

Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa (Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi)

Gilar Cahya Nirmaya^{a*}

^a *Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia*

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 03 Oktober 2018

Revisi pertama tanggal: 19 Februari 2019

Diterima tanggal: 10 April 2019

Tersedia online tanggal: 23 April 2019

Keywords: *planning, community training, empowerment, rural development*

ABSTRACT

The Ministry of Village released a training program aimed at increasing the capacity villagers as the subject of development. This study attempts to describe the planning of the training through critical events model, the challenges, and the strategy to overcome challenges. The method of this research using qualitative approach. Hence, the research indicated that the planning majorly equipped critical events model. The challenge is in the role of politicians in determining training policy; causing the use of top down approach. The alternative strategy consists of: identifying the basic necessities of villagers in relation to skills needed, leveling each identified training, and identifying learners-need to determine the level of training.

INTISARI

Kementerian Desa merilis Program Pelatihan Masyarakat yang bertujuan meningkatkan kapasitas masyarakat desa sebagai subyek pembangunan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses perencanaan program pelatihan masyarakat berdasarkan *Critical Events Model*, tantangan yang dihadapi dan strategi alternatif dalam menghadapi tantangan tersebut. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses perencanaan program pelatihan masyarakat sudah melaksanakan sebagian besar tahapan pada Teori *Critical Events Model*. Tantangan yang dihadapi adalah peran politisi yang sangat berpengaruh dalam penetapan kebijakan pelatihan sehingga pendekatan perencanaan *top down*. Strategi alternatif terdiri dari pelaksanaan identifikasi kebutuhan masyarakat desa terkait keterampilan yang dibutuhkan, penyusunan jenjang pelatihan pada setiap jenis pelatihan yang teridentifikasi, dan pelaksanaan tahap identifikasi kebutuhan pembelajar untuk menentukan jenjang pelatihan yang diperlukan masyarakat.

2019 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Pengakuan secara yuridis formal mengenai keberadaan dan kewenangan Desa tercantum pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Berdasarkan ketentuan tersebut, desa diartikan sebagai desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang

* Corresponding author. Tel.: +62-812-8189-1092; e-mail: gilarcahya@gmail.com

untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/ atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemahaman desa di atas menempatkan Desa sebagai suatu organisasi pemerintahan yang menjadi garda terdepan dalam menggapai keberhasilan dari segala urusan dan program-program pemerintah. Oleh karena itu, pembangunan desa sebagai bagian dalam mencapai kesuksesan pembangunan nasional tidak dapat diabaikan.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 mengamanahkan pembangunan desa dengan lebih ditekankan kepada pendekatan Desa Membangun, artinya menempatkan desa dan masyarakatnya sebagai subyek pembangunan, yakni pihak yang merencanakan, melaksanakan sekaligus sebagai penerima manfaat dari pembangunan yang efektif dan efisien sehingga mencapai kemandirian desa. Dalam upaya Desa Membangun, sumber daya manusia masyarakat desa memegang peran yang sangat penting. Hal ini menjadi alasan pentingnya komitmen pemerintah untuk merealisasikan pembangunan sumber daya manusia dari daerah pinggiran atau perdesaan untuk mewujudkan Indonesia kompeten dan mandiri.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; merupakan instansi pemerintah yang memiliki tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Pemberdayaan masyarakat desa telah ditindaklanjuti dengan terbitnya Peraturan Menteri Desa Nomor 9 tahun 2016 tentang Pelatihan Masyarakat yang di dalamnya mengamanatkan bahwa pelatihan masyarakat diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas masyarakat desa sebagai wujud pemenuhan hak masyarakat.

Pelatihan masyarakat pada hakikatnya merupakan proses perubahan yang terencana. Perencanaan merupakan faktor penting dalam program pelatihan karena perencanaan yang baik dapat membantu lembaga penyelenggara dalam melaksanakan kegiatannya dengan terpadu sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Ruang lingkup perencanaan program pelatihan masyarakat sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 9 Tahun 2016 mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan masyarakat, penyusunan program pelatihan masyarakat, penyiapan dan pengembangan materi pelatihan masyarakat.

Rencana Strategis Arah Baru Kementerian Desa Tahun 2017-2019 menetapkan agenda prioritas pembangunan desa yang terdiri dari pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes), pengembangan

Produk Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades), pembangunan Embung Desa, dan pembangunan Sarana Olahraga Desa. Saat ini, arah kebijakan Menteri Desa adalah pelaksanaan seluruh program kementerian, termasuk program pelatihan masyarakat, dengan mengacu pada percepatan terwujudnya agenda prioritas pembangunan desa. Hal tersebut menimbulkan beberapa penyesuaian pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat.

Program Pelatihan Masyarakat secara spesifik ditangani oleh Satuan Kerja Pusat Pelatihan Masyarakat (Puslatmas) yang berperan sebagai regulator dan Balai Latihan Masyarakat yang berperan sebagai operator. Berdasarkan pra riset di lapangan yang telah dilakukan, permasalahan yang saat ini terjadi pada perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa adalah agenda prioritas pembangunan desa yang harus diacu dalam penyusunan jenis pelatihan masyarakat dimaknai sebagai pendekatan perencanaan pelatihan masyarakat yang bersifat top down oleh Puslatmas, belum tepatnya sasaran pelatihan masyarakat, dan terbatasnya sumberdaya manusia.

Penelitian ini berfokus pada perencanaan dengan menggunakan dasar teori perencanaan dari Faludi (1973:289). Teori perencanaan dari Faludi digunakan karena membahas mengenai perdebatan terkait pendekatan pada proses perencanaan dan variabel-variabel yang mempengaruhi keberhasilan suatu perencanaan, dimana kedua hal tersebut dapat digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini.

