



Penguatan Perangkat Desa Melalui Strategi *Capacity Building*: Praktik Balai Pemerintahan Desa di Yogyakarta Kemendagri

Muhammad Afdal Juliansyah

UIN Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Email Korespondensi: 10010122014@student.uinsby.ac.id

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 07 Januari 2026

ABSTRACT

The budget efficiency policy implemented in 2025 resulted in the cessation of formal training funded by the State Budget (APBN) at the Village Governance Center (Balai Pemdes). Under these circumstances, Balai Pemdes must adopt alternative strategies to ensure the continuity of capacity building for village officials. This study aims to analyze the alternative strategies implemented by Balai Pemdes and evaluate their effectiveness in enhancing the capacity of village apparatus amidst budget constraints. The research method employed is qualitative, involving in-depth interviews, analysis of planning documents, and observations. The study's findings reveal that Balai Pemdes applies several strategies, such as coaching clinics, technical assistance, and utilizing facilities for Village Deliberations (Musdes) and Development Planning Meetings (Musrenbang). The findings suggest that, while these strategies help maintain the continuity of capacity building, challenges remain in implementation, such as limited human resources and suboptimal utilization of technology in training programs. Therefore, further innovations are needed to ensure effective capacity building amid financial limitations.

Keywords: *Strategies, Capacity Building, English Governance Center.*

ABSTRAK

Kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan pada tahun 2025 menyebabkan penghentian pelatihan formal berbasis APBN di Balai **Pemerintahan Desa** (Balai Pemdes). Dalam kondisi ini, Balai Pemdes harus menerapkan **strategi** alternatif agar **capacity building** bagi perangkat desa tetap berjalan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi alternatif yang diterapkan Balai Pemdes serta mengevaluasi efektivitasnya dalam meningkatkan kapasitas aparatur desa di tengah keterbatasan anggaran. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan teknik wawancara mendalam, analisis dokumen perencanaan, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balai Pemdes menerapkan beberapa strategi, seperti coaching clinic, asistensi teknis, serta pemanfaatan fasilitas untuk Musdes dan Musrenbang. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa meskipun strategi ini dapat menjaga kesinambungan capacity building, terdapat tantangan dalam pelaksanaannya, seperti keterbatasan SDM dan belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam pelatihan. Dengan demikian, diperlukan inovasi lebih lanjut agar capacity building tetap berjalan secara efektif di tengah keterbatasan anggaran.

Kata Kunci: *Strategi, Capacity Building, Pemerintahan Desa.*

PENDAHULUAN

Capacity building dalam pemerintahan desa merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas tata kelola serta profesionalisme aparatur desa. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam penguatan kapasitas perangkat desa, Balai Pemerintahan Desa (Balai Pemdes) memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa desa-desa di Indonesia memiliki aparatur yang kompeten dan mampu menjalankan pemerintahan secara optimal. Namun, pada tahun 2025, kebijakan efisiensi anggaran (Indonesia, 2025) menyebabkan terhentinya pelatihan formal berbasis APBN, sehingga menghambat mekanisme peningkatan kapasitas yang telah berjalan. Dalam situasi ini, Balai Pemdes perlu mengembangkan strategi alternatif agar program *capacity building* tetap dapat dilaksanakan dan memberikan dampak nyata bagi pemerintahan desa.

Capacity building merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan sistem dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan secara efektif. Dalam konteks pemerintahan desa, teori *capacity building* digunakan untuk menjelaskan bagaimana pelatihan, asistensi teknis, dan strategi lainnya dapat membentuk dan memperkuat kapasitas aparatur desa. Grindle (Grindle, 1997) menjelaskan bahwa kapasitas tidak hanya dibangun melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui penguatan kelembagaan dan sistem pendukung. Sementara UNDP (Kanni, 2009) menekankan bahwa *capacity building* mencakup pengembangan individu, organisasi, dan lingkungan secara simultan. Dalam konteks Balai Pemdes, kapasitas aparatur desa dibangun melalui berbagai bentuk pendampingan yang disesuaikan dengan kebutuhan aktual di lapangan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas konsep *capacity building* dalam berbagai konteks, terutama dalam pemerintahan dan pengelolaan sumber daya manusia. Lestari (Lestari & Wicaksono, 2019) meneliti efektivitas *capacity building* dalam meningkatkan kinerja pegawai di PPPPTK Penjas dan BK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai (70,37%) setuju bahwa *capacity building* berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, kerja sama tim, komunikasi, serta pengambilan keputusan. Studi ini menyoroti pentingnya *capacity building* dalam penguatan kompetensi individu, tetapi belum mengkaji bagaimana strategi alternatif dapat diterapkan ketika pelatihan formal tidak dapat berjalan.

