

PEMBERDAYAAN KELEMBAGAAN BADAN PERMUSYAWARATAN DESA

Oleh :

Yanhar Jamaluddin

Dosen tetap FISIP Universitas Islam Sumatera Utara
yanharja-ii@uisu.ac.id

ABSTRAK

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) merupakan lembaga perwakilan penduduk desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan secara demokratis. BPD berfungsi Membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama Kepala Desa ; Menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa, dan ; Melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa. Dengan demikian BPD berperan strategis mewujudkan pemerintahan desa yang demokratis, partisipatif, transparan, dan akuntabel. Berdasarkan analisis dan pembahasan secara deskriptif kualitatif, menunjukkan BPD belum optimal dalam melaksanakan peran dan fungsinya. Realita ini disebabkan kuatnya dominasi Kepala Desa, faktor internal maupun eksternal di BPD, dan belum memiliki visi dan misi. Oleh karenanya Pemberdayaan aspek kelembagaan BPD perlu dilakukan untuk meningkatkan peran dan fungsinya, yaitu dengan cara ; Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kelembagaan, Membangun komitmen bersama, Membentuk jaringan komunitas, Menciptakan keunggulan, dan Memetakan Sistem dan Budaya Kualitas Kerja. Untuk berhasilnya pelaksanaan pemberdayaan kelembagaan BPD, diperlukan design program pemberdayaan kelembagaan yang terintegrasi ditingkat daerah sesuai dengan kemandirian dan potensi masyarakat Desa.

Kata kunci : Pemberdayaan, Kelembagaan, Badan Permusyawaratan Desa

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) represent institute of delegation of resident of countryside [of] pursuant to regional keterwakilan and specified democratically. BPD function to Study and agree on Device of Regulation of Countryside with Countryside Head ; Accomodating and channelling aspiration socialize countryside, and ; [Doing/Conducting] observation of performance Lead Countryside. Thereby BPD of strategic sharing realize governance of democratic countryside, partisipative, transparent, and akuntabel. Pursuant to analysis and solution descriptively qualitative, showing BPD not yet optimal in executing [his/its] function and role. This Realita [is] caused [by] [his/its] strength predominate Countryside Head, internal factor and also eksternal [in] BPD, and not yet owned vision and misi. For the reason Enableness of aspect of institute of BPD require to be [done/conducted] to increase [his/its] function and role, that is by ; Identifying strength and institute feebleness, Develop;Building komitmen with, Forming community network, Creating excellence, and Map System and Culture of Quality Work. To succeed [it] execution of enableness of institute BPD, needed [by] design program enableness of integrated institute mounted [by] area as according to independence and potency socialize Countryside

Keyword : Enableness, Institute, BPD

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan semangat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di Indonesia, pemerintah melakukan penataan mulai dari penataan regulasi peraturan, penataan organisasi kelembagaan, penataan sistem pengelolaan birokrasi dan aparatur, penataan pola pengembangan sumberdaya manusia dan sumberdaya alam, hingga penataan tata kelola kehidupan kemasyarakatan. Salah satu wujud penataan pada aspek regulasi adalah ditetapkannya Undang-Undang RI No 6 Tahun 2014 tentang Desa dan diikuti dengan keluarnya Peraturan Pemerintah RI No. 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Munculnya peraturan perundang-undangan tentang Desa tersebut dimaksudkan untuk mengoptimalkan penyelenggaraan pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat.

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 menyebutkan “*Badan Permusyawaratan Desa adalah lembaga yang melaksanakan fungsi pemerintahan yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan secara demokratis, dan BPD berfungsi : a. Membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama Kepala Desa, b. Menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa, dan c. Melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa.* Fungsi-fungsi tersebut membuktikan BPD punya peran strategis dalam mewujudkan pemerintahan desa yang demokratis, partisipatif, transparan, dan akuntabel.

Demokratis berarti BPD berperan menyuarakan aspirasi dan kehendak sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat Desa. **Partisipatif** berarti BPD berperan mengikutsertakan masyarakat dalam menyelesaikan permasalahan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. **Transparan** berarti BPD berperan mendorong terwujud iklim keterbukaan dalam pengelolaan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. **Akuntabel** berarti BPD berperan mempertanggungjawabkan segala perilaku, sikap, dan tindakan kerjanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan sesuai

dengan harapan masyarakat Desa. “Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kinerja seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak untuk dimintai pertanggungjawaban” (Prianto, 2006 dalam Solekhan, 2014 : 105).

