

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat (P3MD) Kota Prabumulih

Analysis of Factors Affecting the Performance of Village Facilitators in the Prabumulih City Development and Community Empowerment Program (P3MD)

Romsa Endrekson

STIE Prabumulih

romsaendrekson@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the factors that affect the performance of Village Facilitators for the Village Community Development and Empowerment Program in Prabumulih City and provide solutions to the factors that affect the performance of Village Facilitators. Data collection was carried out through the Discussion Focus Group (FGD) method of 17 Village Facilitators for the Village Community Development and Empowerment Program (P3MD) in Prabumulih City. This study used a qualitative descriptive mixed research method. In research with a qualitative approach, the focus of the research problem requires the researcher to conduct a systematic, in-depth, and meaningful study. The focus is a comprehensive description of the form, function, and meaning of the village assistant's performance. The population that is the source of this research data is 17 Village Facilitators in Village Community Development and Empowerment Program (P3MD) in Prabumulih City. The data analysis techniques used in this study were fishbone analysis and force field analysis. Fishbone Analysis is a systematic tool that analyzes problems and the factors that cause these problems. Force Field Analysis is a very powerful method to obtain a complete and comprehensive picture of the various forces that exist in the main issue of a policy as well as to estimate the source and level of strength of these forces. Force Field Analysis is useful for providing an overview of problems and circumstances that cannot be changed as well as providing analysis on how to eliminate things that are hindering the achievement of goals. The results of data analysis using fishbone analysis techniques and force field analysis show that there are five factors that affect the performance of Village Facilitators for the Village Development and Community Empowerment Program (P3MD) in Prabumulih City, 1) compensation, 2) leadership, 3) discipline, 4) motivation and 5) supervision.

Key words: Village Facilitator, Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa di Kota Prabumulih serta memberikan solusi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pendamping Desa. Pengumpulan data dilakukan melalui metode Focus Group Discussion (FGD) terhadap 17 orang Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih. Penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran **deskriptif kualitatif**. Pada penelitian dengan pendekatan kualitatif, fokus masalah penelitian menuntut peneliti melakukan pengkajian secara sistematis, mendalam, dan bermakna Fokusnya adalah

penggambaran secara menyeluruh tentang bentuk, fungsi, dan makna kinerja pendamping desa. Populasi yang menjadi sumber data penelitian ini adalah 17 orang Pendamping Desa pada Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *fishbone analysis* dan *force field analysis*. *Fishbone Analysis* merupakan alat sistematis yang menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut. *Force Field Analysis* adalah metoda yang sangat ampuh untuk memperoleh gambaran lengkap yang menyeluruh berbagai kekuatan yang ada dalam isu utamamu kebijakan juga untuk memperkirakan sumber dan tingkat kekuatan tersebut. *Force Field Analysis* bermanfaat untuk memberikan gambaran permasalahan dan keadaan-keadaan yang tidak dapat diubah serta memberikan analisa tentang cara menghapuskan hal-hal yang menghambat tercapainya tujuan. Hasil analisa data dengan teknik *fishbone analysis* dan *force field analysis* menunjukkan ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat (P3MD) Desa di Kota Prabumulih, 1) kompensasi, 2) kepemimpinan, 3) disiplin, 4) motivasi dan 5) supervisi.

Kata kunci: Pendamping Desa, Kinerja.

1. Pendahuluan

Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) merupakan program pemberdayaan masyarakat yang berupaya untuk menciptakan dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat, baik secara individu maupun kelompok melalui partisipasi dalam memecahkan berbagai permasalahan yang terkait kemiskinan dan ketertinggalan desanya sebagai upaya peningkatkan kualitas kehidupan, kemandirian dan kesejahteraan masyarakat. Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) merupakan program berbasis pemberdayaan yang bantuannya meliputi fasilitasi dan mobilisasi masyarakat dalam melakukan identifikasi permasalahan kemiskinan dan potensi/unggulan yang dapat dikembangkan dan menyusun perencanaan serta melaksanakan pembangunan infrastruktur desa.

Pendamping Desa ditugaskan berdasarkan kebutuhan program untuk mendampingi masyarakat desa dalam melaksanakan semua tahapan program P3MD. Sebelum ditugaskan di desa binaannya yang jumlahnya antara dua sampai empat desa yang disebut *cluster* mereka diberikan pelatihan pra tugas. Setiap cluster tadi akan didampingi oleh satu tim Pendamping Desa yang terdiri dari satu orang pendamping bidang teknik dan satu orang pendamping bidang pemberdayaan masyarakat. Secara garis besar tahapan kegiatan yang harus dilaksanakan pada Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa meliputi tahap persiapan, tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap pengelolaan pemanfaatan dan pemeliharaan.

Di Kota Prabumulih ada 12 desa yang merupakan sasaran Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa tersebar pada empat kecamatan. Kondisi geografis dan infrastruktur jalan yang belum baik menyulitkan mobilisasi masyarakat dalam beraktifitas sehari-hari.

Berdasarkan latar belakang diatas, Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa dalam menjalankan tugasnya sebagai pendamping

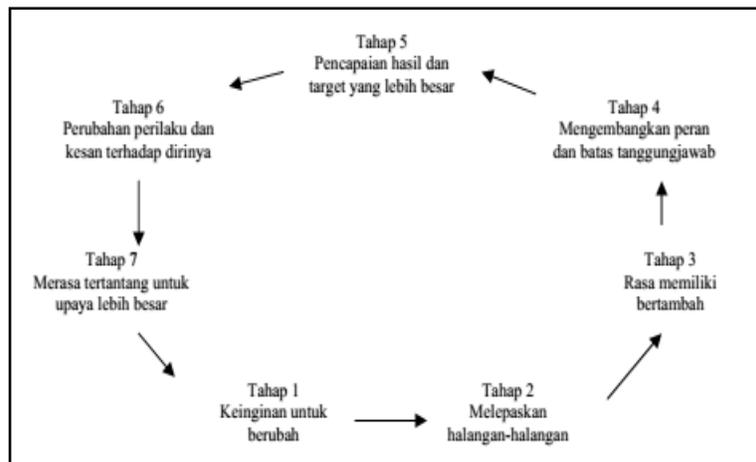
masyarakat banyak menemui hambatan, baik dari sisi sumber daya manusianya, waktu, adat istiadat dan kondisi geografisnya. Permasalahan yang dapat penulis identifikasi menjadi sumber masalah adalah adanya kesenjangan antara capaian (realisasi) dan rencana pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada PendampingDesa dalam pendampingan Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa

2. Tinjauan Pustaka

Pemberdayaan menurut arti secara bahasa adalah proses, cara, perbuatan membuat berdaya, yaitu kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak yang berupa akal, ikhtiar atau upaya (Depdiknas, 2003). Menurut Foy dalam Mubarak (2012:46) Dalam beberapa kajian mengenai pembangunan komunitas, pemberdayaan masyarakat sering dimaknai sebagai upaya untuk memberikan kekuasaan agar suara mereka didengar guna memberikan kontribusi kepada perencanaan dan keputusan yang mempengaruhi komunitasnya. Memberdayakan orang lain pada hakikatnya merupakan perubahan budaya, sehingga pemberdayaan tidak akan jalan jika tidak dilakukan perubahan seluruh budaya organisasi secara mendasar. Perubahan budaya sangat diperlukan untuk mampu mendukung upaya sikap dan praktik bagi pemberdayaan yang lebih efektif.

