



STANDARISASI KUALIFIKASI PENGAJAR UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELATIHAN PEMERINTAHAN DESA DI MALANG

Seputro Budi Pramono

Perencana Ahli Muda Balai Besar Pemeritahan Desa di Malang Kementerian dalam Negeri

Email korespondensi: seputrobp@gmail.com

ABSTRACT

The low quality of training in the field of village governance is one of the inhibiting factors in improving the overall capacity of village officials. One of the main root causes that has not received much attention is the lack of standardization of training instructor qualifications, resulting in low-quality training for village governments. Most instructors do not have formal legal standing in the form of functional positions or nationally recognized competency certificates. This inequality is exacerbated by the absence of specific regulations that systematically regulate functional positions for training instructors in the field of village governance. As a result, training tends to be administrative in nature, agnostic in nature, and has little impact on improving the professionalism of village officials. This paper proposes the establishment of functional positions for instructors through a series of new regulations, emphasizing the standardization of instructor qualifications as part of a needs-based training reform. The establishment of a structured regulatory framework will not only improve the quality of training but also provide career certainty and professional legitimacy for instructors, ultimately contributing to the sustainable strengthening of village governance capacity.

Keywords: Governance; Instructor; Regulacy; Training; Village

ABSTRACT (Inggris)

Rendahnya kualitas pelatihan di bidang pemerintahan desa merupakan salah satu faktor penghambat dalam peningkatan kapasitas aparatur desa secara menyeluruh. Salah satu akar permasalahan utama yang belum banyak mendapat perhatian adalah belum terstandarisasinya kualifikasi pengajar pelatihan sehingga menyebabkan rendahnya kualitas pelatihan bagi pemerintah desa. Sebagian besar pengajar tidak memiliki legalitas formal dalam bentuk jabatan fungsional maupun sertifikat kompetensi yang diakui secara nasional. Ketimpangan ini diperparah oleh ketiadaan regulasi khusus yang secara sistemik mengatur jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa. Akibatnya, pelatihan cenderung bersifat administratif, tidak kontekstual, dan kurang berdampak pada peningkatan profesionalisme aparatur desa. Naskah ini berupaya untuk mengusulkan adanya pembentukan jabatan fungsional pengajar dengan serangkaian penyusunan regulasi baru dengan penekanan terhadap standarisasi kualifikasi pengajar sebagai bagian dari reformasi pelatihan berbasis kebutuhan aktual. Pembentukan kerangka regulatif yang terstruktur tidak hanya akan meningkatkan kualitas pelatihan, tetapi juga akan memberikan kepastian karier dan legitimasi profesional bagi para pengajar, sehingga pada akhirnya berkontribusi pada penguatan kapasitas tata kelola pemerintahan desa secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Desa; Pelatihan; Pemerintahan; Pengajar; Regulasi

1. Pendahuluan

Upaya memperkuat pembangunan sumber daya manusia desa dengan meningkatkan kapasitas aparatur desa merupakan salah satu prioritas strategis nasional sebagaimana disebutkan dalam Astacita Presiden bahwa untuk mewujudkan Indonesia Emas 2045 harus dilakukan penguatan pembangunan

sumber daya manusia. Kerangka reformasi birokrasi di tingkat lokal diarahkan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, transparan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kerangka reformasi ini menekankan pentingnya pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa sebagai ujung tombak pelayanan publik di tingkat bawah. Menurut Supriyanto. D (2022), Reformasi di tingkat lokal hanya akan berhasil jika didukung oleh peningkatan kompetensi sumber daya manusia di pemerintahan desa, baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan yang terstruktur.

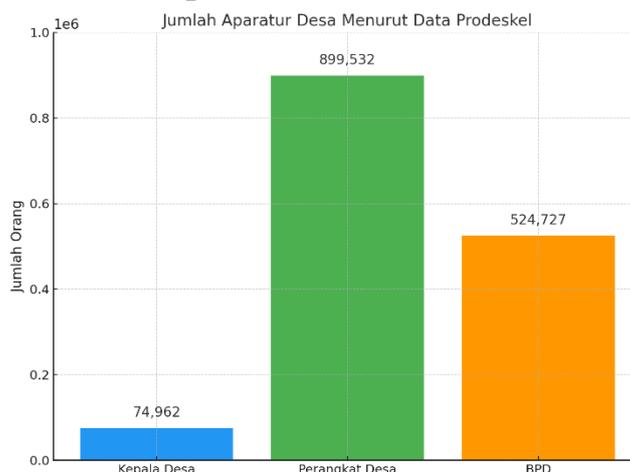
Upaya memperkuat pembangunan sumber daya manusia desa dengan meningkatkan kapasitas aparatur desa merupakan salah satu prioritas strategis nasional sebagaimana disebutkan dalam Astacita Presiden bahwa untuk mewujudkan Indonesia Emas 2045 harus dilakukan penguatan pembangunan sumber daya manusia. Kerangka reformasi birokrasi di tingkat lokal diarahkan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, transparan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kerangka reformasi ini menekankan pentingnya pembangunan kapasitas aparatur pemerintah desa sebagai ujung tombak pelayanan publik di tingkat bawah. Menurut Supriyanto. D (2022), Reformasi di tingkat lokal hanya akan berhasil jika didukung oleh peningkatan kompetensi sumber daya manusia di pemerintahan desa, baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan yang terstruktur.

Grafik 1. Tingkat Partisipasi Pelatihan Aparatur Desa Tahun 2021



Sumber: Data Kemendagri 2021

Data Kemendagri menunjukkan bahwa hingga akhir 2021 baru sekitar 10% dari total 1.499.221 aparatur desa mengikuti pelatihan formal. Capaian pelatihan tersebut mencapai 150.403 orang (sekitar 10,0%).

Grafik 2. Jumlah Aparatur Desa Menurut Data Prodeskel

Sumber: Data Prodeskel 2021

Jumlah total aparatur desa menurut data Profil Desa dan Kelurahan (Prodeskel) adalah Kepala Desa 74.962 orang, perangkat desa 899.532 orang, dan BPD 524.727 orang. Dengan demikian, walaupun sudah ada program pelatihan, cakupan peserta masih jauh dari ideal. Kondisi ini diperparah oleh metode pelatihan konvensional yang kurang efisien; menurut Dirjen Bina Pemdes, realisasi pelatihan selama 2015–2021 dinilai sangat kurang karena metode tatap muka tradisional menjadi penghambat.

Arah kebijakan terbaru mulai menggeser ke pelatihan berbasis digital dan P3PD (Program Penguatan Pemerintahan dan Pembangunan Desa). Misalnya, pada 2023 Ditjen Bina Pemdes menargetkan pelatihan 130.000 aparatur desa di 33.458 desa; realisasinya hingga akhir tahun mencapai ~93% desa atau sekitar 31.000 desa. Jumlah aparatur desa yang terlatih dalam program P3PD 2023 dilaporkan sekitar 120.781 orang (dari 31.902 desa), meningkat jauh dibanding periode sebelumnya. Namun demikian, masih terdapat kritik mengenai kualitas dan relevansi pelatihan. Penelitian terbaru menekankan pentingnya pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan lapangan: Setiadi dkk. (2025) menyimpulkan bahwa program pelatihan yang dirancang berdasarkan tantangan nyata di desa secara signifikan dapat meningkatkan kinerja aparatur desa. Dengan kata lain, selain kuantitas peserta, fokus pada materi yang tepat dan metode evaluasi juga sangat diperlukan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia desa adalah melalui program pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Besar Pemerintahan Desa (BBPD) di Malang. Sumber daya manusia desa yang dimaksud adalah para stakeholder yang memiliki peran yang penting sebagai pemegang estafet kepemimpinan di tingkat bawah untuk mewujudkan desa yang kuat, maju, mandiri dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan. Dengan menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan, baik pelatihan dasar, pelatihan tematik, maupun pelatihan berbasis kebutuhan lokal, BBPD di Malang sebagai Unit Pelaksana Teknis Kementerian Dalam Negeri memegang peranan strategis untuk mendukung upaya penguatan pembangunan sumber daya manusia desa. BBPD di Malang diharapkan mampu menjadi motor penggerak peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan

desa melalui pelatihan di bidang pemerintahan desa di seluruh wilayah kerjanya. Berdasarkan data laporan kinerja BBPD di Malang Tahun 2023 capaian pelatihan yang diselenggarakan BBPD di Malang Tahun 2020 s.d 2024 adalah sebanyak 2.761 orang atau 0.18% dari total jumlah aparatur desa sebanyak 1.499.221 orang. Pelatihan dimaksud terdiri dari pelatihan pengurus LKD/kelurahan sebanyak 1.279 orang dan pelatihan aparatur desa/kelurahan sebanyak 1.501 orang.