Berdasarkan teori perencanaan dari Faludi, proses perencanaan yang baik adalah proses perencanaan kolaboratif dimana politisi, perencana, dan masyarakat bekerjasama dalam melakukan penyusunan rencana yang dinilai komprehensif dari sudut politis, teknokratis, dan partisipatif sehingga memperoleh pemahaman informasi yang utuh. Dalam kaitannya terhadap perencanaan kolaboratif dan komprehensif, Teori *Critical Events Model* (Nadler, 1983) digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai seluruh proses perencanaan pada setiap tahapan program pelatihan masyarakat dengan melibatkan unsur politisi, perencana, serta masyarakat dalam proses penyusunan perencanaannya. Teori *Critical Events Model* menampilkan tahapan-tahapan dalam merencanakan suatu program pelatihan yang terdiri dari tahapan identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi pelaksanaan tugas, identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, menentukan tujuan, menyusun kurikulum, memilih strategi pembelajaran, memperoleh sumberdaya pembelajaran, melaksanakan pelatihan, dan evaluasi serta umpan balik di setiap tahapan. Pada setiap pelaksanaan tahapan tersebut, dapat terlihat aktor-aktor yang berperan dalam proses perencanaan, sehingga Teori *Critical Events Model* dapat membantu dalam memperoleh

gambaran mengenai pendekatan perencanaan yang selama ini digunakan pada program pelatihan masyarakat.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk (a) Menjelaskan proses perencanaan program pelatihan masyarakat ditinjau menggunakan *Critical Events Model*; (b) Mendeskripsikan tantangan yang dihadapi dalam perencanaan program pelatihan masyarakat; dan (c) Merumuskan strategi alternatif dalam menghadapi tantangan program pelatihan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi atau masukan dalam proses perencanaan program yang lebih baik, khususnya program pelatihan masyarakat sebagai upaya pembangunan sumber daya manusia.

2. Teori

2.1 Perencanaan

Tjokroamidjojo (1987:12) merumuskan definisi perencanaan kedalam tiga konsep. Pertama, perencanaan dalam arti seluas-luasnya merupakan suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kedua, perencanaan adalah sebuah cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (yang dimaknai dengan memperoleh output yang maksimum) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efektif dan efisien. Ketiga, perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Keberhasilan implementasi suatu rencana, menurut Faludi (1973:278-279), dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan perencana, ketersediaan sumberdaya, peran pemangku kepentingan dan kekuasaan, serta umpan balik dan pengendalian. Perencana harus memperhatikan tingkat keterbatasan mereka dan menyesuaikan perencanaan mereka sesuai dengan hal tersebut. Ini tidak hanya mempengaruhi bagian akhir dari proses perencanaan, tetapi juga formulasi program. Terdapat perdebatan dalam Faludi (1973:289) terkait pendekatan dalam proses perencanaan, dimana terdapat pendapat bahwa proses perencanaan yang cenderung *top down* (perumusan dan penentuan keputusan oleh politisi dan agen perencana) lebih baik dibandingkan *bottom up* (perumusan dan penentuan keputusan oleh masyarakat), dengan yang berpendapat sebaliknya. Tanggapan Faludi (1973) terhadap hal tersebut adalah bahwa kedua proses tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Proses perencanaan yang hanya dirumuskan dan ditentukan oleh politisi dan agen perencana memiliki kelemahan keputusannya menjadi kurang realistis karena minimnya informasi yang diperoleh dari lapangan. Sementara, proses perencanaan yang hanya dirumuskan oleh masyarakat memiliki kelemahan tidak dihasilkan dari

pandangan yang utuh terhadap suatu permasalahan karena informasi yang dimiliki oleh masyarakat hanya didasarkan pada pengamatan sehari-hari, serta kepentingan masyarakat sering bertentangan satu sama lain sehingga hasilnya tidak akan selaras dengan yang diharapkan oleh para perencana dalam melibatkan partisipasi publik. Kesimpulan dari perdebatan ini adalah bahwa proses perencanaan yang baik adalah proses perencanaan kolaboratif, dimana politisi, perencana, dan masyarakat bekerjasama dalam melakukan penyusunan rencana yang dinilai komprehensif dari sudut politis, teknokratis, dan partisipatif sehingga memperoleh pemahaman informasi yang utuh.

2.2 Pelatihan Masyarakat

Atmodiwirio (1993) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari suatu sistem, yaitu sistem pengembangan sumberdaya manusia. Sistem ini terdiri dari subsistem perencanaan, pengadaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Pelatihan adalah upaya agar segala sumberdaya manusia dapat didayagunakan dan dihasilgunakan oleh organisasi semaksimal mungkin. Pelatihan merupakan usaha peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

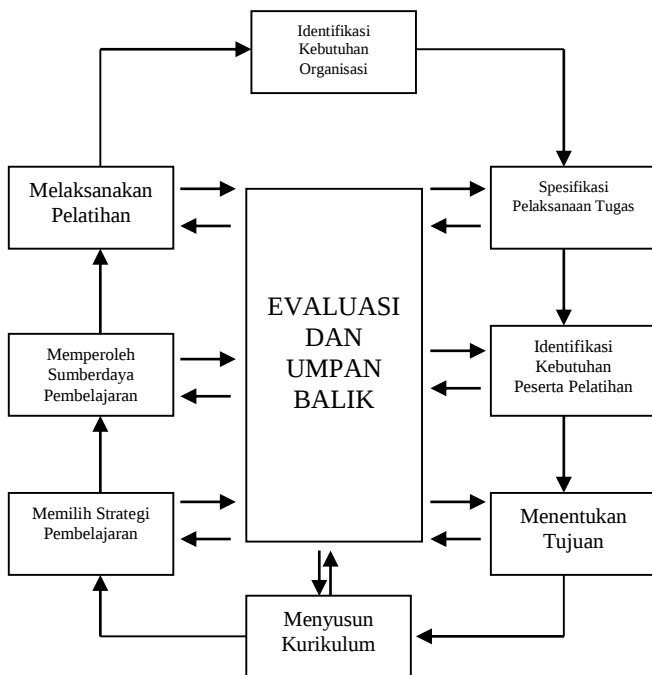
Perencanaan merupakan faktor penting dalam program pelatihan. Menurut Basri & Rusdiana (2015), perencanaan suatu pelatihan adalah menentukan sasaran yang ingin dicapai dalam pelatihan dan merupakan petunjuk tentang waktu pelaksanaan dan cara pelatihan dilaksanakan serta peserta pelatihan, yang disahkan oleh pejabat yang berwenang menangani masalah pelatihan. *Critical Events Model* (CEM) merupakan model perencanaan pelatihan yang dikembangkan oleh Leonard Nadler (1983) yang secara esensi sangat berguna untuk pelatihan, yang merupakan program pembelajaran yang berhubungan dengan pekerjaan individu saat ini. CEM terdiri dari sembilan tahapan yang digambarkan sebagaimana terlihat pada gambar 1.

