

POLICY PAPER

**PENGUATAN KAPASITAS PEMERINTAHAN DESA:
KUNCI UNTUK PENINGKATAN REFORMASI
BIROKRASI TEMATIK
DALAM PENGENTASAN KEMISKINAN**



2024

**PUSAT PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN DAN
PEMETAAN
KOMPETENSI APARATUR
SIPIIL NEGARA
LEMBAGA ADMINISTRASI
NEGARA
TAHUN 2024**

Policy Paper

**Penguatan Kapasitas Pemerintahan Desa:
Kunci untuk Peningkatan
Reformasi Birokrasi Tematik
dalam Pengentasan Kemiskinan**

Pengarah:

Drs. Riyadi., M.Si
Dr. Joni Dawud, DEA

Reviewer:

Dr. Agus Sudrajat, S.Sos.,MA.
Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH.,MA.

Tim Penulis:

Guruh Muamar Khadafi, S.IP.,MM
Henri Prianto Sinurat, S.IP
Israini Miradina, SE.
Santosa, S.IP.
Pupung Puad Hasan, SE., M.Ec.Dev

**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan
Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
Tahun 2024**

Policy Paper

**Penguatan Kapasitas Pemerintahan Desa:
Kunci untuk Peningkatan Reformasi Birokrasi
Tematik dalam Pengentasan Kemiskinan**

Penulis : Guruh Muamar Khadafi, S.IP.,MM

Pengarah : Drs. Riyadi., M.Si,
Dr. Joni Dawud, DEA

Reviewer : Dr. Agus Sudrajat, S.Sos.,MA.,
Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH.,MA.

Desain Sampul : Azarya Gerhard Y.L.R

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Cetakan 1, 2024

Hak Penerbitan pada:

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan
Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Lembaga Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor,
Sumedang, Jawa Barat

Tel/Fax : (022) 7790048/ (022) 7790044 – 7790055

Email : info@bandung.lan.go.id
puslatbangpkasn@gmail.com

Website : www.bandung.lan.go.id

SAMBUTAN
PELAKSANA TUGAS KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Indonesia saat ini berada dalam dinamika perubahan yang begitu cepat. Era disrupsi, dengan berbagai transformasi sosial, ekonomi, dan teknologi, telah membawa tantangan sekaligus peluang baru bagi kita semua. Salah satu pemicu utama perubahan ini adalah perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat, termasuk dalam tren digitalisasi di berbagai sektor seperti transportasi, layanan keuangan, perdagangan, hingga pelayanan publik.

Sejalan dengan itu, pemerintah Indonesia terus mendorong penerapan tata kelola pemerintahan yang adaptif dan gesit (*agile governance*) untuk merespons tantangan yang ada. Reformasi Birokrasi (RB) menargetkan terwujudnya birokrasi berkelas dunia. Dalam perjalanannya, pendekatan tematik menjadi strategi utama untuk memastikan program reformasi birokrasi berdampak nyata bagi masyarakat. Presiden Prabowo Subianto telah menegaskan bahwa RB harus fokus pada hasil nyata, bukan hanya administratif. Oleh karena itu, RB tematik diarahkan pada empat prioritas: penanggulangan kemiskinan, kemudahan investasi, digitalisasi administrasi, dan prioritas aktual presiden.

Dalam konteks ini, peran perangkat desa menjadi sangat strategis. Perangkat desa merupakan garda terdepan pelayanan publik yang memiliki tanggung jawab besar untuk mendukung transformasi ini. Kompetensi dan kapabilitas perangkat desa menjadi kunci agar pelayanan publik dapat menghadirkan dampak nyata bagi kesejahteraan masyarakat.

Policy paper yang ditulis oleh Pusat Pelatihan, Pengembangan, dan Pemetaan Kompetensi ASN (Puslatbang PKASN) merupakan langkah nyata dalam menjawab kebutuhan

penguatan kapasitas perangkat desa. *Policy paper* yang berfokus pada peningkatan kompetensi ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan dan berdampak signifikan pada pengembangan perangkat desa sebagai pilar pelayanan publik.

Semoga upaya ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi perbaikan tata kelola pemerintahan serta mendorong Indonesia menuju birokrasi yang lebih profesional, berkelas dunia, dan berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat.

Jakarta, November 2024

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

Muhammad Taufiq

SAMBUTAN
DEPUTI BIDANG KAJIAN DAN INOVASI MANAJEMEN ASN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Sebagai bagian dari program prioritas nasional, pengentasan kemiskinan menjadi salah satu agenda utama yang terus mendapat perhatian besar dari pemerintah. Upaya ini tidak hanya membutuhkan alokasi anggaran yang signifikan, tetapi juga reformasi yang menyeluruh dalam tata kelola pemerintahan, terutama di tingkat desa. Reformasi Birokrasi (RB) memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung program ini, karena pengelolaan yang efektif

dan efisien di tingkat pemerintahan desa merupakan kunci utama dalam mengatasi akar permasalahan kemiskinan.

Policy paper ini, yang berjudul "Penguatan Kapasitas Pemerintahan Desa: Kunci untuk Peningkatan Reformasi Birokrasi Tematik dalam Pengentasan Kemiskinan", hadir sebagai respons terhadap tantangan multidimensi dalam pengentasan kemiskinan, khususnya di wilayah perdesaan. Sebagaimana diketahui, desa memiliki peran strategis dalam mendukung reformasi birokrasi tematik, karena sebaran kemiskinan di Indonesia lebih banyak berada di wilayah perdesaan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas pemerintahan desa menjadi langkah krusial yang tidak hanya menysasar perbaikan tata kelola pemerintahan, tetapi juga pemberdayaan masyarakat secara menyeluruh.

Saya memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada tim penulis yang telah berkontribusi dalam menghasilkan kajian yang komprehensif ini. Dalam dokumen ini, berbagai tantangan telah diidentifikasi, termasuk pentingnya transformasi digital, peningkatan kapasitas SDM, optimalisasi peran BUMDes, hingga kebutuhan kolaborasi lintas sektor. Lebih

dari itu, policy paper ini juga menawarkan solusi konkret yang diharapkan dapat menjadi panduan implementasi bagi para pemangku kepentingan.

Sebagai Deputy Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN Lembaga Administrasi Negara, saya melihat dokumen ini bukan sekadar hasil kajian akademik, tetapi sebuah seruan untuk bertindak. Saya berharap policy paper ini tidak hanya menjadi referensi, tetapi juga mendorong langkah-langkah inovatif di tingkat desa, baik melalui penerapan program pelatihan berbasis komunitas, inisiatif kolaborasi dengan sektor swasta, maupun kampanye inovasi desa.

Saya juga mendorong agar seluruh rekomendasi dalam policy paper ini dapat diimplementasikan secara sinergis antara pemerintah pusat, daerah, dan desa. Kolaborasi lintas sektor dan partisipasi masyarakat menjadi kunci keberhasilan dalam menurunkan angka kemiskinan yang hingga kini masih menjadi tantangan bersama. Akhir kata, semoga upaya kita dalam penguatan kapasitas pemerintahan desa ini menjadi salah satu pijakan penting dalam membangun Indonesia yang lebih sejahtera, berdaya saing, dan berkeadilan.

Jakarta, November 2024



Agus Sudrajat

KATA PENGANTAR
KEPALA PUSAT PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN
PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas terselesainya policy paper ini, yang bertajuk "*Penguatan Kapasitas Pemerintahan Desa: Kunci untuk Peningkatan Reformasi Birokrasi Tematik dalam Pengentasan Kemiskinan*". Dokumen ini merupakan hasil dari dedikasi, kolaborasi, dan kerja keras berbagai pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunannya.

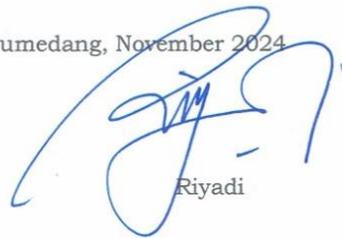
Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. M. Taufiq, DEA selaku Plt. Kepala Lembaga Administrasi Negara, Sekretaris Utama LAN, Deputy Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, serta Deputy Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen Aparatur Sipil Negara atas dukungan dan arahan strategis yang telah diberikan. Terima kasih juga kami sampaikan kepada para narasumber dari kalangan akademisi dan praktisi, serta narasumber dari Pemerintah Daerah Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis yang telah berbagi pengetahuan dan pengalaman berharga. Tak lupa, apresiasi kami juga untuk tim analis kebijakan yang telah bekerja keras dalam menyusun policy paper ini dengan dedikasi tinggi, sehingga kajian ini dapat diselesaikan dengan baik dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi penguatan kapasitas pemerintahan desa dalam upaya pengentasan kemiskinan.

Policy paper ini hadir untuk memberikan rekomendasi strategis guna mendukung penguatan kapasitas pemerintahan desa dalam kerangka reformasi birokrasi tematik, khususnya dalam upaya pengentasan kemiskinan. Dengan pendekatan berbasis inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan, diharapkan

rekomendasi dalam dokumen ini dapat menjadi pedoman bagi berbagai pihak dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang lebih efektif dan berdampak nyata bagi masyarakat.

Akhirnya, kami berharap *policy paper* ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengambilan kebijakan yang berorientasi pada hasil dan membawa manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat desa di Indonesia. Kritik dan saran dari berbagai pihak akan menjadi masukan berharga bagi pengembangan kajian serupa di masa mendatang.

Sumedang, November 2024

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above the name 'Riyadi'.

