

## **EVALUASI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PELATIHAN BERBASIS MASYARAKAT BAGI TENAGA FASILITATOR (TFL) PROGRAM SANITASI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM PERUMAHAN RAKYAT**

**Novita Merdriana Tantri<sup>1</sup>, Tarcisius Sunaryo<sup>2</sup>, Amos Neolaka<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan, PPs-UKI, Jakarta, Indonesia

<sup>2</sup> Dosen Magister Administrasi Pendidikan, PPs-UKI, Jakarta, Indonesia

<sup>3</sup> Dosen Magister Administrasi Pendidikan, PPs-UKI, Jakarta, Indonesia

e-mail: novitantri@gmail.com<sup>1</sup>, starscius@gmail.com<sup>2</sup>, amos\_neolaka@yahoo.com<sup>3</sup>

### **Abstract**

*This research contains an evaluation related to the implementation of training for Field Facilitators of the Community-Based Sanitation Program (Sanimas), which is carried out by the Ministry of Public Works, Public Housing, supported by IDB. This program aims to achieve community outreach to proper sanitation services. The Ministry of PUPR through the Community-Based Infrastructure Work Unit recruited Field Facilitators as personnel to assist the community in program implementation. Training has an important role to equip TFL before carrying out their duties. This qualitative research uses the Root Case Analysis approach. The data was obtained using purposive sampling technique by observing the location of the WWTP, in-depth interviews with program actors at the central, provincial, city/district, kelurahan levels and Focus Group Discussions with TFL. The study shows that the training for TFL was carried out well when viewed from the administrative side but has not been carried out optimally. The stages in training management, such as Training Need Analysis, planning, preparation of training materials, training implementation, and training evaluation were not carried out properly. The impact that occurs is that TFL's performance is not maximized in achieving the Key Performance Indicators that have been set by the program.*

**Keywords:** Field Facilitators, Key Performance Indicators, Training Evaluation, Training Management, Sanimas IDB

### **Abstrak**

*Penelitian ini memuat evaluasi terkait implementasi pelatihan bagi Tenaga Fasilitator Lapangan Program Sanitasi Berbasis Masyarakat (Sanimas), yang dilaksanakan oleh Kementerian Pekerjaan Umum Perumahan Rakyat dengan dukungan Islamic Development Bank. Program ini bertujuan untuk penjangkauan masyarakat terhadap layanan sanitasi layak. Kementerian PUPR melalui Satuan Kerja Infrastruktur Berbasis Masyarakat merekrut Tenaga Fasilitator Lapangan mendampingi masyarakat dalam pelaksanaan program. Pelatihan memiliki peran penting untuk membekali tenaga fasilitator lapangan (TFL) sebelum melaksanakan tugasnya. Penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan Root Case Analysis. Data diperoleh menggunakan tehnik purposive sampling dengan melakukan observasi lokasi instalasi pengolahan air limbah (IPAL), wawancara mendalam (Indepth Interview) dengan pelaku program di tingkat pusat, provinsi, kota/kabupaten, kelurahan serta Focus Group Discussion dengan tenaga fasilitator lapangan (TFL). Hasil penelitian menunjukkan pelatihan TFL*

*dilaksanakan dengan baik jika dilihat dari sisi administrasi saja namun belum dilakukan secara optimal. Tahapan dalam manajemen pelatihan, seperti Training Need Analysis, perencanaan pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan tidak dilakukan dengan benar. Dampak yang terjadi adalah ketidakmaksimalan kinerja TFL dalam pencapaian key performance indicator yang telah ditetapkan oleh program.*

**Kata Kunci:** *Evaluasi pelatihan, key performance indicator, manajemen pelatihan, Sanimas IDB, tenaga fasilitator lapangan*

---

**Citation:** Tantri, N. M., Sunaryo, T., & Neolaka, A. (2022). EVALUASI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PELATIHAN BERBASIS MASYARAKAT BAGI TENAGA FASILITATOR (TFL) PROGRAM SANITASI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM PERUMAHAN RAKYAT. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 52-62. <https://doi.org/10.33541/jmp.v11i1.4162>

---

## PENDAHULUAN

Berbagai persoalan terkait kesehatan dan lingkungan di Indonesia ditengarai karena sanitasi yang buruk. Berbagai penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan data yang signifikan antara kesehatan, Sumber Daya Manusia dan Ekonomi. *Water Sanitasi Program* (WSP-EAP, 2008) menunjukkan data bahwa 100.000 anak menjadi korban akibat diare setiap tahun. Sedangkan di Indonesia, typhus menjadi kasus terbesar di wilayah Asia Timur. Data lain menunjukkan diperkirakan 60 % penduduk perdesaan hidup tanpa mendapatkan jangkauan sanitasi yang sesuai dengan standar kesehatan, ini menyebabkan penduduk di perdesaan memiliki risiko yang lebih tinggi terpapar penyakit yang diakibatkan akses sanitasi yang buruk. Indikator dari akses terhadap sanitasi yang buruk salah satunya dengan perilaku buang air besar sembarangan, baik ke sungai ataupun di sembarang tempat. Kondisi ini disebabkan karena rata-rata penduduk desa tidak memiliki jamban pribadi. Kondisi ini berbeda dengan penduduk di wilayah perkotaan, sebanyak 75% rumah tangga perkotaan memiliki jamban pribadi, namun tidak memiliki saluran air limbah. Data dari *Water Sanitation Program* (2011), Indonesia menduduki posisi terbawah di Asia terkait lingkup akses terhadap saluran air limbah perkotaan. Sementara, *World Bank Water and Sanitation Program* menunjukkan Indonesia menempati posisi ke-2 negara dengan sanitasi terburuk, penyebabnya karena 62 % penduduk belum memiliki toilet, sehingga BAB dilakukan di sungai ataupun disembarang tempat.

