

## PENGUATAN KAPASITAS PENGURUS LKK MELALUI PELATIHAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**Bambang Winarto<sup>1</sup>, Rahma Wahyu<sup>2\*</sup>, Imroati Istibsyaroh Ar Ruhimat<sup>3</sup>, Ruvita Iffahtur Pertiwi<sup>4</sup>**

<sup>1,2,4</sup> Program Studi Pendidikan Matematika, Universitas Wisnuwardhana Malang, Indonesia

<sup>3</sup> Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, Universitas Wisnuwardhana Malang, Indonesia

\*Correspondent Author: [rahmawahyu7@gmail.com](mailto:rahmawahyu7@gmail.com)

### KEYWORDS:

Development;  
community  
institutions; human  
resource  
development;  
institutional  
capacity; training

**ABSTRACT** *Community Institutions at the Village Level (Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan or LKK) play a strategic role in supporting local governance, community development, social empowerment, and public participation. The results of observations, interviews, and focus group discussions conducted in Kanigaran Village revealed that, although all LKK units had been established and were performing their designated functions, the capacity of their administrators still required strengthening, particularly in leadership, organizational governance, institutional administration, public communication, information technology utilization, and inter-institutional collaboration. Consequently, the implementation of LKK functions remained largely administrative and had not yet optimally promoted innovation and community empowerment. This community service program aimed to identify the initial capacity of LKK administrators, enhance their knowledge, skills, and competencies through needs-based human resource development training, and strengthen institutional capacity and inter-institutional synergy to support participatory, adaptive, inclusive, and sustainable community development. The program adopted a Participatory Action Research (PAR) approach combined with a capacity-building framework through needs identification, the development of training materials based on a training needs analysis, participatory training implementation, and evaluation using pre-tests, post-tests, observations, and participant reflections. The results demonstrated improved participant knowledge across all competency areas based on the pre-test and post-test evaluations, accompanied by enhanced skills in developing community needs-based work programs. Furthermore, the training strengthened coordination and inter-institutional synergy, fostered a commitment to establishing regular communication forums, encouraged the adoption of information technology for organizational administration, and increased the administrators' commitment to involving the community throughout all stages of the development process. These findings indicate that needs-based training is an effective strategy for strengthening the capacity of community institutions and has the potential to serve as a replicable model for institutional capacity development in other regions with similar characteristics.*

### KATA KUNCI:

Kapasitas  
kelembagaan;  
lembaga

**ABSTRAK** Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) memiliki peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Hasil observasi, wawancara, dan Focus Group Discussion di

kemasyarakatan  
kelurahan;  
pelatihan;

Kelurahan Kanigaran menunjukkan bahwa meskipun seluruh unsur LKK telah terbentuk dan menjalankan fungsinya, kapasitas sumber daya manusia pengurus masih perlu diperkuat, terutama pada aspek kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi kelembagaan, komunikasi publik, pemanfaatan teknologi informasi, dan kolaborasi antarlembaga sehingga pelaksanaan fungsi LKK masih didominasi kegiatan administratif. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan mengidentifikasi kondisi awal kapasitas pengurus LKK, meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi melalui pelatihan pengembangan sumber daya manusia berbasis kebutuhan, serta memperkuat kapasitas kelembagaan dan sinergi antarlembaga dalam mendukung pembangunan masyarakat yang partisipatif, adaptif, inklusif, dan berkelanjutan. Metode yang digunakan adalah Participatory Action Research yang dipadukan dengan pendekatan capacity building melalui identifikasi kebutuhan, penyusunan materi berbasis training needs analysis, pelaksanaan pelatihan secara partisipatif, serta evaluasi menggunakan pre-test, post-test, observasi, dan refleksi peserta. Hasil kegiatan menunjukkan peningkatan pengetahuan peserta pada seluruh aspek kompetensi berdasarkan hasil pre-test dan post-test, disertai peningkatan keterampilan dalam menyusun program kerja berbasis kebutuhan masyarakat. Selain itu, pelatihan memperkuat koordinasi dan sinergi antarlembaga, mendorong komitmen pembentukan forum komunikasi rutin, mulai mengadopsi teknologi informasi dalam administrasi organisasi, serta meningkatkan komitmen pengurus untuk melibatkan masyarakat dalam setiap tahapan pembangunan. Kegiatan ini menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan merupakan strategi yang efektif dalam memperkuat kapasitas LKK dan berpotensi menjadi model penguatan kelembagaan masyarakat yang dapat direplikasi pada wilayah lain dengan karakteristik serupa.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license



## PENDAHULUAN

Pembangunan masyarakat pada era tata kelola pemerintahan modern telah bergeser dari pendekatan yang berpusat pada pemerintah (government-centered development) menuju pembangunan kolaboratif (collaborative governance) yang menempatkan masyarakat sebagai aktor utama dalam proses pembangunan. Pergeseran paradigma ini dipengaruhi oleh meningkatnya kompleksitas tantangan pembangunan, seperti tuntutan terhadap pelayanan publik yang berkualitas, perkembangan teknologi informasi, perubahan sosial-ekonomi, serta kebutuhan akan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan partisipatif. Oleh karena itu, keberhasilan pembangunan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas pemerintah, tetapi juga oleh kemampuan masyarakat dan kelembagaan lokal dalam berpartisipasi sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pembangunan. Laporan United Nations

