidang pendidikan dalam hal ini pendidikan non formal (pendidikan luar sekolah) untuk orang dewasa dalam bentuk pelatihan. Pelayanan di bidang kemasyarakatan tampak jelas dari sasaran pelatihan adalah anggota masyarakat yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam bidang pemerintahan desa maupun lembaga kemasyarakatan seperti PKK, LPMD, RT, RW, serta kelembagaan ekonomi masyarakat.

Penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan bentuk dan sifatnya, dapat menggunakan salah satu dari pola-pola berikut yaitu pola pelayanan fungsional, yaitu pola pelayanan publik yang diberikan oleh suatu instansi pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya berdasarkan

Keputusan No. 63/ KEP/ M.PAN/ 7/ 2003 mengenai pola penyelenggaraan pelayanan publik.

http://bppt.jabarprov.go.id/assets/data/arsip/kepmenpan_nomor_63_tahun_2003_pedoman_pelayanan_public.pdf

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam bidang pelatihan masyarakat sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2006 tentang organisasi dan tata kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, utamanya pada pasal 1, 2 dan 3 sebagai berikut :

Pasal 1

- (1) Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri 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.
- (2) Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dipimpin oleh seorang Kepala.

Pasal 2

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan 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.

Pasal 3

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, menyelenggarakan fungsi:

- a. pelaksanaan pelatihan di bidang pemberdayaan aparatur desa/kelurahan;
- b. pelaksanaan pelatihan di bidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa/kelurahan; dan
- c. pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, administrasi umum, perpustakaan, perlengkapan dan rumah tangga.

(<http://www.bphn.go.id/data/documents/06pm021.doc>).

Pola pelayanan fungsional telah dilaksanakan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang.

Kegiatan pelatihan dilaksanakan sesuai dengan bidang masing-masing yaitu pelaksanaan pelatihan di bidang pemberdayaan aparatur desa/kelurahan serta bidang pemberdayaan lembaga masyarakat desa/kelurahan, serta dilakukannya pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, administrasi umum, perpustakaan, perlengkapan dan rumah tangga. Dalam hal pelaksanaan tugas sehari-hari telah melaksanakan pelatihan bagi masyarakat yang meliputi kader pembangunan, perangkat pemerintahan, anggota badan perwakilan, pengurus lembaga masyarakat dan para warga masyarakat desa dan kelurahan. Dapat dilihat bahwa seluruh bidang melaksanakan tugasnya masing-masing serta tidak ada satu bagianpun yang tidak menjalankan tugasnya.

Layanan umum yang bisa dilakukan oleh siapapun, bentuknya tidak terlepas dari 3 (tiga) macam menurut Ahmad Batinggi (1998:21), yaitu :

- 1) Layanan dengan lisan. Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas di bidang Hubungan Masyarakat (HUMAS), bidang layanan Informasi, dan bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan.
- 2) Layanan dengan tulisan. Layanan melalui tulisan merupakan bentuk layanan yang paling menonjol dalam melaksanakan tugas. Sistem layanan pada abad Informasi ini menggunakan sistem layanan jarak jauh dalam bentuk tulisan. berupa petunjuk informasi dan berupa reaksi tertulis atau permohonan laporan.
- 3) Layanan dengan perbuatan. Pada umumnya layanan dalam bentuk perbuatan dilakukan oleh petugas-petugas yang memiliki faktor keahlian dan ketrampilan.

Jenis pelayanan publik yang dilakukan dalam pelaksanaan program

pelatihan adalah gabungan 3 jenis layanan tersebut, baik secara lisan, tulisan maupun perbuatan. Diantara 3 jenis layanan tersebut layanan lisan dan perbuatan paling banyak digunakan. Layanan lisan tidak terlepas dari tugas utama instansi untuk menyampaikan materi pelatihan di dalam maupun luar kelas oleh fasilitator maupun oleh panitia dalam memberikan informasi kepada peserta. Layanan perbuatan dilakukan dalam kelas untuk mendorong peserta meningkatkan ketrampilan sesuai dengan materi yang disampaikan melalui bimbingan pengerjaan tugas, simulasi, bermain peran, diskusi, presentasi, dan lain-lain. Layanan perbuatan dilakukan oleh panitia terutama dalam hal akomodasi, transportasi maupun konsumsi di ruang makan. Layanan berupa tulisan lebih banyak digunakan dalam proses administrasi, terutama dalam surat menyurat untuk pemanggilan peserta, surat pemulangan peserta, surat tanda mengikuti pelatihan serta laporan penyelenggaraan pelatihan.

Kajian dan praktek birokrasi pelayanan publik di berbagai negara senantiasa terus berkembang mengikuti perkembangan zaman. Berbagai persoalan kompleks dan rumit yang dihadapi oleh birokrat menjadi pencetus berkembangnya ilmu administrasi publik. Perubahan terjadi dikarenakan semakin meningkatnya tingkat kepuasan masyarakat serta kondisi global yang menghendaki para pelayan publik dinamis untuk memenuhinya. Tiga perspektif dalam administrasi publik adalah *Old Public Administration*, *New Public Manajement* dan *New Public Service*.

Pendekatan *The Old Public Administration* atau yang kerap disebut sebagai paradigma administrasi tradisional ini tidak cukup representatif untuk mewakili kepentingan masyarakat. Masyarakat tidak diberikan banyak ruang untuk ikut terlibat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Dominasi

negara masih cukup kuat, sementara keterlibatan partisipasi dan aspirasi masyarakat dalam teori cenderung ditolak/dipersempit sehingga keadilan sosial terabaikan dan dianggap tidak mampu memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat, hal ini tentunya masih sangat jauh dari nilai dan cita-cita demokrasi yang menempatkan posisi masyarakat dengan sangat istimewa (Syafri, 2012).

Konsep utama yang ditawarkan dalam pendekatan *New Public Management* adalah menempatkan posisi masyarakat sebagai *customer* (pelanggan), pemerintah sebagai agen pemberi layanan publik menjadikan masyarakat sebagai pihak yang dilayani dalam posisi pelanggan, dimana hubungan kedua pihak ini terbentuk pola hubungan yang dilakukan dalam dunia pasar (*market place*). *New Public Management* berkehendak meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas sehingga kurang memperhatikan keadilan sosial. Nilai-nilai ekonomi (bisnis) yang dianut seringkali bertentangan dengan demokrasi dan kepentingan publik. Pengelolaan pelayanan publik yang diserahkan kepada pihak swasta pada satu sisi memang dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik, namun cenderung hanya dinikmati oleh orang-orang yang mampu membayar (Syafri, 2012).

Paradigma *The New Public Services* menempatkan masyarakat sebagai pemilik kedaulatan. Uraian tersebut jelas menunjukkan bahwa masyarakat memiliki hak untuk dilayani dan pemerintah wajib memberikan pelayanan sebaik-baiknya. Hal ini selaras dengan pandangan Mahmudi (2005) yang berpendapat bahwa administratur publik bertanggung jawab dalam terselenggaranya pelayanan publik dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat untuk kesejahteraan yang meningkat. Sebagai pemberi dana dalam wujud pembayaran pajak, retribusi dan berbagai pungutan lainnya maka sudah

seharusnya warganegara mendapatkan pelayanan terbaik dari pemerintah sebagai pemenuhan hak warganegara.

Dalam paradigma *New Public Service* terdapat unsur-unsur yang terdapat dalam program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Salah satu unsur tersebut adalah program pelatihan masyarakat ini tidak berfokus pada usaha mendapatkan uang dari masyarakat namun lebih berprinsip pada pelayanan kepada masyarakat untuk meningkatkan kapasitas sehingga mereka dapat berpartisipasi dan terlibat langsung dalam jalannya pemerintahan sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Hal ini terlihat dari program pelatihan yang menjadikan masyarakat sebagai sasarannya. Masyarakat diberikan pelayanan yang layak dalam proses pelatihan, mulai dari asrama, makanan yang bergizi, cara mengajar partisipatif, fasilitas kesehatan, fasilitas olah raga hingga kebutuhan mereka secara personal untuk mendapatkan menu sesuai dengan kondisi mereka. Pelayanan tersebut bukan hanya ketika mereka mendapatkannya sesuai standard namun mereka juga mendapatkan kesempatan untuk mempengaruhi layanan, salah satunya dengan membuka peluang untuk memberikan saran dan komentar selama jalannya pelatihan.

Proses pelibatan warga negara dalam program pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang telah dimulai dari ujung program yaitu tahap perencanaan, kemudian berlanjut pada pelibatan peserta pada saat pelaksanaan pelatihan hingga proses monitoring dan evaluasi pasca pelatihan. Proses ini bukanlah tanpa kendala karena harus dilakukan pelibatan pada pemerintah daerah untuk menyadari

bahwa pelatihan secara berkelanjutan adalah kepentingan bersama. Proses pelibatan tersebut akan memberikan efek yang lebih baik daripada dilakukan sendiri oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Komitmen pemerintah daerah diambil pada saat identifikasi kebutuhan pelatihan dan temu karya selama proses perencanaan. Seringkali pemerintah daerah merasa bahwa program pelatihan bukanlah kepentingannya sehingga tidak perlu untuk ditindaklanjuti dan apabila ditindaklanjuti haruslah dengan dana pemerintah pusat. Penyadaran terhadap pemerintah daerah harus dilakukan secara terus menerus agar pemikiran untuk menjadikan pelatihan sebagai sebuah kebutuhan akhirnya terwujud menjadi sebuah program tindak lanjut yang berkesinambungan.

Melayani masyarakat adalah tugas melekat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang khususnya di bidang peningkatan kapasitas masyarakat melalui pelatihan. Melayani adalah fokus dalam pekerjaan sehari-hari, hal tersebutlah tentunya bukanlah tanpa hambatan. Melayani bukanlah hal yang sederhana dan tanpa kendala, karena beragamnya keinginan masyarakat dan naiknya tuntutan masyarakat dari waktu ke waktu. Hal tersebut tidak dapat dielakkan karena telah menjadi proses alami suatu masyarakat untuk menginginkan hal yang lebih baik dari waktu ke waktu. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang tentulah tidak tinggal diam melihat dinamika perkembangan tuntutan masyarakat. Pembenahan dalam segala bidang dilakukan setahap demi setahap. Pembenahan dalam bidang sarana prasarana, akomodasi, konsumsi, materi pelatihan dilakukan secara terus menerus. Tentu saja hal tersebut tidak dapat dilakukan sekaligus karena

berkenaan dengan anggaran serta peraturan terkait sehingga harus dilakukan sesuai dengan tahapannya.

Pejabat publik dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat dituntut untuk memberikan bentuk kepemimpinan bersama, dimana pemimpin membuka peluang besar timbulnya partisipasi masyarakat. Metode pelatihan partisipatif menjadi acuan bagi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam melaksanakan tugasnya dalam pelatihan. Pelatihan secara partisipatif bukan hanya dilakukan dengan cara menceramai atau menggurui, akan tetapi pelatih masyarakat mendorong keterlibatan peserta dalam proses belajar secara mandiri (Suprijanto, 2012). Metode pelatihan partisipatif bukanlah hal baru untuk diterapkan, karena sejak dari awal metode inilah yang menjadi acuan, untuk kemudian dilakukan penyempurnaan agar lebih bisa memotivasi peserta untuk terlibat dalam pelatihan serta menjadikan peserta sebagai sumber belajar bagi peserta lainnya.

Beragam jenis pelatihan dilaksanakan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dengan bermacam-macam sasaran pelatihan. Beragamnya sasaran pelatihan mulai dari kepala desa, perangkat desa, anggota Badan Permusyawaratan Desa, anggota Lembaga Kemasyarakatan hingga anggota masyarakat menggambarkan bahwa seluruh sisi dalam sebuah desa harus ditingkatkan kapasitasnya. Kepemimpinan tunggal kepala desa dalam memajukan masyarakat dan desanya bukanlah rekomendasi untuk kemajuan sebuah desa, melainkan tiga pilar yaitu perangkat desa, Lembaga Kemasyarakatan dan masyarakatnya. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang menyusun hal tersebut dalam bentuk program untuk

setiap seksi yang membidangnya secara berimbang serta melakukan sosialisasi kepada daerah dalam wilayah kerjanya untuk menyadari kebutuhan akan keterpaduan sebuah program pelatihan.

5.2.2. Manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang melaksanakan program pelatihan dengan melaksanakan tahapan perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, penilaian pelatihan, review pelatihan, serta perbaikan pelatihan, tahapan tersebut setidaknya telah memenuhi tahapan manajemen seperti yang disampaikan oleh Greener (2010, h.25), Fayol membagi fungsi manajemen kedalam :

- 1) *Planing-predicting what will happen in the future and devising course of action to meet that situation*
 - 2) *Organising-mobilising materials and resources by allocating separate tasks to departement unit and individuals*
 - 3) *Coordinating – ensuring that activities and resouces are working effectivly towards the overall goals*
 - 4) *Commanding-what we would now call directing,providing direction to employees*
 - 5) *Controlling-monitoring progress to ensure that plans are being carried out properly*
-
- 1) Perencanaan – adalah memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan dan merencanakan program tindakan untuk memenuhinya
 - 2) Pengorganisasian – memobilisasi bahan dan sumber daya dengan mengalokasikan tugas secara terpisah pada masing-masing departemen dan individu
 - 3) Koordinasi-memastikan bahwa kegiatan dan sumber daya bekerja secara efektif dalam memenuhi seluruh tujuan
 - 4) Komando-berupa pengarahan kepada karyawan
 - 5) Pengawasan-memantau kemajuan-kemajuan untuk memastikan bahwa rencana tersebut dilakukan dengan benar

Pangabea (2004, h.41) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang

dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang. Program pelatihan masyarakat ditujukan bagi peserta yang berasal dari unsur Kepala Desa, Sekretaris Desa, ketua Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPMD/LPMK), ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Tim Penggerak PKK Desa, pengurus Badan Usaha Milik Desa pelaku usaha ekonomi masyarakat, dan peserta lainnya sesuai dengan jenis pelatihan. Program pelatihan memberikan peningkatan kapasitas peserta pelatihan dalam pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) secara menyeluruh, walaupun memang ditekankan pada peningkatan ketrampilan, sedangkan peningkatan pengetahuan diperlukan untuk menunjang pengertian peserta mengenai hal-hal yang mendasari ketrampilan. Nilai sikap dirangsang dengan mengajak mereka pada lokasi studi lapang, namun nilai sikap ini memerlukan waktu karena peserta memerlukan adaptasi dan internalisasi terhadap materi pelatihan.

