



PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN PEMERINTAH DAN MASYARAKAT DI KABUPATEN SUKABUMI JAWA BARAT (Studi Penguatan Dan Pengembangan Lembaga KPP-SB di Daerah Miskin)

Dindin Abdurohim

Dosen Universitas Pasundan Bandung

Abstrak

Salah satu masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan program yang dilakukan oleh Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal yang perlu ditingkatkan seperti belum maksimal pembentukan dan komunitas lembaga seperti kaderisasi penggerak pembangunan yaitu dalam bentuk Organisasi masyarakat setempat yang merupakan dukungan kelembagaan pembangunan daerah di bidang ekonomi, infrastruktur, dalam hal ini perlu adanya partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Pembangunan masyarakat desa melalui kader penggerak pembangunan satu bangsa (KPP-SB) dapat bermanfaat bagi masyarakat dan berkesinambungan, diperlukan upaya untuk menempatkan masyarakat dalam posisi sentral dalam pembangunan, perlu pelibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan implementasinya. Dengan demikian pembangunan tersebut sesuai keinginan dan kebutuhan masyarakat yang ada dan pada akhirnya akan timbul rasa memiliki, tanggung jawab dan keinginan untuk meneruskan pembangunan tersebut.

Kata Kunci: Kelembagaan, Pemerintah dan Masyarakat

GOVERNMENT INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING AND COMMUNITY SUKABUMI DISTRICT WEST JAVA

Abstract

One of the problems encountered in the implementation of the program conducted by the State Ministry of Rural Development that needs to be upgraded as yet maximal formation and community development agencies such as the regeneration drive in the form of local community organizations is institutional support regional economic development, infrastructure, in this is the need for community participation in the planning process, implementation and evaluation.

Development of rural communities through the development of a cadre of the nation's drive (LTO-SB) can be beneficial for the community and continuous, efforts are needed to put the community in a central position in development, need community involvement in decision making and implementation. Thus the development in accordance with the wishes and needs of the existing community and will eventually arise a sense of belonging, responsibility and the desire to continue the development.

Keywords: Institutional, Government and Society

A. LATAR BELAKANG

Sesuai hasil dari pendataan dan penilaian yang dilakukan oleh Kementrian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal (KPDT) beserta jajaran pemerintahan dalam hal ini diwakili di Tingkat Kecamatan mengenai penilaian dan pembobotan Desa tertinggal yang hasilnya berupa data hasil validitas di Kabupaten Sukabumi yang merupakan kabupaten tertinggal urutan ke satu di Jawa Barat memiliki 47 Kecamatan dan 293 desa tertinggal. Kabupaten Sukabumi merupakan Kabupaten tertinggal urutan kesatu di bandingkan dengan kabupatern Garut tertinggal di Jawa Barat, hal ini dapat di lihat dari data hasil validitasi Bapeda menunjukan hampir 65% dari total desanya tertinggal.

Dalam program Kementrian Negara Percepatan Daerah Tertinggal di arahkan membentuk lembaga Masyarakat yang di bentuk dari OMS - OMS (organisasi masyarakat

setempat) di Desa yang bernama KPP-SB (kader penggerak pembangunan satu bangsa), dalam rangka percepatan pembangunan daerah tertinggal tersebut.

Terkait dengan hal tersebut, perlu kiranya adanya penguatan kelembagaan pemerintah dan masyarakat dalam hal ini KPP-SB yang dibentuk dari Organisasi Masyarakat Setempat (OMS) khususnya di Kabupaten Jawa Barat.

Maksud dari kegiatan ini adalah mengkaji dan mendeskripsikan kondisi kelembagaan KPP-SB dengan melihat program-program yang telah disusun oleh KPP-SB tersebut, sehingga dapat disempurnakan dan disesuaikan dengan yang diinginkan. Sedangkan tujuannya adalah terwujudnya Program-program kelembagaan KPP-SB dengan membantu menginventarisir dan mengidentifikasi program-program yang ada dalam lembaga desa tersebut serta merumuskan grand strategy penguatan kapasitas kelembagaan tersebut melalui



penataan lembaga desa, penerapan manajemen pengelolaan dan kompetensi sumber daya manusia secara sistemik dengan mempertimbangkan keseluruhan kondisi internal kelembagaan desa atau internal birokrasi dan kondisi eksternal tantangan lingkungan strategik untuk pembangunan lembaga Desa, khususnya pengembangan lembaga desa di daerah tertinggal.

B. LANDASAN TEORITIS

a. Pengembangan Masyarakat

1. Apresiasi Inovasi

a) Pelibatan Masyarakat Dalam Proses

Dalam implementasinya akan mengikutsertakan elemen masyarakat, seperti kelembagaan lokal (LSM, lembaga bisnis) yang ada. Keberadaan mereka di tengah masyarakat akan sangat membantu pelaksanaan identifikasi dan inventarisasi potensi beserta permasalahan pengembangan sumber daya dan juga dapat menjaga kesinambungan upaya pengembangan kelembagaan pemerintah daerah yang berbasis kinerja di masa-masa berikutnya.

b) Pendekatan Perencanaan Partisipatif

1) Pengertian Partisipatif

Partisipasi diterjemahkan dari asal kata participation, dimana oleh Pei (1976) didefinisikan sebagai "take a part" atau ikut serta. Karenanya, partisipasi dapat pula diterjemahkan sebagai pengikut-sertaan atau Peran Serta. Berdasarkan pemahaman umum ini, pihak-pihak yang terlibat dalam upaya peran serta, dengan kata lain berpartisipasi, selanjutnya melakukan kerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang melibatkan kepentingan-kepentingan masing-masing

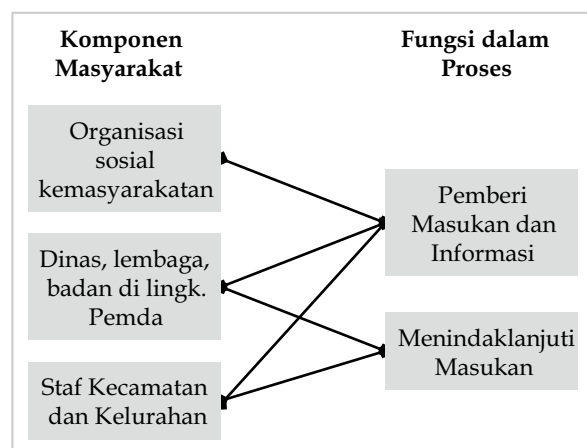
pihak.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Bank Dunia (World Bank Theory of Participation, 1997), partisipasi merupakan suatu proses dimana pihak-pihak terlibat akan saling mempengaruhi dan bertukar kontrol atas inisiatif pembangunan dan keputusan serta sumberdaya yang berpengaruh terhadapnya. Selanjutnya pihak-pihak yang terlibat dalam proses partisipasi tersebut disebut sebagai stakeholder. Karenanya, pemahaman mengenai partisipasi akan selalu berkaitan dengan pemahaman mengenai stakeholder, kepentingan-kepentingannya, serta pelibatannya.

Perencanaan partisipatif di Indonesia didefinisikan sebagai upaya perencanaan yang dilakukan bersama antara unsur pemerintah dan masyarakat. Dalam hal ini, peran masyarakat ditekankan pada penentuan tingkat kebutuhan, skala prioritas, dan alokasi sumber daya masyarakat. Definisi tersebut selanjutnya dilengkapi dengan pemahaman dari UNDP, dimana perencanaan partisipatif atau participation planning merupakan upaya perencanaan yang melibatkan/mengikutsertakan seluruh stakeholder yang ada. Dalam definisi tersebut, stakeholder selaku pemeran serta dapat terdiri dari kelompok pemerintah, swasta, dan masyarakat umum. Dengan pemahaman tersebut, perencanaan secara partisipatif sudah tentu melibatkan berbagai komunitas secara menyeluruh.

Upaya perencanaan partisipatif menghadirkan proses perencanaan terstruktur yang terdiri dari aspek-aspek:

- kerjasama guna membangun konsensus
- komunikasi kelompok stakeholder yang



Gambar 1.
Pelibatan Komponen Masyarakat dalam Proses



efektif, serta

- ▶ proses implementasi rencana guna mengubah berbagai ide/pemikiran menjadi kegiatan yang produktif dan penyelesaiannya yang maksimal.