Merespons persoalan tersebut, pemerintah Indonesia melalui Kementerian PUPR mengembangkan Program Sanimas (Sanitasi Berbasis Masyarakat) yang bertujuan untuk menjawab persoalan kesehatan dan lingkungan yang layak. Program Sanimas *Islamic Development Bank* (IDB) ini merupakan produk kebijakan yang diimplementasikan dengan merujuk pada empat (4) tahapan/siklus dalam proses kebijakan public seperti yang disampaikan oleh Dunn (2000) adalah: Agenda Kebijakan, Perumusan Kebijakan dan Penetapan Kebijakan, dan Implementasi kebijakan. Dan, program Sanimas menjadi rangkaian kegiatan dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan. Ini berarti tujuan kebijakan dan realisasi hasil kegiatan pemerintah dihubungkan oleh implementasi seperti dimaksud oleh Afan Gaffar (2009). Dalam implementasinya, setiap kebijakan mengikuti tahapan yaitu; organisasi, interpretasi, dan penerapan. Organisasi perlu mendapatkan perhatian karena sangat penting bagi pembahasan konsep birokrasi serta bentuk-bentuknya yang terkait dengan sebuah kebijakan (Jones, 1994, pp. 294–296). Jones menyatakan bahwa maksud dari organisasi terdiri dari sumber daya, unit-unit serta metode untuk menjadikan program berjalan. Dan, menurut peneliti, terdapat 4 (empat) aspek utama yang mempengaruhi implementasi kebijakan sebagaimana pendapat para ahli di atas, aspek-aspek tersebut yaitu : (a) kondisi lingkungan; (b) isi kebijakan; (c) karakteristik organisasi pelaksana; (d) karakteristik kelompok sasaran (target group). Terdapat satu aspek pendukung implementasi kebijakan disamping 4 aspek tersebut yakni: proses pengelolaan organisasi (Sabdaningtyas, 2010). Dengan mengacu pada beberapa pendapat di atas, bahwa kondisi lingkungan, pelaksana kebijakan, kelompok sasaran kebijakan, dan proses

pengelolaan organisasi merupakan factor pendukung implementasi kebijakan pada Program Sanimas IsDB.

**Indikator Keberhasilan Sanimas IDB**

Sehubungan dengan orientasi dan pembekalan teknis sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia, maka manajemen pelatihan yang dipersiapkan dengan baik, akan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan program, di samping proses pelatihan itu sendiri. Indikator keberhasilan tersebut tertuang dalam *Loan Agreement* antara Pemerintah Indonesia dengan *Islamic Development Bank*, di mana indicator yang diukur terkait hasil pelatihan meliputi:

Tabel 1. Indikator Keberhasilan Sanimas IDB

<i>Outputs</i>	<i>Key results expected in Short-term (2017)</i>
1. Prasarana Mandi Cuci Kakus (MCK) dan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) terbangun dan berfungsi dengan baik	1. Prasarana MCK dan IPAL terbangun dan berfungsi dengan baik pada seluruh lokasi proyek Sanimas (1,800 titik lokasi)
2. Penguatan kapasitas Pemda (tingkat Kab/Kota dan Kecamatan untuk mengelola layanan sanitasi umum;	2. Staff Pemda yang ditunjuk secara langsung untuk pengelolaan prasarana Sanimas telah menerima pelatihan terkait layanan fasilitas Sanimas
3. Penguatan kapasitas masyarakat terkait dengan pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas Sanimas.	3. Sekurang-kurangnya 180,000 penghuni (100 penghuni setiap lokasi) telah menerima pelatihan terkait masalah sanitasi dan PHBS serta pemeliharaan fasilitas Sanimas, dengan 30% diantaranya perempuan

Dan, mengingat dampak pelatihan dapat terlihat pada saat fasilitator bertugas di lokasi tugas, maka keberhasilan dari program berbasis masyarakat ditentukan oleh kegiatan pelatihan dalam meningkatkan dan menumbuhkan kapabilitas kerja fasilitator dalam melaksanakan tujuan program. Hasil temuan dari Konsultan Monitoring dan Evaluasi (MEC) Sanimas IDB dan terkonfirmasi dengan data yang di akses dari SIM Sanimas IsDB, diperoleh gambaran, yang dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Capaian Program Program Sanitasi Berbasis Masyarakat ISB

KPI	Target	Capaian	Keterangan
<b>Output-1:</b>			
Prasarana MCK & IPAL terbangun	1.800	1.445	BELUM TERCAPAI
Prasarana MCK & IPAL berfungsi dengan baik	1.800	1.445	BELUM TERCAPAI
<b>Output-2:</b>			
Staf Pemda Ditunjuk			TERCAPAI
Staf Pemda dilatih Sanimas			TERCAPAI
<b>Output-3:</b>			
Pelatihan sanitasi, PHBS, Pemeliharaan	Jumlah Dilatih 180.000 orang	45.019 orang	BELUM TERCAPAI
	30% perempuan	45,50% perempuan	TERCAPAI

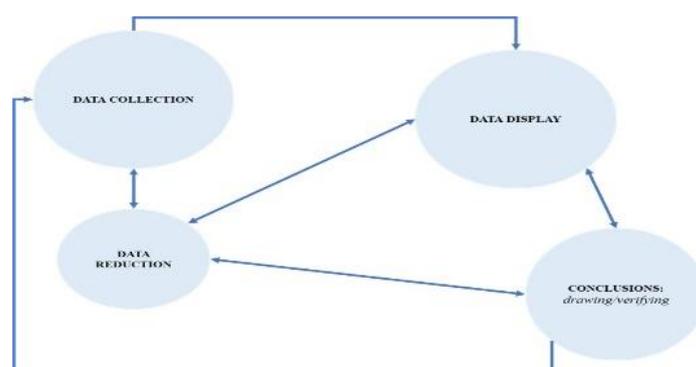
Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sarana MCK dan IPAL terbangun adalah sarana prasarana program yang telah menyerap 100% pembiayaan pembangunan. Sementara, prasarana berfungsi dengan baik adalah sarana prasarana yang telah 100% terbangun mencakup MCK dan IPAL (SPALD-