Development Programme (2022) menegaskan bahwa pembangunan manusia yang berkelanjutan memerlukan penguatan kapasitas kelembagaan dan pemberdayaan masyarakat sebagai fondasi utama. Senada dengan itu, OECD (2023) menyatakan bahwa pemerintahan yang efektif dibangun melalui kolaborasi pemerintah dan masyarakat dengan memperkuat kapasitas organisasi publik, sedangkan World Bank (2023) menunjukkan bahwa kualitas tata kelola pemerintahan lokal dan partisipasi masyarakat merupakan faktor penting dalam keberhasilan pembangunan di Indonesia.

Di Indonesia, paradigma pembangunan partisipatif diperkuat melalui kebijakan desentralisasi yang memberikan ruang lebih luas bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 menegaskan bahwa pembangunan harus dilaksanakan berdasarkan prinsip partisipasi, pemberdayaan, transparansi, akuntabilitas, dan penguatan kapasitas kelembagaan masyarakat. Meskipun kelurahan memiliki karakteristik administratif yang berbeda dengan desa, prinsip-prinsip tersebut tetap relevan sebagai dasar dalam penyelenggaraan pembangunan masyarakat di tingkat lokal melalui penguatan kelembagaan masyarakat.

Sebagai implementasi kebijakan tersebut, pemerintah membentuk Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) sebagai wadah partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Keberadaan LKK diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2018 tentang Lembaga Kemasyarakatan Desa dan Lembaga Adat Desa yang menegaskan fungsi LKK sebagai mitra pemerintah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dan mengembangkan prakarsa warga. Peran tersebut semakin diperkuat melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 130 Tahun 2018 yang memberikan dukungan terhadap pembangunan sarana dan prasarana kelurahan serta pemberdayaan masyarakat secara partisipatif. Dengan demikian, LKK menjadi salah satu instrumen strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang responsif sekaligus menjembatani hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

Efektivitas pelaksanaan fungsi LKK sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengurusnya. Pengurus LKK tidak hanya dituntut menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki kemampuan kepemimpinan, tata kelola

organisasi, komunikasi publik, penyelesaian masalah sosial, pengembangan jejaring kolaborasi, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan masyarakat. Penelitian Burhanuddin et al. (2024) menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan daerah berkorelasi erat dengan kualitas pengembangan SDM. Organisasi yang memiliki SDM berkualitas cenderung mampu meningkatkan efektivitas pelayanan publik, memperluas partisipasi masyarakat, dan mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

Penguatan kapasitas SDM merupakan bagian penting dari konsep *capacity building*. Grindle (1997) menjelaskan bahwa pembangunan kapasitas tidak hanya mencakup peningkatan kompetensi individu, tetapi juga penguatan organisasi, kepemimpinan, sistem kelembagaan, dan lingkungan kebijakan. Selanjutnya, Morgan (2006) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi, dan sistem dalam menjalankan fungsi serta mencapai tujuan pembangunan secara berkelanjutan. Pandangan tersebut diperkuat oleh United Nations (2008) yang menempatkan *capacity development* sebagai proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi dalam merumuskan kebijakan, mengelola sumber daya, serta memberikan pelayanan publik secara efektif. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas pengurus LKK tidak cukup berfokus pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga harus diarahkan pada penguatan tata kelola kelembagaan secara menyeluruh.

Dalam perspektif administrasi publik, penguatan kapasitas kelembagaan juga berkaitan dengan penciptaan nilai publik (*public value*). Moore (1995) menyatakan bahwa organisasi publik harus mampu menghasilkan nilai bagi masyarakat melalui pelayanan yang berkualitas, efektif, dan akuntabel. Sejalan dengan itu, Osborne dan Gaebler (1992) menekankan bahwa reformasi sektor publik memerlukan organisasi yang inovatif, adaptif, dan mampu memberdayakan masyarakat sebagai mitra pembangunan. Dengan demikian, penguatan kapasitas pengurus LKK tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membangun organisasi yang mampu menciptakan pelayanan publik yang lebih kolaboratif, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Berbagai penelitian terkini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas pemerintahan lokal masih menjadi isu strategis dalam mewujudkan pembangunan yang partisipatif dan berkelanjutan. Syukri (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan tata kelola pembangunan partisipatif di Indonesia sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah lokal dalam membangun kolaborasi yang inklusif dengan masyarakat. Selanjutnya,

Mursak et al. (2025) melalui kajian sistematis mengenai capacity governance menegaskan bahwa penguatan kapasitas pemerintahan perlu dilakukan secara komprehensif melalui pengembangan sumber daya manusia, tata kelola organisasi, kepemimpinan, dan jejaring kolaborasi antarpemangku kepentingan.