2) Mekanisme Pembangunan Partisipatif

Paradigma pembangunan partisipatif memperlihatkan berbagai kelebihan dari model pembangunan partisipatif. Guna memperoleh keluaran yang diinginkan dari suatu proses partisipasi, maka dirumuskan suatu mekanisme pembangunan secara partisipatif. Dalam mekanisme tersebut dijelaskan, langkah-langkah yang perlu diambil dalam proses pembangunan partisipatif adalah:

- ▶ Persiapan sosial
- ▶ Survei Swadaya (permasalahan umum, potensi, dan kendala)
- ▶ Kesepakatan prioritas permasalahan yang akan ditangani
- ▶ Kesepakatan penggalangan dan alokasi sumber daya
- ▶ Kesepakatan rencana
- ▶ Proses implementasi
- ▶ Pemanfaatan hasil pembangunan
- ▶ Evaluasi

Gambar 2 memberikan ilustrasi umum dari proses atau mekanisme pembangunan partisipatif.

c) Pemetaan Sumber Daya (*Resource Mapping*)

Identifikasi isu-isu yang terkait dengan sumber daya dalam domain ekonomi dan budaya masyarakat adalah sangat penting. Isu-isu tersebut kemudian ditempatkan dan dikategorikan dalam hal aspek kejadian,

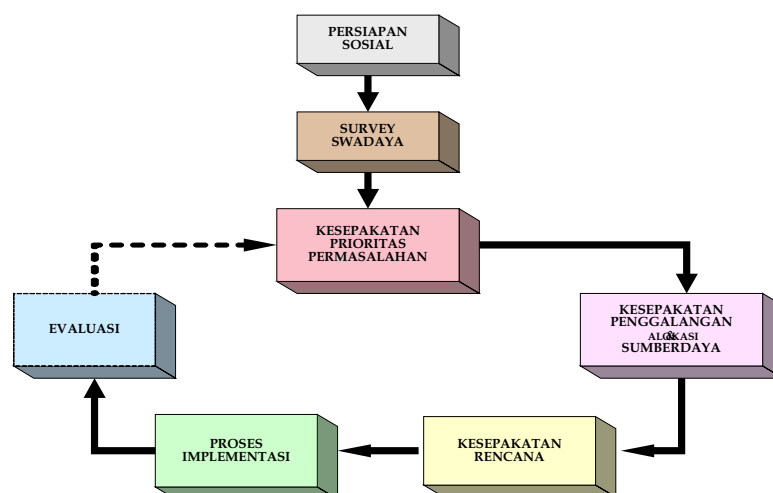
distribusi, akses, pemilikan dan penggunaan yang terkait dengan sumber daya alam setempat. Secara diagramatis pemetaan sumber daya ini dapat dilihat pada Gambar 3.

Keluaran utama dari metode ini adalah tersedianya informasi mengenai kondisi sumber daya alam setempat dengan akurasi yang dapat terjamin mengingat dalam prosesnya melibatkan masyarakat secara penuh, serta menempatkannya tetap dalam perspektif dan kepentingan sosial ekonomi masyarakat. Pendekatan-pendekatan yang digunakan adalah:

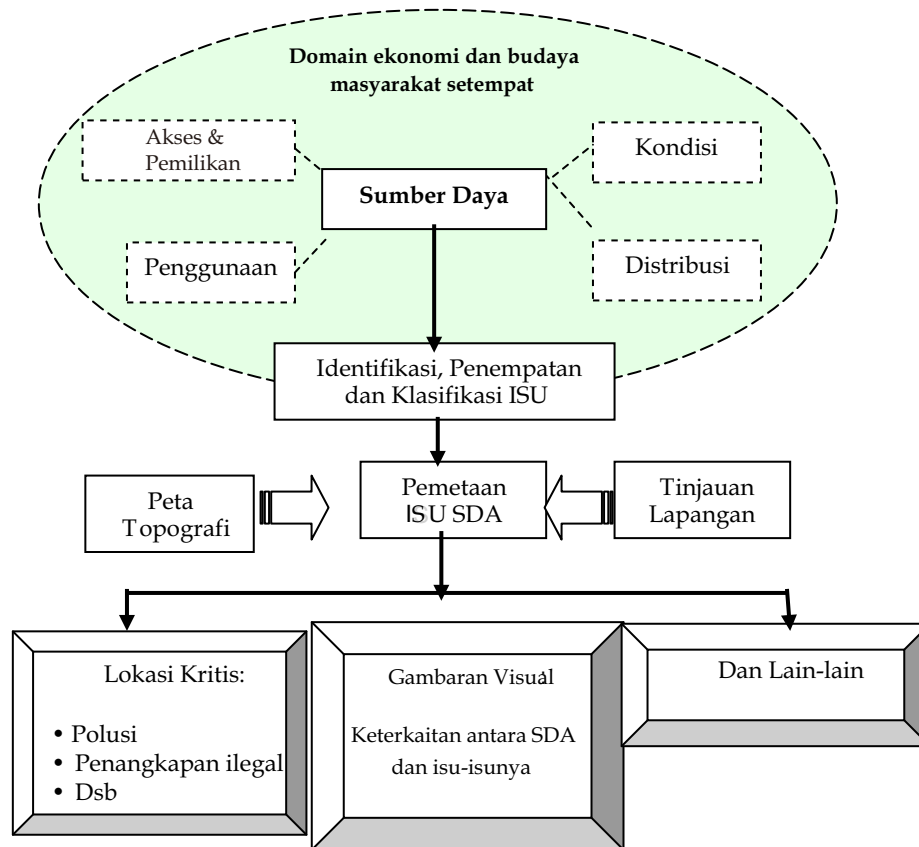
- ▶ Identifikasi kelompok-kelompok partisipan
- ▶ Berdasarkan klasifikasi kelompok yang diperoleh (berdasarkan gender, umur, dll) dipilih beberapa orang sebagai representasi dari masing-masing kelompok tersebut
- ▶ Menyediakan daftar hal-hal yang terkait dengan sumber daya tersebut yang kemudian akan dikelompokkan
- ▶ Fasilitasi masyarakat untuk memahami peta dasar yang ada, dan kemudian mencoba menggambarkan titik atau garis referensi, landmark serta hal-hal yang merupakan orientasi dalam peta tersebut
- ▶ Meminta partisipan untuk menempatkan hal-hal yang terkait dengan sumber daya setempat ke dalam peta: kondisi, distribusi, penggunaan, akses dan pemilikan
- ▶ Mengadakan forum berikutnya yang lebih luas sebagai upaya untuk validasi
- ▶ Menyusun kesepakatan dan peta akhir

b. Pendekatan

Dalam melaksanakan pekerjaan ini maka pendekatan yang digunakan menggunakan pendekatan sistem dan Institusi, untuk lebih



Gambar 2.
Mekanisme Pembangunan Partisipatif



Gambar 3.
Pemetaan Sumber Daya Alam dan Isu-isunya yang Terkait

jelasan dapat dilihat pada pemaparan berikut ini:

a) Pendekatan Institusi

1) Institutional Building

Semula, namanya memang institutional building (IB) atau pembangunan lembaga (selanjutnya disingkat menjadi PL). Dalam konteks administrasi publik, lembaga tidak dimaknai sebagai pola-pola kegiatan normatif (misalnya lembaga perkawinan, lembaga hukum adat), tapi sebagai suatu wadah yang dirancang untuk menghasilkan perubahan. PL menurut Milton J. Esman didefinisikan sebagai perencanaan, penataan dan bimbingan untuk organisasi-organisasi yang disusun untuk:

- Mewujudkan perubahan-perubahan dalam nilai-nilai, fungsi-fungsi, teknologi-teknologi fisik dan sosial;
- Menetapkan, mengembangkan dan membina hubungan-hubungan normatif dan pola-pola tindakan yang baru;
- Membina jejaring atau kaitan-kaitan (*linkages*) untuk memperoleh dukungan dan kelengkapan dari lingkungannya. Sedang terciptanya kelembagaan (*institutionally*) adalah kondisi akhir yang diharapkan, atau

sebagai variable evaluatif untuk menilai keberhasilan pengembangan kelembagaan.

Definisi tersebut jelaslah bahwa PL mestinya bukanlah penancapan teknologi social yang siap pakai, tapi lebih menekankan pada proses belajar bersama masyarakat dan lingkungannya. Adapun yang menjadi dasar pemikiran PL menurut Milton J. Esman adalah:

- Dalam masyarakat modern terjadi banyak perubahan dan inovasi, baik yang menyangkut teknologi maupun pola-pola hubungan sosial. Namun perubahan tersebut tidak terjadi secara otomatis. Tetapi perubahan dibawa oleh orang-orang yang berpandangan bahwa perubahan itu membawa manfaat bagi perilaku dirinya dan masyarakatnya.
- PL merupakan salah satu cara untuk menyebarkan perubahan tersebut secara lebih terstruktur, karena PL memiliki dasar perekayasa sosial yang terstruktur.
- Sebagai upaya eksperimen, PL harus dipimpin oleh orang-orang atau kelompok-kelompok yang secara sadar melibatkan dirinya dalam sikap belajar secara organisatoris.



