**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM**

**PENGELOLAAN ALOKASI DANA DESA**

**DI KECAMATAN WALED KABUPATEN CIREBON**

Ipik Permana

***ABSTRACT***

*The main problem in this research is the implementation of policies in management of Village Fund Allocation in District Waled Cirebon was not effective. In this study, the researcher wants to find out the factors that cause ineffectiveness of policy implementation also correlation between authority of Village Consultant Board (BPD) and the village chief in managing Village Fund Allocation (ADD) in Waled District of Cirebon .*

*The method used was qualitative research gaining the data which is more comprehensive in conducting the research. It was because researcher can freely use all instrument in collecting data based on type of the data required. Mean while the approach used was case study observation.*

*The research findings show that the implementation of policies in managing the Village Fund Allocation in District Waled Cirebon was not effective particularly in the aspects of planning and supervising. In the aspect of planning, BPD did not effectively carry out its function as a planner due to the intervention of the village chief in designing a plan and the low awareness of society in participating during Musrenbangdes. Another factor was the incapability of village officials in managing the ADD as well as creating the accountability. The programs did not also represent the people’s aspiration and fulfill their needs. Meanwhile BPD less function as a supervisor and has not materialized "check and balance" between the village chief with BPD.*

*Factors that lead to the ineffectiveness of ADD in managing the policy implementation from the points of content of policy are: a. the weakness of the competence of human resources in managing ADD, b. the inconsistency of policy implementation at the Village Administration, c. the lack of understanding of the budget report and financial accountability village, and d. the lack of sensitivity to political interests. While the views of the context of implementation shows: a. The lack of dissemination to the public, b. the existence of the interests of certain parties against the use of Village Allocation Fund, c. the imbalance number of officials, d. the unoptimal Governmental participation, and e. the authority of the village chief who is more dominant than BPD officials themselves.*

 *Based on the SWOT analysis, the effective strategy to optimize the relationship with the Village Head BPD authority in the managing the ADD in the District Waled Cirebon is to harness the power and opportunity to overcome weaknesses and anticipate threats, in particular by: a. Improving legal education to village authorities and members of the BPD regarding ADD, b. Improving the function of BPD in planning and supervising the management of ADD, c. Adjacent to the village chief, officials, and BPD, d. Outreach to the community about ADD, e. Improving the function of BPD, f. Persuasive approach in order to change community's habits and to increase people participation, and g. Implementing participative programs of rural development.*

***Keywords****: Implementation of policies, Management of Village Fund Allocation, Research findings implementation, Factors the ineffectiveness.*

**PENDAHULUAN**

 Pembahasan dan pembicaraan tentang pembangunan daerah semakin deras di tengah masyarakat sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah yang luas dan bertanggung jawab. Pembangunan daerah pada dasarnya proses pembangunan yang dilaksanakan di tingkat Pemerintahan Daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dengan dukungan masyarakat. Adapun yang dimaksud dengan Pemerintah Daerah menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah sebagai berikut :

Pemerintahan Daerah adalah penyelenggara urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Kutipan tersebut di atas menunjukkan bahwa pembangunan daerah merupakan implementasi otonomi daerah dengan prinsip seluas-luasnya dan bertanggung jawab. Keleluasaan pelaksanaan pembangunan daerah ditandai dengan diberikannya kebebasan kepada Pemerintah Daerah untuk merencanakan dan melaksanakannya sendiri sesuai dengan potensi masing-masing daerah. Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah akan sangat bergantung pada kesiapan Pemerintah Daerah dalam menata sistem pemerintahannya agar tercipta pembangunan yang efektif, efisien, transparansi dan akuntabel serta mendapat partisipasi dari masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahannya.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa dalam penyelenggaraan otonomi daerah dipandang perlu untuk menekankan pada Prinsip-prinsip Pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan Pemerintahan yang bersih (*Clean Governance*) dalam mewujudkan pembangunan daerah yang desentralistik dan demokratis. Salah satu wujud pembangunan daerah adalah Pembangunan Desa yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Keberadaan desa memiliki peranan yang sangat strategis dalam menyukseskan program-program pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan desa karena sebagian masyarakat miskin tinggal di desa. Pembangunan Desa akan berhasil apabila didukung penuh oleh Kelembagaan Desa (Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa, dan Lembaga Kemasyarakatan Desa).Oleh karena itu, peranan Kelembagaan Desa di Indonesia dalam rangka penyusunan dan implementasi kebijakan yang berkaitan dengan pembangunan, pemerintahan, pengembangan kemasyarakatan, pada era reformasi ini semakin menguat dibandingkan era Orde Baru. Perubahan ini sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan perubahan Paradigma Pembangunan dan Pemerintahan Abad 21, baik dalam lingkungan intra dan ekstra sosial.