2.3 Agenda Prioritas Pembangunan Desa

Berdasarkan dokumen rencana strategis arah baru Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terdapat empat agenda prioritas pembangunan desa yang dilakukan semenjak Tahun 2017 hingga Tahun 2019. Penjelasan keempat agenda prioritas pembangunan desa tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Pengembangan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades) dalam meningkatkan skala ekonomi berbasis teknologi dan inovasi;
- b) Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa);
- c) Pembangunan Embung Desa untuk peningkatan produktivitas pertanian; dan

d) Pembangunan Sarana Olahraga Desa.



Gambar 1 *The Critical Events Model*
Sumber: Nadler (1983:18)

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena penulis bermaksud mendeskripsikan sebuah proses sosial, terutama terkait dengan perencanaan pada program pelatihan masyarakat. Dengan pendekatan ini peneliti dapat memperoleh gambaran yang lengkap dari permasalahan yang dirumuskan dengan memfokuskan pada proses dan pencarian yang dikaji lebih bersifat komprehensif, mendalam, alamiah, dan apa adanya.

Fokus pada penelitian yaitu:

- a) Proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa ditinjau dari aspek *Critical Events Model*, dimana aspek perencanaan digali pada setiap tahapan-tahapan yang ada dalam *Critical Events Model*, yaitu sebagai berikut:
 1. Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi;
 2. Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas;
 3. Tahap Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan;
 4. Tahap Menentukan Tujuan;
 5. Tahap Menyusun Kurikulum;
 6. Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran;
 7. Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran;
 8. Tahap Melaksanakan Pelatihan; dan
 9. Evaluasi dan Umpan Balik, dilakukan pada setiap tahapan pada CEM.
- b) Tantangan dalam perencanaan program pelatihan masyarakat, dalam hal ini adalah segala kondisi yang dapat berpengaruh baik positif maupun negatif

terhadap program pelatihan masyarakat yang ditinjau berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi keberhasilan suatu perencanaan menurut Teori Perencanaan Faludi, yaitu sebagai berikut:

1. Ketersediaan Sumberdaya;
2. Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana;
3. Peran *Stakeholder* dan Kekuasaan; dan
4. Umpan Balik dan Pengendalian.

- c) Strategi alternatif dalam menghadapi tantangan Program Pelatihan Masyarakat yang didasarkan atas dua aspek, yaitu sebagai berikut:

1. Analisis terhadap Potensi dan Permasalahan; dan
2. Evaluasi berdasarkan Critical Events Model.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi kepustakaan serta observasi. Informan kunci pada penelitian ini, yaitu Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat pada Puslatmas dan Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta.

Analisis data penelitian menggunakan model Analisis Data Interaktif dari Miles dan Huberman, Saldana (2014:8-10), meliputi tiga alur kegiatan, yaitu: a) Kondensasi Data, b) Penyajian Data, dan c) Penarikan Kesimpulan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa Ditinjau Berdasarkan Critical Events Model

4.1.1 Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Menurut Nadler (1983:17), tahapan ini bertujuan untuk menentukan kebutuhan organisasi terkait perlu tidaknya suatu pelatihan dilaksanakan. Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pokok permasalahan, kesepakatan bahwa pelatihan adalah solusi untuk masalah yang disebutkan, dan keputusan khusus untuk mulai merancang sebuah program pelatihan.

Proses pelaksanaan tahap identifikasi kebutuhan organisasi pada perencanaan program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa dilakukan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas. Identifikasi kebutuhan organisasi dilakukan dengan mengidentifikasi amanat Undang-Undang No.6 Tahun 2014 dan Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi; agenda prioritas kementerian yang terangkum dalam rencana strategis kementerian, dan kebijakan pimpinan. Ketiga poin tersebut menggambarkan pokok permasalahan yang dihadapi organisasi sehingga memunculkan pelatihan sebagai solusi masalah yang dihadapi dan instruksi untuk melaksanakan program pelatihan. Secara teknis, Bidang Program dan Materi Puslatmas melaksanakan proses identifikasi kebutuhan organisasi melalui rapat internal.

Selanjutnya, rumusan hasil rapat internal tersebut menjadi arahan program bagi Balai Latihan Masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik Puslatmas maupun Balai Latihan Masyarakat tidak pernah melakukan proses evaluasi dan umpan balik pada tahap ini. Hal ini disebabkan karena hasil identifikasi kebutuhan organisasi sudah jelas dinyatakan sebagai amanat undang-undang, kebijakan strategis kementerian, maupun arahan dari pimpinan yang diterjemahkan sebagai perintah yang harus diterima dan dilaksanakan di level eselon 2. Temuan penelitian tersebut berbeda dengan konsep Critical Events Model yang mewajibkan adanya proses evaluasi dan umpan balik di akhir setiap tahapan proses perencanaan pelatihan. Evaluasi dan umpan balik tersebut berfungsi sebagai jembatan terhadap tahapan selanjutnya.