Riyadi

Daftar Isi

Sambutan Pelaksana Tugas Kepala Lembaga Administrasi Negara.....	v
Sambutan Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN Lembaga Administrasi Negara	vii
Kata Pengantar Kepala Pusat Pelatihan, Pengembangan, dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiii
<i>Executive Summary</i>	xv
A. Deskripsi Masalah	1
B. Analisis Masalah.....	14
C. Alternatif Kebijakan.....	22
D. Rekomendasi Kebijakan.....	25
E. Strategi Implementasi.....	28
Daftar Pustaka	36

Daftar Tabel

Tabel 1 Jumlah penduduk Miskin di Kab. Ciamis (ribu jiwa) Tahun 2018-2023.....	3
Tabel 2 Persentase Penduduk Miskin (Persen), 2021-2023 di Provinsi Jawa Barat	4
Tabel 3 Matriks Analisis Grid	26
Tabel 4 Pemetaan <i>Stakeholder</i> dan <i>Leading Sector</i>	30
Tabel 5 Pemetaan <i>Stakeholder</i>	34

Daftar Gambar

Gambar1. Profil Sebaran Kemiskinan di Perkotaan dan Perdesaan di Indonesia	v
---	---

Executive Summary

Reformasi Birokrasi (RB) Tematik merupakan pendekatan strategis yang bertujuan untuk memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi memberikan dampak nyata terhadap agenda prioritas nasional. Salah satu tema yang diangkat adalah pengentasan kemiskinan, isu fundamental yang memerlukan perhatian serius dan solusi berkelanjutan. Pandemi COVID-19 telah memperparah kondisi kemiskinan, menyebabkan lonjakan angka kemiskinan akibat dampak sosial-ekonomi yang meluas. Pemerintah telah mengalokasikan anggaran besar, seperti Rp 431,3 triliun pada tahun 2021 untuk mendukung 65 program dan 128 kegiatan lintas kementerian/lembaga. Namun, capaian penurunan angka kemiskinan sebesar 0,60% dalam satu tahun menunjukkan perlunya evaluasi mendalam terhadap efektivitas penggunaan anggaran dan strategi intervensi.

Analisis kebijakan ini berfokus pada peran pemerintahan desa dalam mendukung upaya pengentasan kemiskinan, dengan studi kasus di Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis, Jawa Barat. Garut, meskipun kaya akan potensi sumber daya alam dan manusia, tetap berada di antara daerah dengan tingkat kemiskinan tinggi di provinsi tersebut. Sebaliknya, Kabupaten Ciamis mengalami tren fluktuasi angka kemiskinan, yang menurun sejak 2022 namun masih belum mencapai target yang diharapkan.

Pendekatan USG (Urgency, Seriousness, Growth) digunakan untuk menganalisis tantangan utama yang dihadapi desa-desa dalam mendukung program pengentasan kemiskinan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas perangkat desa belum menjadi prioritas utama di banyak wilayah. Selain itu, komitmen dan adaptasi pimpinan desa terhadap perubahan belum merata, sementara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) masih belum optimal dalam mendukung kapasitas finansial pemerintah desa.

Berdasarkan temuan tersebut, analisis kebijakan ini merekomendasikan pengembangan program pelatihan berbasis komunitas untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kepemimpinan perangkat desa. Inisiatif kolaborasi dengan sektor swasta juga diperlukan untuk mendukung pengembangan kapasitas desa melalui investasi sosial dan pemberdayaan ekonomi. Selain itu, kampanye "Desa Inovasi" dapat menjadi langkah strategis untuk mendorong pengembangan solusi kreatif berbasis potensi lokal.

Dengan penguatan kapasitas pemerintahan desa melalui langkah-langkah yang terstruktur, kolaboratif, dan inovatif, reformasi birokrasi tematik dapat memberikan dampak nyata dalam pengentasan kemiskinan, sekaligus meningkatkan kualitas hidup masyarakat di wilayah-wilayah yang paling membutuhkan.

A. Deskripsi Masalah

Reformasi Birokrasi (RB) Tematik merupakan pelaksanaan reformasi birokrasi yang berfokus pada agenda prioritas nasional. Upaya reformasi birokrasi diarahkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam pembangunan nasional. Pendekatan tematik bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi akan memberikan dampak nyata terhadap tantangan yang dihadapi Negara. Pengentasan kemiskinan menjadi salah satu tema yang diusung dalam RB Tematik.

Tema pengentasan kemiskinan menjadi krusial untuk dikaji karena persoalan ini telah lama menjadi perhatian publik dan membutuhkan solusi yang efektif serta berkelanjutan. Terlebih, sejak merebaknya pandemi Covid-19, angka kemiskinan mengalami peningkatan secara signifikan akibat dampak sosial-ekonomi yang ditimbulkan. Pemerintah sejauh ini telah mengalokasikan sumber daya anggaran untuk melaksanakan berbagai program pengentasan kemiskinan. Namun, efektivitas dari penggunaan anggaran ini memerlukan kajian lebih lanjut guna memastikan bahwa intervensi yang dilakukan dapat mencapai tujuan penurunan angka kemiskinan secara optimal. Adapun total anggaran pada program nasional pengentasan kemiskinan pada tahun 2021 mencapai Rp 431,3 Triliun dengan total 65 program dan 128 kegiatan yang tersebar pada 16 kementerian/lembaga. Namun dengan anggaran sebesar itu, hanya mampu menurunkan angka kemiskinan sebesar 0,60% dari 10,14% (Maret 2021) menjadi 9,54% (Maret 2022) (Lampiran Permen. PANRB Nomor 3 tahun 2023). Sementara Rencana Kerja Pemerintah (RKP) pada tahun 2024 menargetkan kemiskinan ekstrem antara 0 hingga 1 persen dari periode Maret 2023 yang mencapai 1,12. Sehingga mengacu pada RKP Tahun 2024, sasaran pembangunan menargetkan Tingkat Kemiskinan 6,5-7,5 persen.

Oleh karena itu, reformasi birokrasi tematik diarahkan dapat memberikan dampak terhadap penurunan angka kemiskinan. Mengatasi kemiskinan tidak bisa dilakukan secara sekaligus; usaha untuk menangani kemiskinan harus dimulai dari pemerintahan tingkat paling bawah, yaitu desa (Novandric,

2015). Karena jika kita cermati dari data BPS, sebaran kemiskinan lebih di dominasi di daerah perdesaan. Sehingga Pemerintah Desa memiliki peran yang strategis dalam menunjang capaian reformasi birokrasi dalam pengentasan kemiskinan. Karena memang secara data, kemiskinan lebih banyak persentasenya di Desa. Selain itu, penurunan kemiskinan dari tahun ke tahun di wilayah perdesaan relatif lambat dibanding wilayah perkotaan. Dalam konteks pemerintahan desa, RB Tematik dapat digunakan untuk mengatasi akar permasalahan kemiskinan yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Contoh tema pelaksanaan RB Tematik yang relevan untuk pemerintahan desa adalah pengentasan kemiskinan dan peningkatan investasi.



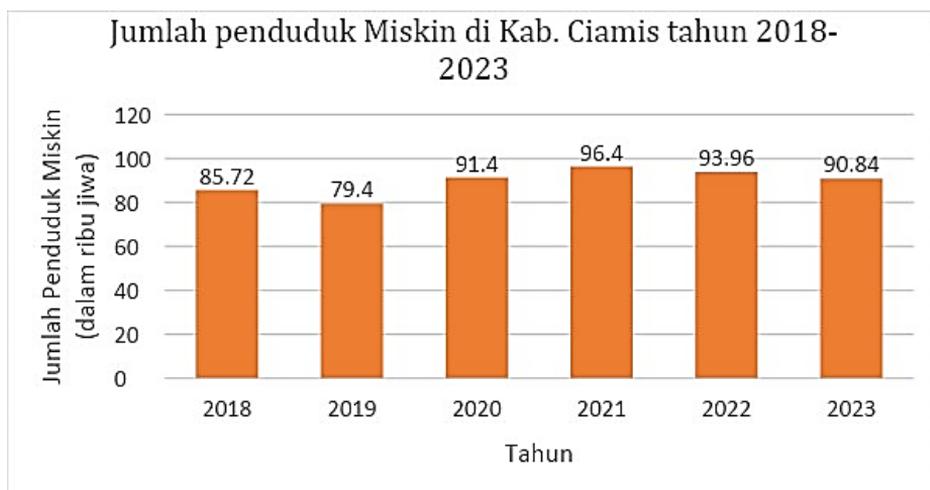
Gambar1. Profil Sebaran Kemiskinan di Perkotaan dan Perdesaan di Indonesia
Sumber: BPS, 2023

Kajian ini mencoba memotret bagaimana kapasitas pemerintahan desa dalam mengentaskan kemiskinan di dua kabupaten di Jawa Barat yaitu Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis. Kabupaten Garut adalah wilayah yang kaya sumber daya alam dan manusia namun masih menghadapi masalah kemiskinan. Meskipun memiliki potensi besar seperti lahan pertanian luas dan keberagaman budaya, tingkat kemiskinan di Garut tetap tinggi. Data menunjukkan mayoritas penduduk Garut hidup di bawah garis kemiskinan, dengan indeks kemiskinan yang menempatkan wilayah ini di peringkat ke-9 dari 10 daerah termiskin di Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan Data BPS pada tahun 2023, persentase penduduk miskin di Kabupaten Garut berada di 9,77 persen.

Sementara itu, jika dicermati melalui Tabel 1, tren angka kemiskinan di Kabupaten Ciamis mengalami fluktuasi, dengan puncaknya pada tahun 2021. Meskipun terjadi penurunan pada tahun 2022 dan 2023, angka kemiskinan masih cukup tinggi. Sedangkan Kabupaten Ciamis berada di peringkat 17 dari 27 kabupaten kota di Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan Data BPS pada tahun 2023, persentase penduduk miskin di Ciamis berada di 7,42 persen. Gambaran tentang tren jumlah penduduk miskin di Kabupaten Ciamis dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

Tabel 1 Jumlah penduduk Miskin di Kab. Ciamis (ribu jiwa)
Tahun 2018-2023



Sumber: BPS 2023

Sedangkan gambaran secara keseluruhan persentase jumlah penduduk miskin di pemerintah kabupaten dan kota se Jawa Barat adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Persentase Penduduk Miskin (Persen), 2021-2023 di Provinsi Jawa Barat

