

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN DANA DESA  
DAN TANTANGANNYA BAGI SUMBERDAYA APARATUR DESA  
PADA KAMPUNG KENYAM DISTRIK KENYAM  
KABUPATEN NDUGA PROVINSI PAPUA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD FEBRIE**

**NIM. 530003481**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

## ABSTRAK

MUHAMMAD FEBRIE. 530003481. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN DANA DESA DAN TANTANGANNYA BAGI SUMBERDAYA APARATUR DESA PADA KAMPUNG KENYAM DISTRIK KENYAM KABUPATEN NDUGA PROVINSI PAPUA. Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka UPBJJ Jayapura  
 Pembimbing 1 : DR. Yosephina Ohoiwutun, M.Si  
 Pembimbing 2 : DR. Djoko Rahardjo, M.Hum

---

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, diharapkan segala kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa dapat diakomodir dengan lebih baik. Pemberian kesempatan yang lebih besar bagi desa untuk mengurus tata pemerintahannya sendiri. Dalam APBN setiap tahun telah dialokasikan Dana Desa kepada seluruh desa yang tersebar di Indonesia. Oleh karena itu pemerintah desa harus bisa menerapkan prinsip akuntabilitas dalam tata pemerintahannya, dimana semua akhir kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa sesuai dengan ketentuan. Tujuan utama fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan pengelolaan dana desa serta faktor apa saja yang menghambat implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, karena dengan jenis penelitian tersebut mampu mengangkat fenomena yang tersembunyi dari suatu obyek yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dan dokumentasi, informan penelitian yang dipilih adalah orang yang mempunyai kompetensi dengan masalah yang diteliti. Analisis data penelitian menggunakan analisis "Interactive" yang dikembangkan Miles and Huberman, terdiri dari pengumpulan data, penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa, proses Pengelolaan Alokasi Dana Desa ada tiga tahap yakni perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban. Tahapan perencanaan, dilihat dari musrembang yang diadakan tim pelaksanaan Alokasi Dana Desa masih kurang efektif, dimana dalam kegiatan musrembang partisipasi masyarakat masih sangat rendah, dikarenakan kurangnya transparansi informasi yang disampaikan oleh perangkat Desa. Tahapan pelaksanaan berdasarkan hasil penelitian kurang efektif, dimana penggunaan anggaran Alokasi Dana Desa dapat terselesaikan dengan baik namun dikarenakan kurangnya transparansi informasi terkait pelaksanaan perencanaan kegiatan oleh pemerintah desa kepada masyarakat, sehingga pencapaian tujuan pengelolaan Alokasi Dana Desa yang dilakukan masih kurang. Pada tahapan pertanggungjawaban juga masih kurang efektif, dimana penyusunan laporan pertanggungjawaban tidak disusun tidak adanya evaluasi kegiatan yang seharusnya dilakukan bersama masyarakat Desa. Faktor sumber daya manusia, informasi dan partisipasi masyarakat merupakan kendala dalam pengelolaan dana desa di desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga.

**Kata kunci : Implementasi, Kebijakan, Pengelolaan Dana Desa.**

## ABSTRAK

MUHAMMAD FEBRIE. 530003481. IMPLEMENTATION OF VILLAGE FUND MANAGEMENT POLICY AND ITS CHALLENGES FOR VILLAGE APARATURES RESOURCES IN KENYAM VILLAGE, KENYAM DISTRICT, NDUGA REGENCY, PAPUA PROVINCE. Jayapura UPBJJ Open University Postgraduate Program

Supervisor 1 : DR. Yosephina Ohoiwutun, M.Si

Supervisor 2 : DR. Djoko Rahardjo, M.Hum

---

Law Number 6 of 2014 concerning Villages, it is hoped that all the interests and needs of village communities can be better accommodated. Providing greater opportunities for villages to manage their own governance. In the State Budget every year a Village Fund has been allocated to all villages spread throughout Indonesia. Therefore the village government must be able to apply the principle of accountability in its governance, where all the end of the activities of village governance must be accountable to the village community in accordance with the provisions.

This study uses qualitative research, because with this type of research is able to raise the hidden phenomenon of an object under study. Data collection is done by interview and documentation techniques, the selected research informants are people who have competence with the problem under study. Analysis of research data using "Interactive" analysis developed by Miles and Huberman, consists of data collection, data presentation, data reduction and conclusion drawing.

The results of the study prove that, the Village Fund Allocation Management process has three stages namely planning, implementation and accountability. The planning stage, seen from the musrembang held by the Village Fund Allocation implementation team, was still ineffective, whereas in the Musrembang activities community participation was still very low, due to the lack of transparency of information conveyed by the Village apparatus. Stages of implementation based on the results of research are less effective, where the use of the Village Fund Allocation budget can be resolved well but due to lack of transparency of information related to the implementation of planning activities by the village government to the community, so that the achievement of the objectives of the management of the Village Fund Allocation is still lacking. In the accountability stage it is also still ineffective, where the preparation of the accountability report is not followed by the absence of evaluation of activities that should be carried out with the village community. Human resource, information and community participation factors are constraints in managing village funds in X village.

**Keywords: Implementation, Policy, Village Fund Management.**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Dan Tantangannya Bagi Sumberdaya Aparatur Desa Pada Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga Provinsi Papua adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jayapura, 03 Desember 2019  
Yang Menyatakan



MUHAMMAD FEBRIE  
NIM. 530003481

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN  
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM**

Nama : Muhammad Febrie  
NIM : 530003481  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Dan Tantangannya Bagi Sumberdaya Aparatur Desa Pada Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga Provinsi Papua

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada Direktur PPs-UT selaku panitia ujian sidang.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, saya ucapkan terimakasih

Jayapura, 03 Desember 2019

Menyetujui :

Kepada UPBJJ-UT Jayapura

Mahasiswa

Drs. Mujadi, M.Pd  
NIP. 19590217 199010 1 001

Muhammad Febrie  
NIM. 530003481

Ketua Bidang Ilmu/Program  
Magister Administrasi



.....  
NIP. ....

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Muhammad Febric  
 NIM : 530003481  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Dan Tantangannya Bagi Sumberdaya Aparatur Desa Pada Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga Provinsi Papua

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Adminitrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka Pada :  
 Hari / Tanggal : Sabtu, 02 November 2019  
 Waktu : 13.30 WIT  
 Dan Telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama : DR. Darmanto M.Ed

Penguji Ahli

Nama : DR. Muh. Kadarisman, M.Si

Pembimbing I

Nama : DR. Yosephina Ohoiwutun, M.Si

Pembimbing II

Nama : DR. Djoko Rahardjo, M.Hum

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Dan Tantangannya Bagi Sumberdaya Aparatur Desa Pada Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga Provinsi Papua

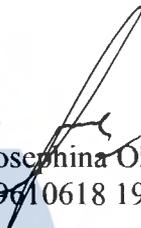
Penyusun TAPM : Muhammad Febric  
 NIM : 530003481  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Hari / Tanggal : Sabtu, 02 November 2019

Menyetujui :

Pembimbing II

Pembimbing I

  
 DR. Djoko Rahardjo, M.Hum  
 NIP. 19580625 199303 1 002

  
 DR. Yosephina Ohoiwutun, M.Si  
 NIP. 19610618 198902 2 001

Penguji Ahli,

  
 DR. Muh. Kadarisman, M.Si

Mengetahui,

Ketua Pasca Sarjana Hukum,  
 Sosial dan Politik

  
 DR. Darmanto, M.Ed  
 NIP. 19591027 198603 1 003

Bekas FHSIP

  
 DR. Sofjan Arbin, M.Si  
 NIP. 19660619 199203 1 002



## KATA PENGANTAR

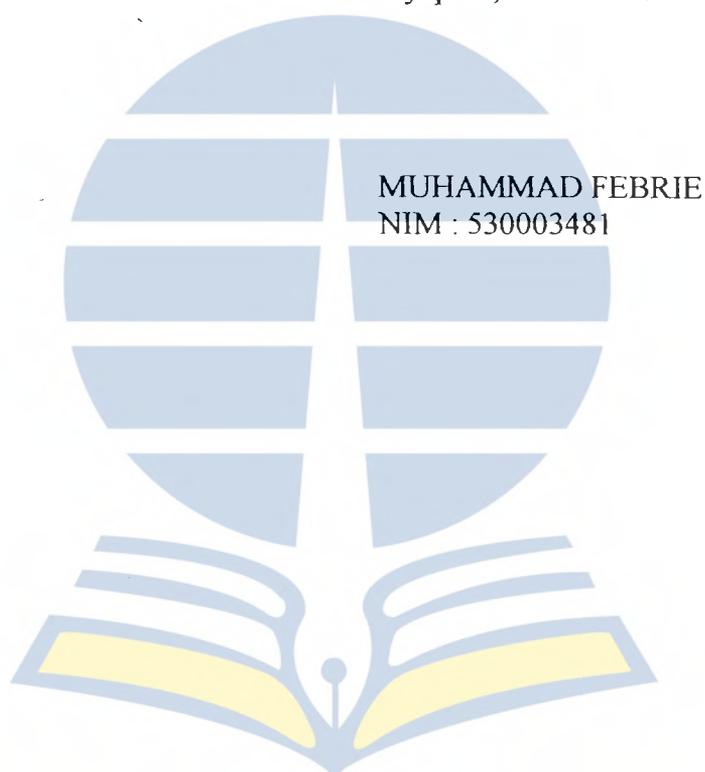
Alhamdulillah, Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menunaikan tugas menyusun dan menyelesaikan Tesis ini. Dalam menyelesaikan tugas menyusun Tesis ini penulis banyak mendapatkan bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepala UPBJJ-UT Jayapura beserta dengan staf akademik
2. Dr. Yosephina Ohoiwutun, M.Si sebagai dosen pembimbing Utama dan Dr. Djoko Raharjho, M.Hum sebagai pembimbing 2. Pendamping yang telah meluangkan waktunya untuk mengarahkan dan membimbing penulis dalam menyusun dan menyelesaikan Tesis ini.
3. Kepala Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga, Sekretaris Kampung dan Aparatur Kampung Kenyam yang telah memberikan bantuan kepada peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan.
4. Kedua orang tuaku yang telah mengasuh, membesarkan dan mendidik dengan penuh kasih sayang dengan iringan doa serta restunya.
5. Istriku Niegita Septariana, yang selalu memberikan semangat walaupun dia sendiri sedang lelah merawat dan membesarkan anak pertama kami Hana Sofia Umar disaat pula sedang mengandung anak kedua kami. Sabar ya bunda, semoga Kita selalu menjadi keluarga Sakinah, Mawadah, Warohmah kumpul dalam rumah di lingkungan yang aman, nyaman, religius dan sejahtera. aamiin

6. Sahabat teman seperjuangan dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu dan telah banyak memberikan bantuan baik secara moril maupun materiil.

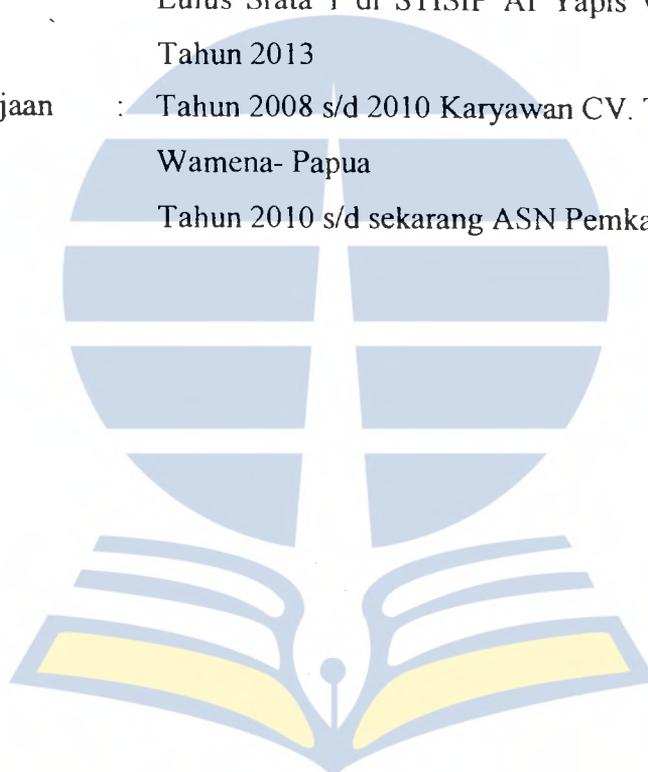
Penulis menyadari apa yang telah disajikan dalam Tesis belum sepenuhnya mencapai kesempurnaan, oleh karena itu masukan dan saran dari berbagai pihak sangat diharapkan untuk meningkatkan kesempurnaan Tesis ini. Akhirnya penulis berharap, semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kalangan akademik dan praktis.

Jayapura, 03 Desember 2019



**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Muhammad Febrie  
NIM : 530003481  
Program Studi : Administrasi Negara  
Tempat/Tanggal Lahir : Banyuwangi, 17 Februari 1990  
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Negeri 3 Songgon Banyuwangi Tahun 2012  
Lulus SMP di SMPN 1 Songgon Banyuwangi Tahun 2015  
Lulus SMK di SMKN 1 Glagah Banyuwangi Tahun 2008  
Lulus Srata 1 di STISIP AI Yapis Wamena Papua Tahun 2013  
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2008 s/d 2010 Karyawan CV. Tirta Sari Abadi Wamena- Papua  
Tahun 2010 s/d sekarang ASN Pemkab Nduga Papua



## DAFTAR ISI

ABSTRAK	
LEMBAR PERNYATAAN	
LEMBAR PERBAIKAN	
LEMBAR PENGESAHAN	
LEMBAR PERSETUJUAN	
KATA PENGANTAR .....	i
RIWAYAT HIDUP .....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2. Manfaat Praktis .....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1. Kajian Teori .....	12
2.1.1. Implementasi Kebijakan .....	12
2.1.1.1. Pengertian Kebijakan .....	12
2.1.1.2. Pengertian Implementasi Kebijakan .....	15
2.1.1.3. Perspektif Implementasi Kebijakan .....	19
2.1.1.4. Model Implementasi Kebijakan.....	24
2.1.1.5. Kriteria Pengukuran Implementasi Kebijakan.....	38

2.1.1.6. Faktor Mempengaruhi Implementasi Kebijakan .....	42
2.1.2. Pemerintah Desa .....	47
2.1.3. Pengelolaan Dana Desa.....	60
2.2. Kajian Penelitian Terdahulu .....	65
2.3. Kerangka Konsep Pemikiran Teoritis .....	76
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>80</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	80
3.2. Fokus Penelitian.....	82
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	84
3.4. Sumber Data.....	84
3.5. Informan Penelitian.....	85
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	85
3.7. Keabsahan Data.....	87
3.8. Teknik Analisis Data .....	89
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>93</b>
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	93
4.1.1. Gambaran Umum Kampung Kenyam.....	93
4.1.2. Organisasi Pemerintah Kampung Kenyam .....	97
4.2. Data Fokus Penelitian .....	102
4.2.1. Perencanaan Pembangunan Kampung .....	102
4.2.2. Pengelolaan Dana Pembangunan Kampung .....	114
4.2.3. Pertanggung Jawaban Pengelolaan Dana Kampung.....	122
4.2.4. Faktor Penghambat Pengelolaan Dana Kampung.....	127
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	132
4.3.1. Perencanaan Pembangunan Kampung.....	136
4.3.2. Pengelolaan Dana Pembangunan Kampung .....	144
4.3.3. Pertanggung Jawaban Pengelolaan Dana Kampung.....	150

4.3.4. Faktor Penghambat Pengelolaan Dana Kampung.....	154
4.4. Implementasi Hasil Penelitian.....	161
BAB V. PENUTUP .....	163
5.1. Kesimpulan .....	163
5.2. Saran-saran.....	165
DAFTAR PUSTAKA .....	167



## DAFTAR TABEL

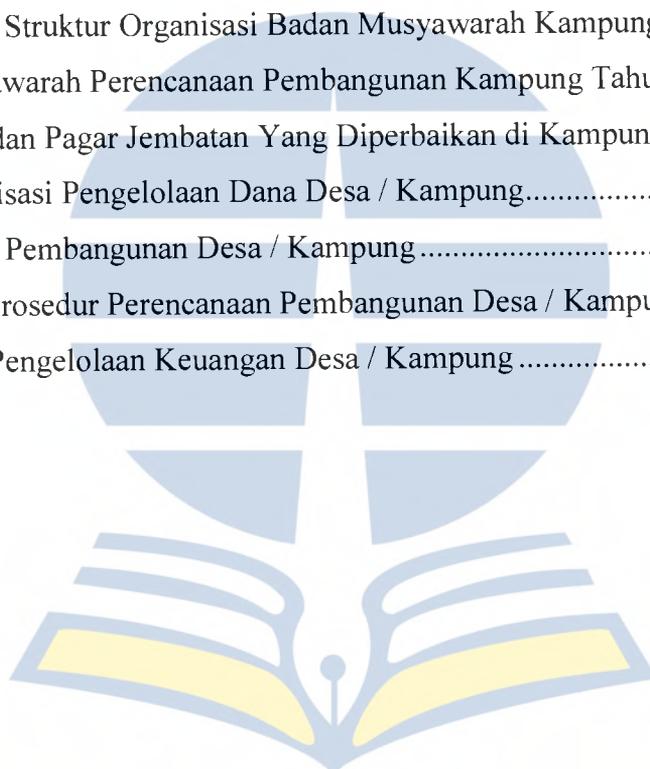
NO. JUDUL	HAL
1.1. Jumlah Pendapatan Kampung Kenyam Tahun 2016 – 2018 .....	6
2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Relevansinya dengan Penelitian yang dilakukan .....	71
4.1. Jumlah Penduduk Menurut Umur dan Jenis Kelamin .....	95
4.2. Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian .....	96
4.3. Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	96
4.4. Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kampung .....	101
4.5. Pihak Yang Dilibatkan Dalam Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2016 .....	104
4.6. Pihak Yang Dilibatkan Dalam Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2017 .....	105
4.7. Pihak Yang Dilibatkan Dalam Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2018 .....	106
4.8. Partisipasi Pihak Yang Dilibatkan Dalam Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2016.....	107
4.9. Partisipasi Pihak Yang Dilibatkan Dalam Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2017.....	108
4.10. Partisipasi Pihak Yang Dilibatkan Dalam Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2018.....	109
4.11. Hasil Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2018.....	112
4.12. Alokasi Pengelolaan Dana Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2016 .....	115
4.13. Alokasi Pengelolaan Dana Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2017 .....	116
4.14. Alokasi Pengelolaan Dana Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2018 .....	117

4.15. Realisasi Alokasi Pengelolaan Dana Pembangunan Kampung Tahun 2018.....	118
4.16. Penilaian Tahapan Pertanggungjawaban Pengelolaan Dana Kampung..	123



## DAFTAR GAMBAR

NO. JUDUL	HAL
2.1. Implementation as a Political and Administrative Process.....	28
2.2. Model Implementasi Kebijakan George Edwards III .....	30
2.3. Model Implementasi Matrik Matland .....	32
2.4. Model Linier Implementasi Kebijakan .....	36
2.5. Model Interaktif Implementasi Kebijakan Thomas R. Dye.....	37
2.6. Kerangka Konsep Pemikiran Teoritis .....	79
3.1. Componen of data analysis Interactive .....	90
4.1. Peta Posisi Kampung Kenyam.....	94
4.2. Bagan Struktur Organisasi Pemerintahan Kampung Kenyam.....	98
4.3. Bagan Struktur Organisasi Badan Musyawarah Kampung Kenyam.....	99
4.4. Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2018 .....	111
4.5. Jalan dan Pagar Jembatan Yang Diperbaiki di Kampung Kenyam .....	120
4.6. Organisasi Pengelolaan Dana Desa / Kampung.....	135
4.7. Siklus Pembangunan Desa / Kampung .....	139
4.8. Alur Prosedur Perencanaan Pembangunan Desa / Kampung .....	142
4.9. Asas Pengelolaan Keuangan Desa / Kampung .....	147



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan sebuah desa saat ini menjadi fenomena yang sangat menarik untuk di teliti, saat ini muncul beberapa desa tematik dengan segala bentuk inovasinya. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, memberikan nuansa kepada perubahan pemerintahan desa dan diharapkan segala kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa dapat diakomodir dengan lebih baik. Hal ini bertujuan sebagai upaya pemberian kesempatan yang lebih besar bagi desa untuk mengurus tata pemerintahannya sendiri serta pemerataan pelaksanaan pembangunan diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa, sehingga permasalahan seperti kesenjangan antar wilayah, kemiskinan, dan masalah sosial budaya lainnya dapat diminimalisir, oleh karena itu butuh perhatian khusus dari segala sektor dalam upaya untuk menyempitkan kesenjangan antara kota dan desa. Hartono (2016:26) menyebutkan :

“Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 beserta peraturan pelaksanaannya telah mengamanatkan pemerintah desa untuk lebih mandiri dalam mengelola pemerintahan dan berbagai sumber daya alam yang dimiliki, termasuk di dalamnya pengelolaan keuangan dan kekayaan milik desa. Dalam APBN setiap tahun telah dialokasikan Dana Desa kepada seluruh desa yang tersebar di Indonesia. Jumlah desa yang ada saat ini sesuai Permendagri 39 Tahun 2015 sebanyak 74.093 desa. Selain Dana Desa, sesuai Undang-Undang tersebut Desa pasal 72, Desa memiliki Pendapatan Asli Desa dan Pendapatan Transfer berupa Alokasi Dana Desa; Bagian dari Hasil Pajak dan Retribusi Kabupaten/Kota; dan Bantuan Keuangan dari APBD Provinsi/Kabupaten/Kota Peran besar yang diterima oleh desa, tentunya disertai dengan tanggung jawab yang besar pula.

Oleh karena itu pemerintah desa harus bisa menerapkan prinsip akuntabilitas dalam tata pemerintahannya, dimana semua akhir kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa sesuai dengan ketentuan”.

Pada aspek keuangan desa, pemerintah desa wajib menyusun Laporan Realisasi Pelaksanaan APB Desa dan Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa. Laporan ini dihasilkan dari suatu siklus pengelolaan keuangan desa, yang dimulai dari tahapan perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan dan penatausahaan, hingga pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa. Dalam tahap perencanaan dan penganggaran, pemerintah desa harus melibatkan masyarakat desa yang direpresentasikan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD), sehingga program kerja dan kegiatan yang disusun dapat mengakomodir kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa serta sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh desa tersebut. Selain itu pemerintah desa harus bisa menyelenggarakan pencatatan, atau minimal melakukan pembukuan atas transaksi keuangan sebagai wujud pertanggungjawaban keuangan yang dilakukannya. Menurut Dwipayana dan Suntoro (2013:41) menyebutkan :

“Peran dan tanggung jawab yang diterima oleh desa belum diimbangi dengan sumber daya manusia (SDM) yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kendala umum lainnya yaitu desa belum memiliki prosedur serta dukungan sarana dan prasarana dalam pengelolaan keuangannya serta belum kritisnya masyarakat atas pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja desa. Besarnya dana yang harus dikelola oleh pemerintah desa memiliki risiko yang cukup tinggi dalam pengelolaannya, khususnya bagi aparat pemerintah desa. Fenomena pejabat daerah yang tersangkut kasus hukum jangan sampai terulang kembali dalam skala pemerintahan desa. Aparatur pemerintah desa dan masyarakat desa yang direpresentasikan oleh BPD harus memiliki pemahaman atas peraturan perundang-undangan dan ketentuan lainnya, serta memiliki

kemampuan untuk melaksanakan pencatatan, pelaporan dan pertanggungjawaban<sup>28</sup>

Sebagaimana diamanatkan dalam UU Desa tersebut, maka pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota turut membantu untuk memberdayakan masyarakat desa dengan pendampingan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan pembangunan desa. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku pengemban amanat untuk mempercepat peningkatan kualitas akuntabilitas keuangan negara sebagaimana tercantum dalam diktum keempat Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2015 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara, berinisiatif menyusun Petunjuk Pelaksanaan Bimbingan dan Konsultasi Pengelolaan Keuangan Desa. Juklak Bimkon Pengelolaan Keuangan Desa ini diharapkan berguna bagi Tim Perwakilan BPKP dan aparat pemerintah daerah kabupaten/kota untuk meningkatkan pemahaman bagi aparatur pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa, meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan meningkatkan kualitas laporan keuangan dan tata kelola administrasi pemerintah desa.

Pengelolaan keuangan desa yang akuntabel merupakan pengelolaan keuangan yang bisa dipertanggungjawabkan mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, hingga pelaporan keuangan desa. Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari reformasi sektor publik. Secara umum, bahwa akuntabilitas diartikan sebagai sebuah bentuk kewajiban untuk dapat mempertanggungjawabkan sebuah keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan

organisasi dalam mencapai sasaran yang telah diterapkan untuk periode-periode sebelumnya yang dilakukan secara periodik, (Manopo, 2015:22).

Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 menjelaskan pengelolaan keuangan desa adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan desa. Ada pula asas pengelolaan keuangan desa sebagai berikut :

1. Keuangan desa dikelola berdasarkan asas-asas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran.
2. Pengelolaan keuangan desa, dikelola dalam masa 1 tahun anggaran yakni mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember.

Suatu organisasi sektor publik dalam mengelola dana masyarakat dituntut harus mampu memberikan laporan keuangan yang bisa dipertanggungjawabkan. Kepala kampung menjadi penanggungjawab pengelolaan keuangan dan aset desa. Peraturan Pemerintah Nomor 43 tahun 2014 pasal 103-104 menyatakan tata cara pelaporan yang wajib dilakukan oleh Kepala kampung. Kepala kampung diwajibkan menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati/Walikota setiap semester tahun berjalan (laporan semesteran). Selain itu, Kepala kampung juga diwajibkan menyampaikan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati/Walikota setiap akhir tahun anggaran (laporan tahunan). Laporan yang dibuat oleh Kepala kampung ditujukan kepada Bupati/Walikota yang disampaikan melalui camat. Pertanggungjawaban yang tinggi dalam penyajian

laporan keuangan akan memicu peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan desa.

Amanat Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang otonomi khusus bagi Provinsi Papua, membuat istilah Desa digantikan dengan Kampung dan Kecamatan berubah menjadi Distrik. Meski demikian perubahan hanya sebatas pemakaian istilah penyebutan, struktur maupun kewenangan antara desa dan kampung maupun kecamatan dan distrik tidak berubah. Seperti halnya desa/kampung diseluruh Indonesia, kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga setiap tahun mempunyai anggaran yang harus dikelola dengan sebaik mungkin, sehingga dapat tercapainya tujuan sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Pelaksanaan bantuan Alokasi Dana Desa di Kampung Kenyam Kabupaten Nduga masih terdapat beberapa permasalahan. Sebagai contoh adalah masih belum adanya Pendapatan Asli Kampung sehingga sumber pendapatan Kampung hanya bersumber dari Alokasi dana Desa yang diterima dari pusat. Khusus di provinsi papua, selain mendapatkan kucuran dana desa dan dana pendamping desa, pendapatan kampung juga bersumber dari Program Rencana Strategis Kampung (PROSPEK) yaitu program dari Pemerintah Provinsi Papua melalui Badan Pemberdayaan Masyarakat Kampung (BPMK) Provinsi Papua.

Table 1.1

## Jumlah Pendapatan Kampung Kenyam Tahun 2016-2018

No	Tahun	Pendapatan Kampung			
		PADS	ADD (Rp)	10% DAU (Rp)	Jumlah Pendapatan
1	2016	-	609.344.000	267.900.000	877.244.000
2	2017	-	786.200.502	178.500.000	964.700.502
3	2018	-	754.864.000	161.800.000	916.664.000

Sumber : Kampung Kenyam (2019)

Berdasarkan tabel di atas pendapatan Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga dari tahun 2016 – 2018 mengalami fluktuasi, yang mana ditahun 2016 berjumlah Rp 877.244.000 dan mengalami kenaikan pada tahun 2017 yaitu sejumlah Rp 964.700.502 atau sebesar Rp 87.456.500 (9,06%). Pada tahun 2018 mengalami penurunan dengan jumlah Rp 916.664.000 atau mengalami penurunan sebesar Rp 48.036.500 (4,96%). Dengan demikian dapat diambil suatu makna atau gambaran masalah bahwa ; setiap tahun pendapatan Kampung Kenyam mengalami ketidakpastian, yaitu mengalami kenaikan maupun penurunan.

Kondisi tersebut memberikan makna bahwa dalam pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh pemerintah Kampung Kenyam seharusnya dilaksanakan semakin baik sehingga pendapatan kampung akan mengalami kenaikan setiap tahunnya. Apabila pendapatan desa tersebut dapat ditingkatkan setiap tahun maka dapat

memberikan perubahan yang lebih baik dalam mencapai tujuan terhadap penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Dengan kondisi di atas terlihat bahwa alokasi dana desa sangat berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di tingkat Desa. Hal tersebut menunjukkan bahwa sumber daya desa dalam menunjang kemandirian untuk membiayai rumah tangganya sendiri masih sangat rendah. Sesuai dengan Pasal 93 ayat (1) UU Nomor 6 Tahun 2014 pengelolaan keuangan desa meliputi : “perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban serta pengawasan. Permasalahan dalam pelaksanaan alokasi dana desa dijumpai juga pada kemampuan pengelola alokasi dana desa baik dari unsur pemerintah desa maupun lembaga kemasyarakatan di desa dalam perencanaan, pelaksanaan, pelaporan atau pertanggungjawaban kegiatan yang belum baik. Diantaranya adalah tidak dilaksanakannya atau tidak diikutsertakannya komponen masyarakat dalam alokasi dana desa”, (Sherly, 2013).

Berdasarkan surat keputusan Bupati Kenyam Nomor 42.6/1302 Tahun 2015 dijelaskan bahwa rencana penggunaan bantuan alokasi dana desa dimusyawarahkan dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Perangkat Desa, pengurus LPMD, pengurus TP. PKK Desa, Ketua RW, dan ketua RT. Namun dalam kenyataannya Daftar Usulan Rencana Kegiatan (DURK) lebih banyak disusun oleh Kepala kampung dan Perangkat Desa tanpa mendengarkan aspirasi masyarakat.

Dalam pelaksanaan kebijakan alokasi dana desa, Kepala kampung juga tidak melibatkan lembaga-lembaga kemasyarakatan desa. Kegiatan dalam bantuan alokasi

dana desa dibidang pemberdayaan masyarakat lebih banyak ditangani oleh Kepala kampung. Disamping itu, dalam penyelesaian administrasi kegiatan juga sering terlambat, sehingga sering terjadi keterlambatan dalam pencairan Bantuan Langsung ADD tahap berikutnya. Pengelolaan keuangan desa yang akuntabel merupakan pengelolaan keuangan yang bisa dipertanggungjawabkan mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, hingga pelaporan.

Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari reformasi sektor publik. Secara umum, akuntabilitas diartikan sebagai sebuah bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan sebuah keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam mencapai sasaran yang telah diterapkan untuk periode-periode sebelumnya yang dilakukan secara periodik. Akuntabilitas yang efektif dapat terwujud apabila informasi yang disampaikan mudah untuk dipahami. Masyarakat sebagai pihak yang memberi kepercayaan kepada pemerintah untuk mengelola keuangan publik berhak untuk mendapatkan informasi keuangan pemerintah untuk melakukan evaluasi terhadap pemerintah

Berdasarkan pemikiran latar belakang yang telah disebutkan diatas maka dalam penelitian ini ditetapkan judul : **Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa dan Tantangannya Bagi Sumberdaya Aparatur Desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga Tahun 2016-2018.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Sesuai uraian latar belakang tersebut, peneliti dapat merumuskan masalah penelitian sebagaimana tersebut dibawah ini

1. Bagaimanakah Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga yang efektif ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Memahami, mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga
2. Memahami, mendeskripsikan dan menganalisis faktor penghambat Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga yang efektif

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan pendalaman teori kebijakan sehingga dapat dijadikan pisau analisis teoritik dalam model kebijakan

yang diimplementasi. Dengan demikian dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam mewujudkan tercapainya suatu kebijakan yang telah disusun terkait dengan Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa

2. Sebagai bentuk perbandingan teoris kebijakan dalam memberikan solusi berkenaan dengan penyelesaian masalah pada Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Sumbangan pemikiran dan bahan masukan kepada pemerintah dan lembaga pemasyarakatan dalam melaksanakan suatu kebijakan yaitu implementasi kebijakan pengelolaan dana desa
2. Bahan masukan bagi para pelaksana yang melakukan pembinaan sesuai kebijakan yang ditetapkan untuk Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa
3. Sebagai bahan acuan dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji proses Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa yang lebih efektif.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teori

##### 2.1.1. Implementasi Kebijakan

##### 2.1.1.1. Pengertian Kebijakan

Secara terminologi pengertian kebijakan publik (*public policy*) itu ternyata banyak sekali, tergantung dari sudut mana mengartikannya. Easton memberikan definisi kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai secara paksa kepada seluruh anggota masyarakat. Laswell dan Kaplan juga mengartikan kebijakan publik sebagai sesuatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah (Arief, 2014).