T maupun Komunal) beserta seluruh sambungan rumah tangga. Data SIM (per 31 Maret 2020) menunjukkan bahwa total infrastruktur terbangun (SPALD-T dan IPAL-MCK) sejumlah 1.799 atau 99,94% titik lokasi. Terdapat satu (1) titik lokasi belum (tidak) terbangun, yaitu di DKI Jakarta – Kota Jakarta Timur dikarenakan terjadi penolakan pembangunan, sementara ada proses persetujuan dan bahkan pencairan dana (sebesar 40% atau termin-1) sudah dilakukan. Penyelesaian pembangunan dari tahun anggaran 2014 sampai dengan 2019 menunjukkan bangunan fisik sejumlah 1.445 atau 80,55% titik lokasi telah selesai 100%, dengan total SR (sambungan rumah) yang selesai terbangun sejumlah 80.635 unit. Sedangkan sisanya sejumlah 355 unit atau 15,56% titik lokasi bangunan dengan rincian 263 unit pada tingkat capaian <100% dan sejumlah 92 titik lokasi yang tersebar di 11 (sebelas) kota. Di sisi lain. Dalam konteks capaian target konstruksi berfungsi dengan baik, data SIM National Project Management Consultan (per 21 Mei 2020) program Sanimas IsDB menunjukkan bahwa total konstruksi telah berfungsi dengan baik sejumlah 1.445 unit atau sebesar 80,55% titik lokasi yang telah selesai (100%) terbangun. Sebab potensial berada di 92 titik lokasi dengan kondisi progres fisik konstruksi selesai 100% namun belum tersedia sambungan rumah (SR). Dengan demikian, target keberfungsian konstruksi kurang dari yang diharapkan, atau belum tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, setidaknya rumusan masalah pada penelitian ini mencakup: 1) Sejauhmana Training Need Analysis (Analisa Kebutuhan Pelatihan) yang dilaksanakan sesuai dengan tahapan yang benar? 2) Bagaimana perencanaan pelatihan disusun sesuai dengan kebutuhan pelatihan?, 3) Bagaimana proses penyusunan bahan pelatihan dilaksanakan?; 4) Bagaimana pelaksanaan pelatihan dilaksanakan?; dan 5) Bagaimana evaluasi pelatihan dilaksanakan dan apa saja instrument yang digunakan dalam mengevaluasi pelaksanaan pelatihan?

## METODE PENELITIAN

Pada penelitian kualitatif ini peneliti melakukan analisis data sebelum melakukan observasi di lokasi program. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009: 337-338) bahwa analisa data pada penelitian kualitatif, dilakukan bersamaan saat pengumpulan data di lapangan. Tahapan tersebut harus dianalisis secara berurutan, untuk memastikan data yang dihasilkan merupakan data yang penting. Untuk mendapatkan hasil olahan data yang baik, peneliti melakukan analisis data sesuai dengan langkah-langkah seperti tertuang pada gambar berikut:



Gambar 1. Komponen dalam analisis data (interactive model)

Pada gambar 1, memperlihatkan tahapan dalam analisis data seperti yang dikemukakan Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (2009: 16-21), sebagai berikut: Data Reduction (Reduksi data) proses memilih, memusatkan perhatian, mengadaptasi, dan melakukan modifikasi data kasar yang ada dalam catatan lapangan sehingga data yang di dapat memberi gambaran secara jelas hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Data Display (Penyajian data), tujuan dari aktivitas penyajian data agar data tertata dengan demikian semakin memudahkan untuk dipahami. Conclusion Drawing atau Verification (Simpulan atau verifikasi), pada langkah ini, resume yang dikemukakan sejak awal dan didukung oleh bukti-bukti yang sah dan konsisten maka resume yang dikemukakan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk mendukung analisis kualitatif model interaktif, peneliti melakukan aktivitas sebagai berikut:

1. Indepth Interview (wawancara mendalam) dengan TL NPMC serta TA Pelatihan NPMC dan RPMC terkait pelatihan TFL pada program Sanimas IsDB
2. Indepth Interview (wawancara mendalam) dengan TAMK, program Sanimas IsDB
3. Indepth Interview (wawancara mendalam) dengan pelaku program di tingkat masyarakat BKM/LPM, KSM dan KPP terkait fasilitasi yang dilakukan TFL dalam pelaksanaan program dan hasil pelaksanaan pembangunan infrastruktur (IPAL);
4. Focus Group Discussion (diskusi kelompok terfokus) dengan TFL terkait pelatihan pada program Sanimas IsDB sesuai dengan pedoman FGD yang telah dibuat;
5. Mengkaji data yang berkaitan melalui susunan pembicaraan secara sistematis dan saling berhubungan dengan tetap memperhatikan tujuan dari penelitian.
6. Melengkapi data dengan membuat kajian isi, baik data yang berupa hasil observasi, hasil wawancara, FGD serta hasil dokumentasi lapangan;
7. Membuat jawaban berdasarkan hasil analisis data
8. Membuat laporan hasil penelitian yang memuat penjelasan secara detail dari narasumber kunci, observasi lapangan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data primer diperoleh peneliti dari aktivitas kunjungan lapangan ke lokasi program dalam kerangka observasi. Peneliti menyiapkan daftar pertanyaan untuk in-depth interview dan daftar pertanyaan untuk FGD. Adapun lokasi yang menjadi target penelitian sebagai berikut:

Tabel 3, Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian	
Provinsi	Kota/Kabupaten
Bengkulu	Bengkulu
Bengkulu	Rejang Lebong
Banten	Serang
Kalimantan Barat	Pontianak
Kalimantan Barat	Singkawang