Lembaga Kemasyarakatan dapat dibentuk di desa yang ditetapkan dengan Peraturan Desa. Lembaga Kemasyarakatan ini misalnya Rukun Tetangga, Rukun Warga, Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga, Karang Taruna, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat dan lain lain. Lembaga Kemasyarakatan mempunyai tugas membantu Pemerintah Desa dan merupakan mitra dalam memberdayakan masyarakat Desa. Tugas Lembaga Kemasyarakatan meliputi : (a) menyusun rencana pembangunan secara partisipatif, (b) melaksanakan, mengendalikan, memanfaatkan, memelihara dan mengembangkan pembangunan secara partisipatif. (c) menggerakkan dan mengembangkan partisipasi, gotong royong dan swadaya masyarakat, (d) menumbuhkembangkan kondisi dinamis masyarakat dalam rangka pemberdayaan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas, Lembaga Kemasyarakatan mempunyai Fungsi : (a) penampungan dan penyaluran aspirasi masyarakatdalam pembangunan, (b) penanaman dan pemupukan rasa persatuan dan kesatuan masyarakat dalam kerangka memperkokoh Negara Kesatuan Republik Indonesia, (c) peningkatan kualitas danpercepatan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, (d) penyusunan rencana, pelaksanaan, pelestarian, dan pengembangan hasil-hasil pembangunan secara partisipatif, (e) penumbuhkembangan dan penggerak prakarsa, partisipasi, serta swadaya gotong-royong masyarakat; (f) pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan keluarga, dan (g) pemberdayaan hak politik masyarakat.

Dalam rangka mempercepat pembangunan desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengentaskan kemiskinan, maka pemerintah menetapkan kebijakan Alokasi Dana Desa (ADD). Kebijakan ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, bahwa setiap Desa wajib menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) adalah Peraturan Desa yang memuat sumber-sumber penerimaan dan alokasi pengeluaran Desa dalam kurun waktu satu tahun. APBDes terdiri atas Bagian Pendapatan Desa, Belanja Desa dan Pembiayaan. Rancangan APBDes dibahas dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa. Kepala Desa bersama BPD menetapkan APBDesa setiap tahun dengan Peraturan Desa (Perdes).Alokasi pengeluaran dalam APBDes meliputi belanja pembangunan dan pos pengeluaran rutin. Belanja Pembangunan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa meliputi :

(1) pos sarana pemerintahan desa, (2) pos prasarana perhubungan, (3) pos prasarana pemasaran, (4) pos prasarana sosial. Sedangkan Belanja Rutin meliputi : (1) posbelanja pegawai, (2) pos belanja barang, (3) pos biaya pemeliharaan, (4) pos biaya perjalanan dinas, (5) pos belanja lain-lain, (6) pos pengeluaran tak terduga.

Kelembagaan desa memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD). Kelembagaan desa yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lembaga, pihak atau institusi yang berada di Desa yang berasal dari unsur eksekutif, legislatif dan masyarakat yang terlibat dalam penyusunan, pelaksanaan, dan pengawasan APBDes yang bersumber dari ADD. Kelembagaan desa ini meliputi : (1) Pemerintah Desa, (2) Badan Permusyawaratan Desa (BPD), (3) Lembaga Kemasyarakatan, dan (4) Tokoh Masyarakat.

Peran BPD dalam menyusun dan melaksanakan APBDes yang bersumber dari ADD berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yaitu : (1) mengevaluasi hasil pengawasan APBDes tahun lalu dengan melibatkan kelembagaan desa serta masyarakat, (2) menampung aspirasi, saran, dan masukan masyarakat berkaitan dengan peraturan desa khususnya rancangan APBDes, (3) membahas rancangan peraturan desa mengenai APB Desa yang disampaikan oleh Kepala Desa, dan (4) melaksanakan pengawasan terhadap jalannya APBDes.