Kajian dan penelitian terkait kelembagaan BPD telah banyak, dan hasilnya menunjukkan kinerja BPD dalam melaksanakan fungsinya belum optimal (penelitian Kajual, Sefnat; 2013, Galih Karyadijaya, Suwondo, dan Ike Wanusmawatie; 2013, Fahmi Risalah, Fitriyah, Supratiwi; 2013, Arti Asih P, Dany dan Farid Maruf, Muhammad; 2014, dan Marlina Puryanti, Herbasuki Nurcahyanto, Dyah Hariani; 2014). Belum optimalnya peran BPD disebabkan kuatnya dominasi Kepala Desa, adanya faktor internal maupun eksternal di BPD, adanya praktek *money politic* yang dilakukan Kepala Desa, dan BPD masih belum memiliki visi dan misi. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka kajian dan analisis terhadap Badan Permusyawaratan Desa masih penting untuk diteliti dengan menggunakan berbagai pendekatan. Argumentasi penulis mengenai pentingnya analisis tentang pemberdayaan aspek kelembagaan adalah karena BPD merupakan wakil dari penduduk desa, yang akan menentukan keberlangsungan dan keberwujudan pemerintahan Desa yang demokratis, partisipatif, transparan dan akuntabel. Alasan inilah yang menjadi dasar bagi penulis untuk menelaah efektivitas Badan Permusyawaratan Desa ditinjau dari aspek kelembagaan, dan menurut penulis hingga saat ini belum ditemukan adanya artikel yang menganalisis dan menjelaskan bagaimana strategi memberdayakan BPD ditinjau dari aspek kelembagaan. Demikian pula sebagaimana yang dinyatakan oleh Kajual, Sefnat (2013) dalam abstrak penelitiannya “..... Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai institusi perwakilan rakyat di tingkat Desa yang mempunyai kedudukan sejajar dan menjadi mitra Pemerintah Desa “. Oleh karenanya kajian dan analisis terhadap pemberdayaan atau penguatan kapasitas kelembagaan BPD harus menjadi perhatian agar tidak diskriminatif dibandingkan dengan pemerintah Desa. Tujuannya untuk menjamin efektivitas kinerja BPD dalam melaksanakan fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan, serta melaksanakan tugas pemerintahan, kemasyarakatan dan pembangunan di Desa.

B. Permasalahan

Permasalahan pada artikel ini dapat dirumuskan, yaitu Bagaimanakah strategi memberdayakan aspek kelembagaan untuk meningkatkan peran BPD ? sedangkan penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan strategi pemberdayaan aspek kelembagaan untuk meningkatkan peran BPD. Selanjutnya untuk memenuhi tujuan penelitian ini, analisis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. “ Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain “ (Sugiyono, 2014 : 11), dan dalam melakukan analisis, data yang digunakan bersumber dari data skunder yaitu literatur dan dokumentasi (*library*) yang berkenaan dengan permasalahan.

ANALISIS KAJIAN

A. Pengertian dan Tujuan Pemberdayaan

Pemberdayaan berasal dari istilah *empowerment* yang berawal dari kata daya (*power*). Daya dalam arti kekuatan yang berasal dari dalam tetapi dapat diperkuat dengan unsur-unsur yang diserap dari luar. Konsep pemberdayaan mulai dikenal pada tahun 1990-an. Lahirnya konsep pemberdayaan pada dasarnya merupakan antithesis terhadap model pembangunan yang kurang memihak pada rakyat mayoritas.

Menurut Kamus webster dalam *Oxford English Dictionary* :

Kata “*Empower*” mengandung 2 arti. Pengertian pertama adalah *to give power or authority to* (diartikan sebagai memberi kekuasaan – mengalihkan kekuasaan, atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain), pengertian kedua berarti *to give ability to or enable* (diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan)...(Sedarmayanti, 2000 : 79)

Sedangkan Parson (1994), menyatakan : Pemberdayaan adalah sebuah proses agar setiap orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam berbagai pengontrolan atas, dan mempengaruhi kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya. (Mardikanto, 2014 : 118), dan Anthony Bebbington (2000), *empowerment is a process through which those excluded are able to*

participate more fully in decisions about form of growth, strategies of development, and distribution of their product. (Mardikanto, 2014 : 119). Sementara itu Sumaryadi (2005), mengutarakan “ Pemberdayaan merupakan proses sebagai akibat dari mana individu mempunyai kemandirian, motivasi, dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dalam cara-cara yang memberikannya rasa kepemilikan dan pemenuhan dalam mencapai tujuan bersama”.

Dari beberapa pandangan diatas maka makna dari Pemberdayaan (*empowerment*) adalah serangkaian aktivitas sekelompok orang yang terlibat secara aktif memberikan kesempatan dan kekuatan berupa kepercayaan, dorongan atau stimulus dan meningkatkan kemampuan dan kemandirian untuk mengoptimalkan posisi dan peran mereka dan untuk memperkuat daya (kemampuan) mereka dalam proses pemenuhan kebutuhan dan tuntutan. Dengan demikian unsur yang melekat pada pemberdayaan masyarakat antara lain :

a. **memandirikan masyarakat** agar masyarakat mampu memperbaiki mutu kehidupannya sehingga mampu mandiri dan terlibat aktif dalam proses pemerintahan dan pembangunan.

b. **mengembangkan potensi dan daya (kekuatan)** sehingga masyarakat mempunyai posisi tawar (memperkuat posisi dan peran) dalam struktur kekuasaan dengan pihak yang memberdayakan.

c. **proses partisipatif** dengan memberikan kekuatan, akses dan kesempatan kepada masyarakat untuk mengidentifikasi masalah, merumuskan masalah dan menetapkan program dan kegiatan apa yang diperlukan dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki untuk mengatasi problem.