5.2.2.1. Perencanaan Pelatihan

Perencanaan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang meliputi proses identifikasi kebutuhan pelatihan, penyusunan rencana kerja dan temu karya. Barnadin dan Russel (1996) dalam Sulistyani dan Rosidah (2009, h.223) menjelaskan mengenai analisis kebutuhan pelatihan berikut ini : Penilaian/ analisis kebutuhan pelatihan (*need assesment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengetahui kebutuhan peserta mengenai jenis pelatihan yang diharapkan dapat meningkatkan kapasitasnya dalam melaksanakan tugas sehari-hari, untuk itulah dilakukan kunjungan ke daerah-

daerah untuk mendapatkan gambaran secara langsung mengenai jenis pelatihan yang dibutuhkan.

Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa dalam proses analisis kebutuhan pelatihan, sasaran analisis ditujukan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan untuk rancangan (*design*) pelatihan. Adapun data atau informasi yang dikumpulkan dan dianalisis pada analisis kebutuhan pelatihan adalah :

- 1) *Optimal*, data ketrampilan atau pengetahuan yang seharusnya dimiliki
- 2) *Actual*, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki saat ini
- 3) *Feeling*, pendapat-pendapat yang disampaikan oleh tenaga pengajar, penyedia/ supervisor atau orang lain terkait dengan masalah pendidikan dan pelatihan
- 4) *Causes*, alasan-alasan mengapa ada masalah pendidikan, apa sebabnya diperlukan pelatihan atau unsur-unsur pelatihannya

Data yang diperoleh dalam pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan berupa angka meliputi jumlah desa, jumlah pelatihan yang telah dilaksanakan, jumlah perangkat desa maupun data berdasarkan hasil wawancara. Data tersebut lebih bersifat data *actual*. Sedangkan data optimal kita ketahui lewat peraturan yang membentuk sebuah lembaga tersebut. Misalkan untuk pelatihan Manajemen Badan Usaha Milik Desa, data optimal kita peroleh lewat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010. Data yang berasal dari *causes* dan *feeling* belum banyak menjadi pertimbangan dalam perencanaan lewat identifikasi kebutuhan pelatihan. Hal ini mengingat bahwa pelaksana identifikasi kebutuhan pelatihan adalah pejabat dan staf (jabatan fungsional umum), jika terdapat jabatan fungsional khusus misalkan pelatih masyarakat yang

berkonsentrasi dalam bidang teknis pelatihan, data bersifat *causes* dan *feeling* dapat diwujudkan untuk melengkapi data yang ada.

Lebih lanjut Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa dalam melakukan teknik analisis pengumpulan data digunakan suatu metode/alat sesuai dengan teknik yang digunakan, sebagaimana berikut :

- 1) Interview, merupakan cara yang sesuai untuk mengumpulkan data analisis kebutuhan pelatihan baik pada teknik *need assessment*, *subject matter assessment* maupun *task analysis*. Selama interview konsentrasi diarahkan pada pengumpulan informasi tentang kebutuhan penilaian.
- 2) Observasi, merupakan cara untuk mengetahui suatu masalah dengan melakukan observasi langsung pada obyek. Cara ini efektif untuk mendapatkan data tentang optimal, actual dan *causes* dari kinerja personil atau apa yang dikerjakan, diketahui dan dipikirkan obyek observasi.
- 3) Group pengamat, cara pengumpulan data analisis yang dilakukan oleh tim pengamat (group). Group pengamat ini lebih efektif digunakan untuk mengumpulkan data tentang optimal.
- 4) Kuisisioner, cara pengumpulan data dengan menggunakan bentuk pernyataan/isian yang telah dirancang sebelumnya. Data yang dikumpulkan tentang *actual*, *feeling* dan *causes*.

Teknik yang dilakukan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan meliputi *interview* dengan pejabat maupun staf Badan Pemberdayaan Masyarakat provinsi dan kabupaten mengenai jenis dan kebutuhan masyarakat terhadap pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan dilaksanakan oleh tim Balai

Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang yang berjumlah antara 2 hingga 3 orang, kerja tim memungkinkan untuk saling menambah dan mempertajam informasi yang didapat. Tak jarang pula dilakukan wawancara secara langsung kepada sasaran pelatihan. Proses interview lebih banyak diarahkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu oleh seksi penyusunan program. Daftar pertanyaan berusaha untuk menggali secara mendalam kebutuhan mendalam sebuah kabupaten terhadap sebuah materi pelatihan. Observasi dilakukan dengan mendatangi langsung kabupaten sasaran pelatihan dan melihat secara langsung suasana kabupaten, dukungan saran dan prasarana, lingkungan serta budayanya. Kuisisioner merupakan metode yang jarang digunakan dalam identifikasi kebutuhan pelatihan dan lebih banyak menggunakan wawancara langsung dengan pertanyaan terbuka.

Kegiatan Temu Karya adalah kegiatan dilakukan dalam upaya menjalankan fungsi manajemen yaitu dalam bidang mengorganisasi dan mengkoordinasi seperti yang disampaikan oleh Menurut Greener (2010, h.25), sebagai berikut :

1. *Organising-mobilising materials and resources by allocating separate tasks to departement unit and individuals*
2. *Coordinating – ensuring that activities and resouces are working effectivly towards the overall goals*

Dalam temu karya, dilakukan proses koordinasi antara penyelenggara dengan kabupaten calon peserta pelatihan. Kesepakatan tersebut terangkum dalam sebuah komitmen agar semua pihak dapat menjalankan tugasnya untuk tercapainya tujuan. Koordinasi merupakan fase dimana seluruh pihak yang terkait dalam program pelatihan menyepakati hak dan kewajibannya serta berkomitmen untuk melaksanakannya. Pengorganisasian dalam hal ini adalah

melakukan pembagian tugas antara penyelenggara di Malang dan kabupaten calon peserta. Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang berperan dalam pelaksanaan program pelatihan, sedangkan kabupaten berperan dalam hal pemilihan peserta serta tindak lanjut pasca pelatihan.

Secara umum dapat kita lihat bahwa perencanaan pelatihan yang dilakukan lebih bersifat pada teknis pelatihan, atau hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan kepanitiaan dalam menjalankan sebuah program. Perencanaan mendalam dan terperinci mengenai esensi sebuah pelatihan belum dilakukan secara khusus, antara lain mengenai metode penyampaian, substansi materi, pengembangan dan pembedahan materi secara mendalam.

5.2.2.2. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dilaksanakan di ruang kelas yang dilengkapi dengan asrama serta berlokasi diluar area kerja peserta pelatihan selama 7 hari atau 5 hari efektif. Menurut Sedarmayanti (2009, h.182-191), metode pelatihan tersebut adalah *off the job training* yaitu pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat dan diluar waktu kerja. Menurut Sedarmayanti (2009, h.182-191), Ada dua kategori umum teknik *off the job training*, yaitu :

- 1) Simulasi, dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan sebenarnya. Adapun teknik simulasi meliputi :
 - 1) Studi kasus, adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan
 - 2) *Role playing* (bermain peran), bertujuan untuk menganalisis antar pribadi dan memupuk keahlian hubungan manusia
 - 3) *Business game*, merupakan bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Sasaran yang ingin dicapai yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan bersama atau suatu keputusan integral.

- 4) *Vestibule training* (pelatihan beranda), adalah metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan klerikal atau semi ahli. Pelatihan ini biasanya melatih klerk, teller bank atau semi ahli.
 - 5) *Laboratory training* (pelatihan dengan menggunakan peralatan laboratorium), metode ini dilaksanakan dengan cara membawa peserta ke dalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan dan mencoba sendiri tentang suatu keadaan/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantab dan berkesan
 - 6) *Sensitivity training* (pelatihan sensitivitas), adalah metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi lebih terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta
 - 7) *Multiple management/ junior board of executive* (manajemen ganda/ direktur muda), peserta didorong untuk berpikir dan bekerja pada orgainisasi dengan wawasan menyeluruh tidak hanya berpusat pada bidang khusus mereka sendiri
 - 8) *Behaviour modelling* (peniruan perilaku), adalah teknik berorientasi kelas, digunakan untuk mengajarkan kecerdasan pemecahan masalah kepada penyelia
 - 9) *Outbond/widerness* (pelatihan alam terbuka), adalah metode yang berlangsung di alam terbuka untuk pengembangan dan mengasah keahlian antar pribadi seperti keyakinan diri, penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan dan kepercayaan.
 - 10) *In basket* (permainan keranjang surat), bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan.
- 2) *Presentation information* (presentasi informasi) meliputi :
- 1) *Lecture* (kuliah), adalah penyajian informasi secara lisan, berupa ceramah/pidato dari pelatih yang disampaikan secara ilmiah. Titik berat materi bersifat teori
 - 2) *Conference* (konferensi), dilakukan secara berkelompok berisi diskusi yang diawasi evaluator. Setelah diskusi selesai evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta
 - 3) *Transactional analysis* (analisis transaksional), dilakukan dengan membimbing peserta untuk menganalisis hubungan antar pribadi dan memahami tiga ego manusia, yaitu: ego orang tua, ego anak dan ego orang dewasa
 - 4) *Video presentation*, dilakukan dengan tujuan agar yang bersangkutan dapat melihat kembali apa yang telah dilakukannya, untuk dijadikan bahan pembelajaran/ penyempurnaan
 - 5) *Program instruction*, adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola/program tertentu
 - 6) *Self study*, adalah upaya mendapatkan informasi/ pengetahuan sebanyak-banyaknya sesuai kebutuhan tanpa instruksi
 - 7) *Compensation*, adalah jenis imbalan tertentu dalam rangka penyelesaian tugas
 - 8) *Supervising, reading and research* (tugas baca dan riset yang diawasi), adalah tugas / kewajiban yang harus dilakukan sesuai keharusan/persetujuan yang telah disepakati
 - 9) *Outbond/widerness* (pelatihan alam terbuka), adalah metode yang berlangsung di alam terbuka untuk pengembangan dan mengasah

keahlian antar pribadi seperti keyakinan diri, penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan dan kepercayaan.

Pelaksanaan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang menggunakan kedua metode dalam *off the job training* baik simulasi maupun presentasi. Teknik simulasi yang kerap digunakan adalah studi kasus, *role playing* (bermain peran). Teknik presentasi informasi yang kerap digunakan meliputi: *Lecture* (kuliah), *Conference* (konferensi), *Video presentation*, *Program instruction*,

Dari berbagai metode yang telah digunakan, metode *video presentation* belum dipersiapkan secara khusus, hanya sekedar variasi di tengah kejenuhan peserta. Hal ini disebabkan belum adanya tim khusus multimedia yang berkonsentrasi penuh pada penggunaan multimedia dalam menyampaikan materi. Perlu dikembangkan metode lainnya yaitu *self study, supervising (reading and research* - tugas baca dan riset yang diawasi), serta *outbond/widerness* (pelatihan alam terbuka). Pengembangan metode pelatihan diharapkan dapat menjadi variasi dan alternatif agar materi pelatihan dapat tersampaikan dengan lebih baik.

Pelaksanaan program pelatihan bukan hanya dengan menggunakan metode di dalam kelas, namun juga di luar kelas yang disebut studi lapang. Menurut Suprijanto (2011) dijelaskan bahwa kunjungan lapang merupakan media yang penting dalam pembelajaran orang dewasa yang bertujuan untuk mengamati situsasi, kegiatan, praktik atau menemui obyek tertentu yang tidak dapat dibawa ke kelas dan biasanya berjangka waktu pendek atau tidak lebih dari tiga jam. Studi lapang di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dilaksanakan untuk melihat secara

langsung penerapan dari teori yang telah didapat di dalam kelas dan biasanya dilakukan kunjungan ke kantor desa, dan tempat usaha.

Mengingat pentingnya proses pembelajaran, maka pelatih masyarakat harus menjalankan tugasnya dengan baik, mulai dari input pelaksanaan pelatihan (antara lain: pelatih, peserta, biaya, sarana dan prasarana), sampai pelaksanaan pembelajaran itu sendiri, sehingga dapat dihasilkan output yang sesuai dengan apa yang ingin dicapai dalam tujuan pelatihan. Tamin dan Hermansyah (2002) mengungkapkan bahwa proses pelaksanaan pembelajaran atau instruksional adalah merupakan proses yang paling penting dalam proses pelaksanaan diklat. Peranan tenaga kediklatan disini merupakan peranan kunci yaitu membantu proses belajar peserta agar dapat mencapai perubahan perilaku dan meningkatkan kompetensi mereka seperti yang diharapkan.

Hal tersebut mengisyaratkan bahwa tenaga kediklatan memiliki tugas dan peran yang penting dalam proses pembelajaran, guna terbentuknya kompetensi peserta diklat. Tenaga kediklatan mulai dari penyelenggara hingga pelatih dituntut untuk menjalankan tugasnya secara profesional. Profesionalisme dari sebuah lembaga ditentukan oleh profesionalisme penyelenggara, karena penyelenggara dianggap memiliki akses dan kontrol terhadap sumber-sumber yang diperlukan untuk memperlancar penyelenggaraan. Selain mengatur seluruh proses latihan mulai dari persiapan sampai pelaporan, penyelenggara juga memiliki tugas dan kewajiban untuk melayani, mengamati, dan menilai peserta selama berada di lingkungan kampus. Agar profesionalisme meningkat dan tetap terjaga, untuk itu perlu dilakukan perbaikan kualitas melalui pendidikan formal maupun non formal. Berdasarkan berbagai pendapat di atas, jelaslah bahwa seorang pelatih selain harus memiliki keahlian di bidang tertentu juga

harus mampu menjelaskan dan mengajarkan keahlian yang dikuasainya dan bersikap profesional sebagai pengajar.

Pelatih masyarakat Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang berasal dari lingkungan Balai sehingga memiliki pengalaman mengajar 3 tahun hingga puluhan tahun. Hal ini menyebabkan mereka mengerti karakteristik peserta maupun berbagai materi pelatihan. Pelatih masyarakat dibekali dengan pengetahuan metodologi pembelajaran orang dewasa sehingga memudahkan mereka untuk dapat menyampaikan materi sesuai dengan karakteristik orang dewasa. Pannen (1997) dalam Suprijanto (2011) menyebutkan bahwa belajar bagi orang dewasa berhubungan dengan bagaimana mengarahkan diri sendiri untuk bertanya dan mencari jawabannya. Dari situlah pelatih masyarakat berusaha untuk menarik minat peserta pelatihan melalui metode belajar partisipatif dimana peserta terlibat secara langsung dalam proses pelatihan.

