

**COMMUNITY EMPOWERMENT
AND VILLAGE GOVERNMENT (BPMPD) STRATEGY
IN IMPROVING VILLAGE GOVERNMENT CAPACITY
IN SUMBAWA DISTRICT, WEST NUSA TENGGARA PROVINCE**

Awanta Mutmainnah, Ni G. A. Liga Ambarawati
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Email: amut.mutmainnah@gmail.com

Abstract

This research aimed to analyze the apparatus capacity in village government and the strategy of Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) in increasing the apparatus capacity in village government, especially related to managing village's fund in Sumbawa Residence. This qualitative research used descriptive research method with inductive approach. The data gathering techniques were interview, moderate observation, questionnaire, and document. The research result was analyzed by data reduction, data display, conclusion taking, and SWOT analysis and litmus test to determine the strategy which will be done. Based on the research results, it could be concluded that : 1) The apparatus capacity in village government related to village's fund management in Sumbawa Residence was low. 2) the strategies used by BPMPD in Sumbawa Residence in managing the village's fund were : a) creating competent basis of raising village government's apparatus; b) giving reward and punishment; c) conducting cooperation and coordination with government from other residences through sharing budget; d) conducting founding and evaluation of village government's apparatus performance. The recommendation which was given based on the research result was paying and giving attention to the strategies based on those research results as the strategies to increase the capacity of village government's apparatus by BPMPD in Sumbawa Residence.

Keywords: Strategy, Capacity Building, SWOT Analysis

PENDAHULUAN

Desa merupakan ujung tombak pemerintahan di Indonesia, kondisi desa merupakan cerminan daripada kondisi Indonesia. Kondisi desa yang baik tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia yang mengelola desa tersebut, baik aparat pemerintahannya maupun masyarakat desa itu sendiri hendaknya memiliki kapasitas yang optimal dalam mewujudkan pembangunan desa. Mengingat pentingnya peran desa ini, Pemerintah Indonesia kemudian mengeluarkan suatu regulasi dalam rangka penataan terhadap pemerintahan desa, yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan disusul dengan beberapa peraturan pemerintah dan peraturan menteri sebagai peraturan pelaksanaannya yang saat ini terus menuntut



aparatur pemerintahan desa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya harus berdayaguna dan berhasilguna.

Bertambahnya sumber pendapatan desa yaitu dari dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan salah satu konsekuensi terhadap lahirnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014. Data yang diperoleh dari Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Sumbawa menyebutkan, Alokasi Dana Desa tahun 2016 mencapai Rp.188,2 miliar. Dana tersebut akan dialokasikan masing-masing untuk Dana Desa sebesar Rp.101 miliar, dana bagi hasil pajak dan retribusi Rp.4,2 miliar dan Alokasi Dana Desa Rp.83 miliar. Dana Desa meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya sekitar Rp.45 miliar. Jika dana besar ini tidak dikelola oleh aparatur yang berkompeten, maka tidak menutup kemungkinan dana yang ada bukan menjadi berkah bagi desa, tetapi akan menjadi bencana bagi desa yang menerimanya.

Kinerja dari aparatur pemerintahan desa yang dianggap belum memiliki kapasitas yang memadai untuk mengimplementasikan undang undang tentang desa khususnya peraturan terkait dengan pengelolaan Dana Desa, telah menjadi sorotan yang cukup serius dari berbagai pihak. Dalam Seminar Pengelolaan Keuangan Desa yang diselenggarakan di Kampus Universitas Teknologi Sumbawa, Kamis 7 April 2016, Sekretaris Daerah Kabupaten Sumbawa, mengungkapkan permasalahan yang timbul dari pengelolaan keuangan desa terutama yang bersumber dari APBN atau Dana Desa. Beliau mengungkapkan bahwa permasalahan dalam Dana Desa antara lain sebagian besar belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pajak atas penggunaan Dana Desa belum dipungut atau disetor. Surat Pertanggungjawaban (SPJ) sebagian besar belum dilengkapi bukti pendukung yang sah.

Senada dengan pernyataan tersebut, Kepala BPMPD juga menyatakan bahwa pengawasan terhadap keuangan desa akan lebih ditingkatkan sebab pada tahun 2015 lalu, banyak temuan-temuan yang didapat oleh Inspektorat dalam penggunaan dana tersebut. Seperti bangunan fisik sudah selesai tetapi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) belum. Untuk Dana Desa tahun 2016 harus dibenahi dan peningkatan terhadap kapasitas aparatur desa harus dilakukan sehingga kekeliruan tidak terjadi kembali.