Pada BBPD di Malang terdapat 8 (delapan) jenis pelatihan, namun karena keterbatasan anggaran dan tidak adanya kolaborasi dan integrasi program pelatihan secara nasional menjadikan jenis-jenis pelatihan pada BBPD di Malang bukan menjadi jenis pelatihan yang baku. Adapun jenis-jenis pelatihan tersebut meliputi, Pelatihan aparatur pemerintahan desa dalam tata kelola pemerintahan desa, Pelatihan aparatur pemerintahan desa dalam penyusunan "RPJMDesa" dan "RKPDesa", Pelatihan Badan Permusyawaratan Desa dalam penyusunan peraturan desa, Pelatihan penguatan kelembagaan Badan Permusyawaratan Desa, Pelatihan pengurus "LPMD" dalam perencanaan pembangunan desa, Pelatihan peningkatan kapasitas bagi kader pemberdayaan dan kesejahteraan keluarga, Pelatihan aparatur pemerintahan desa dalam pengelolaan keuangan desa, dan Pelatihan aparat pemerintahan desa dalam pengelolaan keuangan desa. 8 pelatihan di atas menunjukkan bahwa tidak adanya perkembangan dalam jenis-jenis pelatihan kepada pemerintah desa, mengingat bahwa pada saat ini era digital menjadi salah satu aspek penting dalam pelaksanaan birokrasi pemerintah desa. Sehingga penting untuk dilaksanakan pelatihan pemerintah desa dengan pendekatan berbasis teknologi sebagai wujud mengikuti perkembangan teknologi. Perkembangan hal tersebut akan sejalan dengan regulasi yang mengatur mengenai pelatihan pemerintah desa yang sebelumnya tidak ada mengatur terkait pelatihan dengan pendekatan berbasis teknologi. Saat ini pelatihan di bidang pemerintahan desa yang menyoar aparatur pemerintahan desa dan lembaga desa lainnya belum menjadi suatu program prioritas pemerintah. Sehingga menjadikan kualitas pelatihan yang telah diselenggarakan hingga saat ini masih menghadapi berbagai persoalan mendasar yang memerlukan perhatian dan penanganan secara lebih serius dan sistematis.

Perlu dikatakan bahwa pelatihan di bidang pemerintahan desa bukan sekadar rutinitas administratif, tetapi merupakan bentuk dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, stabilitas sosial, dan daya saing. Pelatihan merupakan investasi pengetahuan dan keterampilan yang secara langsung berdampak terhadap kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa. Pelatihan menjadi ruang untuk meningkatkan pemahaman terhadap regulasi, memperkuat kemampuan teknis dan manajerial, serta membentuk etos kerja yang berorientasi pada pelayanan publik yang efektif. Pelatihan juga menjadi wadah untuk menyatukan pemahaman antara pemerintah desa dengan lembaga desa lainnya dalam menyusun, menjalankan, dan mengawasi kebijakan pembangunan desa yang partisipatif dan berkelanjutan. Namun fakta di lapangan kualitas penyelenggaraan pelatihan bidang pemerintahan desa yang diselenggarakan BBPD di Malang masih rendah, ini disebabkan belum terstandardisasinya kualifikasi "ASN" yang berperan menjadi pengajar. Melalui pengamatan penulis selama mengikuti proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi pelatihan pada BBPD di Malang sampai saat ini, bahwa

“ASN” yang berperan menjadi pengajar dalam proses pembelajaran pelatihan tidak memiliki pengalaman langsung dalam tata kelola pemerintahan desa. Sering kali materi pelatihan yang tidak mendapatkan kesepakatan pihak-pihak secara internal disampaikan dengan hanya menggunakan pendekatan teoritis semata, tanpa mengaitkan secara konkret dengan praktik birokrasi desa yang kompleks dan dinamis, mengingat bahwa banyak kondisi realitas yang terjadi di desa berbeda jauh dengan teoritis yang dijelaskan oleh para pelatih/fasilitator. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualifikasi “ASN” yang berperan menjadi pengajar masih sangat bergantung pada relasi personal dan rekomendasi informal, bukan pada sistem seleksi berbasis kompetensi yang terukur.

Secara normatif, pelatihan di bidang pemerintahan desa telah diamanatkan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dalam Pasal 113 pada Huruf (i) menyebutkan bahwa pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah meliputi melakukan pendidikan dan pelatihan tertentu kepada aparatur Pemerintahan Desa dan Badan Permusyawaratan Desa. Lebih lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dalam Pasal 78 pada Ayat (3) menegaskan bahwa Badan Permusyawaratan Desa berhak memperoleh pengembangan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan, sosialisasi, pembimbingan teknis dan kunjungan lapangan. Akan tetapi, regulasi tersebut belum mengatur secara spesifik mengenai standar kualifikasi pengajar, sehingga pelaksanaannya di lapangan sangat bervariasi. Belum adanya acuan nasional terbaru mengenai siapa yang berhak dan layak menjadi pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa juga dapat menyebabkan ketimpangan kualitas pelatihan yang diselenggarakan antar pemerintah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa/Kelurahan, masih menjadi satu-satunya landasan hukum formal mengenai standar pelatih/fasilitator pelatihan pemberdayaan masyarakat dan desa/kelurahan. Regulasi tersebut menetapkan bahwa pelatih/fasilitator dapat dibagi menjadi dua jenis yakni melalui pelatih berasal unsur pemerintah dan unsur non pemerintah, adapun para pelatih/fasilitator harus memiliki sertifikasi yang disesuaikan pada tiap golongan bagi para pelatih/fasilitator dari unsur pemerintahan. Sedangkan dari unsur non Pemerintahan diharuskan memiliki sertifikasi kompetensi tertentu sesuai dengan relevansi dari pelatihan PMD tertentu. Namun, sejak Tahun 2007 belum terdapat peraturan pengganti atau pembaruan yang secara eksplisit menetapkan kriteria jabatan fungsional, kualifikasi profesional, atau tingkat kompetensi minimal yang diperbarui sesuai tantangan digital dan manajerial abad ke-21. Mengingat bahwa perkembangan dan tantangan digital pada beberapa tahun terakhir telah mengalami lonjakan perkembangan yang sangat signifikansi dibandingkan dengan perkembangan tantangan digital pada birokrasi pada tahun 2007 semenjak regulasi ini ditetapkan.

2. Permasalahan

Ketimpangan kualitas pelatihan antar pemerintah menunjukkan belum meratanya standar penyelenggaraan pelatihan, baik dari aspek kurikulum,

kapasitas pengajar, maupun dukungan infrastruktur, yang pada akhirnya berdampak pada disparitas kompetensi aparatur desa di berbagai wilayah.

Aspek legalitas jabatan sebagai pengajar menjadi persoalan yang krusial. Saat ini, setiap pelatihan di bidang pemerintahan desa yang diselenggarakan BBPD di Malang, pengajar diambil dari pejabat fungsional dan pejabat pelaksana dilingkungan BBPD di Malang yang tidak memiliki legitimasi formal sebagai pengajar profesional, kecuali 3 (tiga) orang pejabat fungsional widyaiswara sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN yang menjelaskan bahwa widyaiswara melaksanakan kegiatan yang terdiri atas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pengembangan bahan pembelajaran, penulisan karya tulis/karya ilmiah, evaluasi pelaksanaan pembelajaran, dan pembelajaran di tempat kerja. Walaupun deskripsi pekerjaan widyaiswara tersebut belum secara eksplisit menjelaskan bahwa pembelajaran yang dimaksud adalah pembelajaran pelatihan di bidang pemerintahan desa.

Sistem manajemen pelatihan yang baik, keberadaan jabatan formal sebagai pengajar memberikan kejelasan fungsi, hak, dan tanggung jawab. Tanpa pengakuan struktural terhadap profesi pengajar, pelatihan akan cenderung diperlakukan sebagai kegiatan rutinitas yang tidak strategis. Pengajar yang tidak memiliki jabatan fungsional juga tidak dapat dikembangkan kariernya secara sistematis, yang pada akhirnya menurunkan semangat profesionalisme. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aam Azatil Isma, Otto Randa Payangan, Dian Anggraece Sigit Parawansa (2020), bahwa pengembangan karier menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi. Pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi, yang bertujuan untuk memberikan kesempatan dalam berkarier yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa mendatang.

Kemudian permasalahan ini berlanjut bahwa belum adanya regulasi khusus yang mengatur jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa menjadikan posisi ASN BBPD di Malang yang berperan sebagai pengajar tidak jelas secara administratif. Berbeda dengan jabatan fungsional seperti widyaiswara, penyuluh, atau analis kebijakan yang telah memiliki peraturan teknis. Sedangkan, pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa tidak memiliki dasar hukum sebagai jabatan tersendiri. Akibatnya, pemerintah tidak memiliki alat untuk mengembangkan kapasitas para ASN yang berperan sebagai pengajar secara berkelanjutan, pelaksanaan pelatihan di bidang pemerintahan desa yang diselenggarakan oleh BBPD di Malang dalam menentukan pengajar hanya berdasarkan ASN yang biasa berperan sebagai pengajar, bukan atas dasar kualifikasi profesional yang diakui secara nasional. Sebagaimana disebutkan dalam Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran Nomor 800.1-36 Tahun 2023 tentang tentang Pengajar Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang Tahun Anggaran 2023, yang menjelaskan bahwa nama-nama ASN yang berperan menjadi pengajar tidak memiliki jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa sesuai

dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mengingat adanya ketidakjelasan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa/Kelurahan, yang mengatur tentang penyelenggaraan pelatihan pemberdayaan masyarakat dan desa/kelurahan. Terkhusus pada bagian pengajar dari unsur pemerintah yang hanya memberikan persyaratan bagi para pengajar berpatok pada tiga persyaratan yakni golongan jabatan PNS, Kualifikasi Akademik, dan sertifikat pelatihan pelatih. Kondisi yang berlaku sesuai dengan regulasi diatas bahwa para pengajar dari unsur Pemerintahan tidak diharuskan memiliki kualifikasi sertifikasi sesuai dengan relevansi tiap pelatihan pemerintah desa.