Peserta merupakan salah satu komponen inti dari pelaksanaan pelatihan selain pelatih masyarakat dan metode yang telah dibahas di atas. Menurut Hamalik (2005), untuk menentukan kualifikasi peserta perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik berdasarkan kriteria tertentu agar terciptanya keberhasilan dan keefektifan proses pelatihan sebagai berikut :

- 1) Akademik, dilihat dari jenjang pendidikan dan pelatihan
- 2) Jabatan, peserta telah menempati pekerjaan tertentu
- 3) Pengalaman
- 4) Motivasi dan minat peserta
- 5) Pribadi, menyangkut aspek moral dan sifat-sifat yang diperlukan dalam suatu pekerjaan

- 6) Intelektual, tingkat berfikir dan pengetahuan yang diketahui melalui tes seleksi

Hal yang terjadi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam menentukan peserta diserahkan sepenuhnya kepada Kabupaten. Hal ini sesuai dengan komitmen yang telah disepakati dalam Temu Karya. Ketentuan peserta telah disampaikan dalam surat pemanggilan peserta yang dikirimkan kepada kabupaten peserta pelatihan utamanya menyangkut jabatan, serta pengalaman peserta. Pelatihan pada bidang Pemberdayaan Aparatur Desa dan Kelurahan jarang sekali mendapatkan peserta diluar jabatan maupun pengalaman yang dipersyaratkan, namun pada pelatihan bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan seringkali mendapatkan peserta diluar jabatan maupun pengalaman yang dipersyaratkan. Dalam menyikapi hal ini seringkali penyelenggara tidak mengambil sikap tegas, misalkan memulangkan peserta ataupun menegur kabupaten pengirim. Penyelenggara cenderung memberikan teguran secara halus bahkan mendiamkan saja. Hal ini karena posisi koordinasi yang melekat pada penyelenggara dan bukan pada fungsi instruksi.

Mengingat pentingnya proses pembelajaran, maka pelatih masyarakat harus menjalankan tugasnya dengan baik, mulai dari input pelaksanaan pelatihan (antara lain: pelatih, peserta, biaya, sarana dan prasarana), sampai pelaksanaan pembelajaran itu sendiri, sehingga dapat dihasilkan output yang sesuai dengan apa yang ingin dicapai dalam tujuan pelatihan. Tamin dan Hermansyah (2002) mengungkapkan bahwa proses pelaksanaan pembelajaran atau instruksional adalah merupakan proses yang paling penting dalam proses pelaksanaan diklat. Peranan tenaga kediklatan disini merupakan peranan kunci

yaitu membantu proses belajar peserta agar dapat mencapai perubahan perilaku dan meningkatkan kompetensi mereka seperti yang diharapkan.

Hal tersebut mengisyaratkan bahwa tenaga kediklatan memiliki tugas dan peran yang penting dalam proses pembelajaran, guna terbentuknya kompetensi peserta diklat. Tenaga kediklatan mulai dari penyelenggara hingga pelatih dituntut untuk menjalankan tugasnya secara profesional. Profesionalisme dari sebuah lembaga ditentukan oleh profesionalisme penyelenggara, karena penyelenggara dianggap memiliki akses dan kontrol terhadap sumber-sumber yang diperlukan untuk memperlancar penyelenggaraan. Selain mengatur seluruh proses latihan mulai dari persiapan sampai pelaporan, penyelenggara juga memiliki tugas dan kewajiban untuk melayani, mengamati, dan menilai peserta selama berada di lingkungan kampus. Agar profesionalisme meningkat dan tetap terjaga, untuk itu perlu dilakukan perbaikan kualitas melalui pendidikan formal maupun non formal. Berdasarkan berbagai pendapat di atas, jelaslah bahwa seorang pelatih selain harus memiliki keahlian di bidang tertentu juga harus mampu menjelaskan dan mengajarkan keahlian yang dikuasainya dan bersikap profesional sebagai pengajar.

5.2.2.3. Penilaian Pelatihan

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang melaksanakan evaluasi selama berlangsungnya pelatihan yang disebut penilaian pelatihan. Menurut Simamora (2006), pengukuran efektivitas pelatihan meliputi :

- 1) Reaksi, bagaimana respon peserta terhadap program yang diadakan, apakah menganggap pelatihan bermanfaat

- 2) Pembelajaran, pengetahuan, keahlian dan sikap yang diperoleh sebagai hasil pelatihan melalui *pretest* maupun *post test*
- 3) Perilaku, perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat pelatihan
- 4) Hasil, dampak pelatihan pada keseluruhan efektivitas organisasi atau pencapaian pada tujuan organisasional

Dapat kita lihat bahwa reaksi dan pembelajaran dapat kita lakukan selama berlangsungnya pelatihan sedangkan perilaku dan hasil dapat kita lihat sesuai pelatihan berlangsung. Penyelenggara melakukan serangkaian kegiatan penilaian selama berlangsungnya pelatihan. Penilaian reaksi dilakukan saat pelatihan berlangsung, baik usai penyampaian materi di kelas maupun usai pelaksanaan studi lapang mengenai respon peserta apakah peserta mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut.

Untuk menunjukkan tingkat pemahaman peserta sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan utamanya dalam hal pengetahuan terhadap penyampaian seluruh materi penilaian dalam hal pembelajaran utamanya pengetahuan dilaksanakan *pre test* dan *post test*.

5.2.2.4. Review Pelatihan

Penyelenggara melaksanakan review pasca pelaksanaan program pelatihan dengan melaksanakan monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi pasca pelatihan dilaksanakan dalam rentang waktu satu hingga 3 tahun setelah program pelatihan masyarakat dilaksanakan. Inumerator melaksanakan kegiatan ini berbekalkan kuisisioner ataupun daftar pertanyaan, daftar pertanyaan tersebut bertujuan untuk mengorek informasi yang mendalam dari peserta mengenai tanggapan mereka terhadap pelatihan yang telah mereka ikuti, apakah pelatihan memberikan manfaat untuk pelaksanaan tugas sehari-hari. Kunjungan

ke kabupaten asal peserta tersebut bertujuan untuk melihat secara langsung apakah peserta pelatihan telah berperan lebih baik usai pelatihan, apakah materi pelatihan dapat diterapkan oleh peserta.

Simamora (2006, h.329) memetakan empat tingkatan evaluasi pelatihan pada Tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7. Empat Tingkatan Evaluasi Pelatihan

Tingkat	Pertanyaan yang diajukan	Ukuran
hasil	apakah unit/organisasi lebih baik karena pelatihan	kecelakaan kerja, mutu kerja, mutu produk, produktivitas, putaran karyawan, moral kerja
perilaku	apakah peserta bersikap berbeda pada pekerjaan setelah pelatihan? apakah mereka menerapkan keahlian dan pengetahuan yang mereka pelajari setelah pelatihan?	penilaian kinerja oleh penyelia, kerabat kerja, pelanggan dan bawahan
pembelajaran	sejauh mana peserta memiliki pengetahuan yang lebih banyak setelah program pelatihan dibandingkan sebelumnya?	tes tertulis, tes kinerja
reaksi	apakah peserta menyukai program, pelatih? Apakah mereka menganggap pelatihan tersebut berfaedah bagi mereka? Apakah mereka dapat menganjurkan perbaikan?	kuisisioner

Sumber : Simamora (2006, h.329)

Wawancarapun dilakukan peserta pelatihan dan kepada atasan langsungnya misalkan dari pihak kabupaten mengenai unjuk kerja peserta pelatihan. Evaluasi terhadap hasil, perilaku, dan reaksi dilaksanakan oleh inumerator, namun evaluasi pembelajaran melalui pemberian tes ulang kepada peserta tidak dilakukan oleh inumerator. Informasi dan sharing dari peserta

pelatihan lebih diharapkan untuk menjadi masukan dan menggambarkan bagaimana materi pelatihan dapat diterapkan di daerah.

5.2.2.5. Perbaikan Pelatihan

Menurut Lynton, (1998, h.347-359), perbaikan pelatihan harus dilakukan dalam sebuah sistem pelatihan. Delapan tugas utama sistem pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Membangun dukungan. Demi kelangsungan hidupnya, sebuah organisasi harus memperoleh dan memelihara dukungan dari organisasinya. Tanpa dukungan para pengambil keputusan, pelatihan yang paling baik sekalipun akan hanya terbatas pada bidang-bidang dengan dampak dan sumber daya yang terbatas. Memelihara dukungan puncak tersebut nyata seperti pada anggaran dan penjabatan. Membangun dukungna organisasi pada tingkat-tingkat kerja juga sangat penting, terutama dukungan para kolega untuk ikut serta mengadakan perbaikan. Sistem pelatihan dituntut untuk mengorganisasi program khusus bersama dengan pelatihan formal untuk menanggulangi kebutuhan ini.
- 2) Membangun kemampuan pelatihan kecakapan pelatihan secara keseluruhan. Pengembangan pelatih dilakukan lewat sebuah sistem meliputi perekrutan dan pembinaan para pelatih. Kepercayaan pada sistem pelatihan organisasi sebagian besar terletak pada peragaan kemampuan. Kemampuan yang makin meningkat dalam organisasi pelatihan dan pelaksanaan program pada gilirannya membangun kepercayaan staf terhadap sistem dan lebih meningkatkan kemampuan mereka.
- 3) Pengembangan bahan pelatihan. Bahan yang paing berguna dikembangkan dari dalam lingkungan kerja dimana pelatihan itu dibutuhkan dengan mengikuti kepustakaan yang profesional. Produksi bahan pelatihan baru bagaikan arus yang bersinambung merupakan ciri dari sistem pelatihan yang kuat. Hal yang menjadi pertimbangan adalah kemungkinan digunakannya bahan tambahan dari luar sistem.
- 4) Perencanaan strategis. Sistem pelatihan mempunyai tugas memusatkan sumber dayanya dan bila perlu memperoleh tambahan sumber daya yng dibutuhkan untuk program sekarang dan akan datang. Tugas ini mencakup segi-segi pengembangan strategi pelatihan dari segi kebutuhan organisasi
- 5) Membangun jaringan sumber daya pelatihan. Menggunakan sumber daya yang disediakan oleh organisasi dan mengembangkan jaringan di luar.
- 6) Pengembangan struktur intern, proses dan kebijakan. Pengembangan pekerjaan intern dan pengembangan tiang-tiang pancang kebijakan yang diperlukan untuk memperkuat pengaturan dan membuatnya menjadi kegiatan rutin. Lima persen dari waktu pemimpin sistem dapat digunakan untuk perkiraan dalam hal ini.
- 7) Tindakan improvisasi dan manajemen perbatasan. Usaha pelatihan yang bertautan erat dengan kebutuhan pelatihan dalam situasi kerja cenderung

untuk menimbulkan kegiatan yang lebih lanjut. Improvisasi tersebut merupakan petunjuk yang baik namun harus dilakukan pembatasan agar tidak terhanyut akan sukses sehingga membawa beban yang terlalu besar bagi organisasi.

- 8) Penimbangan prestasi dan pengendalian. Masing-masing tugas memiliki berbagai tujuan dan pelaksanaan dapat ditaksir baik dari segi hasil maupun proses-proses untuk mencapai hasil. Pemantauan secara teratur dapat menghasilkan data yang oleh sistem dapat digunakan untuk memperbaiki fungsi dan strukturnya.

Perbaikan pelatihan dengan membangun dukungan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dilaksanakan dengan adanya program peningkatan sumber daya manusia. Salah satu kegiatan dalam acara tersebut adalah membangun kebersamaan dan kerjasama lewat kegiatan outdoor. Program tersebut dilaksanakan 1 tahun sekali di awal tahun anggaran. Diharapkan dengan adanya kegiatan tersebut dapat terjadi kekompakan dan kebersamaan dalam organisasi. Membangun dukungan juga dilaksanakan dengan cara formal dan informal. Cara formal komunikasi antara atasan dan bawahan adalah pelaksanaan apel pagi yang diikuti seluruh karyawan. Apel pagi bertujuan untuk membangun komitmen kerja serta pengecekan bahwa setiap karyawan telah siap menjalankan tugasnya. Cara komunikasi formal lainnya adalah pelaksanaan rapat koordinasi yang dilakukan pada saat diperlukan, biasanya pada awal atau akhir sebuah kegiatan. Komunikasi informal yaitu komunikasi antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan untuk saling membangun komitmen, dapat dilakukan lewat percakapan sehari-hari.

Perbaikan pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dalam hal membangun kemampuan pelatih dan kecakapan pelatih secara keseluruhan dilaksanakan bersamaan dengan pengembangan bahan pelatihan. Pengembangan bahan pelatihan

dilaksanakan melalui program perbaikan modul. Pada saat perbaikan modul dilakukan bedah modul secara menyeluruh, dan seringkali mendatangkan narasumber dari instansi terkait atau perguruan tinggi untuk dapat memberi masukan dan pencerahan kepada pelatihan perihal materi yang dibahas. Pelatihan bagi pelatih seringkali dilaksanakan oleh Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

Perencanaan strategis, pengembangan struktur intern, proses dan kebijakan, tindakan improvisasi dan manajemen perbatasan dilaksanakan dalam kaitannya dengan perbaikan pelatihan. Sehubungan hal tersebut dilakukan koordinasi dalam penyusunan rencana strategis tiap 4 tahun sekali serta adanya program sinkronisasi dan koordinasi antara instansi terkait di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Perlu dilakukan pengembangan dengan adanya bagian yang berkonsentrasi pada penelitian dan pengembangan, serta kerjasama dengan pihak –pihak terkait untuk melakukan improvisasi dalam pelaksanaan program pelatihan serta dalam pengendaliannya. Pelaksanaan program tersebut rutin dilaksanakan, namun untuk mendapatkan sebuah perbaikan dan perubahan yang dapat terlihat nyata perlu pemikiran yang mendalam. Perencanaan strategis, pengembangan dan improvisasi dilaksanakan keseluruhan oleh seksi penyusunan program dengan 3 orang yang dirasa belum cukup untuk melakukan semua hal tersebut.

Membangun jaringan sumber daya pelatihan dilakukan oleh Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang secara insidental karena tidak ada bagian atau seksi khusus yang membidangi bidang kerjasama dengan pihak luar. Kerjasama dengan pihak luar dilaksanakan bila dirasa dibutuhkan saja sesuai dengan tugas masing-masing

seksi. Kerjasama yang selama ini dilaksanakan adalah dengan Kabupaten Kota tempat pelaksanaan studi lapang, perguruan tinggi dalam hal narasumber dan perbaikan modul, serta Balai Latihan Kerja atau sejenisnya untuk pelaksanaan praktek lapang pelatihan usaha ekonomi masyarakat. Kerjasama dalam hal pengiriman dilaksanakan apabila terdapat permintaan dari Kabupaten, Dirjen Pemberdayaan Masyarakat dan Desa maupun instansi lain yang membutuhkan.

5.2.3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Penyelenggaraan Progam Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang

5.2.3.1. Faktor Pendukung

5.2.3.1.1. Internal

a. Asrama dan Sarana Pendukungnya

Terdapat sepuluh dimensi karakteristik atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa pelayanan menurut Gospersz (1997) dalam Sianipar (2001, h 23), salah satunya yaitu adanya kenyamanan dalam memperoleh pelayanan. Kenyamanan pelayanan berkaitan dengan ruang tunggu atau tempat pelayanan, kemudahan, ketersediaan data atau informasi, dan petunjuk-petunjuk.