BPD dan Kepala Desa melakukan kegiatan yang sama dalam pengelolaan ADD yaitu melakukan evaluasi terhadap hasil pengawasan APBDes lalu (tahun berjalan) dan melakukan proyeksi untuk APBDes tahun mendatang. Forum ini selain dihadiri oleh pimpinan dan anggota, dapat juga mengundang kehadiran Lembaga Kemasyarakatan Desa yang terdiri dari minimal Rukun Tetangga, Rukun Warga, Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (PKK), Karang Taruna, dan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) atau Masyarakat secara personal, baik berasal dari tokoh bisnis, tokoh masyarakat, tokoh agama dan tokoh politik desa dapat memberikan saran serta masukan pada tahap ini baik kepada Pemerintah Desa dan atau Forum BPD berkaitan dengan rancangan APBDes.

Hasil Penjajagan penelitian awal menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum efektif. Hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena yaitu :

1. Banyak kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan ADD, terutama kepentingan dari tim sukses kepala desa yang ingin mendapat “jatah proyek” pembangunan infrastruktur desa yang dibiayai dari ADD. Kepala desa sendiri seringkali tidak berdaya menghadapinya karena memiliki “hutang budi” kepada tim sukses yang telah sukses mengantarkannya terpilih sebagai kepala desa.
2. Kualitas anggota BPD tidak merata dimana banyak yang kualitasnya tergolong minim sehingga sulit untuk berperan secara optimal dalam menjalankan tugasnya sebagai anggota BPD. Demikian juga kualitas SDM aparat desa dalam mengelola ADD masih tergolong minim. Aparat desa juga takut salah dalam mengelola ADD dan takut berurusan dengan masalah hukum di kemudian hari jika salah dalam mengelola ADD.
3. Kepala Desa lebih berperan dominan dalam pengelolaan ADD, terutama dalam penyusunan APBDes yang bersumber dari ADD. Sedangkan BPD termasuk tokoh masyarakat di dalamnya, belum dilibatkan secara maksimal dalam penyusunan APBDes. Padahal BPD merupakan lembaga perwakilan masyarakat desa yang seharusnya dilibatkan agar program-program yang dibiayai oleh ADD sesuai dengan aspirasi, kepentingan, dan kebutuhan masyarakat desa. Forum BPD menjadi forum elit desa semata di mana saluran aspirasi masyarakat terhambat terutama dalam penyusunan APBDes yang memerlukan pembahasan secara partisipatif. Demikian juga dalam pengawasannya yang merupakan salah satu tugas BPD dalam menggali, menampung, menghimpun, merumuskan dan menyalurkan aspirasi masyarakat.

Berdasarkan fenomena di atas, Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai Implementasi Kebijakan dalam Pengelolaan Keuangan Desa dengan mengambil judul : “Implementasi Kebijakan Dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon” (Studi Hubungan Kewenangan Badan Permusyawaratan Desa dengan Kepala Desa Dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon).

**Perumusan Masalah**

 Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas, maka pernyataan masalah (*problem statement*) dalam penelitian ini yaitu implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum berjalan secara efektif. Dari pernyataan masalah tersebut dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research questions*) yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon?
2. Faktor-faktor apa yang menyebabkan implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum efektif?
3. Strategi apa yang efektif untuk mengoptimalkan hubungan kewenangan Badan Permusyawaratan Desa dengan Kepala Desa dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon?

**Tujuan Penelitian**

1. Mengkaji dan menganalisis implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.
2. Mengkaji dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum efektif.
3. Merumuskan strategi yang efektif untuk mengoptimalkan hubungan kewenangan Badan Permusyawaratan Desa dengan Kepala Desa dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

**Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini terdiri dari kegunaan teoritis dan kegunaan praktis yaitu :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah Ilmu Administrasi Publik, khususnya Ilmu Kebijakan Publik yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa.