Pemberdayaan merupakan upaya meningkatkan harkat dan martabat manusia. Pemberdayaan bukan hanya penguatan terhadap individu (perorangan) tetapi juga pranata-pranata sosial yang ditujukan, diantaranya penanaman nilai, pembaharuan kelembagaan, atau pun peningkatan peran (dalam perencanaan – pengambilan keputusan – pengawasan – pembelaan/advokasi, dan lain lain). Karena upaya pemberdayaan lebih banyak aktivitas memberi, maka manusia (individu ataupun pranata-pranata sosial) tidak boleh tergantung pada proses pemberian. Harus dibarengi dengan usaha sendiri, sehingga manusia akan semakin mandiri dan tumbuh harga diri dan martabatnya.

Menurut Payne dan Sharddlow (2002), dalam Soleh (2014 : 27).: “ Tujuan utama Pemberdayaan adalah membantu klien memperoleh daya untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan ia lakukan, yang terkait dengan diri mereka, termasuk mengurangi hambatan pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan. Sedangkan Mardikanto(2014 : 93), menyatakan : “ Pemberdayaan bertujuan dua arah : *Pertama*, melepaskan belenggu kemiskinan dan keterbelakangan. *Kedua*, memperkuat posisi lapisan masyarakat dalam struktur ekonomi dan kekuasaan “

Dari pandangan diatas maka tujuan akhir dari pemberdayaan bagi masyarakat adalah :

- Untuk meningkatkan harkat – martabat manusia,
- Untuk mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, ketrampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran serta memanfaatkan sumberdaya.
- Untuk menswadayakan, memperkuat daya saing dan posisi tawar menawar kelompok masyarakat terhadap kekuatan-kekuatan penekan di segala bidang dan sektor kehidupan.

Jika ditelaah tujuan akhir pemberdayaan itu, menimbulkan pertanyaan ; bagaimana menjamin agar upaya pemberdayaan itu dapat berhasil dilaksanakan ?. Keseluruhan tujuan dan upaya pemberdayaan baik terhadap individu maupun organisasi dapat dikatakan bermanfaat dan berhasil, jika mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara maksimal.

Menurut Wilson (1996), dalam Sumaryadi (2005 : 152) ; pengukuran yang dapat digunakan untuk melihat berhasil tidaknya upaya pemberdayaan itu pada level organisasi, ditentukan oleh :

- a. Kebijakan pemberdayaan,
- b. Strategi dan perencanaan bagi pengembangan budaya pemberdayaan,
- c. Keuangan dan sumberdaya yang tersedia bagi pengembangan pemberdayaan,
- d. Struktur dan proses manajemen untuk mengelola pemberdayaan,
- e. Publisitas dan komunikasi bagi prakarsa dan keberhasilan pemberdayaan,
- f. Keberhasilan usaha yang secara langsung mempengaruhi pemberdayaan, dan
- g. Moril dan kepuasan dalam organisasi.

Dengan demikian langkah pemberdayaan individu dan organisasi harus mampu menghasilkan keluaran berupa tingginya posisi tawar kelompok masyarakat, diperhitungkannya ide dan gagasan, dan rendahnya sikap penolakan dari pemerintah. Hal tersebut merupakan beberapa indikator pokok dari peningkatan efektivitas yang harus dicapai organisasi.

Pencapaian tujuan proses pemberdayaan dapat juga dilihat dari aspek kepemimpinan, yaitu mampunya pimpinan organisasi menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki organisasi. Dalam hal melihat visi organisasi misalnya, diharapkan pimpinan memiliki pengetahuan komprehensif yang berkaitan dengan organisasi, mampu memprediksi atau mengantisipasi jauh ke depan, mampu memotivasi anggota, dan menggerakkan semua sumberdaya manusia, serta selalu memberi pemikiran baru tentang metode dan cara mencapai visi organisasi. Pemimpin hendaknya juga mempunyai pandangan yang berfokus pada kenyataan, realistis, responsif dan inovatif, dan peka terhadap lingkungan serta kreatif dalam menghadapi situasi dan tuntutan nyata di lapangan, yang pada akhirnya pimpinan berani mengambil keputusan dan melakukan terobosan baru yang mengarah pada perubahan kehidupan organisasi dan kehidupan masyarakat yang lebih baik.

B. Pemberdayaan Kelembagaan Badan Permasyarakatan Desa

Terdapat tiga strategi pendekatan yang dipakai dalam proses pemberdayaan masyarakat, sebagaimana dikemukakan Elliot (1987) dalam Sumaryadi (2005 : 150) yaitu :

Pertama, *the welfare approach* yaitu membantu memberikan bantuan kepada kelompok-kelompok tertentu yang dimaksudkan untuk memberdayakan masyarakat dalam menghadapi proses politik dan pemiskinan rakyat,

Kedua *the development approach* – terutama memusatkan perhatian pada pembangunan peningkatan kemandirian, kemampuan dan keswadayaan masyarakat, sedangkan

Ketiga, *the empowerment approach* yang melihat kemiskinan sebagai akibat proses politik dan berusaha memberdayakan atau melatih rakyat mengatasi ketidakberdayaannya “

Sementara itu Kartasmita (1995) dalam Sumaryadi (2005 : 150), Upaya memberdayakan masyarakat harus dilakukan melalui tiga cara :

1. Menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat untuk berkembang.
2. Memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh rakyat dengan menerapkan langkah-langkah nyata, menampung berbagai masukan, menyediakan prasarana dan fasilitas yang dapat diakses oleh lapisan masyarakat.
3. Memberdayakan rakyat dalam arti melindungi dan membela kepentingan masyarakat lemah “.