No.	Kabupaten/Kota	2021	2022	2023
1	Indramayu	13.04	12.77	12.13
2	Kuningan	13.10	12.76	12.12
3	Kota Tasikmalaya	13.13	12.72	11.53
4	Majalengka	12.33	11.94	11.21
5	Cirebon	12.30	12.01	11.20
6	Bandung Barat	11.30	10.82	10.52
7	Tasikmalaya	11.15	10.73	10.28
8	Cianjur	11.18	10.55	10.22
9	Garut	10.65	10.42	9.77
10	Subang	10.03	9.75	9.52
11	Sumedang	10.71	10.14	9.36
12	Kota Cirebon	10.03	9.82	9.16
13	Pangandaran	9.65	9.32	8.98
14	Purwakarta	8.83	8.70	8.46
15	Karawang	8.95	8.44	7.87
16	Kota Sukabumi	8.25	8.02	7.50
17	Ciamis	7.97	7.72	7.42
18	Bogor	8.13	7.73	7.27
19	Sukabumi	7.70	7.34	7.01
20	Kota Bogor	7.24	7.10	6.67
21	Bandung	7.15	6.80	6.40
22	Kota Banjar	7.11	6.73	6.14
23	Bekasi	5.21	5.01	4.93
24	Kota Cimahi	5.35	5.11	4.66
25	Kota Bekasi	4.74	4.43	4.10
26	Kota Bandung	4.37	4.25	3.96
27	Kota Depok	2.58	2.53	2.38

Sumber: BPS Jawa Barat (2024)

Tabel 2 menggambarkan bahwa Kabupaten Garut berada di posisi 9 dari 10 daerah termiskin di Provinsi Jawa Barat. Pj. Bupati Garut, Barnas Adjadin menyampaikan bahwa Kabupaten Garut menghadapi tantangan kemiskinan yang dapat dikategorikan sebagai kemiskinan struktural. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kondisi ini antara lain tingginya angka pengangguran dan keterbatasan akses keluarga terhadap kebutuhan dasar, seperti layanan kesehatan. Kemiskinan struktural ini menciptakan siklus yang sulit diputuskan, di mana ketidakmampuan memenuhi kebutuhan dasar berkelanjutan menyebabkan generasi berikutnya juga mengalami kesulitan serupa (RRI, 2024).

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya dalam meringankan kemiskinan. Namun, meskipun pemerintah pusat telah mengalokasikan anggaran dana desa, hal ini tidak serta merta melepaskan masyarakat desa dari jerat kemiskinan. Pemerintah pusat pada tahun 2024 mengalokasikan dana desa sebesar Rp 487.787.207.000 untuk 421 desa di Kabupaten Garut Sedangkan Kabupaten Ciamis mendapatkan dana desa sebesar Rp 261.949.600.000,- untuk 258 desa (<https://www.detik.com/jabar/berita/d-7389395/jabar-diguyur-dana-desa-2024-rp-6-19-t>). Oleh karena itu, policy paper ini telah mengkaji dan menguraikan permasalahan kapasitas pemerintah desa dalam pengentasan kemiskinan dengan mengambil sampel di dua lokus diatas.

Horton (2003) memandang bahwa kapasitas organisasi mencakup 5 (lima) aspek yaitu: (1) *staff members / personnel* (sumber daya manusia), (2) *infrastructure, technology, and financial resources* (infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan), (3) *strategic leadership* (kepemimpinan strategis), (4) *program and process management* (program dan manajemen proses), dan (5) *networking and linkages* (jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain) (Irawan, 2013). Konsep Horton tersebut menjadi kerangka awal yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen yang mencakup aspek kepemimpinan, tata laksana/proses bisnis organisasi, kompetensi SDM pegawai, budaya kerja & pola pikir, sarana & prasarana, anggaran, kolaborasi dengan *stakeholder*, partisipasi masyarakat, digitalisasi, hingga inovasi.

Penyebab kemiskinan di tingkat desa seringkali berakar pada berbagai faktor yang saling terkait. Salah satu faktor utama adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) perangkat desa, yang mempengaruhi kemampuan mereka dalam merencanakan dan mengelola berbagai program pembangunan secara efektif. Di sisi lain, rendahnya budaya digital di kalangan pemimpin desa juga menjadi kendala signifikan, mengingat banyaknya potensi yang dapat dimaksimalkan melalui teknologi digital untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan sumber daya desa, termasuk dana desa.

Sebagai contoh, Pemkab Ciamis dan Pemkab Garut telah berupaya meningkatkan kapasitas SDM perangkat desa melalui berbagai pelatihan dan pembinaan. Namun, meskipun ada upaya tersebut, tantangan terbesar yang dihadapi adalah bagaimana memastikan bahwa perangkat desa dapat mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan baru secara efektif. Terlebih lagi, keterbatasan budaya digital di kalangan pemimpin desa sering kali menghambat pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan anggaran dan program pembangunan.

Selain itu, peran BUMDes di kedua kabupaten tersebut masih belum optimal dalam mendorong perekonomian desa. BUMDes seringkali terkendala oleh keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dan kurangnya dukungan anggaran untuk menjalankan program-programnya secara profesional. Misalnya, di Kabupaten Ciamis, meskipun hampir semua desa telah membentuk BUMDes, banyak pengurus yang belum memiliki jiwa bisnis yang kuat, sehingga pengelolaan BUMDes masih berjalan stagnan. Begitu pula di Kabupaten Garut, di mana banyak desa yang menghadapi masalah serupa, yaitu kurangnya kapasitas pengelola BUMDes dalam merencanakan dan mengawasi proses bisnis dengan baik.

Dengan demikian, meskipun dana desa sudah tersedia untuk mendukung berbagai program, masalah-masalah struktural yang ada, seperti rendahnya kapasitas SDM dan keterbatasan budaya digital, perlu diatasi terlebih dahulu untuk memastikan bahwa program-program tersebut dapat berjalan dengan efektif dan berkelanjutan. Penyelesaian masalah ini

memerlukan kolaborasi antara pemerintah daerah, masyarakat, dan berbagai pihak terkait lainnya untuk menciptakan solusi yang menyeluruh, termasuk meningkatkan kemampuan digital di kalangan pemimpin desa dan memperkuat kapasitas BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa.

Berdasarkan paradigma tersebut, potret permasalahan terkait kapasitas pemerintah desa berdasarkan studi lapangan ditemukan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Pengembangan Kapasitas Perangkat Desa Belum Terencana dengan Baik dan Belum Menjadi Prioritas Utama Di Banyak Desa

Sebagaimana diketahui kapasitas SDM merupakan salah satu faktor penting dalam menopang kapasitas pemerintah desa. Namun yang menjadi masalah di lapangan berdasarkan studi lapangan yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Ciamis dan Pemerintah Kabupaten Garut adalah bahwa pengembangan kapasitas SDM belum terlaksana secara terencana dengan baik. Kepala desa sering kali hanya mengirimkan aparatur desa untuk mengikuti pelatihan karena adanya dorongan dari pemerintah kabupaten, bukan atas inisiatif sendiri. Akibatnya, belum semua desa memiliki inisiatif mandiri untuk mengembangkan kompetensi aparatur desa mereka. Tanpa dorongan atau kewajiban dari pemerintah tingkat yang lebih tinggi, pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur desa sering kali terabaikan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efektivitas pemerintahan desa dan kualitas pelayanan publik yang mereka berikan.

Pemerintah desa belum menyusun rencana kebutuhan pengembangan kompetensi bagi aparatur desa. Perencanaan ini penting untuk mengurangi kesenjangan kompetensi aparatur desa dalam menjalankan tugasnya. Penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi akan memudahkan pemerintah desa mengidentifikasi area-area yang memerlukan peningkatan keterampilan, sehingga program pengembangan kompetensi yang dirancang akan lebih tepat sasaran dan mendukung kinerja aparatur desa secara keseluruhan.

Pemerintah desa masih mengedepankan paradigma pembangunan fisik ketimbang pembangunan aparatur desa.

Paradigma ini tidak bisa dikesampingkan mengingat kebutuhan setiap desa berbeda-beda. Paradigma pembangunan fisik tidak selalu dapat dianggap sebagai pendekatan yang keliru, karena efektivitasnya sangat bergantung pada prioritas kebutuhan desa. Jika pembangunan fisik mampu mendukung pengembangan ekonomi desa, maka hal tersebut dapat memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Contohnya adalah pembangunan lumbung pangan untuk ketahanan pangan lokal atau cekdam mini untuk meningkatkan sistem irigasi pertanian. Oleh karena itu, yang perlu dievaluasi mungkin bukanlah paradigma pembangunan fisiknya, melainkan pemilihan prioritas yang diambil.

Prioritas pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) juga perlu dipertimbangkan secara seimbang, agar desa memiliki fondasi yang kokoh baik dalam infrastruktur maupun dalam kualitas SDM yang akan mengelola dan mengoptimalkan sumber daya tersebut.

Namun, beberapa desa telah mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam program pembangunan mereka, fokus pada upaya pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat. Contohnya, desa wisata yang melibatkan masyarakat lokal dalam pengelolaan aset wisata, menyediakan *homestay*, dan menjual oleh-oleh khas desa. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan pendapatan warga tetapi juga memperkuat keterlibatan dan kepemilikan masyarakat terhadap program pembangunan.

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya pengembangan kapasitas SDM di pemerintahan desa di lingkungan Kabupaten Ciamis adalah terbatasnya anggaran yang disediakan untuk pengembangan kapasitas perangkat desa. Pemerintah desa lebih cenderung fokus pada pembangunan fisik daripada menyelenggarakan pelatihan untuk perangkat desa. Meski demikian, perangkat desa tetap mengikuti pelatihan dan seminar jika diundang oleh Pemerintah Kabupaten Ciamis, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Kementerian Dalam Negeri, serta Kementerian Desa PDTT, maupun dari berbagai pemangku kepentingan lainnya. Namun, pelatihan ini sering kali muncul secara tentatif dan tidak terencana. Walaupun pelatihan tersebut dibutuhkan oleh

perangkat desa, tidak semua pelatihan yang diadakan sepenuhnya memenuhi kebutuhan pengembangan kapasitas perangkat desa secara optimal.