- ▶ Karena PL merupakan suatu proses bimbingan dan proses belajar secara sosial, maka penancapan suatu teknologi yang sudah siap pakai bukanlah PL. PL harus mencari titik temu yang sesuai antara inovasi yang ingin disebarkan dengan kondisi lingkungan dimana PL tersebut dilakukan namun tanpa mengorbankan inovasi tersebut.
- ▶ Sebagai penghantar perubahan, PL harus membangun organisasi-organisasi yang secara teknis dapat hidup terus dan efektif secara sosial, serta menjadi wadah bagi inovasi tersebut.
- ▶ Agar dapat hidup terus maka PL harus mampu menciptakan dan mengelola hubungan - hubungan/kaitan-kaitan dengan organisasi-organisasi kelompok-kelompok yang perilakunya berusaha dipengaruhi.

PL berfungsi untuk melayani tujuan -tujuan pembangunan yang dinilai memerlukan campur tangan administrasi yang otonom dan memiliki kaitan teknis dengan sistem sosial yang lebih besar, yang berbeda dari yang dapat disediakan oleh unit -unit administrasi yang sudah ada. Karenanya PL ini terutama diinisiasi, difasilitasi dan dilaksanakan oleh pemerintah karena fungsinya sebagai agent of change di negara-negara Dunia III. Kondisi ini didasari oleh pertimbangan bahwa:

- ▶ Pemerintah relatif memiliki jaringan kerja administrasi yang lebih luas dibanding swasta;
- ▶ Melalui kekuasaan formalnya inovasi atau perubahan yang diinginkan dapat lebih mudah dilaksanakan;
- ▶ Resources yang dimiliki pemerintah relatif lebih tak terbatas dibanding organisasi-organisasi swasta. Di tangan pemerintah diharapkan life span PL akan lebih terjamin sebelum mencapai tahap kelembagaan (*institutionalisation*).

World Bank yang banyak mensponsori PL berkaitan dengan hal di atas, diperlukan reformasi di bidang administrasi di semua tingkatan (Nasional, regional, lokal) dan di semua badan -badan pemerintahan (baik di kementerian reguler maupun badan -badan pembangunan khusus). Reformasi administrasi ini menyangkut perubahan atau reorganisasi struktur pemerintahan dan badan-badannya, termasuk pembenahan dalam sistem karir, sistem penggajian, pelatihan, peningkatan dan

perbaikan prosedur agar lebih mampu menangani program-program pembangunan.

Pembangunan Lembaga kemudian berubah menjadi Institutional Development (ID) atau Pengembangan Lembaga. Pada tahap ini pengembangan kapasitas dan kapabilitas kelembagaan mendapat perhatian yang lebih besar, karena dianggap faktor -faktor tersebutlah yang menjadi penyebab utama atas lambatnya hasil pembangunan masyarakat. Sementara itu fungsi perubahan pada masyarakat justru lebih banyak diemban oleh LSM. Namun LSM-LSM ini disikapi sebagai musuh (bahkan dijuluki sebagai "lembaga -lembaga penjual negara" karena menjual kemiskinan dan keterbelakangan dan penderitaan rakyat pada lembaga - lembaga asing untuk mendapatkan dana. Perubahan memang terjadi dan selalu terjadi, namun bukan ke arah yang dikehendaki. Entrepreneurship mati, posisi publik melemah di hadapan birokrasi. Birokrasi yang diharapkan menjadi pelayan publik makin mengokohkan diri se bagai alat kekuasaan yang minta dilayani oleh publik. Mental pangreh praja warisan budaya penjajahan Belanda bukannya menghilang, namun malah menguat kendati terjadi perubahan dalam pendekatan tata pemerintahan yang menegaskan bahwa fungsi birokrasi adalah sebagai public servant. Mengapa kesalahan itu terjadi? Sebagian mengatakan bahwa rekayasa sosial yang dilakukan hanya terjadi pada konteksnya namun tidak pada budayanya. PL yang dilakukan melupakan upaya merubah pada kultur administrasi kelembagaannya.

Adanya otonomi daerah membuat peran PL mengemuka kembali. PL dibutuhkan karena otonomi daerah menuntut adanya perubahan nyata dalam visi pemerintahan di daerah. Jika dilihat dari rumusan dasar pemikiran PL di atas, maka PL sama sekali tidak dimaksudkan untuk mengurangi kekuasaan atau kewenangan pemerintah (birokrasi/administrasi) sampai tahap minimal untuk digantikan dengan kekuasaan publik. Pendekatan dalam model PL tetap memandang bahwa kewenangan administrasi pemerintahan sangat diperlukan sebagai penghantar perubahan, namun ada nilai-nilai yang selama ini dilupakan bahwa selain kewenangan, pemerintah juga memiliki kewajiban dan tanggung-jawab pada public. Jika otonomi daerah dimaksudkan sebagai pemberian wewenang pada pemerintah daerah untuk membawa pembangunan langsung pada publiknya, maka perlu pula dikembangkan nilai



-nilai kewajiban dan tanggungjawab yang menjadi dasar kewenangannya tersebut.

Amanat UU No. 32/2004 dan UU No. 36/2004, yang mengembalikan beberapa hak pemerintah provinsi yang hampir tercukur habis oleh UU sebelumnya. Namun UU revisi tersebut tetap memberikan kebebasan yang cukup luas bagi Pemprov dan Pemkab/Pemkot untuk menafsirkan ke arah mana pembangunan di wilayahnya akan di bawa. Jika demokratisasi dan partisipasi menjadi jiwa dari otonomi daerah tersebut, maka model tata pemerintahan yang bagaimanakah yang sesuai sekaligus mencerminkan kewajiban dan tanggung jawab (bukan hanya keperdulian) pemerintah untuk mewujudkan kesejahteraan sosial publiknya? Dengan adanya kewenangan Otonomi Daerah melalui UU No. 32/2004 dan UU No. 36/2004 otomatis terjadi pula perubahan arsitektur pemerintahan, dari yang ber tipe sentralistik dan berstruktur ketat menjadi tipe desentralistik partisipatif yang berstruktur longgar dan fleksibel. Perubahan arsitektur ini dengan sendirinya menghendaki adanya perubahan pula dalam tata nilai dan tata perilaku pemerintahan/birokrasi. Nilai demokratisasi dan partisipasi yang dikedepankan dalam pengelolaan pemerintahan otomatis menuntut adanya perubahan dalam mind-set dan culture-set pemerintahan, dari penekanan pada government (sentral peran pada pemerintah) menjadi *governance* (sentral peran pada kerjasama pemerintah dengan publiknya).

Praktek *Governance* yang baik diyakini akan mampu menghantarkan pencapaian kesejahteraan sosial ekonomi publik *Governance* semula adalah istilah digunakan sebagai ukuran oleh Bank Dunia dalam laporan kinerja pembangunan pemerintahan di negara -negara Afrika Selatan. Istilah ini kemudian segera merebak cepat setelah diikuti oleh berbagai lembaga bantuan internasional lainnya (IMF, UNDP, OECD) karena digunakan sebagai dasar kebijakan dalam menentukan politik bantuan dan pinjaman pada negara Dunia III). *Governance* bukanlah pengganti *Government*, tetapi *Governance* hanya menyangkut perubahan orientasi tata nilai dan tata perilaku (*mind-set* dan *culture-set*) *government* dalam menjalankan tanggungjawab dan kewajibannya pada publik. *Governance* atau tata pemerintahan dimaknai sebagai proses, mekanisme, jaringan, nilai-nilai, dan sekaligus lembaga yang ditandai oleh 3 aspek penting:

► Sistem administrasi yang melibatkan banyak

pelaku (multistakeholders) dari unsur pemerintah dan non pemerintah karena sumber legitimasinya selain berasal dari konstitusi dan regulasi juga berasal dari nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat;

- ü Dikembangkan untuk merespon masalah dan kepentingan publik sebagai sebuah kolektifitas;
- ü Pola hubungan antar pelaku tidak harus berupa struktur kelembagaan yang formal dan ketat, tapi bisa bersifat sangat longgar, berupa mekanisme, prosedur dan jaringan. Tercapainya tata pemerintahan yang baik (good governance) tercermin melalui indikator perilaku pemerintah dalam menjalankan kewenangan, tanggungjawab dan kewajiban pelayanan publiknya yang memenuhi prinsip -prinsip: partisipasi, efisiensi dan efektifitas, keadilan, akuntabilitas, transparansi (Agus Dwiyanto, 2003).

Untuk mencapai kelembagaan yang baik diperlukan upaya-upaya perubahan *mindset* dan *culture-set*-nya melalui upaya pengembangan lembaga. Jika PL adalah suatu perencanaan, penataan dan bimbingan untuk:

- Mewujudkan perubahan -perubahan dalam nilai -nilai, fungsi-fungsi, teknologi-teknologi fisik dan sosial;
- Menetapkan, mengembangkan dan membina hubungan-hubungan normatif dan pola-pola tindakan yang baru;
- Membina jejaring atau kaitan -kaitan (*linkages*) untuk memperoleh dukungan dan kelengkapan dari lingkungannya; maka bagaimana menggunakan model PL untuk mencapai kondisi kelembagaan yang akhirnya mnghasilkan *good public services*?