Menurut Wilson dalam Mubarak (2012:48) terdapat 7 tahapan dalam siklus pemberdayaan masyarakat. Tahap pertama yaitu keinginan dari masyarakat sendiri untuk berubah menjadi lebih baik. Pada tahap kedua, masyarakat diharapkan mampu melepaskan halangan-halangan atau factor-faktor yang bersifat resistensi terhadap kemajuan dalam dirinya dan komunitasnya. Pada tahap ketiga, masyarakat diharapkan sudah menerima kebebasan tambahan dan merasa memiliki tanggungjawab dalam mengembangkan dirinya dan komunitasnya. Tahap keempat lebih merupakan kelanjutan dari tahap ketiga yaitu upaya untuk mengembangkan peran dan batas tanggungjawab yang lebih luas, hal ini juga terkait dengan minat dan motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Pada tahap kelima ini hasil-hasil nyata dari pemberdayaan mulai kelihatan, dimana peningkatan rasa memiliki yang lebih besar menghasilkan keluaran kinerja yang lebih baik.

Pada tahap keenam telah terjadi perubahan perilaku dan kesan terhadap dirinya, dimana keberhasilan dalam peningkatan kinerja mampu meningkatkan perasaan psikologis di atas posisi sebelumnya. Pada tahap ketujuh masyarakat yang telah berhasil dalam memberdayakan dirinya, merasa tertantang untuk upaya yang lebih besar guna mendapatkan hasil yang lebih baik. Siklus pemberdayaan ini menggambarkan proses mengenai upaya individu dan komunitas untuk mengikuti perjalanan ke arah prestasi dan kepuasan individu dan pekerjaan yang lebih tinggi. Gambar di bawah ini menunjukkan siklus pemberdayaan masyarakat dalam suatu komunitas.



Gambar 1. Siklus Pemberdayaan Masyarakat

Tahapan Pemberdayaan Masyarakat

Wilson dalam Mubarak (1996) memaparkan empat tahapan dalam proses pemberdayaan sebagai berikut:

- a. *Awakening* atau penyadaran, pada tahap ini masyarakat disadarkan akan kemampuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki serta rencana dan harapan akan kondisi mereka yang lebih baik dan efektif.
- b. *Understanding* atau pemahaman, lebih jauh dari tahapan penyadaran masyarakat diberikan pemahaman dan persepsi baru mengenai diri mereka sendiri, aspirasi mereka dan keadaan umum lainnya. Proses pemahaman ini meliputi proses belajar untuk secara utuh menghargai pemberdayaan dan tentang apa yang dituntut dari mereka oleh komunitas.
- c. *Harnessing* atau memanfaatkan, setelah masyarakat sadar dan mengerti mengenai pemberdayaan, saatnya mereka memutuskan untuk menggunakannya bagi kepentingan komunitasnya.
- d. *Using* atau menggunakan keterampilan dan kemampuan pemberdayaan sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari.

Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD)

P3MD merupakan program pemberdayaan masyarakat yang meliputi fasilitasi pengembangan kapasitas masyarakat dalam melakukan penggalan kebutuhan prioritas, permasalahan menyusun perencanaan jangka menengah desa dan rencana pembangunan infrastruktur desa, serta pengembangan kapasitas masyarakat desa.

P3MD yang dilaksanakan sejak 2015 yang menjangkau semua desa yang ada diseluruh Indonesia berjumlah 74.957 desa telah menghasilkan beragam keberhasilan yang membuktikan keunggulan pembangunan partisipatif. Penyaluran Desa Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) telah berhasil meningkatkan layanan infrastruktur pedesaan dan kapasitas masyarakat yang sesuai

dengan kebutuhan masyarakat, dengan biaya yang murah dan mutu konstruksi yang dikendalikan sendiri oleh masyarakat.

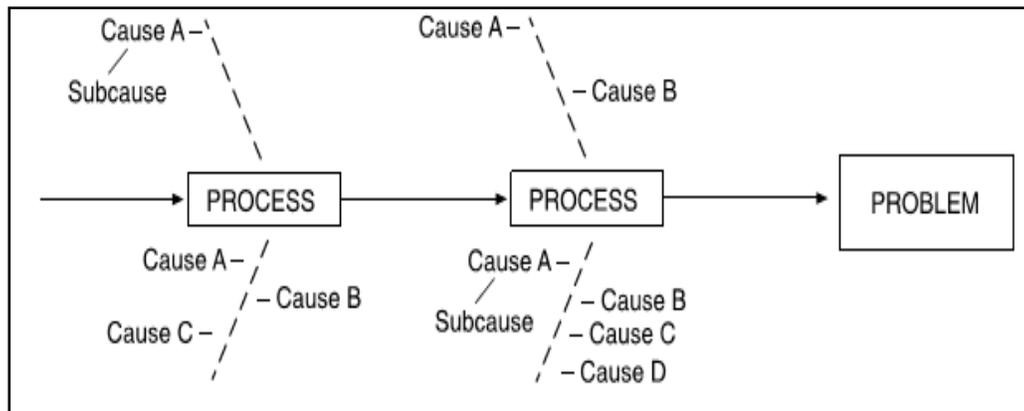
Kinerja

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2002:309), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja menurut Nawawi (2003:403) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Fishbone Analysis

Fishbone Analysis merupakan alat sistematis yang menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut. *Fishbone analysis* atau *fishbone* diagram ini menampilkan keadaan dengan melihat efek dan sebab-sebab yang berkontribusi pada efek tersebut. Melihat dari definisi tersebut *Fishbone Diagram* kemudian disebut sebagai *cause-and-effect diagram*. Thomas Pyzdek dalam bukunya "*The Six Sigma Handbook*" (2003:261) mengemukakan bahwa diagram sebab dan akibat adalah alat yang digunakan untuk mengatur dan menunjukkan secara grafik semua pengetahuan yang dimiliki sebuah kelompok sehubungan dengan masalah tertentu.

Diagram sebab akibat berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, di mana dapat mengidentifikasi penyebab suatu proses *out of control*. Artinya, diagram sebab akibat ini dipergunakan untuk menunjukkan faktor – faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor – faktor penyebab itu. Diagram sebab akibat ini sering juga disebut sebagai Diagram Tulang Ikan (*Fishbone diagram*) karena bentuknya seperti kerangka ikan atau diagram Ishikawa yang pertama kali diperkenalkan oleh Prof. Kaoru Ishikawa dari Universitas Tokyo pada Tahun 1953.