Lokasi di atas dipilih berdasarkan kriteria lokasi yang pelaksanaan kegiatan memiliki capaian kinerja yang baik, sedang dan kurang. Observasi lokasi program, in-depth interview dan FGD dilakukan di 9 titik lokasi (9 kelurahan). Dari penelitian yang dilakukan, didapatkan hasil yang termasuk dalam kategori kejadian yang tidak diinginkan. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kel. Mesjid Priyayi, Kota. Serang, Prov. Banten  
IPAL yang dibangun pada Tahun Anggaran 2015 melayani 100 SR, dan kondisinya air yang keluar dari outlet menuju badan sungai harus dipompa karena posisi IPAL lebih rendah dibandingkan permukaan air sungai.  
Temuan:
  - a. Kondisi Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) saat dilakukan penelitian, tidak beroperasi akibat mesin pompa yang digunakan untuk menyedot air dari bak outlet hilang;
  - b. Lokasi IPAL sering dijadikan tempat bermain anak-anak tidak ada pagar pengaman pada bak outlet sehingga membahayakan keselamatan masyarakat di sekitar IPAL;
  - c. 50 % dari total Sambungan Rumah Tangga (SR) diputus oleh pemanfaat, dan pipa pembuangan dialirkan ke selokan. Akibatnya limbah rumah tangganya dibuang kembali ke selokan, maka lingkungan seputar IPAL diindikasikan masyarakatnya kembali melakukan aktivitas BABS (Buang Air Besar Sembarangan);
  - d. Kelompok Pemanfaat & Pemelihara tidak berfungsi, ketua KPP yang seharusnya bertanggungjawab dalam pemeliharaan tidak melaksanakan fungsinya.
2. Kelurahan Unyur, Kota Serang, Provinsi Banten  
IPAL yang dibangun pada Tahun Anggaran 2018 melayani 70 SR.

Temuan:

- a. IPAL berfungsi, namun pada hasil test pengukuran baku mutu air menunjukkan kualitas yang buruk;
- b. Struktur organisasi masyarakat tidak sesuai dengan ketentuan pada Pedoman Teknis Sanimas IsDB.

3. Kelurahan Samelegi Kecil

IPAL dibangun pada Tahun Anggaran 2019, target penyelesaian seharusnya di akhir Tahun 2019, namun ketika peneliti melakukan observasi pada Januari 2020, IPAL belum selesai dibangun

Dari hasil temuan tersebut menunjukkan adanya ketidakefektifan dari kinerja TFL. Peneliti melakukan indepth interview, dan FGD untuk menemukan akar masalah dari ketidakefektifan kinerja TFL. Sementara hasil indepth interview dengan Team Leader NPMC terkait pengendalian program pelatihan, diperoleh informasi bahwa perencanaan pelatihan disusun berdasarkan usulan dalam DIPA, tetapi kegiatan lain seperti penyusunan modul dan Training of Trainer tidak masuk dalam usulan dalam DIPA. Pernyataan lain yang disampaikan oleh Team Leader NPMC bahwa penyusunan modul pelatihan bagi TFL disusun tidak berdasarkan analisis yang sesuai dengan kebutuhan. Fakta lain yang disampaikan oleh narasumber terkait anggaran pelatihan adalah anggaran yang digunakan pada kegiatan pelatihan bagi TFL Sanimas IsDB bersumber dari APBN sebagai Cost Sharing dari pemerintah Indonesia untuk program Sanimas IsDB.

Pelatihan bagi TFL seharusnya mampu membekali substansi materi, jika modul disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi TFL. Pernyataan Team Leader NPMC diperkuat oleh pernyataan dari Tenaga Ahli Pelatihan NPMC dan RPMC bahwa komponen kegiatan dalam manajemen pelatihan, Training Needs Assesment sebagai langkah awal dalam perumusan kebutuhan pelatihan tidak dilaksanakan. Indepth Interview dengan Tenaga Ahli Manajemen Kabupaten (TAMK), diperoleh informasi terkait pelatihan, bahwa kedua TAMK menyatakan terlibat sebagai pelatih pada Program Sanimas IsDB sejak Tahun Anggaran 2018 dan sebelumnya belum pernah menjadi pelatih/pemandu. Perekrutan pelatih diakui oleh ke dua TAMK ditunjuk oleh pihak Satker Infrastruktur Berbasis Masyarakat melalui surat tugas. Tidak ada Training of Trainer bagi TAMK sebelum diterjunkan menjadi pelatih/pemandu, forum pembekalan pelatih hanya berupa konsolidasi yang dilaksanakan satu hari sebelum pelaksanaan pelatihan TFL Program Sanimas IsDB. Disampaikan oleh ke dua TAMK bahwa materi yang dilatihkan pada pelatihan TFL Program Sanimas IsDB sudah sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi masing-masing TFL karena materi tersebut berasal dari pedoman teknis Program Sanimas IsDB.

Menurut TAMK, materi pemberdayaan dan manajemen masih sangat kurang bagi kebutuhan TFL pemberdayaan dan manajemen. Menurutnya, diperlukan waktu yang lebih panjang untuk menyampaikan materi teknis dengan menggunakan metode simulasi. Kekurangan lain yang dirasakan oleh TAMK saat melatih adalah keterbatasan alat bantu. Peneliti mendapatkan fakta lain bahwa TFL yang direkrut baru, sama sekali tidak memiliki bekal yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan di lokasi program, namun demikian untuk meminimalisir gap pengetahuan dan ketrampilan dengan TFL yang direkrut lebih lama, memperkuat ketrampilan TFL dalam mendampingi masyarakat, TAMK melakukan OJT (On the Job Training).