2) *Institutional Sustainability*

Melalui pendekatan Pengembangan Lembaga (ID) titik sentral peran pemerintah sebagai pembawa perubahan juga tak bergeser, dan hasilnya inovasi yang diharapkan justru tidak tumbuh apalagi melembaga. Pemikiran mengenai *Institutional Sustainability* (IS) mulai mendapat tempat. Pendekatan IS ini lebih menekankan peran pemerintah sebagai fasilitator, bukan lagi inisiator perubahan (apalagi faktanya justru agen -agen pemerintahlah yang lebih sulit berubah baik dalam bentuk maupun perilaku dibanding masyarakat). Sebagai fasilitator, fungsi agen pemerintah adalah sebagai penguat dari



perubahan-perubahan yang tumbuh dalam masyarakat. Pendekatan IS ini sangat mungkin dilaksanakan apabila kita telah mencapai masyarakat madani, namun sementara ini menggabungkan peran pemerintah dengan peran masyarakat akan lebih bijak.

Mengandalkan diri pada sentralitas peran publik sebagai inisiator perubahan selain akan mengaburkan tanggungjawab dan kewajiban pemerintah pada publiknya, juga butuh waktu panjang (mengingat kondisi masyarakat yang sangat heterogen dalam tingkat pendidikan dan status sosialnya). Ide atau Inisiator perubahan bisa berasal dari dua pihak: pemerintah atau masyarakat. Inovasi dari publik diperkuat oleh pemerintah melalui kewenangannya, sehingga inovasi itu dapat hidup dan tumbuh terus. Inovasi dari pemerintah diuji dan dikontrol oleh public agar tetap dalam koridor nilai-nilai dan norma-norma lokal maupun yang bersifat universal (keadilan, kejujuran, misalnya). Bukankah menumbuhkan budaya kelembagaan dan public service tidak dapat berlangsung dalam lingkungan yang seteril dan terasing satu sama lain? Mengadaptasi model univesum Pengembangan Lembaga yang dikembangkan oleh Esman, maka proses PL dan *good public service* tampak sebagai berikut:

Unsur-Unsur Variabel Lembaga

► Kepemimpinan

Adalah kelompok orang yang secara aktif terlibat dalam merumuskan doktrin dan program lembaga, mengarahkan aktifitas-aktifitas lembaga serta menetapkan dan membina hubungan-hubungan dengan lingkungannya. Dalam kaitannya dengan pengembangan mind-set dan culturset kelembagaan, kualitas kepemimpinan sangat penting artinya, terutama sekali bagi kelembagaan yang cenderung bersifat paternalistik dan membutuhkan keteladanan dalam pola bertindak. Pemimpin yang dibutuhkan untuk mengembangkan mind-set dan cultur-set dalam kelembagaan setidaknya memiliki 4 C, yaitu:

- 1) *Concept*, yakni memiliki kerangka berfikir, visi, misi dan program yang jelas.
- 2) *Competence*, yakni perpaduan knowledge, skills, attitude yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik;
- 3) *Commitment* pada tugas dan fungsinya yang dapat dibuktikan;
- 4) *Consistent* (Taufiq Effendy: 2005). Fungsi penting kepemimpinan dalam model

kelembagaan ini adalah mengenali, membina dan memperluas jejaring yang terkait dengan tujuan lembaga. Melalui proses transaksi yang intensif dengan lingkungan, jejaring itu dapat dikenali, dibina dan diperluas.

► Doktrin

Merupakan nilai-nilai/tujuan-tujuan/metode-metode operasional yang mendasari tindakan sosial, yang menggambarkan citra dan harapan-harapan yang dituju. Doktrin yang mendasari tindakan operasional kelembagaan tentu saja yang memiliki nilai-nilai yang berorientasi pada pelayanan publik dengan prinsip: partisipasi, efisiensi dan efektivitas, keadilan, akuntabilitas, dan transparansi (Dwiyanto, 2003).

► Program

Adalah aktifitas-aktifitas pelaksanaan dari fungsi yang diemban oleh lembaga, atau yang merupakan output dari lembaga tersebut. Program-program adalah setiap aktifitas/kegiatan pemerintahan yang dirancang untuk mewujudkan kesejahteraan publik melalui pengelolaan barang dan layanan publik yang memenuhi hak-hak dasar manusia. Untuk itu penyusunan isi program/kebijakan harus memenuhi indikator pertimbangan etika yakni: manfaat; pemenuhan hak; keadilan dan pemeliharaan/keberlanjutan (Griffin & Ebert dalam James AF Stoner, 1999) dan indikator pelayanan publik, yaitu: 1) efektivitas program; 2) produktivitas keluaran yang dibutuhkan masyarakat; efisiensi; dan kepuasan (Ratminto & Atik, 2005).

Berdasarkan operasionalnya mampu memenuhi kriteria kelayakan ekonomi, teknis dan administrasi (INTERPLAN, 1969). Sebaliknya dalam proses delivery (penyampaian) program/kebijakan pada publik juga harus memenuhi kriteria kinerja pelayanan yang diukur dari: 1) keadilan dan persamaan pelayanan; 2) kepastian waktu dan biaya menurut standar efisiensi; 3) responsivitas; dan 4) suap/rente birokrasi (Dwiyanto: 2003).

► Sumber Daya

Adalah input berupa SDM, dana, sarana fisik dan teknologi yang dibutuhkan oleh lembaga dalam menjalankan aktifitasnya. Pada umumnya yang dituding menjadi kendala



dalam pelaksanaan program adalah keterbatasan kualitas dan kuantitas sumberdaya (SDM, dana, sarana fisik, dan teknologi) di daerah. Namun dengan kepemimpinan yang baik dan berkomitmen dan berkreaitifitas tinggi, kendala-kendala demikian dapat diatasi dalam banyak cara. Dengan kreatifitas pimpinan yang mampu melihat dan membina jejaring dengan seluruh potensi sumberdaya yang ada di daerah, maka sumberdaya bisa jadi tak terbatas lagi. Upaya ini bias ditempuh dengan membina jejaring pada dunia usaha dan LSM -LSM terkait, dalam bentuk: *partnership*, *outsourcing* atau komersialisasi dan koorporatisasi bidang-bidang tertentu yang mungkin dilakukan tapi tidak mengalihkan tanggung jawab utama kelembagaannya pada public apalagi mengorbankan kepentingan publik.

► **Struktur Intern**

Struktur organisasi lembaga berupa wewenang formal dan informal, pembagian kerja, saluran komunikasi dan proses -proses yang dibuat baru atau disusun kembali agar lembaga tersebut dapat berfungsi dan terpelihara keberlangsungannya. Dimaksud sebagai struktur intern ini adalah pola hubungan antar pelaku dalam kelembagaan untuk men -delivery program layanan publik yang diemban lembaga. Pembentukan struktur intern ini harus disesuaikan dengan kebutuhan efektifitas delivery program dalam masyarakat. Karenanya lembaga tidak harus berbentuk organisasi dengan struktur formal yang ketat, namun bisa bersifat informal, lentur, sementara atau bahkan berwujud mekanisme, prosedur dan jaringan (Dwiyanto, 2003).

Unsur-Unsur Lingkungan

► *Enabling Linkages*

Adalah kaitan yang menghubungkan lembaga tersebut dengan organisasi - organisasi, kelompok-kelompok dan individu-individu yang mengontrol alokasi kewenangan dan alokasi sumberdaya yang memungkinkan lembaga tersebut untuk beroperasi dan berlanjut. Dalam konteks kekinian, *enabling linkages* adalah kaitan-kaitan dengan stakeholders yang menentukan legitimasi kewenangan dan perolehan sumberdaya lembaga.

► *Functional Linkages*

Adalah kaitan-kaitan yang menghubungkan

lembaga dengan sumber input dan pemanfaat output (program)nya. Input bisa berasal dari universitas untuk memperoleh tenaga ahli, sedang pemanfaat output adalah kelompok sasaran yang perilakunya hendak dirubah (*cilent*, *beneficiaries*, publik). Kaitan-kaitan pendukung ini juga termasuk seluruh potensi SDM dan SDA yang ada di daerah yang bersangkutan.

► *Normative Linkages*

Adalah kaitan-kaitan yang menghubungkan nilai -nilai lembaga dengan nilai - nilai/norma-norma lingkungannya. Kaitan normatif ini diperlukan terutama bagi lembaga -lembaga yang membawa nilai-nilai/norma-norma baru karena dapat memperoleh dukungan atau tentangan.