Berbeda untuk para pengajar dari unsur non pemerintah yang diberikan persyaratan kualifikasi akademik dan memiliki sertifikat pelatihan pelatih yang sesuai dengan relevansi jenis pelatihan pemerintah desa tertentu. Justru menurut pengamatan penulis terjadi ketimpangan pada pemberian regulasi Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa/Kelurahan dan Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran Nomor 800.1-36 Tahun 2023 tentang tentang Pengajar Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang Tahun Anggaran 2023. Berdasarkan regulasi diatas yang menyebutkan bahwa pengajar untuk pelatihan pemerintah desa dari unsur Pemerintah tidak diharuskan untuk memiliki kualifikasi sertifikasi pengajar yang sesuai pada tiap relevansi jenis pelatihan pemerintah desa tertentu, kondisi tersebut berbanding terbalik dengan pengajar pelatihan pemerintah desa dari unsur non pemerintah yang diharuskan untuk memiliki kualifikasi sertifikasi pengajar untuk tiap relevansi pelatihan pemerintah desa tertentu. Sehingga pengajar dari unsur pemerintah dapat menggunakan satu sertifikat pengajar yang berasal dari surat keputusan pimpinan untuk dapat melaksanakan pelatihan pemerintah desa di semua relevansi pelatihan, hal tersebut menimbulkan adanya sebuah ketidaklayakan atau tidak adanya kualifikasi spesialisasi pada tiap relevansi topik pelatihan pemerintah desa. Berbeda dengan pengajar dari unsur non pemerintah yang didorong untuk dapat memiliki kualifikasi sertifikasi sesuai dengan tiap relevansi pelatihan pemerintah desa.

Sesuai dengan surat keputusan diatas yang mengungkapkan nama-nama ASN yang bertugas menjadi pengajar, sehingga dapat diartikan bahwa penunjukan pengajar mayoritas berasal dari kalangan unsur pemerintah yang tidak memiliki ketentuan sertifikasi pada tiap relevansi pelatihan pemerintah desa tertentu. Kondisi tersebut dapat terjadi dikarenakan terdapat celah yang cukup besar pada regulasi yang mengatur tentang kualifikasi sertifikasi pengajar untuk pelatihan pemerintah desa pada kalangan pengajar dari unsur pemerintah.

Menindak lanjuti permasalahan diatas maka terdapat satu permasalahan yang tidak kalah penting adalah ketiadaan sertifikat kompetensi para pengajar oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang berlisensi dari BNSP sesuai dengan jenis pelatihan. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil pengajar yang memiliki sertifikasi tersebut. Ketidakterpenuhinya syarat kompetensi ini tentu menimbulkan risiko serius terhadap kualitas proses pembelajaran yang terjadi selama pelatihan. Peserta tidak memperoleh materi yang disesuaikan dengan

standar kompetensi nasional, dan metode penyampaian pun sering kali tidak mengikuti prinsip andragogi.

Adapaun ketiadaan jabatan fungsional ini juga berdampak pada tidak adanya sistem insentif yang memadai bagi para pengajar. Hal ini mengakibatkan rendahnya motivasi untuk mengembangkan kompetensi secara mandiri, dan pelatihan cenderung dilaksanakan secara formalitas belaka. Padahal, jabatan fungsional dalam birokrasi bukan hanya sebagai pengakuan profesi, tetapi juga merupakan alat kontrol terhadap kualitas kerja dan akuntabilitas profesional. Tanpa jabatan yang jelas, pengajar sulit dimintai pertanggungjawaban atas mutu pelatihan yang mereka berikan.

Melalui pengamatan penulis, bahwa akar serangkaian permasalahan tersebut berawal dari adanya celah dan ketimpangan pada regulasi hingga operasionalisasi terkait kualifikasi sertifikasi pengajar, hingga ketiadaan sertifikat kompetensi para pengajar dari Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang berlisensi dari BNSP untuk keseluruhan. Terkhusus ketimpangan yang terjadi pada kualifikasi sertifikasi bagi para pengajar dari unsur pemerintah. Pemerintah lebih banyak fokus pada pelaksanaan pelatihan secara administratif, seperti penganggaran, pelaporan, dan koordinasi antar lembaga, namun mengabaikan pentingnya penguatan peran pengajar sebagai fasilitator utama dalam proses pembelajaran. Dalam dokumen capaian kinerja BBPD di Malang, tidak dijumpai indikator yang secara khusus mengukur kinerja ASN yang berperan menjadi pengajar berdasarkan kualifikasi yang digunakan sebagai acuan.

Berdasarkan berbagai pertimbangan di atas, maka dapat ditegaskan bahwa rendahnya kualitas pelatihan di bidang pemerintahan desa bukan hanya soal teknis penyelenggaraan, tetapi merupakan masalah sistemik yang menyangkut legalitas jabatan dan kompetensi pengajar. Oleh karena itu, tujuan penulisan *policy paper* ini adalah memberikan intervensi kebijakan yang bersifat struktural dan jangka panjang untuk membangun sistem pelatihan yang profesional, akuntabel, dan berdampak nyata bagi kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa.

3. Metode Penelitian

Metode pengumpulan data dalam *policy paper* ini melibatkan inventarisasi data yang dibutuhkan serta pengumpulan bahan-bahan referensi yang relevan. Bahan-bahan referensi ini meliputi berbagai peraturan perundang-undangan, laporan hasil pemeriksaan, laporan kinerja instansi dan media *online*. Langkah awal ini juga mencakup perumusan kerangka pemikiran yang akan menjadi dasar dalam analisis.

Proses penyusunan *policy paper* akan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan proses analisis menggunakan seluruh data kualitatif untuk menggali akar penyebab permasalahan dan menilai relevansi kebijakan pada validitas internal secara kritis dan empiris. Proses analisis akan dimulai dengan mentabulasi dan memadukan data yang telah dikumpulkan, memastikan bahwa data tersebut lengkap dan terstruktur dengan baik sesuai kebutuhan analisis. Selanjutnya, dilakukan perumusan alternatif kebijakan menggunakan pendekatan teori dan mengevaluasi berdasarkan kriteria. Pemilihan prioritas dari masing-masing alternatif kebijakan akan menggunakan penilaian skoring oleh *keyperson* berdasarkan pertimbangan efektivitas, efisiensi, dan dampak jangka panjangnya.

Terakhir, dilakukan pendekatan *logic model* untuk mengevaluasi program dan sasaran kegiatan yang mendukung kebijakan di atasnya sehingga membantu dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Sebagaimana dalam studi McLaughlin dan Jordan (1999), menyatakan bahwa *logic model* berfungsi sebagai alat naratif yang menceritakan performa program. Mereka menekankan beberapa poin penting:

1. Penjelasan hubungan sebab-akibat: *Logic model* membantu menggambarkan bagaimana setiap kegiatan dalam program berkontribusi pada hasil yang diharapkan, sehingga mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan;
2. Dasar pengembangan indikator evaluasi: Dengan menguraikan komponen program secara sistematis, *logic model* memungkinkan identifikasi indikator yang tepat untuk mengukur efisiensi dan efektivitas program

4. Pembahasan

Adapun permasalahan standarisasi kualifikasi pengajar untuk meningkatkan kualitas pelatihan pemerintahan desa di Malang, memerlukan serangkaian analisis mendalam dengan memperhatikan aspek yang berhubungan untuk menunjang analisis atas permasalahan di atas dengan tujuan untuk mencari alternatif kebijakan dan rekomendasi kebijakan. Aspek-aspek yang diperhatikan untuk mendukung proses analisis antara lain, sumber daya manusia desa, ketimpangan kualitas pelatihan antar pemerintah, kualifikasi pengajar yang belum terstandarisasi, ketiadaan sertifikasi kompetensi profesional, analisis jabatan pengajar, jabatan fungsional sebagai alat akuntabilitas kinerja, tata Kelola pelatihan yang rendah, dan regulasi yang tidak responsive terhadap perubahan konteks. Keseluruhan aspek-aspek akan menjadi variabel analisis sebagai langkah analisis dari permasalahan yang dihadapi.

Sumber Daya Manusia Desa

Sumber daya manusia desa merupakan aset utama dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik di desa. Kualitas sumber daya manusia desa sangat menentukan efektivitas pelaksanaan program-program pembangunan yang bersentuhan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia desa masih menghadapi tantangan serius, seperti rendahnya tingkat pendidikan formal.

Berdasarkan data evaluasi perkembangan desa Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022 dilansir dalam Redaksi Halo Indonesia 2022, masih terdapat 15,60% kepala desa yang hanya menamatkan pendidikan formal setingkat SMP. Sementara mayoritas yaitu 57,20% menamatkan pendidikan formal setingkat SLTA (SMA/SMK). Data tersebut dianggap menjadi tantangan tersendiri dalam mengakselerasi peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan desa. Hal ini sejalan dengan peningkatan alokasi dana desa yang meningkat setiap tahunnya yang harus dikelola, dilaksanakan dan dapat dipertanggungjawabkan penggunaannya. Pada tahun 2015, dana desa yang dialokasikan sebesar Rp20,67 triliun atau Rp280,3 juta per desa. Angka itu meningkat lebih dari 3 kali lipat pada 2022 sebesar Rp68 triliun atau Rp907,1 juta per desa. Adapun alokasi dana desa tahun 2024 mencapai Rp71 triliun atau naik 1,42% dibandingkan tahun 2023.

Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Desa

Keterbatasan akses terhadap pelatihan yang berkualitas bagi sumber daya manusia desa merupakan salah satu hambatan utama dalam upaya peningkatan kapasitas kelembagaan pemerintahan desa serta belum meratanya kompetensi teknis dan manajerial aparatur desa. Kondisi ini diperparah dengan belum optimalnya sistem pembinaan dan pengembangan karier bagi perangkat desa, serta minimnya pelibatan masyarakat dalam proses pembelajaran kolektif di tingkat desa. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia desa tidak hanya memerlukan pelatihan insidental, tetapi juga sistem pembelajaran yang berkelanjutan dan didukung oleh kebijakan kelembagaan yang berpihak pada pengembangan sumber daya lokal.