Kebijakan dalam pandangan James E Anderson yang dikutip oleh Islamy (2002) adalah “*a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*”. Artinya kebijakan adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Kebijakan didefinisikan sebagai suatu rangkaian konsep atau asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (dalam organisasi apapun). Sedangkan pemahaman tentang publik sudah biasa diartikan sebagai masyarakat luas. Ditilik dari definisi harfiah tersebut yang segera ditangkap dalam pikiran, yang mengeluarkan kebijakan adalah pemerintah. Disebut

publik karena kebijakan tersebut berkaitan dengan kepentingan masyarakat atau akan berdampak kepada masyarakat

Agustiono (2008) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pendapat ini juga menunjukkan bahwa ide kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud dan tujuan merupakan bagian yang penting dari definisi kebijakan, karena bagaimanapun kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan daripada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

Wahab yang dikutip Arief (2014) mengemukakan bahwa istilah kebijakan sendiri masih terjadi silang pendapat dan merupakan ajang perdebatan para ahli. Maka untuk memahami istilah kebijakan, memberikan beberapa pedoman sebagai berikut :

1. Kebijakan harus dibedakan dari keputusan
2. Kebijakan sebenarnya tidak serta merta dapat dibedakan dari administrasi
3. Kebijakan mencakup perilaku dan harapan-harapan
4. Kebijakan mencakup ketiadaan tindakan ataupun adanya tindakan
5. Kebijakan biasanya mempunyai hasil akhir yang akan dicapai
6. Setiap kebijakan memiliki tujuan atau sasaran tertentu baik eksplisit maupun implisit

7. Kebijakan muncul dari suatu proses yang berlangsung sepanjang waktu
8. Kebijakan meliputi hubungan-hubungan yang bersifat antar organisasi dan yang bersifat intra organisasi
9. Kebijakan publik meski tidak eksklusif menyangkut peran kunci lembaga-lembaga pemerintah
10. Kebijakan itu dirumuskan atau didefinisikan secara subyektif.

Menurut Winarno (2007), istilah kebijakan (*policy term*) mungkin digunakan secara luas seperti pada “kebijakan luar negeri Indonesia”, “kebijakan ekonomi Jepang”, dan atau mungkin juga dipakai untuk menjadi sesuatu yang lebih khusus, seperti misalnya jika mengatakan kebijakan pemerintah tentang debirokatisasi dan deregulasi. Namun baik Solihin Abdul Wahab maupun Budi Winarno sepakat bahwa istilah kebijakan ini penggunaannya sering dipertukarkan dengan istilah lain seperti tujuan (*goals*) program, keputusan, undang-undang, ketentuan-ketentuan, standar, proposal dan *grand design*.

Islamy sebagaimana dikutip Suandi (2010) kebijakan harus dibedakan dengan kebijaksanaan. *Policy* diterjemahkan dengan kebijakan yang berbeda artinya dengan *wisdom* yang artinya kebijaksanaan. Pengertian kebijaksanaan memerlukan pertimbangan pertimbangan lebih jauh lagi, sedangkan kebijakan mencakup aturan-aturan yang ada didalamnya. Konsep kebijakan yang ditawarkan oleh Anderson ini menurut Winarno (2007) dianggap lebih tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu konsep ini juga membedakan secara tegas antara kebijakan (*policy*) dengan

keputusan (*decision*) yang mengandung arti pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada.

Rose sebagaimana dikutip Winarno (2007) juga menyarankan bahwa kebijakan hendaknya dipahami sebagai serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensi bagi mereka yang bersangkutan daripada sebagai keputusan yang berdiri sendiri. Pendapat kedua ahli tersebut setidaknya dapat menjelaskan bahwa mempertukarkan istilah kebijakan dengan keputusan adalah keliru, karena pada dasarnya kebijakan dipahami sebagai arah atau pola kegiatan dan bukan sekadar suatu keputusan untuk melakukan sesuatu.

#### **2.1.1.2. Pengertian Implementasi Kebijakan**

Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Browne dan Wildavsky dalam Nurdin (2004) mengemukakan bahwa : “implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan, Implementasi melibatkan usaha dari policy makers untuk memengaruhi apa yang oleh Lipsky disebut “street level bureaucrats, untuk memberikan pelayanan atau mengatur perilaku kelompok sasaran (*target group*).

Untuk kebijakan yang sederhana, implementasi hanya melibatkan satu badan yang berfungsi sebagai implementor, misalnya, kebijakan komite sekolah untuk mengubah metode pengajaran guru dikelas. Sebaliknya untuk kebijakan makro, misalnya, kebijakan pengurangan kemiskinan di pedesaan, maka usaha-usaha

implementasi akan melibatkan berbagai institusi, seperti birokrasi kabupaten, kecamatan, pemerintah desa.

Pelaksanaan suatu kebijakan, menurut Grindle (1980) yang dikutip Suharto (2003) sangat ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks kebijakan. Isi kebijakan meliputi :

1. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan.
2. Jenis manfaat yang akan dihasilkan
3. Derajat perubahan yang akan diinginkan.
4. Kedudukan pembuat kebijakan.
5. Siapa pelaksana program.
6. Sumberdaya yang dikerahkan.

Sedang konteks kebijakan meliputi :

1. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat.
2. Karakteristik lembaga dan penguasa.
3. Kepatuhan serta daya tangkap pelaksana terhadap kebijakan.

Kebijakan menyangkut banyak kepentingan yang berbeda akan lebih sulit diimplementasikan dibanding yang menyangkut sedikit kepentingan. Oleh karenanya tinggi-rendahnya intensitas keterlibatan berbagai pihak (politisi, pengusaha, masyarakat, kelompok sasaran dan sebagainya) dalam implementasi kebijakan akan berpengaruh terhadap efektifitas implementasi kebijakan. Proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur yang penting dan mutlak, seperti dikemukakan oleh Djoko (2005) yaitu:

- 1 Adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan;
- 2 Target groups, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan dapat menerima manfaat dari program tersebut, perubahan atau peningkatan;
- 3 Unsur pelaksana (implementor), baik organisasi atau perorangan, yang bertanggungjawab dalam pengelolaan, pelaksanaan, dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Adapun makna Implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) sebagaimana dikutip dalam buku Wahab (2002), mengatakan bahwa, yaitu : "Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian kejadian".

Dari pandangan kedua ahli diatas dapat dikatakan bahwa suatu proses implementasi kebijaksanaan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan suatu program yang telah ditetapkan serta menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi segala pihak yang

terlibat, sekalipun dalam hal ini dampak yang diharapkan ataupun yang tidak diharapkan.

Winarno (2002) menyebutkan implementasi kebijakan dibatasi sebagai menjangkau tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu pemerintah dan individu-individu swasta (kelompok-kelompok) yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijaksanaan sebelumnya. Arief (2014:5) menyebutkan bahwa Eugene Bardach dalam tulisannya mengatakan bahwa penulis yang lebih awal memberikan perhatian terhadap masalah implementasi ialah Douglas R. Bunker dalam penyajiannya di depan *the American Association for the Advancement of Science* pada tahun 1970. Pada saat itu disajikan untuk pertama kali secara konseptual tentang proses implementasi kebijakan sebagai suatu fenomena sosial politik

Konsep tersebut kemudian semakin marak dibicarakan seiring dengan banyaknya pakar yang memberikan kontribusi pemikiran mengenai implementasi kebijakan sebagai salah satu tahap dari proses kebijakan. Arief (2014:5) menyebutkan beberapa penulis menempatkan tahap implementasi kebijakan pada posisi yang berbeda, namun pada prinsipnya setiap kebijakan publik selalu ditindaklanjuti dengan implementasi kebijakan.

Grindle 1987 dalam Arief (2014:6) menyatakan, implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Sedangkan Van Meter dan Horn 1994 dalam Arief (2014:7) menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan

swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Menurut Grindle 1987 dalam Arief (2014:8) menambahkan bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran.

### 2.1.1.3. Perspektif Implementasi Kebijakan

Suryana (2013) menyebutkan implementasi kebijakan publik dapat dilihat dari beberapa perspektif atau pendekatan. Salah satunya ialah *implementation problems approach* yang diperkenalkan oleh Edwards (1984), mengajukan pendekatan masalah implementasi dengan terlebih dahulu mengemukakan dua pertanyaan pokok, yakni faktor apa yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan dan faktor apa yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan.

Berdasarkan kedua pertanyaan tersebut dirumuskan empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana dan struktur organisasi, termasuk tata aliran kerja birokrasi. Empat faktor tersebut menjadi kriteria penting dalam implementasi suatu kebijakan. Grindle 1987 dalam Suryana (2013) menyebutkan untuk memperlancar implementasi kebijakan, perlu dilakukan diseminasi dengan baik. Syarat pengelolaan diseminasi kebijakan ada empat, yakni :

1. adanya respek anggota masyarakat terhadap otoritas pemerintah untuk menjelaskan perlunya secara moral mematuhi undang-undang yang dibuat oleh pihak berwenang;
2. adanya kesadaran untuk menerima kebijakan. Kesadaran dan kemauan menerima dan melaksanakan kebijakan terwujud manakala kebijakan dianggap logis;
3. keyakinan bahwa kebijakan dibuat secara sah;
4. awalnya suatu kebijakan dianggap kontroversial, namun dengan berjalannya waktu maka kebijakan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang wajar.

Mazmanian dan Sabatier (1983) dalam Suryana (2013) menyebutkan bahwa terdapat dua perspektif dalam analisis implementasi, yaitu perspektif administrasi publik dan perspektif ilmu politik. Menurut perspektif administrasi publik, implementasi pada awalnya dilihat sebagai pelaksanaan kebijakan secara tepat dan efisien. Namun, pada akhir Perang Dunia II berbagai penelitian administrasi negara menunjukkan bahwa ternyata agen administrasi publik tidak hanya dipengaruhi oleh mandat resmi, tetapi juga oleh tekanan dari kelompok kepentingan, anggota lembaga legislatif dan berbagai faktor dalam lingkungan politis.

Keberhasilan implementasi menurut Grindle (1980) dalam Arief (2014) dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan dan lingkungan implementasi. variabel isi kebijakan ini mencakup :

1. Se jauh mana kepentingan kelompok sasaran atau *target groups* termuat dalam isi kebijakan.
2. Jenis manfaat yang diterima oleh target group.
3. Se jauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan.
4. Apakah letak sebuah program sudah tepat.
5. Apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan
6. Apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai.
7. Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup:
8. Se berapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
9. Karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa.
10. Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Menurut Meter dan Horn (1990) dalam Arief (2014), ada enam variable yang memengaruhi kinerja implementasi, yakni:

1. Standar dan sasaran kebijakan. Standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasikan.
2. Sumber daya. Implementasi kebijakan perlu dukungan sumberdaya baik sumberdaya manusia (*human resources*) maupun sumberdaya non-manusia (*non-human resource*).
3. Hubungan antar Organisasi. Dalam banyak program, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain.

4. Karakteristik agen pelaksana. Yang dimaksud karakteristik agen pelaksana adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan memengaruhi implementasi suatu program.
5. Kondisi sosial, politik, dan ekonomi. Variable ini mencakup sumberdaya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.
6. Disposisi implementor. Disposisi implementor ini mencakup tiga hal yang penting, yakni: respon implementor terhadap kebijakan, yang akan memengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan, dan intensitas disposisi implementor, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

Pandangan Weimer dan Vining (1999) dalam Arief (2014) ada tiga kelompok variabel besar yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi suatu program, yakni: logika kebijakan, lingkungan tempat kebijakan dioperasikan, dan kemampuan implementor kebijakan.

1. Logika dari suatu kebijakan. Ini dimaksudkan agar suatu kebijakan yang ditetapkan masuk akal dan mendapat dukungan teoritis.
2. Lingkungan tempat kebijakan tersebut dioperasikan akan memengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Yang dimaksud lingkungan ini mencakup lingkungan sosial, politik, ekonomi, hankam, dan fisik atau geografis.

3. Kemampuan implementor. Keberhasilan suatu kebijakan dapat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi dan keterampilan dari implementor kebijakan.

Ripley 1986 dalam Suryana (2013) memperkenalkan pendekatan “kepatuhan” dan pendekatan “faktual” dalam implementasi kebijakan, yang menjelaskan bahwa :

“Pendekatan kepatuhan muncul dalam literatur administrasi publik. Pendekatan ini memusatkan perhatian pada tingkat kepatuhan agen atau individu bawahan terhadap agen atau individu atasan. Perspektif kepatuhan merupakan analisis karakter dan kualitas perilaku organisasi. Menurut Ripley, paling tidak terdapat dua kekurangan perspektif kepatuhan, yakni: (1) banyak faktor non-birokratis yang berpengaruh tetapi justru kurang diperhatikan, dan (2) adanya program yang tidak didesain dengan baik. Perspektif kedua adalah perspektif faktual yang berasumsi bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan yang mengharuskan implementor agar lebih leluasa mengadakan penyesuaian”.

Perspektif ilmu politik mendapat dukungan dari pendekatan sistem terhadap kehidupan politik. Pendekatan ini seolah-olah mematahkan perspektif organisasi dalam administrasi publik dan mulai memberikan perhatian terhadap pentingnya input dari luar arena administrasi, seperti ketentuan administratif, perubahan preferensi publik, teknologi baru dan preferensi masyarakat. Perspektif ini terfokus pada pertanyaan dalam analisis implementasi, yaitu seberapa jauh konsistensi antara output kebijakan dengan tujuannya.

Kedua perspektif tersebut tidak kontradiktif, tetapi saling melengkapi satu sama lain. Secara empirik, perspektif kepatuhan mulai mengakui adanya faktor eksternal organisasi yang juga mempengaruhi kinerja agen administratif. Kecenderungan itu sama sekali tidak bertentangan dengan perspektif faktual yang

juga memfokuskan perhatian pada berbagai faktor non-organisasional yang mempengaruhi implementasi kebijakan (Grindle, 1980) dalam Suryana (2013)

Suryana (2013) menyebutkan berdasarkan pendekatan kepatuhan dan pendekatan faktual dapat dinyatakan bahwa keberhasilan kebijakan sangat ditentukan oleh tahap implementasi dan keberhasilan proses implementasi ditentukan oleh kemampuan implementor, yaitu : (1) kepatuhan implementor mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan, dan (2) kemampuan implementor melakukan apa yang dianggap tepat sebagai keputusan pribadi dalam menghadapi pengaruh eksternal dan faktor non-organisasional, atau pendekatan faktual. Keberhasilan kebijakan atau program juga dikaji berdasarkan perspektif proses implementasi dan perspektif hasil. Pada perspektif proses, program pemerintah dikatakan berhasil jika pelaksanaannya sesuai dengan petunjuk dan ketentuan pelaksanaan yang dibuat oleh pembuat program yang mencakup cara pelaksanaan, agen pelaksana, kelompok sasaran dan manfaat program.

#### **2.1.1.4. Model Implementasi Kebijakan**

Model adalah representasi sederhana mengenai aspek – aspek yang terpilih dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan tertentu. Model adalah isomorfisme antara dua atau lebih teori empiris, sehingga model seringkali sulit diuji kebenarannya di lapangan Model digunakan karena adanya eksistensi masalah publik yang kompleks. Model kebijakan adalah representasi sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan-tujuan

tertentu. Model Kebijakan dapat dinyatakan sebagai konsep, diagram, grafik atau persamaan matematika. Model kebijakan merupakan penyederhanaan sistem masalah dengan membantu mengurangi kompleksitas dan menjadikannya dapat dikelola oleh para analis kebijakan. Walaupun model terkadang sulit diuji kebenarannya namun model tetap dapat digunakan sebagai pedoman dalam penelitian, terutama penelitian yang bertujuan untuk mengadakan penggalan atau penemuan-penemuan baru. Model menjadi pedoman untuk menemukan (*to discover*) dan mengusulkan hubungan antara konsep-konsep yang digunakan untuk mengamati gejala sosial. Model merupakan representasi sebuah realitas.

Model sangat bermanfaat dalam mengkaji kebijakan publik, karena : 1) Kebijakan publik merupakan proses yang kompleks, dengan sifat model yang menyederhanakan realitas akan sangat membantu dalam memahami realitas yang kompleks tersebut ; 2) Sifat alamiah manusia yang tidak mampu memahami realitas yang kompleks tanpa menyederhanakannya terlebih dahulu, maka peran model dalam memperjelas kebijakan publik akan semakin berguna.

Secara garis besar bahwa model dalam kebijakan publik itu memiliki karakteristik, sifat dan ciri tersendiri. Karakteristik tersebut antara lain ialah: Model dalam kebijakan publik itu harus Sederhana dan jelas (*clear*); Ketepatan dalam indentifikasi aspek penting dalam problem kebijakan itu sendiri (*precise*); Menolong untuk pengkomunikasian (*communicable*); Usaha langsung untuk memahami kebijakan publik secara lebih baik (*manageable*); dan Memberikan penjelasan dan memprediksi konsekuensi (*consequences*). Menurut Thomas R. Dye

(1999) dalam Arief (2014) beberapa kriteria yang dapat dipakai untuk melihat kegunaan suatu model di dalam mengkaji kebijakan publik, yaitu :

1. Apakah model menyusun dan menyederhanakan kehidupan politik sehingga dapat memahami hubungan-hubungan tersebut dalam dunia nyata dan memikirkannya dengan lebih jelas.
2. Apakah model mengidentifikasi aspek-aspek penting dalam kebijakan publik.
3. Apakah model kongruen (sama dan sebangun) dengan realitas.
4. Apakah model mengkomunikasikan sesuatu yang bermakna menurut cara yang semua dapat mengerti.
5. Apakah model mengarahkan penyelidikan dan penelitian kebijakan publik.
6. Apakah model menyarankan penjelasan bagi kebijakan publik.
7. Ketika melakukan penyederhanaan dalam rangka memahami multiplisitas faktor dan kekuatan yang membentuk problem dan proses sosial mesti menyusun model, pemetaan atau berpikir dalam term metafora. Hal ini mencakup kerangka tempat berpikir dan menjelaskan.

Nugroho (2009) menyatakan bahwa implementasi kebijakan sebagai “cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang”. Ditambahkan pula, bahwa untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu: langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena di sini masalah-

masalah yang tidak dijumpai dalam konsep, muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama adalah konsistensi implementasi.

### **Model-Model Implementasi dari para ahli**

#### **1. Model Grindle (1980: 6-10)**

memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu.

Model Implementasi Kebijakan Publik yang dikemukakan Grindle (1980) menuturkan bahwa Keberhasilan proses implementasi kebijakan sampai kepada tercapainya hasil tergantung kepada kegiatan program yang telah dirancang dan pembiayaan cukup, selain dipengaruhi oleh *content of policy* (isi kebijakan) dan *contex of implementation* (konteks implementasi-nya).





Gambar 2.1. Implementation as a Political and Administrative Process

Sumber : Merilee S. Grindle. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*, Princeton University Press, New Jersey. dalam Arief (2014)

Pada gambar diatas terlihat bahwa suatu kebijakan memiliki tujuan yang jelas sebagai wujud orientasi nilai kebijakan. Tujuan implementasi kebijakan diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program secara garis besar dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi. Keseluruhan implementasi kebijakan dievaluasi dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan kebijakan. Luaran program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun masyarakat. Luaran

implementasi kebijakan adalah perubahan dan diterimanya perubahan oleh kelompok sasaran. Isi kebijakan yang dimaksud meliputi :

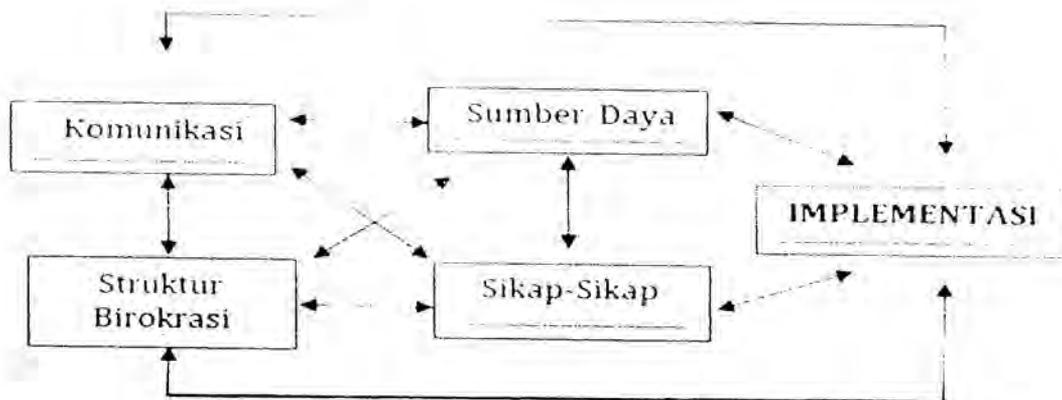
- a. Kepentingan yang terpenuhi oleh kebijakan (*interest affected*).
- b. Jenis manfaat yang dihasilkan (*type of benefit*).
- c. Derajat perubahan yang diinginkan (*extent of change envisioned*).
- d. Kedudukan pembuat kebijakan (*site of decision making*).
- e. Para pelaksana program (*program implementators*).
- f. Sumber daya yang dikerahkan (*Resources committed*).

Sedangkan konteks implementasi yang dimaksud :

- a. Kekuasaan (*power*).
- b. Kepentingan strategi aktor yang terlibat (*interest strategies of actors involved*).
- c. Karakteristik lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristics*).
- d. Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana (*compliance and responsiveness*).

## 2. Model George Edward III (1980)

George Edward III (1980) menegaskan bahwa masalah utama administrasi publik adalah kurangnya perhatian terhadap implementasi, dimana tanpa adanya implementasi yang efektif maka kebijakan pembuatan keputusan tidak akan terlaksana dengan baik. Terdapat empat isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi dan sikap-sikap.



Gambar 2.2. Model Implementasi Kebijakan George Edwards III

Sumber : Riant Nugroho (2009)

- a. Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari pihak yang terlibat, dan bagaimana struktur organisasi pelaksana kebijakan.
- b. Resources berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung, khususnya sumber daya manusia. Hal ini berkenaan dengan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk carry out kebijakan secara efektif.
- c. Disposition berkenaan dengan kesediaan dari para implementor untuk carry out kebijakan publik tersebut, kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan.
- d. Struktur birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik. Tantangan adalah bagaimana agar

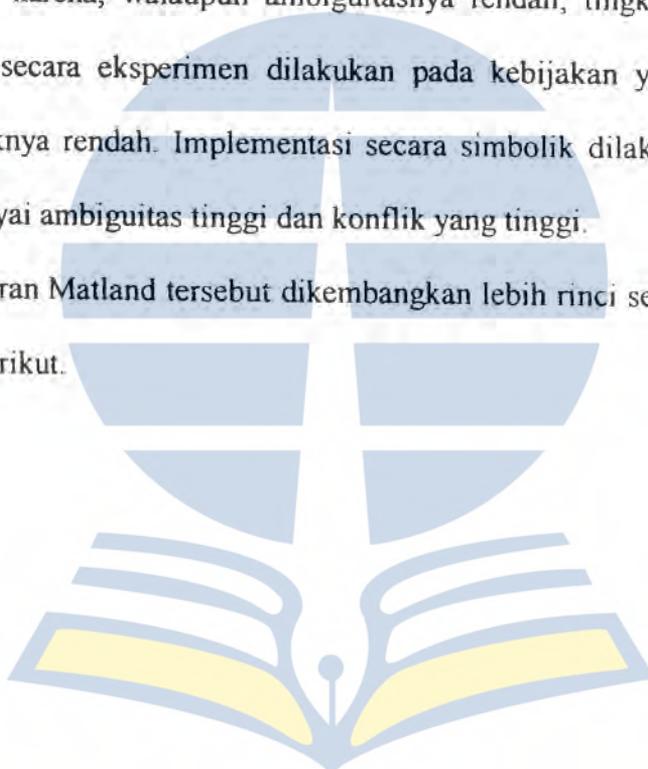
tidak terjadi beureucratic fragmentation karena struktur ini menjadikan proses implementasi menjadi jauh dari efektif.

### 3. Model Richard Matland (1995)

Richard Matland (1995) mengembangkan sebuah model yang disebut dengan Model Matriks Ambiguitas-Konflik yang menjelaskan bahwa implementasi secara administratif adalah implementasi yang dilakukan dalam keseharian operasi birokrasi pemerintahan. Kebijakan di sini memiliki ambiguitas atau kemenduaan yang rendah dan konflik yang rendah.

Implementasi secara politik adalah implementasi yang perlu dipaksakan secara politik, karena, walaupun ambiguitasnya rendah, tingkat konfliknya tinggi. Implementasi secara eksperimen dilakukan pada kebijakan yang mendua, namun tingkat konfliknya rendah. Implementasi secara simbolik dilakukan pada kebijakan yang mempunyai ambiguitas tinggi dan konflik yang tinggi.

Pemikiran Matland tersebut dikembangkan lebih rinci sebagai mana disajikan pada model berikut.



Conflict \ Ambiguity	Low Conflict	High Conflict
	Low Ambiguity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrative implementation</li> <li>- Implementation decided by resources</li> </ul> <p>Example : smallpox eradication</p>
High Ambiguity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experimental implementation</li> <li>- Implementation decided by contextual condition</li> </ul> <p>Example : headstart</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Symbolic implementation</li> <li>- Implementation decided by coalition strength</li> </ul> <p>Example : community action agencies</p>

Gambar 2.3. Model Implementasi Matrik Matland

Sumber : Riant Nugroho ( 2009)

Pada prinsipnya matrik matland memiliki “empat tepat” yang perlu dipenuhi dalam hal keefektifan implemenatasi kebijakan, yaitu :

### a. Ketepatan Kebijakan

Ketepatan kebijakan ini dinilai dari

- 1) Sejauh mana kebijakan yang ada telah bermuatan hal-hal yang memang memecahkan masalah yang hendak dipecahkan. Pertanyaannya adalah *how excellent is the policy*.
- 2) Apakah kebijakan tersebut sudah dirumuskan sesuai dengan karakter masalah yang hendak dipecahkan.
- 3) Apakah kebijakan dibuat oleh lembaga yang mempunyai kewenangan (misi kelembagaan) yang sesuai dengan karakter kebijakan.

### b. Ketepatan Pelaksanaan

Aktor implementasi kebijakan tidaklah hanya pemerintah. Ada tiga lembaga yang bisa menjadi pelaksana, yaitu pemerintah, kerjasama antara pemerintah-masyarakat/swasta, atau implementasi kebijakan yang diswastakan (*privatization* atau *contracting out*). Kebijakan-kebijakan yang bersifat monopoli, seperti kartu identitas penduduk, atau mempunyai derajat politik keamanan yang tinggi, seperti pertahanan dan keamanan, sebaiknya diselenggarakan oleh pemerintah. Kebijakan yang bersifat memberdayakan masyarakat, seperti penanggulangan kemiskinan, sebaiknya diselenggarakan pemerintah bersama masyarakat.

Kebijakan yang bertujuan mengarahkan kegiatan masyarakat, seperti bagaimana perusahaan harus dikelola, atau di mana pemerintah tidak efektif

menyelenggara-kannya sendiri, seperti pembangunan industri-industri berskala menengah dan kecil yang tidak strategis, sebaiknya diserahkan kepada masyarakat

#### **c. Ketepatan Target**

Ketepatan berkenaan dengan tiga hal, yaitu:

- 1) Apakah target yang diintervensi sesuai dengan yang direncanakan, apakah tidak ada tumpang tindih dengan intervensi lain, atau tidak bertentangan dengan intervensi kebijakan lain.
- 2) Apakah targetnya dalam kondisi siap untuk diintervensi ataukah tidak. Kesiapan bukan saja dalam arti secara alami, namun juga apakah kondisi target ada dalam konflik atau harmoni, dan apakah kondisi target ada dalam kondisi mendukung atau menolak.
- 3) Apakah intervensi implementasi kebijakan bersifat baru atau memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Terlalu banyak kebijakan yang tampaknya baru namun pada prinsipnya mengulang kebijakan yang lama dengan hasil yang sama tidak efektifnya dengan kebijakan sebelumnya.

#### **d. Ketepatan Lingkungan**

Ada dua lingkungan yang paling menentukan, yaitu :

##### 1) Lingkungan Kebijakan

Yaitu interaksi antara lembaga perumus kebijakan dengan pelaksana kebijakan dengan lembaga yang terkait. Donald J. Calista menyebutnya sebagai variabel endogen, yaitu *authoritative arrangement* yang berkenaan dengan kekuatan sumber otoritas dari kebijakan, *network composition* yang berkenaan

dengan komposisi jejaring dari berbagai organisasi yang terlibat kebijakan, baik dari pemerintah maupun masyarakat, *implementation setting* yang berkenaan dengan posisi tawar-menawar antara otoritas yang mengeluarkan kebijakan dan jejaring yang berkenaan dengan implementasi kebijakan.

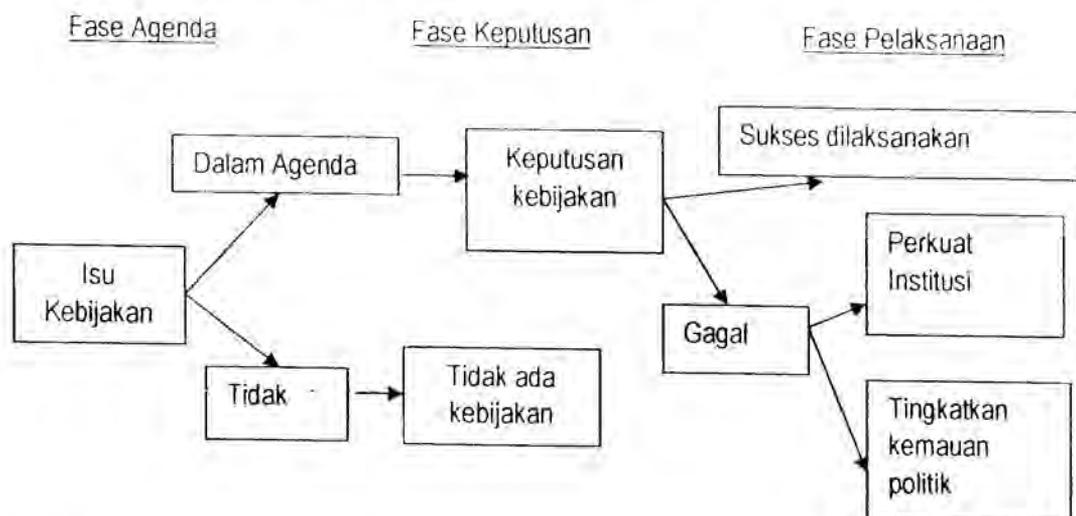
## 2. Lingkungan Eksternal Kebijakan

Lingkungan ini oleh Calista disebut sebagai variabel eksogen, yang terdiri dari atas *public opinion*, yaitu persepsi publik akan kebijakan dan implementasi kebijakan, *interpretive institutions* yang berkenaan dengan interpretasi lembaga-lembaga strategis dalam masyarakat, seperti media massa, kelompok penekan, dan kelompok kepentingan, dalam menginterpretasikan kebijakan dan implementasi kebijakan, dan *individuals*, yakni individu-individu tertentu yang mampu memainkan peran penting dalam menginterpretasikan kebijakan dan implementasi kebijakan.

Smith dalam Arief (2014:10) mengakui, ketika kebijakan telah dibuat, kebijakan tersebut harus diimplementasikan dan hasilnya sedapat mungkin sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan. Pada aspek pelaksanaan, terdapat dua model implementasi kebijakan publik yang efektif, yaitu model linier dan model interaktif (Baedhowi, 2004).

Pada model linier, fase pengambilan keputusan merupakan aspek yang terpenting, sedangkan fase pelaksanaan kebijakan kurang mendapat perhatian atau dianggap sebagai tanggung jawab kelompok lain. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan tergantung pada kemampuan instansi pelaksana. Jika implementasi kebijakan gagal maka yang disalahkan biasanya adalah pihak manajemen yang

dianggap kurang memiliki komitmen sehingga perlu dilakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana.