► *Diffusion Linkages*

Adalah kaitan-kaitan yang menghubungkan lembaga dengan orang -orang atau kelompok-kelompok yang tidak terkumpul dalam kolektivitas formal, namun mampu mempengaruhi kedudukan lembaga.

► **Transaksi**

Adalah proses mengenali, mengembangkan dan membina jejaring dengan unsur -unsur dalam lingkungan yang terkait dengan aktivitas lembaga. Dalam proses transaksi ini terus menerus terjadi dinamika pertukaran antara lembaga dengan unsur -unsur lingkungan. Lembaga mengeluarkan output yang berisi perubahan/inovasi, unsur -unsur lingkungan yang terkait merespon, menilai dan memberi masukan baru. Bisa juga terjadi hal yang sebaliknya, lingkungan menawarkan perubahan dan agen pemerintah meresponnya dan memberikan penguatan. Respon dan masukan dari unsur -unsur lingkungan yang terkait diolah dalam sebuah proses belajar bersama lingkungan, namun tidak mengubah/mengorbankan nilai dan tujuan utama inovasi dan perubahannya adalah cara men -delivery inovasi tersebut.

Model berikut ini mungkin akan memudahkan pemahaman Program/kebijakan yang dirancang oleh pemerintah daerah selain mempertimbangkan kelayakan operasional (kelayakan pengimplemantasian) dari segi *economic feasibility*, *technical feasibility* & *administrative feasibility* bagi organ pelaksana (yang bisa melibatkan agen -agen LSM) juga harus mempertimbangkan kelayakan etika yang ada dan berkembang dalam masyarakatnya



berdasarkan pertimbangan : manfaat program/kebijakan bagi masyarakat, pemenuhan hak bagi masyarakat untuk mendapatkan layanan, keadilan perlakuan dan akses, serta jaminan atas pemeliharaan atyau keberlanjutan program tersebut. Organ/badan pelaksana akan menilai dan mengusulkan ukuran-ukuran kelayakan operasional program tersebut sesuai dengan kemampuannya, atau mengusulkan untuk mendapatkan penguatan yang dibutuhkan untuk keberlangsungan program yang dijalankan.

Selain itu bersama public juga bisa menilai dan mengusulkan agar program tersebut memenuhi kriteria layanan public dengan indikator-indikator: efektifitas program-program untuk mencapai tujuan yang diinginkan; produktifitas keluaran kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat; efisiensi dan kepuasan masyarakat. Publik selain menilai isi program/kebijakan dari segi etika/moral juga menilai pelaksanaan program berdasarkan kriteria kinerja pelayanan yang mereka terima, yakni tercapainya: 1) keadilan dan persamaan pelayanan; 2) kepastian waktu dan biaya menurut standar efisiensi; 3) responsivitas; dan 4) tiadanya suap/rente birokrasi.

Penguatan -penguatan bagi posisi publik ini bisa diperoleh dari komitmen kelembagaan untuk bersikap terbuka dan bertanggungjawab. Salah satu contoh penguatan untuk ini adalah dalam bentuk Citizen Charter yang memuat hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang melekat pada penyedia jasa (agen pelaksana) dan penerima jasa (publik) Publik bisa sharing apabila mereka diberi wadah, dan PL adalah sarana untuk memberi wadah (organisasi formal - informal, atau bahkan mekanisme, prosedur, ataupun yang berbentuk jaringan). Publik bias menilai manakala mereka telah belajar dan mengetahui hak-hak yang mereka miliki. PL adalah sarana dan proses belajar bersama antara publik dan kelembagaan bersangkutan. Citizen Charter hanyalah salah satu bentuknya, dan metode marketing social akan lebih mengefektifkan proses belajar untuk menemukan formula yang tepat bagi pengelolaan kelembagaan dan pelayanan publik yang lebih baik. Apa yang lebih baik bisa bersifat *time specific*, *local specific* namun semuanya tak menjadi masalah selama bermuara pada tercapainya kesejahteraan sosial-ekonomi-hukum, moral dan politik di daerahnya.

ii. Pendekatan Sistem

Pendekatan yang dipergunakan dalam hal ini adalah pendekatan sistem (system approach), dimulai dari mengumpulkan base-line data untuk selanjutnya dikaji permasalahan dan keterkaitan antar subsistemnya, selanjutnya diformulasikan model apa yang cocok untuk dapat di terapkan. Sesuai dengan tanggapan pada Bab sebelum ini, pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian

Pada awalnya, sebuah sistem bisa didefinisikan secara umum, lalu dijabarkan menjadi beberapa unsur spesifik yang membentuk karakteristiknya, baik secara eksplisit maupun tidak. Dalam pemahaman sederhana, suatu sistem adalah sekelompok elemen, yang terorganisasi sebagai suatu kesatuan, untuk memenuhi satu atau beberapa misi (sasaran) dan bergantung kepada macam-macam bentuk interaksi antar komponennya. Elemen, subsistem, sistem, dan interaksi diantara mereka akan menentukan permasalahan desain dan pengembangan keseluruhan sistem tersebut.

Permasalahannya adalah bagaimana menganalisis keseluruhan gugus tugasnya dalam ruang dan waktu: yaitu, disatu sisi memecah sistem menjadi sub-subsistem pendukungnya hingga ke level kerumitan yang masih bisa dikerjakan oleh ahlinya, dan di sisi lain memilah siklus kegiatan (project life cycle) menjadi tahap-tahapan sehingga secara bertahap dapat menemu-kenali teknologi dan konsep yang belum diketahui dari sistem tersebut. Selanjutnya, masalah terberat dalam kajian sistem adalah bagaimana menentukan dan menjalankan rancangan (struktur) terbaik untuk memperbaiki keadaan dan menyatukan-ulang elemen-elemen tadi tanpa kehilangan arah dari keseluruhan kegiatan dan keseluruhan misi dari sistem yang sedang dibangun.

C. METODE

Kerangka rencana studi fasilitasi penguatan kelembagaan Desa di daerah tertinggal akan dilakukan dengan prioritas yaitu: melalui partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan partisipasi dalam pelaksanaan dengan pendekatan *Community Action Plan* (CAP) serta optimalisasi kelembagaan kabupaten mengurangi peran teknis. Metode yang dipergunakan dalam studi ini adalah Metode Exploratif Survey. Teknik studi menggunakan 2



pendekatan, yaitu (1) Studi pustaka (Desk Studi); dan (2) Survei (wawancara dan observasi). Pelaksanaan kegiatan ini menggunakan berbagai tahap, mulai dari tahap penyusunan desain studi, penyusunan instrumen, penentuan wilayah kajian, pengumpulan data lapangan, tabulasi data, analisis data, dan intepretasi data.

Jenis data yang dikumpulkan untuk dianalisis terdiri atas data primer dan data sekunder. Sumber data primer yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan responden yang menggunakan kuesioner dan melakukan observasi lapangan. Sumber data sekunder diperoleh dari hasil studi pustaka, review dokumenter, dan data dari Bappeda Provinsi dan Bappeda Kabupaten bidang Sosial Budaya dan Pemerintahan, Desa juga yang terkait dengan studi ini serta dokumen-dokumen para stakeholders.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pembentukan KPP-SB Di Kabupaten Sukabumi

a. Sosialisai Pembentukan KPP-SB

Sesuai dengan SK Bupati Kabupaten Sukabumi dalam memperkuat kelembagaan pembangunan daerah tertinggal sudah di bentuk Pokja peningkatan kapasitas kelembagaan Kabupaten khususnya di Bappeda dalam bentuk struktur Organisasi dan prosedur penguatan kapasitas kelembagaan. Sosialisasi pembentukan kapasitas kelembagaan sudah mendapatkan dari pusat dalam sosialisasi materi yang bersifat umum, tujuan dan sasaran program jуда pedoman umum penguatan kapasitas kelembagaan. Dalam penyebaran informasi Program KPDT di Kabupaten Sukabumi dalam hal ini TK-PPDT sudah tersedianya Sekretariat yang mempunyai fungsi menyampaikan informasi dan menyediakan informasi kepada masyarakat, selain itu penyampaian informasi juga dilakukan dengan menggunakan media elektronik yaitu Radio.