1. Kegunaan Praktis, yaitu :
2. Memberikan masukan kepada Kepala Desa dan Aparat Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan Alokasi Dana Desa.
3. Memberikan masukan kepada Badan Permusyawaratan Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan peran dan fungsinya dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa, khususnya dalam penyusunan APBDes dan pengawasan pelaksanaannya.
4. Memberikan masukan kepada Badan Permusyawaratan Desa dan Kepala Desa dalam meningkatkan hubungan kewenangan antara kedua kelembagaan desa tersebut dalam rangka mengefektifkan pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

**Kerangka Berpikir**

Implementasi dari setiap kebijakan merupakan suatu proses yang dinamis dan mencakup banyak interaksi dari berbagai variabel. Hal ini penting untuk dianalisis guna mengetahui prakondisi-prakondisi yang diperlukan sehingga implementasi berhasil, serta untuk mengetahui hambatan-hambatan utama yang mengakibatkan implementasi gagal.Implementasi kebijakan akan lebih mudah dipahami apabila menggunakan suatu model atau kerangka pemikiran tertentu, suatu model akan memberikan gambaran secara lengkap mengenai suatu obyek, situasiatau proses tersebut serta bagaimana korelasi antara komponen-komponentersebut.

Berdasarkan pemahaman tersebut di atas, pelaksanaan kebijakan adalah hal yang penting dibanding formulasi maupun evaluasi kebijakan. Bahkan Wahab (2002:59) mengatakan bahwa :

Pelaksanaan kebijakan adalah suatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapih dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

Implementasi kebijakan merupakan hal yang paling penting dari pembuatan kebijakan itu sendiri. Disamping penting, tentunya implementasi kebijakan penting untuk didukung oleh para pelaku kebijakan atau orang-orang yang kompeten dalam implementasi kebijakan karena berkaitan dengan kemampuan pelaksanaan yang berkaitan pula dengan kondisi yang diinginkan. Lebih jauh Wahab (2002:13) menjelaskan bahwa:

Pelaku kebijakan (*stakeholders*) terdiri dari pembuat, pelaksana dan kelompok sasaran kebijakan. Pembuat dan pelaksana kebijakan adalah orang, sekelompok orang atau organisasi yang mempunyai peran tertentu dalam kebijakan sebab mereka berada dalam posisi mempengaruhi, baik dalam pembuatan atau dalam pelaksanaan dan pengawasan atas perkembangan pelaksanaannya. Sedangkan kelompok sasaran (*target group*) adalah orang, sekelompok orang atau organisasi-organisasi dalam masyarakat yang perilaku atau keadaannya ingin dipengaruhi oleh kebijakan yang bersangkutan.

Makna suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan atau sasaran yang akan dicapai adalah merupakan hasil akhir dari kegiatan yang dilakukan pemerintah atau eksekutif. Kekurangan atau kesalahan suatu kebijakan biasanya akan diketahui setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga suksesnya pelaksanaan kebijakan dapat dilihat dari akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan suatu kebijakan. Karakteristik implementasi kebijakan dipengaruhi oleh sistem politik, pemerintahan dan ekonomi. Artinya jika keputusan diambil oleh aparat publik pada hierarki organisasi dan kewenangan tertentu, maka dengan diterbitkan keputusan berarti adanya kekuatan mengikat terhadap obyek dan subyek dari kebijakan tersebut untuk mentaatinya. Islamy (2001:102) menyatakan bahwa suatu implementasi Kebijakan dapat Bersifat :

1. *Self executing,* artinya dengan dirumuskannya sekaligus pula kebijakan tersebut terimplementasikan, contoh : Kebijakan pemerintah mengakui secara penuh kemerdekaan negara baru, penggantian lambang negara.
2. Non *self executing,* yaitu perumusan suatu kebijakan yang tidak secara otomatis diimplementasikan. Contoh: Peraturan yang termuat dalam perundangan dan lain-lain.