Gambar 2 Proses Produksi *Fishbone Diagram*

Diagram *fishbone* pertama digunakan sebagai alat *quality management tools* dengan 5 (lima) kategori yakni : *Manpower, Machine, Method, Material, Media*. Perkembangan manajemen lebih lanjut, memunculkan beberapa kategori seperti *Motivation (soft competency)* dan *Money (Uang)*. Adapun kebutuhan-kebutuhan yang mendasari penggunaan diagram *fishbone* ini adalah sebagai berikut:

- a. Membantu mengidentifikasi akar penyebab masalah.
- b. Membantu untuk mendapatkan ide-ide (*gathering ideas*) untuk solusi.
- c. Membantu untuk pencarian fakta lebih lanjut tentang masalah.
- d. Pada diagram ini ada yang disebut sebagai tulang utama yaitu yang mewakili akibat atau suatu masalah sedangkan tulang-tulang yang lain disebut sebab-sebab, lalu ada sub-sub tulang yang mewakili sebab-sebab yang lebih rinci lagi dan seterusnya.
- e. Merupakan alat untuk mengumpulkan ide atau input-input kelompok, merupakan metode dasar dari "*brainstorming terstruktur*".
- f. Dengan mengelompokkan penyebab-penyebab yang mungkin, maka kelompok dapat memikirkan banyak kemungkinan daripada hanya menfokuskan pada beberapa area tipikal.
- g. Membantu dimulainya fase analisis dengan mengidentifikasi beberapa penyebab yang menjadi "tersangka utama".

Force Field Analysis

Menurut Damanik (2008:1), *Force Field Analysis (Analisa Medan Daya)* adalah suatu kerangka kerja yang mendorong suatu organisasi, departemen ataupun individu untuk melakukan hal-hal penting sebagai berikut:

- a. Berpikir sebelum merencanakan
- b. Mempertimbangkan langkah-langkah apa yang harus diambil untuk menghadapi ganjalan yang tidak mau berubah
- c. Membantu manajemen dalam melakukan pembenahan / perubahan

- d. Menganalisis tingkat kekuatan-kekuatan yang bertentangan satu sama lain

3. Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi sumber dari data penelitian ini adalah Pendamping Desa pada Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD). Walaupun pemakaian jumlah sampel yang besar sangat dianjurkan, dengan pertimbangan adanya berbagai keterbatasan pada peneliti, sehingga peneliti berusaha mengambil sampel minimal dengan syarat dan aturan statistika tetap terpenuhi sebagaimana dianjurkan oleh Isaac dan Michael (Kuntjojo, 2009: 33). Dengan menggunakan rumus tertentu Isaac dan Michael memberikan hasil akhir jumlah sampel terhadap jumlah populasi antara 10-100.000. Namun karena jumlah Pendamping Desa P3MD di Kota Prabumulih berada pada jumlah yang tidak terlalu banyak yakni 17 orang, maka peneliti memutuskan untuk memakai semua populasi atau 17 orang sebagai sumber data penelitian.

Tahapan Penelitian

Penelitian dilakukan dalam dua tahap, yakni *Focus Group Discussion* (FGD) dan Wawancara. Wawancara telah diakui sebagai teknik pengumpulan data atau informasi yang penting dan banyak dilakukan dalam pengembangan sistem informasi. FGD adalah suatu metode riset yang oleh Irwanto dalam Suhaimi (1999:3) didefinisikan sebagai "suatu proses pengumpulan informasi mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok". Dengan perkataan lain FGD merupakan proses pengumpulan informasi bukan melalui wawancara, bukan perorangan, dan bukan diskusi bebas tanpa topik spesifik. Metode FGD termasuk metode kualitatif. Seperti metode kualitatif lainnya (*direct observation, indepth interview, dsb*) FGD berupaya menjawab jenis-jenis pertanyaan *how and why*, bukan jenis-jenis pertanyaan *what and how many* yang khas untuk metode kuantitatif (survei, dsb). FGD dan metode kualitatif lainnya sebenarnya lebih sesuai dibandingkan metode kuantitatif untuk suatu studi yang bertujuan "*to generate theories and explanations*".

Sedangkan wawancara adalah suatu percakapan langsung dengan tujuan-tujuan tertentu dengan menggunakan format tanya jawab yang terencana. Wawancara memungkinkan peneliti mendengar tujuan-tujuan, perasaan, pendapat dan prosedur-prosedur informal dalam wawancara dengan objek penelitian. Daftar pertanyaan yang akan diajukan dalam wawancara belum dicantumkan ke dalam lampiran karena daftar pertanyaan wawancara menunggu hasil dari *Focus Group Discussion* (FGD).

Lokasi Penelitian dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan pada Program P3MD Kota Prabumulih, Provinsi Sumatera Selatan. Jenis data yang digunakan adalah data primer karena sumbernya berasal dari Pendamping Desa P3MD yang berjumlah 17 orang. Jumlah Pendamping Desa yang tidak terlalu banyak membuat peneliti memutuskan untuk menggunakan semua populasi sebagai sampel. Data yang terkumpul nantinya akan dianalisis menggunakan teknik-teknik yang akan dijelaskan pada sub bab berikutnya.

Teknik Analisis Data

Pada penelitian dengan pendekatan kualitatif, fokus masalah penelitian menuntut peneliti melakukan pengkajian secara sistematis, mendalam, dan bermakna. Danim dan Darwis dalam Kuntjojo (2009:52) mengemukakan prinsip-prinsip analisis data pada penelitian kualitatif sebagai berikut.

- a. Peneliti menjadi instrumen utama pengumpulan data dan subjek yang diteliti dipandang mempunyai kedudukan sama secara nisbi dengan peneliti. Sebagai instrumen utama, peneliti melakukan wawancara kepada responden dan mengamati sejumlah fenomena fokus penelitian yang tampak dan terjadi dilapangan sebagaimana adanya.
- b. Data penelitian yang dikumpulkan bersifat deskriptif. Peneliti mengumpulkan data dan mencatat fenomena yang terkait langsung atau tidak langsung dengan fokus penelitian. Karakteristik ini berimplikasi pada data yang terkumpul, yaitu cenderung berupa kata-kata atau uraian deskriptif, tanpa mengabaikandata berbentuk angka-angka.
- c. Proses kerja penelitian dilakukan dengan menggunakan perspektif etik, yaitu dengan mengutamakan pandangan dan pendirian responden terhadap situasi yang dihadapinya. Peneliti meminimalkan perspektif etik dengan tujuan mereduksi subjektivitas data yang dihimpun.
- d. Verifikasi data dan fenomena dilakukan dengan cara mencari kasus yang berbeda atau bertentangan dengan menggunakan metoda dan subjek yang berbeda.
- e. Kegiatan penelitian lebih mengutamakan proses dari pada hasil dan data penelitian dianalisis secara induktif untuk mendapatkan makna kondisi alami yang ada. Pemaknaan atas data dilakukan dengan interpretasi idiografik (*idiographic interpretation*) berupa analisis atas fenomena yang muncul namun bukan dimaksudkan untuk merumuskan generalisasi.
- f. Pemberian makna merupakan dasar utama dalam memahami situasi, di mana pemaknaan itu selain dilakukan sendiri oleh peneliti juga didasari atas interpretasi bersama dengan sumber data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *fishbone analysis* dan *force field analysis*. *Fishbone Analysis* merupakan alat sistematis yang menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut. *Fishbone analysis* atau fishbone diagram ini menampilkan keadaan dengan melihat efek dan sebab-sebab yang berkontribusi pada efek tersebut. Melihat dari definisi tersebut *Fishbone Diagram* kemudian disebut sebagai *cause-and-effect diagram*. Diagram sebab akibat berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, di mana dapat mengidentifikasi penyebab suatu proses out of control. Artinya, diagram sebab akibat ini dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Diagram sebab akibat ini sering juga disebut sebagai Diagram Tulang Ikan (*Fishbone diagram*)

Force Field Analysis dikembangkan oleh Lewin pada tahun 1951 dan digunakan secara meluas untuk menginformasikan pembuatan keputusan terutama dalam perencanaan dan

pelaksanaan program manajemen perubahan dalam organisasi. *Force Field Analysis* adalah metoda yang sangat ampuh untuk memperoleh gambaran lengkap yang menyeluruh berbagai kekuatan yang ada dalam isu utamasuatu kebijakan juga untuk memperkirakan sumber dan tingkat kekuatan tersebut. *Force Field Analysis* bermanfaat untuk memberikan gambaran permasalahan dan keadaan-keadaan yang tidak dapat diubah serta memberikan analisa tentang cara menghapuskan hal-hal yang menghambat tercapainya tujuan.