4.1.2 Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas

Menurut Nadler (1983:47), tahapan ini bertujuan untuk menentukan kinerja spesifik yang diharapkan dari masing-masing kelompok target pelatihan berdasarkan data primer dan sekunder. Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap kesepakatan mengenai kinerja pekerjaan yang ingin dicapai, pertimbangan alternatif-alternatif untuk tidak melakukan pelatihan, dan tersedianya alokasi waktu untuk melakukan pelatihan.

Bidang Program dan Materi Puslatmas telah melaksanakan proses ini namun tidak menyadari tahapan ini sebagai suatu proses tersendiri. Proses spesifikasi pelaksanaan tugas bagi masyarakat desa masih umum berdasarkan analisis pada data sekunder berupa Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Perdesaan sebagai sasaran kinerja pekerjaan yang ingin dicapai melalui pelatihan. Hasil analisis dikelompokkan berdasarkan topik pelatihan dan dicantumkan sebagai ringkasan program pelatihan pada modul masing-masing pelatihan. Diskusi mengenai alternatif untuk tidak melakukan pelatihan tidak pernah dilakukan karena pelatihan merupakan tugas dan fungsi Balai-Balai Latihan Masyarakat Kementerian Desa. Di akhir tahapan, tidak dilakukan proses evaluasi dan umpan balik karena tidak menyadari tahapan ini sebagai suatu proses tersendiri.

4.1.3 Tahap Menentukan Tujuan, Menyusun Kurikulum, dan Memilih Strategi Pembelajaran

Di akhir tahap menentukan tujuan, perencana harus dapat merefleksikan apakah semua kebutuhan diperlukannya pelatihan telah tercakup dalam tujuan pelatihan. Di akhir tahap menyusun kurikulum, perencana harus dapat merefleksikan apakah isi kurikulum memenuhi tujuan yang telah diputuskan sebelumnya, memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi dari peserta didik, dan memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi dari

organisasi. Di akhir tahap memilih strategi pembelajaran, perencana dapat memutuskan apakah rencana pembelajaran merefleksikan kebutuhan pembelajaran yang telah diidentifikasi.

Ketiga tahapan ini dilakukan dalam satu rangkaian penyusunan modul dan kurikulum pelatihan. Tahapan ini dilakukan oleh agen perencana, dalam hal ini Bidang Program dan Materi Puslatmas, Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) selaku pelatih, dan Unit Kerja Eselon (UKE) 1 yang terkait atau tenaga profesional. Elemen yang menjadi pertimbangan dalam menentukan tujuan pelatihan adalah penggabungan hasil analisis Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi dan Spesifikasi Pelaksanaan Tugas. Pemilihan teori dan materi yang diterapkan dalam kurikulum disesuaikan dengan jenis pelatihan serta Tugas dan Fungsi UKE 1 yang terkait. Elemen yang menjadi pertimbangan dalam memilih strategi pembelajaran adalah kemampuan pelatih, sasaran peserta pelatihan, ketersediaan sumber daya fisik dan finansial. Proses evaluasi dan umpan balik dilakukan ketika draft modul dan kurikulum sudah selesai disusun. Draft tersebut diserahkan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas kepada PSM dan UKE 1 yang terkait untuk dicermati.

4.1.4 Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran

Tujuan tahapan ini, menurut Nadler (1983:186), adalah untuk memastikan bahwa semua sumberdaya yang diperlukan akan tersedia untuk program yang telah dirancang. Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap kebutuhan biaya pelatihan, kebutuhan sumberdaya fisik, kebutuhan daftar calon peserta yang potensial dan kebutuhan instruktur pelatihan yang spesifik.

Variasi sumberdaya pembelajaran yang dibutuhkan meliputi sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, dan sumberdaya manusia. Poin penting dalam tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran adalah kemampuan perencana dalam melakukan koordinasi. Tahap ini dilakukan oleh Bidang Penyelenggara Balai Latihan Masyarakat.

Identifikasi sumber daya fisik yang diperlukan mengacu pada modul dan kurikulum pelatihan. Apabila pelatihan dilakukan di Balai, maka koordinasi untuk memperoleh sumber daya fisik dilakukan dengan bagian Tata Usaha Balai. Apabila pelatihan dilakukan di desa, maka koordinasi dengan pihak desa. Identifikasi sumber daya keuangan mengacu ke RKA-KL dengan berkoordinasi dalam bentuk rencana penarikan dana ke bagian keuangan Balai. Identifikasi sumber daya manusia dilakukan dengan koordinasi ketersediaan sumber daya manusia yang akan dilibatkan sebagai pelatih dan panitia pelatihan. Koordinasi tersebut dilakukan dengan PSM, bidang lain di Balai, Dinas Pemberdayaan Masyarakat desa, dan pihak desa yang menjadi lokasi pelatihan.

Evaluasi dan umpan balik dilakukan seminggu sebelum pelatihan dalam bentuk rapat persiapan pelatihan yang diselenggarakan oleh Bidang Penyelenggara dengan melibatkan panitia internal & PSM. Dalam rapat tersebut juga dibagikan daftar ceklist persiapan pelatihan kepada peserta rapat yang berfungsi memudahkan panitia dalam menyiapkan sumberdaya pelatihan.

4.1.5 Tahap Menyelenggarakan Pelatihan

Tujuan dari tahapan ini berdasarkan *Teori Critical Events Model* adalah untuk melaksanakan program pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Diakhir tahapan ini, perencana harus dapat merefleksikan sejauh mana hasil dari pelatihan telah memecahkan masalah awal dan mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk mengulang program atau memodifikasinya.