Gambar 2.4. Model Linier Implementasi Kebijakan

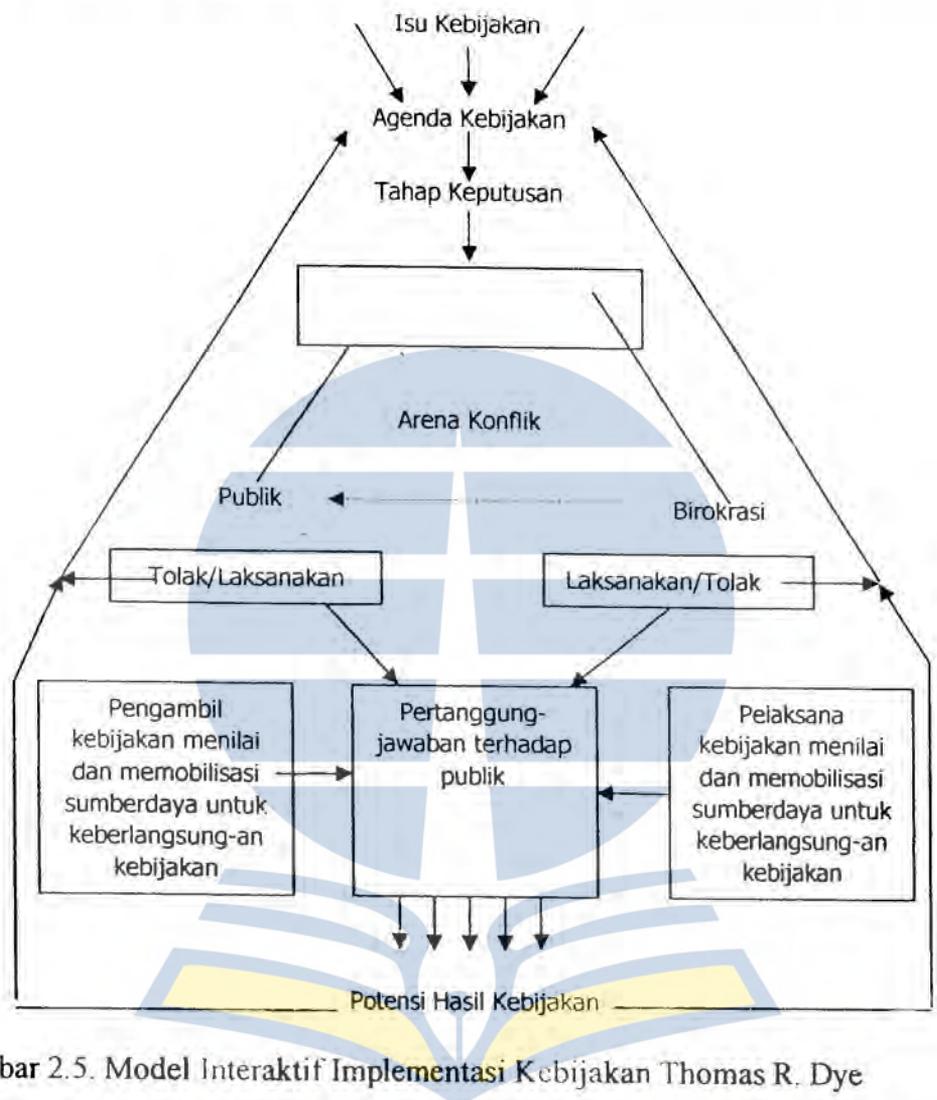
Sumber : Nakamura dan Smallwood, 1980 dalam Arief (2014)

Model interaktif menganggap pelaksanaan kebijakan sebagai proses yang dinamis, karena setiap pihak yang terlibat dapat mengusulkan perubahan dalam berbagai tahap pelaksanaan. Hal itu dilakukan ketika kebijakan publik dianggap kurang memenuhi harapan stakeholders. Ini berarti bahwa berbagai tahap implementasi kebijakan publik akan dianalisis dan dievaluasi oleh setiap pihak sehingga potensi, kekuatan dan kelemahan setiap fase pelaksanaannya diketahui dan segera diperbaiki untuk mencapai tujuan.

Meskipun persyaratan input sumberdaya merupakan keharusan dalam proses implementasi kebijakan, tetapi hal itu tidak menjamin suatu kebijakan akan dilaksanakan dengan baik. Input sumberdaya dapat digunakan secara optimum jika

dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan terjadi interaksi positif dan dinamis antara pengambil kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan pengguna kebijakan (masyarakat) dalam suasana dan lingkungan yang kondusif.

Lebih lanjut untuk disajikan model Interaktif Implementasi Kebijakan Thomas R. Dye sebagaimana disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.5. Model Interaktif Implementasi Kebijakan Thomas R. Dye

Sumber : Thomas R. Dye. 1981. *Understanding Public Policy*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NY)

### 2.1.1.5. Kriteria Pengukuran Implementasi Kebijakan

Menurut Grindle dan Quade 1984 dalam Arief (2014:12) untuk mengukur kinerja implementasi suatu kebijakan publik harus memperhatikan variabel kebijakan, organisasi dan lingkungan. Perhatian itu perlu diarahkan karena melalui pemilihan kebijakan yang tepat maka masyarakat dapat berpartisipasi memberikan kontribusi yang optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan, ketika sudah ditemukan kebijakan yang terpilih diperlukan organisasi pelaksana, karena di dalam organisasi ada kewenangan dan berbagai sumber daya yang mendukung pelaksanaan kebijakan bagi pelayanan publik. Sedangkan lingkungan kebijakan tergantung pada sifatnya yang positif atau negatif. Jika lingkungan berpandangan positif terhadap suatu kebijakan akan menghasilkan dukungan positif sehingga lingkungan akan berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi kebijakan. Sebaliknya, jika lingkungan berpandangan negatif maka akan terjadi benturan sikap, sehingga proses implementasi terancam akan gagal. Lebih daripada tiga aspek tersebut, kepatuhan kelompok sasaran kebijakan merupakan hasil langsung dari implementasi kebijakan yang menentukan efeknya terhadap masyarakat.

Kriteria pengukuran keberhasilan implementasi menurut Ripley dan Franklin (1986) dalam Arief (2014) didasarkan pada tiga aspek, yaitu :

“(1) tingkat kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi di atasnya atau tingkatan birokrasi sebagaimana diatur dalam undang-undang, (2) adanya kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah; serta (3) pelaksanaan dan dampak (manfaat) yang dikehendaki dari semua program yang ada terarah. Sedangkan menurut Goggin *et al.* (1990: 20-21, 31-40), proses implementasi kebijakan sebagai upaya transfer informasi atau pesan dari institusi yang lebih tinggi ke institusi yang lebih rendah diukur keberhasilan

kinerjanya berdasarkan variabel: (1) dorongan dan paksaan pada tingkat federal, (2) kapasitas pusat/negara, dan (3) dorongan dan paksaan pada tingkat pusat dan daerah”.

Variabel dorongan dan paksaan pada tingkat pusat ditentukan oleh legitimasi dan kredibilitas, yaitu semakin sah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat di mata daerah maka semakin besar kredibilitasnya, begitu pula sebaliknya. Menurut Ripley dan Franklin (1986) dalam Arief (2014:12) untuk mengukur kekuatan isi dan pesan kebijakan dapat dilihat melalui :

“(1) besarnya dana yang dialokasikan, dengan asumsi bahwa semakin besar dana yang dialokasikan maka semakin serius kebijakan tersebut dilaksanakan dan (2) bentuk kebijakan yang memuat antara lain, kejelasan kebijakan, konsistensi pelaksanaan, frekuensi pelaksanaan dan diterimanya pesan secara benar. Sementara itu, untuk mengetahui variabel kapasitas pusat atau kapasitas organisasi dapat dilihat melalui seberapa jauh organisasi pelaksana kebijakan mampu memanfaatkan wewenang yang dimiliki, bagaimana hubungannya dengan struktur birokrasi yang ada dan bagaimana mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang tersedia dalam organisasi dan dalam masyarakat”.

Selain kriteria pengukuran implementasi kebijakan di atas, perlu pula dipahami adanya hubungan pengaruh antara implementasi kebijakan dengan faktor lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Van Meter dan Van Horn (lihat Grindle, 1980: 6) bahwa terdapat variabel bebas yang saling berkaitan sekaligus menghubungkan antara kebijakan dengan prestasi kerja. Variabel yang dimaksud oleh keduanya meliputi :

- a. ukuran dan tujuan kebijakan,
- b. sumber kebijakan,
- c. ciri atau sifat badan/instansi pelaksana,

- d. komunikasi antar organisasi terkait dan komunikasi kegiatan yang dilaksanakan,
- e. sikap para pelaksana, dan
- f. lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Menurut Quade 1984 dalam Arief (2014), dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran dan faktor lingkungan yang mengakibatkan munculnya tekanan dan diikuti dengan tindakan tawar-menawar atau transaksi. Dari transaksi tersebut diperoleh umpan balik yang oleh pengambil kebijakan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam perumusan kebijakan selanjutnya. Quade memberikan gambaran bahwa terdapat empat variabel yang harus diteliti dalam analisis implementasi kebijakan publik, yaitu :

”(1) Kebijakan yang diimpikan, yaitu pola interaksi yang diimpikan agar orang yang menetapkan kebijakan berusaha untuk mewujudkan; (2) Kelompok target, yaitu subyek yang diharapkan dapat mengadopsi pola interaksi baru melalui kebijakan dan subyek yang harus berubah untuk memenuhi kebutuhannya; (3) Organisasi yang melaksanakan, yaitu biasanya berupa unit birokrasi pemerintah yang bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan; dan (4) Faktor lingkungan, yaitu elemen dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan”.

Arief (2014) menyebutkan sebagai komparasi dapat dipahami pemikiran Mazmanian dan Sabatier yang mengembangkan “kerangka kerja analisis implementasi”. Menurutnya, peran penting analisis implementasi kebijakan negara ialah mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi pencapaian tujuan formal pada

keseluruhan proses implementasi. Variabel yang dimaksud ke dalam tiga kategori umum, yaitu :

- a. Mudah atau sulitnya dikendalikan masalah yang digarap;
- b. Kemampuan kebijakan untuk mensistematisasi proses implementasinya, dan
- c. Pengaruh langsung variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam kebijakan. Ketiga variabel ini disebut variabel bebas yang dibedakan dengan tahap implementasi yang harus dilalui sebagai variabel terikat.

Variabel mudah atau sulitnya suatu masalah dikendalikan mencakup: (1) kesukaran teknis, (2) keragaman perilaku kelompok sasaran, (3) persentase kelompok sasaran dibandingkan dengan jumlah penduduk, dan (4) ruang lingkup perubahan perilaku yang diinginkan. Variabel kemampuan kebijakan untuk mensistematisasi proses implementasi mencakup: (1) kejelasan dan konsistensi tujuan, (2) ketepatan alokasi sumber daya, (3) keterpaduan hirarki dalam dan di antara lembaga pelaksana, (4) aturan keputusan dari badan pelaksana, (5) rekrutmen pejabat pelaksana, dan (6) akses formal pihak luar. Variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi mencakup: (1) kondisi sosial ekonomi dan teknologi, (2) dukungan publik, (3) sikap dan sumber daya yang dimiliki kelompok, (4) dukungan dari pejabat atasan, dan (5) komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat pelaksana (Keban, 2007: 16). Sedangkan variabel terikat yang ditunjukkan melalui tahapan dalam proses

implementasi mencakup: (i) output kebijakan badan pelaksana, (ii) kesediaan kelompok sasaran mematuhi output kebijakan, (iii) dampak nyata output kebijakan, (iv) dampak output kebijakan sebagaimana yang dipersepsikan, dan (v) perbaikan

#### 2.1.1.6. Faktor Mempengaruhi Implementasi Kebijakan

Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak variabel atau faktor, dan masing-masing variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain. Untuk memperkaya pemahaman tentang berbagai variabel yang terlibat didalam implementasi, maka dari itu ada pembatasan dalam penelitian ini maka peneliti memilih pendekatan yang dikemukakan oleh Edwards III. Arief (2014) menyebutkan dalam pandangan Edwards III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni : “(1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut juga saling berhubungan satu sama lain”.

##### a. Komunikasi

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementor mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu.

Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Seseorang bisa menahannya hanya untuk kepentingan tertentu, atau menyebarkannya. Di samping itu sumber informasi yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personel dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Jika para aktor pembuat kebijakan telah melihat ketidakjelasan spesifikasi kebijakan sebenarnya mereka tidak mengerti apa sesungguhnya yang akan diarahkan. Para implementor kebijakan bingung dengan apa yang akan mereka lakukan sehingga jika dipaksakan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan.

Ada tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan aspek komunikasi ini, yaitu :

- 1) Transmisi, yaitu penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu hasil implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam proses transmisi ini yaitu adanya salah pengertian, hal ini terjadi karena komunikasi implementasi tersebut telah melalui beberapa tingkatan birokrasi, sehingga hal yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan.

- 2) Kejelasan informasi, dimana komunikasi atau informasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan. Kejelasan informasi kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi kebijakan, dimana pada tataran tertentu para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan, tetapi pada tataran yang lain maka hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan.
- 3) Konsistensi informasi yang disampaikan, yaitu perintah ataupun informasi yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah jelas dan konsisten untuk dapat diterapkan dan dijalankan. Apabila perintah yang diberikan seringkali berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

b. Sumber daya

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumberdaya tersebut dapat berwujud sumberdaya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Sumberdaya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program,

adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana.

Informasi merupakan sumberdaya penting bagi pelaksanaan kebijakan. Ada dua bentuk informasi yaitu informasi mengenai bagaimana cara menyelesaikan kebijakan/program serta bagi pelaksana harus mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan dan informasi tentang data pendukung kepatuhan kepada peraturan pemerintah dan undang-undang. Kenyataan dilapangan bahwa tingkat pusat tidak tahu kebutuhan yang diperlukan para pelaksana dilapangan. Kekurangan informasi/pengetahuan bagaimana melaksanakan kebijakan memiliki konsekuensi langsung seperti pelaksana tidak bertanggungjawab, atau pelaksana tidak ada di tempat kerja sehingga menimbulkan inefisien. Implementasi kebijakan membutuhkan kepatuhan organisasi dan individu terhadap peraturan pemerintah yang ada.

Sumberdaya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor. Fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan/program harus terpenuhi seperti kantor, peralatan, serta dana yang mencukupi, tanpa fasilitas ini mustahil program dapat berjalan.

c. Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis. Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah.

Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan, kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program kearah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program. Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari dukungan pimpinan ini adalah Menempatkan kebijakan menjadi prioritas program.

#### d. Struktur birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur

operasi yang standar (*standard operating procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak.

Struktur organisasi yang panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape yaitu prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

### 2.1.2. Pemerintah Desa

Pengertian desa tidak mudah dirumuskan secara mutlak. Menurut Danu (2015:13) bahwa ; “desa diartikan daerah yang berada di luar pusat pemerintahan atau daerah perkotaan. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa”.

Pengertian selanjutnya disebutkan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan negara kesatuan Republik Indonesia. Definisi yang bervariasi tentang istilah desa dan kota menimbulkan kesulitan-kesulitan dalam mengadakan penelitian tentang desa, yang menghadirkan suatu batasan terhadap efek pengeneralisasian terhadap masyarakat atau penduduk (Rozaki, 2014:27).

Rozaki, (2014:29), menyebutkan dengan beragam pengertian, maka perlu diperhatikan beberapa batasan mengenai desa. Beberapa batasan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut (Bintarto, 1989:12) .

1. *"The village is principally a place of residence and not primarily a business center. It is composed chiefly of farm dwellings and their associated outbuildings"* (Pinch, 1957)
2. *"A village is not just a collection of dwellings. It is a compact agricultural area with defined boundaries, usually 50-1.000 acres in extent"* (1 acre = 4,047 m persegi) (Misra, 1962)
3. *"A village is a total organization of social life within a limited area"* (William, 1953)
4. *"strictly speaking a village is a population center ranging in from 250 to 2.500 people"* (Brunner, 1952)

Penentuan suatu desa atau kelurahan digolongkan perkotaan atau pedesaan didasarkan klasifikasi pada skor yang dihitung dari kepadatan penduduk, persentasi rumah tangga yang bekerja dibidang pertanian dan tersedianya fasilitas kota seperti sekolah, pasar, rumah sakit, jalan aspal dan listrik. Menurut Danu (2015:24) bahwa ;

"Desa tidak hanya merupakan unit administrasi, namun juga merupakan unit dari suatu entitas kultural. Berfungsinya lembaga-lembaga sosial, politik dan pemerintahan mengacu pada konteks kultural dalam pandangan politik desa sebagai masyarakat demokrasi sebuah masyarakat yang berdasarkan diri pada kedaulatan rakyat. Demokrasi desa itulah yang dianggap sebagai demokrasi "asli" yang bias dijadikan orientasi dalam pengembangan demokrasi moderin ditingkat nasional, dengan ciri-ciri seperti musyawarah, rembug desa dan pemilihan kepala kampung oleh rakyat desa dari calon yang mereka ajukan sendiri".

Sejarah pertumbuhan desa di Indonesia amat beragam. Ada yang tumbuh secara evolusi dari pemukiman keluarga yang saling mempunyai pertalian darah (lewat Perkawinan). Pada umumnya desa seperti ini sudah mempunyai tradisi, tatanan

hidup dan adat yang berakar secara turun temurun. Sering terjadi pula suatu desa terjadi tumbuh secara tiba-tiba. Desa seperti ini mungkin lahir dari berbagai keadaan. Bencana alam, wabah, perang, dan lain-lain yang mengharuskan orang-orang membentuk desa baru. Desa sempalan seperti ini bisa juga lahir karena pemukiman mereka dijadikan objek untuk kepentingan yang lebih luas seperti pembangunan waduk.

Berdasarkan tipologi desa di Indonesia ada beberapa ciri khas desa, terutama desa yang letaknya terpencil yaitu :

1. Kehidupan dipedesaan erat hubungannya dengan alam, mata pencaharian tergantung dengan alam serta terikat pada alam;
2. Umumnya semua bagian keluarga mengambil bagian dalam kegiatan bertani, walaupun keterlibatannya berbeda;
3. Orang desa sangat terikat pada desa dan lingkungannya, apa yang ada didesa sukar-dilupakan sehingga perasaan rindu akan desanya merupakan ciri yang nampak;
4. Dipedesaan seolah-olah membawa hidup yang rukun, perasaan sepenanggungan dan jiwa tolong menolong sangat kuat dihayati;
5. Corak feodalisme masih nampak walaupun derajatnya sudah berkurang;
6. Hidup dipedesaan banyak tautannya dengan adat istiadat dan kaidah kaidah yang diwarisi dari satu generasi kegenerasi berikutnya sehingga masyarakat desa sering dicap "*statis*"

7. Dibeberapa daerah jiwa masyarakat terbuka kepada perkara-perkara rohani sehingga mereka tidak mudah melepaskan keterikatan mereka kepada kehidupan sehari-hari.
8. Karena terikat pada lingkungan dan kebiasaan-kebiasaan yang ada pada mereka sehingga mereka mudah curiga pada sesuatu yang lain daripada yang biasa terutama pada hal hal yang menuntut rasionallitas. Mereka lebih tertarik dan lebih suka mengikuti suara mistik, sehingga menimbulkan sikap yang kurang kritis akan lingkungan dan tuntutan jaman;
9. Banyak daerah pedesaan yang penduduknya sangat padat padahal lapangan pekerjaan dan sumber penghidupan relatif sedikit menimbulkan kemelaratan sehingga sering mendorong jiwa apatis, (Danu, 2015:37)

Bersadarkan pada tingkat pendidikan dan tingkat teknologi penduduk daerah pedesaan masih tergolong belum berkembang maka kenampakannya adalah sebagai suatu wilayah yang tidak luas, dengan kehidupan yang coraknya agraris dengan kehidupan yang amat sederhana. Jumlah penduduknya tidak besar dan letak wilayah ini relatif jauh dari kota. Wilayah ini umumnya terdiri dari pemukiman penduduk, pekarangan dan persawahan. Jaringan jalan belum begitu padat dan sarana transportasi masih sangat langka.

Mempelajari sistem pemerintahan desa di Indonesia pada masa lalu. Sebagaimana yang disebutkan Sabtoni (2015:48) bahwa menarik untuk diketengahkan. Menurutny sesuai dengan ajaran Montesquieu sejak berabad-abad

lalu di desa ada pemisahan antara kekuasaan legislatif, eksekutif dan yudikatif. Jadi di desa berlaku ajaran trias politika. Tapi cocok dengan pendapat Rousseau, tiga badan kekuasaan tersebut tidak dapat dipisahkan secara tajam, melainkan dikoordinasikan dalam badan hukum yang berkuasa tertinggi di desa yakni dalam rapat desa.

Sabtoni (2015:51) menyebutkan tata pemerintahan desa di Indonesia mengenal dua macam bentuk, yaitu ;

“Pimpinan pemerintahan diletakan ditangan seorang kepala kampung atau pimpinan pemerintahan dipegang oleh sebuah dewan. Akan tetapi bentuk yang seperti ini mengalami perkembangan yang prinsipil selama penjajahan Belanda. Pada umumnya pemerintahan desa di Indonesia bentuknya di jaman dulu menurut hukum adat adalah kolegal. Jika lingkungan warga desa yang berkuasa besar seperti di Jawa Timur dan Jawa Tengah dilakukan oleh kepala kampung dan juru tulis. Meskipun demikian hal hal yang penting selalu diputuskan dalam rapat desa. Rapat desa adalah suatu majelis yang menurut hukum adat biasanya disusun dari berbagai golongan penduduk yang berhak hadir dan memberi suara. Golongan tersebut terdiri dari: Kepala kampung (golongan pertama) Anggota Dewan Morokaki (golongan kedua) Pamong desa (golongan ketiga) Warga desa dalam tiga tingkatanya (golongan keempat) Bekas Kepala kampung (golongan kelima) dan orang-orang penting seperti Kyai dan guru agama (golongan keenam)”.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa pemerintahan desa adalah suatu organisasi Pemerintahan yang terendah dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berada di wilayah Kabupaten memiliki batas-batas wilayah serta memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat yang diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional dan berada di wilayah Kabupaten.

Susunan Organisasi Pemerintahan Desa berdasarkan Kedudukan, Tugas dan Fungsinya, menurut Sumartono (2011:87) yaitu ;

a. Tentang kelembagaan dan jabatan dalam Pemerintahan Desa.

Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang dicantumkan dalam Bab XI tentang Desa, diberikan ketentuan-ketentuan tentang berbagai sebutan kelembagaan serta jabatan-jabatan dalam susunan organisasi pemerintah desa, sebutan-sebutan tersebut antara lain:

- 1) Pemerintahan desa terdiri dari Badan Permusyawaratan Desa dan Pemerintah Desa;
- 2) Pemerintah desa terdiri dari kepala kampung dan perangkat desa lainnya. (dalam hal ini kepala pemerintah desa adalah kepala kampung);
- 3) Perangkat desa terdiri dari sekretaris desa dan perangkat desa lainnya;
- 4) Perangkat desa lainnya antara lain terdiri dari beberapa unsur;
- 5) Unsur staf yaitu unsur pelayanan seperti sekretariat desa dan tata usaha;
- 6) Unsur pelaksana, yaitu pelaksanaan teknis lapangan seperti urusan pamong tani dan urusan keamanan;
- 7) Unsur wilayah, yaitu unsur pembantu kepala kampung di wilayah desa seperti kepala dusun.

b. Fungsi dan Tugas Kepala kampung dan Perangkat Desa

1) Kepala kampung

Kepala kampung pada dasarnya adalah pemimpin suatu organisasi yang bernama pemerintah desa, yang dipilih oleh masyarakat desa melalui pemilihan kepala kampung. Selain itu pula kepala kampung setelah proses pemilihan yang dilakukan secara langsung dan secara formal akan ditetapkan dengan

surat keputusan pejabat yang berwenang mengangkat dan memberhentikan yang dikeluarkan oleh Bupati/Walikota atas nama Gubernur. Sumartono (2011:88)

Dalam menjalankan kewajibannya kepala kampung mempunyai kedudukan, tugas, dan fungsi sebagai berikut:

- a) Kedudukan: kepala kampung menjadi pemimpin yang mengatur jalannya pemerintahan desa.
- b) Tugas kepala kampung :
  1. Menjaga agar supaya pemerintahan desa berjalan baik serta bertanggung jawab terhadap hak milik serta kepentingan rumah tangga desa membina kehidupan perekonomian desa;
  2. Dalam menjalankan pemerintahan desa, kepala kampung bermusyawarah dengan anggota pamong desa;
  3. Pemeliharaan pekerjaan umum, misalnya: jalan umum serta jembatan-jembatan, saluran-saluran air yang berada diwilayahnya,.
  4. Kepala kampung mewakili masyarakat desa didalam dan luar masyarakat hukum, Sumartono (2011:89)

Selain itu tugas dari kepala kampung menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005. Tentang Desa antara lain kepala kampung menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan yang mana pada penjelasannya disebutkan bahwa:

“Urusan pemerintahan antara lain pengaturan kehidupan masyarakat sesuai dengan kewenangan desa seperti pembuatan peraturan desa, pembentukan lembaga kemasyarakatan, pembentukan badan usaha milik desa, kerjasama antar desa. Yang dimaksud dengan urusan pembangunan antara lain pemberdayaan masyarakat dalam penyediaan sarana dan prasarana fasilitas umum desa jalan desa, jembatan desa, irigasi desa, pasar desa. Yang dimaksud dengan urusan kemasyarakatan antara lain pemberdayaan masyarakat melalui pembinaan kehidupan sosial budaya masyarakat seperti bidang kesehatan, pendidikan, adat-isitiadat”, Sumartono (2011:91)

Disamping itu selain kepala kampung harus menjalankan pemerintahan melalui tugas dan fungsinya kepala kampung harus bertanggung jawab kepada masyarakat melalui Badan Permusyawaratan Desa dan menyampaikan pertanggungjawaban tugasnya kepada bupati dan tembusan kepada camat 1 (satu) kali dalam setahun, Sumartono (2011:92)

## 2) Perangkat Desa

Perangkat desa adalah merupakan unsur pembantu kepala kampung dalam pemerintah desa yang dipilih dan atau diangkat oleh kepala kampung tanpa pemilihan sesuai dengan kondisi budaya masyarakat setempat, dari penduduk desa di mana memenuhi syarat formal yang ditetapkan peraturan daerah ataupun peraturan pemerintah yang ditetapkan dengan mendapat persetujuan Badan Permusyawaratan Desa, Sumartono (2011:92)

Pada paragraf tiga tentang Perangkat Desa yang tercantum dalam Peraturan Pemerintahan Nomor 72 Tahun 2005, perangkat desa sebagaimana dimaksud bertugas membantu kepala kampung dalam melaksanakan tugas dan

wewenang. Dalam melaksanakan tugasnya, perangkat desa bertanggung jawab kepada kepala kampung. Perangkat desa terdiri dari :

### 3) Sekretaris Desa.

Sekretaris desa merupakan unsur perangkat desa yang bertugas membantu kepala kampung dalam bidang tertib administrasi pemerintahan, Pembangunan serta pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Selain menjalankan tugas pokok tersebut, Sekretaris desa menjalankan fungsi yakni :

- a) Penyelenggara kegiatan administrasi dan mempersiapkan bahan untuk kelancaran tugas Kepala kampung
- b) Penyiapan bantuan penyusunan Peraturan Desa;
- c) Penyiapan bahan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa;
- d) Pengkoordinasian Penyelenggaraan tugas-tugas urusan;
- e) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan kepada Kepala kampung.

Sumartono (2011:93)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2005, seorang sekretaris desa diisi oleh pegawai negeri sipil dan apabila sekretaris desa selama ini bukan dari pegawai negeri sipil secara bertahap diangkat menjadi pegawai negeri sipil yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah tersendiri.

#### 1. Unsur Pelaksana

Unsur pelaksana yang dimaksud disini adalah semua kepala urusan yang ada di desa. Kepala urusan tersebut terdiri dari 5 (lima) kepala urusan antara lain:

- a) Kepala urusan pemerintahan tugasnya adalah melaksanakan tugas kegiatan di bidang administrasi penduduk, administrasi agraria, urusan transmigrasi, pemilu dan monografi desa. Selain itu dapat memberikan saran dan pertimbangan kepada sekretaris desa di bidang pemerintahan.
- b) Kepala urusan pembangunan tugasnya adalah melaksanakan kegiatan di bidang pembangunan antara lain menyiapkan masalah-masalah pembangunan desa dan penyusunan program pembangunan desa.
- c) Kepala urusan umum tugasnya menyelenggarakan surat-menyurat, mengatur dan menata surat-surat yang disediakan kepala kampung atau sekretaris desa, menyimpan memelihara dan mengamankan arsip, mensistematisasikan buku-buku inventarisasi, dokumen-dokumen serta memberikan pelayanan administrasi kepada semua urusan.
- d) Kepala urusan kesejahteraan rakyat tugasnya adalah menyiapkan saran dan pertimbangan dalam penyusunan kegiatan generasi muda dan olahraga, mengadakan usaha-usaha untuk menghimpun dana sosial, membantu pengawasan dan penanggulangan tindak perjudian, gelandangan dan tuna sosial. Melaksanakan pembinaan di bidang pendidikan, kebudayaan, tempat-tempat bersejarah, kesejahteraan masyarakat, keagamaan, aliran kepercayaan, memelihara tempat-tempat ibadah, pembinaan badan-badan sosial dan ijin usaha sosial.
- e) Kepala urusan keuangan, tugasnya adalah mengelola administrasi keuangan desa, menyusun rencana anggaran, perubahan dan perhitungan

penerimaan atau pengeluaran keuangan desa serta melaksanakan keuangan desa, mempersiapkan secara periodik program kerja di bidang keuangan dan menginventarisasi kekayaan desa. Sumartono (2011:94-95)

## 2. Unsur wilayah

Dalam hal ini unsur wilayah adalah kepala dusun, tugas dari kepala dusun antara lain:

- a) Membantu kepala kampung dalam memajukan kemakmuran desanya.
- b) Membantu kepala kampung dalam mencari dan memajukan sumber sumber keuangan desa.
- c) Membantu kepala kampung dalam rangka pelayanan masyarakat di bidang perekonomian, kerohanian, kesusilaan, kemasyarakatan dan ketertiban serta keamanan, Sumartono (2011:96)

Oleh karena itu setiap elemen dalam organisasi pemerintahan desa dalam melaksanakan tugas-tugasnya diharuskan memiliki kesatuan dan kerja sama sehingga para pelaksana pemerintahan di wilayah desa dapat terwujud secara nyata dan segala bentuk ketimpangan yang ada di pemerintahan desa dapat ditekan seminimal mungkin. Hal yang sama yang diutarakan oleh para ahli yaitu sebagai berikut, kepala kampung dan perangkat desa wajib melakukan koordinasi integrasi dan sinkronisasi, baik dengan lingkungannya atau dengan organisasi lainnya.

### c) Kedudukan Pemerintahan Desa

Pemerintahan desa merupakan sub sistem dari pemerintahan nasional dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya. Bila dilihat dari pengaturan tentang pemerintahan desa sudah masuk pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagai tanda bahwa desa merupakan daerah otonom, Sumartono (2011:97)

Susunan pemerintahan desa terdiri dari atas pemerintah desa (Pemdes) dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Pemerintah desa dipimpin oleh kepala kampung dan di bantu oleh perangkat-perangkat desa yang bertanggung jawab langsung kepada kepala kampung. Sedangkan BPD adalah lembaga legislatif di tingkat desa yang keanggotaannya terdiri dari tokoh-tokoh dan pemuka masyarakat desa yang berfungsi untuk menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat dan melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa, Sumartono (2011:98)

Kepala kampung sebagai pemimpin dari organisasi pemerintah desa di mana dalam menjalankan tugasnya dan kewajibannya mempunyai kewajiban untuk mempertanggung jawabkan kinerjanya 1(satu) kali dalam 1 (satu) tahun kepada masyarakat melalui Badan Permusyawaratan Desa dan menyampaikan laporan tugasnya kepada bupati atau walikota.

Badan Permusyawaratan Desa mempunyai tugas untuk menetapkan kepala kampung sesuai hasil pemilihan yang dilakukan oleh masyarakat desa setempat serta mengusulkan kepada bupati atau walikota agar kepala kampung diberhentikan. Selain

itu hubungan kepala kampung dengan Badan Permusyawaratan Desa dapat dilihat juga dari penetapan peraturan desa dimana peraturan desa hanya sah secara hukum jika peraturan desa tersebut telah ditetapkan oleh Badan Permusyawaratan Desa, Sumartono (2011:99)

### 2.1.3. Pengelolaan Dana Desa

Menurut pasal 71 ayat (1) UU Nomor 6 Tahun 2014 dinyatakan bahwa keuangan desa adalah hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa. Selanjutnya pada ayat (2) dinyatakan bahwa adanya hak dan kewajiban akan menimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan, dan pengelolaan keuangan desa.

Pasal 93 ayat (1) UU Nomor 6 Tahun 2014 menyatakan bahwa dalam pengelolaan keuangan desa meliputi : perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan

- a. Rancangan peraturan desa tentang APBDesa dibuat, disampaikan oleh kepala kampung, dan dibahas dengan Badan Permusyawaratan Desa untuk disepakati bersama paling lambat bulan Oktober tahun berjalan.
- b. Rancangan peraturan desa tentang APBDesa yang telah disepakati disampaikan oleh kepala kampung kepada Bupati/Walikota melalui camat

- atau sebutan lain paling lambat 3 (tiga) hari sejak disepakati untuk dievaluasi
- c. Bupati/Walikota melakukan evaluasi paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak diterimanya rancangan peraturan desa tentang APBDesa. Apabila Bupati/Walikota tidak melakukan evaluasi dalam batas waktu tersebut, maka peraturan desa berlaku dengan sendirinya.
  - d. Dalam hal ada koreksi yang disampaikan atau penyesuaian yang harus dilakukan dari hasil evaluasi tersebut, maka kepala kampung harus melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak diterimanya hasil evaluasi.
  - e. Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh kepala kampung dan kepala kampung tetap menetapkan rancangan peraturan kepala kampung tentang APBDesa menjadi peraturan desa, Bupati/Walikota membatalkan peraturan desa dengan keputusan Bupati/Walikota. Pembatalan peraturan desa tersebut sekaligus menyatakan berlakunya pagu APBDesa tahun anggaran sebelumnya. Apabila terjadi pembatalan, kepala kampung hanya dapat melakukan pengeluaran terhadap operasional penyelenggaraan pemerintah desa.
  - f. Kepala kampung **memberhentikan pelaksanaan** peraturan desa paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah pembatalan dan selanjutnya bersama BPD mencabut peraturan desa dimaksud.

g. Dalam hal Bupati/Walikota mendelegasikan evaluasi rancangan peraturan desa tentang APBDesa kepada camat atau sebutan lain, maka langkah yang dilakukan adalah :

- 1) Camat menetapkan hasil evaluasi rancangan APBDesa paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak diterimanya rancangan peraturan desa tentang APBDesa.
- 2) Dalam hal ini camat tidak memberikan hasil evaluasi dalam batas waktu yang ditetapkan, peraturan desa tersebut berlaku dengan sendirinya.
- 3) Dalam hal ada koreksi yang disampaikan atau penyesuaian yang harus dilakukan dari hasil evaluasi tersebut, kepala kampung melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi.
- 4) Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh kepala kampung dan kepala kampung tetap menetapkan rancangan peraturan kepala kampung tentang APBDesa menjadi peraturan desa, camat menyampaikan usulan pembatalan peraturan desa kepada Bupati/Walikota.