Analisis Faktor

Analisis faktor adalah prosedur untuk mengidentifikasi item atau variabel berdasarkan kemiripannya. Kemiripan tersebut ditunjukkan dengan nilai korelasi yang tinggi. Item-item yang memiliki korelasi yang tinggi akan membentuk satu kerumunan faktor. Prinsip dasar analisis faktor adalah menyederhanakan deskripsi tentang data dengan mengurangi jumlah variabel/ dimensi. Analisis ini digunakan untuk mereduksi dimensi variabel dengan tetap mempertahankan sebanyak mungkin keragaman data asal, dengan cara memanfaatkan korelasi antar variabel.

Setiap faktor dapat diinterpretasikan dengan lebih jelas untuk pemahaman yang lebih mudah. Dalam analisis faktor dikenal istilah konstrak empirik dan konstrak laten. Item adalah konstrak empirik karena didapatkan langsung dari skor empirik. Faktor merupakan konstrak yang bersifat laten karena tidak ada data empirik yang menunjukkan besarnya faktor tersebut. Faktor adalah konstrak buatan peneliti berdasarkan aitem-aitem dalam faktor tersebut.

Analisis faktor dapat dipandang sebagai perluasan analisis faktor yang pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan sejumlah kecil faktor yang memiliki sifat-sifat:

- a. Mampu menerangkan semaksimal mungkin keragaman data,
- b. Faktor-faktor tersebut saling bebas
- c. Tiap-tiap faktor dapat diinterpretasikan.

Analisis faktor memungkinkan peneliti untuk:

- a. Menguji ketepatan model (*goodness of fit test*) faktor yang terbentuk dari item-item alat ukur.
- b. Menguji kesetaraan unit pengukuran antar item,
- c. Menguji reliabilitas item-item pada tiap faktor yang diukur,
- d. Menguji adanya invarian item pada populasi

4. Hasil dan Pembahasan

Di dalam analisis dan pembahasan masalah ini dilakukan kajian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pada Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih, analisis faktor-faktor tersebut dan memberikan solusi berdasarkan data-data yang didapatkan selama penelitian dan kajian secara teoritis.

Analisis Faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007:117) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan/pekerja sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan/organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan/pekerja bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan/pekerja) yang dapat berupa tunjangan atau jaminan bagi pekerja.

Dalam bukunya, Heidjrachman (2002:138) menyatakan bahwa kompensasi adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Kompensasi memberikan kontribusi kepada kemakmuran masyarakat. Di negara-negara maju, tingkat upah merupakan pencipta kemakmuran negara-negara tersebut. Sebagian anggota masyarakat adalah pekerja, baik pada sektor publik maupun pada sektor swasta. Upah mempengaruhi daya beli mereka untuk membeli produk yang mereka butuhkan. Selain itu, upah juga menentukan jumlah jenis, kuantitas dan kualitas produk yang diproduksi oleh pekerja dan dibutuhkan oleh para anggota masyarakat.

Kompensasi para pegawai/pekerja ditentukan melalui dua macam metode, metode jamak dan metode tunggal. Metode Tunggal yakni suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Metode Jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Dari uraian diatas disimpulkan, bahwa perbedaan pokok antara metode pemberian kompensasi tunggal dan jamak adalah pada penentuan standar gajinya. Metode jamak menyebabkan standar kompensasi menjadi bias dan tidak dapat ditentukan dengan pasti sedangkan metode pemberian kompensasi tunggal hanya mempertimbangkan satu kriteria dan jelas dapat dipastikan.

Dari hasil observasi, *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara tertulis yang dilakukan peneliti kepada Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih didapatkan keterangan bahwa para pendamping desa sepakat honor mereka sebagai kompensasi langsung masih belum sepadan dengan tanggung jawab yang mereka emban. Metode pemberian kompensasi kepada pendamping desa ini bersifat tunggal. Kompensasi langsung ini pun sering terlambat dibayarkan kepada para pendamping desa. Sedangkan dari jenis kompensasi tidak langsung yang berupa tunjangan perumahan/pemondokan, tunjangan komunikasi, tunjangan hari raya dan

tunjangan transportasi tidak ada. Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih mendapatkan tunjangan asuransi jiwa dan asuransi ketenagakerjaan yang besarnya bervariasi per bulannya. Nihilnya tunjangan komunikasi membuat pendamping desa harus mengeluarkan biaya komunikasi dari kantong mereka sendiri agar dapat terus berhubungan dengan para pihak yang terkait dengan Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih. Dari total 17 pendamping desa, semuanya menyetujui bahwa faktor kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja.

Tabel 1. Force Field Analysis pada Faktor Kompensasi

Problem : Kompensasi				
Nilai	Driving Force		Nilai	Restraining Force
4	Jumlah honor per bulan kecil	→	←	4 Tersedianya alokasi dana dalam DIPA
2	Jumlah asuransi kesehatan kecil	→	←	5 Kebijakan Pemerintah dalam pemberian hak-hak tenaga kerja
4	Pembayaran honor sering terlambat	→	←	5 Koordinasi dengan pemerintah daerah
2	Tidak ada tunjangan transportasi	→		
2	Tidak ada tunjangan komunikasi	→		
	Total = 14			Total = 14

Pihak yang terlibat : Pemerintah (Satuan Kerja)

Tujuan : Meningkatkan kesejahteraan pendamping desa

Alternatif solusi :

1. Memberikan honor tambahan, tunjangan transportasi, tunjangan komunikasi, tunjangan perumahan dan menaikkan nilai asuransi kesehatan kepada Pendamping desa.
2. Merekrut pendamping desa yang berasal dari daerah lokal sehingga biaya transportasi dan pemondokan dapat ditekan.

Analisis Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2004). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi. Kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan

dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Faktor kepemimpinan dari atasan/pimpinan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pendamping desa dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pendamping desa dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam melaksanakan pekerjaan, pendamping desa tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan kerja, dengan atasan dan dengan masyarakat setempat. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pendamping desa. Melalui komunikasi, pendamping desa dapat meminta petunjuk kepada atasan/pimpinan mengenai pelaksanaan kerja melalui komunikasi juga pendamping desa dapat saling bekerja sama satu sama lain.