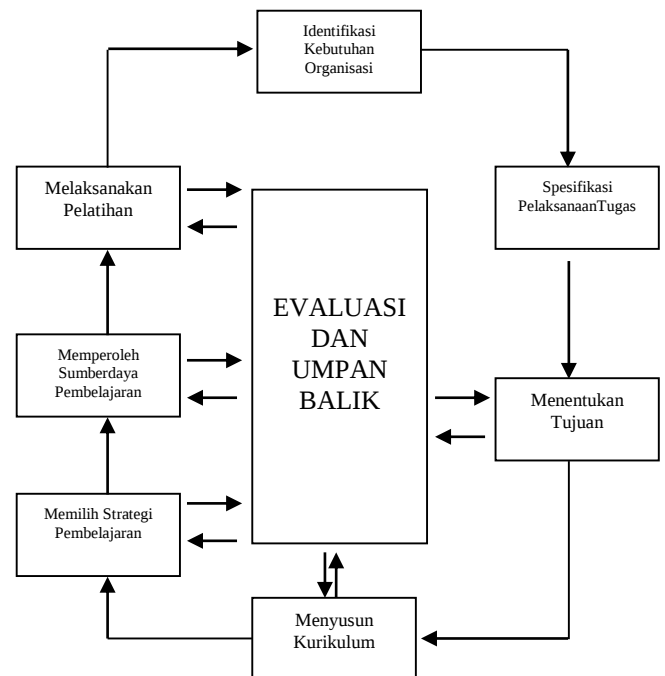
Pihak yang berperan pada tahapan ini adalah Bidang Penyelenggara Balai Latihan Masyarakat dan PSM. Tahapan ini diawali oleh proses seleksi peserta, dimana pada perencanaan program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa, proses seleksi peserta pelatihan dilakukan dengan mengacu pada kriteria peserta pelatihan yang dimuat pada modul pelatihan. Apabila membandingkan dengan Teori CEM, hal yang tidak dilakukan oleh Bidang Penyelenggara adalah membandingkan nama-nama peserta pelatihan dengan nama-nama peserta pada tahap identifikasi kebutuhan peserta. Tujuannya untuk memastikan bahwa materi pelatihan yang disusun masih valid sesuai dengan kebutuhan calon peserta yang telah digali sebelumnya. Proses ini tidak dilakukan karena pada perencanaan program pelatihan masyarakat tidak lagi dilakukan tahap identifikasi kebutuhan pembelajar. Hal selanjutnya yang dilakukan pada tahapan ini adalah melakukan pengecekan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dalam pelatihan. Hal ini dilakukan dengan cara panitia berangkat ke lokasi pelatihan sehari sebelum kegiatan pelatihan dimulai untuk memeriksa kesiapan sumber daya di lokasi pelatihan. Proses selanjutnya adalah pembukaan, pelaksanaan, dan penutupan pelatihan.

Proses evaluasi merupakan hal yang krusial dilakukan pada tahapan melaksanakan pelatihan. Pada Teori CEM, terdapat dua jenis evaluasi yang perlu dilakukan pada tahapan ini, yaitu evaluasi program yang berupa pelaksanaan *pre test* diawal pelatihan dan *post test* diakhir pelatihan untuk mengukur peningkatan kemampuan peserta dan evaluasi internal di akhir tahapan pelatihan yang bertujuan untuk melihat apakah hasil pelatihan telah menjadi solusi permasalahan yang teridentifikasi diawal dan apabila program pelatihan diulang apakah perlu dilakukan modifikasi.

Evaluasi pembelajaran berupa *pre test* dan *post test* bagi peserta pelatihan telah dilakukan oleh PSM pada

saat mengawali dan mengakhiri pelatihan. Hal yang berbeda dengan Teori CEM adalah adanya evaluasi penyelenggaraan di akhir pelatihan yang dinilai oleh peserta guna menjangkau umpan balik terhadap proses penyelenggaraan pelatihan. Evaluasi internal pada teori CEM diakhir tahapan pelatihan dilakukan dalam bentuk yang berbeda oleh BBPLM Jakarta. Bentuk evaluasi yang dilakukan berupa evaluasi pasca pelatihan yang dilakukan setahun setelah pelaksanaan pelatihan untuk melihat manfaat dari hasil pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian dan perbandingan dengan Teori *Critical Events Model* maka dapat ditarik benang merah bahwa proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa yang dilakukan oleh Kementerian Desa dapat digambarkan sebagaimana gambar 2.



Gambar 2 Model Perencanaan yang telah digunakan pada Program Pelatihan Masyarakat
Sumber: Hasil Analisis, 2018

4.2 Tantangan Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat

4.2.1 Ketersediaan Sumberdaya

Sutrisno (2009:2) membagi sumberdaya menjadi tiga kategori, yaitu sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, dan sumberdaya keuangan. Sumberdaya manusia adalah sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Sumberdaya fisik adalah semua sumber kekayaan yang ada di alam semesta dan barang mentah lainnya yang dapat digunakan dalam proses produksi. Sumberdaya keuangan adalah sumberdaya berbentuk modal atau dana finansial yang dimiliki. Gambaran ketersediaan sumber

daya di Puslatmas dan BBPLM Jakarta dapat dianalisis menjadi potensi dan permasalahan dalam proses perencanaan.

Terkait dengan sumberdaya manusia, baik Puslatmas maupun BBPLM Jakarta memiliki kekurangan baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Dari sisi kuantitas, dapat dikatakan bahwa Puslatmas dan BBPLM Jakarta belum memiliki jumlah pegawai yang memadai apabila dibandingkan dengan beban kerjanya. Dari sisi kualitas, baik Puslatmas maupun BBPLM Jakarta tidak memiliki fungsional perencana sehingga tentunya berpengaruh terhadap proses perencanaan yang dilakukan maupun hasil dari perencanaan yang ada. Menurut Puspitasari (2016:83), kurangnya sumber daya manusia baik dari sisi kuantitas maupun kualitas akan menyebabkan hambatan terhadap peran individu untuk dapat memaksimalkan kinerjanya sesuai dengan tugas masing-masing untuk dapat mencapai tujuan lembaga.