## 2. Pelaksanaan

- a. Semua penerimaan dan pengeluaran desa dalam rangka pelaksanaan kewenangan desa dilaksanakan melalui rekening kas desa.

- b. Semua penerimaan dan pengeluaran desa harus didukung oleh bukti yang lengkap dan sah.
- c. Pemerintah desa dilarang melakukan pungutan sebagai penerimaan desa selain yang ditetapkan dalam peraturan desa.
- d. Bendahara dapat menyimpan uang dalam kas desa pada jumlah tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan operasional pemerintah desa.
- e. Pengeluaran desa yang mengakibatkan beban APBDesa tidak dapat dilakukan sebelum rancangan peraturan desa tentang APBDesa ditetapkan menjadi peraturan desa.
- f. Pengeluaran desa untuk belanja pegawai yang bersifat mengikat dan operasional perkantoran yang ditetapkan dalam peraturan kepala kampung tetap dapat dikeluarkan walaupun rancangan peraturan desa tentang APBDesa belum ditetapkan.
- g. Pelaksana kegiatan mengajukan pendanaan untuk melaksanakan kegiatan harus disertai dengan dokumen diantaranya Rencana Anggaran Biaya (RAB). Sebelum digunakan, RAB tersebut diverifikasi oleh sekretaris desa dan disahkan oleh kepala kampung.
- h. Pelaksana Kegiatan bertanggungjawab terhadap tindakan yang menyebabkan pengeluaran atas beban anggaran belanja kegiatan dengan mempergunakan buku pembantu kas kegiatan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan desa.

### 3. Penatausahaan Bendahara desa

- a. Melakukan pencatatan setiap penerimaan dan pengeluaran serta melakukan tutup buku setiap akhir bulan secara tertib. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran dilakukan menggunakan : Buku Kas Umum, Buku Kas Pembantu Pajak, dan Buku Bank.
  - b. Mempertanggungjawabkan uang melalui laporan pertanggungjawaban.
4. Pelaporan Kepala kampung menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati/Walikota yang meliputi :
- a. Laporan semester pertama, berupa Laporan Realisasi Pelaksanaan APBDesa.Semester Pertama.
  - b. Laporan semester akhir tahun, berupa Laporan Realisasi Pelaksanaan APBDesa Semester Akhir.
5. Pertanggungjawaban Kepala kampung menyampaikan kepada Bupati/Walikota setiap akhir tahun anggaran laporan yang meliputi :
- a. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa Tahun Anggaran berkenaan. 1) Merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa. 2) Diinformasikan kepada masyarakat secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat. 3) Disampaikan kepada Bupati/Walikota melalui camat atau sebutan lain.

- b. Laporan Kekayaan Milik Desa per 31 Desember Tahun Anggaran berkenaan
  - c. Laporan Program Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang masuk ke desa.
6. Pembinaan dan Pengawasan
- a. Pemerintah Provinsi wajib membina dan mengawasi pemberian dan penyaluran dana desa, alokasi dana desa, dan bagi hasil pajak dan retribusi daerah dari Kabupaten/Kota kepada desa.
  - b. Pemerintah Kabupaten/Kota wajib membina dan mengawasi pelaksanaan pengelolaan keuangan desa.

## 2.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan untuk melakukan analisis maka perlu disajikan beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan penelitian yang dilakukan, sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

1. Penelitian ; Sherly Gresita Apriliani (2013) Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa (Studi pada Desa Kedungrejo Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi).

Tujuannya untuk mengetahui perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban fisik dalam penerapan sistem akuntabilitas pengelolaan Alokasi Dana Desa. Hasilnya bahwa pelaksanaan ADD di Desa Kedungrejo telah sesuai dengan proporsi yang diharuskan dalam petunjuk teknis, namun

dalam hal pertanggung jawaban administrasi keuangan kompensasi SDM pengelola merupakan kendala utama.

2. Penelitian : Azwardi (2014) Efektifitas Alokasi Dana Desa (ADD) dan Kemiskinan Studi Pada Provinsi Sumatera Selatan.

Tujuannya untuk mengkaji beberapa masalah mendasar yang dianggap mempengaruhi dalam penyaluran Alokasi Dana Desa serta keefektifannya dalam mengurangi tingkat kemiskinan di Propinsi Sumatera Selatan. Penyaluran dana ADD belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Bila dilihat dari jumlah yang disalurkan hingga tahun 2012 belum satu pun yang memenuhi ketentuan yang berlaku (minimal 10% dari dana bagi hasil ditambah pajak dikurangi belanja pegawai).

3. Penelitian ; Lestari (2014) Kebijakan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan di Desa Pakraman Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) Proses pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan di Desa Pakraman Kubutambahan tidak melibatkan seluruh Krama Desa Pakramannya melainkan hanya melalui perwakilan. 2) Akuntabilitas pengelolaan keuangan berlangsung secara konsisten setiap bulan dengan menggunakan sistem akuntansi sederhana (sistem tiga kolom, yaitu debet, kredit dan saldo). 3) Dengan adanya modal sosial khususnya kepercayaan, Pengurus Desa Pakraman Kubutambahan menyadari bahwa akuntansi merupakan instrumen akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan di Desa Pakraman. Pelaksanaan

akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintah desa di desa dirasakan masih lemah, hal ini salah satunya terlihat pada tingkat informasi yang diterima oleh masyarakat tentang berbagai penyelenggaraan pemerintahan di Desa Warisa masih rendah.

4. Penelitian ; Wahyuni (2014) Penyajian Laporan Keuangan Daerah dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Daerah terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Pemerintahan Kabupaten Badung).

Dengan hasil penyajian laporan keuangan daerah berpengaruh signifikan secara positif terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, aksesibilitas laporan keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah, menunjukkan penyajian laporan keuangan daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, aksesibilitas laporan keuangan daerah juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, serta penyajian laporan keuangan daerah dan aksesibilitas laporan keuangan secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

5. Penelitian ; Hesti (2015) dengan judul : Analisis Kesiapan Desa dalam Implementasi Penerapan UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (Studi pada Delapan Desa di Kabupaten Sleman)

Menyimpulkan bahwa desa belum sepenuhnya siap karena masih ada kendala dalam implementasi UU Desa. Faktor utama yang menjadi penghambat adalah keterbatasan waktu dalam persiapan administrasi dan pemahaman isi Undang-Undang sebagai dasar aturan. Faktor lainnya adalah sumber daya manusia (SDM) yang kurang mendukung.

6. Penelitian ; Akaius Akang (2015) dengan judul : Kesiapan Pemerintah Desa Landungsari Menghadapi Implementasi Alokasi Dana Desa Sesuai Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014.

Menyimpulkan Pemerintah Desa Landungsari siap mengimplementasikan kebijakan program ADD sesuai dengan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa di Desa Landungsari, kecamatan Dau dengan faktor-faktor pendukungnya meliputi komunikasi dilakukan dengan baik melalui proses sosialisasi, pembekalan dan pelatihan terhadap perwakilan perangkat desa.

7. Penelitian ; Aliyah dan Nahar (2016) Penyajian Laporan Keuangan Daerah dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Daerah terhadap Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Jepara.

Penyajian laporan keuangan dan aksesibilitas laporan keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Penyajian laporan keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah sedangkan aksesibilitas laporan

keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

8. Penelitian , Friska Kusuma (2017) Pengelolaan Alokasi Dana Desa (Add) Dalam Upaya Pembangunan Pedesaan (Studi pada Desa Sumberrejo Kecamatan Donorojo Kabupaten Jepara).

Tujuannya untuk mengetahui gambaran bagaimana pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD), proses perencanaan, mekanisme pencairan dana, pelaksanaan dan penggunaan dana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Sumberrejo sudah cukup baik, meskipun dalam pencairan dana dan pelaporan pertanggungjawaban terjadi keterlambatan.

9. Penelitian ; Joko Purnono (2017) tentang ; Implementasi Kebijakan Dana Desa Tahun 2016 Di Desa Mandisari Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung Provinsi Jawa Tengah.

Tesis ini bertujuan untuk mendeskripsikan Implementasi kebijakan Dana Desa, latar belakang penelitian ini adalah adanya kebijakan baru tentang Desa, yang berkaitan dengan keuangan desa, maka peneliti ingin mengetahui bagaimana gambaran implementasi Dana Desa di Desa Mandisari Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung dengan fokus penelitian melihat fenomena proses pelaksanaan pengelolaan Dana Desa; faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi kebijakan Dana Desa; dan dampak yang ditimbulkan sebagai akibat diterapkannya kebijakan Dana Desa.

Penelitian ini di laksanakan di Desa Mandisari Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung Provinsi Jawa Tengah, Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan metode kualitatif meminta keterangan informan sebanyak 19 orang yang dipilih dengan pertimbangan tertentu yaitu orang yang dianggap tahu. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik, wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik pemilihan subyek penelitian adalah teknik purposive dengan teknik analisis data secara kualitatif dengan berpedoman pada pengumpulan data, penilaian data dan penafsiran data.

Hasil penelitian dapat disampaikan bahwa (1) Implementasi Kebijakan Dana Desa di Desa Mandisari Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung masih adanya kelemahan-kelemahan pada pengelolaan keuangan desa yang bersumber dari Dana Desa dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan yaitu struktur birokrasi, sumber daya, komunikasi, dan disposisi. (3) Dampak Implementasi Kebijakan Dana Desa ditemukan baik bagi Pemerintah Desa maupun Masyarakat. Bagi Pemerintah Desa Mandisari adalah adanya kebijakan Dana Desa, Desa mendapatkan kewenangan yang lebih luas dan pengelolaan keuangan yang lebih besar sehingga desa dapat membangun dan mensejahterakan masyarakatnya.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu yang telah dipaparkan maka dapat disusun relevansinya dengan penelitian ini sebagaimana yang dipaparkan dalam berikut.

Tabel 2.1. Ringkasan Temuan Penelitian Terdahulu dan Relevansinya dengan Penelitian yang dilakukan

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Relevansi
1	Sherly Gresita Aprilani (2013) Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa (Studi pada Desa Kedungrejo Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi).	Pelaksanaan ADD di Desa Kedungrejo telah sesuai dengan proporsi yang diharuskan dalam petunjuk teknis, namun dalam hal pertanggung jawaban administrasi keuangan kompensasi SDM pengelola merupakan kendala utama	Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparaturnya
2	Azwardi (2014) Efektifitas Alokasi Dana Desa (ADD) dan Kemiskinan Studi. Pada Provinsi Sumatera Selatan	Penyaluran dana ADD belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Bila dilihat dari jumlah yang disalurkan hingga tahun 2012 belum satu pun yang memenuhi ketentuan yang berlaku (minimal 10% dari dana bagi	Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparaturnya

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Relevansi
		hasil ditambah pajak dikurangi belanja pegawai).	
3	Lestari (2014) Kebijakan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan di Desa Pakraman Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali	Proses pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan di Desa Pakraman Kubutambahan tidak melibatkan seluruh Krama Desa Pakramannya melainkan hanya melalui perwakilan, sehingga masih belum mencerminkan kebijakan yang baik.	Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparaturnya desa
4	Wahyuni (2014) Penyajian Laporan Keuangan Daerah dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Daerah terhadap Akuntabilitas Pengelolaan	Pengelolaan keuangan daerah, menunjukkan penyajian laporan keuangan daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, aksesibilitas laporan	Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparaturnya desa

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Relevansi
	Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Pemerintahan Kabupaten Badung)	keuangan daerah juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, serta penyajian laporan keuangan daerah dan aksesibilitas laporan keuangan secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah bagi pemerintah desa	
5	Hesti (2015) dengan judul : Analisis Kesiapan Desa dalam Implementasi Penerapan UU Nomor 6 Tahun 2014	belum sepenuhnya siap karena masih ada kendala dalam implementasi UU Desa. Faktor utama yang menjadi penghambat adalah keterbatasan waktu dalam	Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Relevansi
	Tentang Desa (Studi pada Delapan Desa di Kabupaten Sleman)	persiapan administrasi dan pemahaman isi Undang-Undang sebagai dasar aturan. Faktor lainnya adalah sumber daya manusia (SDM) yang kurang mendukung.	aparatur desa
6	Akaius Akang (2015) dengan judul : Kesiapan Pemerintah Desa Landungsari Menghadapi Implementasi Alokasi Dana Desa	Pemerintah Desa Landungsari mengimplementasikan kebijakan program ADD sesuai dengan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa di Desa Landungsari, kecamatan Dau kabupaten Z dengan faktor-faktor pendukungnya meliputi komunikasi dilakukan dengan baik melalui proses sosialisasi, pembekalan dan pelatihan	Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparatur desa

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Relevansi
		terhadap perwakilan perangkat desa.	
7	Aliyah dan Nahar (2016) Penyajian Laporan Keuangan Daerah dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Daerah terhadap Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Jepara.	Penyajian laporan keuangan dan aksesibilitas laporan keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Penyajian laporan keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah sedangkan aksesibilitas laporan keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.	Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparaturnya desa
8	Friska Kusuma (2017) Pengelolaan	pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD), proses	Persamaan : Pengelolaan Dana

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Relevansi
	<p>Alokasi Dana Desa (Add) Dalam Upaya Pembangunan Pedesaan (Studi pada Desa Sumberrejo Kecamatan Donorojo Kabupaten Jepara).</p>	<p>perencanaan, mekanisme pencairan dana, pelaksanaan dan penggunaan dana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Sumberrejo sudah cukup baik, meskipun dalam pencairan dana dan pelaporan pertanggungjawaban terjadi keterlambatan.</p>	<p>Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparatur desa</p>
9	<p>Joko Purnono (2017) Implementasi Kebijakan Dana Desa di Desa Mandisari Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung Tahun 2016 Di Desa Mandisari Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung</p>	<p>Implementasi Kebijakan Dana Desa di Desa Mandisari Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung masih adanya kelemahan-kelemahan pada pengelolaan keuangan desa yang bersumber dari Dana Desa</p>	<p>Persamaan : Pengelolaan Dana Desa Perbedaan : Tantangan bagi aparatur desa</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Relevansi
	Provinsi Jawa Tengah	dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan yaitu struktur birokrasi, sumber daya, komunikasi, dan disposisi.	

Sumber : Kajian Penelitian Terdahulu (2018)

Bedasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ada, penelitian ini bermaksud untuk mengembangkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu sebelumnya dengan menambahkan pokok bahasan sebagai fokus penelitian tentang tantangan yang dihadapi oleh aparatur desa dalam melaksanakan atau mengimplementasikan alokasi pengelolaan dana desa.

### 2.3. Kerangka Konsep Pemikiran Teoritis

Suatu penelitian perlu menyusun kerangka konsep yang dibangun dari latar belakang masalah, tujuan, kajian penelitian terdahulu serta kajian teori yang sesuai tujuan penelitian. Kerangka konsep disusun atau dibentuk untuk menyatakan secara ringkas dan jelas tentang keterkaitan antara suatu fenomena dengan fenomena lainnya sehingga dapat mempertegas permasalahan yang diangkat. Secara konseptual dalam

pemikiran secara teoritis, Dunn (2002:46) menyebutkan kebijakan merupakan suatu proses, dan Implementasi kebijakan merupakan aspek penting dari keseluruhan proses kebijakan. Implementasi kebijakan tidak hanya sekedar bersangkutan-paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi tetapi ia menyangkut pula masalah konflik, keputusan dan siapa memperoleh apa dari suatu kebijakan.

Kebijakan pengelolaan dana desa sebagai suatu langkah atau proses terhadap suatu permasalahan yang akan dipecahkan, dan tidak hanya berdasarkan pada teori semata namun perlu adanya suatu pengkajian atas permasalahan yang ada dan relevansi ilmu pengetahuan sebagai penuntun dalam membuat suatu bentuk kebijakan. Kebijakan sebagai perilaku dari sejumlah aktor (pejabat, kelompok, instansi pemerintah) atau serangkaian aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian kebijakan tersebut di atas maka dengan demikian dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kebijakan adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Dalam kebijakan terdapat suatu hal yang tidak bisa dipisahkan yaitu mengenai isu, kebijakan, isu kebijakan penting untuk dicermati karena terdapat dua alasan sebagaimana yang dikemukakan Antonius (2010) menyebutkan bahwa :

1. Pertama, proses pembuatan kebijakan publik disistem politik manapun lazimnya berangkat dari adanya tingkat kesadaran tertentu atas suatu masalah atau isu tertentu.

2. Kedua, derajat keterbukaan yakni tingkat relatif demokratis atau tidaknya suatu sistem politik, diantaranya dapat diukur dari cara bagaimana mekanisme mengalirnya isu menjadi agenda kebijakan pemerintah dan pada akhirnya menjadi kebijakan publik

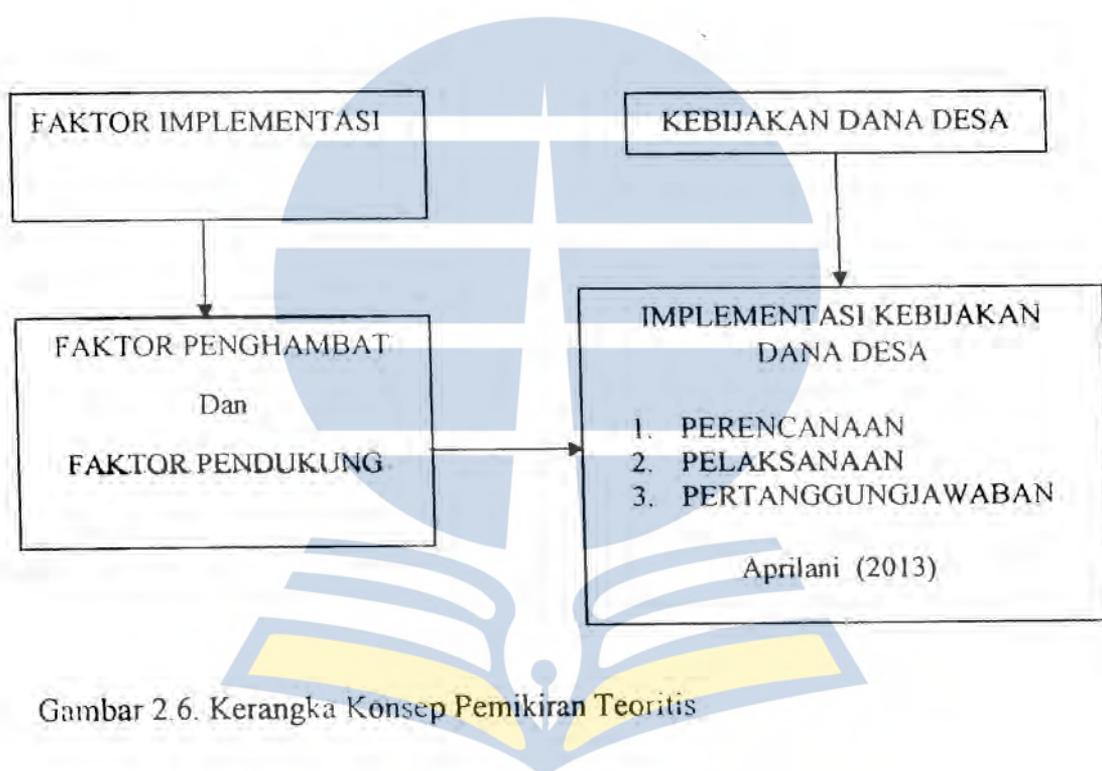
Guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi desa didalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa dalam segala aspeknya sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 memberikan mandat kepada Pemerintah untuk mengalokasikan Dana Desa. Dana Desa tersebut dianggarkan setiap tahun dalam APBN yang diberikan kepada setiap desa sebagai salah satu sumber pendapatan desa.

Kebijakan ini sekaligus mengintegrasikan dan mengoptimalkan seluruh skema pengalokasian anggaran dari Pemerintah kepada desa yang selama ini sudah ada. Saat ini masih terdapat anggaran Kementerian/Lembaga (K/L) yang berbasis desa mencapai sekitar 0,28% dari total anggaran K/L Tahun 2017. Kedepan dana-dana yang ada tersebut seharusnya diintegrasikan dalam skema pendanaan Dana Desa, sehingga pembangunan desa menjadi lebih optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan mengevaluasi kebijakan dana desa yang telah dilakukan oleh pemerintah desa Nduga. Pasal 93 ayat (1) UU Nomor 6 Tahun 2014 menyatakan bahwa dalam pengelolaan keuangan desa meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban, namun implementasi kebijakan yang digunakan sebagai acuan pengukuran evaluasi ada kejian empiris penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprilani (2013) bahwa

dari 6 (enam) aspek implementasi dana desa dari UU hanya 3 (tiga) aspek saja yang digunakan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan atau pertanggungjawaban. Sebagai evaluasi kebijakan dana desa yang digunakan sebagai pengukuran adalah teori Edward III dalam Arief (2014) dimana terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan

meliputi : komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dapat disusun model berdasarkan teoritis yang didukung kajian penelitian terdahulu dalam penelitian ini, dengan model sebagai berikut.



Gambar 2.6. Kerangka Konsep Pemikiran Teoritis

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Pada suatu penelitian yang dilakukan perlu diketahui jenis penelitian yang digunakan oleh seorang peneliti, sehingga dengan jenis penelitian ini dapat diketahui arah penelitian dan pada akhirnya tujuan penelitian dapat tercapai. Peneliti mengambil metode ini karena menurut peneliti permasalahan yang akan dibahas yakni mendiskripsikan keadaan dari kegiatan implementasi kebijakan pengelolaan dana desa oleh aparatur desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga. Untuk itu penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Berikut ini penjelasan Moleong (2009:27) tentang penelitian kualitatif :

“Bahwa penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk penelitian kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsional organisasi, peristiwa tertentu, pergerakan-pergerakan sosial, dan hubungan kekerabatan dalam kekeluargaan.

Metode penelitian disesuaikan dengan permasalahan serta pengalaman peneliti saat berada dilapangan, karena yang akan diteliti merupakan fenomena yang bersifat tidak pasti. Pemilihan metode kualitatif disesuaikan dengan permasalahan yang akan diteliti penulis. Metode yang sesuai dengan pokok permasalahan dan

tujuan penelitian akan membantu penulis untuk memperoleh data yang relevan dengan masalah penelitian.

Permasalahan yang akan dibahas oleh penulis adalah mengenai implementasi kebijakan pengelolaan dana desa serta beberapa tantangan bagi sumber daya aparatur desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga, hal ini bersifat kondisional dan dapat berkembang setelah peneliti melakukan penelitian secara langsung. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan tentang implementasi kebijakan pengelolaan dana desa serta faktor apa saja yang mendukung dan menghambat implementasi tersebut, maka memungkinkan untuk adanya perkembangan dalam teori implementasi kebijakan pengelolaan dana desa.

Menurut Kriyantono (2006:69), jenis riset dengan menggunakan pendekatan deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan permasalahan yang dibahas secara berurutan, teratur serta valid mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu. Peneliti sudah mempunyai konsep dan kerangka konseptual. Melalui kerangka konseptual (landasan teori, peneliti melakukan operasionalisasi konsep yang akan menghasilkan variabel beserta indikatornya. Penelitian ini digunakan untuk menggambarkan realitas yang sedang terjadi tanpa menjelaskan hubungan antar variabel.

Menurut Moleong (2009:11) bahwa data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata dan gambar sehingga laporan ini akan berisikan kutipan-kutipan langsung dari hasil wawancara peneliti atau data untuk memberikan gambaran dari pengkajian laporan tersebut, dan juga penelitian ini bersifat konfirmatif, penelitian ini hanya

menganalisis permasalahan yang dibahas, setelah itu dikonfirmasi. Data tersebut berisikan tentang wawancara, catatan lapangan, data-data hasil penelitian, atau mungkin foto-foto dokumentasi hasil observasi peneliti.

### 3.2 Fokus Penelitian

Dalam penelitian kualitatif fokus peneliti sangat berhubungan dengan rumusan masalah, sehingga masalah penelitian hakekatnya merupakan fokus utama penelitian. Di dalam rangka menjawab dan mengkaji masalah yang diangkat dalam suatu penelitian, maka penemuan fokus penelitian menjadi sangat perlu. Tujuan adanya fokus penelitian menurut Dwiyanto (2012:32), adalah :

1. Membatasi masalah yang diangkat dalam suatu penelitian
2. Menentukan teori yang dipergunakan untuk mengkaji masalah penelitian
3. Memenuhi kriteria inklusi - eksklusi (memasukkan - mengeluarkan) suatu informasi yang diperoleh dilapangan.

Fokus penelitian sangat penting dalam suatu penelitian yang bersifat kualitatif, sesuai tujuan penelitian maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga, dengan focus;
  - a. Perencanaan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga
  - b. Pelaksanaan pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga

- c. Pelaporan atau Pertanggungjawaban pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga
2. Faktor penghambat dalam implementasi pengelolaan dana desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga

Bedasarkan Pasal 93 ayat (1) UU Nomor 6 Tahun 2014 menyatakan bahwa dalam pengelolaan keuangan desa meliputi: perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban serta pengawasan. Dalam hal ini peneliti menetapkan fokus penelitian tentang tiga aspek implementasi kebijakan meliputi: perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan atau pertanggungjawaban. Hal ini diadopsi dari kajian empiris pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprilani (2013).

### 3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Bogdan dan Taylor dalam Hamidi (2008:103) menyebutkan bahwa lokasi yang layak dipilih untuk diteliti adalah lokasi yang di dalamnya terdapat persoalan yang cukup substantif dan teoritik. Kemudian Sugiyono (2008:105) bahwa ada empat alasan situasi menarik untuk diteliti, yaitu : “ Pertama, situasi menarik minat peneliti dan secara nyata terlokasi di suatu tempat. Kedua, terdapat pengalaman sosial yang memiliki pola tidak tetap, contohnya adanya keunikan pada individu-individu dan jenis setting yang tidak pasti serta banyaknya bentuk pengalaman sosial. Ketiga, adanya masalah yang diteliti belum mendapat solusi”.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka peneliti memilih lokasi di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga. Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih satu bulan yaitu mulai 10 Desember 2018 sampai 10 Januari 2019, dengan pertimbangan ;

1. Kampung Kenyam mempunyai realita pendapatan desa yang mengalami kenaikan dan penurunan pendapatan sehingga hal ini menjadi tantangan bagi pemerintah desa tersebut
2. Kondisi demikian memberikan makna bahwa dalam pengelolaan dana desa oleh pemerintah Kampung Kenyam perlu dilaksanakan dengan sebaik mungkin oleh aparat desa.

### 3.4 Sumber Data

Sumber data merupakan faktor yang penting di dalam penentuan metode pengumpulan data, sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana saja data dapat diperoleh, Arikunto, (2008:107) menyebutkan ; “ada dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder”, dijelaskan bahwa ;

1. Data primer diperoleh secara langsung melalui informan/responden melalui wawancara secara mendalam ataupun dalam bentuk daftar pertanyaan serta observasi lapangan.
2. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung oleh penelitian yang dikumpulkan melalui berbagai sumber seperti jurnal, karya tulis dan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

### 3.5 Informan Penelitian

Penentuan informan diawali dengan melakukan teknik pemilihan informan secara purposif (*purposive sampling*) yaitu pemilihan informan yang kompeten

Untuk kepentingan penelitian ini informan tersebut adalah :

1. Kepala kampung/Kampung, sebagai informan kunci yang mempunyai kapasitas utama dalam penyelenggaraan pemerintahan didesa.
2. Staf dan aparatur desa/Kampung, merupakan informan penyelenggara yang mempunyai kapabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan didesa.
3. Tokoh masyarakat yang mengetahui atau terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan didesa seperti tokoh gereja.

Informan pada penelitian ini diperkirakan mencapai 10 orang terdiri dari Kepala Kampung Kenyam (1 orang) Staf dan aparatur Kampung (6 orang) dan Tokoh masyarakat (3 orang), sehingga informan tersebut dipandang dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk menyampaikan informasi (data) yang diperlukan peneliti.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam sebuah penelitian ilmiah, karena data yang dihasilkan ini diharapkan dapat digunakan untuk menjawab sekaligus memecahkan permasalahan yang ada. Menurut Creswell (2009) pengumpulan data merupakan usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

## 1. Observasi

Observasi adalah langkah pengumpulan data dengan turun kelapangan untuk mengamati perilaku dan aktifitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam langkah ini peneliti merekam/mencatat baik secara terstruktur maupun semistruktur. Peneliti juga dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, mulai dari sebagai partisipan maupun non-partisipan hingga partisipan utuh.

## 2. Wawancara

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan petunjuk umum wawancara. Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara. (Moleong, 2000: 136) dengan mengatakan wawancara langsung dengan informan yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti, dimana peneliti bertemu langsung dengan subyek yang akan diteliti dengan mengajukan wawancara kepada informan. Dalam wawancara kualitatif, peneliti dapat melakukan *face to face interview* (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon atau terlibat langsung dalam *focus group interview* yang terdiri atas enam sampai delapan partisipan per kelompok. Wawancara-wawancara ini tentu saja memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*open-ended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan-pandangan dan opini dari para partisipan. Secara garis besar materi wawancara yang akan penulis lakukan dalam bentuk pertanyaan antara lain:

- a. Bagaimana pemahaman pejabat desa terkait implementasi kebijakan dana desa?
- b. Bagaimana upaya yang dilakukan pemerintah desa untuk meningkatkan pendapatan desa ?
- c. Apa yang menjadi latar belakang (faktor penghambat dan faktor pendukung) kegiatan implementasi dana desa?

### 3. Dokumentasi

Penelitian sangat memerlukan dokumentasi, yang dimaksud dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan jalan meneliti dan mempelajari catatan-catatan, dokumen-dokumen, atau arsip-arsip serta dari media yang berkaitan dengan penelitian tersebut. Dalam hal ini peneliti akan meneliti dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pengelolaan dana desa dan tantangannya bagi sumberdaya aparatur desa.

#### 3.7 Keabsahan Data

Setiap penelitian memerlukan standar untuk melihat derajat kepercayaan atau kebenaran terhadap hasil penelitiannya. Dalam penelitian kualitatif standar tersebut disebut keabsahan data atau tingkat kepercayaan hasil. Dalam penelitian memenuhi kriteria keabsahan data, yang terdiri dari beberapa komponen sebagaimana yang dikatakan Moleong, (2014:136) yakni :

### 1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Menurut Suharsimi, (2008:115), pada dasarnya penerapan kriteria derajat kepercayaan menggantikan konsep validitas internal dari penelitian non kualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melakukan *inkuri* sedemikian rupa, sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai serta memenuhi syarat kredibilitas.

### 2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan yang empiris tergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan keteralihan tersebut, peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris dalam konteks yang sama. Dengan demikian, peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya. Keteralihan hasil penelitian biasanya berkaitan dengan pertanyaan, sejauh mana hasil penelitian ini dapat diterapkan dan digunakan dalam situasi-situasi lain. (Moleong, 2014:142)

### 3. Kebergantungan (*dependability*)

*Dependability* dapat dicapai dengan *conformability* menggunakan cara audit *trail* yang saling bergantung dari data yang diperoleh. Ini tergantung dari seberapa jauh penilaian peneliti mengkonseptualisasikan fenomena yang diteliti, karena ini merupakan cerminan dari standar *reliability*. Standart *reliability* akan tercapai bila dilakukan audit atau pemeriksaan yang menyeluruh secara cermat baik dari proses maupun sampai hasil.