Sifat-sifat dari implementasi kebijakan tersebut memberikan dua arah yang berbeda, dimana yang satu begitu dirumuskan sekaligus di laksanakan sedangkan yang satu lagi tidak otomatis dilaksanakan. Alat analisis implementasi kebijakan dalam penelitian ini, Peneliti merujuk pada pendapat Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2002:79) menyatakan bahwa dimensi-dimensi untuk mengukur implementasi suatu kebijakan sebagai berikut :

1. Ukuran dan tujuan kebijakan
2. Sumber-sumber kebijakan
3. Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana
4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan.
5. Sikap para pelaksana
6. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian bekerja secara terintegrasi agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan dengan penyesuaian atau penyatuan bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan/pekerjaan pada bagian-bagian dapat selesai tepat pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan dan organisasi.Proses untuk dapat mengimplementasikan kebijakan negara secara sempurna dan berjalan secara efektif dan efisien, sebagaimana dijelaskan menurut Grindle(1980:33)bahwa keberhasilan aktivitas implementasi ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. *Content of Policy*
2. *Interest Affected*
3. *Type of Benefits*
4. *Extent of Change Envision*
5. *Site of Decision Making*
6. *Program Implementer*
7. *Resources Committed*
8. *Context of Implementation*
9. *Power, Interest and Strategy of Actor Involved Extent of Change Envision*
10. *Institution and Regime Characteristic Program*
11. *Compliance and Responsiveness*

Aktivitas implementasi kebijakan sebagaimana tersebut di atas erat kaitannya dengan proses Politik dan proses Administrasi dan dapat menentukan sukses tidaknya suatu implementasi kebijakan, dalam hal ini yaitu implementasi kebijakan dalam pengelolaan keuangan desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon (studi kasus pada hubungan kewenangan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dengan Kepala Desa dalam pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon).

Dasar hukum pengelolaan keuangan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Kebijakan yang berupa berbagai peraturan perundang-undangan tersebut diimplementaskan oleh para implementor dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Para implementor dalam pengelolaan keuangan desa yaitu BPD (Badan Permusyawaratan Desa) dengan Kepala Desa. Antara BPD dengan Kepala Desa memiliki hubungan kewenangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Hubungan kewenangan yang efektif antara BPD dengan Kepala Desa akan mewujudkan pengelolaan ADD yang efektif pula.

Implementasi kebijakan pengeloaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon tersebut dianalisis dengan menggunakan teori implementasi kebijakan dari Grindle yang terdiri dari *Content of Policy* dan *Context of Implementation*. Selain itu diperlukan strategi yang efektif untuk mengoptimalisasikan hubungan kewenangan antara BPD dengan Kepala Desa dalam pengelolaan ADD. Dengan menerapkan faktor-faktor implementasi kebijakan dan strategi tersebut, maka akan terwujud peningkatan kapasitas kelembagaan BPD dan Kepala Desa, sehingga hubungan keuangan antara BPD dengan Kepala Desa efektif.

Implementasi kebijakan pengelolaan ADD yang menerapkan faktor-faktor implementasi kebijakan dari Grindle dan strategi tersebut diharapkan akan mewujudkan pengelolaan ADD yang efektif di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Jika pengelolaan keuangan desa efektif, maka akan meningkatkan pembangunan desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Pembangunan desa yang meningkat ini pada akhirnya akan mewujudkan peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

Berdasarkan uraian di atas, maka paradigma berpikir penelitian dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut :

**KEBIJAKAN PENGELOLAAN**

**ALOKASI DANA DESA**

1. UU NOMOR 6 TAHUN 2014

2. PP NOMOR 43 TAHUN 2014

3. PP NOMOR 60 TAHUN 2014

*INPUT*

**DIANALISIS BERDASARKAN FAKTOR-FAKTOR** :

1. *Content of Policy*
2. *Interest Affected*
3. *Type of Benefits*
4. *Extent of Change Envision*
5. *Site of Decision Making*
6. *Program Implementer*
7. *Resources Committed*
8. *Context of Implementation*
9. *Power, Interest and strategy of Actor Involved*
10. *Institution and Regime Characteristic Program*
11. *Compliance and Responsiveness*

(Grindle, 1980:33)