Berdasarkan pandangan tersebut, maka strategi dalam memberdayakan masyarakat sesungguhnya dapat dilakukan secara revolusi (cepat) dan evolusi (lambat). Secara revolusi pemberdayaan dapat dilakukan dengan pengukuran pencapaian hasil yang cepat diperoleh, biasanya masyarakat menggunakan pihak luar yang ikutserta bersama-sama langsung aktif dalam kegiatan masyarakat. Cara ini dapat disebut dengan “pemain bayaran” dalam proses politik. Sedangkan secara evolusi pemberdayaan dilakukan melalui proses bertahap dan hasilnya membutuhkan waktu lama. Biasanya dilakukan melalui kegiatan pendidikan, latihan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan pengembangan pengetahuan / ketrampilan. Cara-cara diatas adalah untuk mengatasi ketidakberdayaan orang-orang atau pun kelompok. Menurut Chambers (1995 : 168) ;

“ Ketidakberdayaan ditandai dengan kedudukan mereka yang rendah, jauh dari jangkauan komunikasi dan menerima informasi, tidak punya asset, kehidupan yang tidak terjamin, menghadapi kesusahan dengan apa adanya, jauh dari layanan pemerintah, sebagai kelompok yang lemah tertekan oleh kelompok yang kaya (elit) dan menjadi kelompok yang selalu dirugikan “.

Dengan demikian Ketidakberdayaan adalah Orang yang tidak berdaya seringkali terbatas dan tidak mempunyai akses terhadap bantuan pemerintah dan terhalang memperoleh bantuan hukum, serta membatasi kemampuannya untuk menuntut upah yang layak, menempatkan dirinya selalu pada pihak yang dirugikan, dan hampir tidak mempunyai pengaruh apa-apa terhadap pemerintah dalam mengambil keputusan tentang pelayanan dan bantuan yang perlu diberikan kepada mereka

sendiri. Pada akhirnya ketidakberdayaan dapat diukur secara kualitatif sebagai kelompok yang tidak diperhitungkan, kurang beruntung, tidak memiliki akses, tersisih dari arus pembangunan, rentan (tidak punya modal menghadapi perubahan yang spontan, dan terpinggirkan).

Sebagaimana telah disebutkan pada bagian pendahuluan diatas, ketidakberdayaan BPD disebabkan kuatnya dominasi Kepala Desa, adanya faktor internal maupun eksternal di BPD, adanya praktek *money politic* yang dilakukan Kepala Desa, dan BPD masih belum memiliki visi dan misi. BPD sebagai lembaga perwakilan masyarakat Desa yang melaksanakan fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan, maka keinginan untuk menjadi lebih baik merupakan suatu tujuan. Tidak jarang BPD berusaha sendiri dan berusaha dengan melibatkan pihak luar untuk dapat kuat dan berdaya serta menjadi kelompok yang diperhitungkan. Setidak-tidaknya strategi pemberdayaan itu dilakukan secara sistematis dan diarahkan pada penguatan sumberdaya-sumberdaya yang tersedia, antara lain melalui penguatan institusi kelembagaan. Berdasarkan analisis penulis maka pemberdayaan atau penguatan aspek kelembagaan BPD dapat dilaksanakan dengan :

1. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kelembagaan BPD.

Identifikasi dimaksudkan untuk menggali seberapa mampu dan seberapa kuat keunggulan bersaing yang dimiliki BPD untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam pemerintahan dan pembangunan Desa. Jika terdapat kekurangan kekuatan maka hal itu menggambarkan rendahnya keuntungan yang dimiliki. Jika terdapat banyak kelemahan maka hal itu menggambarkan tingginya kerugian yang dimiliki BPD. Untuk itulah BPD harus melakukan analisis kemampuan sumberdaya. Secara umum sumberdaya organisasi terdiri dari sumberdaya nyata, sumberdaya tidak nyata, dan sumberdaya manusia. Sumberdaya nyata antara lain sumberdaya fisik dan keuangan, dan sumberdaya tidak nyata antara lain teknologi – reputasi – dan budaya, sedangkan sumberdaya manusia antara lain ketrampilan – pengetahuan – sikap – kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi – dan motivasi.

Untuk melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan, BPD dapat menggunakan analisis SWOT (*Strength-weakness-Opportunity-Threat*). Analisis SWOT adalah

suatu analisis ditingkat organisasi yang bermaksud menandingi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan (Sedarmayanti, 2000 : 109). Sementara menurut Jauch dan Glueck (1994 : 89) ; “ dengan analisis SWOT pelaksanaan proses manajemen strategi dapat lebih efektif, karena manajemen hanya memfokuskan analisis dan diagnosa ke dalam dan ke luar organisasi, sehingga hasilnya akan dapat lebih efektif “.