Melihat persoalan tersebut, BPMPD Kabupaten Sumbawa yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa tentu memegang peran penting dalam pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan desa, khususnya pembinaan terhadap pengelolaan Dana Desa. Oleh karena itu, BPMPD perlu menyusun strategi guna mewujudkan visi pemberdayaan masyarakatnya agar aparat desa khususnya mampu mengelola Dana desa dengan optimal.

TEORI Strategi

Chandler (1962) dalam Sedarmayanti (2007:20) mengungkapkan bahwa, “strategi adalah penetapan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran jangka panjang yang



bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai sasaran-sasaran tersebut”. Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk unique berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan. Selanjutnya Houthoofd (2000) dalam Heene (2010:76) menyatakan bahwa, “saling keterkaitan antara kelima butir arti strategi yang serba berbeda itu bisa tergambarkan di lapangan, misalnya suatu strategi telah menghantar pada pilihan mengenai sudut pemosisian berikut perpektif organisasi, yang kemudian dimasukkan ke dalam rumusan perencanaan”. Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai strategi tersebut dapat diartikan bahwa strategi sebagai perencanaan misi suatu organisasi secara garis besar yang meliputi berbagai aspek dalam organisasi, misi pokok organisasi tersebut akan berdampak besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Rangkuti (2015:83), “alat yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategis organisasi adalah matriks SWOT”. Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2010:271-272) dalam Amir (2011:9), “komponen SWOT dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT atau lebih dikenal dengan sebutan matriks TOWS”. Matriks ini dapat mengilustrasikan dengan jelas ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) eksternal yang dihadapi suatu organisasi yang dipadukan dengan kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*) internal organisasi tersebut.

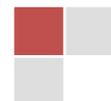
Pengembangan Kapasitas

Brown dalam Rohdewohld (2005:11) mendefinisikan, “*capacity building is a process that increases the ability of persons, organizations or systems to meet its stated purposes and objectives*”. Dari pengertian tersebut dapat dimaknai bahwa *capacity building* adalah suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, organisasi atau sistem untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Selain itu definisi *capacity building* menurut Keban (2000:75) lebih khusus dalam bidang pemerintahan berpendapat bahwa, *capacity building* merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian kepada pengembangan dimensi, sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan atau lingkungan.

Definisi *capacity building* di atas terkandung makna suatu upaya yang berhubungan dengan perbaikan kualitas sumber daya manusia, upaya untuk mendorong organisasi agar berjalan sesuai dengan fungsinya, serta upaya menciptakan kondisi lingkungan yang dibutuhkan oleh organisasi agar dapat berfungsi dengan baik.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah

Konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Lebih lanjut menurut Notoatmodjo (2009:17) pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia



antara lain: a. Sumber daya manusia atau aparatur desa yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut; b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi; c. Promosi dalam suatu organisasi atau institusi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu mau berkembang. Berdasarkan pemaparan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas difokuskan khususnya sumber daya manusia (aparatur pemerintahan desa) yaitu pemberian pelatihan (*training*) yang terdiri dari pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal dan etos kerja dalam menunjang pengelolaan Dana Desa yang transparan, akuntabel dan berkualitas.

Pemerintahan Desa

Menurut Widjaja (2003:3), “penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan sistem penyelenggara pemerintah, sehingga desa merupakan kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat”. Kepala desa bertanggung jawab kepada Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan menyampaikan laporan pelaksanaan tersebut kepada Bupati. Selanjutnya, Saragih (2004:71) menyatakan bahwa Pengertian pemerintah desa terdiri atas pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Pemerintah desa terdiri atas kepala desa atau disebutkan dengan nama lain dan perangkat desa. Kepala desa dapat disesuaikan dengan kondisi sosial budaya desa tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menitikberatkan pada metode deskriptif melalui pendekatan induktif. Penggunaan desain ini terkait dengan maksud penelitian yaitu untuk mendapatkan gambaran secara obyektif keadaan sebenarnya tentang bagaimana kapasitas aparatur pemerintahan desa dalam pengelolaan Dana Desa. Dalam penelitian ini, penulis mendeskripsikan strategi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa terkait pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Sumbawa Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan mempelajari dan mengamati fakta-fakta atau masalah-masalah yang bersifat khusus dengan pengumpulan data sehingga diperoleh gambaran yang bersifat umum dari masalah yang dihadapi. Sumber data primer pada penelitian ini melalui proses wawancara, diperoleh langsung dari sumbernya tanpa melalui perantara, pada penelitian ini penulis akan mengambil sumber data melalui informan, yaitu dari Kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD), Kepala Bidang Pemerintahan Desa/Kelurahan, Kepala Desa serta perangkat desa di Kabupaten Sumbawa.