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KEUANGAN DESA**

*F*

*E*

*E*

*D*

*B*

*A*

*C*

*K*

*PROCESS*

**IMPLEMENTOR**

**BPD**

**KEPALA**

**DESA**

**STRATEGI OPTIMALISASI HUBUNGAN KEWENANGAN**

**BPD DENGAN KEPALA DESA**

**ANALISIS SWOT**

**HUBUNGAN KEWENANGAN**

**EFEKTIF**

**PENINGKATAN KAPASITAS BPD DAN KEPALA DESA**

*OUTPUT*

**PENINGKATAN PEMBANGUNAN DESA**

*OUTCOME*

**PENINGKATAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DESA**

*IMPACT*

**Gambar 2.3**

1

**Paradigma Berpikir Penelitian**

**Proposisi Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka berpikir di atas, penulis mengajukan proposisi sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan dalam Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum berjalan secara efektif.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum efektif berkaitan dengan faktor “*content of policy*” (isi kebijakan) dan “*context of implementation*” (lingkungan kebijakan).
3. Strategi yang efektif untuk mengoptimalkan hubungan kewenangan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dengan Kepala Desa dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon yaitu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi.

**Obyek Penelitian**

Obyek penelitian ini yaitu implementasi kebijakan dalam pengelolaan keuangan desa, khususnya implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Secara khusus, obyek penelitian adalah pada hubungan kewenangan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai pihak “legislatif’ dengan Kepala Desa sebagai pihak “eksekutif” dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

**Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah dekriptif analisis, sedangkan jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Lebih jauh Moleong (2009:3) mengatakan bahwa “penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.

 Metode dengan pendekatan kualitatif ini dipilih dengan pertimbangan bahwa metode ini diharapkan dapat diperoleh data yang sebenar-benarnya dan mampu mengkaji masalah penelitian secara mendalam sehingga dapat diperoleh hasil yang diharapkan. Disamping itu penggunaan metode penelitian kualitatif ini dirasakan sangat tepat dalam studi ilmu administrasi publik, terutama penelitian yang mencoba untuk mengkaji dan memahami suatu masyarakat.Melalui pendekatan ini, permasalahan penelitian yang ingin menghubungkan suatu peristiwa dengan peristiwa lainnya, dapat memberikan informasi penting dalam bentuk deskripsi ilmiah bagi pembuat kebijakan dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Bentuk studi kasus yang dilakukan adalah studi kasus observasi yaitu studi kasus yang mengutamakan teknik pengumpulan datanya melalui observasi peranserta atau pelibatan (*participant observation*), sedangkan fokus studinya pada suatu organisasi tertentu.

Menurut Stake (Creswell, 2014), studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Tujuan studi kasus yaitu untuk mengungkap atau menggali informasi secara mendalam dari partisipan (individu dan/atau kelompok) mengenai suatu fenomena yang bersifat kasuistik, khusus, spesifik atau istimewa yang menarik perhatian.

Langkah-langkah penelitian studi kasus yang penulis lakukan, sesuai dengan pendapat Hancock dan Algozzine (2006 : 37), yaitu sebagai berikut :

1. Persiapan Penelitian.
2. Menentukan apa yang telah diketahui.
3. Menentukan rancangan penelitian.
4. Mengumpulkan informasi dan data melalui wawancara.
5. Mengumpulkan data melalui observasi.
6. Merumuskan dan menginterpretasikan data.
7. Menyusun laporan penelitian.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berusaha mengembangkan konsep dan menghimpun fakta dengan cermat tanpa berusaha melakukan hipotesis. Sedangkan penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan realitas sosial yang kompleks dengan menerapkan konsep-konsep yang telah dikembangkan dalam administrasi publik*.* Jadi penelitian kualitatif-deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mendeskripsikan secara terperinci mengenai Implementasi Kebijakan dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Oleh karena itu definisi operasional dalam penelitian ini adalah implementasi kebijakan dimaksudkan sebagai pelaksanaan dari suatu kebijakan berkenaan dengan pengelolaan keuangan desa yang ada di wilayah Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa.

**Instrument Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai instrumen penelitian dengan tujuan agar dapat memperoleh data karena itu harus turun ke lapangan dengan melakukan pengamatan berperan serta. Menurut Garna (1999: 33) “instrumen penelitian ialah manusia itu sendiri, artinya peneliti yang terlebih dahulu perlu sepenuhnya memahami dan bersifat adaptif terhadap situasi sosial yang dihadapi dalam kegiatan penelitian itu”. Lebih lanjut menurut Moleong (2009:121) “kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit karena peneliti sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya peneliti menjadi pelapor hasil penelitian” Strategisnya peran peneliti dalam penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebelum melakukan pengamatan di lapangan terlebih dahulu mempersiapkan dan membekali diri secara cermat untuk melakukan pengamatan dan pengetahuan tentang *setting* dan *field* penelitian.

**Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari lapangan yang berupa informasi dan wawancara baik dengan Perangkat Desa & BPD, serta Pemerintah Daerah di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon maupun dengan Masyarakat yang dianggap mengetahui dan mempunyai informasi tentang Keuangan Pemerintahan Desa. Data sekunder berupa data tertulis yang bersumber dari buku, dokumen, data statisik peraturan-peraturan, foto, peta yang berkaitan dan berhubungan dengan masalah implementasi kebijakan keuangan daerah.

Metode pengumpulan data yang digunakan, sebagaimana lazim dalam Studi Kualitatif adalah Observasi, Wawancara dan Dokumentasi. Data dalam penelitian Kualitatif lebih berupa pendapat, maka wawancara menjadi perangkat yang sangat penting. Peneliti memilih jenis wawancara terstruktur pada rancangan awal dan tidak terstruktur pada pelaksanaan di lapangan. Pilihan tersebut diambil karena peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh, yaitu apa pandangan dan persepsi para narasumber yang telah dipilih. Dengan demikian metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi dokumentasi atau studi kepustakaan, observasi dan wawancara. Sumber data tersebut dapat dikelompokan sebagai berikut :

* + - 1. **Kepustakaan**; sebagai sumber data yang berbentuk buku-buku karya tulis, surat kabar, buletin, dan dokumen penting lainnya yang berhubungan dengan masalah penelitian.
			2. **Observasi**; adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan lapangan terhadap obyek penelitian, mencermati berbagai kegiatan yang dilakukan oleh pemerintahan desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.
			3. **Wawancara**; wawancara yang dilakukan semi terstruktur (*semi structure interview*) yaitu dengan melakukan wawancara secara mendalam *(in-dept interview)* terhadap informan. Informan yang dimaksud : adalah orang-orang yang memberikan data berupa kata-kata atau tindakan serta mengetahui dan mengerti terhadap masalah yang diteliti. Orang-orang yang dimaksud adalah Kepala desa, Perangkat desa, BPD, Camat Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.
			4. ***Focus Group Discussion***

*Focus Group Discussion* dilaksanakan dengan melibatkan pembuat dan pelaksana kebijakan serta stakeholder yang berhubungan dengan Implementasi Kebijakan dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, antara lain :

1. Para Kepala Desadi Kecamatan Waled
2. Para Ketua Badan Permusyawaratan Desa/BPD
3. Camat Kecamatan Waled
4. *Stakeholder*
5. Anggota BPD dan tokoh masyarakat

Adapun tujuan *Focus Group Discussion* itu mengkonfirmasi data dari masing-masing bidang sehingga ada kesamaan visi dan misi dalam pencapaian target.

**Teknik Analisis Data**

 Analisis data dilakukan secara terus menerus mulai pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Data yang diperoleh disusun, diklasifikasi dan kemudian diinterpretasi sehingga membentuk pola-pola tertentu yang dapat menjawab masalah penelitian. Pada saat wawancara juga dilakukan analisis secara langsung dengan melanjutkanpertanyaan yang diperlukan sampai diperoleh data yang dianggap telah memenuhi untuk tujuan penelitian.Data yang telah didapatkan selanjutnya disusun dan diolah sesuai dengan parameter yang telah ditentukan kemudian dideskripsikan.

Analisis data adalah proses menyusun dan menggabungkan data ke dalam pola, tema, kategori, sedangkan penafsiran adalah memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, dan mencari hubungan antara beberapa konsep. Penafsiran menggambarkan perspektif peneliti bukan kebenaran. Analisis dan penafsiran data dalam penelitian kualitatif pada dasarnya bukan merupakan hal yang berjalan bersama, keduanya dilakukan sejak awal penelitian. Analisis data dilakukan agar data yang telah diperoleh akan lebih bermakna. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterprestasikan.