Sementara itu, Ma'ruf (Ma'ruf et al., 2021) membahas *capacity building* dalam pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) bidang pertanian di Kabupaten Bogor. Penelitian ini menemukan bahwa kapasitas UKM masih lemah, terutama dalam aspek pengembangan sumber daya manusia (SDM), akses terhadap permodalan, serta pemanfaatan teknologi. Studi ini menekankan bahwa keberhasilan *capacity building* tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, tetapi juga pada sistem dukungan kelembagaan dan akses terhadap sumber daya. Namun, penelitian ini lebih berfokus pada sektor ekonomi dan belum mengkaji bagaimana *capacity building* diterapkan dalam pemerintahan desa di tengah keterbatasan anggaran.

Dalam konteks pengelolaan desa, Fajar (Fajar et al., 2024) meneliti pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan desa wisata di

Desa Pao, Kabupaten Gowa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan desa wisata masih mengalami berbagai kendala, terutama dalam perekrutan tenaga kerja, sistem pelatihan, serta manajemen gaji dan kondisi kerja. Studi ini menekankan pentingnya sistem pelatihan yang lebih berkelanjutan dan berbasis kebutuhan komunitas, tetapi belum secara spesifik membahas *capacity building* dalam konteks pemerintahan desa yang menghadapi keterbatasan anggaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis strategi *capacity building* yang diterapkan oleh Balai Pemdes di tengah keterbatasan anggaran. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi *capacity building* dan tantangan yang dihadapi.

Populasi penelitian ini mencakup seluruh pegawai Balai Pemdes Yogyakarta yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan serta asistensi teknis bagi desa. Sampel penelitian ditentukan secara purposive, dengan kriteria: (1) memiliki pengalaman langsung dalam penyusunan atau pelaksanaan program *capacity building*, dan (2) menduduki posisi strategis atau teknis yang relevan. Dua narasumber utama dalam penelitian ini adalah Bu Rahma, selaku Kepala Biro Program, dan Bu Ela yang pernah menjadi pelatih sekaligus staf program di Balai Pemdes.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara yang terdiri dari tiga aspek utama: Strategi *Capacity Building*, yang mencakup metode yang digunakan seperti coaching clinic, asistensi teknis, dan komunikasi informal; Tantangan dan Peluang Implementasi, yang menyoroti hambatan dalam penerapan strategi alternatif serta faktor pendukung keberhasilannya; serta Evaluasi dan Dampak, yang mengkaji efektivitas pendekatan alternatif dalam meningkatkan kapasitas perangkat desa dibandingkan dengan model pelatihan formal sebelumnya.