Adanya proses komunikasi yang baik dalam organisasi maka akan ada proses penyampaian informasi baik dari atasan/pimpinan kepada pendamping desa. Tetapi proses komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau hanya agar orang lain juga bersedia menerima dan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki sehingga akan terjalin suasana yang harmonis kepada para pendamping desa mengetahui secara pasti keinginan atasan/pimpinan, dan apa yang harus dikerjakan kaitannya dengan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹³ orang pendamping desa menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam kinerja mereka, yang terbagi menjadi 11 orang laki-laki dan dua orang perempuan. 13 orang pendamping desa ini memilih faktor kepemimpinan dengan persentase 76,47 % sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja mereka.

Pola komunikasi dalam organisasi secara mendasar terbagi menjadi dua jenis. *Vertical communication* (komunikasi tegak) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara level sebuah hirarki, ke bawah dan keatas. *Horizontal communication* (komunikasi mendatar) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara individu dalam level yang sama dalam sebuah hirarki. *Vertical communication* (komunikasi tegak) terbagi lagi menjadi dua yakni *downward communication* dan *upward communication*.

Downward communication atau komunikasi ke bawah yaitu suatu penyampaian informasi baik lisan maupun tulisan, secara langsung maupun tak langsung, berupa perintah atau penjelasan umum dari atasan kepada bawahannya. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan Robbin (2002 : 148) yang menjelaskan sebagai berikut: Komunikasi yang berlangsung dari tingkat tertentu dalam satu kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa atasan memberikan toleransi yang tinggi kepada para pendamping desa. Mengingat setiap tujuan yang akan dicapai hendaknya dilakukan dengan proses yang baik dan berdampak positif kepada semua pihak yang terkait, baik langsung maupun tidak langsung. Semua pihak yang terkait harus memiliki pemahaman yang sama dan terdapat keterbukaan informasi, sehingga semua pihak sadar

dan menjadi peduli untuk pencapaian tujuan bersama. Dalam kondisi yang berbeda-beda para pihak yang terlibat memberikan dukungan sesuai peran dan fungsinya.

Komunikasi ke atas atau *upward communication* yaitu suatu penyampaian informasi yang mengalir atau berasal dari pendamping desa kepada pimpinan/atasan. Komunikasi ini sangat penting bagi pimpinan/atasan untuk mengetahui bagaimana keadaan perusahaan dari sudut pandang pendamping desa. Suatu hal yang bukan mustahil walaupun kinerja organisasi/perusahaan baik, tetapi kondisi pendamping desa tidak nyaman. Hal inilah yang perlu diatasi seorang pemimpin melalui komunikasi dari bawah ke atas. Pimpinan para pendamping desa berupaya untuk memperoleh kesepakatan di antara dua pihak yang saling berbeda pendapat atau pihak yang berselisih paham atau juga disebut dengan kompromi. Kompromi juga dapat dikatakan sebagai konsep untuk mendapat kesepakatan melalui komunikasi. Kompromi dilakukan agar perbedaan pendapat atau silang pendapat dapat terselesaikan dengan pembuatan kesepakatan baru. Kesepakatan baru dalam kompromi adalah kesepakatan yang dianggap saling menguntungkan kedua belah pihak atau tidak ada satu pihak yang dirugikan dengan kesepakatan yang dihasilkan. Mereka yang berupaya dalam membuat kesepakatan dalam kompromi menurunkan idealisme masing-masing sehingga tercapai kompromi. Kompromi juga dapat dikatakan sebagai jalan tengah untuk menyelesaikan berbagai persoalan dan memupuk keakraban antara pimpinan dan para pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih.

Lateral atau *horizontal communication* mengambil tempat satu level dalam organisasi. Sebagai contoh, di dalam tim, diantara kepala departemen dan diantara pengkoordinasi dan peranan penghubung. Terkadang, semakin cepat dan semakin efektif sebuah pesan terkirim secara horizontal daripada upward maupun downward. *Horizontal communication* yang bagus sering menghalangi persaingan, perilaku teritorial, dan spesialisasi fungsi pekerjaan yang berlebihan, yang dapat semakin mempertegas batas *in group/out group*, penggunaan jargon ataupun meniadakan kode-kode dan keseganan untuk membagi informasi. Komunikasi lateral atau horizontal terjadi antar rekan kerja. Anggota tim dan pihak-pihak terkait harus berkomunikasi untuk memperluas hubungan kerja mereka. Karena jalur otoritas tidak berseberangan, maka komunikasi lateral ini lebih cepat daripada komunikasi ke atas atau ke bawah secara hirarkis.

Komunikasi horizontal terjadi antara orang-orang yang pada tingkat yang sama atau orang-orang yang pada tingkat yang berhubungan pada divisi yang berbeda dalam suatu organisasi. Pada kasus ini, pendamping desa saling melakukan komunikasi horizontal dengan efektif yang diharapkan dapat membantu pemerintah dan masyarakat setempat untuk mengkoordinasikan penyelesaian masalah, memberikan pemeriksaan informasi, memecahkan konflik-konflik dan membuka jalan bagi terciptanya hubungan-hubungan yang baik. Seringkali komunikasi horizontal terhalang karena kecemburuan, hambatan spesialisasi teknis, atau lokasi yang terpisah dan terlalu banyak arus informasi yang diterima pegawai untuk memproses data secara tepat.

Tabel 2. Force Field Analysis pada Faktor Kepemimpinan

Problem : Kepemimpinan					
Nilai	Driving Force		Nilai	Restraining Force	
3	Toleransi tinggi oleh atasan	→	←	4 Koordinasi tiap satuan kerja	
4	Pengutamaan kompromi dan keakraban	→	←	3 Komunikasi dua arah, vertikal dan horizontal	
Total = 7				Total = 7	

Pihak yang terlibat : Atasan/pimpinan

Tujuan : Menjaga lingkungan kerja pendamping desa tetap kondusif

Alternatif solusi :

1. Koordinasi di tiap satuan kerja Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD)(pemerintah, atasan/pimpinan, pendamping desa dan pemerintah desa ditingkatkan melalui rapat-rapat koordinasi.
2. Menjaga keberlanjutan komunikasi, baik secara vertikal maupun secara horizontal dengan media rapat dan telpon.

Analisis Faktor Motivasi

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebetulan dan keinginan setiap anggota suatu organisasi adalah secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Pendamping desa akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik pendamping desa akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri pendamping desa dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Motivasi juga didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Melalui penelitian ini didapatkan fakta bahwa pendamping desa Program Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) Kota Prabumulih adalah

pekerjaan yang bersifat tidak tetap/kontrak. Motivasi para pendamping desa termasuk belum cukup baik karena posisi sebagai pegawai tidak tetap/kontrak yang mereka sandang. Pegawai kontrak sesungguhnya tidak mempunyai keamanan atau ketidaktetapan seperti yang dimiliki pegawai tetap. Sebagian besar dari mereka menganggap berada di posisi pendamping desa masih jauh lebih baik daripada menganggur. Jika dihitung, 15 orang pendamping desa atau 88,23 % yang terdiri dari 13 orang laki-laki dan dua orang perempuan dari keseluruhan pendamping desa turut memasukkan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja mereka sebagai pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih. Motivasi yang dimiliki oleh para pendamping desa inipun berupa harapan dan keinginan agar kontrak kerja mereka dapat diperpanjang di tahun berikutnya.