Disamping analisis SWOT, BPD juga dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan cara Diagnosa Organisasi.

Menurut Thoha (2002 : 121) ;

“ Manakala suatu organisasi dipandang sebagai suatu sistem, maka proses diagnosa terhadapnya dapat dilakukan melalui tiga tingkatan. Tingkatan tertinggi merupakan organisasi secara keseluruhan. Tingkatan berikutnya berupa kelompok atau bagian atau unit. Tingkatan terendah adalah posisi atau tugas masing-masing individu ”.

Memaknai pendapat Thoha tersebut, berarti BPD dapat mengamati darimana sumber masalah kelembagaan itu terjadi. Jika timbul dari tingkatan tertinggi, maka biasanya akan mempengaruhi tingkatan yang lebih rendah dibawahnya sehingga dapat berakibat pada melemahnya pelaksanaan fungsi BPD. Demikian pula sebaliknya, jika permasalahan kelembagaan timbul dari tingkatan yang lebih rendah dipastikan berpengaruh pada pencapaian tujuan bersama. Oleh sebab itu dalam mengidentifikasi kekuatan ataupun kelemahan dengan teknik Diagnosa ini, kekuatan dan kelemahan BPD dapat dilakukan secara parsial yaitu pada tingkatan mana kekuatan dan kelemahan kelembagaan itu timbul. Jadi tidak diperlukan penyelesaian secara *overall*.

Hasil dari identifikasi dan analisis kemampuan sumberdaya ini akan bermanfaat, disamping ditemukannya kekuatan dan kelemahan, juga akan ditemukan peluang dan ancaman terhadap organisasi. Kesemuanya akan bermanfaat untuk mengukur tingkat kemampuan bersaing BPD, juga membantu pimpinan BPD dalam :

- a) Menyusun dan mengintegrasikan kegiatan pembangunan Desa
- b) Mengikuti perkembangan dan perubahan ditingkat daerah / nasional
- c) Mampu meramal perkembangan dan tantangan BPD ke masa depan,

- d) Menyusun dan membina manajemen keuangan lembaga, yang merupakan proses dalam mewujudkan usaha untuk mencari / menggali pembangunan Desa secara optimal dan memanfaatkan pembangunan secara efisien, sehingga operasional untuk membiayai pembangunan Desa dapat terpelihara dengan baik,
- e) Pemanfaatan teknologi untuk kemudahan BPD menyelesaikan masalah yang sangat mendesak dapat segera diselesaikan,

2. Membangun komitmen organisasi

Menurut Luthans (1992) ;

“ Komitmen organisasi merupakan : (1) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi . Lebih lanjut Luthans mengatakan komitmen ditentukan oleh variabel personal dan variabel organisasi “.

Dari pendapat Luthans, berarti Komitmen merupakan wujud dari kesepakatan dan pandangan yang sama diantara orang-orang dalam organisasi untuk melakukan dan mencapai suatu tujuan bersama.

Sementara Sutrisno (2011 : 296) menyatakan ;

“ Dari konsep teori organisasi komitmen pegawai itu merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjadi kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun untuk memperoleh komitmen yang tinggi diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya “.

Berdasarkan pandangan Luthans dan Sutrisno tersebut, sesungguhnya membangun komitmen berfungsi sebagai pendorong tercapainya kinerja yang tinggi. Oleh sebab itu dalam membangun komitmen bersama, BPD dapat mewujudkannya dengan cara :

- a. Menyusun Visi dan misi, dengan menginspirasi pimpinan dan anggota BPD dengan kekuatan dan daya tarik visi dan misi mereka, serta memberi rasa bangga atas pekerjaan mereka.
- b. Menguasai agenda, dengan memberi otoritas- peran dan kepercayaan untuk menentukan agenda yang dipilihnya.
- c. Belajar, yaitu pada satu sisi memberi kesempatan dan mendorong unsur pimpinan dan

anggota BPD mempelajari pengetahuan baru dan menerapkannya pada suasana baru. Namun pada sisi yang lain bagaimana semua pihak dalam BPD menjadikan BPD sebagai wadah pembelajaran organisasi atau *Learning Organization*. Seperti yang dikatakan Peter Senge, dalam Sedarmayanti (2000 : 111-112) ;

“ Istilah *learning organization* atau organisasi yang terus belajar sangat luas dan dapat berarti banyak hal bagi banyak orang. Pada umumnya ini berarti organisasi yang luwes, tanggap, adaptif yang tidak begitu birokratis dan sebagainya. Untuk menjamin terwujudnya pembelajaran organisasi terdapat lima disiplin yaitu Berpikir sistem, Model Mental, Keahlian Pribadi, Pembelajaran Tim, dan Membangun Visi Bersama “

Namun perlu dicermati, membangun komitmen organisasi akan berhasil jika terdapat sinergitas antara harapan dan kenyataan diantara individu dan organisasi. Hal yang sama seperti yang dikemukakan dalam teori Pertukaran Sosial ; “ Komitmen organisasi akan bisa dicapai apabila apa yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apa yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota “ (Sutrisno, 2011 : 303).