#### 4. Kepastian (*Confirmability*)

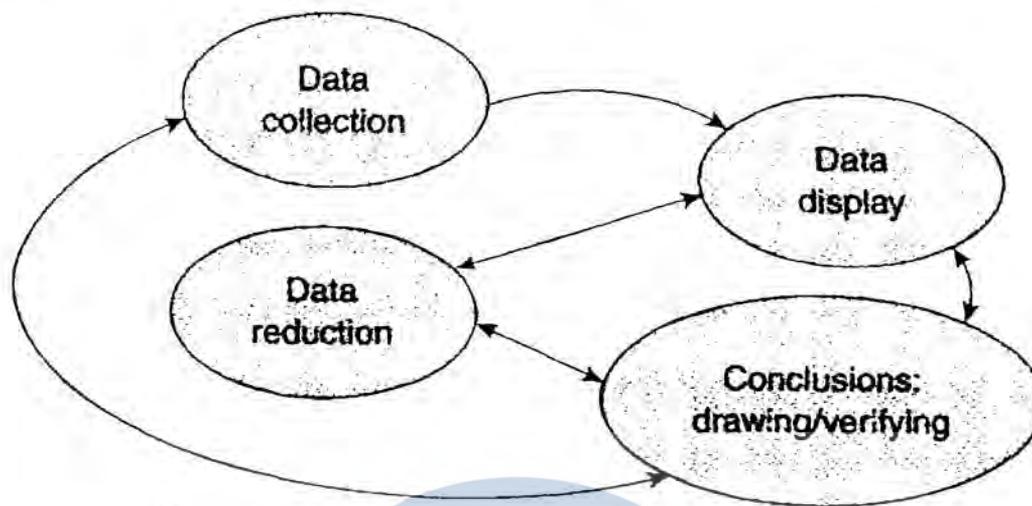
Kepastian sangat ditentukan dari standart *reliability*, kriterianya ditentukan berdasarkan konsep obyektivitas menurut pendekatannya, yaitu obyektivitas yang berdasarkan pada '*emic*' dan '*ethic*' sebagai tradisi penelitian kualitatif. Derajat ini juga dapat dicapai melalui 'audit' atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitian. (Moleong, 2014:147).

Kepastian menjadi ukuran dalam keabsahan data yang memberikan makna terpenuhinya prinsip konsisten untuk mempertajam interpretasi yang dikaitkan dengan teori, sehingga hasil interpretasi tersebut tidak bias. Peneliti tidak boleh lepas dari kejadian yang ada pada setting penelitian, di samping itu peneliti harus mampu mengkaitkan temuan penelitian dengan berbagai teori karena penelitian kualitatif berpegang pada konsep *triangulation*.

#### 3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian menggunakan analisis kualitatif, menurut Moleong (2014:127) "analisa kualitatif menekankan pada makna, penalaran, definisi sehingga menghasilkan pengertian-pengertian, konsep-konsep dan pembangunan suatu teori baru, contoh dari model analisa kualitatif ialah analisa domain, analisa taksonomi, analisa komponensial, analisa tema kultural, dan analisa komparasi konstan (*grounded theory research*).

Model analisis kualitatif penelitian adalah model analisis data interaktif yang telah dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992) dalam Sugiyono (2008:103) dengan menggunakan model sebagai berikut.



Gambar 3.1. Componen of data analysis Interactive

Sumber : Miles Huberman dalam Sugiyono (2014:103)

Penjelasan analisis data kualitatif yang bersifat interaktif dalam proses analisis data tersebut adalah sebagai berikut ;

#### 1. Pengumpulan Data (*data collection*)

Kegiatan untuk mencari data yang diperlukan dengan melakukan berbagai kegiatan sehingga data-data yang diperlukan dalam penelitian benar-benar mendukung untuk kepentingan peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Data tersebut dikumpulkan dengan cara melakukan observasi, wawancara dan juga dokumentasi.

## 2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman.

## 3. Reduksi Data (*data reduction*)

Sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Sebagaimana kita ketahui, reduksi data, berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung. Pada penelitian ini penulis akan menggunakan strategi triangulasi yaitu melakukan pemeriksaan dari bukti-bukti lain. Sugiono (2008) triangulasi memberi kesempatan untuk dilaksanakannya beberapa hal diantaranya: (1) penilaian hasil penelitian oleh responden; (2) mengoreksi kekeliruan oleh sumber data; (3) menyediakan tambahan informasi secara sukarela; (4) memasukkan informan dalam kancah penelitian; (5) menilai kecukupan data.

## 4. Penarikan kesimpulan (*conclusions ; drawing/verifying*)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan lainnya.

### 3.8.1 Metode Pengujian Validitas Data

Pada penelitian kualitatif, validitas tidak memiliki konotasi yang sama dengan validitas dalam penelitian kuantitatif, tidak pula sejajar dengan reliabilitas (yang berarti pengujian stabilitas dan konsistensi respon) ataupun dengan generalisabilitas (yang berarti validitas eksternal atas hasil penelitian yang dapat diterapkan pada setting, orang atau sampel yang baru). Menurut Creswell (2009) Validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu. Terdapat delapan prosedur yang sering diterapkan dalam penelitian kualitatif yaitu: triangulasi, member *checking*, membuat deskripsi padat, mengklarifikasi bias, menyajikan informasi yang berbeda (negatif), menggunakan waktu yang lama, melakukan tanya jawab dengan rekan, mengajak seorang auditor luar.

Pada penelitian ini penulis akan menggunakan strategi triangulasi yaitu melakukan pemeriksaan dari bukti-bukti lain. Sugiono (2008) triangulasi memberi kesempatan untuk dilaksanakannya beberapa hal diantaranya: (1) penilaian hasil penelitian oleh responden; (2) mengoreksi kekeliruan oleh sumber data; (3) menyediakan tambahan informasi secara sukarela; (4) memasukkan informan dalam kancan penelitian; (5) menilai kecukupan data. Pada penelitian ini, hasil wawancara dari narasumber akan peneliti crosscek dengan laporan dari Laporan Evaluasi dan data yang ditemui peneliti dilapangan serta data pendukung lainnya berupa undang-undang dasar yang digunakan sebagai implementasi kebijakan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

##### 4.1.1. Gambaran Umum Kampung Kenyam

Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga adalah sebuah Kampung Induk yang wilayahnya sudah ada sebelum Kabupaten Nduga didirikan. Sebelum adanya pemekaran Kabupaten Nduga, wilayah Kampung Kenyam menjadi wilayah Distrik Kenyam Kabupaten Jayawijaya. Setelah adanya Kabupaten Nduga, wilayah Kenyam menjadi Ibukota Kabupaten dan dijadikan 9 (Sembilan) Kampung.

Pada awalnya wilayah Kenyam merupakan lahan kosong tak bertuan yang hanya diperuntukkan untuk berburu oleh suku Nduga yang tinggal di lereng pegunungan Jayawijaya. Lambat laun para pemburu suku Nduga memilih untuk menetap di wilayah Kenyam untuk mempermudah perburuan dan adanya pekabaran Injil oleh misionaris

Kampung kenyam terdapat sebuah Bandar udara perintis yang memiliki kontribusi sangat besar pada awal Kabupaten Nduga didirikan hingga saat ini. Bandara udara kenyam menjadi pintu gerbang utama masuk dan keluarnya orang maupun barang dari kota Kenyam Kabupaten Nduga. Menjadi bagian Taman Nasional Lorenz membuat Kampung kenyam memiliki hutan alami yang masih terjaga. Kampung Kenyam mempunyai luas wilayah 25 Km<sup>2</sup>, sebagai Kampung induk yang berada di Ibukota Kabupaten.



Tabel 4.1

Jumlah Penduduk Menurut Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2018

No.	Umur	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	00-04	38	46	84
2	05-09	48	74	122
3	10-14	48	53	101
4	15-19	76	63	139
5	20-24	53	67	120
6	25-29	46	69	115
7	30-34	78	108	186
8	35-39	82	90	172
9	40-44	139	96	235
10	45-49	30	26	56
11	50-54	59	36	95
12	55-59	20	45	65
13	60 >	15	12	27
<b>JUMLAH</b>		<b>732</b>	<b>785</b>	<b>1.517</b>

Sumber : Kantor Kampung Kenyam, 2019

Dari tabel tersebut maka dapat diketahui bahwa jumlah penduduk laki dan perempuan hampir berimbang. Berdasarkan data dari yang diolah diketahui pula bahwa angka kelahiran untuk periode/tahun 2015-2017 penduduk laki-laki berjumlah 38 jiwa, untuk wanita berjumlah 46 jiwa sehingga pada tahun tersebut ada 84 kelahiran. Mata pencaharian masyarakat Kampung Kenyam juga terdiri dari berbagai macam, tapi bila dilihat dari komposisinya yang termasuk pekerjaan masyarakat Kenyam dapat dikategorikan dan dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2

Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencapaian  
Kampung Kenyam Distrik Kenyam Tahun 2018

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	Belum bekerja	187	12
2.	Mengurus Rumah tangga	344	23
3.	Pelajar/Mahasiswa	201	13
4.	Pekerja ( PNS, TNI/Polri, Pedagang, Petani, Nelayan/ Perikanan, Tukang bangunan, dll)	785	52
<b>Jumlah</b>		<b>1.517</b>	<b>100</b>

Sumber : Kantor Kampung Kenyam, 2019

Sebagai kampung induk, Kampung Kenyam Distrik Kenyam Ibukota Kabupaten Nduga, wilayahnya ditinggali oleh sebagian besar Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun aparat TNI/Polri yang bertugas di Kabupaten Nduga yang merupakan warga pendatang setelah berdirinya Kabupaten Nduga pada tahun 2009. Adapun jumlah penduduk bila dilihat dari tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3

Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan  
Kampung Kenyam Distrik Kenyam Tahun 2018

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	Tidak/belum sekolah	333	22.0%
2.	SD/Sederajat	154	10.1%
3.	SMP/Sederajat	67	4.5%
4.	SMA/Sederajat	298	19.6%
5.	Diploma/Sederajat	267	17.6%
6.	Sarjana	398	26.2%
<b>Jumlah</b>		<b>1.517</b>	<b>100%</b>

Sumber : Kantor Kampung Kenyam, 2019

Dari tabel tersebut maka dapat diketahui bahwa sebagian besar penduduk kampung Kenyam mempunyai tingkat pendidikan sarjana, karena sebagian besar ASN Kabupaten Nduga bertempat tinggal dalam wilayah administrasi Kampung Kenyam.

#### 4.1.2. Organisasi Pemerintahan Kampung Kenyam

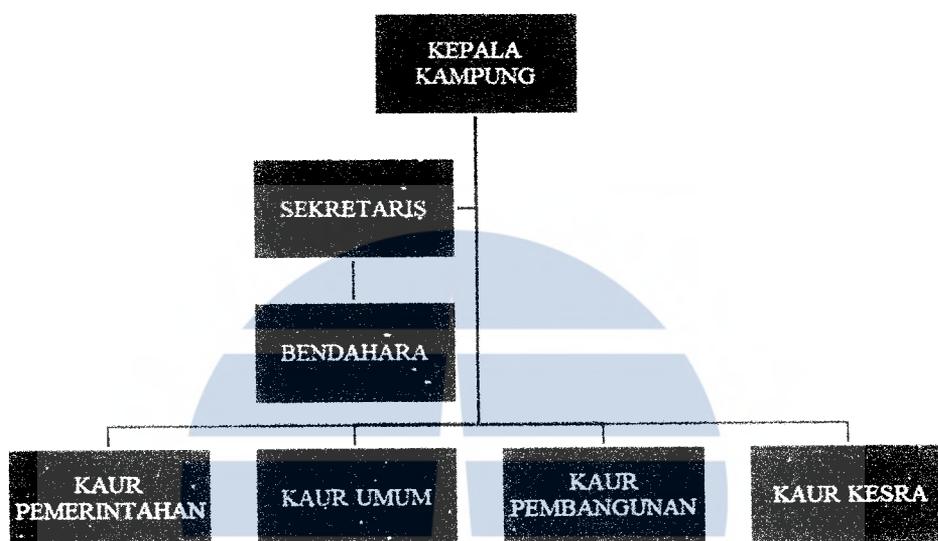
Visi pemerintahan Kampung Kenyam adalah Kampung Kenyam yang Peduli akan Tuhan untuk mencapai masyarakat yang aman, tentram dan Sejahtera. Misi pemerintahan Kampung Kenyam adalah :

- 1)Peningkatan Pembangunan Bidang Pemerintahan dan Administrasi Kampung. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang cepat, tepat, akurat dan profesional.
- 2)Meningkatkan Pembangunan Bidang Fisik untuk kenyamanan dan kelayakan hidup masyarakat. Peningkatan sarana dan prasarana jalan kampung, lapangan olah raga, balai kampung, irigasi dan sarana ekonomi.
- 3)Meningkatkan Pembangunan Bidang Ekonomi Sosial Budaya untuk mendorong kemandirian hidup Masyarakat Kampung. Mewujudkan masyarakat yang bermoral tinggi dengan berjiwa kehidupan keagamaan yang harmonis; Memberikan atmosfir pendidikan yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia; Menciptakan ketertiban dan keamanan; Meningkatkan kesejahteraan rakyat; Membangun pemerintah yang sehat, bersih dan berwibawa.

Struktur organisasi dan tata kerja pemerintahan Kampung terdiri dari Kepala Kampung dan Badan Musyawarah Kampung. Susunan organisasi pemerintahan Kampung Kenyam dan tata kerja Pemerintahan Kampung adalah sebagaimana tampak pada gambar berikut.

Gambar 4.2

## Bagan Struktur Organisasi Pemerintahan Kampung Kenyam



Sumber : Kantor Kampung Kenyam, 2019

Dari struktur organisasi pemerintahan Kampung Kenyam tersebut maka penjabaran tugasnya adalah sebagai berikut.

1. Kepala Kampung

Sebagai pimpinan tertinggi organisasi pemerintahan Kampung yang bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan pemerintahan Kampung dalam bidang pembangunan, pelayanan dan sebagainya.

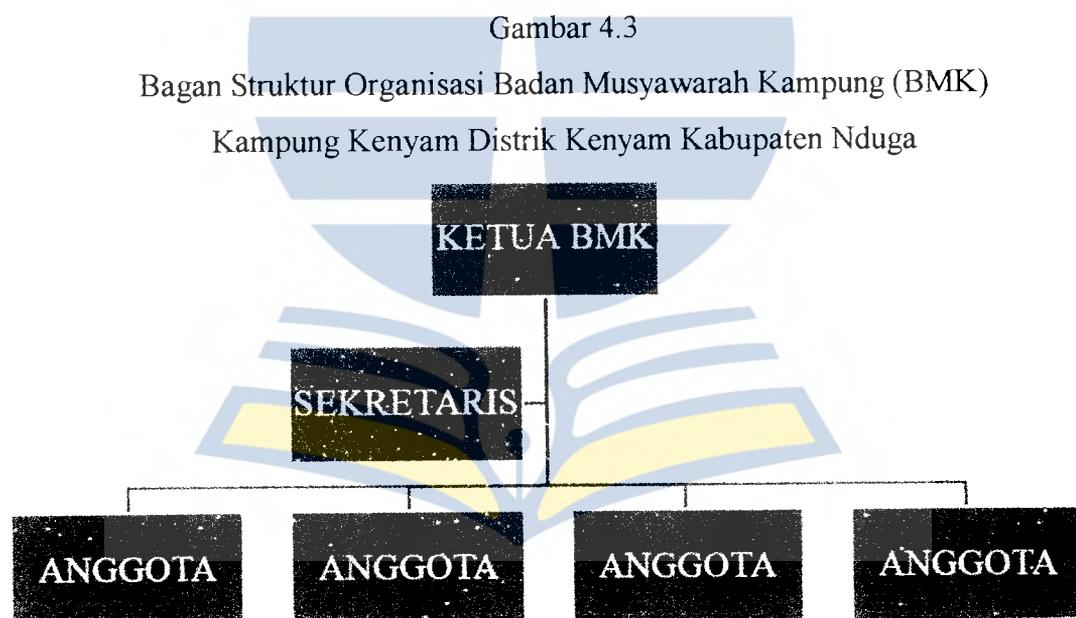
## 2. Sekretaris Kampung

Mempunyai tugas mengurus administrasi pemerintahan Kampung secara umum dalam menunjang kelancaran pemerintahan Kampung.

## 3. Kaur, terdiri dari :

- Kaur Pemerintahan bertugas
- Kaur Umum, bertugas membantu sekretaris Kampung didalam menjalankan tugas administrasi Kampung
- Kaur Pembangunan bertugas
- Kaur Kesra, bertugas membantu sekretaris Kampung didalam menjalankan tugas administrasi Kampung khususnya bidang keuangan.

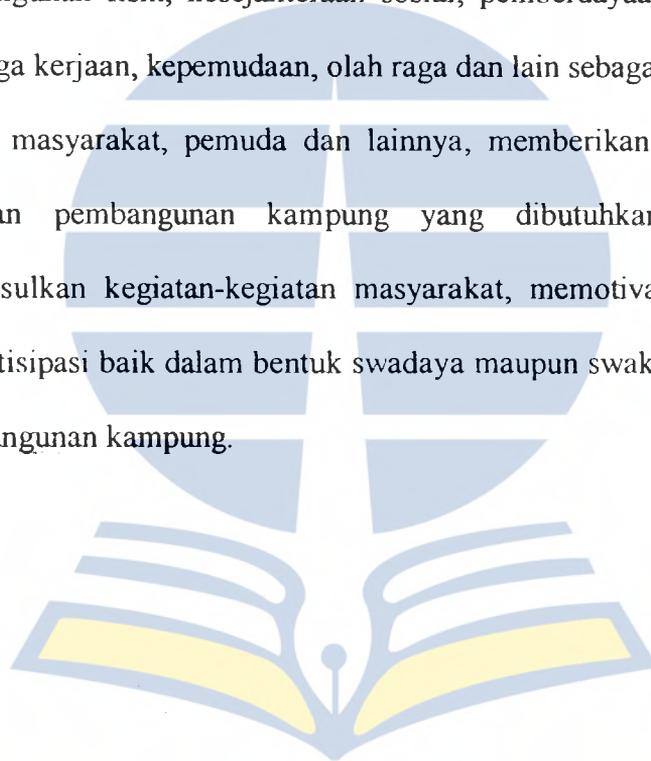
Sedangkan struktur organisasi Badan Musyawarah Kampung (BMK) yang ada di Kampung Kenyam adalah berikut.



Sumber : Kantor Kampung Kenyam, 2018

Sesuai hasil keputusan Rapat BMK Kampung Kenyam tahun 2016 uraian tugas dari pengurus BMK adalah sebagai berikut :

- a. Ketua mempunyai tugas secara umum terhadap seluruh kegiatan BPK dan berkewajiban untuk melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam pembangunan di kampung bekerjasama dengan pemerintah kampung.
- b. Wakil Ketua, membantu ketua didalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab atas setiap kegiatan yang diberikan.
- c. Anggota, mengusulkan masalah pembangunan di kampung kepada ketua untuk diteruskan kepada pemerintah kampung baik dalam bidang pembangunan fisik, kesejahteraan sosial, pemberdayaan masyarakat seperti ketenaga kerjaan, kepemudaan, olah raga dan lain sebagainya.
- d. Tokoh masyarakat, pemuda dan lainnya, memberikan, menyampaikan dan kegiatan pembangunan kampung yang dibutuhkan oleh masyarakat, mengusulkan kegiatan-kegiatan masyarakat, memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi baik dalam bentuk swadaya maupun swakarya atas pelaksanaan pembangunan kampung.



Tabel 4.4  
Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kampung Kenyam  
Tahun 2018

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase
1	Tidak Sekolah	2	20
2	SD	5	50
3	SMP / sederajat	2	20
4	SMA / sederajat	1	10
5	Diploma / Sarjana	-	-
		10	100

Sumber : Kampung Kenyam, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh aparatur pemerintah Kampung yang ada di Kampung Kenyam berjumlah 10 orang, yang mana sebagian besar dari aparatur pemerintah desa tersebut mempunyai tingkat pendidikan paling banyak tingkat Sekolah Dasar (SD) berjumlah 5 orang (50%), Tingkat Pendidikan SMA/ sederajat berjumlah 1 orang (10 %), SMP / sederajat berjumlah 2 orang (20%) dan adapula tidak bersekolah berjumlah 2 orang (20%). Dengan kondisi tersebut dapat dikatakan dalam menjalankan roda pemerintahan di Kampung Kenyam sangat perlu ditingkatkan agar pelayanan Pemerintahan Kampung Kenyam dapat berjalan sebagaimana mestinya dan lebih profesional



## 4.2. Data Fokus Penelitian

### 4.2.1. Perencanaan Pengelolaan Dana Desa di Kampung

Sebagai penyelenggara Pemerintahan Kampung, Pemerintah Kampung dan Badan Musyawarah Kampung (BMK) mempunyai kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat. Dalam melaksanakan kewenangan untuk mengatur, Pemerintah Kampung dan BMK perlu merumuskan kebijakan publik, salah satunya adalah implementasi kebijakan alokasi dana desa. Dalam proses implementasi kebijakan alokasi dana desa tentu terjadi interaksi antara masyarakat dengan instansi penyelenggara Pemerintah Kampung. Faktor yang menunjang keberhasilan implementasi kebijakan yang lebih berpihak kepada kesejahteraan masyarakat akan terkait dengan interaksi antar aktor. Berkaitan dengan interaksi aktor dalam implementasi kebijakan dana desa/kampung. Perencanaan merupakan bagian dari proses pengelolaan. Selain itu, pengelolaan dapat diartikan sebagai suatu usaha atau rangkaian usaha yang terencana yang dilakukan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai atau suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Proses perencanaan pengelolaan dana desa/kampung tentunya didasarkan pada kebijakan yang sudah ditetapkan bersama oleh Pemerintah Kampung.

Kepala kampung merupakan pimpinan penyelenggaraan Pemerintah Kampung berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan bersama Badan Musyawarah Kampung (BMK). Jadi, Kepala kampung sebagai kepala pemerintahan bertanggung jawab atas terselenggaranya pemerintahan desa karena kepala kampung yang memegang peran sebagai wakil rakyat yang terpilih dan dipilih secara langsung oleh

masyarakat kampung. Kepala Kampung harus memiliki kemampuan, bakat, kecakapan, dan sifat kepemimpinan, disamping menjalankan kegiatan-kegiatan, koordinasi, fungsi, peran dan tanggung jawab.

Tahap perencanaan Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam, telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dimana telah diawali dengan pembentukan tim pelaksana dan proses perencanaan dilakukan dengan model partisipatif dalam kegiatan musrembang. Tim pelaksana Alokasi Dana Desa yang dimaksud dalam perencanaan tersebut terdiri dari Kepala Kampung selaku Penanggung Jawab Operasional Kegiatan (PJOK), sekretaris Kampung selaku Penanggung Jawab Administrasi (PJAK), bendahara kampung selaku Kepala Urusan Keuangan (KUK) di kampung. Perencanaan dengan model partisipatif dilakukan melalui musrembang kampung dengan melibatkan seluruh elemen masyarakat mulai dari lembaga masyarakat, tokoh masyarakat dan seluruh masyarakat Kampung.

Musrembang kampung tersebut bertujuan untuk mendorong masyarakat agar turut serta berpartisipasi dalam menyusun kebijakan pengelolaan dana desa yang disesuaikan dengan kebutuhan kampung serta menentukan rencana kegiatan pembangunan di kampung, hal ini dilakukan supaya kebijakan yang di tetapkan tidak menimbulkan masalah baru. Kebijakan tersebut berhubungan dengan rencana kegiatan yang tertuang dalam Daftar Usulan Rencana Kegiatan (DURK) yang di hasilkan adalah gambaran dari harapan dan kebutuhan seluruh masyarakat setempat. Berikut ini pihak-pihak terkait yang ikut dalam merumuskan kebijakan dan perencanaan pembangunan Kampung ;

Tabel 4.5

## Pihak Yang Dilibatkan Dalam

Perencanaan pengelolaan dana desa Kampung Tahun 2016

No	Pihak yang dilibatkan	Jumlah
1	Badan Musyawarah Kampung	6 orang
2	Kepala Suku	1 orang
3	Tokoh Agama	2 orang
4	Tokoh Pemuda	2 orang
5	Tokoh Perempuan	1 orang
<b>Total</b>		<b>12 Orang</b>

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa dalam pembuatan kebijakan pengelolaan dana desa serta perencanaan pembangunan Pemerintah Kampung Kenyam telah melakukan upaya untuk melibatkan berbagai pihak, antara lain ; Badan Musyawarah Kampung, Kepala Suku, Tokoh Agama, Tokoh Pemuda dan Tokoh Perempuan di Kampung. Pihak-pihak yang dilibatkan tersebut berjumlah 12 orang sehingga dinilai telah mewakili masyarakat kampung untuk menyusun rencana pembangunan. Terkait dengan hal tersebut menurut keterangan dari Kepala Kampung Kenyam, ketika peneliti wawancara menyebutkan sebagai berikut.

*“kita libatkan semua pihak yang ada dikampung ini berjumlah 12 orang, antara lain ; Badan Musyawarah Kampung, Kepala Suku dan tokoh-tokoh di kampung. kita libatkan agar mendapatkan hasil yang baik dan dalam rangka meningkatkan hasil pembangunan dan juga menyusun skala prioritas pembangunan di kampung kenyam, serta kebijakan pengelolaan dana desa yang sudah disesuaikan berdasarkan kebutuhan, supaya tidak menimbulkan masalah baru dikemudian hari” ( Wawancara 8 Januari 2019).*

Kemudian untuk memperkuat informasi ini maka Sekretaris kampung

Kenyem menyebutkan :

*“Untuk proses pembuatan kebijakan pengelolaan dana desa dimulai dari perencanaan dan yang kita undang sebanyak 12 orang sebagai pihak yang mewakili masyarakat kampung dan semuanya hadir yaitu ; Badan Musyawaratan Kampung, Kepala Suku dan tokoh-tokoh di kampung.. Pihak-pihak yang dilibatkan tersebut berjumlah 12 orang sehingga dinilai telah mewakili masyarakat kampung untuk menyusun rencana pembangunan kampung” ( Wawancara 9 Januari 2019).*

Tabel 4.6

#### Pihak Yang Dilibatkan Dalam

#### Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2017

No	Pihak yang dilibatkan	Jumlah
1	Badan Musyawarah Kampung	6 orang
2	Kepala Suku	1 orang
3	Tokoh Agama	2 orang
4	Tokoh Pemuda	2 orang
5	Tokoh Perempuan	1 orang
<b>Total</b>		<b>12 Orang</b>

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, pada tahun 2017 juga dalam perencanaan pengelolaan dana desa Pemerintah Kampung Kenyam juga telah melakukan upaya untuk melibatkan berbagai pihak seperti tahun sebelumnya yaitu ; Badan Musyawaratan Kampung, Kepala Suku, Tokoh Agama, Tokoh Pemuda dan Tokoh Perempuan di Kampung. Pihak-pihak yang dilibatkan tersebut berjumlah 12 orang sehingga dinilai telah mewakili masyarakat kampung untuk menyusun rencana pengelolaan dana desa. Terkait dengan hal tersebut menurut keterangan dari kepala kampung Kenyam, ketika peneliti wawancarai menyebutkan sebagai berikut.

“Seperti tahun sebelumnya ditahun 2017 kita tetap libatkan pihak-pihak yang mewakili warga kampung. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang baik dan dalam rangka meningkatkan hasil pembangunan di kampung kenyam kita melibatkan semua pihak yang ada dikampung ini berjumlah 12 orang, antara lain ; Badan Musyawaratan Kampung, Kepala Suku dan tokoh-tokoh di kampung. Kita melibatkan unsur yang ada dikampung ini dengan harapan dapat menyusun skala prioritas pengelolaan dana desa dan membahas penggunaan dana untuk keperluan tersebut secara optimal, supaya pembangunan desa di tahun berikutnya bias maksimal”( Wawancara 10 Januari 2019).

Tabel 4.7

## Pihak Yang Dilibatkan Dalam

## Perencanaan Pengelolaan Dana Desa Kampung Tahun 2018

No	Pihak yang dilibatkan	Jumlah
1	Badan Musyawarah Kampung	6 orang
2	Kepala Suku	1 orang
3	Tokoh Agama	2 orang
4	Tokoh Pemuda	4 orang
5	Tokoh Perempuan	2 orang
<b>Total</b>		<b>15 Orang</b>

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, untuk tahun 2018 ada perubahan yang mana terlihat bahwa dalam perencanaan pengeleloahan dana desa, Pemerintah kampung Kenyam melibatkan 15 orang dari berbagai pihak, yaitu ; Badan Musyawaratan Kampung, Kepala Suku, Tokoh Agama, Tokoh Pemuda dan Tokoh Perempuan di Kampung. Pihak-pihak yang dilibatkan tersebut berjumlah 15 orang sehingga dinilai telah mewakili masyarakat kampung untuk menyusun rencana pengelolaan. Terkait dengan hal tersbeut menurut keterangan dari kepala kampung Kenyam, ketika peneliti wawancarai menyebutkan sebagai berikut.

*“Tahun 2016 dan 2017 belum mendapatkan hasil yang diharapkan karena itu di tahun 2018 kita menambah orang menjadi 15 orang. Hal ini sebagai upaya untuk mendapatkan hasil yang baik dan dalam rangka meningkatkan hasil pengelolaan dana desa di kampung kenyam kita melibatkan semua pihak yang ada dikampung ini. Kita melibatkan unsur yang ada dikampung ini dengan harapan dapat dan membahas penggunaan dana untuk keperluan tersebut secara optimal. Untuk dapat memaksimalkan dana desa, sangat diperlukan pengelolaan yang baik pula, pengelolaan yang baik didasarkan pada perencanaan yang baik pula dan pada akhirnya muara pengelolaan tersebut kepada aspek pembangunan yang maksimal” (Wawancara 11 Januari 2019).*

Informasi yang disampaikan kepala kampung ini membuktikan bahwa untuk perencanaan pengelolaan dana desa telah melibatkan beberapa elemen kampung yang dipandang sebagai perwakilan dari seluruh lapisan masyarakat, hal ini agar proses pengelohan dana desa dapat berjalan dengan baik, setiap anggaran akan disesuaikan dengan prioritas kebutuhan di masing-masing bagian, sehingga pada akhirnya pembangunan sebuah desa dapat berjalan dengan baik. Partisipasi dalam perencanaan pengelolaan dana desa dapat diuraikan kegiatan yang dilakukan sebagai berikut.

Tabel 4.8

**Partisipasi Pihak Yang Dilibatkan  
Dalam Perencanaan Pengelolaha Kampung Tahun 2016**

<b>Aspek</b>	<b>Partisipasi Peserta</b>	<b>Jumlah Partisipasi</b>	<b>Persen (%)</b>
Menyusun Musrembang	Hadir berpendapat	4	33,3
	Diam saja	8	66,6
	Tidak hadir	-	-
	<b>Jumlah Peserta</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
Pembahasan Musrembang	Hadir berpendapat	5	41,6
	Diam saja	7	58,3
	Tidak hadir	-	-
	<b>Jumlah Peserta</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa dalam perencanaan pengelolaan dana desa kampung melibatkan berbagai pihak yang mana dari jumlah yang dilibatkan berjumlah 12 orang. Dari tabel yang disajikan ini dapat diketahui bahwa tingkat partisipasi sudah cukup rendah yang ditunjukkan dari kondisi yang hadir dan berpendapat hanya 33,3% untuk kegiatan musrenbang dan hanya 41,6% dari yang hadir berpendapat untuk pembahasan.

Tabel 4.9  
Partisipasi Pihak Yang Dilibatkan  
Dalam Perencanaan Pengelolaan Kampung Tahun 2017

Aspek	Partisipasi Peserta	Jumlah Partisipasi	Persen (%)
Menyusun Musrenbang	Hadir berpendapat	6	50
	Diam saja	6	50
	Tidak hadir	-	-
	Jumlah Peserta	12	100
Pembahasan Musrenbang	Hadir berpendapat	8	66,6
	Diam saja	4	33,3
	Tidak hadir	-	-
	Jumlah Peserta	12	100

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa dalam perencanaan pengelolaan kampung melibatkan berbagai pihak yang mana dari jumlah yang dilibatkan berjumlah 12 orang. Dari tabel yang disajikan ini dapat diketahui bahwa tingkat partisipasi sudah lebih baik dari tahun sebelumnya, yaitu ditunjukkan dari kondisi yang hadir dan berpendapat sebesar 50% untuk kegiatan musrenbang dan 66,6% dari yang hadir berpendapat untuk pembahasan.