Adapun teknik *sampling* (sampel) yang digunakan dalam menentukan informan dari perangkat desa yaitu *cluster (area) sampling* dan *purposive sampling* (sampling bertujuan). Teknik cluster sampling (area sampling) ini digunakan karena penulis ingin



mengetahui kapasitas aparatur pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa, dengan jumlah desa sebanyak 157 desa. Tentu akan sulit dalam memperoleh data dengan jumlah desa yang banyak, mengingat keefektifan waktu, tenaga dan biaya yang akan dikeluarkan. Maka desa yang diambil adalah satu desa di bagian utara, satu desa di bagian selatan, satu desa di bagian timur dan satu desa di bagian barat Kabupaten Sumbawa. Adapun desa-desa yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, yaitu Desa Sebewe (Utara), Desa Kelungkung (Selatan), Desa Karang Dima (Barat) dan Desa Kakiang (Timur).

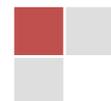
Selanjutnya untuk menentukan strategi peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa di Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Sumbawa, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan matriks analisis SWOT. Setelah dilakukan analisis SWOT atas faktor-faktor internal dan eksternal untuk memperoleh strategi organisasi, maka berdasarkan rekomendasi Bryson dalam Miftahuddin (2005:182) dilakukan litmus test untuk memperoleh isu strategis yang dilakukan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Sumbawa. Melalui analisis SWOT dan litmus test inilah akan diperoleh jawaban atas pertanyaan dalam rumusan masalah mengenai strategi peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa terkait pengelolaan Dana Desa di Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Sumbawa.

HASIL PENELITIAN

Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa di Kabupaten Sumbawa

Berdasarkan pengamatan langsung di lapangan, terlihat bahwa aparatur pemerintahan desa masih kesulitan dalam memahami tata pelaksanaan pemerintahan desa yang telah diatur dalam undang-undang desa serta kurangnya pemahaman tentang penyusunan laporan pengelolaan keuangan desa. Hal ini disebabkan oleh tingkat pendidikan aparatur pemerintahan desa yang rata-rata hanya lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan para informan yang menjelaskan bahwa mayoritas perangkat desa kurang memiliki kemampuan, kecakapan serta keterampilan yang memadai dalam mengelola administrasi desa, khususnya dalam mengelola Dana Desa yang jumlahnya begitu besar. Disebutkan juga bahwa Kepala Desa beserta perangkat desa kesulitan dalam melakukan tugas mengelola Dana Desa, karena dengan kapasitas aparatur yang rendah, hal terpenting bagi mereka adalah dapat menyelesaikan tugas tersebut walaupun dengan hasil seadanya.

Selanjutnya dalam tahapan-tahapan pengelolaan Dana Desa, terdapat beberapa masalah yang terjadi. Pada tahap penyusunan perencanaan terjadi keterlambatan yang disebabkan karena minimnya keterlibatan masyarakat ketika Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa, dalam memberikan data terkait dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Selain itu, juga disebabkan karena beberapa desa terlambat dalam menyampaikan laporan pertanggungjawaban, akhirnya pemerintah juga terlambat dalam menetapkan pagu anggaran. Keterlambatan ini menyebabkan



pembangunan desa menjadi tidak maksimal, karena ketika anggaran tersebut ditetapkan, kondisi dan cuaca pun tidak mendukung untuk melaksanakan kegiatan pembangunan tersebut. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kemampuan sumber daya manusia sebagai Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD) di bidang pendidikan yang masih rendah, akan mempengaruhi kemampuan mereka dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat. Oleh karena itu, diperlukan strategi BPMPD dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa, khususnya dalam mengelola Dana Desa.