Pelatihan atau yang sering disebut training adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur praktis dan aplikatif, yang mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam meningkatkan kualitas seseorang. Menurut Yusuf (2015:69), Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam hubungannya dalam pekerjaannya, efektivitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan. Selanjutnya Simamora (2001:45), Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

Menurut Malthis dan Jackson (2002), pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan merupakan sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok orang dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Lebih lanjut Jacius (Moekijat, 1990), mengemukakan bahwa istilah pelatihan menunjukkan suatu proses peningkatan sikap, kemampuan, dan kecakapan dari para pekerja untuk menyelenggarakan pekerjaan secara khusus. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan merupakan proses membantu peserta untuk memperoleh keefektifan dalam melakukan pekerjaan mereka baik pada saat sekarang maupun masa yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan pikiran dan tindakan-tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap-sikap.

Komponen dalam pelatihan menurut Mangkunegara (2005), terdiri dari: (1) tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat di ukur; (2) para pelatih (trainer) harus ahlinya yang berkualitas memadai (profesional); (3) materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai; dan (4) peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Dari keempat komponen pelatihan tersebut, pelatih (trainer) mempunyai peran penting dalam keberhasilan pelatihan. Pelatih (trainer) sebagai salah satu komponen pelatihan sering disebut dengan istilah yang berbeda-beda seperti instruktur, pengajar, tutor dan fasilitator.

Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap sumber daya manusia desa, sehingga meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kualitas

kerja. Menurut Fajarwati (2019:33), Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara efektif dan berkesinambungan akan memberikan hasil yang berpengaruh baik kepada good governance, sehingga dalam pengembangan kapasitas tersebut akan menghasilkan tenaga-tenaga profesional yang mampu dalam kapasitas teknis.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu, memperoleh pengetahuan umum dan merupakan proses yang dibentuk demi meningkatkan kelebihan seseorang untuk dapat digunakan dalam pekerjaannya.

Ketimpangan Kualitas Pelatihan Antar Pemerintah

Ketimpangan kualitas pelatihan di bidang pemerintahan desa di berbagai tingkatan pemerintah, baik pemerintah pusat dan daerah menjadi bukti nyata dari ketiadaan standar nasional dalam penyelenggaraan pelatihan, baik dari sisi kurikulum, metode dan materi pembelajaran, kapasitas pengajar, maupun infrastruktur pendukung. Osborne & Gaebler (1992), menekankan prinsip *social equity* (keadilan sosial) sebagai fondasi penyelenggaraan pelayanan publik yang setara. Mereka menjelaskan bahwa: pengukuran pelaksanaan, bukan hanya atas standar umum organisasi, tetapi juga menurut kelas sosial. Fokusnya adalah pada keluaran (output) pelayanan masyarakat yang disamaratakan menurut kelas sosial. Secara ringkas, mereka menyampaikan bahwa untuk menjamin distribusi layanan yang adil tanpa membedakan kelas sosial perlu adanya standardisasi yang jelas dalam penyelenggaraan dan evaluasi layanan publik.

Di lapangan, ketimpangan ini seringkali terlihat dalam kualitas modul pelatihan, kemampuan pengajar, serta pendekatan pelatihan yang tidak seragam. Pemerintah pusat atau pemerintah daerah dengan akses sumber daya lebih baik cenderung menyelenggarakan pelatihan yang lebih bermutu, sementara pemerintah pusat atau pemerintah daerah yang minim akses sumber daya menghadapi tantangan dalam mendapatkan pengajar kompeten dan materi pelatihan yang relevan.

Kualifikasi Pengajar yang Belum Terstandarisasi

Berdasarkan hasil audit yang tertuang dalam Surat Inspektorat Jenderal Nomor: X.7001.2.8/209/IJ tanggal 29 Agustus 2023 hal Pengantar laporan hasil audit ketaatan keuangan pengelolaan belanja dan pengadaan barang/jasa pada Balai Besar Pemerintahan di Malang T.A 2023 yang menyebutkan bahwa Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang mempunyai 31 pengajar sesuai dengan Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran Nomor 800.1-36 Tahun 2023 tanggal 20 Januari 2023 tentang Pengajar Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang Tahun Anggaran 2023, namun dalam melaksanakan tugas peningkatan keterampilan peserta pelatihan hanya berdasarkan kebutuhan pelatihan, belum berdasarkan kualifikasi untuk penyelenggaraan pelatihan aparatur pemerintah desa dan LKD yang disebabkan belum adanya standar dan peraturan yang baku tentang kompetensi pengajar di lingkungan BBPD di Malang dan belum adanya pelatihan serta uji kompetensi bagi para pengajar. Adapun daftar rekapitulasi pengajar BBPD di Malang Tahun 2023 berdasarkan jabatannya, sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar Rekapitulasi Pengajar BBPD di Malang Tahun 2023 berdasarkan Jabatan

Uraian Jabatan	Jumlah	Keterangan
Struktural	3	-
Fungsional	7	3 orang Widyaiswara, 2 orang Perencana, 1 orang Pranata Komputer, 1 orang Analis Sumber Daya Manusia Aparatur
Pelaksana	21	-
Jumlah	31	-

Sumber: Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran Nomor 800.1-36 Tahun 2023

Berdasarkan data di atas belum ada pengajar yang memiliki sertifikasi kompetensi berdasarkan jenis pelatihan yang diselenggarakan BBPD di Malang yang dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi yang berlisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi. Hal ini disebabkan karena BBPD di Malang belum pernah melakukan evaluasi terhadap ASN yang berperan sebagai pengajar, sehingga kegiatan sertifikasi kompetensi melalui pelatihan bagi ASN dimaksud belum dapat direncanakan maupun diselenggarakan, sebagaimana disampaikan oleh Pejabat Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya dalam wawancara, sebagai berikut:

Berdasarkan data kepegawaian Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang dalam catatan sistem informasi manajemen kepegawaian bahwa ASN yang berperan sebagai Pengajar sesuai dengan Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran Nomor 800.1-36 Tahun 2023 belum memiliki sertifikasi kompetensi berdasarkan jenis pelatihan yang diselenggarakan BBPD di Malang. Tapi mereka sudah pernah mengikuti TOT maupun MOT yang diselenggarakan Ditjen Bina Pemerintahan Desa seperti: pelatihan kompetensi pelatih aparatur pemerintahan desa, ToT BPD dan lain-lain. Kita juga belum melakukan evaluasi kinerja para pengajar tersebut. Evaluasi ini butuh instrumen yang menggambarkan kinerja seorang pengajar. Artinya butuh konsen, butuh waktu dan juga ruang berpikir secara komprehensif untuk membuat suatu instrumen evaluasi bagi para pengajar. Terlebih lagi mereka ini sebagian besar bukan pejabat fungsional sebagai pengajar yang mempersulit membuat instrumen evaluasi. Salah satu bahan yang bisa dijadikan instrumen evaluasi, hemat saya adalah uraian pekerjaannya atau job descnya. (Wawancara tanggal 17 Juni 2025).

Pendapat ini dikuatkan oleh pernyataan Pejabat Fungsional Perencana Ahli Madya dalam wawancara, sebagai berikut:

Pada proses perencanaan suatu kegiatan itu membutuhkan justifikasi teknis terhadap kegiatan yang akan diusulkan. Contoh, misalnya subbag kepegawaian mau membuat kegiatan pelatihan sertifikasi kompetensi bagi pengajar maka kami butuh justifikasi teknis. Jadi silahkan dituangkan ke dalam dokumen KAK dan RABnya kemudian kalo bisa dikuatkan dengan kebijakan-kebijakan yang ada supaya kami dapat melakukan pengawalan serta memperjuangkan usulan kegiatan tersebut ke tingkatan UKE 1 maupun pembahasan lanjutan yang di selenggarakan Biro Perencanaan Kemendagri, tapi tetap dengan memperhatikan efisiensi rencana penggunaan anggaran. Saran kami, di evaluasi saja kinerja para pengajar itu, kemudian hasil dari evaluasi tersebut dijadikan dasar utama pengusulan kegiatan pelatihan sertifikasi kompetensi bagi pengajar BBPD di Malang. (Wawancara tanggal 17 Juni 2025).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, adalah informasi bagi penulis bahwa ASN yang berperan sebagai pengajar pada BBPD di Malang belum memiliki sertifikasi kompetensi sebagai pengajar. Dalam konteks penyelenggaraan pelatihan yang efektif dan berkualitas, keberadaan pengajar yang kompeten merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pelatihan, khususnya pelatihan di bidang pemerintahan desa. Untuk membentuk pelatih yang kompeten dibutuhkan sertifikasi kompetensi keahlian dan teknis di bidang pelatihan pemerintahan desa. Menurut Boulter et al. (1996:232), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Lebih lanjut Boulter et al. (1996:235), level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Social Role, Self Image, Trait dan Motive*.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Pelatih yang terampil dan kompeten akan mampu merancang dan melaksanakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut McClelland, (1973:10), kompetensi pelatihan adalah pengembangan terhadap keterampilan dan pengetahuan yang diperlakukan untuk kinerja yang efektif, identifikasi kebutuhan kompetensi pelatihan mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan analisis yang mengatasi kompetensi pelatihan, pengembangan program pelatihan untuk mengatasi kekurangan kompetensi dengan metode pelatihan yang sesuai seperti pelatihan dan simulasi, evaluasi pelatihan untuk menilai efektivitas untuk mencakup penilaian terhadap peningkatan kompetensi secara keseluruhan, dan pentingnya penyesuaian program kompetensi pelatihan secara organisasi dan evaluasi untuk memastikan hasil yang optimal.