Kemudian untuk tahun 2018 jumlah yang dilibatkan ditambah menjadi 15 orang, dari yang hadir tersebut dapat dilihat partisipasinya dalam kegiatan perencanaan sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.10

## Partisipasi Pihak Yang Dilibatkan

## Dalam Perencanaan Pengelolaan Kampung Tahun 2018

Aspek	Partisipasi Peserta	Jumlah Partisipasi	Persen ( % )
Menyusun Musrembang	Hadir berpendapat	10	66,6
	Diam saja	5	33,3
	Tidak hadir	-	-
	Jumlah Peserta	15	100
Pembahasan Musrembang	Hadir berpendapat	12	80
	Diam saja	3	20
	Tidak hadir	-	-
	Jumlah Peserta	15	100

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa dalam perencanaan pengelolaan kampung melibatkan berbagai pihak yang mana dari jumlah yang dilibatkan bertambah berjumlah 15 orang. Dari tabel yang disajikan ini dapat diketahui bahwa tingkat partisipasi sudah cukup tinggi, yang ditunjukkan dari kondisi yang hadir dan berpendapat mencapai 66,6% untuk kegiatan musrenbang dan 80% dari yang hadir berpendapat dalam pembahasan. Kepala Kampung Kenyam menyebutkan :

*“Dalam proses musrembang yang dilakukan, dapat saya katakan bahwa partisipasi lembaga kampung dan masyarakat sudah cukup. Dari 15 orang yang kita undang sebagai pihak yang mewakili masyarakat kampung semuanya hadir. Tingkat partisipasi sudah cukup tinggi, yang ditunjukkan dari kondisi yang hadir dan berpendapat sudah lebih dari separuhnya, harapan kami dengan adanya peningkatan ini maka proses pengelolaan dana desa dapat maksimal, dan tidak lagi terjadi*

*tumpang tindih dalam program pembangunan desa” ( Wawancara 22 Januari 2019).*

Hasil wawancara yang disajikan memberikan informasi bahwa proses musrembang yang dilakukan didukung partisipasi lembaga kampung dan masyarakat sudah cukup baik. Dari 15 orang yang diundang sebagai pihak yang mewakili masyarakat kampung semuanya hadir, tingkat partisipasi sudah cukup tinggi, yang ditunjukkan dari kondisi yang hadir dan berpendapat mencapai 66,6% untuk kegiatan musrenbang dan 80% yang hadir dan berpendapat untuk kegiatan pembahasan rencana pengelolaan dana desa kampung. Kemudian Sekretaris kampung Kenyem menyebutkan :

*“Untuk perencanaan pengelolaan dana desa yang kita undang sebanyak 15 orang sebagai pihak yang mewakili masyarakat kampung dan semuanya hadir. Tingkat partisipasinya sudah cukup tinggi, hampir semua orang berpendapat tentang pengelolaan dana desa kampung kenyam yang diungkapkan berdasarkan kebutuhan yang ada di desa kenyam, sehingga pengelolaan dana desa ini dapat berjalan dengan baik” ( Wawancara 23 Januari 2019).*

Berdasarkan informasi yang disajikan dari hasil wawancara yang disajikan memberikan informasi bahwa proses musrembang yang dilakukan didukung partisipasi lembaga kampung dan masyarakat sudah cukup baik. Dari 15 orang yang diundang sebagai pihak yang mewakili masyarakat kampung semuanya hadir, tingkat partisipasi sudah cukup tinggi, yang ditunjukkan dari kondisi yang hadir dan berpendapat mencapai 66,6% untuk kegiatan musrenbang dan 80% yang hadir dan berpendapat untuk kegiatan pembahasan rencana pengelolaan dana desa kampung

agar ketika di implementasikan dalam pembangunannya dapat berjalan sesuai rencana.

Gambar 4.4

Musyawarah Perencanaan Pengelolaan Dana Desa Kampung Tahun 2018



Sumber : Data diolah tahun 2019

Untuk mengetahui informasi selanjutnya, ketua Badan Musyawarah Kampung Kenyam menyebutkan :

*“Perencanaan pengelolaan dana desa di kampung ini disusun dengan melibatkan lembaga yang ada, pihak yang diundang sebanyak 15 orang yang mewakili masyarakat kampung dan semuanya hadir. Tingkat partisipasi sudah cukup tinggi, yang ditunjukkan dari kondisi yang berpendapat lebih dari separuhnya dari yang hadir untuk kegiatan pembahasan rencana pengelolaan dana desa di kampung, supaya tidak menjadi masalah dikemudian hari” (Wawancara 23 Januari 2019).*

Hasil wawancara yang disajikan memberikan informasi bahwa dari 15 orang yang diundang sebagai pihak yang mewakili masyarakat kampung semuanya hadir,

terdiri dari ; Badan Musyawarahat Kampung, Kepala Suku, Tokoh Agama, Tokoh Pemuda dan Tokoh Perempuan di Kampung.

Tabel 4.11

## Hasil Musyawarah

## Perencanaan Pengelolaan Dana Desa Kampung Tahun 2018

Aspek	Partisipasi Peserta	Jumlah Partisipasi	Persen ( % )
Perbaikan jalan kampung	Yang setuju	12	80
	Diam saja	3	20
	Tidak hadir	-	-
	Jumlah Peserta	15	100
Pembangunan Rumah Layak Huni	Yang setuju	13	86,6
	Diam saja	2	13,3
	Tidak hadir	-	-
	Jumlah Peserta	15	100
Pembangunan Penangkap Air Hujan	Yang setuju	12	80
	Diam saja	3	20
	Tidak hadir	-	-
	Jumlah Peserta	15	100

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk hasil muswarah pengelolaan dana desa kampung dalam pembangunan fisik desa secara umum yaitu 80% menyetujui untuk melakukan perbaikan jalan kampung, 86,6% menyetujui untuk pembangunan rumah layak huni yang ada dikampung dan 80% menyetujui untuk pembangunan penangkap air hujan. Pihak yang dilibatkan berjumlah 15 orang dan semuanya hadir dalam musyawarah kampung. Hal ini dipertegas oleh penuturan yang disampaikan oleh kepala kampung Kenyam yang mengatakan sebagai berikut :

*“Perencanaan pengelolaan dana desa untuk pembangunan fisik di kampung kenyam tahun 2018 yang berhasil disusun adalah perbaikan jalan kampung dan pembangunan rumah layak huni serta pembangunan penangkap air hujan yang ada dikampung. Kesepakatan ini didapatkan setelah dilakukan pengkajian aspek utama yang harus diperhatikan untuk kegiatan pembangunan kampung dan langsung membawa dampak bagi masyarakat. Oleh karena karena itu sebagian besar yang hadir menyepakati untuk perbaikan jalan dan pembangunan rumah layak huni di kampung kenyam, ( Wawancara 29 Januari 2019).*

Sesuai informasi yang didapat, diketahui bahwa dalam perencanaan pembangunan di kampung kenyam tahun 2018 yang berhasil disusun adalah perbaikan jalan kampung dan pembangunan rumah layak huni serta pembangunan penangkap air hujan yang ada dikampung. Kesepakatan dalam pembangunan ini didapatkan setelah dilakukan pengkajian aspek utama dalam pengelolaan dana desa yang harus diperhatikan untuk kegiatan pembangunan kampung dan langsung membawa dampak bagi masyarakat. Guna menggali informasi lebih lanjut Badan Musyawarah Kampung yang mengatakan :

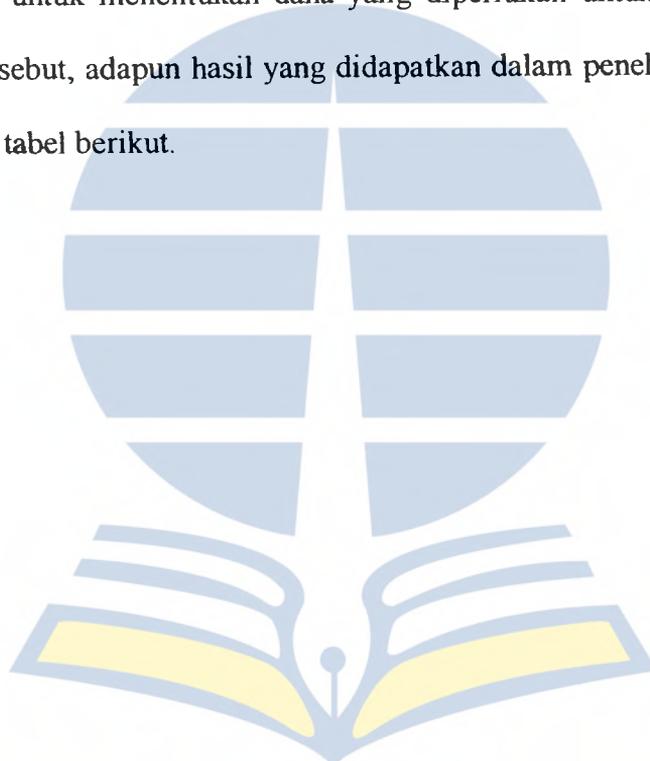
*“Kita sangat senang untuk tahun 2018 ini dalam kegiatan pengelolaan dana desa di kampung kenyam tahun 2018 yang berhasil disusun adalah pembangunan fisik berupa perbaikan jalan kampung dan pembangunan rumah layak huni serta pembangunan penangkap air hujan yang ada dikampung. ( Wawancara 29 Januari 2019)*

Berdasarkan data yang telah disajikan dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pengelolaan dikampung Kenyam, telah melibatkan unsur lembaga kampung yang mewakili masyarakat kampung. Hasil yang didapat untuk kegiatan perencanaan pengelolaan dana desa memberikan adanya suatu perkembangan, yang mana jumlah pihak yang dilibatkan pada tahun 2018 lebih banyak jika dibandingkan

dengan tahun sebelumnya dan berpartisipasi dalam memberikan berbagai masukan. Hal ini disebabkan karena dalam proses penyusunan rencana pengelolaan dana desa sudah disesuaikan berdasarkan kebutuhan prioritas yang ada di kampung kenyam. supaya alokasi anggarannya dapat sesuai dengan proses pembangunan fisik dan non fisik.

#### **4.2.2. Pelaksanaan Pengelolaan Dana Desa dalam Pembangunan Kampung**

Pengelolaan yang telah direncanakan tidak akan berjalan apabila tidak didukung oleh dana yang tersedia, dalam musrembang kampung Kenyam tersebut juga bertujuan untuk menentukan dana yang diperlukan untuk keperluan yang ada di kampung tersebut, adapun hasil yang didapatkan dalam penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel berikut.



Tabel 4.12

Alokasi Pengelolaan Dana Pengelolaan dana desa Kampung Tahun 2016

Aspek	Jenis Kegiatan / Bahan	Jumlah Dana	Persen (%)
Penyelesaian Kampung	Balai		
	Bahan – bahan		78,0
	Alat		7,0
	Upah tenaga		15,0
	Jumlah Biaya	149.996.000	100
Bangunan Kampung	Koperasi		
	Bahan – bahan		68,2
	Alat		13,6
	Upah tenaga		18,2
	Jumlah Biaya	202.528.000	100
Pengadaan Solar Cell			
	Bahan – bahan		69,7
	Alat		12,1
	Upah tenaga		18,2
	Jumlah Biaya	18.476.000	100
<b>Total anggaran Rp 371.000.000,-</b>			

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pada tahun 2016 hasil musyawarah menetapkan pengalokasi dana desa untuk pembangunan fisik yang direncanakan adalah penyelesaian balai kampung, bangunan koperasi kampung dan pengadaan solar cell untuk warga kampung total dana Rp 371.000.000,-

Tabel 4.13  
Alokasi Pengelolaan Dana  
Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2017

Aspek	Jenis Kegiatan / Bahan	Jumlah Dana	Persen (%)
Pembangunan Rumah Sehat	Bahan – bahan	60.106.294	50,1
	Alat	50.000.000	41,6
	Upah tenaga	10.000.000	8,3
	Jumlah Biaya	120.106.294	100
Pembangunan & Pemeliharaan Jalan Kampung	Bahan – bahan	67.000.000	
	Alat	47.000.000	
	Upah tenaga	62.043.000	
	Jumlah Biaya	176.043.000	100
Penerangan Solar Cell	Bahan – bahan		
	Alat		
	Upah tenaga		
	Jumlah Biaya	115.571.179	100
Pengadaan Air Bersih/Fiber	Bahan – bahan		
	Alat		
	Upah tenaga		
	Jumlah Biaya	120.000.000	100
Pengadaan Bibit Ternak	Bahan – bahan		
	Alat		
	Upah tenaga		
	Jumlah Biaya	211.511.000	100
<b>Total anggaran Rp 743.231.473,-</b>			

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pada tahun 2017 hasil musyawarah menetapkan pembangunan yang direncanakan adalah pembangunan rumah sehat, pembangunan dan pemeliharaan jalan kampung, penerangan solar cell, pengadaan air bersih/fiber, pengadaan bibit ternak dengan total dana yang dianggarkan sebesar Rp 743.231.473,-

Tabel 4.14

## Alokasi Pengelolaan Dana

## Perencanaan Pembangunan Kampung Tahun 2018

Aspek	Jenis Kegiatan / Bahan	Jumlah Dana	Persen (%)
Pembangunan Rumah Layak Huni	Bahan – bahan		61,9
	Alat		11,9
	Upah tenaga		26,2
	Jumlah Biaya	715.164.570	100
Pembangunan dan Pemeliharaan Jalan Tanah	Bahan – bahan		72,4
	Alat		10,3
	Upah tenaga		17,2
	Jumlah Biaya	39.699.430	100
Pembangunan Penangkap Air Hujan	Bahan – bahan		
	Alat		
	Upah tenaga		
	Jumlah Biaya	35.920.200	100
<b>Total anggaran Rp 790.784.200,-</b>			

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa dalam perencanaan pengalokasian dana desa tahun 2018 untuk pembangunan fisik kampung telah menyusun anggaran untuk pembangunan rumah layak huni, pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah serta pembangunan penangkap air hujan dengan total Rp 790.784.200,- Terkait dengan hal ini dapat disimak dari hasil wawancara berikut.

*“Pada tahun 2018 untuk pembangunan rumah layak huni, pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah serta pembangunan penangkap air hujan kita anggarkan sebesar Rp 790 juta yaitu 715 juta untuk perbaikan jalan, 39 juta untuk pemeliharaan jalan dan 35 juta untuk pembangunan penangkap air hujan. Dana tersebut diambil dari dana kampung yang memang diprioritaskan pada pembangunan kampung yang harus dilakukan untuk masyarakat”, (Wawancara 29 Januari 2019).*

Informasi yang disampaikan kepala kampung ini membuktikan bahwa untuk pembangunan dan pengelolaan dana disepakati untuk pembangunan rumah layak huni, pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah serta pembangunan penangkap air hujan dianggarkan sebesar Rp 790 juta yaitu 715 juta untuk perbaikan jalan, 39 juta untuk pemeliharaan jalan dan 35 juta untuk pembangunan penangkap air hujan. Adapun Realisasi pembangunan sesuai dengan perencanaan yang telah disajikan sebelumnya dapat dibandingkan dengan tabel berikut.

Tabel 4.15

## Realisasi Alokasi Pengelolaan Dana

## Pembangunan Kampung Tahun 2018

Aspek	Jenis Kegiatan / Bahan	Jumlah Dana	Persen (%)
Pembangunan Rumah Layak Huni	Bahan – bahan		61,9
	Alat		11,9
	Upah tenaga		26,2
	Jumlah Biaya	715.164.570	100
Pembangunan dan Pemeliharaan Jalan Tanah	Bahan – bahan		72,4
	Alat		10,3
	Upah tenaga		17,2
	Jumlah Biaya	55.000.000	100
Pembangunan Penangkap Air Hujan	Bahan – bahan		
	Alat		
	Upah tenaga		
	Jumlah Biaya	50.000.000	100
<b>Total anggaran Rp 820.164.570,-</b>			

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa dalam realisasi pembangunan kampung terdapat selisih dalam kegiatan pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah yang sebelumnya dianggarkan sebesar Rp. 39.699.430,- dalam realisasi dana yang dikeluarkan Rp. 55.000.000,- sehingga ada selisih Rp. 15.300.570, sedangkan pembangunan penangkap air hujan dana yang dianggarkan sebesar Rp. 35.920.200,- dalam realisasinya dana yang dikeluarkan Rp. 50.000.000,- sehingga total realisasi pembangunan Kampung Kenyam tahun 2018 sebesar Rp. 820.164.570,- atau selisih Rp. 29.380.370,- dari perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Terkait dengan hal ini dapat disimak dari hasil wawancara dengan Kepala Kampung, berikut ini.

*“Perencanaan pengelolaan dana desa untuk pembangunan fisik yang disusun pada tahun 2018 untuk pembangunan rumah layak huni, pemeliharaan jalan tanah serta pembangunan penangkap air hujan kita anggarakan sebesar Rp 790 juta. tapi bila dilihat dari realisasinya dari 3 kegiatan ini terdapat kekurangan dana sebesar kurang lebih 30 juta karena kegiatan pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah serta pembangunan penangkap air anggarannya bertambah. kekurangan dana ditutup oleh donator dari beberapa warga kampung Kenyam”, ( Wawancara 29 Januari 2019).*

Sehubungan dengan realisasi pembangunan rumah layak huni, pemeliharaan jalan tanah dan pembangunan penangkap air hujan yang disajikan dapat diketahui bahwa perencanaan pengelolaan dana desa untuk pembangunan desa yang disusun pada tahun 2018 dianggarkan sebesar Rp. 790.784.200,-. Sedangkan realisasi dari kegiatan tersebut yaitu Rp. 820.164.570,- jadi ada selisih sebesar Rp. 29.380.370 Kekurangan dana tersebut tidak diambil dari pendapatan kampung, melainkan terdapat beberapa orang yang bersedia menjadi donator, sehingga kekurangan dana ditutup oleh donator dari warga kampung Kenyam.

Guna mengetahui informasi lebih lanjut terkait dengan hal ini dapat disimak dari hasil wawancara ketua BMK berikut ini.

*“terdapat kekurangan dana ketika pengerjaan kegiatan pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah serta pembangunan penangkap air hujan sesuai dengan yang direncanakan. terdapat kekurangan sekitar 30 juta. Untuk itu kepala kampung berinisiatif membuka peluang kepada para donatur untuk memberikan sumbangan dan akhirnya didapatkanlah sejumlah uang tersebut sehingga pembangunan kedua kegiatan itu dapat dikasanakan dengan lancar” ( Wawancara 30 Januari 2019).*

Sehubungan dengan realisasi pembangunan dan pemeliharaan jalan kampung serta pembangunan penampungan air hujan dapat diketahui bahwa pembangunan yang disusun pada tahun 2018 itu mendapatkan perhatian besar dari masyarakat sehingga kekurangan dana dalam pembangunan kedua kegiatan tersebut dapat ditanggulangi oleh swadaya masyarakat kampung kenyam tanpa harus mengeluarkan dari anggaran pendapatan dan belanja Kampung Kenyam.

Gambar 4.5

Jalan dan Pagar Jembatan Yang Diperbaiki di Kampung Kenyam



Sumber : Data diolah tahun 2019

Menurut informasi yang didapat dari ketua BMK kampung Kenyam dana yang didapatkan dari donator itu sangat besar manfaatnya sehingga dalam pembangunan dan pemeliharaan jalan kampung kenyam bisa memasang pagar yang berguna untuk keamanan dan kenyamanan pengguna jalan kampung. Sebelum dipasang pagar, pengguna jalan merasa kurang aman karena takut jatuh kesungai, setelah perbaikan jalan dan dipasang pagar pengguna jalan sudah merasa aman karena resiko untuk jatuh kesungai telah teratasi. Pembangunan yang dilaksanakan selanjutnya adalah penampungan air hujan dimana masyarakat kenyam untuk mendapatkan air bersih memang masih mengandalkan tadah hujan.

Menurut informasi yang didapat dari ketua BMK kampung Kenyam, pada awalnya anggaran yang direncanakan untuk pembangunan penangkap air hujan anggaran yang disediakan mencukupi, tetapi ketika pengerjaan dilakukan ada donator yang memberikan tambahan dana sehingga beberapa masyarakat mengusulkan agar menambah volume pekerjaan mengingat kebutuhan air bersih masyarakat kenyam hanya mengandalkan penampungan air hujan.

Berdasarkan data yang telah disajikan dapat diketahui bahwa dalam pembangunan yang dilaksanakan di kampung Kenyam pada tahun 2018 adalah pembangunan rumah layak huni, pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah dan pembangunan penangkap air hujan, rencana yang disusun untuk kegiatan tersebut berjalan dengan lancar bahkan dapat menggugah masyarakat kampung untuk berpartisipasi, sehingga semakin memberikan manfaat yang lebih baik dengan hasil yang pembangunan yang cukup memuaskan.

#### 4.2.3. Pertanggung Jawaban Pengelolaan Dana Kampung

Pertanggungjawaban dalam pengelolaan dana desa merupakan suatu aksesibilitas dapat diartikan sebagai sarana pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada publik secara terbuka dan jujur berupa laporan keuangan yang dapat di akses dengan mudah oleh berbagai pihak yang berkepentingan (Mustofa, 2012). Permendagri 113 Pasal 40 menyatakan laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa wajib di informasikan kepada masyarakat secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat media informasi sebagaimana dimaksud antara lain papan pengumuman, radio komunitas, dan media informasi lainnya.

Tahapan penyelesaian penyusunan pertanggungjawaban Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam meningkatkan pembangunan fisik di Kampung Kenyam Distrik Kenyam, dalam tahapan pertanggungjawaban ini tidak efektif, hal ini dikarenakan pada penyusunan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) tidak di susun oleh pemerintah Kampung, namun penyusunan laporan pertanggung Jawaban ini disusun dan diselesaikan oleh pihak ketiga yang bukan berasal dari pihak pemerintah serta tidak ada transparansi kepada masyarakat, sehingga masyarakat tidak mengetahui tanggungjawab mereka sebagai tim evaluasi dari setiap kegiatan yang dilakukan dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa.

Tabel 4.16

## Penilaian Tahapan Pertanggungjawaban Pengelolaan Dana Kampung

Variable	Indikator	Ukuran	Partisipasi (Orang)	Persen (%)
Pertanggungjawaban	Pihak Penyusunan LPJ	Pemerintah Kampung bersama BMK	5	16,67
		Pihak lainnya	7	23,33
		Tidak tahu	18	60
		<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
	Kualitas LPJ	Baik	19	63,33
		Tidak tahu	11	36,67
		<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
	Evaluasi kegiatan bersama masyarakat	Ada	2	6,67
		Tidak ada	24	80
		Tidak tahu	4	13,33
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>	

Sumber : diolah dari LPJ Kampung Kenyam, 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dari total responden sebanyak 5 orang atau 16,67% mengatakan bahwa Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) disusun oleh pemerintah desa bersama BMK, sedangkan 7 orang lainnya atau 23,33% mengatakan bahwa Laporan Pertanggung Jawaban disusun oleh pihak ketiga yaitu pihak ketiga yang bukan berasal dari unsur pemerintah. Sedangkan sisanya sebanyak 18 orang atau 60% tidak mengetahui siapa pihak yang menyusun laporan pertanggungjawaban Kampung Kenyam tersebut. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa, laporan pertanggungjawaban Kampung Kenyam memang tidak disusun oleh pemerintah desa selaku penanggung jawab pelaksana kegiatan, melainkan disusun oleh pihak lainnya, oleh karena itu Kampung Kenyam membutuhkan perhatian khusus pada sumber daya manusia agar tidak bergantung pada pihak ketiga dalam penyusunan laporan

pertanggung jawaban. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Bendahara Kampung Kenyam yaitu yang menyatakan bahwa :

*“Kualitas SDM pemerintah Kampung Kenyam ini memang masih tergolong sangat rendah, selain memang karena rata-rata hanya tamatan sekolah dasar, pemerintah kampung juga masih belum mempunyai pengalaman dalam mengelola atau mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran alokasi dana desa sebanyak ini dan yang menjadi penghambat kami sebagai pemerintah desa juga data yang kami miliki tidak tersimpan sehingga kami kesulitan dalam mengelola anggaran tersebut dan juga kami sangat tidak memahami dalam pengoperasian computer.”(Wawancara 4 Februari 2019)*

Pernyataan di atas didukung pula oleh hasil wawancara dengan Bapak Matusius

Koibur selaku Sekretaris Kampung Kenyam, yang menyatakan bahwa:

*“Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Kampung Kenyam memang belum disusun oleh pemerintah desa selaku penanggungjawab kegiatan yang ada di desa, dikarenakan kualitas sumberdaya aparatur desa sangat rendah atau belum memadai untuk menyusun LPJ, hal ini harus dimaklumi karena ini merupakan hal yang baru bagi pemerintah desa, khususnya di kampung kenyam ini” ( Wawancara 4 Februari 2019).*

Selanjutnya pada tabel di atas menunjukkan bahwa Laporan Pertanggungjawaban Kampung Kenyam sudah baik, dimana dari 30 responden sebanyak 19 orang atau 63,33% mengatakan bahwa Laporan Pertanggungjawaban yang dibuat dapat diterima dengan baik oleh Pemerintah Kabupaten. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Laporan Pertanggung jawaban (LPJ) yang dibuat oleh Pemerintah Kampung Kenyam dijadikan percontohan untuk semua Kampung di Distrik Kenyam, namun ini menjadikan dilema tertentu bagi sebuah pemerintahan desa yang dijadikan percontohan tetapi pada kenyataanya semua proses laporan pertanggung jawaban tersebut hasil dari pekerjaan pihak ketiga, terkadang hal ini

nanti dapat menimbulkan permasalahan baru seperti desa lain akan mengikuti jejak Kampung Kenyam ini.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kepala Kampung Kenyam yaitu Bapak Arius Mijele, yang mengemukakan bahwa :

*“Kampung Kenyam ini adalah kampung tua dan merupakan kampung yang cukup baik dalam penyusunan Laporan pertanggungjawaban, selain selalu tepat waktu, LPJ Kampung Kenyam telah dijadikan sebagai LPJ percontohan untuk seluruh Kampung yang ada di Distrik Kenyam” (Wawancara 6 Februari 2019).*

Hasil wawancara diatas juga didukung dengan hasil wawancara dengan ketua BMK Kampung Kenyam Bapak Yomise Lokbere, yang menyatakan bahwa:

*“Pemerintah Kampung Kenyam sangat baik dalam menyusun laporan pertanggungjawabab atas penggunaan anggaran Alokasi dana Desa ini. Dalam LPJ yang dihasilkan tidak pernah ada masalah dan juga selalu tepat waktu, bahkan LPJ Kampung Kenyam sering dijadikan sebagai contoh untuk kampung-kampung lainnya” (Wawancara 7 Februari 2019).*

Salah satu prinsip pengelolaan anggaran Alokasi Dana Desa ini bahwa seluruh kegiatan harus di evaluasi bersama dengan masyarakat. Hal ini mengidentifikasi bahwa dalam tahapan pertanggungjawaban hendaknya pemerintah tidak hanya melakukan pertanggungjawaban kepada Pemerintah Pusat atau Pemerintah Kabupaten, melainkan juga pada masyarakat guna memberikan informasi dan mengevaluasi kegiatan pembangunan fisik yang terjadi di Kampung.

Akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kampung Kenyam tidak melakukan evaluasi kegiatan pembangunan yang berjalan di kampung dengan masyarakat kampung. Dari 30 responden hanya ada 2 orang responden atau

6,67% yang mengatakan bahwa ada evaluasi kegiatan bersama masyarakat Kampung Kenyam dan sebanyak 24 orang responden atau 80% mengatakan bahwa pemerintah desa tidak melakukan evaluasi kegiatan bersama masyarakat, adapun 6 orang lainnya mengatakan tidak tahu apakah Pemerintah Kampung sudah melakukan evaluasi atas kegiatan yang sudah berjalan atau tidak.

Berikut pernyataan yang disampaikan oleh salah seorang anggota badan musyawarah kampung, menyatakan bahwa :

*“Pemerintah Kampung Kenyam tidak pernah mengadakan evaluasi kegiatan pembangunan bersama masyarakat yang ada di Kampung Kenyam ini, sehingga masyarakat sama sekali tidak tahu apakah ada permasalahan di Kampung atau tidak” (Wawancara 12 Februari 2019).*

Hasil wawancara diatas senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh anggota masyarakat lainnya, yang menyatakan bahwa :

*“Yang saya ketahui pemerintah kampung tidak pernah melakukan pertanggungjawaban di hadapan masyarakat kampung kenyam ataupun sosialisasi untuk membahas kendala atau masalah dalam kegiatan pembangunan di kampung kenyam ini” (Wawancara 13 Februari 2019).*

Berdasarkan informasi yang diperoleh seperti penjelasan di atas, maka walaupun secara Administrasi tahapan pertanggungjawaban oleh Pemerintah Kampung Kenyam dapat diselesaikan dengan baik. Namun karena LPJ yang dihasilkan adalah hasil karya pihak ketiga dan tidak adanya evaluasi kegiatan yang seharusnya dilakukan bersama masyarakat Kampung Kenyam namun Pemerintah Kampung tidak melakukan evaluasi kegiatan bersama masyarakat kampung. Maka

tahapan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh Pemerintah Kampung Kenyam dapat dikatakan kurang efektif.

#### 4.2.3 Faktor Penghambat Pengelolaan Dana Kampung

Faktor-faktor yang menghambat Pemerintah Kampung Kenyam dalam pengelolaan alokasi dana desa dalam meningkatkan pembangunan fisik dapat diidentifikasi melalui hasil wawancara langsung dengan Pemerintah Kampung Kenyam sebagai instansi yang bertugas sebagai pelaksana pengelolaan alokasi dana desa, sampai pada tahap evaluasi dan pelaporan pengelolaan alokasi dana desa dalam meningkatkan pembangunan fisik di Kampung Kenyam Distrik Kenyam. Baik Pemerintah Kampung Kenyam maupun masyarakat kampung mengemukakan berbagai faktor yang menjadi penghambat yang dihadapi Pemerintah Desa dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa adalah sebagai berikut :

##### 1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimaksud disini baik berkaitan dengan jumlah maupun kemampuan Pemerintah Kampung dalam mengelola Alokasi Dana Desa, secara lebih khusus kemampuan Kepala Kampung dan Bendahara dalam mengelola alokasi dana desa yang di peroleh dari APB Kampung Hasil wawancara dengan bapak Arius Mijeje sebagai Kepala Kampung Kenyam.

*"Kualitas Sumber Daya Manusia yang masih rendah di pemerintah Kampung Kenyam sangat berpengaruh dengan perencanaan yang akan dilaksanakan sehingga diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia di aparat pemerintah kampung agar aparat pemerintah kampung dapat meningkatkan keahlian dibidang masing-masing sesuai dengan ilmu*

*pengetahuan yang aparatur desa miliki khususnya dibidang pembangunan fisik” (Wawancara 19 Februari 2019).*

Hasil wawancara diatas senada dengan Bapak Matius Koibur sebagai Sekretaris Kampung Kenyam menyatakan bahwa :

*”Kualitas sumber daya manusia di Kampung Kenyam pada umumnya tergolong sangat rendah, yang disebabkan oleh pendidikan dari aparatur pemerintah kampung yang masih kurang, tetapi sebenarnya masalah ini dapat diatasi dengan memberikan bimbingan dan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai” (Wawancara 20 Februari 2019).*

Begitu pula hasil wawancara dengan bendahara kampung Kenyam menyatakan bahwa :

*”Kami kesulitan dalam menyusun surat pertanggung jawaban untuk pencairan dana selanjutnya, karena lemahnya sumber daya manusia oleh aparat kampung sebagian besar tidak memahami cara mengoperasikan komputer dengan baik sehingga lambat menyelesaikan surat pertanggung jawaban tersebut. Selain itu sebagian dari data kadang-kadang tidak tersimpan” (Wawancara 22 Februari 2019).*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, bahwa faktor penghambat dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kampung Kenyam Distrik Kenyam ini yaitu Sumber daya manusia yang masih sangat terbatas, dimana kondisi Sumber Daya Manusia Pelaksana Pengelolaan Alokasi Dana Desa yang ada di Kampung Kenyam masih sangat terbatas dan belum sesuai dengan standar kompetensi, baik dari kualitas pendidikan ataupun pengalaman kerja yang dimiliki perangkat Kampung Kenyam.

Hal ini terbukti dengan ketidakmampuan pelaksana kegiatan pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam membuat Laporan Pertanggung jawaban (LPJ) sehingga harus menggunakan bantuan pihak ketiga yang bukan dari Perangkat Kampung Kenyam.

## 2. Informasi

Informasi yang disampaikan oleh Pemerintah Kampung terkait Pengelolaan Alokasi Dana Desa masih kurang jelas. Selain tidak pernah melakukan sosialisasi sebelumnya, dalam tahapan musrembang kampung Pemerintah Kampung juga hanya sekedar menyebutkan nominal Alokasi Dana Desa yang diperoleh. Namun tidak ada penjelasan lebih lanjut terkait dengan tujuan Pengelolaan Alokasi Dana Desa, bagaimana penggunaan anggaran tersebut, atau bagaimana peran masyarakat dalam setiap tahapan Pengelolaan Alokasi Dana Desa tersebut.

Selain itu, Pengelolaan Alokasi Dana Desa dilakukan melalui proses sosialisasi. Informasi yang di peroleh melalui sosialisai yang di adakan Pemerintah Kampung Kenyam dalam proses Pengelolaan Alokasi Dana Desa belum cukup baik. Dimana dari 30 responden, semuanya sependapat bahwa sosialisasi Pengelolaan Alokasi Dana Desa dari Pemerintah Kabupaten dan Distrik hanya sampai pada Pemerintah Kampung selaku pelaksana Pengelolaan Alokasi Dana Desa.