Selain kekurangan dari aspek pendidikan, kemampuan dan keterampilan individu aparatur pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa dapat dikatakan masih sangat terbatas. Keterbatasan aparatur pemerintah desa dalam hal ini salah satunya yaitu keterbatasan dalam mengoperasikan komputer. Dengan keterbatasan mengoperasikan komputer serta akses internet, maka tentunya akan memperlambat kinerja aparatur pemerintahan desa, salah satunya yaitu kinerja dalam membuat laporan pertanggungjawaban penggunaan Dana Desa. Selain itu, aparat desa masih banyak yang belum mengetahui regulasi tentang pengelolaan keuangan desa. Hal ini terjadi selain karena tingkat pendidikan mereka yang rendah, juga karena kurangnya kemauan aparat dalam membaca regulasi-regulasi yang berlaku saat ini.

Rendahnya kapasitas aparatur pemerintahan desa dalam mengelola Dana Desa selain disebabkan karena tingkat pendidikannya yang rendah dan kemampuan serta keterampilannya yang terbatas, juga disebabkan karena sikap dan tingkah laku aparat yang kurang sesuai dengan asas-asas pengelolaan keuangan desa yang berlaku. Dari hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkah laku perangkat desa masih belum transparan dalam mengelola Dana Desa. Selain itu, dalam hal pembagian tugas masih belum melaksanakan asas akuntabilitas atau dapat dipertanggungjawabkan. Pembagian tugas masih belum terlaksana dengan baik, karena masih ada unsur dalam struktur birokrasi yang tidak mengerti akan tugas dan kewenangannya sendiri dalam pelaksanaan kebijakan Dana Desa.

Strategi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) dalam Meningkatkan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa di Kabupaten Sumbawa

a. Identifikasi Faktor Internal

1. Kekuatan (*Strengths*)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan diketahui bahwa BPMPD memiliki beberapa kekuatan dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa yang merupakan tugas pokok dan fungsinya sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa yaitu sebagai berikut :



- a) Visi dan misi organisasi BPMPD yang sangat mendukung program peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa, khususnya dalam pengelolaan Dana Desa.
- b) Adanya struktur organisasi BPMPD yang lengkap dan utuh guna membantu upaya-upaya peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa, khususnya dalam pengelolaan Dana Desa, dapat berjalan dengan baik melalui komunikasi dan koordinasi pihak terkait.
- c) Tujuan organisasi yang sangat mendukung peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa.
- d) Adanya komitmen dan kerjasama pimpinan mendukung pelaksanaan peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka yang menjadi kelemahan BPMPD dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa adalah :

- a) Keterbatasan anggaran dalam mendukung kegiatan terkait peningkatan aparatur pemerintahan desa,
- b) Rendahnya kualitas sumber daya aparatur pemerintahan desa,
- c) Rendahnya motivasi kerja dari aparat pemerintahan desa dalam mengembangkan diri melalui berbagai program pelatihan yang tersedia.
- d) Kondisi dan suasana kerja yang tidak kondusif, khususnya keterbatasan penyediaan sarana dan prasarana kerja.
- e) Keterbatasan dalam penggunaan teknologi.

b. Identifikasi Faktor Eksternal

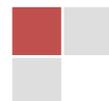
1. Peluang (*Opportunities*)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka peluang yang dapat dimanfaatkan oleh BPMPD dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa adalah :

- a) Adanya perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), sehingga pengelolaan Dana Desa juga dapat dilaporkan secara online kepada organisasi terkait, mengingat terdapat desa yang letaknya jauh dari pusat kota.
- b) Adanya pelimpahan wewenang kepada pemerintah desa secara utuh untuk memanfaatkan dan mengelola dana desa.
- c) Keharmonisan hubungan lembaga eksekutif dan legislatif.
- d) Kondisi sosial budaya masyarakat setempat yang masih menjunjung tinggi komitmen dan asas gotong royong.

2. Ancaman (*Threats*)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka ancaman yang dianggap sebagai tantangan tersendiri oleh BPMPD dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa adalah :



- a) Pengaruh politik yang sangat dominan dalam praktek pemerintahan.
- b) Praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang sudah mendarah daging di lingkup roda birokrasi.
- c) Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah.
- d) Koordinasi dan kerjasama lintas sektoral belum berjalan dengan baik antar pelaksana pengelola keuangan desa.