Menurut Spencer dan Spencer, (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Selanjutnya Moehariono (2009) menyatakan bahwa kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, antara lain: (1) bakat bawaan, (2) motivasi kerja, (3) sikap, motif dan cara pandang, (4) pengetahuan, (5) keterampilan, dan (6) lingkungan kehidupan sehari-hari.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, dalam Pasal 49 yang menyatakan bahwa "Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi". Selain itu, diatur juga Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2018 tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi, dalam Pasal 3 pada Ayat (1) menyebutkan bahwa "Badan Nasional Sertifikasi Profesi mempunyai tugas melaksanakan sertifikasi kompetensi kerja".

Kemudian, secara etimologis kata kualifikasi diadopsi dari Bahasa Inggris *qualification* yang berarti training, test, diploma, etc. that qualifies a person (Manser, 1995: 337). Kualifikasi berarti latihan, tes, ijazah dan lain-lain yang menjadikan seseorang memenuhi syarat. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, kualifikasi adalah "pendidikan khusus untuk memperoleh suatu keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu atau menduduki jabatan tertentu" (Depdikbud, 1996: 533).

Menurut Ningrum (2010), mengatakan bahwa kualifikasi berarti persyaratan yang harus dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Kualifikasi dapat menunjukkan kredibilitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Miarso (2008: 6), menyatakan bahwa guru yang berkualifikasi adalah guru yang memenuhi standar pendidik, menguasai materi/isi pelajaran sesuai dengan standar isi, dan menghayati dan melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan standar proses pembelajaran. Miarso mengartikan kualifikasi sebagai kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

Dari beberapa pengertian kualifikasi di atas, istilah kualifikasi secara garis besar dipahami dalam dua sudut pandang yang berbeda: *pertama*, kualifikasi sebagai tingkat pendidikan yang harus ditempuh oleh seseorang untuk memperoleh kewenangan dan legitimasi dalam menjalankan profesinya. Sementara pandangan yang *kedua* memaknai kualifikasi sebagai kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki atau dikuasai seseorang sehingga dapat melakukan pekerjaannya secara berkualitas. Namun sesungguhnya terdapat benang merah dari kedua sudut pandang tersebut yakni keharusan adanya kapasitas yang harus dipenuhi untuk menjalani profesi atau pekerjaannya.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam Pasal 1 pada Ayat 9 menggunakan istilah kualifikasi akademik, yang didefinisikan sebagai ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Adapun menurut Masnur Muslich (2007:13), kualifikasi akademik yaitu tingkat pendidikan formal yang telah dicapai guru baik pendidikan gelar seperti S1, S2 atau S3 maupun nongelar seperti D4 atau Post Graduate diploma.

Penting juga untuk membedakan antara istilah kualifikasi pendidikan dengan kualifikasi pendidik. Yang pertama, kualifikasi pendidikan bersangkut-paut dengan jenjang atau strata pendidikan seperti D2, D3, D4, atau S1. Yang kedua, kualifikasi pendidik merujuk pada kompetensi yang dimiliki oleh seseorang sebagai pendidik. Dengan demikian, berdasarkan penjelasan, konsep kualifikasi diatas bahwa ASN BBPD di Malang harus memiliki kualifikasi untuk melaksanakan tugasnya sebagai pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa.

Ketiadaan Sertifikasi Kompetensi Profesional

Tuntutan memiliki sertifikat kompetensi bagi pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa ini sebenarnya telah diatur pada Undang-Undang Nomor 6 tentang Desa dalam Pasal 113 yang sudah kita bahas dalam pendahuluan, bahwa sebagai bentuk pembinaan dan pengawasan oleh pemerintah kepada desa adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan tertentu. Seharusnya ini adalah landasan bagi pemerintah juga untuk mendorong para ASN yang berperan menjadi pengajar agar melakukan sertifikasi kompetensi dengan mekanisme yang ditetapkan melalui uji oleh Lembaga Sertifikasi Profesi yang berlisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi. Sertifikasi ini bertujuan memastikan bahwa pengajar memiliki keterampilan teknis dan metodologis dalam menyampaikan pelatihan berbasis kompetensi. Namun, dalam bahasan pelatihan di bidang pemerintahan desa, belum ada regulasi sektoral yang secara eksplisit mewajibkan pengajar memiliki sertifikasi kompetensi.

Hal ini mengakibatkan rendahnya standar dalam seleksi pengajar. Pemilihan pengajar sering kali bergantung pada relasi personal, pengalaman umum, atau rekomendasi internal tanpa melalui proses seleksi berbasis merit. Akibatnya, pelatihan tidak dijamin oleh Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan tidak mampu menyajikan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta berdasarkan permasalahan yang beragam di tingkat desa.

Analisis Jabatan Pengajar

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2020 tentang Jenis Jabatan yang Dapat Diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam suatu satuan organisasi. Jabatan tidak hanya mencerminkan posisi struktural dalam hierarki organisasi, tetapi juga mencakup fungsi dan peran yang harus dijalankan oleh pemangku jabatan tersebut. Menurut W.J.S, Poerwasunata (2014:457) mengemukakan bahwa menurut bahasa Jabatan berasal dari kata dasar Jabat ditambah imbuhan-an yang apabila merujuk kepada kamus besar bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai “pekerjaan (tugas) dalam pemerintahan atau organisasi” yang berkenaan dengan pangkat dan kedudukan.

Sedangkan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan bahwa istilah jabatan atau *occupation* merupakan sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas pokok yang mempunyai persamaan dan yang telah sesuai dengan satuan organisasi. Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan bahwa jabatan terdiri atas jabatan administrasi, jabatan fungsional, dan jabatan pimpinan tinggi, yang masing-masing memiliki kualifikasi, tanggung jawab, serta persyaratan tertentu.

Lebih lanjut, jabatan dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu jabatan manajerial (struktural) dan jabatan nonmanajerial (jabatan fungsional dan jabatan pelaksana). Jabatan struktural berkaitan dengan posisi dalam struktur organisasi yang bersifat hierarki, sementara jabatan fungsional lebih menekankan pada keahlian atau keterampilan tertentu berdasarkan kompetensi profesional, kemudian jabatan pelaksana bertanggungjawab memberikan pelayanan dan melaksanakan pekerjaan yang bersifat rutin dan sederhana. Setiap jabatan umumnya disertai dengan uraian jabatan (*job description*), yang mencakup ruang lingkup pekerjaan, indikator kinerja, serta hubungan kerja internal dan eksternal.

Penetapan suatu jabatan memerlukan dasar hukum atau regulasi yang mengaturnya, termasuk kejelasan mengenai keahlian, standar kompetensi, mekanisme pengangkatan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Legalitas jabatan ini penting untuk memastikan bahwa seseorang yang menduduki suatu posisi benar-benar memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan, sehingga pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dapat berjalan secara efektif dan akuntabel. Jabatan bukan sekadar kedudukan formal dalam organisasi, tetapi juga instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja, profesionalisme, dan pencapaian tujuan kelembagaan.

Untuk menetapkan jabatan yang tepat perlu dilakukan analisis jabatan. Menurut Dale Yoder (1981:210), mengemukakan bahwa:

“Job analysis is the procedur by which the facts with respect to each job are systematically discover and noted. It is sometimes called job study, suggesting the care with which tasks, processes, responsibilities, and personnel requirment are investigated. Job analysis, which focuses attention on the characteristics of employees, using physhical examinations tests, interviews, and other procedures for this purpose”.

Bahwa analisis jabatan merupakan prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki. Analisis jabatan harus dibedakan dengan analisis pekerja yang menitikberatkan pada karakteristik pegawai, penggunaan ujian fisik, tes-tes, wawancara dan prosedur-prosedur lainnya untuk tujuan tersebut.

Analisis jabatan yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubirn (1982:29), ada 5 (lima) tahapan yaitu:

Tabel 2. Analisis Jabatan

Tahapan Analisis Jabatan	Deskripsi
Pengumpulan latar belakang informasi	Mengumpulkan semua informasi dan menguji informasi yang ada. Menyusun deskripsi jabatan, bagan organisasi, serta informasi upah dan gaji.
Pemilihan kedudukan yang representatif	Menentukan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan persyaratan yang telah ditentukan.
Pengumpulan data analisis jabatan	Mengumpulkan data relevan dengan kemampuan dan skill pegawai.
Pengembangan deskripsi jabatan	Mengembangkan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan perusahaan.
Pengembangan spesifikasi jabatan	Menguraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, skill, dan pengalaman pegawai.

Sumber: Andrew J. Dubirn (1982:29)

Dengan demikian, informasi yang dihasilkan dari analisis jabatan dijadikan dasar dalam proses rekrutmen, penempatan, pengembangan, hingga sertifikasi kompetensi secara objektif dan terukur. Dengan memiliki legalitas jabatan dan sertifikasi kompetensi yang sesuai, ASN yang berperan sebagai pengajar tidak hanya akan lebih profesional dalam menjalankan perannya, tetapi juga mampu meningkatkan efektivitas dan kualitas pelatihan secara menyeluruh.

Jabatan Fungsional Pengajar

BBPD di Malang saat ini, belum ada jabatan fungsional pengajar yang secara khusus menangani pelatihan di bidang pemerintahan desa. Beberapa jabatan fungsional yang serumpun dengan jabatan fungsional pengajar sebagaimana diatur dalam beberapa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang jabatan fungsional memiliki keterbatasan apabila dikaitkan dengan kompetensi pengajar bagi Aparatur Pemerintah Desa, Badan

Permasyarakatan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa, diantaranya sebagai berikut:

1. Jabatan Fungsional Widyaiswara

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional Di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara, Jabatan Fungsional Widyaiswara menjadi salah satu elemen yang berperan dalam rangka pengembangan kapasitas. Namun, tidak menjelaskan secara tegas bahwa jabatan fungsional tersebut dapat digunakan menjadi landasan dalam melakukan proses pembelajaran pelatihan bidang pemerintahan desa. Hal ini dapat memperkuat urgensi pembentukan jabatan fungsional pengajar yang lebih sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi di bidang pelatihan pemerintahan desa.