Membangun komitmen merupakan prinsip awal diantara pimpinan dan anggota BPD, yang menekankan pentingnya kebersamaan dalam memandang persoalan strategis dimasyarakat dan menyeragamkan tindakan yang diperlukan. Atau dengan kata lain diperlukannya komitmen terhadap program dan pembangunan, adalah : a. demi terwujudnya prioritas program pembangunan Desa, b. adanya keinginan yang kuat untuk menuju perubahan kemasyarakatan, c. terwujudnya pembangunan yang lebih baik untuk memenuhi kepentingan-kepentingan masyarakat, dan d. teraktualisasinya komitmen kedalam perilaku pimpinan dan anggota BPD.

3. Membentuk jaringan komunitas (*community*).

Jaringan komunitas merupakan proses dan media komunikasi – informasi antar lembaga yang dibangun atas dasar semangat dan kepentingan bersama. Pada akhirnya komunitas berfungsi sebagai wadah untuk mengorganisir kekuatan. Penguatan ini dapat diwujudkan melalui terkoneksi BPD dengan kelompok-kelompok jaringan yang ada dan terbentuknya kemitraan untuk berhubungan dengan pihak lain

yang sama-sama berkepentingan dan/atau turut bersama-sama menyuarakan tuntutan / pengaruh. *Community* berarti kelompok sosial yang terbatas, yang memperlihatkan rasa sentiment yang sama.

Menurut Hasan Shadly (1987), Komunitas dibentuk atas dasar :

- a) Satu perasaan yang sama (*community sentiment*), kita adalah satu. Satu sikap dan satu dalam perbuatan sehingga menjadi satu kesatuan atau senasib sepenanggungan
- b) Satu pemahaman ; mereka sama-sama punya peran dan sama-sama mengambil peran.
- c) Saling ketergantungan baik secara fisik maupun *Psychologis*
- d) Solidaritas yang sama.

Salah satu kekuatan komunitas yang patut dipelihara oleh BPD adalah kelompok-kelompok kemasyarakatan di Desa, seperti kelompok kepemudaan – keagamaan – tokoh masyarakat – ulama - profesi – dan lain-lain. Keterlibatan kelompok-kelompok kemasyarakatan itu ditujukan agar mereka dapat masuk dalam lingkungan sistem tata kelola pemerintahan Desa. Oleh karenanya BPD dapat membuka ruangpartisipasi yang efektif. Ruangpartisipatif yang dimaksudkan adalah tersedianya sarana komunikasi dan interaksi yang seluas-luasnya bagi kelompok kemasyarakatan Desa untuk bertanya dan menyuarakan ide/gagasan tentang masalah pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Hal ini sesuai dengan fungsi BPD, dimana BPD berfungsi menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat. Oleh karenanya BPD dapat membuka ruang partisipatif itu secara langsung : tatap muka BPD dengan masyarakat yang terjadwal dan mempunyai agenda yang konkrit, yang pada intinya untuk mencari tindakan menyelesaikan masalah. Sedangkan secara tidak langsung : dengan menggunakan media-media yang terbuka dan tersebar di tempat yang strategis dimana masyarakat dapat aktif menyuarakan gagasannya.

Strategi membuka ruang partisipatif ini akan bermanfaat bagi BPD antara lain menjadi modal sosial dan kekuatan BPD dan sebagai modal penunjang untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat dan memudahkan BPD memperoleh informasi, keluhan dan aspirasi masyarakat terkait kebutuhan dan keinginan yang mereka harapkan.

4. Menciptakan Keunggulan

Untuk menjadi organisasi yang diperhitungkan dalam menjalankan fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan terhadap pemerintah Desa, BPD harus memiliki nilai lebih yang menjadi keunggulannya. Keunggulan merupakan modal spirit untuk mencapai efektivitas BPD. Dalam rangka mengefektivaskan organisasi, Mc. Kinsey menyajikan *model 7S*, dimana terdiri dari tujuh faktor utama yang mempengaruhi kemampuan organisasi terhadap perubahan, dan masing-masing faktor saling berinteraksi. Adapun *model 7S* menurut Mc. Kinsey, dalam Sedarmayanti (2000 : 115) adalah *Structure, Strategy, System, style, Staff, Skill* dan *Superordinate goals*. Jika *model 7S* Mc. Kinsey ini diaplikasikan di BPD, maka dapat diuraikan sebagai berikut :

a. **Faktor Structure,**

Pada intinya mengarah pada perubahan struktur. Dalam hal ini BPD harus senantiasa mengevaluasi dan melakukan perubahan struktur yang disesuaikan dengan lingkungan yang senantiasa berubah dan berkembang. Tujuannya agar BPD mampu merespon tuntutan dan kebutuhan dari pemerintah maupun masyarakat, dan mendorong perilaku pimpinan dan anggota BPD bertindak sesuai visi dan misinya. Peter Drucker, dalam Osborne dan Gaebler (2005 : xvii) menegaskan ; ‘ Setiap orang bisa menjadi wirausahawan asalkan organisasinya disusun untuk mendorong kewirausahaan “. Hal ini berarti struktur organisasi berpengaruh besar terhadap pembentukan perilaku anggotanya. Jadi struktur BPD, harus mengarahkan anggotanya berperilaku sebagai wakil masyarakat yang transparan, akuntabel, dan demokratis.