Sedangkan kepada masyarakat tidak ada pelaksanaan sosialisasi dari Pemerintah Kabupaten dan Distrik. Berikut pernyataan yang di sampaikan oleh salah satu anggota masyarakat, yang mengemukakan bahwa :

*“Tidak pernah ada sosialisasi kepada kami terkait Pengelolaan alokasi dana desa sebelumnya, jika memang ada pasti hanya bersifat perorangan karena saya pribadi tidak pernah mendapat informasi. Pada saat musrembang di adakan oleh pemerintah kampung itu hanya jumlah anggaran yang disebutkan, terkait penggunaan anggaran itu tidak di jelaskan” (Wawancara 23 Februari 2019).*

Pendapat lain juga dikemukakan oleh salah satu masyarakat terkait kurangnya informasi dari pihak Pemerintah Kampung yang menyatakan bahwa :

*“Kami sebagai masyarakat tidak tahu mengenai tugas dan tanggungjawab kami dalam setiap ada pembangunan yang akan dilaksanakan di kampung, karena kami tidak perna mendapatkan sosialisasi dari pemerintah Kabupaten bahkan dari pemerintah kampung kami tidak pernah mendapatkan informasi mengenai setiap penggunaan anggaran ataupun kegiatan yang akan dilakukan di kampung” (Wawancara 23 Februari 2019).*

Dari hasil penelitian bahwa kurangnya informasi yang diperoleh masyarakat dari Pemerintah Kampung sehingga masyarakat tidak mengetahui sama sekali fungsi mereka sebagai tim pengawas langsung dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa, melainkan masyarakat hanya mengetahui bahwa ada dan sudah telaksananya pembangunan yang ada di kampung.

### **3. Lemahnya Pengawasan**

Lemahnya pengawasan dapat berdampak pada peluang untuk melakukan penyelewengan. Menurut Permendesa Nomer 3 Tahun 2015, di desa disediakan pendamping desa guna: pertama, meningkatkan kapasitas, efektifitas, dan akuntabilitas pemerintahan desa dan pembangunan desa, kedua, meningkatkan prakarsa, kesadaran dan partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan desa yang partisipatif, ketiga

meningkatkan sinergi program pembangunan desa antar sektor, keempat, mengoptimalkan aset lokal desa secara emansipatoris. Pendamping desa bertugas mendampingi desa dalam penyelenggaraan pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Pendampingan terhadap perangkat desa sangat diperlukan agar perangkat desa tahu bagaimana memanfaatkan alokasi dana desa untuk tepat sasaran.

Mengenai pendamping lapangan menurut salah satu masyarakat bahwa:

“Kita berfikir dulu katanya ada PL (pendamping lapangan yang dimaksud adalah pendamping desa), dalam kenyataanya PL desa tidak ada, ini kan membuat kami bingung”

Sebenarnya pendamping lapangan ada tetapi tidak berkompeten di bidangnya, bahkan pendamping lapangan tergolong tidak mengawasi dan mengarahkan untuk memajukan Kampung Kenyam, terkesan dibiarkan. Disisi lain Kampung Kenyam bekerjasama dengan pihak ke tiga yakni yang justru sangat membantu pemerintah desa dalam penyusunan laporan pertanggung jawaban. Pernyataan salah satu masyarakat tidak jauh beda dengan yang lain, yakni sebagai berikut:

“Pendamping lapangan ada, tapi saya tidak pernah ketemu dengan beliau, entah beliau kesini disaat saya tidak berada di kator atau bagaimana saya kurang tahu, yang saya pahami bahwa kampung kami bekerjasama dengan salah satu pendamping desa yang focus dalam penyusunan laporan pertanggung jawaban.”

Seharusnya pendamping lapangan tinggal di Kampung Kenyam untuk mengetahui kebutuhan masyarakat agar bisa membangun kampung dengan dana desa agar tepat sasaran dan memajukan kampung Kenyam. Dalam pengawasan jalannya alokasi dana desa selain perangkat desa harusnya masyarakat Kampung Kenyam

sendiri ikut dalam pengawasan. Karena masyarakat mempunyai hak dan kewajiban untuk mengawal alokasi dana desa tersebut. Apabila masyarakat sudah kritis terhadap hal tersebut maka masyarakat telah sadar akan kebutuhannya sendiri. Namun berdasarkan temuan di lapangan masih cukup kurang pengawasan dari masyarakat sendiri. Masyarakat Kampung Kenyam disisi lain sudah menunjukkan perhatiannya terhadap pengalokasian dana desa, hal ini ditunjukkan dari partisipasi masyarakat saat Kampung Kenyam mengadakan Musrenbang dalam penyusunan kebijakan pengalokasian dana desa akan tetapi dalam pelaksanaannya hanya sebagian saja yang berperan mengawasi pembangunan di Kampung Kenyam.

#### 4.3. Pembahasan

Sebuah kebijakan dibuat pada dasarnya untuk memecahkan masalah- masalah publik yang memerlukan intervensi pemerintah. Implementasi kebijakan alokasi dana desa adalah merupakan salah satu diantaranya, kebijakan ini dikeluarkan pemerintah dalam upaya mengatasi problem- problem di area desa, baik program pembangunan, pemerintahan, maupun sosial masyarakat. Pada implementasi kebijakan pengalokasian dana desa, pemerintah desa mempunyai posisi yang amat strategis bersama-sama dengan faktor kelembagaan (institusi) kebijakan itu sendiri. Selain itu pemerintah desa merupakan salah satu kunci penting keberhasilan demokrasi karena tingkah laku dan kebijakan yang dihasilkan mempunyai arti penting dan juga berpengaruh terhadap konsolidasi demokrasi. Dalam implementasi alokasi dana desa perlunya keterlibatan semua lapisan/ aktor, baik aktor politik, masyarakat maupun

tokoh masyarakat. Karena apabila tingkat partisipasi masyarakat tinggi maka demokrasi lokal terlaksana di Kampung Kenyam. Apalagi partisipasi merupakan salah satu elemen penting dalam good governance.

Keuangan Desa dikelola berdasarkan praktik-praktik pemerintahan yang baik. Asas-asas Pengelolaan Keuangan Desa sebagaimana tertuang dalam Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 yaitu transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran, dengan uraian sebagai berikut :

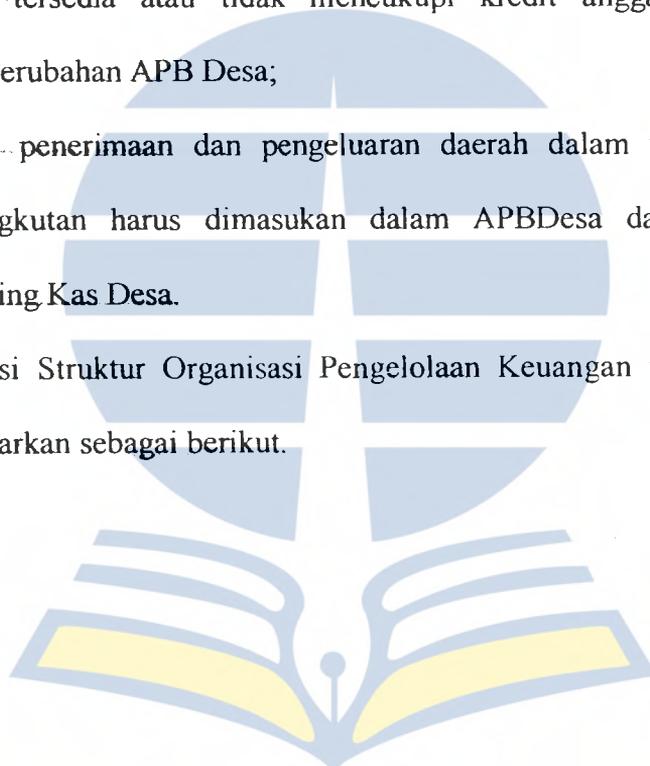
1. **Transparan** yaitu prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapat akses informasi seluas-luasnya tentang keuangan desa. Asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan pemerintahan desa dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. **Akuntabel** yaitu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Asas akuntabel yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan;
3. **Partisipatif** yaitu penyelenggaraan pemerintahan desa yang mengikutsertakan kelembagaan desa dan unsur masyarakat desa;

4. Tertib dan disiplin anggaran yaitu pengelolaan keuangan desa harus mengacu pada aturan atau pedoman yang melandasinya.

Beberapa disiplin anggaran yang perlu diperhatikan dalam Pengelolaan Keuangan Desa yaitu :

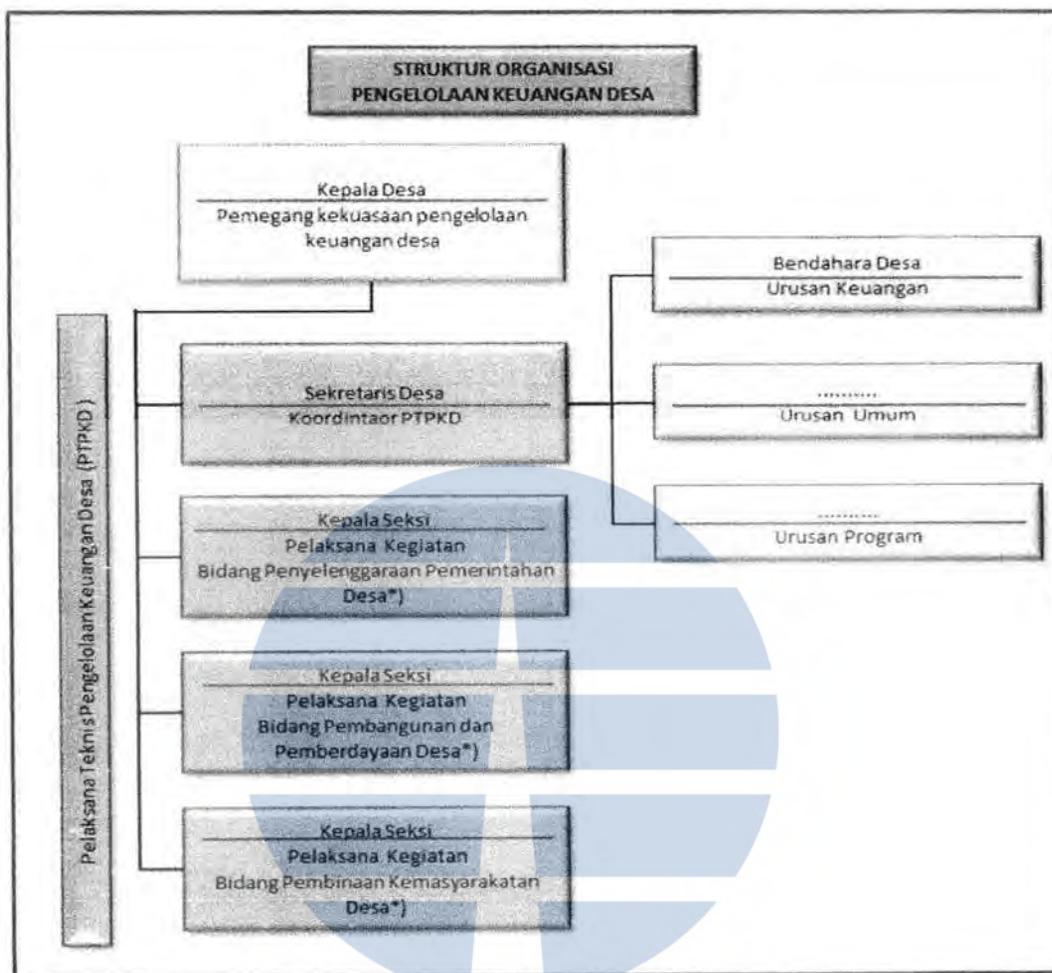
1. Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja;
2. Pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APB Desa/Perubahan APB Desa;
3. Semua penerimaan dan pengeluaran daerah dalam tahun anggaran yang bersangkutan harus dimasukkan dalam APBDesa dan dilakukan melalui Rekening Kas Desa.

Ilustrasi Struktur Organisasi Pengelolaan Keuangan pada pemerintah desa dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.6

Organisasi Pengelolaan Dana Desa / Kampung



Sumber : Data diolah 2019

Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Desa dipegang oleh Kepala Desa, dalam hal ini Kepala Kampung Kenyam. Namun demikian dalam pelaksanaannya, kekuasaan tersebut sebagian dikuasakan kepada perangkat desa sehingga pelaksanaan pengelolaan keuangan dilaksanakan secara bersama-sama oleh Kepala Desa dan

Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD). Dalam siklus pengelolaan keuangan desa, tanggung jawab dan tugas dari Kepala Desa dan Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa. PTPKD terdiri dari Sekretaris desa, kepala urusan dan bendahara desa.

#### 4.3.1. Perencanaan Pembangunan Kampung

Perencanaan merupakan tahapan yang sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan. Berknaan dengan kegiatan perencanaan alokasi dana desa tercermin dalam kegiatan musyawarah perencanaan pembangunan desa (Muserembangdes) yang diselenggarakan oleh pemerintah desa, namun berdasarkan data di lapangan. Di dalam tahap perencanaan aktor mempunyai posisi yang amat strategis bersama-sama dengan faktor kelembagaan (institusi) kebijakan itu sendiri. Interaksi aktor dan kelembagaan inilah yang kemudian menentukan proses perjalanan dan strategi yang dilakukan oleh komunitas kebijakan dalam makna yang lebih luas. Pada prinsipnya aktor kebijakan adalah mereka yang selalu dan harus terlibat dalam setiap proses analisis kebijakan publik, baik berfungsi sebagai perumus maupun kelompok penekan yang senantiasa aktif dan proaktif di dalam melakukan interaksi dan interelasi di dalam konteks analisis kebijakan publik. Meminjam istilah konsep Anderson, dalam kegiatan tersebut bahwa aktor kebijakan meliputi aktor internal birokrasi dan aktor eksternal yang selalu mempunyai konsem terhadap kebijakan. Namun di Kampung Kenyam hanya dihadiri oleh aktor internal birokrasi saja disini adalah para elit Kampung dan jajarannya, tanpa melibatkan aktor eksternal

(masyarakat) untuk terlibat langsung dalam kegiatan tersebut. Sehingga masyarakat cenderung mengiyakan apa yang sudah dipersiapkan oleh Pemerintah Kampung. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa aktor dalam kaitannya dalam tahap perencanaan alokasi dana desa, pelaku dan penentunya adalah hanya aktor internal birokrasi. Dalam tahap perencanaan implementasi kebijakan alokasi dana desa di Kampung Kenyam berpola hierarki. Pola hubungan dan interaksi antara aktor pada model ini adalah berkaitan dengan pola perumusan kebijakan yang sangat struktural, dimana kelompok aktor internal birokrasi menjadi superordinat dan kelompok yang lain (masyarakat) tentu saja menjadi subordinat.

Tabel Matriks posisi dan peran aktor dalam proses perencanaan implementasi kebijakan alokasi dana desa

Peran Aktor	Dimensi Interaksi		
	Dominasi	Akomodasi	Kompromi
Pemerintah Desa			
BMK			
Masyarakat			

Keterangan  : Aktor Berperan  
 : Masing-masing actor Berperan

Konteks perencanaan dalam implementasi kebijakan alokasi dana desa oleh pihak eksekutif dalam hal ini adalah Pemerintah Kampung dan disepakati BMK

merupakan tahapan yang harus dilalui sebelum tahap pelaksanaan implementasi kebijakan alokasi dana desa. Dominasi aktor Pemerintah Kampung yang tentu saja bersama seluruh PTPKD terkait nampak lebih berperan disebabkan oleh ketidakmampuan BMK memaksimalkan wewenangnya dalam perencanaan implementasi kebijakan alokasi dana desa. Peran legislatif yang disandang BMK dalam tahap perencanaan implementasi kebijakan alokasi dana desa tidak dilaksanakan dengan maksimal. Temuan ini berbanding terbalik dengan pendapat Hyde & Shafritz yang dikutip oleh Muhlis Madani dalam bukunya menyatakan bahwa penganggaran adalah sebuah proses legislative. Apapun yang dibuat oleh eksekutif dalam proses anggaran, pada akhirnya tergantung pada legislatif karena legislatif mempunyai kekuasaan untuk mengesahkan atau menolak usulan anggaran yang diajukan eksekutif.

Implementasi program di Kampung Kenyam juga dilaksanakan dalam rangka pemberdayaan masyarakat dan menekankan proses motivasi berpartisipasi dalam pembangunan kampung. Pemerintah Kampung menyusun perencanaan pembangunan Kampung sesuai dengan kewenangannya dengan mengacu pada perencanaan pembangunan kabupaten. Perencanaan Pembangunan Kampung meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kampung dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Kampung yang disusun secara berjangka dan ditetapkan dengan Peraturan Kampung. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kampung untuk jangka waktu 6 (enam) tahun sedangkan Rencana Pembangunan Tahunan Kampung atau yang disebut Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Kampung untuk jangka waktu 1

(satu) tahun. RKP Desa merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kampung.

Cara pandang desa di masa lalu berbeda dengan cara pandang masa kini. Desa masa lalu hanya diposisikan sebagai objek kebijakan dan pelaksanaan pembangunan. Dalam era baru, UU No 6/2014 tentang Desa memposisikan desa sebagai subjek pembangunan, desa memiliki kewenangan dan kesempatan yang luas dalam mengurus diri sendiri sesuai kebutuhannya.

Gambar 4.7

### Siklus Pembangunan Desa / Kampung



Sumber : Hanif Nurcholis (2016)

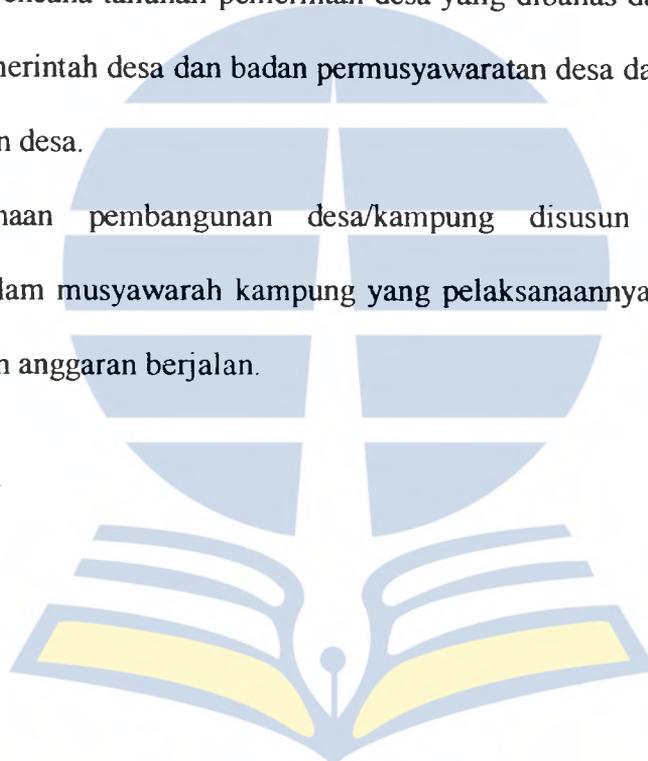
Dalam rangka menyusun rencana pembangunan desa ada konsep-konsep yang harus dipahami menurut batasan pengertian yang tertuang dalam ketentuan Umum UU Nomor 6 tahun 2014 tentang desa adalah sebagai berikut :

1. Musyawarah perencanaan pembangunan desa yang selanjutnya disebut Musrembang adalah forum musyawarah tahunan yang dilaksanakan secara partisipatif oleh para pemangku kepentingan desa (pihak berkepentingan untuk mengatasi permasalahan desa dan pihak yang akan kenak hasil musyawarah) untuk menyepakati rencana kegiatan didesa 1 (satu) tahunan.
2. Perencanaan Pembangunan desa adalah suatu proses tahapan-tahapan penyusunan kegiatan yang melibatkan berbagai unsur pemangku kepentingan guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan kesejahteraan sosial dalam suatu lingkungan wilayah atau daerah dalam rangka jangka waktu tertentu
3. Rencana pembangunan jangka menengah desa selanjutnya disingkat memuat arah kebijakan pembangunan desa, arah kebijakan keuangan desa, kebijakan umum dan program kerja organisasi perangkat daerah (OPD), lintas OPD, dan Program prioritas kewilayahan disertai dengan rencana kerja.
4. Rencana kerja pembangunan desa yang selanjutnya disingkat RKPDes adalah dokumen perencanaan untuk periode 1 (satu) tahun yang merupakan penjabaran dari RPJMDes yang memuat rancangan kerangka ekonomi desa, dengan mempertimbangkan kerangka pendanaan desa maupun yang ditempuh

dengan mendorong partisipasi masyarakat dengan mengacu pada rencana kerja pemerintah daerah dan RPJMDes.

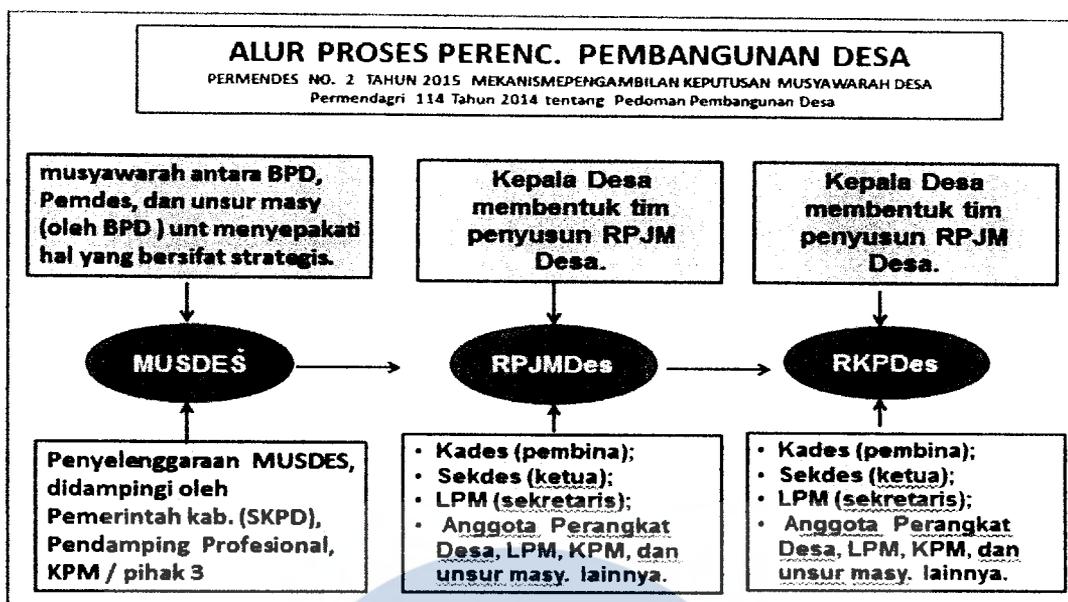
5. Peraturan desa yang selanjutnya disingkat Perdes adalah peraturan yang dibuat oleh BPD/BMK bersama kepala desa/kampung
6. Keuangan desa adalah semua hak dan kewajiban dalam rangka penyelenggaraan pemerintah desa yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban desa.
7. Anggaran pendapatan dan belanja desa yang selanjutnya disingkat APBDes adalah rencana tahunan pemerintah desa yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa dan ditetapkan dengan peraturan desa.

Perencanaan pembangunan desa/kampung disusun berdasarkan hasil kesepakatan dalam musyawarah kampung yang pelaksanaannya paling lambat pada bulan Juni tahun anggaran berjalan.



Gambar 4.8

## Alur Prosedur Perencanaan Pembangunan Desa / Kampung



Sumber : Hanif Nurcholis (2016)

Sesuai amanat UU Desa Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa diberikan kewenangan untuk mengurus tata pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan secara mandiri untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa (*village community*). Disamping itu, pemerintah desa secara mandiri diharapkan mampu mengelola pemerintahan dan berbagai sumber daya yang dimilikinya, termasuk pengelolaan keuangan dan kekayaan milik desa. Dalam perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan, pemerintah desa harus melibatkan masyarakat desa dalam pengambilan keputusan dan kebijakan-kebijakan strategis yang terkait pembangunan desa melalui forum musyawarah desa yang difasilitasi oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD/BMK).

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kampung (RPJM Kampung)  
Dalam menyusun RPJM Kampung, pemerintah kampung wajib menyelenggarakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kampung (Musrenbangkam) secara partisipatif. Musrenbangkam diikuti oleh pemerintah Kampung, Badan Musyawarah Kampung dan unsur masyarakat Kampung, yang terdiri atas tokoh adat, tokoh agama, tokoh masyarakat dan/atau tokoh pendidikan. RPJM Kampung ditetapkan dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) bulan terhitung sejak tanggal pelantikan kepala Kampung.
2. Rencana Kerja Pemerintah Kampung (RKP Kampung) RKP Kampung disusun oleh Pemerintah Kampung sesuai dengan informasi dari pemerintah daerah kabupaten berkaitan dengan pagu indikatif kampung dan rencana kegiatan pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten. RKP kampung mulai disusun oleh Pemerintah kampung pada bulan Juli tahun berjalan dan sudah harus ditetapkan paling lambat pada bulan September tahun anggaran berjalan.  
Rancangan RKP kampung paling sedikit berisi uraian sebagai berikut :
  - a. Evaluasi pelaksanaan RKP kampung tahun sebelumnya;
  - b. Prioritas program, kegiatan, dan anggaran kampung yang dikelola oleh kampung
  - c. Prioritas program, kegiatan, dan anggaran kampung yang dikelola melalui kerja sama antar kampung dan pihak ketiga

- d. Rencana program, kegiatan, dan anggaran kampung yang dikelola oleh kampung sebagai kewenangan penugasan dari pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten
- e. Pelaksana kegiatan kampung, yang terdiri atas unsur perangkat kampung dan unsur masyarakat kampung.

**Perencanaan pembangunan** yang telah dilaksanakan oleh pemerintah kampung Kenyam dari tahun 2016 – 2018 telah sesuai dengan aturan yang berlaku dan dapat memberikan hasil yang cukup baik. Pihak-pihak yang telah dilibatkan dalam perencanaan pembangunan kampung dipandang telah memenuhi ketentuan dalam mewakili warga kampung, pihak tersebut ; Badan Musyawarah Kampung dan tokoh-tokoh di kampung. Mengingat kebijakan ini mampu memberikan hasil yang cukup memuaskan maka dalam proses perencanaan pembangunan tahun selanjutnya harus ditingkatkan agar mencapai hasil yang lebih baik untuk kesejahteraan warga kampung.

#### **4.3.2. Pelaksanaan Pengelolaan Dana Pembangunan Kampung**

Teknis pelaksanaan dalam pembangunan desa sudah sesuai dengan alur pemerintahan yang baik, hal ini ditunjukkan adanya keterlibatan masyarakat dalam proses pelaksanaan pembangunan kampung, contohnya saja dalam pembangunan rumah layak huni dan tempat penampung air hujan. Pada pembuatan kebijakan pelaksanaan pengelolaan dana desa masyarakat memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan komponen lainnya untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan

pemerintahan dan pembangunan kampung, namun partisipasi yang ada belum dapat menunjukkan ratio yang sesuai dengan kebutuhan, hal ini karena jumlah partisipasi masyarakat belum dapat mewakili secara keseluruhan. Alasan lainnya adalah minimnya transparansi informasi dari pemerintah Kampung Kenyam perihal kegiatan penyusunan kebijakan pengalokasian dana desa yang ada. Sebagaimana diungkapkan oleh Esmara bahwa partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan berhubungan dengan dukungan dana, fasilitas, dan tenaga dari masyarakat itu sendiri, serta kemampuan untuk menyelenggarakan administrasi termasuk koordinasi secara teratur dari setiap program pembangunan. Dengan demikian, masyarakat dapat berpartisipasi dan memiliki rasa tanggungjawab dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa dengan mengarahkan dukungan tenaga, pemikiran, ketrampilan, dana maupun material secara sukarela, serta mampu menciptakan suasana kerjasama yang kondusif dengan komponen lainnya.

Rancangan Kegiatan Pembangunan (RKP) Kampung dilampiri Rencana Kegiatan dan Rencana Anggaran Biaya (RAB), yang telah diverifikasi oleh tim verifikasi. Selanjutnya, Kepala Kampung menyelenggarakan Musrenbangkam yang diadakan untuk membahas dan menyepakati rancangan RKP Kampung. Rancangan RKP Kampung memuat rencana penyelenggaraan Pemerintahan Kampung, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat kampung.

Terkait proses Pengelolaan Dana dalam meningkatkan pembangunan fisik di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga terlebih dahulu menyusun tim pelaksana alokasi dana yang terdiri dari Kepala Kampung selaku Penanggung Jawab Operasional Kegiatan (PJOK), Sekretaris Kampung selaku Penanggung Jawab Administrasi Kegiatan (PJAK), Kepala Urusan Keuangan selaku Bendahara dan di bantu oleh Pendamping Kampung. Selanjutnya, proses pengelolaan alokasi dana desa terdiri dari tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban.

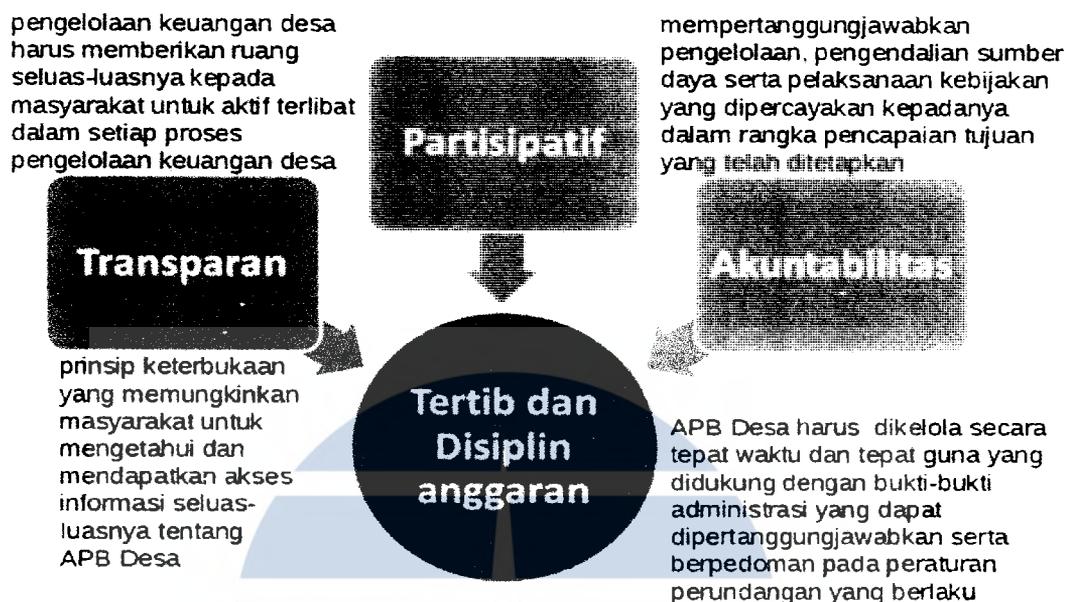
Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan perencanaan Pengelolaan alokasi dana desa di Kampung Kenyam kurang efektif dimana dilakukan dengan melihat proses musrembang kampung untuk membahas rencana kegiatan penggunaan anggaran serta bagaimana proses pengelolaan, pada tahapan perencanaan ini di ukur dengan jumlah pihak yang berpartisipasi dalam proses musrembang kampung

Selain itu, dalam tahapan perencanaan Pengelolaan Alokasi Dana ini menunjukkan bahwa masih kurangnya partisipasi masyarakat dalam mengikuti setiap tahapan proses pengelolaan dana, serta dalam proses musrembang kampung pada tahapan perencanaan ini kurangnya transparansi informasi dari Pemerintah Kampung yang berdampak pada rendahnya tingkat partisipasi dan pengawasan dari masyarakat kampung baik secara lembaga maupun individu dalam setiap proses pengelolaan dana. Pendapat diatas senada dengan hasil penelitian Sumiati (2014) yang berjudul Pengelolaan Alokasi Dana Desa pada Desa Ngatabaru Kecamatan Sigi Biromaru Kabupaten Sigi. Dimana penelitian ini menggambarkan bahwa skala prioritas dalam pelaksanaan program lebih diutamakan. Hal tersebut dikarenakan begitu banyaknya

aspirasi yang dikemukakan oleh masyarakat yang berdampak terhadap tidak terlaksananya program lainnya.

Gambar 4.10

Asas Pengelolaan Keuangan Desa / Kampung



Sumber : Hanif Nurcholis (2016)

Dalam pelaksanaan keuangan desa, terdapat beberapa prinsip umum yang harus ditaati yang mencakup penerimaan dan pengeluaran. Prinsip itu diantaranya bahwa seluruh penerimaan dan pengeluaran Kampung di Kampung Kenyam dilaksanakan melalui Rekening Kas Kampung. Pencairan dana dalam Rekening Kas Kampung ditandatangani oleh Kepala Kampung dan Bendahara Kampung.

Dengan pengaturan tersebut, maka pembayaran kepada pihak ketiga secara normatif dilakukan melalui transfer ke rekening bank pihak ketiga. Dalam pelaksanaannya, Bendahara Kampung dapat menyimpan uang dalam Kas Kampung

pada jumlah tertentu untuk memenuhi kebutuhan operasional Pemerintah Kampung. Selain itu, agar operasional kegiatan berjalan lancar, dimungkinkan juga pembayaran kepada pihak ketiga dilakukan dengan menggunakan kas tunai melalui pelaksana kegiatan (panjar kegiatan). Pemberian panjar kepada pelaksana kegiatan dilakukan dengan persetujuan terlebih dahulu dari kepala kampung setelah melalui verifikasi Sekretaris Kampung.