2. Belum Meratanya Komitmen Dan kemauan Pimpinan Di Tingkat Desa dalam Beradaptasi dengan Perubahan

Komitmen dan *willingness* di tingkat pimpinan di desa untuk bertransformasi sangat dibutuhkan untuk membangun kapasitas pemerintah desa. Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, faktor kepemimpinan menjadi salah satu aspek penting dalam konteks kapasitas pemerintah Desa. Horton (2003) mengistilahkannya dengan kepemimpinan strategis. Kepemimpinan strategis diartikan sebagai mengacu pada semua aktivitas yang mengatur kursus untuk organisasi dan membantunya tetap bertahan pelayanan misinya (Lusthaus, 2002). Dalam kerangka reformasi birokrasi yang sedang digaungkan, sedang didorong digitalisasi dalam pemerintahan. Digitalisasi tersebut baik dalam proses manajemen maupun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan studi lapangan ditemukan bahwa salah satu kendala terkait kapasitas pemerintah desa adalah *willingness* dari pimpinan di tingkat desa untuk melakukan transformasi digital. Dalam beberapa kasus di pemerintahan desa ditemukan bahwa justru perangkat desanya sangat bersemangat untuk melakukan perubahan seperti melakukan transformasi digital dalam pelayanan. Namun masih terkendala oleh *willingness* pimpinan mereka. Kendala terkait komitmen dan *willingness* ini juga terlihat dari pandangan yang belum menjadikan pengembangan kapasitas SDM sebagai prioritas. Padahal kemandirian dan kapasitas suatu pemerintahan desa sangat ditentukan oleh kualitas SDM perangkatnya.

Hal ini juga ada kaitannya dengan *mindset* dan *culture set*. Tidak berkembangnya *growth mindset* dan *open minded* menjadi faktor yang dapat menyebabkan munculnya keengganan untuk bertransformasi. Hal ini yang perlu ditindaklanjuti oleh para pihak dengan memberikan *treatment-treatment* yang dibutuhkan untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja tersebut. Agar kapasitas pemerintahan desa dapat

berkembang lebih cepat dan mewujudkan kemandirian di tingkat Desa.

3. Belum Optimalnya Peran BUMDes dalam Menunjang Kapasitas *Financial* Pemerintah Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha yang didirikan dan dikelola oleh pemerintah desa bersama dengan masyarakat desa untuk mengelola potensi lokal secara mandiri, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan ekonomi desa. BUMDes berperan sebagai motor penggerak ekonomi desa yang dapat menjalankan berbagai jenis usaha sesuai dengan kebutuhan dan potensi setempat, seperti usaha di bidang pertanian, pariwisata, perdagangan, jasa, serta pengelolaan sumber daya alam desa.

BUMDes didirikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 yang menggantikan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan kewenangan bagi desa untuk mengelola aset dan sumber daya lokal demi kesejahteraan masyarakat. Dengan keberadaan BUMDes, desa dapat memiliki sumber pendapatan sendiri selain dari dana desa, sehingga memperkuat kemandirian ekonomi desa dan memungkinkan pemerintah desa untuk lebih aktif dalam pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, dan pembangunan berkelanjutan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran strategis dalam mengentaskan kemiskinan. Pengelolaan BUMDes yang optimal dapat menopang kapasitas pemerintah desa dalam hal anggaran serta dapat menopang perekonomian masyarakat. Misalnya di Kabupaten Ciamis, BUMDes mempunyai peranan dalam mendukung sektor pariwisata lokal. Pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Ciamis memiliki potensi besar untuk mendorong pertumbuhan pariwisata. BUMDes telah berperan dalam pengembangan akomodasi seperti penginapan, penyediaan fasilitas pariwisata, serta pengelolaan sumber daya alam dengan prinsip berkelanjutan. Dengan keterlibatan aktif BUMDes, pengembangan wisata berbasis masyarakat dapat diintegrasikan dengan baik. Sehingga mampu memperkenalkan potensi wisata Kabupaten Ciamis ke pasar yang lebih luas. Selain meningkatkan pendapatan masyarakat

lokal melalui sektor pariwisata, pemberdayaan BUMDes juga diharapkan akan memberikan manfaat sosial dan ekonomi yang luas bagi komunitas lokal.

Perkembangan BUMDes di Kabupaten Ciamis menunjukkan pertumbuhan yang pesat. Hampir setiap desa telah mendirikan BUMDes sebagai langkah untuk meningkatkan kemandirian ekonomi desa. Pertumbuhan ini mencerminkan antusiasme desa-desa dalam mengelola potensi lokal secara mandiri. Hal ini juga menunjukkan komitmen untuk memanfaatkan BUMDes sebagai instrumen pengembangan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Meskipun perkembangan dari sisi jumlah sangat positif, tantangan ke depan adalah memastikan bahwa setiap BUMDes memiliki tata kelola yang baik dan strategi bisnis yang sesuai dengan potensi masing-masing desa agar manfaatnya dapat dirasakan secara maksimal oleh masyarakat.

Masih belum optimalnya pengelolaan BUMDes terlihat dari informasi yang disampaikan DPMDes di lokus. Misalnya di Kabupaten Ciamis bahwa sebagian besar BUMDes di Kabupaten Ciamis masih tergolong ke dalam BUMDes perintis. Perintis merupakan level paling bawah dalam kategori BUMDes yang ditetapkan oleh Kementerian Desa PDTT. Sementara itu untuk Lokasi Kabupaten Garut banyak BUMDes yang tidak aktif beroperasi. Berdasarkan data yang disampaikan DPMD Kab. Garut, terdapat 421 BUMDes yang memiliki Badan Hukum di Kabupaten Garut, tetapi hanya 235 yang aktif beroperasi. BUMDes yang aktif ini terutama bergerak di bidang perdagangan umum dan pelayanan umum. Di sisi lain, 186 BUMDes tidak aktif atau tidak berjalan. BUMDes yang tidak aktif ini juga bergerak di berbagai sektor ekonomi seperti jasa dan layanan umum, perdagangan, pertanian, peternakan, wisata, dan infrastruktur. Diperlukan upaya untuk meningkatkan aktivitas dan efektivitas BUMDes di Garut agar dapat berkontribusi lebih besar dalam mengurangi kemiskinan dan memajukan ekonomi lokal.

Secara umum, berdasarkan data dan informasi studi lapangan disimpulkan bahwa permasalahan terkait peran BUMDes dalam mendukung kapasitas pemerintah desa adalah sebagai berikut:

- a. Tidak matangnya proses pendirian BUMDes. Hal ini terjadi di Kabupaten Ciamis, namun tidak menutup kemungkinan juga terjadi di Desa-Desa yang lain. Menurut Sekretaris DPMD Kabupaten Ciamis, banyak BUMDes yang pada saat pendirian belum jelas potensi yang akan dikelola.
- b. Kapasitas SDM pengelola Bumdes masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Hal ini disampaikan oleh Kepala DPMD Kab. Garut dan Sekretaris DPMD Kab. Ciamis, yang menegaskan bahwa sebagian pengurus BUMDes belum mampu merencanakan, menjalankan, mengawasi proses bisnis dengan baik. Akibatnya, BUMDes seringkali terhambat dalam perkembangannya. Selain itu, banyak pengurus BUMDes yang kurang memiliki jiwa bisnis yang kuat, dan kesulitan dalam memilih direktur BUMDes yang kompeten. Faktor-faktor ini berkontribusi terhadap terhambatnya pertumbuhan dan perkembangan BUMDes.
- c. Kurangnya dukungan anggaran untuk pengelolaan BUMDes menjadi kendala bagi pengurus. Terbatasnya dana menyebabkan kesulitan dalam menggaji pengurus BUMDes secara memadai, yang pada gilirannya berdampak pada kurangnya komitmen dan profesionalisme dalam pengelolaan. Kondisi ini menghambat upaya pengembangan dan pengelolaan BUMDes secara serius dan berkelanjutan.
- d. Rendahnya keterlibatan masyarakat dalam BUMDes. Inisiatif strategis dan kolaborasi diperlukan untuk meningkatkan akses dan pemberdayaan ekonomi lokal serta meningkatkan pemahaman dan partisipasi masyarakat dalam solusi-solusi ekonomi berbasis desa. Masyarakat desa juga cenderung lebih memilih untuk bekerja secara mandiri daripada terlibat langsung dalam pengelolaan BUMDes. Hal ini yang menyebabkan kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengembangan BUMDes.
- e. Kurang dibukanya ruang kreativitas bagi BUMDes. BUMDes juga harus beroperasi dalam batasan-

batasan tertentu, seperti tidak boleh menyaingi usaha lokal yang sudah ada. Hal ini dapat menghambat kreativitas dan inovasi BUMDes dalam mengembangkan ide bisnisnya. Akibatnya, banyak BUMDes yang kehilangan momentum dan mengalami kesulitan untuk berkembang.

- f. Faktor politis. Maksudnya adalah pengurus BUMDes yang terus berganti seiring dengan bergantinya Kepala Desa. Ini mengindikasikan bahwa pengelolaan BUMDes telah terpengaruh oleh kepentingan-kepentingan politis, sehingga keberlanjutan peningkatan kapasitas akan terancam. Keberlanjutan pengelolaan juga akan terganggu, karena setiap pergantian pengurus tentunya akan membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan proses pengelolaan yang sudah ada.

Untuk mengatasi berbagai tantangan ini, memang DPMD Ciamis telah meluncurkan program peningkatan lembaga desa yang melibatkan berbagai pihak, termasuk BKPP, Kemendes PDTT, Kemenkeu, dan Universitas Siliwangi. Kegiatan yang dilakukan antara lain sosialisasi, peningkatan kapasitas SDM, serta pendampingan dalam penyusunan laporan keuangan. Semua ini bertujuan untuk memperkuat BUMDes agar dapat berjalan lebih efektif dan memberikan manfaat yang nyata bagi masyarakat desa. Begitu juga dengan DPMD Kab. Garut, mereka bertindak sebagai fasilitator, pendukung, dan pengawas dalam berbagai aspek yang diperlukan untuk memastikan BUMDes dan desa dapat berkembang secara mandiri dan berkelanjutan. Namun, efektivitas dari peran ini juga sangat bergantung pada sinergi dengan pemerintah desa, BUMDes, dan masyarakat setempat serta kemampuan DPMD dalam menjalankan program-program yang ada. Meskipun tantangan dalam pengelolaan BUMDes masih ada, upaya kolaboratif ini diharapkan dapat membawa perubahan positif dan memberikan dorongan bagi BUMDes untuk terus berkembang dan berkontribusi dalam memajukan ekonomi desa. Namun demikian, upaya ini belum berdampak secara signifikan. Terutama dalam pengentasan kemiskinan.

B. Analisis Masalah

Sebelum melakukan identifikasi akar masalah, penting untuk memahami konteks dan kompleksitas masalah yang dihadapi secara menyeluruh. Dalam kebijakan publik, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas perangkat desa dan penguatan ekonomi lokal, sering kali ditemukan berbagai tantangan yang bersifat multidimensi. Masalah yang muncul di lapangan tidak hanya disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling terkait.