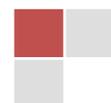
Dari hasil analisis SWOT yaitu faktor internal dan eksternal serta dari hasil wawancara dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, selanjutnya penulis menganalisa untuk mendapatkan strategi *Strengths Opportunities* (S-O), strategi *Strengths Threats* (S-T), strategi *Weakness Opportunities* (W-O), dan strategi *Weakness Threats* (W-T). Maka pilihan strategi yang dapat digunakan oleh BPMPD dalam peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa adalah sebagai berikut :

- a. Strategi S-O yaitu menciptakan program peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa berbasis kompetensi;
- b. Strategi W-O yaitu mengadakan kerjasama dengan Pemerintah Daerah lain melalui sharing budget;
- c. Strategi S-T yaitu melakukan pembinaan dan evaluasi kinerja aparatur pemerintahan desa;
- d. Strategi W-T yaitu pemberian reward and punishment.

Dari hasil analisis SWOT, pembahasan dan strategi pilihan yang telah dijabarkan di atas, maka untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table matriks analisis SWOT berikut:

Tabel Matriks SWOT
Strategi BPMPD dalam Meningkatkan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa di Kabupaten Sumbawa Provinsi Nusa Tenggara Barat

	IFAS	<p style="text-align: center;"><i>STRENGTHS (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visi Organisasi 2. Struktur Organisasi yang lengkap dan utuh 3. Misi Organisasi 4. Tujuan Organisasi 5. Kerjasama dan komitmen Pimpinan Organisasi 	<p style="text-align: center;"><i>WEAKNESS (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran Organisasi 2. Sumber Daya Aparatur 3. Motivasi Kerja Aparatur 4. Kondisi dan Suasana Kerja 5. Jenis Teknologi yang digunakan
EFAS	<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi 		

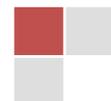


2. Pelimpahan Wewenang dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah 3. Keharmonisan Hubungan antara Eksekutif dan Legislatif 4. Sosial budaya Masyarakat	Menciptakan program peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa berbasis kompetensi	Mengadakan kerjasama dan koordinasi dengan Pemerintah Daerah lain melalui sharing budget
THREATS (T) 1. Pengaruh Politik 2. Praktek KKN 3. Kebijakan Pemerintah 4. Kerjasama dan Koordinasi Lintas Sektoral	STRATEGI S-T Melakukan pembinaan dan evaluasi kinerja aparatur pemerintahan desa	STRATEGI W-T Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>

Berdasarkan hasil analisis SWOT telah diperoleh 4 (empat) isu strategis dalam peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa. Keempat isu strategis tersebut dapat diukur tingkat strategis dan prioritas pelaksanaan strategi melalui *litmus test* yang diberikan kepada Kepala BPMPD dan Kepala Bidang Pemerintahan Desa dan Kelurahan sebagai subjek yang berkepentingan dalam mengambil keputusan strategis dalam bidang manajemen pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa sebagai berikut :

Tabel Rekapitulasi *Litmus Test* dan Tingkat Prioritas isu Strategis

No.	Isu Strategis	Total Skor	Skor Rata-Rata	Tingkat Prioritas
1	Menciptakan program peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa berbasis kompetensi	37	2,8	Pertama (Strategis)
2	Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	35	2,7	Kedua (Strategis)
3	Mengadakan kerjasama dan koordinasi dengan Pemerintah Daerah lain melalui sharing budget	35	2,7	Ketiga (Strategis)
4	Melakukan pembinaan dan evaluasi kinerja aparatur pemerintahan desa	34	2,6	Keempat (Strategis)