Tabel 3. Force Field Analysis pada Faktor Motivasi

Problem : Motivasi				
Nilai	Driving Force		Nilai	Restraining Force
4	Lebih baik di posisi Pendamping desa dari pada menganggur	→	←	4 Pelatihan, seminar dan introspeksi diri
3	Harapan perpanjangan kontrak kerja	→	←	3 Efisiensi kerja Pendamping desa
Total = 7				Total = 7

Pihak yang terlibat : Pemerintah, Atasan, Pendamping desa

Tujuan : Meningkatkan semangat dan etos kerja pendamping desa

Alternatif solusi :

1. Pelatihan atau seminar-seminar seputar pengembangan diri dan masyarakat yang diadakan secara berkala, serta introspeksi lingkungan kerja oleh atasan/pimpinan demi kenyamanan para pendamping desa dalam menjalankan tugasnya.
2. Menjaga keberlanjutan komunikasi, baik secara vertikal maupun secara horizontal dengan media rapat dan telpon.

Analisis Faktor Kedisiplinan

Kata kedisiplinan berasal dari bahasa Latin yaitu *discipulus*, yang berarti mengajari atau mengikuti yang dihormati. Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengannya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Kedisiplinan merupakan sikap atau perilaku yang menggambarkan kepatuhan kepada suatu aturan atau ketentuan. Kedisiplinan juga berarti suatu tuntutan bagi berlangsungnya kehidupan yang sama, teratur dan tertib, yang dijadikan syarat mutlak bagi berlangsungnya suatu kemajuan dan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan, misalnya, dapat berupa faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik dari yang bersangkutan. Sementara tingkat keterampilan lebih ditentukan oleh faktor intrinsik bersangkutan. Intinya adalah bagaimana talenta yang dimiliki pegawai bersangkutan dapat diubah dari kemampuan bekerja sendiri menjadi talenta yang berkemampuan bekerja dalam suatu tim yang kompak dengan tingkat kedisiplinan tinggi. Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Salah satu tugas pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih adalah melakukan pendampingan pada saat pelaksanaan musyawarah desa dan rembug-rembug desa, melakukan sosialisasi dan penyebaran program kepada seluruh masyarakat serta melaksanakan pelatihan dan pendampingan kepada kelompok masyarakat dan perangkat desa, namun pendamping desa jarang hadir dilokasi kerja karena jarak yang relatif jauh dan kendala transportasi. Bagi 14 orang atau 82,35% dari total pendamping desa yang berpartisipasi dalam Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih menyatakan bahwa kedisiplinan termasuk dalam faktor yang mempengaruhi kinerja mereka. Empat belas orang ini terdiri dari 12 orang laki-laki dan dua orang perempuan.

Pendamping desa juga bertugas menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pada setiap tahapan program sesuai dengan format yang telah ditetapkan dan disampaikan kepada Tenaga Ahli Pemberdayaan Masyarakat (TAPM) sebagai supervisornya, Kepala Satuan Kerja Kabupaten dan Kepala Satuan Kerja Provinsi yang berisikan konsolidasi catatan harian dan evaluasinya serta dilengkapi dengan notulensi rapat dua mingguan di tingkat kabupaten. Namun hasil observasi yang didapatkan dari penelitian ini menyatakan bahwa pendamping desa sering terlambat dalam mengumpulkan laporan yang diminta. Data-data dalam laporan pun kerap kali tidak valid atau kurang sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan. Dari analisis faktor kedisiplinan ini solusi yang dapat diusulkan peneliti adalah peningkatan disiplin kerja dari pendamping desa ini sendiri, untuk dapat hadir di lokasi kerja serta lebih bertanggung jawab akan laporan yang menjadi salah satu bagian tugas pendamping desa.

Tabel 4. Force Field Analysis pada Faktor Disiplin

Problem : Kedisiplinan				
Nilai	Driving Force		Nilai	Restraining Force
3	Kehadiran di tempat kerja	→	4	Pengembangan sistem absensi yang efektif
4	Ketepatan waktu mengumpulkan laporan	→	5	Penggaliban kesadaran akan pentingnya pengumpulan laporan dengan data yang valid
2	Kevalidan data dalam laporan	→		
Total = 9			Total = 9	

Pihak yang terlibat : Atasan/pimpinan/Superisor

Tujuan : Meningkatkan kedisiplinan dan efektifitas pendamping desa dalam bertugas.

Alternatif solusi :

1. Pengembangan sistem absensi yang efektif dan terkoordinasi dengan *reward* atau penghargaan.
2. Pembiasaan kesadaran akan ketepatan waktu pengumpulan dan kevalidan data laporan.

Analisis Faktor Supervisi

Sebagai salah satu dari fungsi manajemen, pengertian supervisi telah berkembang secara khusus. Secara umum yang dimaksud dengan supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya.

Supervisi dapat meningkatkan efektifitas kerja. Peningkatan efektifitas kerja ini erat hubungannya dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan, serta makin terbinanya hubungan dan suasana kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan. Supervisi juga dapat lebih meningkatkan efesiensi kerja. Peningkatan efesiensi kerja ini erat kaitannya dengan makin berkurangnya kesalahan yang dilakukan bawahan, sehingga pemakaian sumber daya (tenaga, harta dan sarana) yang sia-sia akan dapat dicegah. Apabila kedua peningkatan ini dapat diwujudkan, sama artinya dengan telah tercapainya tujuan suatu organisasi. Tujuan pokok dari supervisi ialah menjamin pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah direncanakan secara benar dan tepat, dalam arti lebih efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat dicapai dengan memuaskan.

Supervisi kepada para pendamping desadilakukan dengan frekuensi yang berkala. Supervisi yang dilakukan hanya sekali bisa dikatakan bukan supervisi yang baik, karena organisasi/lingkungan selalu berkembang. Oleh sebab itu agar organisasi selalu dapat mengikuti berbagai perkembangan dan perubahan dari kegiatan P3MD ini, perlu dilakukan berbagai penyesuaian. Supervisi dapat membantu penyesuaian tersebut yaitu melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan pendamping desa. Sebesar 64,70% dari total pendamping desa atau 11 orang memasukkan faktor supervisi atau pengawasan kedalam

daftar faktor yang yang mempengaruhi kinerja pendamping desa dalam bekerja. 11 orang ini terdiri dari delapan orang laki-laki dan tiga orang perempuan.

Menurut sebagian pendamping desa, terdapat beberapa orang pendamping desa yang direkrut melalui 'titipan' para pejabat atas. Hal ini menyebabkan timpangnya supervisi dan penilaian yang dilakukan oleh atasan/pimpinan. Pendamping desa yang direkrut melalui 'titipan' para pejabat ini tidak mendapatkan teguran jika mereka melakukan kesalahan. Padahal seharusnya pendamping desa yang kinerjanya terhambat disebabkan karena kemauannya serta motivasi dan sikap yang kurang baik maka perlu dilakukan pembinaan yang berupa teguran atau konseling oleh atasan/pimpinannya langsung. Penghilangan cara perekrutan pendamping desa melalui cara 'titipan' harus dilakukan agar terjadi kesetaraan dalam hal supervisi oleh atasan/pimpinan.