Root Cause Analysis (RCA) merupakan alat yang efektif untuk menggali lebih dalam penyebab dasar dari suatu masalah, memungkinkan kita untuk tidak hanya mengidentifikasi gejala-gejalanya, tetapi juga memahami akar permasalahan yang sesungguhnya. Dengan melakukan RCA, kita dapat menghindari solusi yang hanya bersifat sementara atau superfisial, dan sebaliknya, menemukan solusi yang lebih substansial dan berkelanjutan.

Pada tahapan awal analisis ini, penting untuk mengklarifikasi masalah yang sedang dihadapi, mengumpulkan data relevan, dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif. Setelah itu, RCA akan membantu dalam memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi masalah tersebut dan mengidentifikasi akar penyebab yang harus diatasi.

Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang akar masalah melalui RCA, kita dapat merumuskan kebijakan yang tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga mencegah munculnya masalah serupa di masa depan. Hal ini penting dalam konteks reformasi birokrasi tematik dan penanggulangan kemiskinan di desa, di mana pendekatan yang strategis dan berbasis bukti diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal dan berkelanjutan. Berikut analisis masalah menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA), sebagai berikut:

1. Pengembangan Kapasitas Perangkat Desa Belum Terencana dengan Baik

Masalah Utama: Pengembangan kapasitas perangkat desa belum terencana dengan baik dan belum menjadi prioritas utama di banyak desa.

Identifikasi Gejala:

- Pelatihan perangkat desa dilakukan hanya berdasarkan dorongan dari pihak eksternal seperti Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Provinsi atau *stakeholder* lainnya, bukan atas inisiatif desa.
- Tidak semua desa memiliki inisiatif mandiri untuk mengembangkan kompetensi aparatur desa mereka.
- Pengembangan kapasitas aparatur desa sering kali diabaikan, yang mempengaruhi efektivitas pemerintahan desa dan kualitas pelayanan publik.

Akar Masalah:

- Paradigma Pembangunan: Paradigma pembangunan fisik di desa masih dominan, sementara paradigma pembangunan SDM aparatur desabelum mendapatkan perhatian yang setara. Hal ini menyebabkan alokasi anggaran lebih banyak diarahkan ke proyek infrastruktur, sementara pengembangan kapasitas SDM aparatur desa seperti pelatihan atau pengembangan kompetensi masih kurang mendapat perhatian yang cukup
- Ketergantungan pada Dorongan Eksternal: Banyak kepala desa mengandalkan dorongan atau instruksi dari pemerintah tingkat lebih tinggi untuk melaksanakan pelatihan, bukan atas inisiatif sendiri. Ini menunjukkan lemahnya inisiatif lokal dalam pengembangan kapasitas SDM.
- Terbatasnya Anggaran: Anggaran desa lebih cenderung difokuskan pada pembangunan fisik, sehingga anggaran untuk pengembangan kapasitas perangkat desa menjadi terbatas atau tidak tersedia.
- Kurangnya Kesadaran: Ada kesenjangan dalam pemahaman pentingnya pengembangan kapasitas SDM sebagai elemen kunci dalam mendukung kemandirian dan efektivitas pemerintah desa.

2. Belum Meratanya Komitmen dan Kemauan Pimpinan Desa dalam Beradaptasi dengan Perubahan

Masalah Utama: Belum meratanya komitmen dan kemauan pimpinan di tingkat desa dalam beradaptasi dengan perubahan, terutama dalam konteks transformasi digital.

Identifikasi Gejala:

- Beberapa pimpinan desa enggan melakukan transformasi digital meskipun perangkat desa sangat antusias untuk melakukan perubahan.
- Pandangan pimpinan desa yang belum menganggap penting pengembangan kapasitas SDM sebagai prioritas.

Akar Masalah:

- *Mindset* Tradisional: Pimpinan desa memiliki pola pikir tradisional yang menghambat adopsi perubahan dan inovasi. Mereka cenderung mempertahankan *status quo* dan enggan untuk keluar dari zona nyaman.
- Kepemimpinan Strategis yang Lemah: Kurangnya pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan strategis yang adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal, seperti digitalisasi.
- *Culture Set* yang Terbatas: Budaya organisasi di desa belum mendukung perubahan, di mana *growth mindset* dan *open-mindedness* belum berkembang dengan baik. Ini mengakibatkan resistensi terhadap perubahan.
- Kekurangan Pelatihan Kepemimpinan: Tidak adanya pelatihan atau program pengembangan yang fokus pada peningkatan kapasitas kepemimpinan strategis bagi para pimpinan desa, yang berujung pada rendahnya kesiapan untuk bertransformasi.

3. Belum Optimalnya Peran BUMDes dalam Menunjang Kapasitas Finansial Pemerintah Desa

Masalah Utama: Peran BUMDes belum optimal dalam menunjang kapasitas finansial pemerintah desa, yang berdampak pada keterbatasan sumber daya untuk pengembangan ekonomi lokal.

Identifikasi Gejala:

- Banyak BUMDes di Kabupaten Ciamis dan Kabupaten Garut berada pada level perintis atau tidak aktif.
- Rendahnya keterlibatan masyarakat dan terbatasnya dukungan anggaran untuk pengelolaan BUMDes.

Akar Masalah:

- Proses Pendirian yang Tidak Matang: Banyak BUMDes didirikan tanpa perencanaan yang matang, terutama dalam hal potensi ekonomi yang akan dikelola. Hal ini mengakibatkan BUMDes tidak memiliki arah yang jelas dalam operasionalnya.
- Kapasitas SDM yang Kurang Memadai: Pengelola BUMDes sering kali kurang memiliki keterampilan bisnis yang diperlukan untuk menjalankan usaha dengan efektif. Kesulitan dalam memilih direktur BUMDes yang kompeten juga menjadi faktor penghambat.
- Dukungan Anggaran yang Terbatas: BUMDes sering kali mengalami kesulitan dalam mendapatkan anggaran yang cukup untuk operasionalnya, termasuk untuk menggaji pengurus, yang berdampak pada kurang seriusnya pengelolaan BUMDes.
- Keterlibatan Masyarakat yang Rendah: Masyarakat desa cenderung kurang terlibat dalam pengelolaan BUMDes, karena lebih memilih bekerja secara mandiri. Rendahnya partisipasi ini menghambat BUMDes untuk berkembang dan memberikan dampak ekonomi yang signifikan.
- Batasan Kreativitas: BUMDes harus beroperasi dalam batasan tertentu, seperti tidak boleh menyaingi usaha lokal yang sudah ada. Ini dapat menghambat inovasi dan kreativitas dalam pengembangan ide bisnis.
- Faktor Politis: Pengelolaan BUMDes yang sering berganti seiring dengan pergantian kepala desa mengindikasikan adanya pengaruh politis, yang mengancam keberlanjutan dan konsistensi dalam pengembangan BUMDes.

Dari hasil analisis akar masalah (RCA) terhadap tiga masalah utama yang diidentifikasi di Kabupaten Ciamis dan Kabupaten Garut, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan Kapasitas Perangkat Desa Belum Terencana dengan Baik:
 - Akar Masalah Utama: Paradigma yang menekankan pembangunan fisik menjadi prioritas daripada pengembangan kapasitas SDM aparatur desa,

- ketergantungan pada dorongan eksternal, dan terbatasnya anggaran untuk pelatihan.
- Dampak: Rendahnya kualitas pelayanan publik dan efektivitas pemerintahan desa.
2. Belum Meratanya Komitmen dan Kemauan Pimpinan Desa dalam Beradaptasi dengan Perubahan:
 - Akar Masalah Utama: Mindset tradisional, lemahnya kepemimpinan strategis, dan kurang berkembangnya *growth mindset* dan *open-mindedness* di tingkat pimpinan desa.
 - Dampak: Terhambatnya transformasi digital dan inovasi dalam pemerintahan desa, yang berdampak negatif pada modernisasi dan efisiensi pelayanan publik.
 3. Belum Optimalnya Peran BUMDes dalam Menunjang Kapasitas Finansial Pemerintah Desa:
 - Akar Masalah Utama: Proses pendirian yang tidak matang, kapasitas SDM pengelola yang kurang memadai, keterbatasan anggaran, rendahnya keterlibatan masyarakat, dan faktor politis yang mempengaruhi keberlanjutan pengelolaan BUMDes.
 - Dampak: Rendahnya kontribusi BUMDes terhadap kapasitas finansial pemerintah desa dan perekonomian lokal.

Dalam rangka menentukan prioritas penyelesaian masalah yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas perangkat desa dan penguatan ekonomi lokal, tim analisis kebijakan menggunakan pendekatan USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Pendekatan ini memberikan kerangka yang sistematis untuk mengevaluasi masalah berdasarkan tiga kriteria utama yang saling terkait.

Urgency (U), mengukur seberapa mendesak masalah ini harus diselesaikan. Dalam konteks pengembangan kapasitas perangkat desa, tantangan yang dihadapi tidak dapat dibiarkan berlarut-larut, terutama ketika dampaknya langsung memengaruhi kualitas pelayanan publik dan efektivitas pemerintahan desa. Jika masalah ini tidak segera ditangani, akan berpotensi menyebabkan krisis dalam pelayanan publik dan memperburuk kondisi sosial ekonomi masyarakat.

Seriousness (S), menilai seberapa serius dampak yang ditimbulkan oleh masalah ini. Masalah pengembangan kapasitas yang tidak terencana dan rendahnya komitmen pimpinan desa berkontribusi pada stagnasi kemajuan di tingkat desa. Dampak dari masalah ini bukan hanya dirasakan oleh perangkat desa, tetapi juga mengakibatkan penurunan kualitas hidup masyarakat, memperburuk kemiskinan, dan menghambat pertumbuhan ekonomi lokal.

Growth (G), mengevaluasi seberapa besar potensi perbaikan atau pertumbuhan jika masalah ini diatasi. Dengan mengembangkan kapasitas perangkat desa dan meningkatkan komitmen pimpinan, kita dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif untuk inovasi, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan ekonomi lokal. Upaya ini akan membuka peluang baru bagi pertumbuhan yang berkelanjutan, meningkatkan efektivitas pemerintahan desa, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap pengentasan kemiskinan.