Dalam peningkatan kapasitas kelembagaan beberapa hal yang menjadi gambaran yang telah dilakukan Pokja sebagai berikut : Pelaksanaan sistem administrasi sudah baik, perencanaan belum terpadu dan koordinasi kurang baik, pelaksanaan efisien tapi kurang efektif, pengendalian belum dilakukan juga peningkatan mutu pelayanan.

b. Pembentukan KPP-SB

Berdasarkan hasil wawancara dan survei di

kabupaten Sukabumi khususnya Bappeda Pokja Penguatan Kelembagaan sudah dibentuk 10(Sepuluh) KPP-SB sesuai dengan SK Bupati No.050 / Kep.190.A - Bappeda/2008, yang mana ke sepuluh kelompok / desa tersebut merupakan kelompok / desa terpilih yang berpotensi untuk di kembangkan dari 283 desa tertinggal lainnya yang ada di Kabupaten Sukabumi. Adapun sepuluh kelompok/desa KPP-SB di Kabupaten Sukabumi tersebut meliputi : Bumi Sari, Cicareuh,Cipeteuy,Kel. Cicurug, Sukamulya, Nangela, Gunung Keramat, Damarraja, Bojongkerta, dan Desa Pammuruyan.Dari sepuluh desa terpilih ada dua Desa yang merupakan desa yang memiliki potensi lebih unggul baik dari SDA maupun SDMnya. kedua desa tersebut yaitu Desa Sukamulya Kecamatan Cikembar dan Desa Bojongkerta Kecamatan Warung Kiara.

c. Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi KPP-SB

Tugas dan Fungsi KPP-SB:

- Melakukan sosialisasi program kepada OMS-OMS dan atau kelompok masyarakat
- Melakukan pemetaan dan pendataan masalah - masalah pembangunan desa secara partisipatif untuk menjadi bahan penyusunan program pembagunan desa, baik program jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
- Memfasilitasi penyusunan proposal pembangunan social, ekonomi, dan infrastruktur desa,
- Memfasilitasi pemilihan kelompok masyarakat penerima program PPDT sesuai ketentuan (juklak) program / instrument terkait.
- Menyelenggarakan tata administrasi keuangan dengan berpedoman pada standar pembukuan.
- Membuat laporan keuangan KPP-BS sesuai dengan tahap pencairan, penggunaan, dan penyaluran dana bansos.
- Mengkoordinasikan pemanfaatan dan pemeliharaan serta pengembangat *asset social*, ekonomi, fisik, pencapaian yang dihasilkan oleh program.

d. Program/Instrumen Program KPDT

Kementrian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal (KPDT). Melakukan uji desain model kebijakan dan pemberian bantuan sosial (stimulus) kepada pemda dan masyarakat melalui instrument - instrument (6 Instrumen) sebagai berikut : 1) Instrumen P2IPDT



(Percepatan Pembangunan Inspratraktur Pedesaan Daerah Tertinggal) 2) Instrumen P2DTK (Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal Khusus) 3) Instrumen P2WP (Percepatan Pembangunan Wilayah Perbatasan) 4) Instrumen P2SEDT(Percepatan Pembangunan Sosial Ekonomi Daerah Tertinggal) 5) Instrumen P2KPDT(Percepatan Pembangunan Kawasan Produksi Daerah Tertinggal), 6)Instrumen P4DT (Percepatan Pembangunan Pusat Pertumbuhan Daerah).

Dari 6 instrumen diatas di Kabupaten Sukabumi sudah terealisasinya 2(dua) instrument KPDT yaitu: (1).Instrumen P4DT (Percepatan Pembangunan Pusat Pertumbuhan Daerah Tertinggal) Instrumen ini dimaksudkan untuk percepatan pembangunan pusat pertumbuhan Daerah tertinggal, dimana di Kabupaten Sukabumi telah merelisasikan dalam bentuk program sesuai dengan kondisi dan potensi Desa yang bersangkutan. Instrument P4DT di berikan kepada lima kelompok di Desa tertinggal rencana program, lebih dominan dari pemerintahan tingkat kabupaten, tetapi disisi lain dalam sosialisasi program, pelatihan – pelatihan sampai pelaporan.Dimana dana bantuan untuk instrument ini, masing – masing kelompok mendapatkan bantuan dana social sebesar Rp. 102.000.000.yang digunakan di sesuaikan dengan kondisi dan potensi daerahnya/ desanya, dimana batas waktu ahir laporan pada tanggal 10 Desember yang di bantu oleh konsultan manajemen tingkat Kabupaten.

Adapun nama kelompok yang mendapat bantuan dana sosial dari KPDT adalah : kelompok Bhina Teknik, Kelompok Tani Salaras, Kelompok KBMT Jamyyatul Muballighin, kelompok Kopontren Al-Barokah, kelompok bojong kerta yang realisasinya sejak tahun 20007. (2).Instrumen P2IDT (Percepatan Pembangunan Inspratraktur Pedesaan Daerah Tertinggal) Instrumen ini di maksudkan untuk percepatan pembangunan Infrastruktur daerah tertinggal, dimana instrument ini di berikan kepada satu desa dengan penggunaan khususnya infrastruktur pemasangan penerangan (listrik) bagi 105 warga (rumah) senilai Rp. 900.000.000., yang di terima oleh masyarakat Desa Gunung Keramat Kecamatan Cisolak. Diman dalam proses pengajuan dilakukan oleh pemerintah kabupaten yaitu Bappeda yang dibantu oleh konsultan manajemen termasuk dalam sosialisasi penggunaanya yang realisasinya.

DI Kabupaten Sukabumi Selain kedua instrumen KPDT di atas, satu instrumen dalam

tahap pengajuan yaitu instrument P2SEDT(Percepatan Pembangunan Sosial Ekonomi Daerah Tertinggal).

Sejalan dengan program – program KPDT di kabupaten Sukabumi, yang sangat penting menunjang program keberlanjutan adalah pembentukan dan penguatan kelembagaan masyarakat yang dapat mencapai tujuan dari program KPDT yaitu kemandirian kelembagaan masyarakat atau KPP-SB (Kader Pengerak Satu Bangsa).

e. Pendampingan Sosial

Pendampingan social merupakan suatu strategi yang sangat menentukan keberhasilan program, termasuk program pembentukan KPP-SB. Dalam konteks pembentukan KPP-SB, pendampingan sosial terpusat pada tugas : fasilitasi(facilitation), dukungan (supporting), dan penguatan(empowering). Dimana hasil survey menunjukan pembentukan KPP-SB kurang maksimal dilakukan oleh konsultan.

f. Monitoring Dan Evaluasi

Kegiatan monitoring terhadap kegiatan pembentukan dan realisasi program KPPSB di Kabupaten Sukabumi kurang dilakukan oleh konsultan, yang selanjutnya dalam evaluasi menjadi sulit dilakukan penilaian karena tidak dilaksanakan sesuai rencana dan dan ketentuan yang telah di tetapkan KPDT.

2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Kelembagaan KP-PSB Di Kabupaten Sukabumi.

a. Analisis Lingkungan Internal KPP-SB

1) Kekuatan Kelembagaan KPP-SB

- ▶ adanya dukungan Bupati melalui surat keputusan pembentukan KPPSB
- ▶ budaya organisasi yang mendukung kelembagaan KPP-SBini yaitu adaya pola pikir pengurus dan anggota memiliki pemikiran yang sama tentang peranan penting keberadaan lembaga KPP-SB tersebut.
- ▶ Pemahaman bersama bahwa proses pelaksanaan merupakan tanggung jawab bersama.
- ▶ Kepengurusan dan keanggotaan kelembagaan KPP-SB relatif sudah dilengkapi keberadaanya.

2) Kelemahan Kelembagaan KPP-SB

- ▶ Surat keputusan tentang pembentukan KPP-SB tidak menjelaskan secara rinci



tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pengurus dan anggotanya.

- ▶ Kesibukan anggota Pokja di Bapeda kabupaten yang tinggi.
- ▶ Peran dan fungsi Pokja di Bapeda kurang jelas keberadaanya.
- ▶ Agenda-agenda terkait pelaksanaan program yang harus dilaksanakan oleh kelembagaan KPP-SB kurang tersosialisasi dengan baik
- ▶ Pemerintahan tingkat kecamatan tidak dilibatkan
- ▶ Peran dan fungsi konsultan kurang berfungsi bagi kelembagaan KPP-SB

b. Analisis Lingkungan Eksternal KPP-SB

1) Peluang Kelembagaan KPP-SB

- ▶ Adanya komitmen Pemda melalui Bapeda yang menjadikan kelembagaan KPP-SB sebagai kekuatan baru Pemerintahan Desa dalam menangani masalah pengembangan masyarakat Desa.
- ▶ Adanya dukungan ulama dan tokoh masyarakat serta organisasi social lainnya yang menelaah pedesaan lainnya seperti LSM-LSM.
- ▶ Adanya keinginan dan kebutuhan masyarakat desa untuk adanya program kegiatan yang terkoordinasikan dalam pelaksanaan pengembangan masyarakat desa.