Penilaian Kualitas Pelayanan menurut konsumen menurut Zeitmengl Parasuraman Berry yang dikutip oleh Amy YS. Rahayu penilaian kualitas pelayanan oleh konsumen salah satunya adalah *tangibles*: kualitas pelayanan berupa sarana fisik kantor, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi dan sebagainya. (Amy Y.S. Rahayu, 1997).

Standar sarana dan prasarana menurut Daryanto (2014 : 89) berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi dan berkreasi

serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk teknologi informasi dan komunikasi.

Tempat diklat menurut Atmodiwirio (1993, h 48) harus memperhatikan hal hal sebagai berikut :

a) Bidang Akademis

- 1) Ruang kuliah besar, ruang diskusi, ruang tunggu widyaiswara
- 2) Ruang bagi direktur pelaksana
- 3) Ruang bagi sekretaris
- 4) Ruang perpustakaan mini

b) Bidang Administrasi

- 1) Tempat/ruang tidur minimal untuk 40 orang (untuk ini perlu diperhatikan keadaan kamarnya, apakah memenuhi persyaratan untuk minimal dua orang peserta, kamar mandi, penerangan, meja belajar, lemari)
- 2) Ruang makan minimal untuk 40 orang (apakah memenuhi syarat kesehatan)
- 3) Tempat olahraga
- 4) Tempat menerima tamu
- 5) Tempat parkir
- 6) Komunikasi telepon

Sarana dan prasarana Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang terutama dalam hal asrama dan sarana pendukungnya telah tersedia. Terdapat bangunan yang terletak di Jalan Raya langsep 7 Malang dengan berbagai sarannya yang memenuhi unsur *tangibles* dan dilengkapi dengan petunjuk petunjuk penggunaan ruangan. Standar

minimalpun sudah terpenuhi dengan adanya 4 ruang kelas, 2 aula, ruang tunggu di lobi depan, ruang makan, sarana olahraga tenis meja, bulu tangkis, fitness, 2 jalur WIFI, tempat parkir, poliklinik dan pengamanan 24 jam melalui tenaga pengamanan serta 16 titik CCTV.

Kenyamanan dalam asrama didukung dengan adanya fasilitas kamar yang mendukung, yaitu tersedianya meja belajar, lemari, kamar mandi di dalam kamar serta sarana penerangan yang memadai. Lingkungan di dalam asramapun terjaga kebersihannya serta keindahannya dengan adanya taman yang dipenuhi tanaman hias, dan kolam ikan yang menambah kenyamanan dalam lingkungan asrama.

b. Tenaga Panitia

Menurut Lynton (1998, h. 295) dijelaskan bahwa sumbangan lembaga pelatihan kepada proses pelatihan sudah jelas. Sumbangan pertama adalah kepada peserta. Dengan staf dan pelatih dan para administrator yang dan luwes dibawah kepala yang tanggap, lembaga menyediakan program dan lingkungan yang secara taat azas mengembangkan pembelajaran yang bertalian dengan perilaku yang lebih efektif dalam pekerjaan bagi peserta. Lembaga merupakan suatu lingkungan yang terus mendorong peserta untuk belajar lebih banyak dan memperbaiki prestasi mereka, memberikan berbagai tantangan, memberikan peluang serta memperkuatnya.

Menurut Atmodiwirio (1993, h 47), tugas panitia adalah sebagai berikut :

- 1) Pembina : memberikan pembinaan dan pegarahan tentang segala sesuatu yang diperlukan bagi penyelenggaraan sesuatu diklat
- 2) Pengarah : memberikan pengarahan dan petunjuk pelaksanaan diklat

- 3) Direktur pelaksana : mengkoordinasikan semua bidang administrasi dan akademis
- 4) Sekretaris : membantu direktur pelaksana dalam kelancaran diklat
- 5) Bidang administrasi : menyiapkan, menyediakan dan mengkoordinasikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kesekretariatan
- 6) Seksi akomodasi dan konsumsi : menyediakan dan mengkoordinasikan masalah yang berhubungan dengan akomodasi, konsumsi
- 7) Bidang akademis : menyiapkan , mengatur dan mengkoordinasikan yang berhubungan dengan program, kurikulum, widyaiswara, penyajian dan peserta

34 pegawai di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang bertugas sepenuhnya sebagai panitia. Pembagian tugas panitia dilakukan sesuai dengan seksi dan sub bagian masing-masing. Direktur pelaksana pelatihan adalah Kepala Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang, Sekretaris dilaksanakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha yang dibantu oleh bidang administrasi yaitu sub bagian persuratan dan kepegawaian. Seksi akomodasi dan konsumsi dilaksanakan oleh sub bagian umum dan keuangan, sedangkan bidang akademis dilaksanakan oleh Kepala Bidang Pemberdayaan Aparatur Desa dan Kelurahan serta Kepala Bidang Pemberdayaan Lembaga Kemasyarakatan. Tugas penunjang lainnya dalam hal kebersihan, poliklinik, sarana olahraga dilaksanakan dalam koordinasi sekretaris yaitu Kepala Bagian Tata Usaha.

c. Kedudukan Lembaga Sebagai Unit Pelaksana Teknis Pada Tingkatan Eselon 2

Menurut Lynton (1998, h.342) lembaga pelatihan tidak bisa terlepas dari lingkungannya. Lembaga pelatihan merupakan bagian dari sebuah organisasi mungkin tidak dibiarkan berkembang ke arah yang berarti jika manajemen puncak mengharapkan hasil nyata secepat mungkin atau takut adanya gangguan akibat adanya pelatihan. Kemungkinan serupa juga jika sebuah lembaga berdiri otonom namun demikian kecilnya dan lemahnya sehingga usahanya ditimpa hingga tenggelam oleh pengaruh-pengaruh tradisional. Jika perkembangan lembaga sangat terhambat oleh berbagai kekuatan umum, jawabannya mungkin perlu diadakan otonomi kelembagaan dan kekuatan yang bebas kedua-duanya. Sejumlah besar institusi telah didirikan sebagai badan otonom tetapi tanpa dukungan yang cukup sehingga mereka menghadapi bahaya yang sama. Karena otonomi dan kekuatan tidaklah sinonim. Suatu pusat atau institut yang otonom biasanya mulai dengan lebih banyak kontak-kontak nasional yang lebih baik dari pusat atau institusi lokal. Tetapi karena kebebasan ini sering berarti pemisahan, mereka mendapat kesulitan lain dalam mengembangkan hubungan lokal yang kuat.

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang melaksanakan tugasnya di bidang pelatihan sejak tahun 1968 dengan sebagai Balai Pengkaderan Pembangunan Desa, kemudian beralih menjadi Balai Pemberdayaan Masyarakat dan Desa pada tahun 2000 dan menjadi Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang ada tahun 2006. Sejak awal berdirinya lembaga ini dibentuk

untuk menjalankan tugas pemerintah di bidang pelatihan di bawah koordinasi Kementerian Dalam Negeri.

5.2.3.1.2. Eksternal

Tingginya kebutuhan daerah terhadap pelatihan adalah faktor pendukung terlaksananya program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang. Pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Tangkilisan, 2007 h 14). Perubahan yang baik terhadap norma dan nilai adalah melalui proses belajar, melalui pendidikan yang diikuti masyarakat dan pemahaman terhadap sesuatu yang dilihatnya sehari-hari (Saefullah, 1996). Di satu pihak, meningkatnya pendidikan masyarakat akan mengakibatkan adanya dorongan dalam masyarakat untuk melakukan perubahan, perkembangan yang dilihat oleh masyarakat sehari-hari akan menjadi pendidikan praktis yang merangsang dirinya untuk memahami, meniru atau menyesuaikan diri (Tangkilisan, 2007 h 21). Susanto (1997, h 13) menyatakan bahwa aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia. Hal ini bermula pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam sebuah organisasi. Manusia membuat tujuan, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja.

Semakin sadarnya sebuah organisasi akan pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dirasakan pula oleh daerah baik kabupaten maupun kota. Respon daerah terhadap tawaran pelatihan dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang sangat antusias. Dari

sejumlah daerah yang dihubungi untuk mendapatkan pelatihan, sedikit sekali yang membatalkan dan melakukan penolakan. Dukungan daerah bukan hanya pada kesediaan daerah untuk mengikuti pelatihan namun juga untuk mendukung dalam hal biaya transportasi lokal dari daerah menuju ibukota provinsi bagi ara peserta pelatihan. Respon daerah terwujud dalam keikutsertaan sejumlah peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan yang sudah direncanakan.

5.2.3.2. Faktor Penghambat Faktor Internal

5.2.3.2.1. Internal

a. Ruang belajar

Tempat adalah salah satu prasyarat dari suatu aktivitas tertentu. Tempat atau ruangan merupakan hal yang harus disiapkan dalam pengelolaan sistem pelatihan. Sebagaimana sarana dan prasarana lainnya, tempat dan ruangan disiapkan dalam rangka mewujudkan dalam rangka mendukung tercapainya tujuan kegiatan yang direncanakan (Daryanto, 2014 h 121). Ruangan untuk pelatihan tidak seperti ruangan untuk kantor lainnya. Ruangan untuk diklat adalah ruangan yang secara fisiologis dan psikologis dapat membantu terciptanya suasana yang kondusif (Sugiyono, 2002).

Menurut Sugiyono (2002), kriteria yang harus dipenuhi sebuah ruangan diklat sebagai berikut :

- 1) **Fleksibilitas.** Fleksibilitas adalah tingkat kemudahan dan kecepatan dalam mengatur ruangan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Ruangan akan berubah pengaturannya jika digunakan untuk tujuan penyampaian materi pembelajaran, tugas kelompok dan lain-lain. Salah satu unsur fleksibilitas ruangan adalah ukuran ruangan. Beberapa ukuran ruang untuk beberapa kepentingan :

- a) Ruang konferensi : luas ruangan 2,070-2250 m² perorang
 - b) Ruang kelas : luas ruangan 1,350-1,530 m² perorang
 - c) Ruang makan : luas ruangan 1,035-1,125 m² perorang
- 2) Isolasi. Isolasi berarti bahwa ruangan harus bebas dari pengaruh suara (dekat airport, lalu lintas kendaraan) yang ramai, dan dapat menimbulkan gangguan terhadap proses pembelajaran. Lingkungan diklat sebaiknya jauh dari tempat kerja, agar tidak memungkinkan dan memudahkan peserta diklat untuk sering datang ke kantor atau dihubungi kantor. Jika ruangan disertai dengan jendela, sebaiknya harus disertai dengan tirai.
- 3) Pencahayaan. Sebaiknya pencahayaan ruangan kelas dapat diatur terang dan gelapnya. Pencahayaan yang cukup dan tepat akan menghasilkan efektivitas dalam proses pembelajaran, komunikasi menjadi lancar dan tidak menyebabkan permasalahan mata.
- 4) Ventilasi. Ventilasi dalam ruangan berfungsi mengatur kecukupan udara, suhu udara dan uap air. Udara yang terbaik untuk bekerja adalah dengan suhu 25,6⁰C dan tingkat kelembaban 45%
- 5) Pengaturan ruang kelas dan tempat duduk. Menurut Supriyanto (2012,h 174) pengaturan tempat duduk bagi orang dewasa adalah sebagai berikut:
- a) Agar peserta dapat melihat pendidik dengan jelas
 - b) Agar peserta dapat memandang satu sama lain. Biasanya diatur bentuk U atau setengah lingkaran.
 - c) Agar peserta dapat meninggalkan tempat duduknya dengan mudah, jika ia harus maju ke depan untuk menjelaskan sesuatu atau pindah ke kelompok kecil

- d) Agar peserta dapat melihat dengan jelas alat-alat peraga yang dipergunakan
- e) Agar tidak ada peserta yang duduknya menghadap cahaya yang menyilaukan
- f) Agar pembimbing bebas bergerak untuk berbagai keperluan, seperti menggunakan alat peraga, membuat variasi gerakan dalam menyampaikan materi pelatihannya
- g) Agar tersedia meja sudut untuk meletakkan bahan ajar yang tidak segera digunakan atau yang akan dibagikan kemudian.

Ruangan kelas di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang telah mempunyai kriteria-kriteria sebagaimana diatas khususnya dalam hal isolasi, pencahayaan dan ventilasi. Ruang kelas dilengkapi dengan pencahayaan serta ventilasi yang mencukupi serta dilengkapi dengan AC dan kipas angin. Ruang kelas mempunyai suasana tenang karena jauh dari lalu lalang kendaraan maupun bunyi-bunyian yang mengganggu ketenangan peserta dalam mengikuti proses pembelajaran. Dalam aspek fleksibilitas dan pengaturan ruangan, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang telah melakukan pengaturan ruangan berbentuk U untuk seluruh ruangan kelas, serta lebar kelas yang memenuhi syarat. Kekurangan yang terjadi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah kondisi meja dan kursi yang tidak mendukung fleksibilitas sehingga menyulitkan untuk peserta bergerak membentuk kelompok kecil , bahkan menyulitkan peserta untuk maju ke depan dan bergerak. Hal ini disebabkan meja dan kursi yang tersedia terbuat dari kayu yang berat, dan tidak berasal dari komponen yang mudah dipindahkan.

Aspek lain dalam sarana dan prasarana adalah alat bantu audio visual. Menurut Supriyanto (2012, h 176-178) dijelaskan bahwa alat audio visual adalah bahan atau alat yang dipergunakan dalam situasi belajar untuk membantu tulisan dan kata yang diucapkan dalam menularkan pengetahuan, sikap dan ide. Beberapa jenis alat bantu audiovisual yang sering dipergunakan dalam pengajaran dalam prinsip penggunaan alat bantu audiovisual adalah video, slide, filmstrip, tape recorder, radio, televisi, video tape, overhead projector, LCD, papan tulis, chart, peta, papan flanel, pameran dan benda.