Dengan menerapkan pendekatan USG, kita dapat secara objektif menentukan prioritas dalam menangani masalah yang ada. Hal ini membantu dalam alokasi sumber daya yang lebih efisien dan efektif, memastikan bahwa intervensi yang dilakukan tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat desa. Pendekatan ini menjadi landasan dalam merumuskan kebijakan yang responsif dan berorientasi pada hasil, sekaligus memperkuat upaya reformasi birokrasi dalam penanggulangan kemiskinan di desa. Adapun analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Kapasitas Perangkat Desa Belum Terencana dengan Baik:
 - *Urgency*: Tinggi. Pengembangan kapasitas perangkat desa adalah dasar bagi efektivitas pemerintahan desa dan kualitas pelayanan publik. Keterlambatan dalam menyelesaikan masalah ini akan berdampak langsung pada kinerja pemerintahan desa.
 - *Seriousness*: Tinggi. Kualitas SDM yang rendah secara langsung mempengaruhi kemampuan desa untuk mengelola program pembangunan dan melayani masyarakat dengan baik.
 - *Growth*: Tinggi. Jika diatasi, peningkatan kapasitas SDM akan memberikan dampak jangka panjang terhadap kemandirian dan efektivitas desa.

2. Belum Meratanya Komitmen dan Kemauan Pimpinan Desa dalam Beradaptasi dengan Perubahan:
 - *Urgency*: Menengah. Transformasi digital dan inovasi dalam pemerintahan desa penting, tetapi proses adaptasinya dapat dilakukan bertahap.
 - *Seriousness*: Menengah-Tinggi. Tanpa kepemimpinan yang adaptif, inovasi dan modernisasi pemerintahan desa terancam terhambat, mempengaruhi efisiensi dan kualitas pelayanan.
 - *Growth*: Tinggi. Kepemimpinan yang adaptif akan memfasilitasi perubahan dan membawa desa ke arah yang lebih modern dan efisien.

3. Belum Optimalnya Peran BUMDes dalam Menunjang Kapasitas Finansial Pemerintah Desa:
 - *Urgency*: Menengah. Meskipun penting, pengoptimalan BUMDes memerlukan waktu dan strategi jangka panjang.
 - *Seriousness*: Menengah. Kegagalan BUMDes untuk berfungsi optimal mempengaruhi kapasitas finansial desa, tetapi dampaknya tidak langsung terasa dibandingkan dengan masalah SDM.
 - *Growth*: Tinggi. Jika berhasil diatasi, BUMDes dapat menjadi pilar ekonomi desa yang signifikan, mendukung pertumbuhan ekonomi lokal dan pengentasan kemiskinan.

Dalam rangka menentukan prioritas penyelesaian masalah yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas perangkat desa dan penguatan ekonomi lokal, kita menerapkan pendekatan USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk mengidentifikasi dan menetapkan fokus intervensi yang paling efektif. Berdasarkan analisis tersebut, berikut adalah prioritas yang diusulkan:

- **Prioritas Utama: Pengembangan Kapasitas Perangkat Desa (Masalah 1)**
Pengembangan kapasitas perangkat desa muncul sebagai masalah yang paling mendesak dan serius. Dengan tingkat urgensi dan keseriusan yang tinggi, serta potensi pertumbuhan yang signifikan, masalah ini harus menjadi fokus utama dalam upaya perbaikan. Tanpa peningkatan kapasitas SDM, efektivitas pemerintahan desa akan terus

terhambat, mengakibatkan pelayanan publik yang tidak optimal. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan perangkat desa akan membawa dampak positif tidak hanya bagi mereka tetapi juga untuk masyarakat luas, mendorong perbaikan kualitas hidup dan pengentasan kemiskinan.

- **Prioritas Kedua: Komitmen dan Kemauan Pimpinan Desa (Masalah 2)**
Masalah kedua yang perlu segera ditangani adalah komitmen dan kemauan pimpinan desa untuk beradaptasi dengan perubahan. Meskipun urgensinya sedikit lebih rendah dibandingkan dengan pengembangan kapasitas SDM, masalah ini tetap krusial untuk memastikan kelangsungan dan efektivitas reformasi di tingkat desa. Tanpa dukungan dan komitmen yang kuat dari pimpinan desa, berbagai upaya pengembangan kapasitas akan mengalami hambatan. Oleh karena itu, penting untuk membangun kesadaran dan keterlibatan pimpinan desa dalam proses transformasi ini agar semua inisiatif dapat berjalan secara harmonis.
- **Prioritas Ketiga: Optimalisasi Peran BUMDes (Masalah 3)**
Prioritas ketiga adalah optimalisasi peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Meskipun masalah ini memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi, tingkat urgensinya lebih rendah dibandingkan dengan masalah pengembangan kapasitas SDM dan komitmen pimpinan. Penyelesaian masalah ini dapat dilakukan secara bertahap, dengan fokus pada penguatan kapasitas pengelola BUMDes dan peningkatan keterlibatan masyarakat. Dengan langkah-langkah yang tepat, BUMDes dapat menjadi motor penggerak ekonomi lokal dan berkontribusi dalam penanggulangan kemiskinan, namun perbaikan ini harus mengikuti prioritas yang lebih mendesak.

Dengan menetapkan prioritas berdasarkan pendekatan USG, kita dapat lebih efektif dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang akan memberikan dampak signifikan dalam meningkatkan kapasitas pemerintahan desa dan memberdayakan masyarakat lokal.

C. Alternatif Kebijakan

Dalam menghadapi tantangan pengembangan kapasitas perangkat desa yang mendesak dan serius, diperlukan alternatif kebijakan yang inovatif, modern, dan mampu beradaptasi dengan dinamika era *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)*. Kebijakan-kebijakan ini tidak hanya harus bersifat transformatif, tetapi juga memerlukan kolaborasi antara berbagai pihak, termasuk pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat desa itu sendiri.

Alternatif kebijakan ini dirancang untuk mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik dan memperkuat efektivitas pemerintahan desa, yang pada akhirnya berkontribusi pada penanggulangan kemiskinan. Setiap kebijakan tidak hanya akan memberikan pelatihan dan peningkatan kapasitas bagi perangkat desa, tetapi juga membuka peluang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan desa mereka.

Dengan mempertimbangkan kapasitas yang ada, alternatif kebijakan ini mengedepankan pendekatan yang inklusif, sehingga setiap elemen masyarakat dapat terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi. Dengan demikian, diharapkan tercipta ekosistem yang mendukung inovasi dan pemberdayaan, membawa dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat desa secara keseluruhan.

Melalui penerapan alternatif kebijakan yang tepat, kita tidak hanya menargetkan peningkatan kapasitas perangkat desa, tetapi juga mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan, memperkuat jaringan kolaborasi antar stakeholder, dan mewujudkan desa yang lebih inovatif dan mandiri. Adapun alternatif-alternatif kebijakannya ialah, sebagai berikut:

1. Desa Cerdas Berbasis Teknologi (*Smart Tech Village*)

Deskripsi: Mengimplementasikan teknologi digital dalam pemerintahan desa, termasuk penggunaan aplikasi manajemen data untuk perangkat desa. Aplikasi ini akan mencakup pengelolaan administrasi, laporan keuangan, dan pengelolaan program sosial.

Kontribusi pada Penanggulangan Kemiskinan:

- Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran desa.
- Mempermudah akses masyarakat terhadap informasi dan layanan, mendorong partisipasi aktif.

Pertimbangan:

- Perlu pelatihan bagi perangkat desa agar mampu menggunakan teknologi dengan efektif.
- Memastikan infrastruktur internet yang memadai di desa untuk mendukung implementasi.

2. Program Pelatihan Berbasis Komunitas (*Community-Based Training Program*)

Deskripsi: Mengadakan program pelatihan rutin untuk perangkat desa dan masyarakat, yang berfokus pada keterampilan praktis seperti pengelolaan keuangan, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Pelatihan ini akan dilaksanakan di komunitas setempat dengan melibatkan narasumber dari berbagai sektor.

Kontribusi pada Penanggulangan Kemiskinan:

- Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan perangkat desa dalam mengelola sumber daya.
- Memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi dalam program pembangunan, mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal.

Pertimbangan:

- Mengidentifikasi kebutuhan spesifik pelatihan berdasarkan konteks lokal.
- Melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan agar program sesuai dengan harapan mereka.

3. Inisiatif Kolaborasi Sektor Swasta (*Private Sector Collaboration Initiative*)

Deskripsi: Membangun kemitraan antara perangkat desa dan perusahaan swasta untuk menyediakan pelatihan dan sumber daya yang dibutuhkan. Perusahaan dapat memberikan program CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang fokus pada pengembangan kapasitas perangkat desa.

Kontribusi pada Penanggulangan Kemiskinan:

- Meningkatkan akses perangkat desa terhadap pengetahuan dan teknologi terbaru.
- Mendorong investasi swasta di desa yang dapat menciptakan lapangan kerja baru.

Pertimbangan:

- Memastikan komitmen jangka panjang dari perusahaan untuk mendukung pengembangan desa.
- Mengembangkan kesepakatan yang saling menguntungkan antara desa dan sektor swasta.

4. Platform Digital untuk Inovasi Desa (*Digital Platform for Village Innovation*)

Deskripsi: Menciptakan platform digital yang memungkinkan perangkat desa untuk berbagi ide, praktik terbaik, dan inovasi. Platform ini juga dapat berfungsi sebagai ruang untuk kolaborasi antara desa dalam mengembangkan solusi untuk masalah bersama.

Kontribusi pada Penanggulangan Kemiskinan:

- Mendorong pertukaran pengetahuan dan kolaborasi, sehingga memunculkan solusi yang lebih inovatif dan efektif.
- Mengidentifikasi dan mereplikasi praktik baik dari desa lain yang berhasil.

Pertimbangan:

- Memastikan aksesibilitas platform bagi semua perangkat desa, terutama yang tidak terbiasa dengan teknologi.
- Menyediakan dukungan teknis dan pelatihan bagi pengguna platform.

5. Program "*Mentoring Peer-to-Peer*"

Deskripsi: Membangun program mentoring di mana perangkat desa yang lebih berpengalaman membimbing rekan-rekan mereka yang baru atau kurang berpengalaman. Program ini dapat dilakukan melalui pertemuan rutin dan sesi pembelajaran.