Tabel 5. Force Field Analysis pada Faktor Supervisi

Problem : Supervisi				
Nilai	Driving Force		Nilai	Restraining Force
3	Adanya FM "titipan" pejabat atas	→	←	3 Perekrutan FM berdasarkan prestasi dan kompetensi
2	Keraguan supervisor untuk memberikan teguran dan bimbingan	→	←	2 Peningkatan kualitas supervisi
Total = 5				Total = 5

Pihak yang terlibat : Atasan/pimpinan/supervisor

Tujuan : Meningkatkan efektifitas pendamping desa dalam bertugas.

Alternatif solusi :

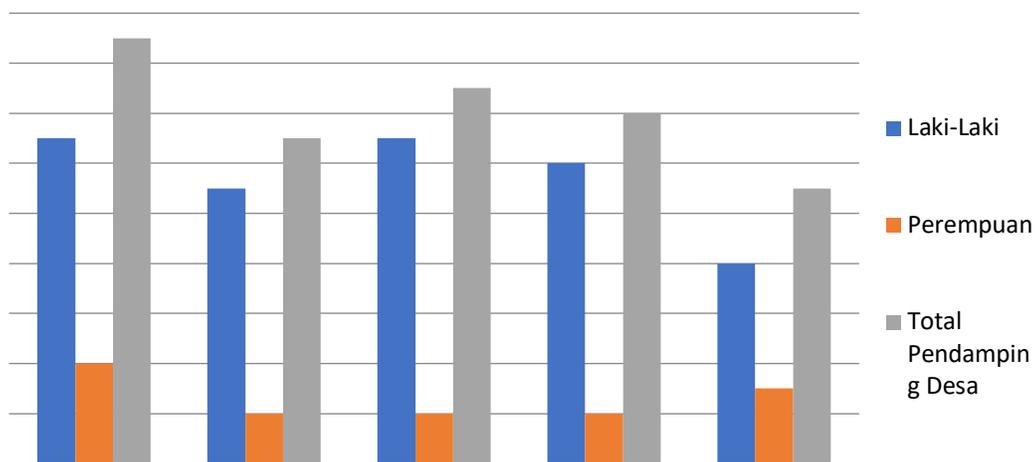
1. Meningkatkan rasa tanggung jawab dan ketepatan oleh pendamping desa agar para atasan/pimpinan pun dapat meningkatkan kualitas supervisi yang mereka lakukan.
2. Perekrutan pendamping desa yang lebih mengutamakan prestasi dan kompetensi.

Sintesis antara Faktor

Kelima faktor diatas merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih. Berikut tabel yang menampilkan distribusi faktor yang mempengaruhi kinerja pendamping desa berdasarkan jenis kelamin.

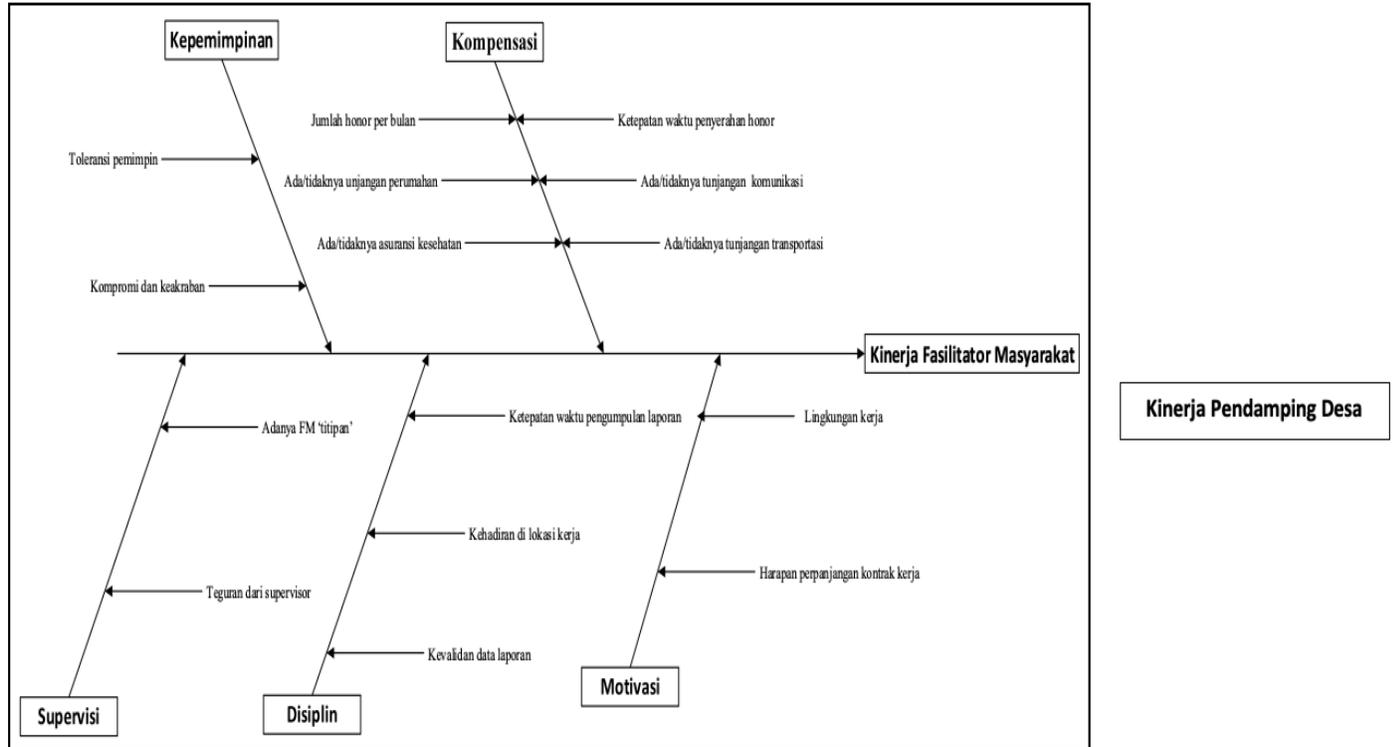
Tabel 6. Distribusi faktor yang mempengaruhi kinerja pendamping desa berdasarkan jenis kelamin

Faktor	Laki-Laki	Perempuan	Total
Kompensasi	13	4	17
Kepemimpinan	11	2	13
Motivasi	13	2	15
Disiplin	12	2	14
Supervisi	8	3	11



Gambar 3. Diagram Batang Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pendamping Desa

Jika dijabarkan dalam bentuk *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram* maka akan tampak seperti gambar di bawah ini.



Gambar 4. Fishbone Diagram Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pendamping Desa

Metode analisis yang digunakan selanjutnya selain dengan menggunakan bentuk *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram* adalah *Force Field Analysis*. Menggunakan *Force Field Analysis* dalam penelitian ini adalah metoda yang cukup ampuh untuk memperoleh gambaran lengkap yang menyeluruh berbagai kekuatan yang ada. Kekuatan disini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih. Dari analisis per faktor yang tertera sebelumnya, kompensasi merupakan faktor yang paling banyak dimasukkan oleh pendamping desa sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja. Sebanyak 17 orang pendamping desa atau 100 % dari jumlah pendamping desa yang ada memilih kompensasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja mereka.