2) Ancaman atau Tantangan Kelembagaan KPP-SB

- ▶ Adanya pengantian kepemimpinan di Kementrian Pembangunan Daerah Tertinggal dan kepala Bapedayang biasanya di ikuti dengan kebijakan baru di sector penganan kelembagaan KPP-SB
- ▶ Adanya perbedaan kepentingan antara penentu kebijakan program kegiatan yang dirancangnya.
- ▶ Masih rendahnya kesadaran masyarakat secara umum dalam memelihara keberadaan kelembagaan masyarakat desa, termasuk adanya kelembagaan KPP-SB ini,
- ▶ Kurang pemahaman dari sebagian besar masyarakat mengenai apa yang di sebut dengan kelembagaan KPP-SB yang ada di desa-desa.

3. Strategi Penguatan Dan Strategi Pengembangan Kapasitas Kelembagaan KPP-SB Di Kabupaten Sukabumi

Memperhatikan hasil analisis kekuatan,kelemahan, peluang dan ancaman kelembagaan KPP-SB pada desa-desa di Kabupaten Sukabumi kiranya dapat disebutkan bahwa kebutuhan penguatan dan pengembangan kaspasitas kelembagaan di masa mendatang akan meliputi penciptaan situasi yang kondusif, baik dari sisi adanya sistem kebijakan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, yaitu pemerintah, masyarakat dan pihak swasta secara partisipasif, maupun adanya dukungan dari penentu kebijakan. Selain itu yang dibutuhkan oleh kelembagaan KPP-SB ini adalah perbaikan struktur organisasi internal,mekanisme dan kejelasanpelaksanaan tugas kelembagaan serta meningkatkan kemampuan untuk dapat melaksanakan program kegiatan yang telah dirancang oleh kementrian pembangunan daerah tertinggal.

a. Strategi Penguatan Kapasitas Kelembagaan KPP-SB

Terkait dengan penguatan kapasitas kelembagaan KPP-SB Pemerintah daerah melalui pokja di Bapeda KabupatenSukabumi perlu mengupayakan penguatan kelembagaan KPP-SB yang ada di desa-desa dengan melaksanakan 3(tiga) strategi yaitu strategi penguatan kebijakan programkegiatan, implementasi kebijakan program dan kelembagaan desa.

1) Strategi Penguatan Kebijakan Program Kegiatan.

Strategi ini mutlak dibutuhkan karena sinergi tindakan dari berbagai pemangku kepentingan yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan pengembangan masyarakat desa pada daerah tertinggal. Strategi ini akan dilaksanakan kedalam program-program yang diantaranya program penyusunan kebijakan kegiatannya dan standar pelayanan minimum (SPM) layanan.program ini ditujukan untuk melengkapi kebutuhan kebijakan pengelolaan kelembagaan KPP-SB di desa-desa Kabupaten Sukabumi serta mengatur distribusi peran yang jelas antara pemerintah, masyarakat dan organisasi lainnya ataupun swasta dalam upaya pengembangan masyarakat.



2). Strategi Penguatan Implementasi Kebijakan Program

Strategi ini diarahkan pada lingkungan kebijakan program seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam pembangunan dan pengelolaan kelembagaan KPP-SB di desanya, strategi ini dapat dilaksanakan dalam rangkaian program yang mencakup 1) program pengkondisian kebijakan kelembagaan KPP-SB di dasarkan pada potensi desanya dan, 2) program pemberdayaan lembaga masyarakat lokal.

3) Strategi Penguatan Kapasitas Kelembagaan Desa

Strategi ini diarahkan pada sistem yang berlaku di lingkungan pemerintah desanya melalui peran kecamatan, dengan pertimbangan bahwa saat ini kelembagaan KPP-SB merupakan satu-satunya lembaga yang mewadahi perwakilan komponen-komponen masyarakat desa. Strategi ini akan diimplementasikan dalam rangkaian program sebagai berikut : 1) program penguatan kerangka kelembagaan KPP-SB (dimana program ini lebih pedoman-pedoman operasional) 2) program penguatan sistem pendukung kerja kelembagaan KPP-SB (diman program ini lebih diarahkan kepada penciptaan sistem yang kondusif bagi komponen-komponen masyarakat desa dan lainnya seperti pembuatan penetapan prosedur, monitoring, evaluasi dan lain-lain).

b. Strategi Pengembangan Kapasitas Kelembagaan KPP-SB

Strategi pengembangan kapasitas kelembagaan KPP-SB, antara lain untuk menyiapkan suatu kerangka kerja yang dapat meningkatkan kemampuan kelembagaan KPP-SB dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya secara efektif. Adapun strategi pengembangan kapasitas kelembagaan KPP-SB ini dilakukan melalui 7 (tujuh) strategi.

1) Strategi Penciptaan Situasi Kondusif Bagi Kelembagaan KPP-SB

Strategi ini dilakukan untuk menciptakan kondisi yang kondusif baik dari internal kelembagaan yaitu komponen-komponen yang tergabung dalam kelembagaan

maupun di luar kelembagaan dalam hal ini dari penentu kebijakan. Dalam hal ini melakukan advokasi baik eksekutif, maupun legislatif, tingkat kecamatan dan desa, melakukan advokasi kepada pokja Bapeda, komponen masyarakat, serta melakukan konsolidasi dan mengklarifikasi topoksi, memperjelas hubungan antar pemerintah, masyarakat, organisasi social lainnya oleh Pokja dari Bapeda.

2) Strategi Pengembangan Kapasitas Kelembagaan KPP-SB

Dimasa mendatang, kelembagaan KPP-SB akan mempunyai fungsi untuk memfasilitasi bidang-bidang perencanaan, monitoring, evaluasi, dan sosialisasi, advokasi kegiatan. Untuk itu perlu di buat dan di jabarkan fungsi-fungsi baru tersebut.

3) Strategi Pengembangan Kapasitas Untuk Kemampuan Manajemen Kelembagaan KPP-SB

Dalam strategi perlu memperhatikan mekanisme kerja dan tugas-tugas yang harus di emban oleh kelembagaan KPP-SB dari sisi administrasi manajerial, maka perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut : a) menugaskan pimpinan/ketua sekretariat yang berpengalaman dan menguasai kedua aspek tsb, b) menugaskan seorang anggota yang bertugas penuh waktu, c) memberikan pelatihan untuk penyusunan program kerja kelembagaan, memberikan pelatihan manajemen, memberikan pelatihan manajemen pelatihan manajemen informasi/database, dan pelatihan mengenai penyiapan laporan.

4) Strategi Pengembangan Kapasitas Untuk Mengkoordinasikan Monev.

Strategi ini ditujukan pengelola kelembagaan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan dengan berbagai komponen masyarakat desa serta menyiapkan kompilasi *monev* untuk sektor bidang kegiatannya.

5) Strategi Pengembangan Kapasitas Kelembagaan KPP-SB Untuk Mengkoordinasikan Sosialisasi Advokasi Urusan Sos-ad berdasarkan sector



bidangnya di dalam kelembagaan KPP-SB ini menjadi tanggung jawab pengurusnya, untuk mengkoordinasikan dengan sector bidang kegiatannya yang bertanggung jawab, oleh sebab itu strategi pengembangan kapasitas kelembagaan KPP-SB disesuaikan dengan bidang kegiatannya.

6) Strategi Implementasi Program Pengembangan Kapasitas Kelembagaan KPP-SB

Strategi ini dirumuskan dengan pertimbangan aspek-aspek : 1) penentuan skala prioritas program pengembangan kapasitas kelembagaan, 2) kerjasama dengan pemerintahan mulai dari kecamatan sampai dengan provinsi dan pemeritahan pusat khususnya tim teknis pengembangan dan pembangunan masyarakat desa bila mana diperlukan, 3) pemilihan metode pelaksanaan yang sesuai dengan potensi desa, 4) penerapan metode saling belajar antar teman sejawat.

Dan penerapan strategi ini dituangkan pada Rencana Tindak.