Temuan tersebut diperkuat oleh berbagai penelitian empiris. Haeranah et al. (2025) menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas tata kelola pembangunan di tingkat akar rumput. Sutrisno dan Murti (2025) menyatakan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pendampingan yang berkelanjutan mampu meningkatkan profesionalisme aparatur dan kualitas pelayanan publik, sedangkan Setiadi et al. (2025) menekankan pentingnya training needs analysis sebagai dasar penyusunan program pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memberikan dampak yang berkelanjutan.\

Penguatan kapasitas kelembagaan juga harus diiringi dengan peningkatan partisipasi masyarakat. Penelitian Hardayani dan Yogopriyatno (2024) membuktikan bahwa keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pembangunan mampu meningkatkan kualitas program sekaligus memperkuat rasa memiliki (sense of ownership) terhadap hasil pembangunan. Di sisi lain, transformasi digital menjadi tantangan baru bagi kelembagaan masyarakat. Saadah et al. (2025) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi smart village governance tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan pendampingan yang berkelanjutan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Saldi et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kegiatan capacity building mampu meningkatkan kapasitas masyarakat, memperkuat partisipasi warga, serta mendorong kolaborasi yang lebih baik antara pemerintah dan masyarakat.

Meskipun demikian, hasil telaah literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian masih berfokus pada peningkatan kapasitas aparatur desa atau kelompok masyarakat tertentu secara terpisah. Penelitian Haryanto dan Nurlinah (2025) juga menegaskan bahwa keberhasilan tata kelola pemerintahan lokal ditentukan oleh kemampuan berbagai aktor pembangunan dalam membangun kolaborasi, memperkuat kapasitas kelembagaan, dan mengoptimalkan partisipasi masyarakat. Namun, kajian maupun kegiatan pengabdian yang mengintegrasikan seluruh unsur Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) dalam satu model pengembangan kapasitas sumber daya manusia masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya research gap, yaitu

belum optimalnya pendekatan yang menghubungkan penguatan kompetensi individu dengan penguatan kapasitas kelembagaan dan sinergi antarlembaga dalam satu kerangka capacity building yang terpadu.

Kondisi tersebut juga ditemukan di Kelurahan Kanigaran, Kota Probolinggo. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dengan perangkat kelurahan, dan diskusi bersama pengurus LKK, diketahui bahwa berbagai unsur kelembagaan seperti RT, RW, PKK, Karang Taruna, Posyandu, dan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan (LPMK) telah melaksanakan kegiatan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain terbatasnya kesempatan mengikuti pelatihan, belum optimalnya kompetensi kepemimpinan dan manajerial organisasi, lemahnya koordinasi antarlembaga, rendahnya pemanfaatan teknologi informasi, serta perlunya peningkatan kemampuan komunikasi publik dan pelayanan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia menjadi kebutuhan mendesak agar LKK mampu menjalankan fungsinya secara lebih efektif sebagai motor penggerak pembangunan masyarakat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, Tim Pengabdian Universitas Wisnuwardhana Malang melaksanakan kegiatan Penguatan Kapasitas Pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan melalui Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Motor Penggerak Pembangunan Masyarakat di Kelurahan Kanigaran. Kegiatan dirancang menggunakan pendekatan partisipatif melalui identifikasi kebutuhan, pelatihan interaktif, diskusi, studi kasus, simulasi, dan pendampingan. Materi pelatihan meliputi kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi kelembagaan, komunikasi publik, pelayanan masyarakat, pemanfaatan teknologi informasi, serta pengembangan kolaborasi antarlembaga.

Kegiatan ini terletak pada model pelatihan yang mengintegrasikan seluruh unsur LKK dalam satu kerangka capacity building berbasis kolaborasi kelembagaan. Berbeda dengan kegiatan sebelumnya yang umumnya hanya menyasar satu kelompok atau satu aspek kompetensi, model ini mengombinasikan penguatan sumber daya manusia, tata kelola organisasi, kepemimpinan, pelayanan publik, komunikasi, dan sinergi lintas kelembagaan secara terpadu. Pendekatan tersebut diharapkan mampu menghasilkan perubahan yang tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kapasitas kelembagaan LKK sebagai mitra strategis pemerintah dalam pembangunan masyarakat.

Berdasarkan hasil identifikasi kondisi mitra tersebut, permasalahan utama yang dihadapi pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) di Kelurahan Kanigaran dapat dirumuskan sebagai berikut. Pertama, kapasitas sumber daya manusia pengurus dalam aspek kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi kelembagaan, komunikasi publik, dan pemanfaatan teknologi informasi masih belum optimal sehingga pelaksanaan fungsi kelembagaan lebih berorientasi pada kegiatan administratif daripada pemberdayaan masyarakat. Kedua, koordinasi dan kolaborasi antarlembaga kemasyarakatan belum berjalan secara optimal sehingga sinergi dalam mendukung pembangunan masyarakat belum maksimal. Ketiga, belum tersedianya program pengembangan kapasitas yang disusun berdasarkan kebutuhan riil pengurus menyebabkan peningkatan kompetensi belum terlaksana secara sistematis dan berkelanjutan. Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya pelatihan pengembangan sumber daya manusia berbasis kebutuhan sebagai upaya memperkuat kapasitas kelembagaan LKK agar mampu menjalankan perannya secara lebih efektif dalam mendukung pembangunan masyarakat yang partisipatif, adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan kegiatan pengabdian ini adalah: (1) mengidentifikasi kondisi awal kapasitas pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan di Kelurahan Kanigaran; (2) meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pengurus melalui pelatihan pengembangan sumber daya manusia berbasis kebutuhan; serta (3) memperkuat kapasitas kelembagaan dan sinergi antarlembaga sebagai upaya mendukung pembangunan masyarakat yang partisipatif, adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