Melalui metode *Force Field Analysis* ini lima faktor yang masing-masing mendapatkan nilai dari rentang 1 hingga 5 yang menunjukkan seberapa besar kekuatannya; 1 (lemah) s/d 5 (kuat). Nilai yang dimiliki masing-masing faktor berasal dari poin-poin yang telah didapatkan dari hasil penelitian yang sebelumnya telah dijabarkan pada bab IV. Tabel-tabel beserta penjelasan dari poin-poin hasil penelitian menggunakan *Force Field Analysis* per faktor dapat dilihat pada sub bab – sub bab diatas.

Jadi dari metode analisis ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih. Berikut adalah tabel yang menampilkan daftar ringkasan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pendamping desa dimulai dari nilai yang paling rendah hingga tinggi. Tabel ini juga disertai ringkasan solusi yang dapat diterapkan pada masing-masing faktor sesuai dengan yang disebutkan pada analisis-*analisis* diatas.

Tabel 7. Daftar Ringkasan Urutan Faktor Berdasarkan Force Field Analysis

No	Faktor	Nilai <i>Driving Force</i>	Alternatif Solusi	Nilai <i>Restraining Force</i>
1	Supervisi	5	Meningkatkan rasa tanggung jawab dan ketepatan oleh pendamping desa agar para atasan/pimpinan pun dapat meningkatkan kualitas supervisi yang mereka lakukan. Perekrutan pendamping desa yang lebih mengutamakan prestasi dan kompetensi.	5
2	Kepemimpinan	7	Koordinasi di tiap satuan kerja RIS-PNPM Mandiri (pemerintah, atasan/pimpinan, pendamping desa, dan OMS) ditingkatkan melalui rapat-rapat koordinasi. Menjaga keberlanjutan komunikasi, baik secara vertikal maupun secara horizontal dengan media rapat dan telpon.	7
3	Motivasi	7	Pelatihan atau seminar-seminar seputar pengembangan diri dan masyarakat yang diadakan secara berkala, serta introspeksi lingkungan kerja oleh atasan/pimpinan demi kenyamanan para fasilitator masyarakat dalam menjalankan tugasnya. Menjaga keberlanjutan komunikasi, baik secara vertikal maupun secara horizontal dengan media rapat dan telpon.	7
4	Disiplin	9	Pengembangan sistem absensi yang efektif dan terkoordinasi dengan <i>reward</i> atau penghargaan. Pembiasaan kesadaran akan ketepatan waktu pengumpulan dan kevalidan data laporan.	9
5	Kompensasi	14	Memberikan honor tambahan, tunjangan transportasi, tunjangan komunikasi dan	14

No	Faktor	Nilai Driving Force	Alternatif Solusi	Nilai Restraining Force
			tunjangan perumahan kepada Pendamping desa. Merekrut pendamping desa yang berasal dari daerah lokal sehingga biaya transportasi dan pemondokan dapat ditekan.	

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan analisis secara kualitatif serta pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja para pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih yakni kompensasi, kepemimpinan, motivasi, kedisiplinan dan supervisi.
2. Faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja para pendamping desa Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) di Kota Prabumulih adalah faktor kompensasi.
3. Solusi yang diberikan penulis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pendamping desa yakni:

Faktor Supervisi :Meningkatkan rasa tanggung jawab dan ketepatan oleh pendamping desa.

Faktor Kepemimpinan :Pendamping desa dan atasan/pimpinan selalu mengembangkan komunikasi dua arah dalam setiap proses dan aspek Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.

Faktor Motivasi :Melakukan pelatihan atau seminar-seminar dalam rangkapeningkatan kapasitas dan pengembangan diri serta introspeksi lingkungan kerja secara berkala.

Faktor Disiplin :Menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kehadiran pendamping desa di lokasi kerja serta ketepatan waktu pengumpulan dan kevalidan data laporan.

Faktor Kompensasi :Menyampaikan permohonan kepada pemerintah untuk memberikan tunjangan dan honor yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya kepada pendamping desa.

4. Solusi-solusi diharapkan dapat dikerjakan tidak hanya oleh pihak pendamping desa tetapi juga pihak atasan/pimpinan guna membantu pemerintah dan masyarakat desa untuk mengkoordinasikan menyelesaikan masalah, memberikan pemeriksaan informasi, memecahkan konflik-konflik dan membuka jalan bagi terciptanya hubungan yang lebih baik antar pihak.

Saran

Berdasarkan kajian literatur dan hasil temuan penelitian serta kesimpulan yang didapatkan, maka penulis menyampaikan beberapa saran, yakni:

1. Faktor penentu kinerja pada tiap-tiap pendamping desa adalah bersifat unik atau berbeda antar daerah dengan yang lainnya, untuk itu faktor yang digunakan juga harus menyesuaikan dengan karakteristik pendamping desa di daerah itu dan karakteristik program yang dijalankan. Untuk itu perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pendamping desa khusus untuk kasus-kasus tertentu.
2. Lingkup kajian mengenai analisis dan solusi yang akan diterapkan pada faktor yang mempengaruhi kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dalam sebuah komunitas, sedangkan program pemberdayaan yang dilaksanakan adalah sebuah program dalam skala nasional, untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pemberdayaan pada masing-masing tingkatan, baik di tingkat regional, wilayah, maupun nasional.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2000). *Performance Management*. Clays, Ltd, St. Ives. England
- Damanik, A.M. (2008). *Force Field Analysis (Analisa Medan Daya)*. Didownload pada tanggal 24 Juni 2014 pukul 21:40 WIB dari laman <http://downloads.ziddu.com/download/2855711/ANALISIMEDANDAYA.doc.html/eng>
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan S.P. Malayu. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Penerbit PT Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Ife, J. (1995). *Community Development; Creating Community Alternatives, Vision, Analysis & Practice*. Longman.
- Kuntjojo. (2009). *Metodologi Penelitian*. Kediri.
- Latief, Baharuddin. (2012). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mega Mulia Servindo di Makassar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(2).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan yang Efektif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pendampingan Desa..
- Pyzdeck, Thomas T. (2002). *The Six Sigma Hand Book : Panduan Lengkap for Greenbelts, Blackbelts & Managers at All Levels*. McGraw Hill. U.S.A.
- Robin, P. Stephen. (2002). *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robin, P. Stephen. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

- Setiawan, Nasrul. (2013). *Konsep Analisis Faktor*. Sekolah Tinggi Ilmu Statistik. Makassar.
- Suad Husnan, Heidjracman, (2002). *Manajemen Personalia*, Penerbit Bpfe, Jogjakarta.
- Suhaji, A. W. 2012. Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala. Semarang.
- Sumaryadi, I Nyoman. (2005). *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Penerbit Citra Utama
- Widjajanti, K. 2011. Model Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 12(1):15-27
- Wilson, Terry. (1996). *The Empowerment Manual*. London: Grower Publishing Company.