Penggunaan alat bantu audio visual dalam pelaksanaan program pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang telah dilakukan dengan adanya dukungan sarana dan prasarana LCD proyektor di setiap ruangan. Hampir semua pelatih masyarakat menggunakan alat bantu audio visual untuk menyampaikan materi ajar agar lebih menarik bagi peserta dan mudah dimengerti. Kekurangan dalam hal peralatan audio visual adalah kurangnya layar yang tersedia dalam sebuah kelas. Untuk sebuah kelas, ideal nya terdapat 3 layar di sebelah kanan dan kiri serta di depan pelatih masyarakat, sedangkan untuk aula seharusnya terdapat 5 hingga 6 layar. Dengan banyaknya layar diharapkan dapat dilihat oleh peserta dari segala sisi serta memudahkan pelatih masyarakat untuk melihat materi ajar. Hal tersebut belum dilakukan di karena perlunya waktu untuk pengusulan sarana dan prasarana, serta kondisi ruangan kelas yang belum memungkinkan.

b. Jabatan Fungsional Pelatih

Sumbangan lembaga berikutnya adalah bagi para pelatih, lembaga memberikan dukungan yang mantap, kerjasama dengan para kolega bila

diperlukan, berbagai macam pelayanan penunjang yang mudah didapat, suatu suasana yang merangsang dan memuaskan. Untuk jangka waktu yang lebih panjang, lembaga memberikan peluang kepada para pelatih untuk tumbuh lebih lanjut melalui berbagai peranan yang memuaskan dimana mereka mendapatkan pengalaman melalui kontak dengan kolega di lembaga-lembaga lain. Akhirnya bagi masyarakat dimana lembaga itu bekerja ia menjadi pengantar perkembangan. Lembaga ini meresap dalam struktur sosial dengan sifat-sifatnya sendiri untuk menyelidiki, memberi tanggapan aktif dalam masyarakat (Lynton, 1998 h. 296).

Penyampaian materi pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang dilakukan oleh pelatih masyarakat. Pelatih masyarakat tersebut adalah pejabat ataupun staf yang mendapatkan pendidikan pelatih serta mendapatkan mandat sesuai dengan Surat Keputusan dari pimpinan. Menurut Mangkunegara (2006, h.159), Instruktur harus memenuhi kualifikasi sebagai berikut :

- 1) Mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan
- 2) Instruktur bisa mengikutkan tenaga dari luar organisasi yang profesional dalam bidang yang berhubungan dengan materi pelatihan
- 3) Instruktur mampu membangkitkan motivasi dan penggunaan metode partisipasi

Secara umum, pelatih masyarakat telah mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan serta mampu membangkitkan motivasi peserta. Hal tersebut disebabkan oleh tingginya pengalaman dalam bidang pelatihan, serta berbagai macam *training of trainer* yang telah diikuti. Materi yang belum dikuasai oleh pelatih masyarakat biasanya disampaikan oleh narasumber di luar lembaga yaitu berasal dari perguruan tinggi dan instansi terkait. Penyampaian materi lebih banyak oleh pelatih masyarakat yang berasal dari

internal penyelenggara, sesuai dengan usulan anggaran dalam DIPA, sedangkan narasumber untuk tiap pelatihan terbatas pada 1 hingga 2 materi untuk tiap pelatihan.

Sedangkan menurut Simamora (2006), kualitas pelatihan organisasional tergantung pada kemampuan *trainer* untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan. Pemilihan pelatih sendiri tidak mudah, disamping memiliki kecakapan, pelatih haruslah mampu menjelaskan dan mengajar. Adapun menurut Hamali (2005, h.35), seorang pelatih memegang peranan penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Untuk itu perlu dipilih pelatih yang ahli dan berkualifikasi profesional. Dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalamannya, maka dapat dilihat bahwa pelatih masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang telah layak dan memenuhi syarat sebagai pelatih walaupun seluruh pelatih masyarakat tidak menduduki jabatan fungsional khusus sebagai pelatih masyarakat dan menduduki jabatan pejabat eselon 2,3,4 maupun jabatan fungsional umum/ staf.

Untuk memenuhi kebutuhan akan sumber daya pelatih dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan *developing* dan *buying*. Dalam melakukan *developing*, dilakukan serangkaian kegiatan yaitu mengikutkan karyawan dalam *training of trainer*, fasilitasi studi lanjut jenjang S2 dan S3, serta program pelatihan penjenjangan. Berdasarkan Simamora (2006) *developing* diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi, biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Metode *buying* dilakukan dengan cara mengundang

narasumber dari luar lembaga untuk menyampaikan materi yang belum dikuasai oleh pelatih masyarakat. Metode *buying* terbilang praktis dan cepat prosesnya, namun dibatasi dengan anggaran yang tersedia hanya untuk 1 hingga 2 narasumber. Metode *buying* kurang disarankan karena sebagaimana disampaikan Lynton (1998, h.299), pelatih purna waktu memberi kesan sesaat saja karena biasanya tidak tinggal cukup lama dalam sebuah lembaga serta jarang untuk terlibat dalam perencanaan maupun terlibat dalam tindak lanjut program. Metode *developing* meskipun memerlukan waktu yang lama, namun terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kemandirian lembaga.

Dalam sebuah lembaga pelatihan sudah seharusnya memiliki tim pelatih tersendiri yang khusus memikirkan pelaksanaan pelatihan di dalam maupun luar kelas sehingga materi dapat tersampaikan dengan baik dan tidak terjadi pekerjaan yang bertumpuk. Pemenuhan tenaga pelatih dalam jabatan fungsional khusus tak terelakkan lagi agar konsentrasi pelatih tidak terpecah sehingga tujuan dapat tercapai maksimal. Setidaknya diperlukan 3 hingga 4 orang yang menduduki jabatan fungsional teknis pelatih masyarakat untuk tiap seksi pelatihan, untuk menunjang pelaksanaan program pelatihan. Kondisi dimana pelatih masyarakat terkadang juga merangkap menjadi panitia telah berjalan sejak berdirinya Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang pada tahun 2000 bahkan sejak tahun 1968 ketika berstatus Balai Pengkaderan Pembangunan Desa hingga saat ini.

5.2.3.2.2. Eksternal

Anggaran adalah faktor eksternal lembaga yang terkadang menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pelatihan. Hasibuan (2005) menjelaskan bahwa program adalah suatu jenis rencana yang konkret karena

didalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaan. Menurut Osborne dan Gaebler (1992) yang dikutip oleh Thoha (2011), Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang adalah sebuah organisasi pemerintah yang berorientasi hasil, pemerintah yang berorientasi hasil (*result oriented*) mengubah fokus (misalnya kepatuhan kepada peraturan dan membelanjakan anggaran sesuai dengan ketentuan) menjadi akuntabilitas pada keluaran (output) atau hasil dimana pimpinan organisasi pemerintah mengukur kinerja, menetapkan target, memberi imbalan kepada instansi-instansi pemerintah yang mencapai atau melebihi target, dengan menggunakan anggaran untuk mengungkapkan tingkat kinerja.

Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang bukanlah organisasi pemerintah yang berwiraswasta dimana pemerintah berusaha menfokuskan energinya bukan sekedar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang. Mereka meminta masyarakat yang dilayani untuk membayar dan menuntut *return on investement*. Mereka memanfaatkan insentif seperti dana usaha, dana inovasi, untuk mendorong para pimpinan badan pemerintah berpikir mendapatkan dana operasional.

Berdasarkan hal tersebut maka jelaslah bahwa peran anggaran dalam pelaksanaan program sangatlah penting, karena tugas pokok yang ditujukan untuk mempergunakan anggaran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk menaikkan kapasitas masyarakat. Dengan anggaran yang lebih besar tentunya dapat lebih banyak menjangkau sasaran pelatihan. Bila dibandingkan

antara peserta pelatihan dan sasaran pelatihan masih terdapat banyak sasaran pelatihan yang belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan.

Seperti yang dikemukakan Tjokroaminoto (1995a, h.166) berikut ini :

Hubungan antara perencanaan dan anggaran belanja negara menjadi timbal balik. Di satu pihak pencerminan dalam anggaran belanja negara menjamin kepastian pembiayaan, di lain pihak perencanaan akan memberikan perhatian terhadap keterbatasan pembiayaan. Hubungan antara perencanaan dan anggaran belanja ini juga dapat terkait dalam rangka perencanaan operasional tahunan. Bahkan dalam tahap-tahap permulaan pengembangan pelaksanaan rencana operasional tahunan, maupun sebagai inti utamanya perencanaan anggaran belanja negara dipakai sebagai dokumen rencana tahunannya.

Mardiasmo (2009, h64) menjelaskan bahwa selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan sebagai alat pengendalian, sebagai alat pengendalian, penganggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran agar dapat dipertanggungjawabkan, anggaran digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran. Berdasarkan hal tersebut dapat kita lihat bahwa anggaran di selain berfungsi untuk menjamin kepastian pembiayaan berkenaan dengan program pelatihan masyarakat yang dilaksanakan pada tahun berjalan juga berfungsi untuk dapat membuat sebuah lembaga berkonsentrasi sesuai dengan kapasitasnya karena seringkali timbul keinginan untuk sebuah lembaga bekerja melebihi kapasitasnya.

Posisi kelembagaan saat ini adalah setingkat eselon IIb. Posisi eselon I adalah posisi untuk Direktorat Jenderal sehingga peningkatan eselon dengan tujuan meningkatkan anggaran jelaslah bukan opsi yang memungkinkan karena posisinya sebagai Unit Pelaksana Teknis. Pengembangan kelembagaan untuk mandiri atau otonomipun tidak dimungkinkan, karena hal tersebut tidak sesuai

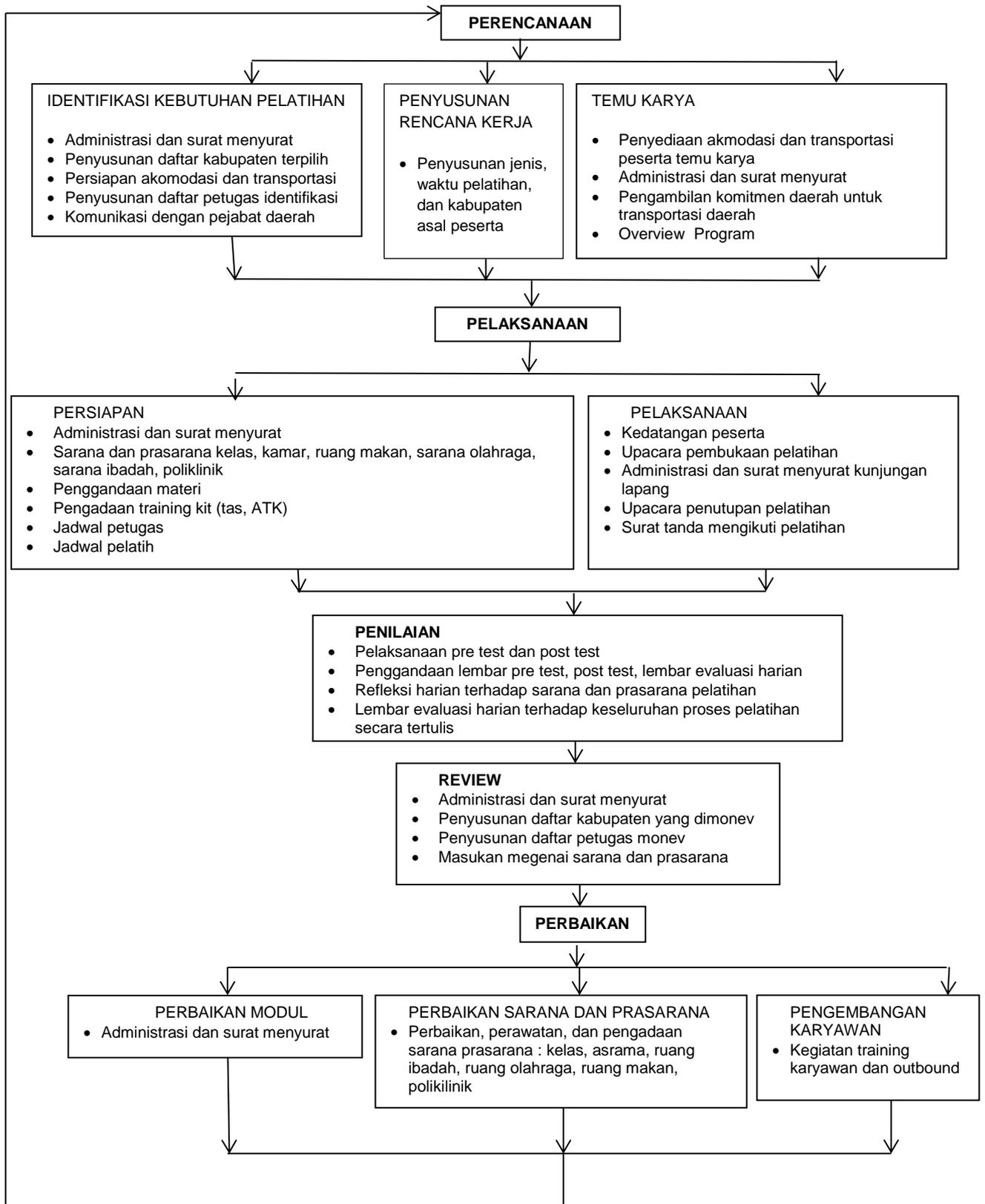
dengan tujuan semula pembentukan lembaga sebagai sebuah instansi pemerintah. Untuk memperkuat posisi anggaran diharapkan Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang lebih memfokuskan untuk menjalankan tugas pokok fungsinya secara maksimal. Dengan menjalankan tugas pokok fungsi dengan baik, sumbangan lembaga kepada peserta, staf pelatih, serta masyarakat diharapkan dapat memperkuat posisi lembaga tersebut untuk dapat menjalankan tugasnya dan meningkatkan kepercayaan untuk mengelola anggaran yang lebih besar. Untuk jangka waktu yang lebih panjang, lembaga memberikan peluang kepada para pelatih untuk tumbuh lebih lanjut melalui berbagai kerjasama melalui kontak dengan lembaga-lembaga lain.