2. Jabatan Fungsional Analis Kebijakan

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional Di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara, Jabatan Fungsional Analis Kebijakan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan analisis dan advokasi kebijakan pada seluruh tahapan kebijakan sesuai dengan ruang lingkup tugasnya. Dengan demikian Jabatan Fungsional Analis Kebijakan tidak sampai terlibat secara langsung dalam kegiatan pelatihan, terlebih lagi sasaran dari pelatihan adalah unsur Aparatur Pemerintah Desa, Badan Permasyarakatan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa.

3. Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2017 tentang Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran, dijelaskan bahwa tugas utama Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran adalah melaksanakan kegiatan analisis dan pengkajian, perancangan, produksi, implementasi, pengendalian, dan evaluasi untuk pengembangan teknologi pembelajaran. Adapun tugas menyelenggarakan pelatihan Aparatur Pemerintah Desa, Badan Permasyarakatan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa secara langsung, bukan menjadi tugas dari Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran.

4. Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat, tugasnya lebih berfokus pada pelaksanaan kegiatan pemberdayaan masyarakat, bukan pada pelatihan Aparatur Pemerintah Desa, Badan Permasyarakatan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa. Sehingga tugas menyelenggarakan pelatihan Aparatur Pemerintah Desa, Badan Permasyarakatan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa secara langsung bukan menjadi tugas dari Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat.

Kondisi ini, sebagaimana disampaikan oleh Pejabat Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya dalam wawancara, sebagai berikut:

Kendala dalam pelaksanaan pelatihan adalah tidak tersedianya jabatan fungsional pengajar namun untuk beberapa jabatan fungsional yang lain sudah ada misalnya jabatan fungsional perencana, jabatan fungsional analisis kepegawaian, jabatan fungsional pranata komputer dan lain-lain. Atas arahan Kepala Balai kami sudah berkoordinasi dengan Balai Yogyakarta dan Balai Lampung untuk bersama-sama mengusulkan jabatan fungsional pengajar ke Biro Ortala Kemendagri melalui Ditjen Bina Pemerintahan Desa. Terkait nomenklatur nama jabatan fungsional pengajar tersebut masih kami koordinasikan lebih lanjut ke Biro Ortala dan Biro Kepegawaian Kemendagri. (Wawancara tanggal 17 Juni 2025).

Pendapat tersebut dipertegas oleh pernyataan Kepala Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang, dalam wawancara, sebagai berikut:

Saya telah memerintahkan teman-teman fungsional analisis kepegawaian untuk membuat telaahan terkait kebutuhan jabatan fungsional pengajar, saya juga sudah berkomunikasi dengan Kepala Balai Yogyakarta dan Kepala Balai Lampung termasuk lapor Sekretaris Ditjen Bina Pemerintahan Desa terkait kebutuhan jabatan fungsional pengajar dan usulan ini juga dalam rangka pengembangan karier teman-teman pengajar. (Wawancara, 17 Juni 2025).

Kementerian Dalam Negeri perlu merumuskan jabatan fungsional baru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi BBPD di Malang sesuai dengan proses bisnis dan kebutuhan organisasi di bidang pelatihan pemerintahan desa. Usulan pembentukan jabatan fungsional pengajar bagi Aparatur Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang desa dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional, peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar hukum usulan pembentukannya antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang mengamanatkan bahwa Pemerintahan Desa dituntut untuk profesional, efisien dan efektif, terbuka, serta bertanggung jawab. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka dibutuhkan peran pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota untuk meningkatkan kualitas pemerintahan desa dan masyarakat desa melalui pendidikan, pelatihan, dan penyuluhan.
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, yang mengamanatkan bahwa Penetapan jabatan fungsional dalam suatu unit organisasi dilaksanakan berdasarkan kesesuaian antara tugas dan fungsi unit organisasi dengan tugas jabatan fungsional. Sesuai dengan tugasnya pejabat fungsional memberikan pelayanan fungsional yang berdasarkan keahlian dan keterampilan tertentu.

Sejalan dengan peraturan perundang-undangan tersebut di atas, BBPD di Malang dalam melaksanakan tugas dan fungsi di bidang pelatihan pemerintahan desa membutuhkan jabatan fungsional pengajar yang menitikberatkan pada

keahlian dan kompetensi teknis untuk melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut. Jabatan fungsional pengajar Aparatur Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa diharapkan dapat membantu meningkatkan kualitas pemerintahan desa sehingga dapat terbentuk pemerintahan desa yang profesional, efisien dan efektif, terbuka, serta bertanggung jawab.

Jabatan Fungsi Sebagai Alat Akuntabilitas Kinerja

Jabatan fungsional adalah jabatan karier PNS yang didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Keberadaan jabatan ini merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi, karena ASN yang menduduki jabatan fungsional diharapkan memberikan layanan publik yang lebih berkualitas dan spesifik. Jabatan fungsional mengakui keahlian profesional pegawai dan menjadi kerangka kontrol kinerja berbasis kompetensi, sehingga turut meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pemerintah. Sebagaimana dicatat oleh BKN, setiap instansi pembina harus menyusun standar kompetensi dan hasil kerja bagi pejabat fungsional, termasuk penyusunan kurikulum dan penyelenggaraan pelatihan khusus untuk jabatan fungsional. Menurut Agus Dwiyanto (2008), akuntabilitas merupakan salah satu indikator utama dalam penilaian kinerja publik. Artinya, sistem jabatan fungsional harus mampu menciptakan akuntabilitas kinerja yang jelas melalui standar kompetensi dan penilaian hasil kerja. Dengan struktur karier fungsional, kontribusi setiap pegawai dapat diukur berdasarkan tugas dan keluaran jabatan yang telah didefinisikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bernardin dan Russell (1993) bahwa penilaian kinerja adalah *"a way of measuring the contributions of individuals to their organization"*. Standarisasi jabatan fungsional menjadikan tolok ukur kerja lebih jelas, sehingga kontribusi individu dapat diukur secara objektif.

Selanjutnya Nawawi (2006), menambahkan bahwa penilaian kinerja sebagai upaya untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan individu dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur utama. Lebih lanjut Bernard Russel dalam Nawawi (2006) *"A way of measuring the contributions of individuals to their organization"* yang berarti bahwa kejelasan standar jabatan adalah prasyarat untuk mengukur kontribusi individu. Dalam konteks pelatihan aparatur desa, belum adanya jabatan fungsional khusus pengajar menyebabkan ASN yang berperan menjadi pengajar melaksanakan tugasnya tanpa struktur pengembangan karier, beban kerja yang terukur, maupun evaluasi yang sistematis. Akibatnya, pelatihan lebih bersifat administratif dan tidak menjadi ruang profesional yang mendorong inovasi dan pembelajaran yang bermakna.

Tata Kelola Pelatihan Yang Rendah

Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur desa mencakup tiga tingkat: kebijakan dan regulasi (sistem), kelembagaan, dan kemampuan individu. Dalam praktiknya, penyelenggaraan pelatihan aparatur desa seringkali masih menitikberatkan aspek administratif-prosedural dan transfer materi saja, sehingga perubahan perilaku atau peningkatan kinerja jangka panjang kurang terjamin. Menurut UNDP (2009), pengembangan kapasitas yang efektif harus menimbulkan transformasi berkelanjutan dari dalam organisasi, bukan sekadar transfer pengetahuan sesaat. Artinya, pelatihan perlu dirancang sebagai bagian dari sistem pembelajaran terstruktur dan berkelanjutan (home-grown

systems), sehingga dapat mengubah mindset dan praktek kerja aparatur secara mendasar. Sebagai contoh, pelatihan di Balai Besar PMD (BBPD) Malang belum memiliki jabatan fungsional khusus pelatih – para trainer adalah pegawai umum atau eselon – padahal kualitas pelatihan sangat bergantung pada kemampuan dan kualifikasi pelatih. Padahal studi manajemen pelatihan mencatat kebutuhan pemilihan instruktur yang ahli dan berkompeten agar pelatihan berhasil.

Regulasi Yang Tidak Responsif Terhadap Perubahan Konteks

Regulasi utama pelatihan desa saat ini masih mengacu pada Permendagri No.19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa/Kelurahan. Peraturan ini sudah usang dan dibuat sebelum era transformasi digital desa. Misalnya, Permendagri 19/2007 tidak mengatur jabatan fungsional khusus bagi pengajar desa, standar kompetensi terbaru, apalagi integrasi teknologi pembelajaran. Kondisi ini tidak lagi memadai mengingat tuntutan pembangunan desa modern. Di sisi lain, kebijakan nasional mendorong tata kelola pemerintahan desa yang baik melalui peningkatan kapasitas aparatur (misalnya RPJMN 2020–2024) sehingga aparat desa diharapkan mampu memanfaatkan dana desa dan teknologi informasi secara efektif. Oleh karena itu diperlukan regulasi baru yang lebih adaptif terhadap konteks digital dan lokal: mengadopsi metode blended learning, microlearning, dan pembelajaran berbasis data serta studi kasus aktual. Dengan dukungan peraturan yang kontekstual, upaya pembinaan aparatur desa akan lebih sistemik dan berkelanjutan, selaras dengan prinsip transformasi kapasitas “UNDP”.