Berdasarkan hasil analisis SWOT dan litmus test, maka diperoleh 4 (empat) isu strategis yang selanjutnya dijadikan strategi BPMPD Kabupaten Sumbawa dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa. Adapun strategi yang disarankan adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan program peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa berbasis kompetensi;
Program peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada aparatur pemerintahan desa, baik secara *on job training* maupun *off job training*, seperti pelatihan mengenai administrasi pemerintahan desa, pemahaman secara mendalam regulasi terkait dengan pengelolaan keuangan desa, pelatihan terkait mekanisme pengelolaan keuangan desa, pembuatan laporan pertanggungjawaban secara transparan, akuntabel, tertib dan disiplin anggaran, serta pelatihan mengoperasikan komputer dan akses internet untuk menunjang kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Pemberian *reward* dan *punishment*;
Sistem *reward and punishment* ini diharapkan dapat menghasilkan aparatur pemerintahan desa yang berkualitas baik dan bekerja lebih giat, sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur. Sehingga secara tidak langsung sistem ini memaksa para aparatur untuk mengembangkan diri dan potensi yang mereka miliki agar tidak kalah saing dengan aparatur yang lain, serta untuk meminimalisir pelanggaran dan memperbaiki kinerja aparatur agar tercipta produktivitas yang tinggi.
3. Mengadakan kerjasama dan koordinasi dengan Pemerintah Daerah lain melalui *sharing budget*;
Alternatif strategi yang diambil adalah melakukan kerjasama dan koordinasi dengan pemerintah daerah lain melalui *sharing* anggaran dalam pelaksanaan program peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa. *Sharing* anggaran yang dimaksud dalam hal ini adalah melakukan kerjasama atau berbagai cara untuk mengatur jumlah anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Hal ini tidak hanya dilakukan kepada pemerintah daerah lain melainkan juga dapat dilakukan kepada pemerintah provinsi bahkan ke tingkat yang lebih tinggi yaitu pemerintah pusat.
4. Melakukan pembinaan dan evaluasi kinerja aparatur pemerintahan desa;
Pembinaan dan evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan dimaksudkan untuk menghasilkan aparatur pemerintahan desa yang bermutu dan berkualitas daya guna dan berhasil guna yang dilakukan secara sistematis dalam pemanfaatan potensi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan dituntut untuk harus bertindak secara adil, bijaksana dan tegas dalam memberikan pembinaan dan evaluasi kinerja aparatur pemerintahan desa.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan oleh peneliti tentang strategi BPMPD dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan desa, serta dengan



mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal yang dimiliki dan dihadapi oleh pemerintah desa di Kabupaten Sumbawa menggunakan analisis SWOT, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kapasitas aparatur pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa masih rendah, disebabkan oleh tingkat pendidikan aparatur yang masih rendah. Keterampilan dan kemampuan individu aparatur pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa juga dapat dikatakan masih sangat terbatas, terutama dalam keterampilan menggunakan komputer dan akses internet, kemampuan manajemen keuangan desa, kemampuan dalam pelayanan administrasi keuangan. Selain tingkat pendidikan yang rendah dan kemampuan serta keterampilan dalam mengelola Dana Desa yang masih terbatas, sikap dan tingkah laku aparatur pemerintahan desa juga masih belum sesuai dengan asas-asas transparan, akuntabel, partisipatif, tertib dan disiplin anggaran dalam mengelola Dana Desa.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penulis memberikan saran kepada Pemerintah Kabupaten Sumbawa agar aparatur pemerintahan desa di Kabupaten Sumbawa menjadi lebih kompetitif, berkualitas dan mempunyai kemampuan serta keterampilan yang sesuai dengan spesifikasi tugas yang diemban, sehingga tugas-tugas di pemerintahan desa dapat terealisasi sesuai dengan yang diharapkan; Memperhatikan dan menjadikan strategi peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa berdasarkan hasil penelitian ini sebagai strategi peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan desa oleh BPMPD di Kabupaten Sumbawa; Menyusun rencana aksi (action plan) untuk melaksanakan strategi peningkatan kapasitas aparatur desa di Kabupaten Sumbawa.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Julianto. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Amir, Taufiq M. 2011. *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Berg, B. L. 2001. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Creswell, John W (Terjemahan). 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gandara, Rida. 2008. *Capacity Building Dosen pada Jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara*. Bandung: Fakultas Ilmu Pendidikan UPI.
- Grindle, M.S. 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston: MA. Harvard Institute for International Development.
- Gulo, Woody. 1927. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Heene, Aime, dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Keban, YT. 2000. *Good Governance dan Capacity Building Sebagai Indikator Utama dan Fokus Penelitian Kinerja Pemerintahan*. Jakarta: Capacity Building for Local Governance Bappenas.



- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rangkuti, Freedy. 2015. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rohdewohld, Rainer. 2005. Building Capacity To Support Decentralization - The Case of Indonesia. Tokyo: Paper prepared for the Tokyo International Syposium On Capacity Development.
- Saragih, Tumpal. 2004. Mewujudkan Otonomi Masyarakat Desa. Jakarta: CV. Cipiruy.
- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Stainback, Susan. 1988. Understanding and Conducting Qualitative Research. Iowa: Kendall Publishing Company.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Widjaja, H.A.W. 2005. Penyelenggaraan Otonomi Di Indonesia Dalam Rangka Sosialisasi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2014 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Sumbawa.
- Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 24 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Sumbawa.
- Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa.
- Soleh, Moh. 2015. Upaya Peningkatan Kemampuan Aparatur Desa dalam Pelaksanaan Tugas Administrasi di Desa Morowudi Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Wijaya Putra: Surabaya.