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan metode analisis tematik, di mana wawancara yang telah ditranskripsi dikoding berdasarkan tema-tema utama yang muncul dalam penelitian. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan serta dokumen resmi Balai Pemdes untuk memastikan keabsahan temuan. Analisis dilakukan secara induktif untuk memahami pola-pola dalam penerapan *capacity building* di tengah keterbatasan anggaran, serta bagaimana model alternatif ini dapat diadopsi secara lebih luas dalam konteks pemerintahan desa.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi alternatif *capacity building* yang diterapkan oleh Balai Pemdes di tengah keterbatasan anggaran, dengan menelaah efektivitas berbagai pendekatan yang digunakan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai model *capacity building* yang lebih fleksibel dan adaptif, serta menawarkan rekomendasi bagi lembaga pemerintahan desa dalam mengembangkan strategi penguatan kapasitas yang tetap efektif meskipun menghadapi kendala sumber daya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis strategi *capacity building* yang diterapkan oleh Balai Pemdes di tengah keterbatasan anggaran. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi *capacity building* dan tantangan yang dihadapi. Populasi penelitian ini mencakup seluruh pegawai Balai Pemdes Yogyakarta yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan serta asistensi teknis bagi desa. Sampel penelitian ditentukan secara purposive, dengan kriteria: (1) memiliki pengalaman langsung dalam penyusunan atau pelaksanaan program *capacity building*, dan (2) menduduki posisi strategis atau teknis yang relevan. Dua narasumber utama dalam penelitian ini adalah Bu Rahma, selaku Kepala Biro Program, dan Bu Ela yang pernah menjadi pelatih sekaligus staf program di Balai Pemdes.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara yang terdiri dari tiga aspek utama: Strategi Capacity Building, yang mencakup metode yang digunakan seperti coaching clinic, asistensi teknis, dan komunikasi informal; Tantangan dan Peluang Implementasi, yang menyoroti hambatan dalam penerapan strategi alternatif serta faktor pendukung keberhasilannya; serta Evaluasi dan Dampak, yang mengkaji efektivitas pendekatan alternatif dalam meningkatkan kapasitas perangkat desa dibandingkan dengan model pelatihan formal sebelumnya. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan metode analisis tematik, di mana wawancara yang telah ditranskripsi dikoding berdasarkan tema-tema utama yang muncul dalam penelitian. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan serta dokumen resmi Balai Pemdes untuk memastikan keabsahan temuan. Analisis dilakukan secara induktif untuk memahami pola-pola dalam penerapan *capacity building* di tengah keterbatasan anggaran, serta bagaimana model alternatif ini dapat diadopsi secara lebih luas dalam konteks pemerintahan desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan utama mengenai strategi *capacity building* oleh Balai Pemerintahan Desa (Balai Pemdes) di tengah keterbatasan anggaran. Analisis data dilakukan berdasarkan wawancara dengan pegawai Balai Pemdes, observasi, serta kajian dokumen perencanaan. Hasil penelitian mencakup strategi alternatif yang diterapkan oleh Balai Pemdes, tantangan dalam pelaksanaan *capacity building* tanpa pelatihan formal, serta efektivitas pendekatan yang dilakukan.

Menurut Bu Rahma, Kepala Biro Program di Balai Pemdes Yogyakarta, strategi *capacity building* pada tahun 2025 harus menyesuaikan dengan dokumen Rencana Strategis (Renstra) yang sudah ditetapkan oleh Ditjen Bina Pemdes. "Kami tetap menyusun perencanaan program *capacity building* berdasarkan Renstra dan Renja, meskipun pelatihan formal dibekukan karena efisiensi anggaran," ujarnya. Strategi seperti coaching clinic, asistensi teknis, serta penyediaan fasilitas Balai untuk kegiatan desa menjadi bentuk alternatif yang terus dijalankan. Dalam konteks ini,

Balai Pemdes berperan tidak hanya sebagai fasilitator, tetapi juga mitra aktif desa. Bu Ela, salah satu pegawai Balai Pemdes yang pernah menjadi pelatih, juga menegaskan efektivitas strategi non-formal seperti coaching clinic. "Peserta pelatihan sering kali lebih nyaman ketika bisa langsung berkonsultasi sesuai kebutuhan mereka, jadi walaupun tidak ada pelatihan formal, konsultasi tetap berjalan dan hasilnya efektif," jelasnya. Berikut adalah hasil penelitian yang telah dianalisis secara kualitatif dan disajikan dalam beberapa kategori utama.

Strategi Alternatif *Capacity Building* di Balai Pemdes

Dengan dihentikannya pelatihan formal berbasis APBN akibat kebijakan efisiensi anggaran, Balai Pemdes menerapkan beberapa strategi alternatif dalam melaksanakan *capacity building* bagi perangkat desa. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, ditemukan bahwa strategi yang digunakan meliputi:

1. Coaching Clinic – Pendekatan ini memungkinkan perangkat desa untuk datang langsung ke Balai Pemdes dan memperoleh konsultasi teknis terkait pemerintahan desa, tata kelola keuangan, serta administrasi kelembagaan desa. Coaching clinic menjadi solusi utama dalam menggantikan pelatihan formal karena memberikan fleksibilitas dalam menjawab permasalahan spesifik yang dihadapi desa.
2. Asistensi Teknis – Selain coaching clinic, Balai Pemdes juga memberikan asistensi teknis kepada desa-desa yang membutuhkan bimbingan lebih lanjut. Asistensi ini diberikan baik dalam bentuk kunjungan langsung ke desa maupun melalui komunikasi daring.
Penelitian lain yang relevan adalah yang dilakukan oleh Lestari dan Wicaksono (Lestari & Wicaksono, 2019), yang menekankan pentingnya pengembangan kapasitas kelembagaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Studi tersebut menemukan bahwa pelaksanaan *capacity building* tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat kemampuan dalam hal komunikasi, pengambilan keputusan, dan kerja sama tim. Temuan ini memperkuat bukti bahwa meskipun pelatihan formal tidak tersedia, strategi *capacity building* berbasis coaching dan asistensi teknis yang diterapkan oleh Balai Pemdes tetap memiliki potensi untuk meningkatkan kapasitas kerja perangkat desa. Dengan demikian, peran strategi non-formal menjadi signifikan terutama di tengah keterbatasan anggaran negara yang menyebabkan berkurangnya pelatihan berbasis APBN.
3. Pemanfaatan Fasilitas Balai Pemdes untuk Musyawarah Desa (Musdes) dan Musrenbang – Dalam kondisi terbatasnya anggaran, desa-desa dapat menggunakan fasilitas Balai Pemdes untuk melaksanakan musyawarah desa dan perencanaan pembangunan tanpa biaya tambahan. Hal ini memungkinkan pemerintahan desa tetap dapat menjalankan perencanaan dan koordinasi meskipun dalam kondisi anggaran yang terbatas.
4. Komunikasi Informal dan Jaringan Profesional – Selain strategi yang lebih terstruktur, pegawai Balai Pemdes juga aktif membangun komunikasi informal dengan aparat desa guna memberikan arahan dan pendampingan

yang dibutuhkan.

Bagaimana Efektivitas Strategi Alternatif Capacity Building?

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan memiliki dampak positif dalam menjaga kesinambungan *capacity building*, meskipun terdapat beberapa keterbatasan dalam implementasinya. Secara umum, efektivitas strategi ini dapat dilihat dari tiga aspek utama:

1. Ketersediaan Layanan *Capacity Building* – Coaching clinic dan asistensi teknis memberikan akses bagi perangkat desa untuk tetap mendapatkan pendampingan teknis meskipun tidak melalui pelatihan formal.
2. Adaptasi terhadap Kebutuhan Spesifik Desa – Dengan pendekatan berbasis konsultasi, perangkat desa dapat memperoleh bimbingan yang lebih relevan dengan permasalahan yang mereka hadapi.
3. Dampak terhadap Kinerja Pemerintahan Desa – Meskipun tanpa pelatihan formal, adanya asistensi teknis dan komunikasi informal tetap membantu perangkat desa dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan desa.

Namun, untuk meningkatkan efektivitas strategi ini, diperlukan beberapa langkah penguatan, seperti peningkatan jumlah tenaga pendamping, pengembangan platform pelatihan berbasis digital, serta perbaikan sistem monitoring dan evaluasi *capacity building* di Balai Pemdes.

Analisis dengan Kerangka Teori Capacity Building

Hasil penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut dalam kerangka Teori *Capacity Building* dari Grindle, UNDP, dan Fukuyama.

1. *Capacity Building* dalam Perspektif Grindle

Menurut Grindle(Grindle, 1997), *capacity building* terdiri dari tiga elemen utama, yaitu penguatan individu, organisasi, dan sistem kelembagaan. Dalam konteks penelitian ini, strategi alternatif seperti coaching clinic dan asistensi teknis dapat dikategorikan sebagai bentuk penguatan individu, sedangkan pemanfaatan fasilitas Balai Pemdes dan komunikasi informal merupakan bagian dari penguatan organisasi dan sistem kelembagaan.