Sumberdaya fisik terdiri dari peralatan, bahan, dan fasilitas. Baik Puslatmas maupun BBPLM Jakarta telah memiliki dukungan sumberdaya fisik yang baik dalam melakukan proses perencanaan pelatihan masyarakat. Ketersediaan sumberdaya fisik yang memadai dapat mendukung kelancaran proses perencanaan. Sumberdaya keuangan yang dimiliki untuk membiayai kegiatan pelatihan masyarakat merupakan beban pemerintah pusat melalui Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Hasil penelitian menunjukkan dukungan dana yang diberikan oleh Kementerian Desa mencukupi bagi pelaksanaan proses perencanaan program pelatihan masyarakat.

4.2.2 Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ideal yang harus dimiliki oleh seorang sumberdaya perencana pelatihan adalah memahami prosedur perencanaan pelatihan, menguasai teknik Training Needs Assesment, teknik penyusunan modul dan kurikulum, teknik evaluasi pelatihan, memiliki pengalaman dalam melaksanakan pelatihan masyarakat, dan memahami mekanisme anggaran kegiatan pemerintah. Permasalahan yang muncul dalam hal ini adalah jumlah pegawai yang memiliki kompetensi perencanaan tersebut masih minim, ketiadaan jabatan fungsional perencana, dan forum khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perencanaan program pelatihan. Dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan yang dilakukan, maka organisasi harus menyadari permasalahan tersebut dan mencari solusinya. Menurut Faludi (1973:278), upaya untuk meningkatkan kemampuan agen perencana dalam melaksanakan program mereka harus dengan cara meningkatkan pengetahuan mereka mengenai teknik-teknik perencanaan.

4.2.3 Peran Pemangku Kepentingan dan Kekuasaan

Pemangku kepentingan sering dinyatakan sebagai para pihak, lintas pelaku, atau pihak-pihak yang terkait dengan suatu isu atau rencana (Tampubolon, 2015:271). Kekuasaan yang dimiliki oleh berbagai pemangku kepentingan, menurut Faludi (1973:278), sangat mempengaruhi implementasi perencanaan yang telah disusun. Variabel peran pemangku kepentingan dan kekuasaan dalam perencanaan erat kaitannya dengan pendekatan perencanaan yang dilakukan. Pemangku kepentingan dalam perencanaan suatu program menurut Faludi terbagi menjadi tiga jenis, yaitu politisi, agen perencana, dan masyarakat. Pada penelitian ini, yang diidentifikasi sebagai politisi adalah Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang berperan sebagai pimpinan tertinggi dalam Kementerian Desa. Agen perencana adalah satuan kerja Puslatmas dan BBPLM Jakarta yang menjalankan fungsi perencanaan program pelatihan masyarakat. Masyarakat adalah sasaran penerima program pelatihan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian dapat terlihat bahwa politisi, dengan kekuasaannya dalam menetapkan kebijakan, memegang pengaruh yang sangat besar terhadap pendekatan pada proses perencanaan program pelatihan. Sebelum Tahun 2017, perencanaan program pelatihan masyarakat yang dilakukan Kementerian Desa selalu diawali dengan tahap identifikasi kebutuhan pelatihan sebagai bentuk penjangkaran aspirasi masyarakat terhadap jenis pelatihan masyarakat yang akan dilaksanakan. Namun, sejak Tahun 2017, Menteri Desa mengeluarkan kebijakan agar seluruh program pada Kementerian Desa mengacu pada agenda prioritas pembangunan desa. Hal ini berdampak pada proses perencanaan dan implementasi rencana yang dilakukan oleh agen perencana, dimana agen perencana memaknai hal tersebut dengan penghapusan tahap identifikasi kebutuhan pelatihan dalam proses perencanaan dan jenis pelatihan yang dilaksanakan mengacu pada kebijakan agenda prioritas pembangunan desa.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses perencanaan yang digunakan dalam perencanaan program pelatihan masyarakat adalah menggunakan sistem "*top down planning*". Dalam hal ini, politisi memiliki peran mengeluarkan kebijakan agenda prioritas pembangunan desa yang melahirkan arahan jenis-jenis pelatihan dan terkadang juga mengarahkan lokus pelatihan dan peserta pelatihan. Agen perencana memiliki peran melakukan formulasi program pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh politisi. Sementara, masyarakat hanya berperan sebagai penerima program pelatihan. Hal ini juga dapat terlihat dari ketiadaan proses evaluasi dan umpan balik terhadap kebijakan yang telah ditetapkan oleh politisi pada tahap identifikasi kebutuhan organisasi.

Proses perencanaan yang menggunakan sistem *top down* dapat menjadi permasalahan. Menurut Faludi (1973:278), proses perencanaan yang hanya dirumuskan dan ditentukan oleh politisi dan agen perencana memiliki kelemahan keputusannya menjadi kurang realistis karena minimnya informasi yang diperoleh dari lapangan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Bailey & Pill (2015) yang menyatakan bahwa proses perencanaan yang bersifat *top down* cenderung menghasilkan tingkat pemberdayaan yang paling kecil. Hasil penelitian Lyons et al, (2001) juga menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat untuk berpartisipasi secara luas dalam program pemberdayaan dapat mengarah pada inisiatif pembangunan dimasa depan sebagai hasil dari pemberdayaan.