Kontribusi pada Penanggulangan Kemiskinan:

- Memperkuat kapasitas perangkat desa melalui pengalaman langsung dan bimbingan.
- Membangun jaringan dukungan yang dapat meningkatkan kolaborasi dan komitmen di tingkat desa.

Pertimbangan:

- Memilih mentor yang memiliki rekam jejak baik dan keterampilan yang relevan.
- Mengatur pertemuan secara teratur untuk memastikan kesinambungan proses mentoring.

6. Kampanye "Desa Inovasi"

Deskripsi: Mengadakan kompetisi tahunan di tingkat desa untuk mendorong inovasi dan pengembangan kapasitas perangkat desa. Kompetisi ini dapat berfokus pada solusi untuk masalah lokal seperti pendidikan, kesehatan, dan ekonomi.

Kontribusi pada Penanggulangan Kemiskinan:

- Mendorong kreativitas dan partisipasi masyarakat dalam mencari solusi yang efektif untuk masalah mereka sendiri.
- Memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab masyarakat terhadap pembangunan desa.

Pertimbangan:

- Menyediakan dana hibah untuk mendukung ide-ide yang terpilih.
- Melibatkan berbagai stakeholder dalam proses penjurian untuk menjamin keadilan dan keberagaman ide.

Melalui alternatif kebijakan ini, diharapkan dapat meningkatkan kapasitas perangkat desa secara signifikan dan berkontribusi pada pengentasan kemiskinan serta perbaikan kualitas hidup masyarakat desa.

D. Rekomendasi Kebijakan

Sebelum melangkah ke tahap analisis grid untuk mengevaluasi berbagai alternatif kebijakan dalam menentukan rekomendasi kebijakan yang terpilih, penting untuk memahami bahwa pemilihan kebijakan yang tepat adalah langkah krusial dalam pengembangan kapasitas perangkat desa. Dalam konteks ini, analisis grid akan membantu kita menilai efektivitas, kelayakan, sustainabilitas, dan inovasi dari setiap alternatif yang diusulkan, memberikan gambaran menyeluruh mengenai potensi masing-masing kebijakan.

Proses ini tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi kebijakan yang paling sesuai, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap alternatif dapat memberikan dampak positif yang signifikan dalam penanggulangan kemiskinan dan peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat desa. Dengan menggunakan skala penilaian dari 1 hingga 5, kita akan dapat memberikan penilaian yang objektif dan komprehensif terhadap setiap alternatif kebijakan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

Melalui analisis grid ini, kita akan mendapatkan wawasan yang mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan dari setiap alternatif, yang pada akhirnya akan menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis dalam implementasi kebijakan. Dengan pendekatan ini, diharapkan kita dapat mencapai tujuan yang lebih besar dalam mewujudkan desa yang berdaya saing, mandiri, dan inovatif.

Berikut adalah matriks analisis grid untuk menilai beberapa alternatif kebijakan berdasarkan kriteria efektivitas, kelayakan, sustainabilitas, dan inovasi. Untuk setiap kriteria, diberikan skor dari 1 hingga 5, dan bobot ditentukan sebagai berikut:

- Bobot Efektivitas: 40% (0.4)
- Bobot Kelayakan: 30% (0.3)
- Bobot Sustainabilitas: 20% (0.2)
- Bobot Inovasi: 10% (0.1)

Matriks Analisis Grid

Tabel 3 Matriks Analisis Grid

Alternatif Kebijakan	Efektivitas (40%)	Kelayakan (30%)	Sustainabilitas (20%)	Inovasi (10%)	Total Skor
Desa Cerdas Berbasis Teknologi	4	3	4	5	4.2
Program Pelatihan Berbasis Komunitas	5	4	4	4	4.3
Inisiatif Kolaborasi Sektor Swasta	4	4	5	4	4.3
Platform Digital untuk Inovasi Desa	3	3	4	5	3.8
Program "Mentoring Peer-to-Peer"	4	5	3	4	4.2
Kampanye "Desa Inovasi"	5	4	4	4	4.3

Sumber: diolah

Perhitungan Total Skor

Setelah menilai setiap alternatif kebijakan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan yaitu efektivitas, kelayakan, sustainabilitas, dan inovas. Kita akan melanjutkan ke tahap perhitungan total skor. Total skor ini akan memberikan

gambaran kuantitatif mengenai seberapa baik masing-masing alternatif memenuhi kriteria yang ditetapkan, yang merupakan langkah penting dalam pengambilan keputusan.

Setiap kriteria memiliki bobot yang menunjukkan tingkat kepentingannya dalam konteks pengembangan kapasitas perangkat desa. Dengan mengalikan skor masing-masing alternatif dengan bobot yang sesuai, kita akan dapat menghitung total skor yang mencerminkan kontribusi keseluruhan dari setiap kebijakan terhadap tujuan yang diharapkan.

Proses perhitungan total skor ini tidak hanya memberikan nilai numerik, tetapi juga membantu kita dalam membandingkan alternatif-alternatif yang ada secara objektif. Dengan demikian, kita dapat mengidentifikasi kebijakan mana yang paling efektif, layak, berkelanjutan, dan inovatif dalam upaya penanggulangan kemiskinan dan pengembangan kapasitas perangkat desa. Dengan pendekatan analitis ini, kita semakin mendekati keputusan yang berbasis data dan bukti, yang diharapkan akan menghasilkan hasil yang optimal bagi masyarakat desa.

1. Desa Cerdas Berbasis Teknologi:

$$\text{Total Skor} = (4 \times 0.4) + (3 \times 0.3) + (4 \times 0.2) + (5 \times 0.1) = 1.6 + 0.9 + 0.8 + 0.5 = 4.2$$

2. Program Pelatihan Berbasis Komunitas:

$$\text{Total Skor} = (5 \times 0.4) + (4 \times 0.3) + (4 \times 0.2) + (4 \times 0.1) = 2.0 + 1.2 + 0.8 + 0.4 = 4.3$$

3. Inisiatif Kolaborasi Sektor Swasta:

$$\text{Total Skor} = (4 \times 0.4) + (4 \times 0.3) + (5 \times 0.2) + (4 \times 0.1) = 1.6 + 1.2 + 1.0 + 0.4 = 4.3$$

4. Platform Digital untuk Inovasi Desa:

$$\text{Total Skor} = (3 \times 0.4) + (3 \times 0.3) + (4 \times 0.2) + (5 \times 0.1) = 1.2 + 0.9 + 0.8 + 0.5 = 3.8$$

5. Program "Mentoring Peer-to-Peer":

$$\text{Total Skor} = (4 \times 0.4) + (5 \times 0.3) + (3 \times 0.2) + (4 \times 0.1) = 1.6 + 1.5 + 0.6 + 0.4 = 4.2$$

6. Kampanye "Desa Inovasi":

$$\text{Total Skor} = (5 \times 0.4) + (4 \times 0.3) + (4 \times 0.2) + (4 \times 0.1) = 2.0 + 1.2 + 0.8 + 0.4 = 4.3$$

Analisis Hasil

Dari analisis grid di atas, terlihat bahwa semua alternatif kebijakan memiliki total skor yang cukup baik, dengan **Program Pelatihan Berbasis Komunitas, Inisiatif Kolaborasi Sektor Swasta, dan Kampanye "Desa Inovasi"** memiliki skor tertinggi yaitu 4.3. Alternatif-alternatif ini menunjukkan efektivitas, kelayakan, dan inovasi yang tinggi, dan dapat diprioritaskan untuk diimplementasikan dalam rangka pengembangan kapasitas perangkat desa dan penanggulangan kemiskinan.

E. Strategi Implementasi

Setelah menentukan alternatif kebijakan yang paling relevan untuk pengembangan kapasitas perangkat desa, langkah berikutnya adalah merumuskan strategi implementasi yang efektif. Strategi ini akan menjadi peta jalan untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah dipilih dapat diimplementasikan dengan baik, berkelanjutan, dan memberikan dampak positif bagi masyarakat desa.

Implementasi kebijakan bukan hanya sekadar menjalankan rencana, tetapi juga mencakup perencanaan yang matang, pelaksanaan yang terstruktur, dan evaluasi yang berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi langkah-langkah yang jelas dan melibatkan semua pemangku kepentingan, kita dapat menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemetaan pemangku kepentingan dan penentuan sektor yang memimpin dalam proses implementasi akan memastikan bahwa setiap pihak memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas.

Melalui pendekatan ini, kita tidak hanya berfokus pada tindakan saat ini, tetapi juga pada keberlanjutan dan dampak jangka panjang dari kebijakan yang diimplementasikan. Dengan demikian, strategi implementasi yang komprehensif akan menjadi fondasi yang kuat untuk mencapai pengembangan kapasitas perangkat desa dan, pada gilirannya, berkontribusi pada penanggulangan kemiskinan di desa.

1. Strategi Implementasi Program Pelatihan Berbasis Komunitas

Berikut adalah strategi implementasi dari alternatif kebijakan yang terpilih, yaitu Program Pelatihan Berbasis

Komunitas, mulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi, serta pemetaan stakeholder dan *leading sector*.

a) Perencanaan

- 1) Penentuan Tujuan dan Sasaran
 - Tujuan: Meningkatkan kapasitas perangkat desa dalam pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya.
 - Sasaran: Perangkat desa, tokoh masyarakat, dan kelompok usaha desa.
- 2) Pengumpulan Data dan Analisis Kebutuhan
 - Melakukan survei untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan di setiap desa.
 - Mengumpulkan data tentang keterampilan yang diperlukan dan area yang perlu ditingkatkan.
- 3) Penyusunan Kurikulum Pelatihan
 - Mengembangkan kurikulum pelatihan berdasarkan hasil analisis kebutuhan, mencakup topik seperti manajemen keuangan, teknologi informasi, dan layanan publik.
- 4) Penganggaran
 - Menyusun anggaran untuk pelaksanaan program, termasuk biaya pelatihan, materi, dan honorarium narasumber.
- 5) Identifikasi dan Pemetaan Stakeholder
 - Stakeholder:
 - (1) Pemerintah Desa
 - (2) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
 - (3) LSM dan Organisasi Masyarakat Sipil
 - (4) Akademisi dan Praktisi
 - (5) Masyarakat
 - *Leading Sector*: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

b) Implementasi

- 1) Pelaksanaan Pelatihan
 - Mengadakan pelatihan di lokasi yang mudah diakses oleh peserta.
 - Menggunakan metode pembelajaran yang interaktif dan melibatkan peserta secara aktif.
- 2) Pemberdayaan Masyarakat
 - Melibatkan masyarakat dalam setiap tahap pelatihan untuk mendapatkan masukan dan membangun dukungan.