b. **Faktor Strategy,**

Pada intinya mengarah pada praktek pengembangan. Aplikasinya adalah BPD harus senantiasa mengembangkan praktek pelaksanaan fungsi dan tugas, dan tidak banyak menimbulkan konflik. Berbagai peraturan dan keputusan yang dihasilkan harus mendukung tercapainya tujuan, bukan justru menimbulkan permasalahan ke pemerintah Desa ataupun di masyarakat.

c. **Faktor System,**

Pada intinya mengarah pada prosedur formal dan informal. Aplikasinya adalah BPD harus memiliki standar prosedur formal dan informal yang memungkinkan BPD menjadi berfungsi, bukan sebaliknya memiliki prosedur formal dan informal namun tidak memfungsikan BPD.

d. **Faktor Style,**

Pada intinya mengarah pada aktivitas mengkomunikasikan prioritas. Aplikasinya adalah pimpinan BPD harus senantiasa mengkomunikasikan secara jelas tentang prioritas kinerja lembaga kepada anggota. Tujuannya untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya prioritas yang dilatarbelakangi oleh kepentingan individual masing-masing anggota dan kelompok tertentu.

e. **Faktor Staff,**

Pada intinya mengarah pada cara memandang manusia. Aplikasinya adalah BPD harus memiliki cara pandang yang *humanitis* pada aparatur pemerintah Desa dan masyarakat. Artinya aparatur pemerintah Desa adalah sumberdaya yang perlu dikelola secara kooperatif, interaktif, agresif, dan persuasif. Bukan sebaliknya, menganggap mereka tidak punya kemampuan apa-apa.

f. **Faktor Skill,**

Pada intinya mengarah pada pentingnya memiliki ketrampilan baru. Aplikasinya adalah setiap anggota BPD harus senantiasa memperbaiki dan meningkatkan ketrampilan baru. Tujuannya agar BPD tetap mampu bersinergi dan bersaing menghadapi tuntutan / perubahan lingkungan, pemerintahan dan kemasyarakatan.

g. **Faktor Superordinate goals,**

Pada intinya mengarah pada pembinaan dan penyamaan nilai-nilai organisasi. Aplikasinya adalah BPD harus menjadi penggerak dalam menyatukan nilai-nilai yang mungkin berbeda dalam mengelola BPD ataupun Pemerintah Desa. Saling berbedanya nilai-nilai dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan akan menghambat tercapainya tujuan bersama. Dengan menyatunya nilai-nilai organisasi akan menjadi modal spirit untuk mencapai tujuan dan keinginan bersama.

5. Memetakan Sistem dan Budaya Kualitas Kerja

Strategi ini dimaksudkan bagaimana BPD memiliki sistem dan budaya kualitas kerja yang terukur dan bertanggungjawab, karena kualitas kerja akan menjadi cermin kemampuan dan keberhasilan lembaga. Dalam rangka meningkatkan peran dan fungsinya maka BPD hendaklah memiliki sistem dan budaya kualitas kerja yang memenuhi standardisasi.

Dalam manajemen kualitas, Standardisasi adalah proses merumuskan, merevisi, menetapkan, dan menerapkan standard, dilaksanakan secara tertib dan atas kerjasama dengan semua pihak (Sutrisno, 2011 : 70). Dengan demikian berarti dalam menunjang pelaksanaan manajemen dan produk BPD yang berkualitas, diperlukan dua unsur utama yang saling melengkapi, yaitu standardisasi sistem kerja dan Budaya Kualitas.

Menurut Standard Internasional ISO 8402, dalam Sutrisno (2011 : 67) disebutkan “Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat “. Dalam kaitan ini, berarti BPD harus menyusun, merumuskan kriteria kualitas kerja yang diperlukan dan melaksanakannya secara tertib dan bersama-sama. Kriteria kualitas kerja disusun dan dirumuskan dapat merujuk pada beberapa hal, diantaranya : a. Produk jasa sesuai dengan kebutuhan pengguna, b. Proses dan output jasa sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, c. *Out-come* jasa memuaskan keinginan pemakai, d. Sesuai ketentuan hukum, dan e. Memiliki nilai ekonomis : efisien dan efektif. Sedangkan Budaya Kualitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (1994) dalam Sutrisno (2011 : 87) ;

“ Budaya Kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri atas filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas “.