## **METODE**

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan pendekatan Participatory Action Research (PAR) yang dipadukan dengan metode capacity building melalui pelatihan dan pendampingan partisipatif. Pendekatan ini menempatkan mitra sebagai subjek dalam mengidentifikasi permasalahan, menyusun solusi, melaksanakan kegiatan, dan mengevaluasi hasil program (Reason & Bradbury, 2008). Konsep pengembangan kapasitas mengacu pada kerangka capacity building yang dikembangkan oleh Grindle (1997), Morgan (2006), dan United Nations (2008).

Kegiatan dilaksanakan di Kelurahan Kanigaran, Kecamatan Kanigaran, Kota Probolinggo dengan sasaran pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) yang meliputi LPMK, RT, RW, PKK, Karang Taruna, Posyandu, dan unsur kelembagaan lainnya. Peserta dipilih menggunakan purposive sampling, yaitu pengurus yang berperan aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat.

Pelaksanaan kegiatan meliputi empat tahapan, yaitu: (1) identifikasi kebutuhan melalui observasi, wawancara, dan diskusi; (2) penyusunan materi berdasarkan training needs analysis; (3) pelaksanaan pelatihan menggunakan ceramah interaktif, diskusi, studi kasus, dan simulasi; serta (4) evaluasi melalui pendampingan, refleksi, dan penyusunan rencana tindak lanjut. Materi pelatihan mencakup kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, tata kelola organisasi, administrasi kelembagaan, komunikasi publik, pelayanan masyarakat, dan kolaborasi antarlembaga.

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, pre-test, post-test, dan lembar refleksi peserta. Pre-test dan post-test digunakan untuk mengukur peningkatan pengetahuan dan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan, sedangkan observasi digunakan untuk menilai tingkat partisipasi, keterlibatan, dan kemampuan peserta dalam mengikuti diskusi, studi kasus, dan simulasi. Wawancara dan lembar refleksi dimanfaatkan untuk memperoleh umpan balik mengenai relevansi materi, manfaat pelatihan, serta kebutuhan pendampingan lanjutan. Keberhasilan program ditentukan berdasarkan beberapa indikator, yaitu meningkatnya pemahaman peserta terhadap materi pelatihan, meningkatnya kemampuan dalam kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi kelembagaan, komunikasi publik, pelayanan masyarakat, pemanfaatan teknologi informasi, dan kolaborasi antarlembaga, serta meningkatnya komitmen peserta dalam menyusun rencana tindak lanjut untuk memperkuat peran Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK). Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif menggunakan rata-rata dan persentase peningkatan hasil pre-test dan post-test, sedangkan data kualitatif dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode berpartisipasi dengan menyediakan ruangan untuk pelatihan dan pendampingan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Identifikasi Kondisi Awal Kapasitas Pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan di Kelurahan Kanigaran

Tahap awal kegiatan dilakukan melalui observasi, wawancara dengan pemerintah kelurahan, serta Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan pengurus LPMK, RT, RW, PKK, Karang Taruna, Posyandu, dan unsur LKK lainnya. Kegiatan ini bertujuan mengidentifikasi kondisi awal kapasitas pengurus sebagai dasar penyusunan materi pelatihan berbasis kebutuhan.

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa secara kelembagaan seluruh unsur LKK telah terbentuk dan menjalankan fungsi sesuai ketentuan Permendagri Nomor 18 Tahun 2018. RT dan RW berperan dalam pelayanan administrasi dan koordinasi lingkungan, PKK dalam pemberdayaan keluarga, Karang Taruna pada kegiatan kepemudaan, Posyandu pada pelayanan kesehatan dasar, serta LPMK sebagai mitra pemerintah dalam perencanaan pembangunan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur kelembagaan telah berjalan dengan baik sebagai modal awal pembangunan partisipatif.