- Membentuk kelompok kerja lokal yang akan mendukung penerapan ilmu yang diperoleh.
- 3) Monitoring dan Pendampingan
- Menetapkan tim pendamping dari pemerintah desa atau LSM untuk memberikan dukungan setelah pelatihan.
 - Melakukan monitoring berkala untuk memastikan penerapan materi pelatihan.
- c) Evaluasi
- 1) Evaluasi Program
- Menggunakan kuesioner dan wawancara untuk mendapatkan umpan balik dari peserta tentang kualitas pelatihan.
 - Mengukur perubahan keterampilan dan pengetahuan perangkat desa setelah pelatihan.
- 2) Analisis Dampak
- Menganalisis dampak program terhadap peningkatan pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya di desa.
 - Membuat laporan evaluasi yang mencakup temuan dan rekomendasi untuk perbaikan.
- 3) Rekomendasi untuk Kebijakan Lanjutan
- Berdasarkan hasil evaluasi, memberikan rekomendasi untuk pengembangan kebijakan selanjutnya dan pelatihan lanjutan
- d) Pemetaan *Stakeholder* dan *Leading Sector*

Tabel 4 Pemetaan *Stakeholder* dan *Leading Sector*

Stakeholder	Peran
Pemerintah Desa	Pengarah dan pelaksana program pelatihan
Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	Leading sector, pengelola dan pengawas program
LSM dan Organisasi	Penyedia sumber daya, pendampingan, dan monitoring

Stakeholder	Peran
Masyarakat Sipil	
Akademisi dan Praktisi	Narasumber dan pengembang kurikulum pelatihan
Masyarakat	Peserta pelatihan, penyumbang ide dan masukan

Sumber: diolah

e) Rencana Jangka Panjang

- (1) Mengembangkan program pelatihan berkelanjutan dengan fokus pada pembaruan keterampilan dan pengetahuan, serta memperluas cakupan pelatihan untuk melibatkan lebih banyak perangkat desa dan masyarakat.
- (2) Mengintegrasikan teknologi digital dalam program pelatihan untuk mempermudah akses informasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dengan strategi implementasi yang jelas, pemetaan stakeholder, dan rencana evaluasi yang terencana, Program Pelatihan Berbasis Komunitas diharapkan dapat meningkatkan kapasitas perangkat desa dan berkontribusi pada pengentasan kemiskinan di desa.

2. Strategi Implementasi Inisiatif Kolaborasi Sektor Swasta

Berikut adalah strategi implementasi dari alternatif kebijakan yang terpilih, yaitu Inisiatif Kolaborasi Sektor Swasta, mulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi, serta pemetaan stakeholder dan *leading sector*.

a) Perencanaan

- 1) Identifikasi Tujuan dan Sasaran
 - Tujuan: Membangun kemitraan dengan sektor swasta untuk meningkatkan kapasitas dan sumber daya desa.
 - Sasaran: Perangkat desa, masyarakat, dan perusahaan swasta lokal.
- 2) Analisis Kebutuhan dan Potensi

- Melakukan analisis kebutuhan untuk mengetahui bidang yang dapat dijadikan kolaborasi (misalnya, pendidikan, kesehatan, teknologi).
 - Mengidentifikasi perusahaan swasta yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan desa.
- 3) Penyusunan Rencana Kerja
 - Menyusun rencana kerja kolaborasi yang mencakup aktivitas, sumber daya yang diperlukan, dan timeline.
 - 4) Pemetaan Stakeholder
 - Stakeholder:
 - Pemerintah Desa
 - Perusahaan Swasta
 - LSM dan Organisasi Masyarakat
 - Masyarakat
 - *Leading Sector*: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
- b) Implementasi
- 1) Pelaksanaan Kemitraan
 - Menyusun perjanjian kemitraan dengan perusahaan swasta yang menyepakati peran masing-masing pihak.
 - Mengadakan forum dialog antara perangkat desa dan sektor swasta untuk merancang program bersama.
 - 2) Program Pengembangan Bersama
 - Menyelenggarakan program pelatihan, lokakarya, atau kegiatan sosial yang melibatkan perusahaan swasta dan masyarakat.
 - Mendorong perusahaan untuk memberikan dukungan material atau keahlian dalam proyek-proyek yang menguntungkan desa.
 - 3) Monitoring dan Dukungan
 - Membentuk tim monitoring untuk mengevaluasi pelaksanaan program kemitraan.
 - Memberikan dukungan teknis bagi perangkat desa dalam melaksanakan proyek-proyek kolaboratif.
- c) Evaluasi
- 1) Evaluasi Kinerja Kolaborasi
 - Mengumpulkan umpan balik dari semua stakeholder tentang keberhasilan kemitraan.

- Menilai dampak kolaborasi terhadap peningkatan kapasitas perangkat desa dan kualitas hidup masyarakat.
- 2) Rekomendasi dan Laporan
- Menyusun laporan evaluasi yang mencakup keberhasilan, tantangan, dan rekomendasi untuk kemitraan selanjutnya.

3. Strategi Implementasi Kampanye "Desa Inovasi"

a) Perencanaan

- 1) Penentuan Tujuan dan Sasaran
- Tujuan: Meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam inovasi yang mendukung pembangunan desa.
 - Sasaran: Masyarakat desa, perangkat desa, dan pemangku kepentingan lainnya.
- 2) Desain Kampanye
- Merancang konten kampanye yang mencakup nilai-nilai inovasi, contoh sukses, dan dampak positif dari inovasi di desa.
 - Menggunakan berbagai saluran komunikasi, termasuk media sosial, poster, dan forum komunitas.
- 3) Identifikasi dan Pemetaan Stakeholder
- Stakeholder:
 - Pemerintah Desa
 - Organisasi Masyarakat Sipil
 - Akademisi
 - Pemuda dan Komunitas Kreatif
 - *Leading Sector*: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

b) Implementasi

- 1) Peluncuran Kampanye
- Meluncurkan kampanye melalui acara pertemuan masyarakat, bazaar desa, dan media sosial.
 - Mengundang tokoh masyarakat, pemimpin pemuda, dan inovator lokal untuk berbagi pengalaman.
- 2) Kegiatan Inovasi
- Mengorganisir kompetisi inovasi desa untuk mendorong masyarakat menciptakan solusi lokal terhadap masalah yang dihadapi.

- Menyelenggarakan lokakarya untuk mendemonstrasikan teknologi dan metode baru yang dapat digunakan di desa.
- 3) Membangun Jaringan
- Membangun jaringan antara masyarakat, akademisi, dan sektor swasta untuk mendukung inovasi yang berkelanjutan.
 - Mendorong kolaborasi antar desa untuk bertukar ide dan pengalaman.
- c) Evaluasi
- 1) Penilaian Dampak Kampanye
- Menggunakan survei dan wawancara untuk mengumpulkan data tentang perubahan pemahaman dan partisipasi masyarakat.
 - Mengukur jumlah inovasi yang dihasilkan dan dampaknya terhadap kehidupan masyarakat.
- 2) Laporan dan Rekomendasi
- Menyusun laporan evaluasi untuk menilai keberhasilan kampanye dan memberikan rekomendasi untuk kegiatan serupa di masa depan.
- d) Pemetaan Stakeholder

Tabel 5 Pemetaan *Stakeholder*

Stakeholder	Peran
Pemerintah Desa	Pengarah kampanye dan fasilitator inovasi
Organisasi Masyarakat Sipil	Mitra dalam pelaksanaan kampanye dan program inovasi
Akademisi dan Praktisi	Penyedia pengetahuan dan teknologi untuk inovasi
Pemuda dan Komunitas Kreatif	Penggerak dan pelaksana kegiatan inovasi
Masyarakat	Peserta aktif dan penerima manfaat dari inovasi

Sumber: diolah

e) Rencana Jangka Panjang

- 1) Memperkuat program inovasi berkelanjutan dengan menyediakan platform untuk berbagi ide dan solusi.
- 2) Mengintegrasikan hasil inovasi dalam rencana pembangunan jangka menengah desa.

Dengan strategi implementasi yang terencana dan pemetaan stakeholder yang jelas, baik Inisiatif Kolaborasi Sektor Swasta maupun Kampanye "Desa Inovasi" dapat meningkatkan kapasitas perangkat desa dan mendukung pengembangan masyarakat desa secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhamidi, Rifat. 2024. Jabar Diguyur Dana Desa 2024 Rp 6,19 T. Berita. Detikjabar. Diakses pada 20 Juni 2024 melalui laman <https://www.detik.com/jabar/berita/d-7389395/jabar-diguyur-dana-desa-2024-rp-6-19-t>
- Badan Pusat Statistik. 2023. Profil Kemiskinan di Indonesia Maret 2023. Berita Resmi Statistik No. 47/07/Th.XXVI, 17 Juli 2023.
- Irawan, Bambang. 2013. Kapasitas Organisasi dan Pelayanan Publik. Jakarta: Publica Press.
- Novandric, Motic Deviano. (2015). Implementasi Kebijakan Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (Strategi Percepatan Penanggulangan Kemiskinan Melalui Pelaksanaan Desa Model Di Kelurahan Mondokan Kecamatan Tuban Kabupaten Tuban). Thesis, Universitas Airlangga.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024.
- Raynanda, M. A., & Nina Karlina. 2024. Kapasitas Pemerintah Desa Mekarsari Kecamatan Selaawi Dalam Mewujudkan Desa Sadar Hukum. PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 10 (1).
- Radio Republik Indonesia, 2024. Pj Bupati: Faktanya Garut Masuk 5 Besar Termiskin <https://www.rri.co.id/daerah/582251/pj-bupati-faktanya-garut-masuk-5-besar-termiskin> diakses pada 8 Maret 2024 pukul 09.10