2. *Capacity Building* menurut UNDP

Berdasarkan konsep *capacity building* yang dikemukakan oleh UNDP(Kanni, 2009), keberhasilan peningkatan kapasitas tidak hanya ditentukan oleh pelatihan formal, tetapi juga oleh lingkungan yang memungkinkan pembelajaran berkelanjutan. Temuan penelitian ini mendukung teori tersebut, di mana *capacity building* tetap berjalan meskipun tanpa pelatihan formal, melalui mekanisme coaching clinic dan asistensi teknis yang lebih fleksibel.

3. Tata Kelola *Capacity Building* menurut Fukuyama

Fukuyama(Fukuyama, 2004) menekankan bahwa keberhasilan *capacity building* sangat dipengaruhi oleh tata kelola yang baik dan efektivitas birokrasi. Dalam konteks Balai Pemdes, meskipun terdapat kendala keterbatasan SDM dan anggaran, strategi alternatif yang diterapkan menunjukkan adaptasi yang baik terhadap tantangan yang ada. Namun, masih diperlukan peningkatan dalam aspek

tata kelola *capacity building* agar strategi ini lebih berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun Balai Pemerintahan Desa (Balai Pemdес) menghadapi kendala berupa kebijakan efisiensi anggaran yang menghentikan pelatihan formal berbasis APBN, strategi *capacity building* tetap dapat dijalankan melalui pendekatan alternatif. Strategi seperti coaching clinic, asistensi teknis, pemanfaatan fasilitas Balai untuk kegiatan Musdes dan Musrenbang, serta komunikasi informal terbukti menjadi instrumen yang relevan dalam menjaga kontinuitas penguatan kapasitas perangkat desa. Temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa strategi coaching clinic merupakan bentuk intervensi paling fleksibel dan efektif dalam memenuhi kebutuhan belajar aparatur desa secara kontekstual dan personal. Meskipun demikian, strategi ini belum sepenuhnya optimal karena terbatasnya jumlah sumber daya manusia dan belum maksimalnya pemanfaatan teknologi pelatihan daring. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar: Balai Pemdес mengembangkan platform pelatihan berbasis digital agar strategi *capacity building* dapat diakses lebih luas. Pemerintah pusat maupun daerah mempertimbangkan skema pendanaan alternatif seperti kerja sama dengan pihak ketiga atau penggunaan dana desa untuk mendukung *capacity building*. Monitoring dan evaluasi terhadap bentuk *capacity building* informal perlu diperkuat agar hasil pelatihan lebih terukur dan dapat ditindaklanjuti secara sistematis. Dengan rekomendasi tersebut, diharapkan upaya penguatan kapasitas perangkat desa tetap dapat dilakukan secara efektif, berkelanjutan, dan responsif terhadap tantangan kebijakan dan kebutuhan lokal.

DAFTAR RUJUKAN

- Fajar, N., Haning, M. T., & Yunus, M. (2024). Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Sumber Daya Manusia Desa Wisata Di Desa Pao Kecamatan Tombolo Pao Kabupaten Gowa. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 9(3), 347-357. <https://doi.org/10.26618/kjap.v9i3.11843>
- Fukuyama, F. (2004). The imperative of state-building. *Journal of Democracy*, 15(2), 17-31. <https://doi.org/10.1353/jod.2004.0026>
- Grindle, M. S. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries* (M. S. Grindle (ed.); berilustra). Harvard Institute for International Development, Harvard University.
- Indonesia, P. R. (2025). *Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/313401/inpres-no-1-tahun-2025>
- Kanni, W. (2009). Capacity Development: A UNDP Primer. In *Undp*. <http://www.undp.org/capacity>
- Lestari, A. W., & Wicaksono, D. B. (2019). Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Capacity Building) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/Kppn Kudus). *Reformasi*, 9(1), 76. <https://doi.org/10.33366/rfr.v9i1.1325>

Ma'ruf, M., Ikhbaluddin, I., Suropto, S., & Abdurrohman, A. (2021). Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Usaha Kecil Dan Menengah Bidang Pertanian Di Kecamatan Rancabungur Kabupaten Bogor. *J-3P (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan)*, 6, 16–32. <https://doi.org/10.33701/j-3p.v6i1.1512>