Menanggapi pendapat Goetsch dan Davis, upaya menumbuhkan ataupun merubah budaya tradisional kearah budaya kualitas, diyakini akan banyak mengalami hambatan dan tantangan, baik dari individu, faktor nilai-nilai, kebiasaan, orientasi, dan faktor lingkungan. Contohnya dari hierarki berdasarkan rantai

komando, harus berubah ke hierarki berdasarkan partisipasi dan pemberdayaan anggota. Atau program berbasis anggaran, yang berubah ke program berbasis kinerja (kemanfaatan). Kondisi seperti ini merupakan sebagian kecil perubahan budaya yang harus dilakukan. Oleh karena itu, dalam merubah budaya organisasi BPD, pimpinan dan anggota BPD harus memahami beberapa hal, yaitu Memahami sejarah terciptanya budaya yang telah ada, Memperbaiki sistem dan budaya yang sudah ada, Menjaring berbagai masukan dan mengamati dampaknya, dan dilakukan secara kooperatif-tidak konfrontatif.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan diatas, maka kesimpulan yang dapat dirumuskan adalah BPD dalam melaksanakan peran dan fungsinya belum optimal. Ini disebabkan kuatnya dominasi Kepala Desa, adanya faktor internal maupun eksternal di BPD, adanya praktek *money politic* yang dilakukan Kepala Desa, dan BPD masih belum memiliki visi dan misi “. Oleh karena itu diperlukan strategi pemberdayaan terhadap aspek kelembagaan dalam rangka meningkatkan peran dan fungsi Badan Permusyawaratan Desa. Strategi pemberdayaan kelembagaan dalam rangka meningkatkan peran dan fungsi BPD dapat dilakukan dengan Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kelembagaan, Membangun komitmen bersama, Membentuk jaringan komunitas, Menciptakan keunggulan, dan Memetakan Sistem dan Budaya Kualitas Kerja.

Agar pemberdayaan kelembagaan BPD ini berhasil dilaksanakan, diperlukan design program pemberdayaan kelembagaan Badan Permusyawaratan Desa yang terintegrasi ditingkat daerah sesuai dengan kemandirian dan potensi masyarakat Desa.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Buku :

Chambers, Robert, 1995, **Pembangunan Desa** - terjemahan dari *Rural Development* oleh Pepep Sudrajat, Jakarta : LP3ES

Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck, 1994, **Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan**, alih bahasa Murad-Henry Sitanggang dan Herman Wibowo, Jakarta : Erlangga.

Luthans, R, 1992, *Organizational Behavior*, NY: Mc.Graw-Hill, Inc.

Mardikanto, 2014, **Pembangunan berbasis Masyarakat**, Bandung: Alfabeta

Osborne, David dan Gaebler, Ted, 2005, **Re-inventing Government (Edisi revisi : Mewirusahaakan Birokrasi)**, Jakarta: Lembaga Manajemen PPM

Sedarmayanti, 2000, **Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan**, Bandung : Penerbit Mandar Maju

Soleh, Chabib, 2014, **Dialektika Pembangunan Dengan Pemberdayaan**, Bandung : Fokusmedia

Solekhan, Moch, 2014, **Penyelenggaraan Pemerintahan Desa**, Malang; Setara Press.

Sugiyono, 2014, **Metode Penelitian Administrasi**, Bandung : Alfabeta

Sumaryadi, I.Nyoman, 2005, **Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom & Pemberdayaan Masyarakat**, Jakarta : Citra Utama.

Sutrisno, Edy, 2011, **Budaya Organisasi**, Jakarta : Prenada Media Group.

Thoha, Miftah, 2002, **Pembinaan Organisasi**, Jakarta : RajaGrafindo Persada.

Jurnal :

Arti Asih P, DanyFarid Maruf, Muhamad, 2014, **ANALISIS PERAN BADAN PERMUSYAWARATAN DESA DALAM PEMILIHAN KEPALA DESA (Studi di Desa Sandingrowo Kecamatan Soko Kabupaten**

Tuban), Jurnal Publika Vol 2, No 1 (2014): Volume 2 No. 1

Fahmi Risala, Fitriyah, Supratiwi, 2013, **PERAN BADAN PERMUSYAWARATAN DESA DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA DI DESA REMBUN, KECAMATAN SIWALAN, KABUPATEN PEKALONGAN PERIODE 2008 - 2014**, Journal of Politic and Government Studies, Vol 2, No 1

Galih Karyadijaya, Suwondo, Ike Wanusmawatie, 2013, **KINERJA BADAN PERMUSYAWARATAN DESA DALAM PENYUSUNAN PERATURAN DESA (Studi Pada Desa Macanan Kecamatan Jogorogo Kabupaten Ngawi)**, Jurnal Administrasi Publik, Vol 1, No 2

Kajual, Sefnat, 2013, **EFEKTIVITAS BADAN PERMUSYAWARATAN DESA DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA (Suatu Study Di Desa Wayaloar Kec Obi Selatan Kab Halmahera Selatan)**, Jurnal GOVERNANCE Vol 5, No 1 (2013)

Marlina Puryanti, Herbasuki Nurcahyanto, Dyah Hariani, 2014, **ANALISIS KINERJA BADAN PERMUSYAWARATAN DESA (BPD) DI DESA JAPAH KECAMATAN JAPAH KABUPATEN BLORA**, Journal of Public Policy and Management – Review, Vol 3, No 2

Peraturan Perundang-undangan :

Undang-Undang RI No 6 Tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Pemerintah RI No 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang RI No 6 Tahun 2014 tentang Desa