4.2.4 Umpan Balik dan Pengendalian

Kunci penting dari proses perencanaan adalah umpan balik. Umpan balik bermakna bahwa agen perencanaan melakukan beberapa upaya untuk memperoleh informasi mengenai hasil dari implementasi program mereka, membandingkan hasil dengan antisipasi sebelumnya dan amandemen gambar yang sesuai (Faludi, 1973:279). Pengendalian atau biasa dikenal dengan evaluasi, menurut Sukardi (2008:1), merupakan proses yang menentukan kondisi dimana suatu tujuan telah dapat dicapai.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa belum semua rangkaian tahapan perencanaan program pelatihan masyarakat berdasarkan *Teori Critical Events Model* dilakukan proses umpan balik dan pengendalian. Dalam pelaksanaan proses umpan balik dan pengendalian pada agen perencana, BBPLM Jakarta memiliki forum rapat bulanan yang berfungsi sebagai rapat evaluasi dimana seluruh pegawai dapat menyampaikan aspirasinya. Namun sebaliknya, proses umpan balik dan pengendalian pada Puslatmas berbentuk diskusi terbatas dimana tidak semua pegawai dilibatkan, sehingga belum semua pegawai di Puslatmas memiliki kesempatan yang sama dalam memberikan umpan balik. Permasalahan yang muncul adalah bagaimana memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai yang terlibat dalam proses perencanaan program pelatihan untuk dapat memberikan umpan balik. Berdasarkan hasil pengamatan, diketahui bahwa proses penjarangan umpan balik dari masyarakat masih bersifat formalitas dan belum menjadi bahan pijakan dalam menyusun agenda kebijakan pelatihan selanjutnya. Hal ini dapat menjadi permasalahan dalam mewujudkan perencanaan yang kolaboratif.

4.3 Strategi Alternatif dalam Menghadapi Tantangan Program Pelatihan Masyarakat

Strategi alternatif ini merupakan penyempurnaan penerapan tahapan teori CEM dengan berfokus pada

upaya pelibatan seluruh pemangku kepentingan (politisi, agen perencana, dan masyarakat) sebagai bentuk perencanaan kolaboratif.

4.3.1 Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Pimpinan tinggi Kementerian menetapkan kebijakan seluruh program pada Kementerian Desa mengacu kepada amanat Undang-Undang Desa dan Undang-Undang Transmigrasi serta agenda prioritas pembangunan desa yang terangkum pada rencana strategis Kementerian. Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) Kementerian Desa melakukan identifikasi kebutuhan masyarakat desa terkait bantuan stimulan dan keterampilan yang dibutuhkan yang terkait dengan amanat undang-undang desa, transmigrasi, dan agenda prioritas pembangunan desa. Proses umpan balik dan pengendalian di akhir tahapan ini dilakukan dalam bentuk ekspose hasil identifikasi kebutuhan masyarakat desa yang dilakukan oleh Puslitbang. Pihak yang diundang dalam pelaksanaan ekspose adalah pimpinan tinggi di Kementerian, Biro Perencanaan, Biro Keuangan, dan perwakilan Unit Kerja Eselon 1. Tujuan ekspose ini adalah untuk menyeleksi kebutuhan masyarakat yang dapat diakomodir berdasarkan tugas dan fungsi kementerian serta ketersediaan anggaran.

4.3.2 Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas

Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan keterampilan masyarakat yang disusun oleh Puslitbang, selanjutnya Puslatmas mengolah data tersebut dengan mengelompokkan kebutuhan keterampilan-keterampilan yang teridentifikasi ke dalam jenis-jenis pelatihan. Selain itu, Puslatmas juga melakukan pengkategorian berdasarkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenis pelatihan dengan kategori pemula, terampil, dan ahli. Hasil analisis Puslatmas dievaluasi dan diberikan umpan balik dalam bentuk rapat antara Puslatmas, Puslitbang, PSM, dan UKE 1 yang terkait.

4.3.3 Tahap Identifikasi Kebutuhan Pembelajaran

Berdasarkan hasil spesifikasi pelaksanaan tugas, didapatkan jenis-jenis pelatihan beserta penjenjangan pada setiap jenis pelatihan. Balai Latihan Masyarakat melakukan *Training Needs Assesment* (TNA) ke masyarakat desa untuk melakukan pengukuran keterampilan yang secara umum telah dikuasai oleh masyarakat desa tersebut. Hasil pengukuran tersebut dibandingkan dengan spesifikasi pelaksanaan tugas untuk melihat kesenjangan keterampilan dan menentukan jenis pelatihan dengan kategori apa yang perlu dilakukan pada daerah tersebut. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan di akhir tahapan TNA dengan memaparkan dan menyepakati hasil TNA ke masyarakat.

4.3.4 Tahap Menentukan Tujuan

Tujuan untuk setiap jenjang pada jenis pelatihan dirumuskan berdasarkan keterampilan-keterampilan yang harus dicapai oleh masyarakat desa. Proses perumusan tujuan tersebut melibatkan bidang program dan materi Puslatmas, PSM, dan UKE 1 atau tenaga profesional yang terkait. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan untuk merefleksikan apakah semua kebutuhan telah diakomodir dalam tujuan.

4.3.5 Tahap Menyusun Kurikulum

Penyusunan kurikulum bertujuan untuk mengembangkan daftar item tertentu yang harus dipelajari untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan untuk mencantumkan urutan materi pembelajaran. Penyusunan modul dan kurikulum pada setiap jenis pelatihan dibagi lagi berdasarkan jenjang pelatihan, yaitu pemula, ahli, dan terampil. Diakhir kurikulum perlu dicantumkan standar kompetensi yang perlu dikuasai pada jenjang pemula, ahli, dan terampil. Proses perumusan kurikulum melibatkan bidang program dan materi Puslatmas, PSM, dan UKE 1 atau tenaga profesional yang terkait. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan untuk merefleksikan apakah isi kurikulum telah memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

4.3.6 Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran

Tahapan ini dilakukan untuk memilih metode dan alat bantu pembelajaran yang tepat dalam melaksanakan rencana pembelajaran sesuai dengan jenjang pelatihan dan jenis pelatihan. Proses pemilihan strategi pembelajaran melibatkan bidang program dan materi Puslatmas, PSM, dan UKE 1 atau tenaga profesional yang terkait. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan untuk merefleksikan apakah strategi pembelajaran yang telah ditetapkan mudah untuk diimplementasikan.