**Gambar 1.** Gambar Proses Identifikasi Kondisi Awal Kapasitas Pengurus LKK

Meskipun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi LKK masih didominasi kegiatan administratif dan pelaksanaan program rutin pemerintah. Koordinasi antarlembaga belum berlangsung secara optimal, sementara program pemberdayaan masyarakat yang inovatif masih relatif terbatas. Temuan ini sejalan dengan Burhanuddin et al. (2024) yang menyatakan bahwa efektivitas

kelembagaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Ini dapat dilihat pada Tabel 1.

| Aspek                   | Kondisi Awal                                                                       | Kebutuhan Pengembangan                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan organisasi | Kepemimpinan telah berjalan, namun belum berbasis perencanaan yang sistematis      | Pelatihan kepemimpinan dan pengambilan keputusan              |
| Tata kelola organisasi  | Struktur organisasi telah terbentuk, tetapi koordinasi antarlembaga belum optimal  | Penguatan tata kelola dan kolaborasi kelembagaan              |
| Administrasi            | Administrasi masih dilakukan secara konvensional                                   | Peningkatan kompetensi administrasi dan digitalisasi          |
| Penyusunan program      | Program masih didominasi kegiatan rutin                                            | Penyusunan program berbasis kebutuhan masyarakat              |
| Pemanfaatan teknologi   | Penggunaan teknologi informasi masih terbatas                                      | Pelatihan pemanfaatan teknologi informasi                     |
| Partisipasi masyarakat  | Masyarakat aktif pada pelaksanaan kegiatan, tetapi belum optimal dalam perencanaan | Penguatan pendekatan partisipatif dan pemberdayaan masyarakat |

**Tabel 1.** Tabel Hasil entifikasi Kondisi Awal Kapasitas Pengurus LKK di Kelurahan Kanigaran

Diskusi juga menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat masih didominasi pada tahap pelaksanaan kegiatan, sedangkan keterlibatan dalam perencanaan dan evaluasi belum optimal. Temuan ini sejalan dengan Hardayani dan Yogopriyatno (2024) serta World Bank (2023) yang menegaskan pentingnya partisipasi masyarakat dalam seluruh siklus pembangunan. Namun demikian, Kelurahan Kanigaran memiliki modal sosial berupa budaya gotong royong, dukungan pemerintah kelurahan, dan potensi generasi muda yang dapat dioptimalkan melalui penguatan kapasitas kelembagaan.

## **2. Peningkatan Pengetahuan, Keterampilan, dan Kompetensi Pengurus melalui Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kebutuhan**

Program pelatihan disusun berdasarkan hasil training needs assessment sehingga materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pengurus LKK. Pelatihan dilaksanakan melalui ceramah interaktif, diskusi kelompok, studi kasus, simulasi, dan refleksi dengan materi meliputi kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi, komunikasi publik, pelayanan masyarakat, kolaborasi antarlembaga, serta pemanfaatan teknologi informasi.



**Gambar 2.** Gambar Proses Tanya Jawab Permasalahan yang Dihadapi Pengurus dalam Menjalankan Fungsi Kelembagaan

Peserta menunjukkan antusiasme tinggi selama pelatihan yang ditunjukkan melalui diskusi aktif, berbagi pengalaman, dan penyelesaian studi kasus secara kolaboratif. Evaluasi menggunakan pre-test dan post-test menunjukkan peningkatan pengetahuan pada seluruh aspek kompetensi (Tabel 2). Peningkatan tertinggi terjadi pada aspek kolaborasi antarlembaga dan komunikasi pelayanan publik, yang menunjukkan meningkatnya pemahaman peserta mengenai pentingnya sinergi dalam mendukung pembangunan masyarakat.

| Aspek Kompetensi                | Nilai Rata-rata Pre-test | Nilai Rata-rata Post-test |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Kepemimpinan organisasi         | 63                       | 86                        |
| Tata kelola kelembagaan         | 61                       | 85                        |
| Administrasi organisasi         | 60                       | 84                        |
| Komunikasi dan pelayanan publik | 64                       | 87                        |
| Kolaborasi antarlembaga         | 62                       | 88                        |
| Pemanfaatan teknologi informasi | 58                       | 83                        |

*Catatan: Nilai disajikan sebagai hasil evaluasi pelaksanaan pelatihan.*

**Tabel 2.** Tabel Perubahan Tingkat Pengetahuan Peserta Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Selain peningkatan pengetahuan, peserta juga menunjukkan peningkatan keterampilan dalam menyusun program kerja berbasis kebutuhan masyarakat. Program yang sebelumnya berorientasi pada kegiatan rutin mulai diarahkan menjadi lebih partisipatif dan terukur. Hasil tersebut mendukung konsep capacity building yang dikemukakan Grindle (1997) dan Morgan (2006) bahwa peningkatan kapasitas individu merupakan fondasi bagi penguatan organisasi secara berkelanjutan.

### 3. Penguatan Kapasitas Kelembagaan dan Sinergi Antarlembaga sebagai Upaya Mendukung Pembangunan Masyarakat yang Partisipatif, Adaptif, Inklusif, dan Berkelanjutan

Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mendorong penguatan kapasitas kelembagaan LKK. Hasil evaluasi menunjukkan adanya peningkatan kesadaran pengurus mengenai pentingnya koordinasi, pembagian peran, dan penyusunan program secara kolaboratif. Peserta juga berkomitmen membentuk forum komunikasi rutin sebagai sarana koordinasi antarunsur LKK dalam menyusun dan melaksanakan program pembangunan.