Alternatif Kebijakan

Dari seluruh analisis dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kualitas pelatihan di bidang pemerintahan desa bukan hanya merupakan persoalan teknis, tetapi merupakan gejala dari masalah sistemik yang lebih dalam. Rendahnya pengakuan terhadap profesi pengajar, tidak adanya jabatan fungsional, ketidakwajiban sertifikasi, serta regulasi yang tidak responsif menjadi penyebab utama dari rendahnya kualitas pelatihan. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah strategis berupa:

Tabel 3. Langkah Strategis Kebijakan

No.	Langkah Strategis	Penjelasan
1	Pembentukan Jabatan Fungsional Pengajar	Dibentuk jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa yang memiliki deskripsi kerja, jenjang karier, dan sistem evaluasi kinerja yang jelas.
2	Sertifikasi Kompetensi Nasional	Penerapan sertifikasi bagi seluruh ASN yang berperan sebagai pengajar melalui Lembaga Sertifikasi Profesi berlisensi dari BNSP.
3	Pembaruan Regulasi Pelatihan	Menyesuaikan regulasi pelatihan berbasis kebutuhan dan kapasitas aktual aparatur desa.
4	Penyusunan Standar Nasional	Menyusun standar pelatihan nasional dengan mencakup kurikulum, metode, dan kualifikasi pengajar.
5	Peningkatan Kapasitas Kelembagaan	Meningkatkan kapasitas lembaga pelatihan agar tidak hanya administratif tetapi juga strategis.

6	Pembangunan Basis Data Pelatihan	Mengembangkan database nasional untuk mendukung integrasi dan satu data pelatihan nasional dalam negeri.
---	----------------------------------	--

Sumber: Hasil Analisis Penulis

Dalam menganalisis prioritas dari alternatif kebijakan, telah dilakukan penilaian skoring 1-5 oleh *keyperson* di lingkungan BBPD di Malang yaitu pejabat Eselon II, Eselon IV dan Fungsional dengan mempertimbangkan kriteria efektivitas, efisiensi, dan dampak jangka panjangnya.

Tabel 4. Skoring Alternatif Kebijakan

Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Dampak Jangka Panjang	Total Skor
Pembentukan jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa	5	4	5	14
Penerapan sertifikasi kompetensi pengajar	4	3	5	12
Pembaruan regulasi pelatihan di bidang pemerintahan desa	4	3	5	12
Penyusunan standar nasional pelatihan di bidang pemerintahan desa	4	3	5	12
Peningkatan kapasitas kelembagaan pelatihan	3	3	5	11
Pembangunan basis data pelatihan	3	3	5	11

Sumber: Hasil Analisis 2025

Berdasarkan analisis skoring alternatif kebijakan diatas, pembentukan jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa adalah kebijakan dengan skor tertinggi. Bahwa dalam rangka mewujudkan peningkatan kualitas pelatihan di bidang pemerintahan desa yang terukur dan implementatif, maka perlu dilakukan pembentukan jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa untuk memastikan kualifikasi seorang pengajar yang terstandardisasi dalam memperkuat sistem pengembangan kapasitas aparatur desa secara berkelanjutan. Jabatan ini dibentuk untuk menjamin tersedianya tenaga pengajar profesional yang memiliki kompetensi teknis, andragogis, dan pengalaman lapangan yang memadai dalam menyampaikan materi pelatihan yang relevan, aplikatif, dan kontekstual.

Saat ini, kebutuhan pelatihan bagi sekitar 1,4 juta aparatur desa sangat besar dan menuntut adanya standar kualitas pengajaran yang konsisten yang berdampak terhadap peningkatan kompetensi peserta pelatihan. Oleh karena itu, jabatan fungsional ini harus diakui sebagai bagian dari sistem kepegawaian nasional yang memiliki jenjang, angka kredit, dan ruang pengembangan karier yang jelas. Pengajar dalam jabatan ini tidak hanya bertugas menyampaikan materi, tetapi juga mengembangkan program pelatihan dan penjaminan mutu program pelatihan serta mengevaluasi capaian pembelajaran secara sistematis. Pembentukan jabatan ini juga menjadi jawaban atas kebutuhan akan lembaga pelatihan yang terstandar dan berbasis mutu. Keberadaan jabatan fungsional pengajar akan mendorong

profesionalisasi pelatihan, meningkatkan kredibilitas pengajar, serta memperkuat integrasi pelatihan dalam sistem perencanaan pembangunan di tingkat pemerintah pusat, pemerintah daerah maupun pemerintah desa.

Di samping itu, penguatan peran pengajar pelatihan ini juga mendukung agenda reformasi birokrasi, penguatan pembangunan SDM secara nasional dan pembangunan dari desa dan dari bawah untuk pemerataan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan, dengan menempatkan pelatihan sebagai instrumen transformasi tata kelola desa menuju desa mandiri. Dalam implementasinya, jabatan ini perlu didukung dengan kebijakan teknis berupa standar kualifikasi, mekanisme rekrutmen, sistem penilaian kinerja, serta pengembangan kompetensi berkelanjutan melalui sertifikasi dan pelatihan peningkatan kapasitas secara periodik.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan alternatif kebijakan yang mendapatkan skoring tertinggi, maka rekomendasi kebijakan yang dapat menyelesaikan rendahnya kualitas pelatihan di bidang pemerintahan desa adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa;
2. Rekomendasi kebijakan ini akan dituangkan dalam bentuk Peraturan Menteri yang menangani urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara;
3. Pimpinan BBPD di Malang menyusun urgensi pembentukan jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa Kepada Menteri Dalam Negeri melalui Direktur Jenderal Bina Pemerintahan Desa untuk selanjutnya membahas dan menganalisa lebih lanjut kebutuhan ASN dalam jabatan dimaksud.

Urgensi pembentukan jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa memuat sedikitnya usulan, rekomendasi, perumusan tugas jabatan dan uraian kegiatan, uji beban kerja dan norma waktu. Penyusunan dan perumusan tugas jabatan dan uraian kegiatan dengan berpedoman pada tugas dan fungsi BBPD di Malang dan berorientasi pada hasil kerja (*output*). Selanjutnya, uji beban kerja dan norma waktu disusun berdasarkan volume pekerjaan, standar waktu kerja setiap tahun, tingkat kesulitan dan risiko pekerjaan. Hasil pembahasan dan analisa disampaikan kepada Menteri yang menangani urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara untuk selanjutnya dapat dilakukan penetapan peraturan menteri mengenai jabatan fungsional pengajar pelatihan di bidang pemerintahan desa.

Sebagai penutup, beberapa hal penting dalam meningkatkan kualitas pelatihan, khususnya pelatihan di bidang pemerintahan desa adalah pentingnya kolaborasi antar kementerian/lembaga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Dengan kolaborasi, penguatan pembangunan sumber daya manusia desa melalui program pelatihan dapat dilaksanakan dengan baik. Saat ini menurut pandangan penulis, pemerintah masih melaksanakan pengaturan proses pelatihannya. Artinya persoalan pelatihan ini belum selesai, sehingga evaluasi terhadap hasil pelatihan belum bisa dilaksanakan. Walaupun pelatihan sudah dilaksanakan bagi sebagian kecil aparatur desa oleh pemerintah, namun belum berdampak kepada peningkatan tata kelola pemerintahan desa.

Berapa banyak kasus yang terjadi dalam motif penyalahgunaan kewenangan, menurut penulis mereka pasti ada yang mungkin tidak memahami kebijakan yang menjadi landasan penyelenggaraan pemerintahan desa dengan baik, terlebih lagi seperti apa praktek kebijakan itu harus diimplementasikan. Sebagai contoh intregrasi program dan kegiatan pemerintah dalam pelaksanaan pelatihan. Fokusnya adalah jenis pelatihan pengelolaan keuangan desa, didalamnya terdapat materi mengenai pengadaan barang/jasa di desa, penggunaan dana desa dan lain-lain. Seharusnya materi tersebut harus diberikan kepada masing-masing kementerian/lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsi dimaksud. Sehingga dalam penyusunan materi atau biasa dikatakan bahan ajar/himpuran materi jenis pelatihan dikerjakan bersama-sama yang terstruktur dengan mencari mekanisme penggunaan anggaran yang paling efisien serta menjaga akuntabilitasnya.

Terakhir adalah dalam rangka mencapai target tahunan, khususnya target pelatihan di bidang pemerintahan desa yang diselenggarakan BBPD di Malang sering kali mendapatkan permasalahan minimnya anggaran dan keterbatasan pengajar. Gambarnya misalnya target output peserta pelatihan di bidang pemerintahan desa BBPD di Malang yang telah ditetapkan Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional adalah 720 orang aparatur desa, karena kebijakan nasional pelaksanaan pelatihan tidak dapat dilaksanakan karena dibutuhkan penghematan terhadap keuangan negara. Seharusnya target output peserta pelatihan yang menjadi target nasional tersebut harus tetap bisa dilaksanakan dengan cara menggunakan mekanisme Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Artinya kolaborasi antara Kementerian Dalam Negeri yang menjadi induk BBPD di Malang, Kementerian Keuangan dan Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional sangat dibutuhkan karena target Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional adalah target nasional begitu pula dengan Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Keuangan. Tetapi ini tidak hanya berbicara target melainkan secara menyeluruh bagaimana mekanisme program tersebut harus diselesaikan dengan hasil yang dapat diukur dengan standar.