Menurut Sukei (2007) sebagai satu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yurisdiksi dan berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat, maka desa memerlukan perhatian secara proporsional dengan memposisikan lembaga desa dalam satu koridor hukum yang dapat menjamin eksistensi desa dengan mempertimbangkan asas keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi serta pemberdayaan masyarakat.

Alokasi Dana Desa adalah merupakan dana perimbangan pemerintah pusat dan daerah yang dimaksudkan untuk membiayai program pemerintahan desa dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pemberdayaan masyarakat. ADD bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah tahun berjalan. Dalam pelaksanaan ADD kita juga masih dapat melihat partisipasi aktif dari lapisan masyarakat dengan adanya swadaya dari masyarakat yang tercermin dari data paparan ADD. Pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang pembiayaannya bersumber dari ADD sepenuhnya dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Desa. Untuk mendukung keterbukaan dan penyampaian informasi secara jelas kepada masyarakat, maka di

setiap kegiatan fisik wajib dilengkapi dengan papan informasi kegiatan yang dipasang di lokasi kegiatan. Papan informasi tersebut sekurang-kurangnya memuat nama kegiatan, volume kegiatan, besaran anggaran dari ADD maupun swadaya masyarakat, dan waktu pelaksanaan kegiatan seperti yang telah disepati dari Musrenbang Desa/Kampung. Semua penerimaan dan pengeluaran desa didukung oleh bukti yang lengkap dan sah serta ditandatangani oleh Kepala Desa/Kampung dan Bendahara Desa/Kampung.

**Pada tahapan pelaksanaan** pengelolaan ADD di Kampung Kenyam, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam tahapan pelaksanaan Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kampung Kenyam ini, dari setiap pembangunan kampung yang dilakukan. Namun dikarenakan kurangnya transparansi informasi terkait pelaksanaan perencanaan kegiatan oleh Pemerintah Kampung kepada masyarakat, sehingga pencapaian tujuan Pengelolaan Alokasi Dana Desa yang dilakukan di Kampung Kenyam belum efektif.

Pelaksanaan kegiatan sebagaimana ditetapkan dalam APBDes yang pembiayaannya bersumber dari ADD sepenuhnya dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Desa, selanjutnya guna mendukung keterbukaan dan penyampaian informasi secara jelas kepada masyarakat, maka pada setiap pelaksanaan kegiatan fisik ADD wajib dilengkapi dengan Papan Informasi Kegiatan yang dipasang di lokasi kegiatan. Dengan demikian tahapan pelaksanaan Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam meningkatkan pembangunan fisik di Kampung Kenyam berjalan dengan baik, akan tetapi walaupun proses pembangunan berjalan dengan baik namun tahapan pelaksanaan

ini harus melibatkan masyarakat sebagai tim evaluasi atau tim pengawas dari setiap kegiatan yang di adakan oleh Pemerintah Kampung.

#### 4.3.3. Pertanggungjawaban Pengelolaan Dana Kampung

Selanjutnya, **tahapan pertanggungjawaban Pengelolaan** Alokasi dana Desa di Kampung Kenyam, hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan pertanggungjawaban kurang efektif, dimana penyusunan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) tidak disusun oleh Pemeintah Kampung Kenyam dan tidak adanya evaluasi kegiatan yang seharusnya dilakukan bersama masyarakat Kampung Kenyam. Maka tahapan petanggungjawaban yang dilakukan oleh pemerintah Kampung Kenyam dapat dikatakan masih perlu diperbaiki.

Hasil penelitian diatas senada dengan penelitian Abu Raum (2014), bahwa belum terjadi pertanggungjawaban secara langsung kepada masyarakat hal tersebut terjadi karena belum ada transparansi atau keterbukaan oleh Pemerintah Desa sebagai Pengelolaa Alokasi Dana Desa kepada masyarakat dalam bentuk informasi penggunaan dana Alokasi Dana Desa. Analisis tersebut didukung oleh kenyataan bahwa pelaksanaan kegiatan fisik yang didanai Alokasi Dana Desa diserahkan Perangkat Desa, sedangkan sebagian besar tidak menginformasikan kepada masyarakat tentang dana yang diterima dari pemerintah Kabupaten.

Dalam pelaksanaan dan pengelolaan Keuangan Desa harus dikelola berdasarkan azas-azas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran, dan dikelola dalam masa 1(satu) tahun anggaran yakni mulai 1

Januari sampai dengan tanggal 31 Desember dalam tahun berjalan tersebut. Begitu pula Alokasi Dana Desa yang diterima oleh tiap desa yang merupakan salah satu sumber keuangan desa dari bagian dari dana perimbangan keuangan Pusat dan daerah yang diterima oleh Pemerintah kabupaten/kota pada hekekatnya merupakan stimulan kepada desa agar mampu mengelola Alokasi Dana Desa secara efektif dan efisien. Pengelolaan Alokasi Dana Desa juga harus transparan guna mewujudkan pengembangan, kegiatan masyarakat menuju kemandirian desa. Kepala Desa sebagai Kepala Pemerintah Desa/kampung adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa dan mewakili Pemerintah Desa.

Dalam melaksanakan tugas, kewenangan, hak, dan kewajibannya dalam pengelolaan keuangan desa, kepala desa/kampung memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan. Laporan tersebut bersifat periodik semesteran dan tahunan, yang disampaikan ke Bupati dan ada juga yang disampaikan ke BPD/BMK. Rincian laporan sebagai berikut:

1. Laporan kepada Bupati (melalui Kepala Distrik);
2. Laporan Semesteran Realisasi Pelaksanaan APBDesa/Kampung;
3. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa/Kampung kepada Bupati setiap akhir tahun anggaran.
4. Laporan Realisasi Penggunaan Dana Desa
5. Laporan kepada Badan Musyawarah Kampung (BMK)
6. Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa/Kampung terdiri dari Pendapatan, Belanja, dan Pembiayaan.

Laporan Realisasi Pelaksanaan APBDKampung disampaikan kepada Bupati melalui Kepala Distrik, terdiri dari :

1. Laporan Semester Pertama, disampaikan paling lambat pada akhir bulan Juli tahun berjalan;
2. Laporan Semester Akhir Tahun, disampaikan paling lambat pada akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Laporan Realisasi Pelaksanaan APBKampung Semester Pertama menggambarkan realisasi pendapatan, belanja dan pembiayaan selama semester I dibandingkan dengan target dan anggarannya, sedangkan Laporan Realisasi Pelaksanaan APBKampung Semester Akhir Tahun menggambarkan Realisasi pendapatan, belanja dan pembiayaan sampai dengan akhir Tahun, jadi bersifat akumulasi hingga akhir tahun anggaran.

Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB kampung Setiap Akhir Tahun Anggaran disampaikan kepada Bupati melalui Kepala Distrik terdiri dari Pendapatan, Belanja, dan Pembiayaan yang telah ditetapkan dengan Peraturan Kampung. Setelah Pemerintah Kampung dan BMK telah sepakat terhadap Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Kampung dalam bentuk Peraturan Kampung, maka Perkam ini disampaikan kepada Bupati sebagai bagian tidak terpisahkan dari Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Kampung. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Kampung sebagaimana tercantum dalam pada pasal 41 Permendagri 113/2014, disampaikan paling lambat 1 (satu) bulan setelah tahun anggaran berkenaan.

Laporan Realisasi Penggunaan Dana Kampung disampaikan kepada Bupati setiap semester. Penyampaian laporan realisasi penggunaan Dana Desa dilakukan :

1. Untuk semester I paling lambat minggu keempat bulan Juli tahun anggaran berjalan.
2. Untuk semester II paling lambat minggu keempat bulan Januari tahun anggaran berikutnya.

Berdasarkan Laporan Dana Desa dari Kampung-kampung yang ada di wilayah Kabupaten, Bupati menyampaikan Laporan Realisasi Penyaluran dan Konsolidasi Penggunaan Dana Desa kepada Menteri keuangan dengan tembusan Menteri Desa dan Gubernur paling lambat minggu keempat bulan Maret tahun anggaran berikutnya. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB kampung merupakan laporan yang disampaikan secara periodik kepada BMK terhadap pelaksanaan APB Kampung yang telah disepakati di awal tahun dalam bentuk Peraturan Kampung. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Kampung dilampiri :

1. Format Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Kampung Tahun Anggaran berkenaan;
2. Format Laporan Kekayaan Milik Kampung per 31 Desember Tahun Anggaran berkenaan; dan
3. Format Laporan Program Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang Masuk ke Kampung.

Pertanggungjawaban pengelolaan dana kampung yang terdapat pada kampung Kenyam perlu diperbaiki agar pertanggungjawaban tersebut mampu memberikan tingkat kepercayaan masyarakat yang lebih baik.

#### 4.3.2 Faktor Penghambat Pengelolaan Dana Kampung

##### 1. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, bahwa faktor penghambat dalam pengelolaan dana kampung dalam kegiatan meningkatkan pembangunan fisik di Kampung Kenyam Distrik Kenyam ini yaitu Sumber daya manusia yang masih sangat terbatas, dimana kondisi sumber daya manusia pelaksana pengelolaan dana kampung yang ada di Kampung Kenyam masih terbatas dan belum sesuai dengan standar kompetensi, baik dari kualitas pendidikan ataupun pengalaman kerja yang dimiliki perangkat Kampung Kenyam yang masih berpendidikan tamatan SD/ sederajat dan juga SMP/ sederajat.

Hal ini terbukti dengan masih ditemukannya ketidakmampuan pelaksana kegiatan pengelolaan dana kampung secara optimal, yaitu dalam membuat Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) sehingga harus menggunakan bantuan pihak ketiga. Oleh karena itu perlu dilakukan upaya pengembangan sumber daya manusia, secara teoritis kita kenal empat perspektif tentang peran pembangunan sumber daya manusia dalam pembangunan (Moeljarto, 2016) yaitu :

- a. Perspektif Functionalist, salah seorang pelopor fungsionalis yakni Durkheim, berpendapat bahwa pendidikan sebagai komponen utama pembangunan

sumber daya manusia harus berfungsi sebagai wacana untuk mewariskan norma-norma dan nilai-nilai masyarakat yang dapat memperkuat homogenitas dengan mewajibkan konformitas sikap, perilaku, dan keterampilan. Menurut perspektif ini, kualitas manusia “diprogram” melalui pendidikan.

- b. Perspektif Liberal, bagi kaum liberal seperti John Dewey, pembangunan sumber daya manusia lebih dari sekedar mendorong konformitas individu dengan tata nilai yang ada, akan tetapi harus mendorong individu untuk mengembangkan potensinya sebagai manusia melalui pengembangan talenta fisik, emosi, spirit dan intelektualnya.
- c. Perspektif Sosial-Demokratis, perspektif ini melihat peranan pembangunan sumber daya manusia dalam mewujudkan persamaan dan keadilan sosial. Karenanya, *apabila* pendidikan gagal dalam mewujudkan *equality of opportunity*, maka hal itu akan berarti kegagalan dalam mengembangkan potensi individu.
- d. Perspektif Marxist, sebagaimana diduga, perspektif ini sangat berbeda dengan perspektif lainnya. Mereka melihat di dalam masyarakat yang kapitalis, pembangunan sumber daya manusia merupakan proses reproduksi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan mereka yang menguasai tenaga kerja dan faktor produksi. Kurikulum pendidikan menghasilkan tenaga kerja yang pasif, taat (*obedient*), yang menerima struktur kekuasaan tanpa mempersoalkannya.

Konsep pengembangan sumber daya manusia, selama ini terdapat perbedaan dan ketidaksamaan pengertian pengembangan sumber daya manusia diantara para

pakar. Ketidaksamaan pengertian ini muncul sebagai akibat setiap negara mempunyai pengertian yang disesuaikan dengan kondisi dan kepentingan masing-masing negara.

Pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor seperti : pendidikan dan pelatihan; perencanaan dan manajemen karier; peningkatan kualitas produktivitas; serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja. Sementara itu Klingner dan Nalbandian (2015) memasukkan pula faktor motivasi kerja dan penilaian prestasi kerja sebagai aspek yang mencakup dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia sangat penting kaitannya dengan menghilangkan kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas serta untuk menghadapi tugas sekarang dan maupun untuk menjawab tantangan masa depan.

## **2. Informasi**

Dari hasil penelitian salah satu faktor penghambat Pengelolaan Alokasi Dana Desa adalah kurangnya informasi yang diperoleh masyarakat dari Pemerintah Kabupaten sehingga masyarakat tidak mengetahui sama sekali fungsi mereka sebagai tim pengawas langsung dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa, melainkan masyarakat hanya mengetahui bahwa ada dan sudah telaksananya pembangunan yang ada di Kampung Kenyam tersebut.

Sebagaimana yang dikatakan Arief (2014) dalam implementasi kebijakan sumber informasi yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab melaksanakan

sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personel dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Jika para aktor pembuat kebijakan telah melihat ketidakjelasan spesifikasi kebijakan sebenarnya mereka tidak mengerti apa sesungguhnya yang akan diarahkan. Para implemetor kebijakan bingung dengan apa yang akan mereka lakukan sehingga jika dipaksakan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan.

Informasi yang disampaikan oleh Pemerintah Kampung terkait Pengelolaan Alokasi Dana Desa masih kurang jelas. Selain tidak pernah melakukan sosialisasi sebelumnya, dalam tahapan musrembang Kampung Pemerintah Kampung juga hanya sekedar menyebutkan nominal Alokasi dana Desa yang diperoleh. Namun tidak ada penjelasan lebih lanjut terkait dengan tujuan Pengelolaan Alokasi Dana Desa, bagaimana penggunaan anggaran tersebut, atau bagaimana peran masyarakat dalam setiap tahapan Pengelolaan Alokasi Dana Desa tersebut.

### **3. Lemahnya Pengawasan**

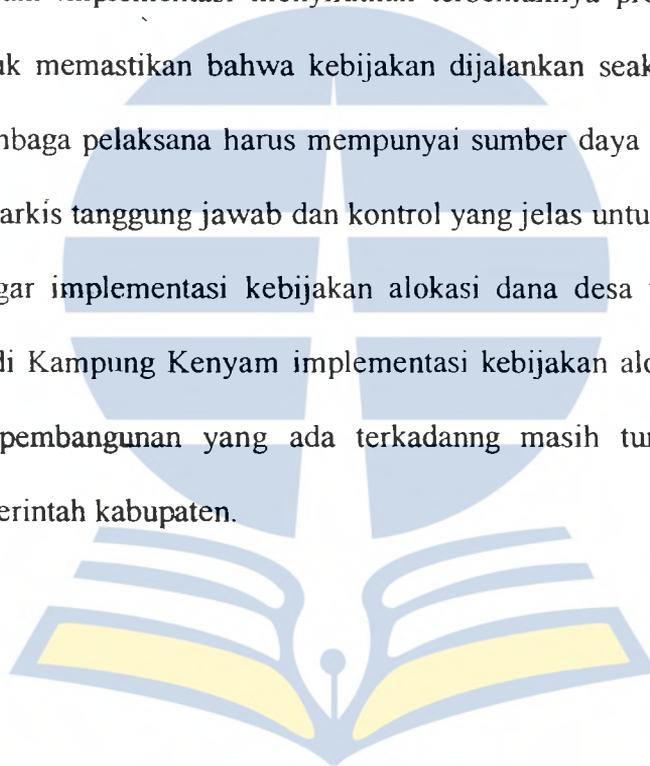
Pengawasan disini seringkali disamakan dengan kontrol atau monitoring, di tahap ini sangat diperlukan pengawasan oleh masyarakat dalam alokasi dana desa, agar tidak terjadi kecurangan maupun penyelewengan dana. Dalam kaitannya dengan alokasi dana desa pengawasan ini dimaksud untuk memastikan pelaksanaan alokai dana desa sudah tepat sasaran yang sesuai dengan rencana atau tidak. Jika melihat di

lapangan pengawasan oleh masyarakat kampung Kenyam kurang mendapat akses. Pengelola ADD di tingkat desa yaitu kepala Kampung PTPKD, dan bendahara kampung. Sudah jelas disini tidak ada campur tangan masyarakat dalam mengawasi alokasi dana desa, terlebih lagi yang menjadi PTPKD yaitu sekretaris kampung. Dengan demikian, partisipasi masyarakat dalam pengawasan alokasi dana desa ini dapat dikatakan kurang baik, karena memang tidak ada pelaporan yang bisa diketahui oleh masyarakat setempat, masyarakat hanya diajak dalam berpartisipasi dalam penyusunan kebijakan pengelolaan dana desa saja, tidak sampai pada tahapan pengawasan, begitu juga dengan proses laporan pertanggung jawaban. Jangankan terkait pelaporan, masyarakat saja masih banyak yang tidak tahu tentang ADD dan berapa besarnya ADD yang di dapat di Kampung Kenyam tersebut, yang mengetahui hanya beberapa seseorang yang berpartisipasi dalam proses penyusunan kebijakan pengelolaan dana desa, tetapi mereka tidak banyak yang mensosialisasikan kepada masyarakat secara luas.

Interaksi Aktor yang terjadi di Kampung Kenyam dalam alokasi dana desa tergolong dinamis, tidak ada gesekan dimasyarakat, walaupun yang berperan penting hanya segelintir elit kampung tetapi tidak ada konflik yang terjadi. Dengan memperhatikan berbagai ragam dan pendekatan dalam memahami berbagai aktor yang terlibat dalam proses kebijakan publik, maka konsep dan konteks aktor adalah sangat terkait dengan macam dan tipologi kebijakan yang akan dianalisis. Dalam perspektif formulasi masalah kebijakan publik, maka aktor yang terlibat secara garis besarnya dapat dipilah menjadi dua kelompok besar yaitu internal birokrasi dan

eksternal birokrasi. Namun yang mempunyai peran utama di Kampung Kenyam adalah internal birokrasi, yaitu perangkat kampung.

Jika melihat hasil wawancara yang ditunjukkan dalam penyampaian data terbukti bahwa sudah ada campur tangan dari masyarakat Kampung Kenyam, namun masih kurang dalam hal pengawasan. Hanya segelintir elit kampung saja yang turut andil dalam pengawasan. Sedangkan idealnya partisipasi masyarakat harus ikut berpartisipasi dari tahap perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan. Meminjam istilah Pressman dan Wildavsky yang melihat implementasi sebagai “interaksi antara penetapan tujuan dan tindakan yang diarahkan untuk mencapainya” keduanya menggarisbawahi implementasi menyiratkan terbentuknya prosedur birokrasi yang memadai untuk memastikan bahwa kebijakan dijalankan seakurat mungkin. Untuk tujuan ini, lembaga pelaksana harus mempunyai sumber daya yang cukup dan perlu ada sistem hirarkis tanggung jawab dan kontrol yang jelas untuk mengawasi tindakan pelaksana. Agar implementasi kebijakan alokasi dana desa tepat sasaran. Sedangkan yang terjadi di Kampung Kenyam implementasi kebijakan alokasi dana desa masih kurang dan pembangunan yang ada terkadang masih tumpang tindih dengan program pemerintah kabupaten.



#### 4. Partisipasi Masyarakat

Berdasarkan hasil penelitian setiap tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam meningkatkan pembangunan Kampung Kenyam masih kurang baik. Hal ini dari setiap proses tahapan Pengelolaan Alokasi Dana Desa belum sesuai dengan prinsip pengelolaan dan tujuan Alokasi Dana Desa.

Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam meningkatkan pembangunan di Kampung Kenyam, dilakukan dengan tiga proses tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban masih kurang baik, dimana terkait dengan masih kurangnya sosialisasi dalam setiap musrembang Kampung sehingga mengakibatkan kurangnya partisipasi masyarakat dikarenakan kurangnya informasi yang diperoleh masyarakat kampung sehingga berdampak pada rendahnya partisipasi dan pengawasan dari masyarakat kampung baik secara lembaga ataupun individu dalam setiap tahapan Pengelolaan Alokasi Dana Desa. Kondisi tersebut berdampak pula belum efektifnya pencapaian tujuan Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam meningkatkan pembangunan di Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga.

Hasil penelitian terkait rendahnya partisipasi masyarakat dan pengawasan oleh masyarakat seperti tersebut diatas, juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldi (2012). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Aliantan Kecamatan Kabun Kabupaten Rokan Hulu belum efektif, beberapa kendala ditemui seperti kurangnya partisipasi masyarakat,

serta tidak adanya pengawasan dari lembaga masyarakat utamanya BPD Aliantan sebagai lembaga desa yang bertugas untuk mengawasi kinerja pemerintah desa.

Selanjutnya, kurangnya partisipasi masyarakat baik secara lembaga maupun individu dalam Pengelolaan Alokasi Dana desa tentu sangat disayangkan. Sebab tujuan Pengelolaan Alokasi Dana Desa yang sekaligus menjadi semangat UU Desa adalah menciptakan masyarakat yang aktif dan mampu menjadi elemen utama dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi setiap kegiatan pembangunan yang terjadi di desa.

Faktor-faktor penghambat diatas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Thomas (2013) dengan judul penelitian Penegelolaan Alokasi Dana desa dalam upaya meningkatkan pembangunan di Desa Sebwang Kecamatan Sesayap Kabupaten Tana Tidung. Kualitas Sumber Daya Manusia yang ada di Desa Sebwang Kecamatan Sesayap Kabupaten Tana Tidung sebagai faktor internal yang pada umumnya tergolong rendah, kurangnya koordinasi dari Kecamatan, Kantor Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) dan Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Tidung Bagian Keuangan masalah surat pertanggung jawaban (SPJ), sebenarnya aturan tentang pembuatan surat pertanggung jawaban (SPJ) tersebut sudah jelas.

#### **4.4. Implementasi Hasil Penelitian**

Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa memberikan suatu nuansa bahwa Desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya sendiri sesuai kondisi dan sosial budaya setempat.

Konsep pengaturan Pemerintahan Desa salah satunya adalah demokratisasi yang bermakna bahwa penyelenggaraan Pemerintahan Desa harus mengakomodasi aspirasi masyarakat yang diartikulasi melalui Badan Permusyawaratan Desa/BMK dan Lembaga Kemasyarakatan sebagai mitra pemerintah desa.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa dan Tantangannya Bagi Sumberdaya Aparatur Desa, dapat disimpulkan bahwa :

1. Perencanaan pengelolaan dana desa kampung yang dilaksanakan di kampung Kenyam sudah sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku, yaitu Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014. Dalam perencanaan pengelolaan dana desa kampung Kenyam pemerintah telah melakukan upaya untuk melibatkan berbagai pihak dalam penyusunan kebijakan publik tentang kebijakan alokasi dana desa, antara lain ; Badan Musyawarah Kampung dan tokoh-tokoh di kampung Kenyam.
2. Pelaksanaan dalam pengelolaan dana desa sudah 20 orang di tahun 2016, dan sudah menunjukkan tingkat partisipasi sudah cukup tinggi. Untuk tahun 2017 yang ditunjukkan dari kondisi yang hadir dan berpendapat hanya 45% untuk kegiatan musrenbang 55% yang hadir dan berpendapat untuk pembahasan. Hasil musyawarah pembangunan kampung pada tahun 2018 secara umum yaitu 84% menyetujui untuk pembangunan rumah layak huni, pembangunan dan pemeliharaan jalan tanah, pembangunan penangkap air hujan, namun peningkatan

partisipasi tersebut tidak serta merta berbanding lurus dengan capaian yang diinginkan.

3. Pada tahapan pertanggungjawaban dalam proses pengelolaan dana dalam meningkatkan pembangunan fisik di Kampung Kenyam masih kurang efektif, dimana penyusunan laporan pertanggungjawaban tidak disusun oleh pemerintah Kampung Kenyam serta tidak adanya evaluasi kegiatan yang seharusnya dilakukan bersama masyarakat Kampung Kenyam. Hal ini karena proses yang tercipta dalam setiap tahapan Pengelolaan Alokasi Dana Desa tersebut belum sesuai dengan prinsip pengelolaan dan tujuan Alokasi Dana Desa yang mengutamakan transparansi informasi kepada masyarakat sebagai tim evaluasi dari setiap kegiatan pembangunan yang dilakukan, ditambah dengan faktor sumber daya manusia yang kurang memadai untuk dapat menganhandle aspek tersebut.
4. Faktor-faktor penghambat efektifitas pengelolaan dana kampung dalam meningkatkan pembangunan di Kampung Kenyam yaitu :
  - a). Sumber Daya Manusia (SDM), yang mana secara kualitas kemampuan sumber daya manusia masih belum memadai, terbukti dengan ketidakmampuan pelaksana kegiatan pengelolaan dana kampung dalam membuat Laporan Pertanggung jawaban (LPJ) sehingga harus menggunakan bantuan pihak ketiga yang bukan dari Tim pelaksana pengelolaan dana kampung dan juga bukan merupakan bagian dari Perangkat Kampung Kenyam.

- b) Informasi, kurangnya informasi yang diperoleh masyarakat dari Pemerintah Kabupaten sehingga masyarakat tidak mengetahui sama sekali fungsi mereka sebagai tim pengawas langsung dalam pengelolaan dana kampung, melainkan masyarakat hanya mengetahui bahwa ada dan sudah telaksananya pembangunan yang ada di Kampung Kenyam.
- c) Kurangnya pengawasan dari masyarakat sendiri dalam hal implementasi dana desa yang dilakukan. Masyarakat Kampung Kenyam disisi lain sudah menunjukkan perhatiannya terhadap pengalokasian dana desa, hal ini ditunjukkan dari pertisipsi masyarakat saat Kampung Kenyam mengadakan Musrenbang dalam penyusunan kebijakan pengalokasian dana desa supaya efektif, akan tetapi memang factor sumber daya manusia menjadi kendala utamanya.
- c) Partisipasi Masyarakat, partisipasi masyarakat dalam proses pengelolaan dana kampung yang ada di Kampung Kenyam masih tergolong sangat rendah, terbukti dari setiap tahapan pengelolaan dana kampung hampir tidak ada keterlibatan masyarakat.

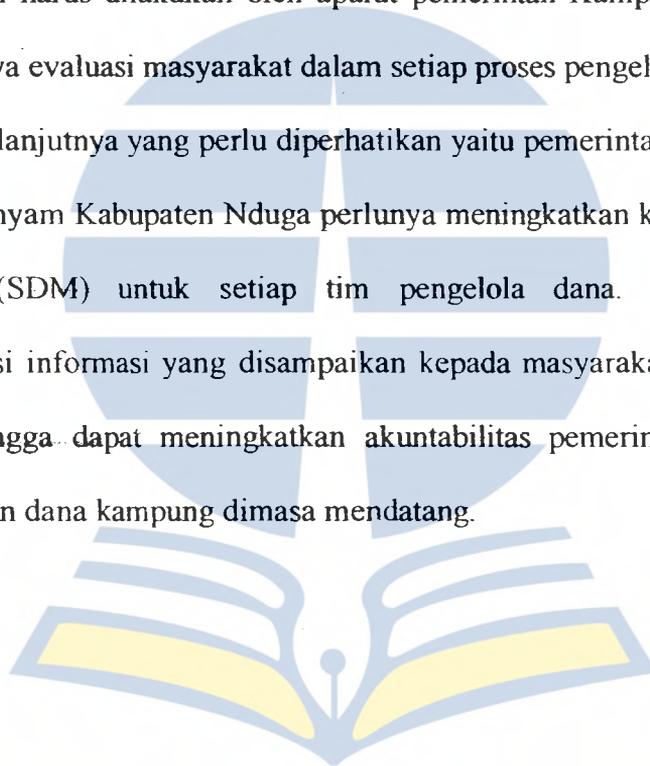
## 5.2. Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan maka saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan dalam pengelolahan dana desa perlu ditingkatkan dengan keterlibatan dari pihak masyarakat dan beberapa tokoh yang terlibat untuk memberikan

kontribusi yang besar dalam menyusun kebijakan perencanaan pembangunan, sehingga dapat menentukan skala prioritas pembangunan yang langsung dirasakan oleh warga kampung Kenyam.

2. Pada tahap pelaksanaan pembangunan perlu upaya meningkatkan partisipasi warga kampung sehingga implementasi kebijakan alokasi dana desa yang telah disusun juga melibatkan warga kampung untuk menyusun rencana strategis kedepan untuk meningkatkan partisipasi warga kampung dalam pembangunan dikampung Kenyam.
3. Proses pertanggungjawaban pengelolaan dana pembangunan yang telah dilaksanakan harus dilakukan oleh aparat pemerintah Kampung Kenyam sendiri dan perlunya evaluasi masyarakat dalam setiap proses pengelolaan dana. Ter
4. Langkah selanjutnya yang perlu diperhatikan yaitu pemerintah Kampung Kenyam Distrik Kenyam Kabupaten Nduga perlunya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk setiap tim pengelola dana. Kemudian perlunya transparansi informasi yang disampaikan kepada masyarakat dalam pengelolaan dana sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas pemerintah kampung dalam pengelolaan dana kampung dimasa mendatang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2008. Analisis Kebijakan Publik. Penerbit, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Anderson, James. E. 2005. Public Policy Making, Holt-Rinehart and Winston, New York.
- Arief, Abd. Hakim. 2014. Implementasi Kebijakan. Kajian Teori dan Praktis. Mimbar Administrasi. LAN. RI dan BPKP. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Penerbit, Rineka Cipta. Jakarta.
- Azwardi. 2014. Efektifitas Alokasi Dana Desa (ADD) dan Kemiskinan. Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Padjajaran, Bandung.
- Danu Wisakti. 2014. Implementasi Kebijakan Alokasi Dana Desa. Ilmu Administrasi Negara, UNDIP, Semarang.
- Dauids, Easton. 1999. Terjemahan Anton, Wijaya. 2012. A System Analysis of Political Life. Pustaka Utama. Jakarta.
- Djoko, S. 2005. Kebijakan Pembangunan Perkotaan Ditinjau Dari Segi Perencanaan Lokal . BPA UGM, Yogyakarta.
- Dunn, William.N. terjemahan Darwin. M. 2002. Analisis Kebijakan Publik. Hanindita Graha Widia. Yogyakarta.
- Dwipayana, A dan Suntoro Eko. 2013. Membangun Good Governance di Desa, Institute of Research and Empowerment, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Djoko. 2012. Metode Kualitatif dan Kuantitatif : Penerapan Dalam Penelitian. Universitas Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Frederickson, George. H. 2002. Social Equity and Public Administration. Origins, Developments and Applications. M.E. Sharpe, Inc. Business Park Drive, Armonk, New York 10504.
- Hamidi. 2008. Metode Penelitian dan Teori Komunikasi. Penerbit, Universitas Malang, Press Malang.
- Handyaningrat, Soewamo. 2002. Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen, Jakarta: Gunung Agung.
- Hartono, W. 2012. Administrasi dan Manajemen Pemerintah Negara Indonesia Menurut UUD 1945 dan Perubahannya. Gunung Agung, Jakarta.
- Hartono, Eko Budi. 2016. Pembangunan Partisipatif Masyarakat Desa Implementasinya dalam Program Alokasi. Galang Printika, Yogyakarta

- Henry, Nicholas. 1995. *Public Administration And Public Affairs*. Upper saddle River, New Jersey 07458.
- Irawan. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Islamy, M. Irfan. 2002. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama. Bina Aksara. Jakarta.
- Lusiana. D. 2005. *Paradigma Administrasi Publik*. Yayasan Pembaharu Administrasi Publik Indonesia, Yogyakarta.
- Manopo, D. Cristin. 2015. *Pelaksanaan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pemerintah Desa*. Rosdakarya. Bandung
- Moleong Lexy J, 2005. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Penerbit, Remaja Rosada Karya. Bandung.
- Riant, Nugroho, D. 2009. *Kebijakan Publik untuk Negara-Negara Berkembang*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Richard, Funzhun. 2015. *The Implementation Of Coaching And Guidance Policy As Character Education For Women Convict In Hongkong Prison*. E-Scholarship provides open access, scholarly publishing services to the University of California
- Rozaki, Abdur dkk. 2014. *Memperkuat Kapasitas Desa dalam Membangun Otonomi Desa*. IRF Press. Yogyakarta
- Sabtoni, Anang dkk. 2015. *Prakarsa Desentralisasi dan Otonomi Desa*.: Ire Press. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian. Penerbit, Alfa Beta. Bandung
- Suharto, Edi. 2003. *Analisis Kebijakan Publik. Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Alfabeta. Bandung
- Sumartono, 2011. *Kemitraan Pemerintah Desa Dengan Badan Perwakilan Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. *Jurnal Pemerintah Daerah* Vol. 5 No. 7 Tahun 2004. FIA. Universitas Brawijaya Malang.
- Suryana. 2013. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bagian Penerbit, Universitas Diponogoro Press, Semarang.
- Suwondo. 2010. *Pelayanan Masyarakat Dalam Pembangunan Nasional*. Haji Masagung, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

- Wahab, Solichin Abdul. 2002. Analisis Kebijakan : Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wicaksono, Widya Kristian. 2006. Administrasi dan Birokrasi Pemerintah. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Winarno, Budi. 2007. Kebijakan dan Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Zauhar, Soesilo. 2010. Reformasi Administrasi. Konsep, Dimensi dan Strategi, Edisi Revisi. Penerbit, Bumi Aksara, Jakarta.