Perubahan juga terlihat pada meningkatnya kesadaran untuk melibatkan seluruh unsur LKK dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Pendekatan kolaboratif ini memungkinkan berbagai lembaga berkontribusi sesuai fungsi masing-masing sehingga program pembangunan menjadi lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Selain itu, peserta mulai mengadopsi teknologi informasi untuk mendukung administrasi dan komunikasi organisasi melalui media digital. Bersama pemerintah kelurahan, pengurus juga menyusun rencana tindak lanjut berupa koordinasi rutin, penyusunan program terpadu, digitalisasi administrasi, serta evaluasi berkala terhadap kinerja LKK (Tabel 3).

| Aspek Penguatan         | Kondisi Sebelum Pelatihan          | Kondisi Setelah Pelatihan                                        |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Koordinasi antarlembaga | Bersifat insidental                | Terdapat komitmen melakukan koordinasi rutin                     |
| Penyusunan program      | Dilaksanakan masing-masing lembaga | Direncanakan secara kolaboratif berdasarkan kebutuhan masyarakat |
| Komunikasi organisasi   | Terbatas pada kegiatan tertentu    | Komunikasi lebih intensif melalui forum dan media digital        |
| Partisipasi masyarakat  | Dominan sebagai penerima manfaat   | Diarahkan terlibat sejak tahap perencanaan hingga evaluasi       |
| Pemanfaatan teknologi   | Administrasi masih manual          | Mulai mengadopsi media digital untuk koordinasi dan dokumentasi  |
| Keberlanjutan program   | Bergantung pada program pemerintah | Disusun melalui rencana tindak lanjut bersama                    |

**Tabel 3.** Tabel Dampak Pelatihan terhadap Penguatan Kapasitas Kelembagaan LKK

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berkontribusi terhadap penguatan tata kelola kelembagaan. Hasil ini sejalan dengan konsep public value dari Moore (1995) yang menekankan bahwa organisasi publik harus mampu menciptakan nilai melalui pelayanan yang efektif, kolaborasi, dan partisipasi masyarakat.

## **Pembahasan**

### **1. Temuan pada Identifikasi Kondisi Awal Kapasitas Pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan di Kelurahan Kanigaran**

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa permasalahan utama LKK di Kelurahan Kanigaran bukan terletak pada struktur kelembagaan, melainkan pada kapasitas sumber daya manusia dalam mengoptimalkan fungsi organisasi. Meskipun seluruh unsur LKK telah terbentuk dan menjalankan tugas sesuai ketentuan, pelaksanaan fungsi kelembagaan masih didominasi kegiatan administratif sehingga belum sepenuhnya mampu mendorong inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan masyarakat. Temuan ini sejalan dengan konsep capacity building yang dikemukakan oleh Grindle (1997), Morgan (2006), dan United Nations (2008) bahwa keberhasilan organisasi publik lebih ditentukan oleh kemampuan individu dan organisasi dalam mengelola sumber daya, membangun kolaborasi, serta beradaptasi terhadap perubahan.

Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian Burhanuddin et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu efektivitas kelembagaan dalam mendukung pelayanan publik dan pembangunan daerah. Kondisi di Kelurahan Kanigaran menunjukkan bahwa keberadaan struktur organisasi yang telah lengkap belum secara otomatis menghasilkan kinerja kelembagaan yang optimal apabila tidak diimbangi dengan kapasitas kepemimpinan, kemampuan manajerial, dan koordinasi antarlembaga. Dengan demikian, hasil identifikasi mengindikasikan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia merupakan prasyarat penting untuk mengoptimalkan fungsi LKK sebagai mitra pemerintah dalam pembangunan masyarakat.

Berdasarkan kondisi tersebut, materi pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan riil pengurus LKK dengan fokus pada penguatan kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi kelembagaan, komunikasi publik, pelayanan

masyarakat, pemanfaatan teknologi informasi, dan kolaborasi antarlembaga. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelatihan sekaligus memperkuat peran LKK sebagai mitra pemerintah dalam pembangunan masyarakat.

## **2. Temuan pada Peningkatan Pengetahuan, Keterampilan, dan Kompetensi Pengurus melalui Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kebutuhan**

Pelatihan berbasis kebutuhan terbukti meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pengurus LKK dalam menjalankan fungsi kelembagaan. Hasil ini mendukung United Nations (2008) yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang efektif.

Temuan ini juga mengonfirmasi penelitian Setiadi et al. (2025) yang menegaskan pentingnya training needs analysis sebagai dasar penyusunan materi pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan peserta. Selain itu, peningkatan pemahaman peserta mengenai kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi, komunikasi, dan pelayanan publik sejalan dengan temuan Sutrisno dan Murti (2025) bahwa pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme organisasi dan kualitas pelayanan masyarakat.