Daftar Pustaka

- Aam Azatil Isma¹, Otto Randa Payangan², Dian Anggraece Sigit Parawansa. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN UPT Sulselbar. *Jurnal Ilmiah Administrasita'* ISSN 2301-7058, Vol 11. No. 01. Juni 2020.
- Abas, M. A. (2019). Public Policy and Governance: Theory and Practice. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-7). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3699-1
- Adejumo-Ayibiowu, D. (2016). A THEORETICAL BASIS FOR GOOD GOVERNANCE. *Africanus: Journal of Development Studies*, 45(2), 1-27. <https://doi.org/10.25159/0304-615X/1179>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27-36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2023). IHS, Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2023.
- Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang. (2023). Laporan Kinerja Tahun 2023.
- Bappenas. (2020). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Kementerian PPN/Bappenas. <https://www.bappenas.go.id/files/rpjmn/Narasi-RPJMN-2020-2024.pdf>
- Bappenas. (2023). Peta Jalan Transformasi Digital Pemerintahan Desa. <https://www.bappenas.go.id>
- Boulter N., Dalziel M, dan Hill J. (1996). *People and Competencies*, Bidlles, Ltd.London.
- BPK RI. (2022). Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2022. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. <https://www.bpk.go.id>
- BPS. (2023). Indeks Pembangunan Desa Tahun 2023. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/publication>
- Dirjen Bina Pemdes. (2021). Strategi Nasional Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa 2020-2024. Kemendagri. <https://binapemdes.kemendagri.go.id>
- DPMD Provinsi Jawa Tengah. (2022). Laporan Pelaksanaan Pelatihan Aparatur Desa. <https://dpmd.jatengprov.go.id>
- Dubrin, A. J. (1982). *Fundamentals of organizational behavior* (hal. 29).
- Dwiyanto, A. (2008). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fajarwati. N. (2019). Pengembangan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Wacana Kinerja*.
- Handayani, L. (2021). Peluang dan tantangan digitalisasi pelatihan aparatur desa. *Jurnal Teknologi dan Pemerintahan*, 4(1), 11-24. <https://doi.org/10.21070/jtp.v4i1.1842>
- Heikkila, T., & Gerlak, A. K. (2005). The Formation of Large-scale Collaborative Resource Management Institutions: Clarifying the Roles of Stakeholders, Science, and Institutions. *Policy Studies Journal*, 33(4), 583-612. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00134.x>
- Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri. (2023). Surat Nomor X.7001.2.8/209/IJ tanggal 29 Agustus 2023 hal Pengantar Laporan Hasil Audit Ketaatan Keuangan Pengelolaan Belanja dan Pengadaan Barang/Jasa pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang T.A. 2023.
- Kemendagri. (2023). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Tahun 2022. <https://ditjenbinaPemdes.kemendagri.go.id>

- Kemendesa PDPT. (2022). Laporan Pembangunan Desa 2021/2022. <https://kemendesa.go.id/>
- Kementerian Keuangan RI. (2023). Outlook Transfer ke Daerah dan Dana Desa. <https://www.kemenkeu.go.id>
- Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran Besar Pemerintahan Desa Di Malang. (2023). Keputusan Nomor 800.1-36 Tahun 2023 tentang tentang Pengajar Balai Besar Pemerintahan Desa Di Malang Tahun Anggaran 2023.
- Kuncoro, A., Widodo, A., & Suryanto, T. (2019). Pengaruh Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(2), 82-91
- Lai, J.-Y., & Ong, C.-S. (2010). Assessing and managing employees for embracing change: A multiple-item scale to measure employee readiness for e-business. *Technovation*, 30(1), 76-85. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.003>
- Lestari, P. D. (2022). Pendampingan pemerintah dalam penguatan kapasitas perangkat desa. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(2), 65-80. <https://doi.org/10.19184/japi.v9i2.25678>
- Malthis RL, Jackson JH. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Mangkunegara, PA. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung (ID): Refika Aditama.
- Manser, M. H. (1995). *Chambers combined dictionary & thesaurus* (p. 337). Edinburgh: Chambers.
- Marc Maesschalck. (2017). The Origins of Governance Theory. In *Reflexive Governance for Research and Innovative Knowledge* (pp. 31-56). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119388715.ch2>
- Mawaddah, H., & Marefanda, N. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Simeulue. *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(2), 197-208. [https://doi.org/10.25299/jiap.2022.vol8\(2\).10490](https://doi.org/10.25299/jiap.2022.vol8(2).10490)
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *The American Psychologist Journal*, Volume:28, 1-14.
- McGinnis, M. D. (2016). Polycentric Governance in Theory and Practice: Dimensions of Aspiration and Practical Limitations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3812455>
- McLaughlin, J., & Jordan, B. (1999). Model logika: alat untuk menceritakan kisah kinerja program Anda. *Evaluasi dan Perencanaan Program* 22(1): 65-72.
- Miarso, Y. (2008). Peningkatan kualifikasi guru dalam perspektif teknologi pendidikan [Jurnal Pendidikan Penabur, 7(10), 66-76.
- Moekijat. (1990). *Evaluasi Pelatihan dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan*. Bandung (ID): Penerbit Mandar Maju.

- Muslich, M. (2007). *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara. Halaman 13.
- Nawawi, H. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif (h.395)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ningrum, E. (2010). Definisi kualifikasi dalam konteks pekerjaan. Universitas Pendidikan Indonesia. <http://file.upi.edu.22/09/2010>.
- Nugroho, H. Y., & Saputra, B. D. (2022). Digitalisasi pelatihan aparatur desa melalui learning management system (LMS). *Jurnal Reformasi Administrasi*, 9(1), 22-35. <https://doi.org/10.14710/jra.2022.3345>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3. (2013). *Tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19. (2007). *Tentang Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa/Kelurahan*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5. (2024). *Tentang Satu Data Pemerintahan Dalam Negeri*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18. (2024). *Tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18. (2024). *Tentang Jabatan Fungsional Di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28. (2017). *Tentang Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3. (2024). *Tentang Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1. (2023). *Tentang Jabatan Fungsional*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 10. (2018). *Tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11. (2017). *Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 43. (2014). *Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*.
- Peraturan Presiden Nomor 38. (2020). *Tentang Jenis Jabatan yang Dapat Diisi oleh Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja*.
- Poerwadarminta, W. J. S. (2006). *Kamus umum bahasa Indonesia (Edisi ke-3)*. Jakarta: Balai Pustaka.

- Pratama, A. (2020). Evaluasi dana pelatihan aparatur desa dan kinerja tata kelola. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(1), 88–104. <https://doi.org/10.33701/jpp.v10i1.4312>
- Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1996). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (ed. rev., hal. 533). Jakarta: Balai Pustaka.
- Pusat Data dan Informasi Kemendagri. (2021). *Profil Desa dan Kelurahan (Prodeskel) Tahun 2021*. <https://prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id>
- Redaksi Halo Indonesia. (2022). *Ditjen Bina Pemdes Kemendagri Gelar Webinar Peningkatan Kapasitas Aparatur Desa Berbasis Digital*. Jakarta: 2022. <https://www.haloindonesia.co.id/ditjen-bina-pemdes-kemendagri-gelar-webinar-peningkatan-kapasitas-aparatur-desa-berbasis-digital>.
- Ryan, C. M. (2001). Leadership in collaborative policy-making: An analysis of agency roles in regulatory negotiations. *Policy Sciences*, 34(3–4), 221–245. <https://doi.org/10.1023/A:1012655400344>
- Siregar, R. F. (2021). Kapasitas kelembagaan dan pembangunan desa terpadu di Sumatera Utara. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 25(3), 44–58. <https://doi.org/10.22146/jkap.25.3.2021.4512>
- Spencer LM, Spencer SM. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoker, G. (2018). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 68(227–228), 15–24. <https://doi.org/10.1111/issj.12189>
- Sugiharto, D. (2021). Integrasi sistem pelatihan online bagi aparatur desa. *Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan*, 2(1), 55–68. <https://doi.org/10.51242/jtdp.v2i1.2901>
- Sunusi, S. (2016). STRATEGI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 5(2), 144. <https://doi.org/10.26858/jiap.v5i2.1766>
- Supriyanto, D. (2022). *Strategi Efektif Pelatihan Aparatur Pemerintah Daerah*. Bandung: Refika Aditama.
- TNP2K. (2022). *Evaluasi Dana Desa dan Pengaruhnya terhadap Peningkatan Kapasitas Aparatur*. Sekretariat Wakil Presiden RI. <https://www.tnp2k.go.id>
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- United Nations Development Programme, 2009. *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York: UNDP.
- Wahyudi, R. (2023). Strategi peningkatan SDM aparatur desa pasca pandemi. *Jurnal Bina Praja*, 15(1), 56–69. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.1.2023.56-69>

- Wibowo, T. A. (2023). Pelatihan dan pembinaan aparatur desa dalam perspektif otonomi daerah. *Jurnal Desentralisasi*, 15(1), 77–89. <https://doi.org/10.21831/desentralisasi.v15i1.5783>
- Widodo, T. (2023). Harmonisasi pelatihan dengan kebijakan pembangunan desa. *Jurnal Sosial Politik*, 13(1), 119–135. <https://doi.org/10.24843/jsp.v13i1.7896>
- Yoder, D. (1981). Job analysis. In *Principles of Personnel Management* (p. 210).
- Younas, A. (2022). Review of Corporate Governance Theories. *European Journal of Business and Management Research*, 7(6), 79–83. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.6.1668>
- Yuliana, I. (2021). Efektivitas pelatihan aparatur desa berbasis kompetensi. *Jurnal Pembangunan Daerah*, 6(2), 100–115. <https://doi.org/10.15294/jpd.v6i2.3124>
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yuwono, D. (2022). Peningkatan kapasitas SDM desa melalui kerjasama multistakeholder. *Jurnal Inovasi Pemerintahan*, 10(2), 33–49. <https://doi.org/10.24843/jip.v10i2.3792>