Data dari pemanfaat, dimulai dari tahap persiapan di tingkat masyarakat, perencanaan, tahap konstruksi dan pasca konstruksi. Tahap persiapan di tingkat masyarakat, materi sosialisasi dipahami oleh keempat responden sebagai sarana mendapatkan informasi tentang sanimas, pembangunan IPAL, kesehatan dan lingkungan bersih, pembuatan filter untuk IPAL. Mereka merasa perlu untuk hadir dalam kegiatan sosialisasi dan rembuk-rembuk di tingkat masyarakat, terutama sekali atas alasan mereka harus terlibat dalam pengambilan keputusan pembangunan IPAL. Persentase kehadiran perempuan pada sosialisasi dan rembuk-rembuk warga di kelurahan Sawah Lebar mencapai lebih dari 30%. Pada pasca konstruksi, pemanfaat menyatakan KPP sebagai penanggungjawab pemeliharaan IPAL menarik iuran kepada pemilik SR untuk pemeliharaan IPAL. Tiga kelurahan yaitu Kelurahan Sawah Lebar, Kelurahan Unyur dan Kelurahan Bansir Laut menetapkan iuran pemeliharaan IPAL sebesar Rp 5000 rupiah. Terkait kondisi lingkungan sebelum

ada IPAL, pemanfaat di empat kelurahan lokasi IPAL dibangun menyatakan terdapat genangan air di sekitar lingkungan mereka yang menyebabkan banyak nyamuk berkembang biak sehingga banyak kasus DBD, diare, dan lingkungan yang kotor. Kebocoran septictank di rumah-rumah warga mencemari sumur air bersih dan menimbulkan bau yang mengganggu. Hasil indepth interview dengan pemanfaat menegaskan bahwa pada proses pelaksanaan program, tahapan program belum optimal dilaksanakan oleh TFL.

Dalam hal pengelolaan infrastruktur terbangun, diperoleh fakta keberadaan TFL termasuk kinerjanya. Dari lima belas TFL yang mengikuti FGD, satu orang TFL dari Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu menyatakan direkrut sebagai TFL sejak Tahun Anggaran 2014, 2 orang TFL yaitu TFL dari Kota Serang Provinsi Banten dan Kota Pontianak Kalimantan Barat menyatakan sudah direkrut sejak 2015, 12 TFL lainnya mengaku direkrut pada Tahun Anggaran 2016, 2017 dan 2018. Tetapi ada perbedaan masa kerja TFL setiap tahunnya. Mereka menyatakan bahwa pelatihan sangat penting dalam membekali mereka sebelum bertugas. Namun pada saat pelaksanaan pelatihan Sanimas IsDB, TFL mengeluhkan jadwal pelatihan yang dilaksanakan tidak sejak awal setelah mereka direkrut, akibatnya pelatihan dilaksanakan pada saat tahapan program dimulai. Hal ini menyebabkan TFL terganggu konsentrasinya dalam menyerap materi pelatihan dan pekerjaan yang sedang berjalan di lokasi tugas mereka.

Perubahan Pedoman Umum Pelaksanaan Program Sanimas IsDB setiap tahun, disadari oleh TFL, sehingga mereka merasa perlu mengikuti pelatihan. Dalam hal penyampaian materi oleh para pelatih/pemandu, semua TFL yang mengikuti FGD menilai pemahaman materi oleh pelatih/pemandu belum sama sehingga membingungkan TFL terutama ketika menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan di lokasi program. Hambatan yang muncul di lokasi program diantaranya: 1) masalah pemanfaat dan pemeliharaan IPAL; 2) masalah-masalah yang terjadi di lokasi program karena konflik kepentingan; 3) konflik kepentingan terkait kelembagaan yang ada di masyarakat seperti BKM, KSM dan KPP; 4) teknis terkait kondisi topografi seperti di Kota Pontianak yang memiliki ciri-ciri : daya dukung tanah rendah karena struktur tanah yang labil, muka air tanah yang tinggi, elevasi / kemiringan tanah, jenis tanah gambut, pasang surut air karena lokasi IPAL di pinggir jalan, rumah warga mepet jalan; 5) laporan pertanggungjawaban (LPJ). TFL mengungkapkan bahwa materi pelatihan belum mengakomodir permasalahan di atas. Ketika peneliti mendiskusikan tentang solusi yang di peroleh terkait masalah-masalah di atas jawaban TFL relatif sama, bahwa solusi terkait masalah di lokasi program diperoleh TFL bukan di forum pelatihan tetapi pada forum rapat koordinasi mingguan dengan TAMK atau ketika TA RPMC melakukan monev.

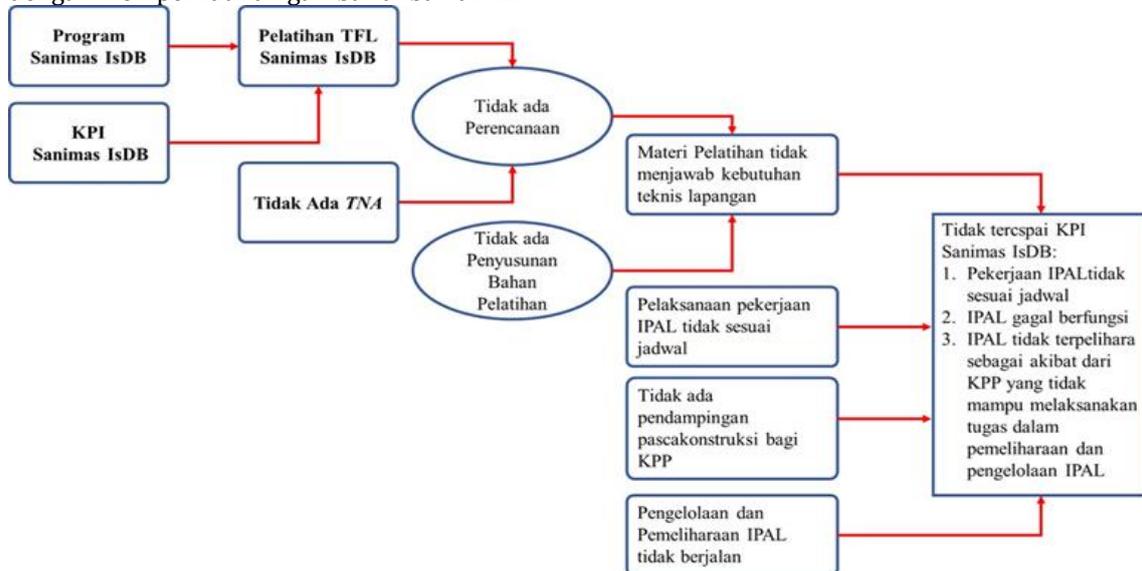
Dari pemaparan di atas, penelitian ini menjawab permasalahan bahwa:

1. Training Need Analysis (Analisa Kebutuhan Pelatihan) dalam menentukan kebutuhan pelatihan tidak dilaksanakan, ini dapat dilihat pada pencapaian target program terkait keberfungsian sarana terbangun yang tidak tercapai. Ini berarti bahwa kebutuhan TFL dalam menjalankan tugas mendampingi masyarakat pada pelaksanaan program tidak terpenuhi;
2. Perencanaan pelatihan dilaksanakan, namun tidak memperhatikan tujuan dari program, kompetensi yang perlu dimiliki TFL, desain pelatihan, jadwal pelaksanaan pelatihan yang tidak konsisten, setiap tahunnya, maupun anggaran yang tidak dialokasikan secara khusus untuk penyelenggaraan pelatihan, termasuk juga tidak merencanakan pelatihan berjenjang.
3. Penyusunan bahan pelatihan yang dilaksanakan, tetapi tidak melibatkan tenaga ahli yang ada di NPMC maupun RPMC. Pengembangan kurikulum tidak dilakukan, isi dari modul pelatihan hanya berorientasi pada Pedoman Teknis Pelaksanaan Program Sanimas IsDB. Sedangkan dari substansi pemberdayaan masyarakat dan social development sangat minim, termasuk metode untuk delivery materi pelatihan tidak direncanakan secara baik.
4. Pelaksanaan pelatihan mengikuti usulan dalam DIPA tiap tahun anggaran sehingga alokasi waktu penyelenggaraan pelatihan setiap tahun berubah-ubah sesuai budget pelatihan yang dianggarkan setiap tahunnya.
5. Kegiatan pelatihan serta instrumen untuk mengevaluasi pelaksanaan pelatihan tidak disusun secara lengkap. Tools evaluasi pelatihan yang disusun berupa evaluasi topik belajar saja. Hal ini tidak dapat menggambarkan kemampuan TFL pada awal pelatihan (pre test), akhir pelatihan

(pos test) maupun pasca pelatihan ketika TFL sudah selesai mendampingi pembangunan sarana IPAL.

### Root Causes Analisis

Dengan mengacu gambaran umum struktur organisasi Sanimas IsDB di atas, hasil penelitian lapangan terkait dengan evaluasi manajemen pelatihan ditinjau berdasarkan lima unsur dapat dikaji dengan memperhatikan gambar di bawah ini.



Gambar 4 Bagan Root Causes Analisis

Pada gambar di atas, terlihat bahwa tahapan dalam Manajemen Pelatihan tidak diterapkan secara optimal. Ke-lima (5) aspek dalam Manajemen Pelatihan dapat dipaparkan sebagai berikut:

### Training Need Analysis (Analisis Kebutuhan Pelatihan)

Keberhasilan pelatihan terlepas dari hasil analisis atas kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan sebelumnya. Dan, proses penilaian kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis/TNA*) juga harus dilakukan dengan tahapan yang juga benar. Namun demikian, dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa proses TNA untuk kebutuhan TFL tidak dilakukan, seperti dijelaskan oleh TA Pelatihan RPMC IV juga TA Pelatihan NPMC. Kedua TA Pelatihan mengetahui terjadinya *gap* antara pelaksanaan dengan capaian kinerja TFL melalui evaluasi kinerja.

TNA menurut TA Pelatihan NPMC hanya dilakukan untuk kebutuhan pelatihan bagi BKM dan KSM. Dan, tahapan proses TNA bagi BKM/KSM pun tidak dijelaskan secara rinci sehingga penilaian atas proses TNA tidak bisa dilakukan. TNA seharusnya dikembangkan berdasarkan sasaran yang akan dilatih, yakni TFL. Untuk itu harus dilakukan identifikasi kebutuhan dari TFL karena dalam Program Sanimas IsDB, TFL menjadi ujung tombak pelaksanaan program yaitu memfasilitasi masyarakat dalam pelaksanaan program. Dalam Program Sanimas Tenaga Fasilitator Lapangan terdiri dari: 1) Senior Fasilitator; 2) Tenaga Fasilitator Lapangan Pemberdayaan; 3) Tenaga Fasilitator Lapangan Teknik; dan 4) Tenaga Fasilitator Lapangan Keuangan. Mereka bertugas sebagai pendamping masyarakat. Dalam kerangka tugas pendampingan tersebut, peran tenaga fasilitator lapangan ini adalah sebagai pendamping proses pemberdayaan yang mengarah kepada kemandirian dan kedaulatan masyarakat dalam pembangunan. Jenis kegiatan yang dilakukan berupa membangun jaringan kerja lintas pemangku kepentingan (*stakeholders*), kegiatan penyadaran, pembelajaran, dan penguatan kelembagaan. Dengan demikian, TNA yang dilakukan mengarah pada fungsi dari TFL, sesuai dengan standar kompetensi Fasilitator pemberdayaan masyarakat sesuai dengan SKKNI yang tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomer 81 Tahun 2012 antara lain: a) fungsi penyadaran masyarakat; b) fungsi pembelajaran, c) fungsi pelemagaan/ pengorganisasian; d). fungsi pengembangan kemandirian/otonomi/kedaulatan eksplorasi kemampuan fasilitator seperti: kepemimpinan, kemampuan konseptual serta kemampuan berkomunikasi.