5.2.4. Recommended Model

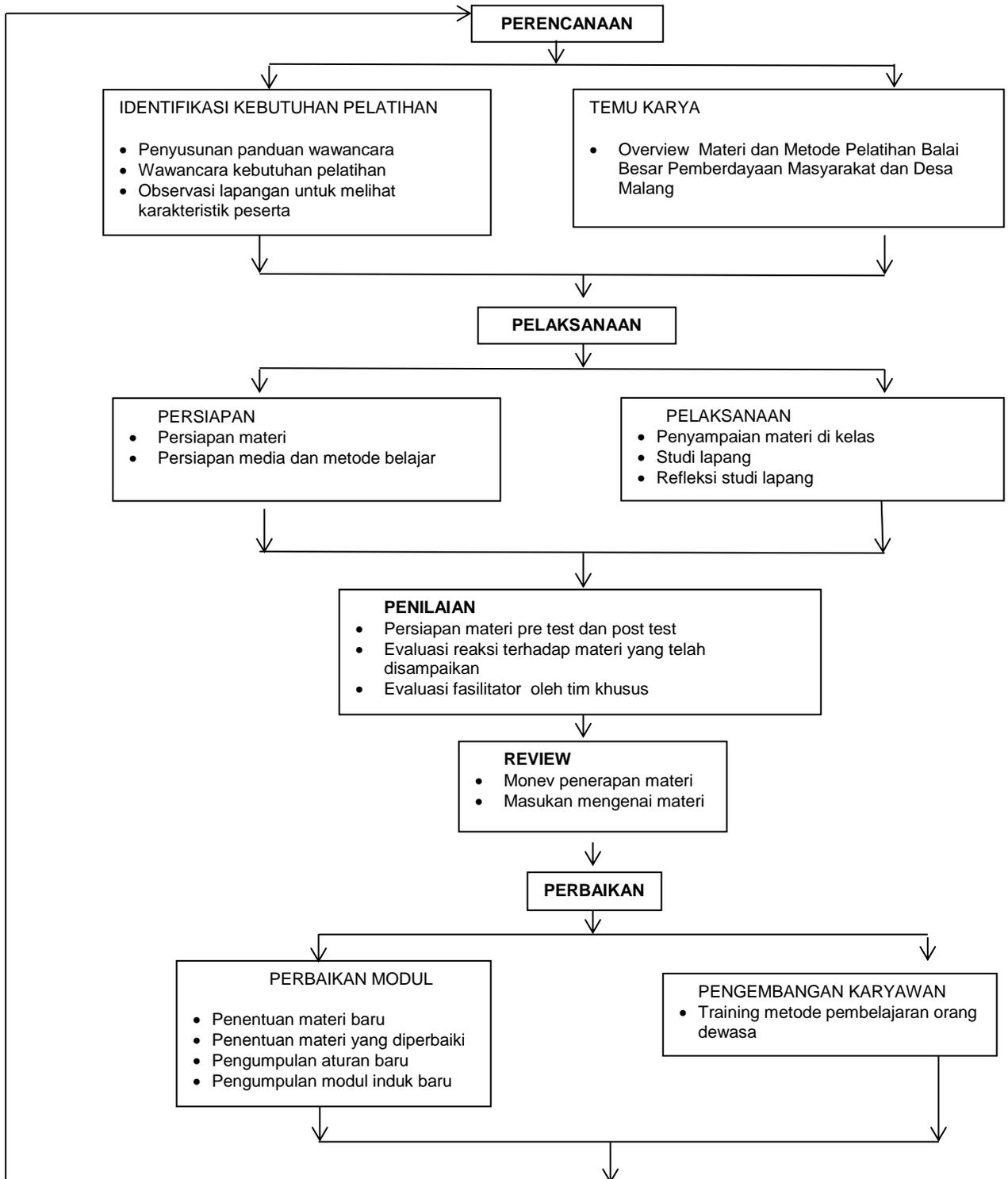
Berdasarkan pembahasan terhadap hasil penelitian, dapat kita lihat bahwa titik lemah dari manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat tidak terletak pada sistem yang sudah ada, dikarenakan tahapan-tahapan telah memenuhi unsur manajemen. Titik lemah dikarenakan tidak adanya pemisahan tugas antara panitia dan pelatih masyarakat. Fungsi ganda tersebut mengakibatkan tidak maksimalnya fungsi dalam pelaksanaan tiap tahapan. Dikarenakan tidak adanya jabatan fungsional khusus pelatih masyarakat, maka panitia yaitu pejabat maupun staff melakukan kerja ganda. Kerja ganda tersebut tidak dapat dilaksanakan secara maksimal dan terdapat kecenderungan untuk melakukan fungsi panitia lebih utama dibandingkan fungsi menjadi pelatih masyarakat. Hal tersebut terbilang wajar karena memang fungsi utama pejabat dan staff adalah sebagai panitia.

Fungsi pelatih masyarakat banyak terlupakan utamanya dalam hal diskusi pelatih sebelum dan selama pelatihan berlangsung, perencanaan dan pengembangan metode pelatihan serta evaluasi pelatih. Diskusi pelatih tidak dilakukan secara terjadwal dan terstruktur, sehingga dilakukan sambil lalu dan terburu-buru. Perencanaan dan pengembangan metode pelatihan tidak dilakukan secara khusus, bahkan cenderung tidak ada inovasi dalam hal metode pembelajaran. Evaluasi pelatih tidak dilakukan sama sekali dan cenderung terlepas serta terlupakan dikarenakan tidak ada bagian khusus, serta tidak adanya sistem dan pelimpahan tugas untuk melaksanakan evaluasi pelatih. Untuk itulah disarankan untuk melakukan pemisahan tugas antara panitia dan pelatih masyarakat seperti yang tercantum pada Gambar 5. Siklus Manajemen Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang bagi panitia serta Gambar 6. Siklus Manajemen Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang bagi pelatih masyarakat.

Gambar 5. Siklus Manajemen Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang menunjukkan tugas panitia dalam setiap tahapan manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat yang terkait dengan urusan administrasi, surat menyurat, sarana prasarana serta kepentingan birokrasi dan komunikasi dengan pemerintah daerah.



Gambar 5 : Siklus manajemen penyelenggaraan pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang bagi panitia



Gambar 6 : Siklus manajemen penyelenggaraan pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang bagi pelatih masyarakat

Gambar 6. Siklus Manajemen Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang bagi pelatih masyarakat, menunjukkan tugas pelatih masyarakat dalam setiap tahapan penyelenggaraan program pelatihan masyarakat terkait dengan urusan materi pelatihan. Penyampaian materi pelatihan mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan masyarakat, observasi karakter masyarakat untuk disesuaikan dengan metode belajar yang sesuai, persiapan media dan metode belajar, kunjungan lapang dan evaluasi pelatihan bagi peserta maupun pelatih masyarakat.

5.2.5. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan terhadap manajemen penyelenggaraan program pelatihan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang menjelaskan bahwa penyelenggaraan pelatihan merupakan salah satu bentuk pelayanan publik yang dilakukan negara melalui instansi yang ditugaskan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya. Instansi tersebut dalam menjalankan tugasnya mengacu pada tata perundangan yang berlaku. Dalam menyelenggarakan pelayanan publik tersebut, Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang melakukan serangkaian tahapan-tahapan. Hasil penelitian menunjukkan tahapan pelaksanaan tersebut ternyata mengikuti tahapan manajemen yang pada awalnya dilakukan dalam sektor bisnis namun telah diadopsi dalam sektor publik. Tahapan tersebut meliputi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Pada instansi ini tahapan tersebut dikenal dengan sebutan tahap perencanaan, pelaksanaan, penilaian, review dan perbaikan.

Seluruh tahapan telah dilaksanakan oleh instansi penyelenggara, namun terdapat kekurangan dalam tiap tahapannya. Hal tersebut mengingat bahwa

dalam penyelenggaraan program pelatihan mencakup dua hal utama yaitu administratif dan edukatif. Seluruh tahapan manajemen untuk hal yang bersifat administratif telah dilakukan oleh panitia pelaksana, sedangkan untuk hal yang bersifat edukatif terdapat banyak kekurangan dalam tiap tahapan manajemen. Hal tersebut disebabkan tenaga edukatif pada instansi tersebut dilakukan juga oleh panitia, sehingga tidak ada pembagian tugas dan konsentrasi pelaksana pada sebuah hal tertentu melainkan kerja ganda pada panita yang berfungsi ganda mengerjakan bagian edukatif. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, maka hasil penelitian ini memberikan tambahan kontribusi sebagai berikut :

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Perbandingan dengan hasil penelitian
1	2	3	4	5
1.	Atwi, Analoui dan Cuswoth (2007) "Human Resource Development Challenges Facing Decentralized Local Governments in Africa : Empirical Evidence From Ghana"	Untuk meningkatkan kapasitas SDM Ghana ada 3 dimensi : kebijakan terkait, tugas organisasi dan motivasi kinerja. Kebijakan meliputi : penetapan fungsional dan profesionalisme lembaga HRD	Memberi sumbangan pemikiran mengenai perlunya kebijakan yang menyeluruh dalam peningkatan kapasitas melalui pelatihan	Program pelatihan telah dilengkapi serangkaian peraturan perundangan

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Perbandingan dengan hasil penelitian
1	2	3	4	5
2.	Siugzdiniene (2008) "Human Resource Development System in The Context Of Public Management Reform"	Sistem SDM Lithuania tidak menjamin keberhasilan perubahan terkait reformasi manajemen publik disebabkan : tidak ada kebijakan HRD nasional dan fungsi HRD yang diidentifikasi dengan pelatihan yang terbatas pada kegiatan-kegiatan pelatihan formal, pendekatan HRD juga dibatasi oleh sebuah sistem manajemen kinerja yang tidak efektif	Memberi sumbangan pemikiran mengenai faktor-faktor yang menghambat terjadinya keberhasilan dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia	Pelatihan dilakukan dengan kegiatan formal dan kegiatan non formal berupa studi lapang
3.	Hanrahmawan (2010) "Revitalisasi Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja (Studi Kasus pada Balai Latihan Kerja Industri Makasar) "	1) Perencanaan Program Pelatihan pada BLKI Makassar melalui identifikasi kebutuhan pelatihan telah dilaksanakan 2) Pengembangan Program Pelatihan ar melalui kerjasama pelatihan secara internal masih terhambat pada dikotomi jurusan serta ego sektoral, kerjasama eksternal dengan perusahaan kurang berkembang, program pemagangan berjenjang belum ada 3) Pelaksanaan Pelatihan pelatihan berbasis kompetensi belum sepenuhnya dilaksanakan.	Memberi sumbangan pemikiran mengenai perlunya kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan pelatihan bagi masyarakat	kerjasama dengan pihak terkait telah dilaksanakan yaitu dengan desa/kelurahan tempat studi lapang serta tempat praktek usaha ekonomi masyarakat

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Perbandingan dengan hasil penelitian
1	2	3	4	5
4.	Suwardi (2011) “ Implikasi Pelatihan Penguatan Kapasitas Kelompok Dalam Mengembangkan Kemandirian Usaha “	Fasilitasi/penerapan materi penguatan kapasitas kelompok oleh Penyuluh Pendamping, Penyelia Mitra Tani, dan peran kolega Gapoktan berpengaruh secara nyata terhadap adopsi petani anggota Gapoktan pada program penguatan kapasitas kelompok	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai pengaruh nyata peran fasilitator dalam meningkatkan kapasitas peserta pelatihan	fasilitator dalam hal ini pelatih masyarakat melaksanakan tugasnya selama pelatihan, sedangkan sesuai pelatihan diserahkan kepada daerah masing-masing
5.	Wibawati, Soeharto, Supriyadi, Ismara, (2012) “Efektivitas Pembelajaran Orang Dewasa Pada Mata Diklat Kemitraan Usaha di Balai PMDYogyakarta “	Efektivitas pembelajaran orang dewasa pada mata diklat kemitraan usaha di BPMD Yogyakarta tahun 2012 dapat dikategorikan dalam kriteria sangat tinggi karena motivasi dan penguatan yang diterima. Faktor faktor yang mempengaruhi adalah faktor fisiologi, psikologi, lingkungan belajar dan sistem penyajian	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai tingginya peran faktor fisiologi, psikologi, lingkungan belajar dan sistem penyajian terhadap keberhasilan sebuah pelatihan	faktor-faktor psikologis penunjang keberhasilan pelatihan berusaha dipenuhi oleh penyelenggara dengan memenuhi segala sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Perbandingan dengan hasil penelitian
1	2	3	4	5
6.	Dixon, Amanda (2013) <i>“Management Training: What Is Going Wrong And How To Put It Right”</i>	Mengelola orang adalah ballgame yang sama sekali berbeda daripada mengelola proses atau mengelola pembuatan suatu produk karena orang memiliki emosi dan masalah. Kemampuan mengelola secara efektif memerlukan keterampilan yang berbeda dibandingkan dengan kemampuan mengaplikasikan hasil pelatihannya. Antara 30 dan 90 hari pelatihan, harus meminta umpan balik. Berurusan dengan isu-isu manusia dapat menjadi tidak nyaman tapi dengan pelatihan yang tepat, mereka bisa lebih siap untuk menangani apa pun situasi muncul .	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kesulitan mengenai pengelolaan pelatihan, karena manusia adalah mahluk yang memiliki emosi di dalamnya untuk itu perlu penanganan yang tepat.	kesulitan fasilitator dalam menghadapi berbagai karakter peserta kerap dijumpai karena peserta yang berasal dari beragam daerah (14 provinsi di Indonesia Timur)
7.	Yeardeley, Timothy (2011) <i>“Management Training: What Is Going Wrong And How To Put It Right”</i>	Pelatihan tidak berdampak disebabkan antara lain karena isi pelatihan tidak jelas dan struktur pembelajaran sulit diingat, tingkat yang terlalu tinggi untuk dipahami dan gagal untuk meletakkan kompetensi dasar yang dibutuhkan saat ini. Juga tidak terstruktur sedemikian rupa	Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kegagalan sebuah pelatihan dikarenakan materi yang tidak terstruktur dengan baik	Materi pelatihan dilengkapi dengan penambahan pengetahuan dan juga ketrampilan diharapkan dapat membekali peserta dengan lengkap

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Perbandingan dengan hasil penelitian
1	2	3	4	5
8	<p>Longenecker, Clinton O; Fink, Laurence S (2005)</p> <p><i>“Management Training : Benefits and Lost Opportunities (part I)</i></p>	<p>Organisasi yang ingin bersaing harus memperhatikan sebuah pelatihan dan memasukkannya dalam sistem. Pelatihan membutuhkan pengetahuan , waktu , dan disiplin , dan yang terbaik untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tenaga kerja manajemen kinerja tinggi. Pelatihan harus direncanakan dan dianggarkan untuk semua manajer. Mereka yang terlibat dalam pelatihan manajemen harus diakui dan dihargai atas partisipasinya dalam kegiatan ini.</p>	<p>Memberikan sumbangan pemikiran mengenai pentingnya sebuah pelatihan untuk kemajuan sebuah organisasi sehingga harus dimasukkan dalam sebuah program organisasi</p>	<p>pelatihan memang menjadi program yang penting dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di desa, namun program tersebut belum menjadi prioritas sehingga belum didukung oleh pendanaan yang dapat menjangkau lebih banyak sasaran pelatihan</p>
9.	<p>Ping (2006)</p> <p><i>Human Resource Management Plays A New Role in Learning Organizations</i></p>	<p>Pengembangan SDM berperan penting dalam mengubah perusahaan tradisional agar punya karakteristik organisasi pembelajaran dan membantu beberapa organisasi untuk merangkul ide-ide dengan menggunakan beberapa strategi, dan melihat individu adalah sumber daya yang paling berharga</p>	<p>Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kegunaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi</p>	<p>Pentingnya peran sumberdaya manusia dalam organisasi telah disadari dan mendorong penyelenggara untuk melaksanakan program pelatihan agar peserta pelatihan dapat berperan di daerah masing-masing sesuai dengan posisinya</p>