4. Rencana Tindak

a. Transisi Penguatan Kelembagaan KPP-SB

Upaya penguatan kelembagaan KPP-SB merupakan upaya yang dilakukan pada berbagai pemangku kepentingan (staholder) seperti pemerintah, masyarakat dan organisasi sosial lainnya. Upaya penguatan kelembagaan untuk mewujudkan sinergitas ini dilakukan dengan proses yang bertahap maju (incremental). Proses incremental ini ditempuh agar internalisasi nilai kerjasama antar lembaga dapat tertanam secara lebih kokoh. Selain itu upaya penguatan kelembagaan juga dilakuakn secara adatif, artinya sangat menyesuaikan dengan berbagai perubahan lingkungan kelembagaan yang ada berdasarkan potensi desa yang dimilikinya. Dalam rangka penguatan kelembagaan ini terdapat beberapa proses yang bersifat tradisional, khusus dalam proses penguatan lembaga KPP-SB ini. Transisi penguatan ini ditandai dalam aspek bentuk organisasi, serta prioritas pelaksanaan tugas sesuai dengan kurun waktu yang dirancangnya.

b. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan KPP-SB

Dalam hal ini prioritas penguatan kelembagaan adalah pelaksanaan yugas

kelembagaan KPP-SB untuk monev, maka pengembangan kapasitas kelembagaan diarahkan untuk memampukan sector bidang kegiatannya untuk dapat melaksanakan tugas tersebut dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang terkait. Hal pertama yang perlu mendapat perhatian dalam pengembangan kapasitas adalah menciptakan situasi yang kondusif bagi kelembagaan KPP-SB untuk dapat bekerja dengan efektif. Hal ini tidak dapat dilaksanakan oleh kelembagaan KPP-SB sendiri, melainkan harus mendapat bantuan / dukungan dari pihak lain yaitu nasional ataupun dari pihak lain misalnya konsultan, kemudian di ikuti dengan pelatihan – pelatihan dan kegiatan lainnya.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. Pembangunan masyarakat desa melalui KPP-SB dapat bermanfaat bagi masyarakat dan berkesinambungan, diperlukan upaya untuk menempatkan masyarakat dalam posisi sentral dalam pembangunan, perlu pelibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan implementasinya. Dengan demikian pembangunan tersebut sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat, yang apada ahirnya akan timbul rasa memiliki, tanggung jawab dan keinginan untuk meneruskan pembangunan tersebut.
2. Program kerja KPP-SB diarahkan untuk menciptakan sistem yang kondusif bagi komponen – kompnen masyarakat desa agar mampu untuk menjalankan fungsinya dan mengintegrasikan rencana kerja pada tingkat desa, masyarakat desa, dan organisasi sosial lainnya di desa, melalui : pembuatan dan penetapan prosedur tetap (protap) untuk memastikan pelibatan seluruh komponen yang ada, penciptaan instrument monitoring dan evaluasi proses, rencana tindak, dan dampak penguatan kelembagaan KPP-SB yang dibentuk dan database monitoring dan evakuasi.

Rekomendasi

Agar bisa terwujudnya model kapasitas kelembagaan yang sesuai dengan karakteristik mayarakt desa di Kabupaten Sukabumi melalui hal-hal sebagai berikut :

- Pelatihan dasar-dasar pengelolaan bagi pengurus KPP-SB. Hal ini akan mencakup pemahaman tentang posisi dalam kontes



pembangunan desa, prioritas penanganan berkaitan dengan tahap-tahap penanganan pengembangan masyarakat desa.

- ▶ Pelatihan penyusunan program yang mempunyai nilai jual, pelatihan ini diperlukan bagi seluruh anggota kelembagaan KPP-SB sebagai kegiatan dipandang menjadi alat penting untuk melaksanakan strategi program kegiatan kelembagaan KPP-SB
- ▶ Pelatihan untuk mengidentifikasi dan menganalisa peluang-peluang pendanaan yang ada untuk, mekanisme, sistem, dan prosedur keuangan. Di samping tugas-tugas yang telah diuraikan dan dirumuskan langkah - langkahnya untuk memampukan kelembagaan KPP-SB yang menyadari bahwa ada tanggung jawab kelembagaan tersebut yang terkait dengan penilaian kebutuhan pengembangan kapasitasnya sendiri.
- ▶ Pengembangan kapasitas kelembagaan KPP-SB dilaksanakan seiring dengan penguatan kelembagaan, dalam hal ini prioritas penguatan kapasitas kelembagaan adalah pelaksanaan tugas kelembagaan KPP-SB untuk memberdayakan potensi sumberdaya alamnya, maka pengembangan kapasitas kelembagaan di arahkan untuk mengoptimalkan peranya, hal pertama, yang perlu mendapat perhatian dalam pengembangan kapasitas adalah menciptakan situasi yang kondusif bagi kelembagaan KPP-SB untuk dapat bekerja dengan efektif. Hal ini tidak dapat dilaksanakan oleh kelembagaan KPP-SB sendiri, melainkan harus mendapat bantuan atau dukungan dari pihak lain yaitu pemerintah kecamatan ataupun dari pihak lainnya misalnya konsultan. Kemudian di ikuti dengan pelatihan-pelatihan potensi sumberdaya alamnya.
- ▶ Optimalisasi pemanfaatan sumber daya alamnya melalui peran KPP-SB ini dengan memberikan sentuhan teknologi pertanian dalam rangka menyiapkan desa yang berbasis agrobisnis.

REFERENSI

- Arihadi dan Fiyanti, *Irigasi kecil, Perempuan dan Rumah Tangga Petani* (Dampak Pompanisasi Pada Kasus Haurgeulis), Direktorat Pengembangan Konsultansi Bina Swadaya, 2001.
- Arifin Bustanul, *Analisis Ekonomi Pertanian Indonesia*, Penerbit Buku Kompas, 2003. Bina Swadaya, Laporan Tahunan Program Kegiatan Desa Unit

Pengelola Keuangan Desa BRDP, 2003 (tidak dipublikasikan).

- Bina Swadaya, *Laporan Akhir Program PIDRA-NTT*, 2003.
- Baswir Revrison et al, *Pembangunan tanpa Perasaan Evaluasi Pemenuhan Hal Ekonomi, Sosial dan Budaya*, ELSAM - Lembaga Studi dan Advokasi Masyarakat, 2005
- Budiarto, Diani; Krisna, Eri dan Seran, Muh. YGG. (2005) *Perspektif Pemerintahan Daerah: Otonomi, Birokrasi, dan Pelayanan Publik*. FISIP Universitas Djuanda, Bogor
- Clarke, Thomas. (1992) *Reconstructing the Public Sector*. Public Administration Review (PAR)
- Hasibuan Nurimansyah, *Pemerataan dan Pembangunan Ekonomi*, Penerbit Universitas Sriwijaya, 1993.
- Huraerah Abu, *Pengorganisasian dan Pengembangan Masyarakat*. Humaniora. Bandung. 2008
- Ismawan Bambang, *Pengembangan Swadaya Nasional Tinjauan ke arah persepsi yang Utuh*, LP3ES diterbitkan untuk Participatory Development Forum, 1992.
- Ismawan, Bambang dan Budiantoro, *Keuangan Mikro sebuah revolusi tersembunyi dari Bawah*, Gema PKM, 2005.
- Jamasy Owin, *"Keadilan, Pemberdayaan dan Penanggulangan Kemiskinan*, Blantika Mizan, 2004.
- Khor Martin, *Globalisasi Perangkap Negara-negara Selatan*, Seri Kajian Global, Cinderalas Pusataka Rakyat Cerdas, Yogyakarta, 2002.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. (1997), *Dasar-dasar Pemasaran* (Principles of Marketing 7e). Prehallindo, Jakarta
- Krisna, Eri. (2003) *Local Governance: Paradigma Baru Pengelolaan Pemerintahan Daerah*. FISIP Universitas Djuanda, Bogor
- Mubyarto, *Strategi Pembangunan Pedesaan*, P3PK UGM Yogyakarta, 1984. Sjahrir dan Kortten, *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*, Yayasan Obor Indonesia, 1988.
- Osborne, David and Gaebler, Ted. (1992) *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Penguin Books, New York
- Rangkuti, Freddy. (2003) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ruky, Achmad S. (2001), *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sajogyo, *Bunga Rampai Perekonomian Desa*, Yayasan Obor Indonesia, 1982.
- Sarman Mukhtar dan Sajogyo, *Masalah Penanggulangan Kemiskinan Refleksi dari Kawasan Timur Indonesia*, Puspa Swara, 2000.
- Savas, E.S. (1982) *Privatizing the Public Sector: How to Shrink Government*. Chatham House Publishers, Inc., Chatham-New Jersey



- (1987) *Privatization: The Key to Better Government*. Chatham House Publishers, Inc., Chatham-New Jersey
- Suharto Edi, *Membangun Masyarakat, Memberdayakan Masyarakat*. Refika Aditama. Bandung 2005.
- Susilo, Willy. (2000), *Audit SDM, Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Penerbit PT. Vorgistatama Binamega, Jakarta
- Tjiptono, Fandy. (2001a) **Manajemen Jasa**. Penerbit Andi, Yogyakarta
- dan Diana, Anastasia. (2000) *Total Quality Management*. Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Willcocks, Leslie and Harrow, Jenny. (1992) *Rediscovering Public Services Management*. McGraw-Hill Book Company, London
- CPMO-SCB-DP. (2004) *Juklak-Juknis Proyek Peningkatan Kapasitas Berkelanjutan untuk Desentralisasi*. Depdagri-ADB, Jakarta
- *Kurang Perhatikan Pelayanan Publik, Daerah Hanya Pentingkan PAD*. Edisi Rabu 20 April 2005
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- KPDT. *Pedoman Petunjuk Pelaksanaan Pembentukan Program P2SED/ KPP-SB dan Penguatan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Dan Masyarakat*, 2008