### Perencanaan Pelatihan

Keberhasilan pelatihan berkait langsung perencanaan pelatihan yang dilakukan. Menurut Team Leader NPMC, perencanaan pelatihan dilakukan setiap tahun berdasarkan usulan dalam DIPA, namun kegiatan penyusunan modul pelatihan tidak ada dalam DIPA, sehingga modul disusun tanpa perencanaan sehingga penyusunan modul tidak berbasis analisis kebutuhan tahapan program. Kegiatan Training of Trainer (ToT) juga tidak masuk dalam skema pelatihan. Dari sisi anggaran, terdapat alokasi dana yang bersumber dari cost sharing dari Pemerintah Indonesia (APBN), dan dana sebesar 17 Juta USD tersebut dialokasikan untuk Gaji TFL dan Peningkatan Kapasitas (Pelatihan). Dari alokasi tersebut alokasi anggaran untuk peningkatan kapasitas hanya sebesar 160.000 USD atau hanya 0,9% untuk seluruh kegiatan peningkatan kapasitas, baik TFL, BKM, KSM dan juga KPP. Menurut TAMK, perencanaan pelatihan tidak dilakukan secara baik, hal tersebut dikarenakan tidak adanya rekrutmen pelatih/pemandu dan tidak adanya TOT (pelatihan berjenjang) bagi pelatih/pada Program Sanimas IsDB. Alokasi anggaran yang minim, serta tidak adanya skema penyusunan modul dan ToT menjadikan proses perencanaan pelatihan di dalam Program Sanimas IsDB jauh dari ideal bagi sebuah proses perencanaan pelatihan yang baik.

### Penyusunan Bahan Penekitian

Materi pelatihan menjadi rujukan utama dalam proses pelatihan, sehingga dengan demikian materi pelatihan harus disiapkan secara baik dan mengacu kepada hasil TNA yang telah dilakukan. Dan dari penjelasan TA Pelatihan serta TL NPMC di 2 (dua) kajian di atas telah disampaikan bahwa di dalam Sanimas IsDB tidak dilakukan TNA, dan juga tidak adanya agenda penyusunan Modul Pelatihan yang dianggarkan dalam DIPA. 2 hal pokok terkait materi pelatihan dari sisi proses penyusunannya terlihat tidak menjadi perhatian di dalam Program Sanimas IsDB. Dengan kondisi tersebut, rujukan materi pelatihan perlu mendapat perhatian lebih.

TA Pelatihan NPMC dan RPMC serta TAMK, menyatakan bahwa materi pelatihan merupakan tanggungjawab Satuan Kerja (Satker) IBM. Dan materi yang disusun tidak berbasis kebutuhan yang diperlukan oleh TFL dalam menjalankan tugasnya di lapangan. Hal senada disampaikan TFL selaku peserta pelatihan, bahwa mereka merasakan materi kurang mendalam dan lebih dominan materi untuk TFL Teknik sementara untuk TFL Pemberdayaan dan TFL Manajemen sangat kurang. Dan, pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat TAMK Kota Serang, bahwa dari sisi pemberdayaan dan manajemen materi pelatihan masih kurang mengakomodir kebutuhan. TA Pelatihan NPMC menyatakan pengembangan kurikulum pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan TFL dan alokasi waktu yang direncanakan, namun hal tersebut bertolakbelakang dengan pernyataannya bahwa kegiatan TNA tidak dilakukan. Hal menarik, TA Pelatihan Regional IV menyatakan bahwa ia tidak terlibat dalam pengembangan kurikulum pelatihan Sanimas IsDB. TA 2016-2019 materi berasal dari Pedoman Umum Pelaksanaan Program Sanimas IsDB, dan menurutnya pemahaman pelatih/pemandu terhadap materi pelatihan tidak sama yang mengakibatkan peserta menjadi bingung. Dampak tidak adanya TNA, terjawab oleh pernyataan TFL dari Kota Pontianak, Kalimantan Barat, bahwa materi berasal dari Pedoman Umum Pelaksanaan Program sanimas IsDB, namun materi teknis kiblatnya masih dengan situasi di pulau Jawa, sehingga tidak menjawab persoalan yang terjadi di Kalimantan yang berbeda kondisi jenis tanah dan juga topografinya. Tidak adanya TNA dan Penyusunan Materi Pelatihan dalam Program Sanimas IsDB serta kurang mengoptimalkan SDM TA Pelatihan dalam pengembangan dan penyusunan kurikulum menjadikan materi pelatihan hanya mengulang dari tahun ke tahun dan tidak menjawab persoalan di lapangan

### Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan kegiatan pelatihan idealnya dilaksanakan sebelum kegiatan lapangan dilaksanakan. Hal tersebut berkaitan dengan substansi Program dengan kegiatan di lapangan harus sinkron. Namun kondisi tersebut ternyata tidak terjadi dalam Program Sanimas IsDB. TL NPMC menyampaikan pelatihan dilaksanakan setelah DIPA disetujui, dan berlaku setelah proses di lapangan telah berlangsung. Kondisi tersebut mengakibatkan pelatihan dilaksanakan setelah tahapan program sudah berjalan di lapangan, dan bila dalam pelatihan tersebut terdapat regulasi baru yang berbeda dengan sebelumnya maka proses akan diulang. Durasi pelatihan yang berubah-ubah setiap tahun mendapat perhatian dari TFL yang diwawancarai. TFL Kota Rejang Lebong menyampaikan durasi pelatihan di TA 2018 berlangsung selama 5 hari, dan di TA 2019 pelatihan

hanya berlangsung selama 3 hari. Durasi pelatihan sesungguhnya mencerminkan kedalaman materi yang diberikan selama proses pelatihan.