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Perbandingan dengan hasil penelitian
1	2	3	4	5
10.	<p>Nasar (2010)</p> <p>Training Strategically Improves Human Resource (HR) Productivity in Academic Institutions of Pakistan</p>	<p>Pelatihan akademis berguna agar peserta mendapatkan keterampilan profesional kemampuan intelektual. program pelatihan adalah tindakan korektif guna meningkatkan produktivitas, identifikasi yang benar keterampilan yang diperlukan agar diperoleh karyawan mengarah untuk memulai yang benar program pelatihan dan pengembangan. Usia peserta 25-40 menunjukkan minat mereka dalam mengelola dan menyebarkan pengetahuan melalui pelatihan yang berbeda dan program pembangunan. Pelatihan dan manajemen pengetahuan gunakan sebagai alat untuk memerangi perubahan budaya lembaga .</p>	<p>Memberikan sumbangan pemikiran mengenai kegunaan pelatihan sebagai tindakan korektif, dan usia 25-40 tahun sebagai usia yang efektif untuk menyebarkan ilmu setelah pelatihan.</p>	<p>program pelatihan belum menetapkan usia sebagai syarat peserta pelatihan, kerap kali ditemui peserta dengan usia diatas 50 tahun dan 60 tahun yang cenderung sulit untuk menerima dan melakukan perubahan</p>

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dari penelitian yang dilakukan tentang manajemen program pelatihan masyarakat dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelayanan publik adalah pelayanan di bidang kemasyarakatan yaitu bidang pendidikan orang dewasa, dilakukan menggunakan pola penyelenggaraan fungsional yang dilakukan oleh instansi tertentu. Program pelatihan masyarakat berprinsip pada pelayanan masyarakat untuk meningkatkan kapasitas sehingga dapat berpartisipasi dan terlibat langsung dalam kepemimpinan bersama sesuai dengan tugasnya masing-masing.
2. Manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat dapat dijelaskan sebagai berikut :
 - a) Pelatihan masyarakat telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku
 - b) Unsur unsur manajemen telah dilakukan dalam penyelenggaraan program pelatihan masyarakat, namun dalam tahapan manajemen belum dilakukan secara menyeluruh untuk seluruh bidang. Unsur *planing* dalam tahapan perencanaan dilakukan melalui identifikasi kebutuhan pelatihan, unsur *organizing* dalam tahapan perencanaan melalui temu karya, unsur *actuating* dalam tahapan pelaksanaan pelatihan serta unsur *controlling* dalam tahapan penilaian, *review*, dan perbaikan pelatihan.

- c) Tahapan perencanaan pelatihan melalui kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan, penyusunan rencana kerja dan temu karya. Tahapan pelaksanaan pelatihan telah dilaksanakan mulai persiapan hingga terlaksananya program pelatihan. Tahapan penilaian pelatihan dilaksanakan dengan menggunakan alat bantu lembaran pre test dan post test, lembar evaluasi harian, evaluasi reaksi, serta refleksi harian. Tahapan review pelatihan dilaksanakan dengan melakukan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan sedangkan tahapan perbaikan pelatihan dilakukan secara menyeluruh dari aspek materi pelatihan, sarana pendukung, perbaikan modul yang, serta pengembangan karyawan.
3. Faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen penyelenggaraan program pelatihan masyarakat adalah :
- a) Faktor pendukung internal meliputi tersedianya sarana dan prasarana berupa asrama berkapasitas 210 orang dengan fasilitas yang mencukupi dengan sarana pendukungnya, ruang makan, sarana hiburan musik dan televisi, sarana ibadah mushola, sarana olahraga bulutangkis, tenis meja dan fitness serta alat transportasi berupa 2 unit bis. Tersedianya panitia pelaksana serta kedudukan lembaga sebagai Unit Pelaksana Teknis pada tingkat Eselon II.
 - b) Faktor pendukung eksternal yaitu tingginya kebutuhan daerah terhadap pelatihan masyarakat.
 - c) Faktor penghambat internal meliputi belum tersedianya sarana ruang belajar yang memenuhi kriteria ruang belajar partisipatif serta belum tersedianya jabatan fungsional pelatih masyarakat

- d) Faktor penghambat eksternal yaitu faktor anggaran. Kebijakan pemerintah belum menempatkan pelatihan masyarakat sebagai prioritas sehingga seakan tidak mempunyai posisi tawar untuk meningkatkan anggarannya maupun untuk mempertahankan anggaran.

6.2. Saran

Dari beberapa kesimpulan di atas dapat diketahui beberapa kekurangan dalam manajemen program pelatihan masyarakat oleh karena itu diberikan beberapa saran untuk perbaikan sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan pengajuan anggaran untuk mewujudkan ruang belajar yang memenuhi kriteria ruang belajar partisipatif dapat berupa penambahan ruang belajar baru maupun perbaikan terhadap ruang belajar yang telah ada.
2. Perlu disegerakan pembentukan jabatan fungsional khusus pelatih masyarakat sehingga terjadi pemisahan tugas agar pelatihan lebih terfokus sehingga penyampaian materi dapat dipersiapkan lebih baik mulai dari persiapan materi, metode hingga evaluasi terhadap fasilitator. Fungsi pelatihan masyarakat adalah tugas utama sehingga sungguh ironis ketika fungsi pelatih menjadi pekerjaan sampingan dikarenakan penyesuaian program pelatihan ketiadaan jabatan fungsional khusus.
3. Penyesuaian program pelatihan diharapkan dapat melakukan apabila terjadi efisiensi anggaran serta tetap melakukan komunikasi terus menerus dengan bagian anggaran.
4. Kerjasama antar lembaga dalam 1 kementerian, di luar kementerian, dalam luar negeri, swasta, serta perguruan tinggi perlu dikembangkan secara serius dan berkelanjutan sehingga dapat mengembangkan kualitas pelatihan.

Kerjasama antar lembaga perlu diwujudkan dalam sebuah program sehingga tidak hanya bersifat insidental.

5. Penelitian dan pengembangan perlu dilakukan untuk mendorong terjadinya inovasi dalam penyelenggaraan program pelatihan masyarakat. Bila dimungkinkan perlu dibentuk sebuah divisi penelitian dan pengembangan terdapat dalam internal organisasi, atau dapat juga dilakukan komunikasi kepada divisi penelitian dan pengembangan terkait dalam satu kementerian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahwood, M dan Dimmoel, S. 1999. *Manajemen Personalia*. ITB. Bandung.
- Alwi, Syafaruddin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPF. Yogyakarta.
- Atmodirio, Soebagio. 1993. *Manajemen Training*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Antwi, KB, Analoui, F, Cusworth, JW. 2007. *Human Resource Development Challenges Facing Decentralized Local Government in Africa: Empirical Evidence from Ghana : Leadership, Learning*. Institutes and Public Service.
- BadanDiklatDepdagri. 2007. *Panduan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri*. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Kota Malang. *Malang Dalam Angka 2014*. Malang.
- Denhardt, Janer V, and Robert B. Denhardt. 2003. *The New Public Service : Serving Not Steering*. Armonk, M.E.Sharpe. New York.
- Dixon, McGrory, Amanda. 2013. *Management Training Leads To Improved People Skills*. Benefits Selling.Breaking News. National Underwriter Company dba Summit Business Media. New York.
- Donovan Frances, Jackson Alunc, 1991. *Managing Human Service Organisations*. Frentice Hall. Singapore.
- Dwiyanto, Agus et al. 2002. *Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- . 2004. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- . 2006. *Mewujudkan Kompetensi Aparatur Pemerintah dan Manajemen Daerah Dalam Mewujudkan Good Governance*. *Jurnal Kebijakan PNS* 2 (1):33-40
- Faisal, Sanafiah. (1999). *Format-Format Penelitian Sosial*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Gay, L.R. and Diehl, P.L. 1996. *Research Methods for Business and Management*. Macmillan. NY.

- Greener, Tony. 2010. *Understanding Organisations: Part I*. www.bookboon.com. Download at Februari, 12, 2014.
- Hamalik, Oemar, 1993. *Strategi Belajar Mengajar*. Mandar Maju. Bandung.
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handinoto, Soehargo Paulus H. 1996. *Perkembangan Kota dan Arsitektur Kolonial Belanda di Malang*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Hanrahmawan, Fitroh. 2010. *Revitalisasi Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja (Studi Kasus pada Balai Latihan Kerja Industri*. *Jurnal Administrasi Publik*, **Volume** 1 No. 1 Thn. 2010
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Penerbit PT Gramedia. Jakarta.
- <http://www.malangkota.go.id/halaman/1606071#ixzz2zrxrgDRp> diunduh tanggal 15 Maret 2014
- <http://www.bphn.go.id/data/documents/06pm021.doc>. diunduh tanggal 15 Maret 2014
- http://bppt.jabarprov.go.id/assets/data/arsip/kepmenpan_nomor_63_tahun_2003_pedoman_pelayanan_publik.pdf diunduh tanggal 15 Maret 2014
- Iskandar, 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Gaung Persada Press. Jakarta
- Kartasasmita, Ginandjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. PT. Pustaka Cidesindo. Jakarta.
- Longenecker, Clinton O; Fink, Laurence S. 2005. *Management Training : Benefits and Lost Opportunities (part I)*. *Industrial and Commercial Training Journal* **Volume 37.1** . Emerald Group Publishing, Limited. Guilsborough.
- Lynton, RP dan Pareek, Udai. 1998. *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta

- Mangkunegara, AA Anwar. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Manulang, M dan Marihot AMH Manulang. 2008. *Manajemen Personalia Edisi Ketiga*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mathis, R.L. dan Jackson, John. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.*: Bumi Aksara. Jakarta.
- Moenir H.A.S. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Morriey, G.L. 2002. *Perencanaan Jangka Panjang*. Terjemahan oleh Ramlan. Prenhalindo. Jakarta.
- Moleong, J Lexy, Prof. Dr. 2009, *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakaya. Bandung.
- Muhadjir, Noeng, 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin. Yogyakarta.
- Nadkerdan Nadler, Mondy dan Noe (1989), serta Megginson (1985) dalam *BKN* (2003)
- Nasar, Asim and Muhammad Usman Aleem and Gobind M. Herani. 2010. *Training Strategically Improves Human Resource (HR) Productivity in Academic Institutions of Pakistan*. MPRA Paper No. 54141, posted 9. March 2014 23:44 UTC. <http://mpra.ub.unimuenchen.de/54141/>
- Notoadmojo, Soekidjo, 1997. *Pembangunan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta
- Pangabeian, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Poerwadarminta, W.J.S. 1995. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. PT. Balai Pustaka. Jakarta.
- Ping Yun Wang, 2006. *Human Resource Management Plays A New Role in Learning Organizations*. The Journal of Human Resource And Adult Learning Volume 2 Nomor 2
- Rahayu, Amy Y.S. 1997, *Fenomena Sektor Publik dan Era Service Quality, dalam Bisnis dan Birokrasi* No. 1/Vol. III/April/1997.

- Ratminto, 2006. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Rivai, Basri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari teori ke praktek*. Edisi 1.PT. Raja GrafindoPersada. Jakarta.
- Salas, Eduardo; Wilson, Katherine A; Burke, C Shawn; Wightman, Dennis C. 2006. *Does Crew Resource Management Training Work? An Update, an Extension, and Some Critical Needs*. *Journal* **Volume 48**, Issue 2, 2006. Human Factors and Ergonomics Society. Santa Monica.
- Sedarmayanti, DR, 2003. *Good Governance Dalam Rangka Otonomi Daerah*, CV. Mandar Maju. Bandung.
- . 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama. Bandung.
- Sianipar, J. P. G, 2002. *Manajemen Pelayanan Masyarakat*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta .
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soejito, Irawan. 1952. *Peraturan Daerah : Dasar-dasar Hukumnja dan Tjara Membuatnja*. JB Wolters. Jakarta
- Soeprpto, Riyadi. 2002. *Materi Mata Kuliah Manajemen Pelayanan Publik Program Pascasarjana*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sugiyono. 2002. *Manajemen Diklat*. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Sulchan, Mohammad. 2007. *Manajemen Pelatihan Kerja di BLKI Semarang*. TESIS. Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Suprijanto, H. 2011. *Pendidikan Orang Dewasa Dari Teori Hingga Aplikasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Spradley, James P. 1997. *Metode Etnografi*. Tiara Wacana Yogya. Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

- Suwardi, Surachman. 2011. *Implikasi Pelatihan Penguatan Kapasitas Kelompok Dalam Mengembangkan Kemandirian Usaha. (Suatu Kasus di Propinsi Jawa Barat dan Jawa Tengah)*. *Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian Volume 7*, Nomor 2, Desember 2011 Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian Magelang Jurusan Penyuluhan Pertanian Yogyakarta
- Syafiie, Inu Kencana. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Syafri, Wirman H. 2012. *Studi Tentang Ilmu Administrasi Publik*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Thoha, Miftah, 1995. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Rajawali Press. Jakarta.
-----, 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- , 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasi*. Rajawali Press. Jakarta
- , 2011. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Kencana Prenada Meda Group. Jakarta.
- Tjokrowinoto, Moeljarto. 1996. *Pembangunan : Dilema dan Tantangan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1978. *Perencanaan Pembangunan*. PT. Gunung Agung. Jakarta
- Usmara A., 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Amara Yogyakarta.
- , 2006. *Motivasi Kerja*. Cetakan Pertama. Puri Arsita Anam. Yogyakarta.
- , Dwiantara, Lukas. 2004. *Strategi Organisasi*. Cetakan Pertama. Amara Yogyakarta.
- Wikipedia. *Sejarah Kota Malang*. Diunduh tanggal 15 Maret 2014 http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang
- Wehrich, Heinz and Harold Koonts. 2005. *Management: A Global Perspective*. Eleventh Edition. The Mc Graw Hill Companies. Singapore.
- Wibawati, Tyas Ayu, Soeharto, Supriyadi, Edy, Ismara, Ima. 2012. *Efektivitas Pembelajaran Orang Dewasa Pada Diklat Kemitraan Usaha di Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa Yogyakarta*.

Yeadley, Timothy. 2011. *Management Training: What Is Going Wrong and How to Put It Right*. *Training & Management Development Methods Journal* **Volume 25** Issue 5. Emerald Group Publishing. Bradford.

Zeithaml, V. et al. 1990. *Delivering Quality*. 5th Edition, Free Press A Division of Macmillan Inc. NY.