Peningkatan kompetensi pengurus juga mendukung terciptanya tata kelola pembangunan yang lebih baik. Hal tersebut memperkuat hasil penelitian Haeranah et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa kapasitas sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mewujudkan pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun demikian, hasil refleksi peserta menunjukkan bahwa penguatan kapasitas tidak cukup dilakukan melalui satu kali pelatihan. Pendampingan berkelanjutan, terutama dalam penyusunan program kerja, digitalisasi administrasi, dan penguatan jejaring kelembagaan, masih diperlukan agar perubahan yang telah dicapai dapat dipertahankan.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa pelatihan yang disusun berdasarkan hasil training needs assessment lebih efektif dibandingkan pelatihan yang bersifat umum karena materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan nyata

peserta. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Sutrisno dan Murti (2025) yang menunjukkan bahwa strategi pengembangan kapasitas melalui pelatihan dan pendampingan berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan tata kelola organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Hasil kegiatan ini menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pengurus LKK, tetapi juga mendorong perubahan dalam penyusunan program kerja, pengelolaan kelembagaan, dan pelayanan kepada masyarakat. Secara keseluruhan, pelatihan berbasis kebutuhan berhasil meningkatkan kompetensi pengurus sekaligus menjadi fondasi dalam memperkuat kapasitas kelembagaan LKK.

### **3. Temuan pada Penguatan Kapasitas Kelembagaan dan Sinergi Antarlembaga sebagai Upaya Mendukung Pembangunan Masyarakat yang Partisipatif, Adaptif, Inklusif, dan Berkelanjutan**

Peningkatan kompetensi pengurus setelah pelatihan diikuti oleh meningkatnya komitmen untuk memperkuat koordinasi antarlembaga dan melibatkan masyarakat secara lebih aktif dalam setiap tahapan pembangunan. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas individu berdampak pada meningkatnya kapasitas organisasi dan efektivitas kolaborasi kelembagaan.

Hasil tersebut sejalan dengan Saadah et al. (2025) yang menjelaskan bahwa keberhasilan smart village governance tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dan tata kelola organisasi. Meningkatnya komitmen pengurus untuk memperluas partisipasi masyarakat juga mendukung temuan Hardayani dan Yogopriyatno (2024) serta World Bank (2023) bahwa pembangunan lokal yang efektif memerlukan keterlibatan masyarakat sejak tahap perencanaan hingga evaluasi.

Pelatihan turut meningkatkan kesadaran pengurus mengenai pentingnya kolaborasi antara PKK, Karang Taruna, LPMK, RT, RW, dan unsur LKK lainnya dalam merancang program yang lebih terintegrasi. Kondisi ini sejalan dengan Syukri (2023) yang menekankan bahwa pembangunan partisipatif harus memberikan ruang bagi keterlibatan berbagai kelompok masyarakat agar pembangunan menjadi lebih inklusif.

Selain itu, perubahan pola pikir pengurus dari pelaksana kegiatan administratif menjadi fasilitator pembangunan mendukung konsep Osborne dan

Gaebler (1992) mengenai transformasi organisasi publik yang lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada masyarakat. Dengan demikian, kegiatan pengabdian ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat budaya kolaboratif sebagai fondasi pembangunan masyarakat yang partisipatif, adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Hasil kegiatan ini juga menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas individu memberikan dampak yang lebih luas terhadap penguatan kapasitas organisasi melalui terbentuknya komitmen untuk meningkatkan koordinasi, menyusun program secara kolaboratif, dan memperluas partisipasi masyarakat. Temuan tersebut mendukung penelitian Haryanto dan Nurlinah (2025) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan tata kelola pemerintahan lokal tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga pada kemampuan membangun sinergi antarlembaga dan kolaborasi dengan masyarakat. Oleh karena itu, pelatihan berbasis *capacity building* yang diterapkan pada kegiatan ini tidak hanya menghasilkan perubahan pada tingkat individu, tetapi juga memperkuat tata kelola kelembagaan sebagai fondasi pembangunan masyarakat yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kegiatan pengabdian berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu memperkuat kapasitas pengurus LKK melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia dan sinergi antarlembaga. Keberlanjutan hasil kegiatan tetap memerlukan dukungan pemerintah kelurahan, perguruan tinggi, dan seluruh unsur LKK melalui program pendampingan yang berkesinambungan agar manfaat yang dihasilkan dapat terus berkembang dan memberikan dampak yang lebih luas bagi masyarakat. Kegiatan ini diakhiri dengan foto bersama dengan seluruh tim pengabdian beserta dengan seluruh peserta yang hadir dalam kegiatan pengabdian tersebut.



**Gambar 3.** Gambar Foto Bersama Tim Pengabdian dan Peserta Kegiatan di Kelurahan Kanigaran

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui pelatihan pengembangan sumber daya manusia bagi pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) di Kelurahan Kanigaran berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan melalui observasi, wawancara, dan diskusi, pelatihan disusun menggunakan pendekatan *training needs analysis* sehingga materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan riil pengurus. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pengurus pada aspek kepemimpinan, tata kelola organisasi, administrasi kelembagaan, komunikasi publik, pelayanan masyarakat, pemanfaatan teknologi informasi, serta kolaborasi antarlembaga. Selain itu, kegiatan ini memperkuat koordinasi dan sinergi antarlembaga, mendorong perubahan peran pengurus dari pelaksana administrasi menjadi fasilitator pembangunan masyarakat, serta meningkatkan komitmen pengurus dalam melibatkan masyarakat pada setiap tahapan pembangunan. Dengan demikian, model pelatihan berbasis kebutuhan yang diterapkan berpotensi menjadi *best practice* dalam penguatan kapasitas kelembagaan masyarakat di tingkat kelurahan dan dapat direplikasi pada wilayah lain dengan karakteristik serupa.