#### Evaluasi Penelitian

Kegiatan pelatihan serta instrument yang digunakan dalam mengevaluasi pelaksanaan pelatihan tidak disusun secara lengkap. Tools evaluasi pelatihan disusun hanya evaluasi topik belajar, sehingga tidak dapat menggambarkan kemampuan TFL pada awal pelatihan (pre test), akhir pelatihan (pos test) maupun pasca pelatihan ketika TFL sudah selesai mendampingi pembangunan sarana IPAL

## KESIMPULAN

Dari 5 aspek evaluasi pelatihan yang meliputi: a) Kebutuhan Pelatihan, b) Perencanaan Pelatihan, c) Materi Pelatihan, d) Pelaksanaan pelatihan, dan e) Evaluasi Pelatihan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kegiatan Training Need Assessment (TNA) untuk TFL tidak dilakukan sehingga pelatihan yang diberikan tidak menjawab kebutuhan TFL. Namun demikian, TNA dilakukan untuk menjawab kebutuhan BKM dan KSM.
2. Aspek Perencanaan Pelatihan tidak disiapkan secara baik, bahkan juga tidak ada Training for Trainers (ToT) yang lazim dilakukan bagi tenaga ahli ataupun Fasilitator yang akan terjun melatih di masyarakat. Hal lain adalah minimnya alokasi anggaran berpengaruh dalam peyiapan pelatihan.
3. Terkait materi pelatihan, tidak adanya TNA berakibat pada kualitas materi yang tidak membaik terlebih tidak ada alokasi untuk penyusunan dan pengembangan kurikulum pelatihan.
4. Jadwal pelatihan dilaksanakan pada saat tahapan program sudah dimulai. Hal tersebut berdampak pada konsentrasi peserta pelatihan yang terpecah dengan beban pekerjaan yang sedang berjalan, kondisi tersebut berlaku nasional. Selain itu, durasi pelatihan yang berbeda-beda menunjukkan tidak adanya standard materi pelatihan bagi peserta.
5. Tanpa TNA, persiapan yang kurang, dan tidak adanya kegiatan penyusunan serta pengembangan kurikulum pelatihan, maka secara keseluruhan berdampak pada kualitas pekerjaan fisik serta kualitas pengelolaan pasca konstruksi di mana terdapat bangunan Sanimas IsDB yang tidak berfungsi.

Dari 5 kesimpulan di atas, menunjukkan bahwa Implementasi Pelatihan Berbasis Masyarakat Bagi Tenaga Fasilitator Lapangan (TFL) Program Sanitasi Kementerian Pekerjaan Umum Perumahan Rakyat (PU-PR) khususnya Program Sanimas IsDB belum dilaksanakan secara optimal. Merujuk kondisi di atas kesimpulan tesis pada penelitian ini adalah, bahwa implementasi pelatihan pada Program Sanimas IsDB terselenggara dengan baik jika dilihat dari sisi administrative. Namun jika ditinjau dari ke-5 unsur manajemen pelatihan tidak dilaksanakan secara benar. Dampak yang terjadi adalah ketidakmaksimalan kinerja TFL dalam rangka pencapaian Key Performance Indicator yang telah ditetapkan oleh program. Dari kesimpulan di atas, peneliti menyarankan:

1. TNA dilakukan untuk mengakomodir: a) kondisi khusus di lokasi program, b) materi pengorganisasian masyarakat perlu diperdalam termasuk materi mengelola konflik di masyarakat; c) materi social development seharusnya menjadi materi yang paling dominan dalam pelatihan pada program berbasis masyarakat termasuk praktek lapangan memiliki porsi yang besar agar mendekatkan TFL pada kondisi nyata di masyarakat.
2. Pada perencanaan pelatihan kebutuhan TAMK terkait persiapan menjadi pelatih diharapkan dirancang pelatihan berjenjang bagi pelatih.
3. Pelatihan harus di-design dengan benar. Pengelompokan jenis pelatihan seperti pre-service training (pelatihan pratugas) bagi TFL yang baru direkrut pada tahun anggaran berjalan, sedangkan bagi TFL lama mendapatkan Refreshing Training (pelatihan penyegaran).
4. Pengembangan materi pelatihan berdasarkan TNA dari lokasi program, agar pelatihan benar-benar berdasarkan kebutuhan TFL di lokasi program.
5. Perlu disusun modul lengkap untuk kebutuhan pelatihan pratugas maupun pelatihan penyegaran. Orientasi modul pratugas untuk pemahaman pedoman teknis program, pemberdayaan masyarakat, serta pengorganisasian masyarakat. Sedangkan modul pelatihan penyegaran dikembangkan berdasarkan pengalaman TFL di lokasi tugas serta pengorganisasian pasca konstruksi.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta. 2013. Pengembangan Evaluasi Pasca Pelatihan <http://diklat.jogjaprovo.go.id/v2/kegiatan/item/23-pengembangan-evaluasi-pasca-diklat>
2. Dunn, W. N, 2000. Pengantar analisis kebijakan publik. Gadjah Mada University Press.
3. Gaffar, Afan, 2009. Politik Indonesia: Transisi Menuju Demokrasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
4. Jones, C. O. 1984. An Introduction to the Study of Public Policy. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company
5. Laporan Monitoring and Evaluation Consultant: Sanitasi Berbasis Masyarakat Islamic Development Bank (IsDB). Jakarta:
6. Loan Agreement Sanimas Community Base Sanitation Framework Agreement Between the Government of Republic of Indonesia and The Islamic Development Bank Ref. Project No. IND-167 (IST)
7. Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2009. Analisis Data Kualitatif. Jakarta: UI-Press.
8. Project Appraisal Document Saimas Community Base Sanitation Project Islamic Development Bank – Country of Indonesia Project Number: IND0231
9. Sabdaningtyas, Lilik, 2018: Model evaluasi implementasi kebijakan standar pelayanan minimal pada satuan pendidikan jenjang SD, Jurnal dan Evaluasi Pendidikan, Vol 22, No.1
10. Water and sanitation program: end year report FY 2011 (English). Water and sanitation program Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/123341468158712250/Water-and-sanitation-program-end-year-report-FY-2011>
11. (2003) Undang\_Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Sekretariat Negara, Jakarta
12. (2005) Peraturan Pemerintah RI no.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
13. (2007) Permenakertrans No 21 Tahun 2007
14. (2012) Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomer 81 tahun 2012 tentang” Penetapan Rancangan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Jasa Kemasyarakatan Bidang Pemberdayaan Masyarakat Untuk Jabatan Fasilitator Pemberdayaan Masyarakat Menjadi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
15. (2019) Pedoman Teknis Pelaksanaan SANIMAS IsDB Jakarta: IBM 2019