Lampiran 1. Materi Pelatihan Masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang

Pelatihan : Peningkatan Kapasitas Kepala Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah tentang Desa	3
ML III	PENGUATAN KAPASITAS KEPALA DESA	
SML 3.1	Administrasi Desa	2
SML 3.2	Penyusunan Produk Hukum Desa	2
SML 3.3	Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Desa	3
SML 3.4	Penatausahaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Desa	2
SML 3.5	Perpajakan	3
SML 3.6	Sistem Informasi Manajemen Keuangan Desa	4
SML 3.7	Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	2
SML 3.8	Kontrak Kinerja Kepala Desa kepada Bupati	2
SML 3.9	Resolusi Konflik	3
SML 3.10	Kepemimpinan	3
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	1
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	6
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	2
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	1
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	1
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 5 MATA LATIH DAN 18 SUB MATA LATIH	46 JP @ 45 Menit

Pelatihan Peningkatan Kapasitas Badan Permusyawaratan Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah tentang Desa	3
ML III	KEDUDUKAN DAN FUNGSI BPD	
SML 3.1	Organisasi dan Tata Kerja BPD	3
SML 3.2	Simulasi Rapat BPD	3
SML 3.3	Menampung dan Menyalurkan Aspirasi Masyarakat	2
SML 3.4	Teknik Penyusunan Peraturan Desa, Peraturan Kepala Desa dan Keputusan BPD	3
SML 3.5	Perencanaan dan Penganggaran serta Penyusunan Rancangan Peraturan Desa tentang APBDes	3
ML IV	PENGAWASAN KINERJA PEMERINTAH DESA	
ML 4.1	Pertanggungjawaban Keuangan BPD	3
ML 4.2	Pengawasan BPD terhadap Pelaksanaan Peraturan Desa dan Peraturan Kepala Desa	3
ML 4.3	Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Pemerintahan Desa	3
ML V	STUDI LAPANG	
SML 5.1	Persiapan Studi Lapang	1
SML 5.2	Pelaksanaan Studi Lapang	7
SML 5.3	Refleksi Studi Lapang	2
ML VI	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 6.1	Pembulatan Pelatihan	1
SML 6.2	Rencana Tindak Lanjut	1
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Peningkatan Kapasitas Sekretaris Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah tentang Desa	3
ML III		
SML 3.1	Administrasi Desa dan Tata Naskah Surat Dinas	3
SML 3.2	Penyusunan Produk Hukum Desa	3
SML 3.3	Penyusunan RPJM-Desa dan RKP-Desa	2
SML 3.4	Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Desa	3
SML 3.5	Penatausahaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Desa	3
SML 3.6	Laporan Pertanggungjawaban Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	2
SML 3.7	Sistem Informasi Manajemen Keuangan Desa	3
SML 3.8	Resolusi Konflik	3
SML 3.9	Kepemimpinan	3
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	1
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	6
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	2
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	1
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	1
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 5 MATA LATIH DAN 17 SUB MATA LATIH	45 JP @ 45 Menit

Pelatihan Administrasi Keuangan Kelurahan

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	2
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Penyelenggaraan Kelurahan	3
ML III	PENGELOLAAN KEUANGAN KELURAHAN	
SML 3.1	Penyusunan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Jangka Menengah Kelurahan dan Rencana Strategis Kelurahan	3
SML 3.2	Perencanaan Keuangan dan Anggaran Kelurahan	3
SML 3.3	Penatausahaan Keuangan Kelurahan	3
SML 3.4	Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Kelurahan (Pelaksana Akuntansi SKPD)	3
SML 3.5	Sistem Pengadaan Barang dan Jasa secara Swakelola	3
ML IV	KEPEMIMPINAN	
ML 4.1	Penyusunan LAKIP	3
ML 4.2	Kepemimpinan dan Pelayanan Prima	3
ML V	STUDI LAPANG	
SML 5.1	Persiapan Studi Lapang	2
SML 5.2	Pelaksanaan Studi Lapang	6
SML 5.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML VI	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 6.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 6.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	2
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Peningkatan Kapasitas Kepala Kelurahan

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	2
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Penyelenggaraan Kelurahan	3
ML III	MANAJEMEN KELURAHAN	
SML 3.1	Kewenangan Kelurahan	2
SML 3.2	Administrasi Kelurahan	2
SML 3.3	Musyawaharah Perencanaan Pembangunan Jangka Menengah Kelurahan dan Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) Kelurahan	3
SML 3.4	Pengelolaan Keuangan Kelurahan	3
SML 3.5	Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan	2
SML 3.6	Pelayanan Publik dan Standar Pelayanan Minimal (SPM)	3
SML 3.7	Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) Kelurahan	4
SML 3.8	Resolusi Konflik	2
ML IV	PEMBINAAN KELURAHAN	
4.1	Kinerja Pimpinan	2
ML V	STUDI LAPANG	
ML 5.1	Persiapan Studi Lapang	1
ML 5.2	Pelaksanaan Studi Lapang	8
ML 5.3	Refleksi Studi Lapang	4
ML VI	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 6.1	Pembulatan Pelatihan	1
SML 6.2	Rencana Tindak Lanjut	1
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	2
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 17 SUB MATA LATIH	47 JP @ 45 Menit

Pelatihan Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah tentang Desa	3
ML III	PENGUATAN APARAT DESA	
SML 3.1	Teori dan Praktek Administrasi Desa	3
SML 3.2	Teori dan Praktek Monografi Desa	4
SML 3.3	Teori dan Praktek Penyusunan Produk Hukum Desa	4
SML 3.4	Sistem Informasi Manajemen Keuangan Desa	3
SML 3.5	Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Akhir Masa Jabatan Kepala Desa	4
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	1
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	6
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	1
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	1
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Penguatan/ Peningkatan Kapasitas Perangkat Kelurahan

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Penyelenggaraan Kelurahan	3
ML III	MANAJEMEN KELURAHAN	
SML 3.1	Administrasi Kelurahan	2
SML 3.2	Pengelolaan Keuangan Kelurahan	3
SML 3.3	Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan	2
SML 3.4	Fasilitas dalam Perencanaan Partisipatif	2
SML 3.5	Musyawahar Perencanaan Pembangunan, Renstra, Renja, Dokumen Pelaksana Anggaran, LAKIP	4
SML 3.6	Resolusi Konflik	2
SML 3.7	Pelayanan Publik, SPM dan SOP1	4
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	2
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	8
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Pengelolaan Keuangan Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah Dalam Pengelolaan Keuangan Desa	3
ML III	KEUANGAN DESA	
SML 3.1	Pengelolaan APBDes	3
SML 3.2	Pengelolaan Kekayaan dan Aset Desa	3
SML 3.3	Administrasi Pelaporan Keuangan	3
SML 3.4	Tata Cara Pengadaan Barang dan Jasa di Desa	3
ML IV	SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KEUANGAN DESA	
ML 4.1	Pengenalan Sistem Informasi Manajemen Keuangan Desa	3
ML 4.2	Aplikasi Perpajakan	3
ML 4.3	Praktek Sistem Sistem Informasi Manajemen Keuangan Desa	5
ML V	STUDI LAPANG	
SML 5.1	Persiapan Studi Lapang	2
SML 5.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
SML 5.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML VI	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 6.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 6.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan : Manajemen Pembangunan Partisipatif

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	2
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah Dalam Perencanaan Pembangunan Partisipatif	3
ML III	MANAJEMEN PEMBANGUNAN PARTISIPATIF	
SML 3.1	Perencanaan Pembangunan Partisipatif	4
SML 3.2	Pelaksanaan Pembangunan Partisipatif	3
SML 3.3	Pengendalian dan Pelestarian Pembangunan Partisipatif	4
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	2
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML V	KOMPETENSI PEMERAN PEMBANGUNAN	
SML 5.1	Teknik Komunikasi dan Motivasi	4
SML 5.2	Fasilitasi dan Pendampingan Kelompok	4
ML VI	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 6.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 6.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	3
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 13 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	2
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Usaha Ekonomi Masyarakat	3
ML III	MANAJEMEN PASAR DESA	
SML 3.1	Identifikasi Potensi Diri dan Usaha	
SML 3.2	Pembentukan dan Penataan Pasar Desa	2
SML 3.3	Modal Usaha	3
SML 3.4	Pelaksanaan dan Pengembangan Pasar Desa	3
SML 3.5	Administrasi Keuangan Pasar Desa	2
SML 3.6	Kerjasama dan Kemitraan	4
SML 3.7	Kajian Pengembangan Pengelolaan Pasar Desa	4
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	2
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Usaha Ekonomi Masyarakat Berbasis Teknologi Tepat Guna

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat	3
ML III	MANAJEMEN USAHA	
SML 3.1	Motivasi Usaha	2
SML 3.2	Identifikasi Potensi Usaha	2
SML 3.3	Analisa Pasar	2
SML 3.4	Pengendalian Produksi	3
SML 3.5	Studi Kelayakan Usaha	3
SML 3.6	Teknik Pemasaran	2
SML 3.7	Administrasi Keuangan	3
SML 3.8	Pemanfaatan dan Pendayagunaan Teknologi Tepat Guna	3
SML 3.9	Kelengkapan Usaha (Sertifikat halal, Ijin Depkes, Merk Dagang)	3
ML IV	STUDI LAPANG	2
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	10
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	3
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	
ML VI	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 6.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 6.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Penumbuhkembangan Jiwa Kewirausahaan

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	2
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat	3
ML III	MANAJEMEN USAHA	
SML 3.1	Potensi Usaha dan Analisa Pasar	3
SML 3.2	Studi Kelayakan Usaha	5
SML 3.3	Pendanaan Modal Usaha	4
SML 3.4	Pengendalian Produksi	3
	Pembukuan Keuangan	5
	Jejaring Kelembagaan Lokal dan Kemitraan	3
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	2
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintahan Dalam Penguatan Kapasitas Lembaga Pemberdayaan Masyarakat	3
ML III	MANAJEMEN PEMBANGUNAN PARTISIPATIF	
SML 3.1	Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Kemasyarakatan	3
SML 3.2	Strategi Penguatan Lembaga Kemasyarakatan	3
SML 3.3	Perencanaan Pembangunan Desa	3
SML 3.4	Teknik Fasilitasi	2
SML 3.5	Teknik Kepemimpinan	2
SML 3.6	Konsep dan Wawasan Gender	2
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	2
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 5 MATA LATIH DAN 15 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Penguatan Kapasitas Rukun Tetangga (RT) Lokasi Laboratorium
Lapang Desa/Kelurahan

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	3
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Penataan Lembaga Kemasyarakatan	3
ML III	TUGAS DAN FUNGSI RUKUN TETANGGA	
SML 3.1	Pelayanan Administrasi Kependudukan	4
SML 3.2	Pemeliharaan Keamanan, Ketertiban dan Kerukunan Hidup Antar Warga	4
SML 3.3	Perencanaan Pembangunan Partisipatif	4
ML IV	PENGUATAN KAPASITAS RUKUN TETANGGA	
ML 4.1	Teknik Kepemimpinan	3
ML 4.2	Resolusi Konflik	4
ML 4.3	Teknik Fasilitasi	4
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Teknis bagi Kelompok Masyarakat (Pokmas) Lokasi Laboratorium Lapang Desa/Kelurahan

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	2
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat	3
ML III	MANAJEMEN USAHA	
SML 3.1	Motivasi Usaha	3
SML 3.2	Pengendalian Produksi	3
SML 3.3	Analisa dan Teknik Pemasaran	3
SML 3.4	Administrasi Keuangan	4
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	1
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML VI	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 6.1	Pembulatan Pelatihan	2
SML 6.2	Rencana Tindak Lanjut	2
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Penguatan Kapasitas Tim Penggerak Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga Desa (TP-PKK)

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	1
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	1
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga	3
ML III	PEMBERDAYAAN DAN KESEJAHTERAAN KELUARGA	
SML 3.1	Tugas Pokok Dan Fungsi PKK	3
SML 3.2	Teknik Kepemimpinan	4
SML 3.3	Teknik Komunikasi	3
SML 3.4	Teknik Motivasi	4
SML 3.5	Resolusi Konflik	4
SML 3.6	Teknik Fasilitasi	4
SML 3.7	Konsep dan Wawasan Gender	4
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	2
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	3
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 5 MATA LATIH DAN 16 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

MATA LATIH	SUB MATA LATIH	JAMPEL
ML I	DINAMIKA KELAS	
SML 1.1	Perkenalan dan Pengorganisasian Peserta	2
SML 1.1	Tujuan Pelatihan dan Ungkapan Harapan Peserta	2
ML II	KEBIJAKAN PEMERINTAH	
SML 2.1	Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat melalui BUMDES	3
ML III	MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA	
SML 3.1	Tatacara Pembentukan BUMDES dan Kerangka Hukum Bumdes	5
SML 3.2	AD/ART Bumdes	
SML 3.3	Studi Kelayakan Usaha	3
SML 3.4	Permodalan	3
SML 3.5	Pengelolaan dan Pengembangan Unit Usaha	3
SML 3.6	Akuntansi dan Kesehatan Usaha BUMDES	4
SML 3.	Kerjasama dan Kemitraan	3
ML IV	STUDI LAPANG	
ML 4.1	Persiapan Studi Lapang	2
ML 4.2	Pelaksanaan Studi Lapang	10
ML 4.3	Refleksi Studi Lapang	4
ML V	PEMBULATAN DAN TINDAK LANJUT PELATIHAN	
SML 5.1	Pembulatan Pelatihan	1
SML 5.2	Rencana Tindak Lanjut	1
	PRE TEST DAN POST TEST	
	PEMBUKAAN DAN PENUTUPAN PELATIHAN	4
	JUMLAH 6 MATA LATIH DAN 14 SUB MATA LATIH	56 JP @ 45 Menit

Lampiran 2 : Panduan Wawancara

1. Sebutkan nama dan jabatan saudara !
2. Jelaskan secara umum pelaksanaan program pelatihan di instansi saudara !
3. Jelaskan bentuk pelayanan lembaga kepada peserta pelatihan !
4. Jelaskan bentuk pelayanan yang anda lakukan kepada peserta pelatihan !
5. Jelaskan tahapan dalam penyelenggaraan program pelatihan !
6. Apakah yang saudara lakukan dalam setiap tahapan tersebut terkait dengan tugas pokok dan fungsi saudara ?
7. Apakah tujuan dari setiap tahapan dalam penyelenggaraan program pelatihan ?
8. Jelaskan faktor penghambat dalam setiap tahapan yang saudara lakukan !
9. Jelaskan faktor pendukung dalam setiap tahapan yang saudara lakukan !
10. Apakah tindakan yang lembaga lakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?
11. Apakah tindakan yang saudara lakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?
12. Sebutkan tugas yang saudara lakukan diluar tugas pokok dan fungsi saudara!
13. Sebutkan dan jelaskan peraturan yang menjadi landasan saudara dalam melaksanakan tugas !
14. Sebutkan dan jelaskan hal-hal yang ingin dikembangkan sehubungan dengan pelayanan kepada peserta pelatihan !
15. Sebutkan dan jelaskan hal-hal yang ingin dikembangkan sehubungan dengan program pelatihan !