Keberlanjutan hasil kegiatan memerlukan dukungan pemerintah kelurahan melalui pembinaan, pendampingan, dan pelatihan secara berkala, disertai penguatan pemanfaatan teknologi informasi, peningkatan kolaborasi antarlembaga, serta keterlibatan generasi muda dalam kegiatan kelembagaan. Kegiatan pengabdian selanjutnya disarankan mengembangkan program pendampingan yang lebih berkelanjutan serta mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja kelembagaan,

kualitas pelayanan masyarakat, dan tingkat partisipasi masyarakat sehingga efektivitas model penguatan kapasitas yang dikembangkan dapat diukur secara lebih komprehensif.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Tim pengabdian menyampaikan terima kasih kepada Universitas Wisnuwardhana Malang atas dukungan yang diberikan dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Pemerintah Kelurahan Kanigaran, Kecamatan Kanigaran, Kota Probolinggo, khususnya Lurah beserta seluruh perangkat kelurahan yang telah memberikan izin, fasilitas, serta dukungan selama pelaksanaan kegiatan.

Apresiasi yang sebesar-besarnya disampaikan kepada seluruh pengurus Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK), yang meliputi LPMK, RT, RW, PKK, Karang Taruna, Posyandu, dan unsur kelembagaan masyarakat lainnya di Kelurahan Kanigaran atas partisipasi aktif, kerja sama, serta antusiasme dalam mengikuti seluruh rangkaian kegiatan pelatihan dan pendampingan. Partisipasi aktif seluruh peserta menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan program pengabdian ini. Semoga hasil kegiatan ini dapat memberikan manfaat bagi penguatan kapasitas kelembagaan masyarakat serta menjadi salah satu praktik baik dalam mendukung pembangunan masyarakat yang partisipatif, adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Burhanuddin, B., Syufri, S., Asriani, A., Hartawan, H., & Saputra, A. N. (2024). Exploring the role of regional capacity in human resource development in Indonesia. *Frontiers in Political Science*, 6, Article 1412098. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1412098>
- Grindle, M. S. (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard Institute for International Development.
- Haeranah, H., Johannes, A. W., Alwany, T., & Setiawan, I. (2025). Human resource capacity in strengthening village fund governance at the grassroots level in Bone Bolango District, Gorontalo Province. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 13(2), 100–118.

- Hardayani, Y., & Yogopriyatno, J. (2024). Enhancing community participation in village planning: Cahaya Negeri case study. *Jurnal Abdimas Serawai*.
- Haryanto, & Nurlinah. (2025). Village development and governability: A case study of transmigration village governance in East Luwu, Indonesia. *World Development Perspectives*, 40, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2025.100747>
- Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Indonesia. (2024). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018a). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2018 tentang Lembaga Kemasyarakatan Desa dan Lembaga Adat Desa.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018b). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 130 Tahun 2018 tentang Kegiatan Pembangunan Sarana dan Prasarana Kelurahan dan Pemberdayaan Masyarakat di Kelurahan.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Morgan, P. (2006). *The concept of capacity*. European Centre for Development Policy Management.
- Mursak, M., Nawawi, J., Abdullah, M. T., & Ibrahim, M. A. (2025). Capacity governance in village governance: A systematic literature review. In A. Y. Andi & I. Nuralamsyah (Eds.), *Proceedings of the 2nd International Conference on Administrative Science (ICAS 2024) (Advances in Economics, Business and Management Research, pp. 111–120)*. Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-791-5\\_13](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-791-5_13)

OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Saadah, M. A., Yanti, O., Setiawan, W. J., et al. (2025). Building smart village governance beyond technology: Evidence from a participatory action research on OpenSID implementation in Indonesia. *Jurnal Pengabdian UNDIKMA*.

Saldi, W., Umar, W., Rustan, A., & Asis, P. H. (2025). Capacity building of Lalowosula Village community in drafting responsive and participatory village regulation. *Jurnal Dedikasi Hukum*.

Setiadi, A., Kania, I., & Akbar, G. G. (2025). Capacity building of village apparatus through training needs analysis in Cibunar Village. *Jurnal Ekuisci*.

Sutrisno, & Murti, W. (2025). Capacity development strategies for village apparatus in improving the quality of public services. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*.

Syukri, M. (2023). Gender policies of the new developmental state: The case of Indonesian new participatory village governance. *International Journal of Social Quality*, 13(1), 1–21.

United Nations. (2008). *Capacity development: Practice note*. United Nations Development Programme.

United Nations Development Programme. (2022). *Human development report 2021/2022: Uncertain times, unsettled lives*. UNDP.

World Bank. (2023). *Village governance, politics, and participation in Indonesia*. World Bank.