4.3.7 Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran

Sesuai dengan tugas dan fungsinya, pelaksanaan tahapan ini dilakukan oleh Bidang Penyelenggara. Proses identifikasi sumberdaya fisik dilakukan dengan mengacu pada strategi pembelajaran yang telah dibuat sebelumnya. Proses identifikasi sumberdaya keuangan dilakukan dengan mengacu pada perencanaan keuangan yang dilakukan di awal tahun. Proses identifikasi ketersediaan sumberdaya manusia dilakukan dengan berkoordinasi dengan PSM dan bidang lain yang terdapat pada BBPLM Jakarta. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan di akhir tahapan dengan melibatkan pihak PSM, Bagian Keuangan, dan panitia pelatihan untuk memastikan apakah sumberdaya yang diperlukan tersedia dan memutuskan alternatif apabila tidak tersedia.

4.3.8 Tahap Melaksanakan Pelatihan

Hal yang penting diperhatikan dalam tahap ini adalah memastikan bahwa calon peserta pelatihan telah sesuai dengan jenjang pelatihan yang akan diterimanya. Hal ini untuk menghindari proses pelatihan yang sia-sia apabila peserta pelatihan menerima materi yang tidak sesuai dengan kebutuhannya. Umpan balik dan pengendalian dilakukan di akhir tahapan pelatihan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta dan kinerja penyelenggaraan pelatihan. Umpan balik dari peserta diolah dan dianalisis sebagai bahan evaluasi pada rapat bulanan BBPLM Jakarta. Hasil umpan balik dari peserta juga dapat menjadi bahan telaahan terhadap kebijakan-kebijakan yang telah dihasilkan oleh pimpinan.

5. Kesimpulan

Proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa sudah melaksanakan sebagian besar tahapan pada Teori *Critical Events Model*, yaitu tahap identifikasi kebutuhan organisasi, tahap spesifikasi pelaksanaan tugas, tahap menentukan tujuan, tahap menyusun kurikulum, tahap pemilihan strategi pembelajaran, tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran, dan tahap melaksanakan pelatihan. Namun demikian masih terdapat beberapa catatan perbaikan terutama mengenai sudah tidak dilaksanakannya tahap identifikasi kebutuhan pembelajar dan belum dilaksanakannya proses evaluasi dan umpan balik pada akhir setiap tahapan.

Tantangan yang dihadapi dalam perencanaan program pelatihan masyarakat dianalisis berdasarkan potensi dan permasalahan yang muncul pada variabel-variabel yang mempengaruhi proses implementasi rencana. Pada variabel ketersediaan sumberdaya, hal yang dapat menjadi potensi adalah ketersediaan sumberdaya fisik dan keuangan yang memadai, sementara hal yang dapat menjadi permasalahan adalah ketersediaan sumberdaya manusia yang belum memadai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Pada variabel pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana, hal yang menjadi permasalahan adalah minimnya jumlah pegawai yang memiliki kompetensi perencanaan pelatihan yang ideal, ketiadaan jabatan fungsional perencana, dan ketiadaan forum khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perencanaan program pelatihan. Pada variabel peran pemangku kepentingan dan kekuasaan, hal yang menjadi permasalahan adalah peran politisi yang sangat berpengaruh dalam penetapan kebijakan pelatihan sehingga pendekatan perencanaan menggunakan sistem top down. Pada variabel evaluasi dan umpan balik, hal yang menjadi permasalahan adalah belum semua tahapan pada perencanaan program pelatihan masyarakat

dilakukan umpan balik, belum semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan umpan balik, dan proses penjarangan umpan balik dari masyarakat masih bersifat formalitas dan belum menjadi bahan pijakan dalam menyusun agenda kebijakan pelatihan selanjutnya.

Strategi alternatif dalam menghadapi tantangan proses perencanaan pada program pelatihan masyarakat didasarkan pada penyempurnaan penerapan tahapan Teori CEM dengan berfokus pada upaya pelibatan seluruh pemangku kepentingan (politisi, agen perencana, dan masyarakat) sebagai bentuk perencanaan kolaboratif. Secara garis besar, strategi alternatif tersebut terdiri dari pelibatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Kementerian Desa untuk melakukan identifikasi kebutuhan masyarakat desa terkait bantuan stimulant dan keterampilan yang dibutuhkan yang terkait dengan amanat undang-undang desa, transmigrasi, dan agenda prioritas pembangunan desa; Puslatmas mengelompokkan kebutuhan keterampilan-keterampilan yang teridentifikasi ke dalam jenis-jenis pelatihan dan membuat jenjang pelatihan pemula, terampil, dan ahli; melaksanakan tahap identifikasi kebutuhan pembelajar untuk menentukan jenjang pelatihan yang diperlukan oleh masyarakat.

Daftar Pustaka

- Atmodiwirio, Soebagio. (1993). *Manajemen Training*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Bailey, Nick., & Pill, Madeleine. (2015). Can the state empower communities through localism? An evaluation of recent approaches to neighbourhood governance in England. In *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. 33, pp.289-304.
- Basri, Hasan., & Rusdiana, A. (2015). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Faludi, Andreas. (1973). *Planning Theory*. Oxford: Pergamon Press Ltd.
- Lyons, et al. (2001). Participation, Empowerment and Sustainability: (How) Do The Links Work?. In *Urban Studies*, Vol.38, No.8, pp.1233-1251.
- Miles, Matthew B, Huberman, Michael., & Saldana, Johnny. (2014). *Qualitative Data Analysis Edition 3*. Los Angeles: Sage Publications.
- Nadler, Leonard. (1983). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Puspitasari, Kartika. (2016). Analisis Kapasitas Lembaga Pusat Pelatihan Masyarakat (PUSLATMAS) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. *Tesis, Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta*.
- Sukardi. (2008). *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tampubolon, Manahan. (2015). *Perencanaan dan Keuangan Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Tjokroamidjojo, Bintoro. (1987). *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: CV Haji Masagung.