Miles dan Huberman (1992: 20) menjelaskan analisis data adalah proses mencari secara sistematis dan mengatur catatan wawancara, catatan lapangan dan *rider* lain yang dihimpun untuk menggiring pengertian. Analisis tersebut melibatkan kerja dengan data, mengaturnya, memisahkan kedalam unit-unit yang dapat dikelola, memadukannya, mencari-cari pola memenuhi hal-hal penting dan apa yang diketahui dan memutuskan apa yang akan disampaikan kepada orang lain.Analisis data dalam penelitian dilakukan melalui tiga tahapan yaitu :

1. Reduksi data

Dalam reduksi data dilakukan proses pemilihan, pemusatan perhatian dan penyederhanaan data. Data yang diperoleh dari lapangan mungkin jumlahnya cukup banyak dan kompleks. Untuk itulah diperlukan reduksi data. Dalam hal ini hanya data-data yang relevan dengan tujuan penelitian saja yang diambil, sedangkan yang tidak relevan dibuang. Data dirangkum dan dipilih hal-hal yang pokok saja, difokuskan pada data-data yang penting, kemudian dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, sehingga mempermudah peneliti dalam mengumpulkan dan menambah data-data yang relevan selanjutnya. Reduksi data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data sampai dengan selesai.

1. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Melalui penyajian data, maka data akan terorganisir dengan baik, tersusun dalam pola hubungan sehingga mudah dipahami. Penyajian data disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Penyajian berbentuk teks dan bersifat naratif ini juga salah satu ciri penelitian kualitatif.

1. Pembuatan Kesimpulan.

Metode penelitian kualitatif tidak menggunakan suatu model statistik (model korelasi antar variabel) seperti yang digunakan dalam penelitian kuantitatif sebagai instrumen untuk menghasilkan output atas data yang dianalisis. Pada proses ini peneliti sebagai instrumen kunci penelitian melakukan interpretasi secara rasional atas data empiris yang dikumpulkan dikategorikan secara sistematis. Jadi karena instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri maka penjelasan yang dikemukakan oleh peneliti sebagai output data yang diproses dalam kepala (pikiran) peneliti haruslah rasional (masuk akal).

Dalam penelitian setelah peneliti memperoleh data dalam bentuk ungkapan-ungkapan (kata-kata) dari para informan lalu dilakukan proses reduksi dan klasifikasi maka akhirnya peneliti menelaah secara rasional dan menyimpulkan kata-kata (data) tersebut dalam bentuk makna-makna sebagaimana yang diuraikan secara lengkap dalam hasil penelitian.

**PEMBAHASAN**

**Implementasi Kebijakan Pengelolaan Alokasi Dana Desa**

Berdasarkan hasil analisis dan observasi bahwa implementasi kebijakan Pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, yaitu selain mengacu kepada perundangan-undangan yang diharapkan memberikan dampak terhadap aspek pembangunan desa maka melalui implementasi Kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, dapat dilihat dari dua faktor, yaitu :

1. **Faktor *Content of Policy***

Hasil analisis membuktikan bahwa faktor *content of policy* dengan parameter *Interest Affected, Type of Benefits, Extent of Change Envision, Site of Decision, Program Implementer,* dan *Resources Committed*, berpengaruh terhadap implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Sebab dalam pengelolaan keuangan desa berdasarkan hasil penelitian menunjukkan faktor tersebut sangat signifikan pengaruhnya.

**a. *Interest Affected* (kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi)**

Dalam pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon selalu berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan pemerintahan desa. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan. Sebagimana penulis temukan fakta hasil wawancara dengan H.Sumarso salah satu Tokoh Masyarakat di desa Waleddesa Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon pada tanggal 2 November 2015 yaitu :

“Kami sering melihat dan menemukan sebuah program pembangunan fisik di desa dikerjakan oleh orang-orang yang dekat/mempunyai hubungan kerabat/tim pendukung kepala desa sebagai pelaksana proyek tersebut…”.

Kemudian penulis juga menanyakan adakah *interst affected* tersebut kepada Sukarjo (Ketua BPD Desa Waleddesa Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon) pada tanggal 2 November 2015. Jawabannya yaitu sebagai berikut :

“Pemerintah desa kadang cenderung jalan sendiri dalam menentukan dan melaksanakan program pembangunan fisik desa tanpa memberitahukan dulu pada anggota BPD, maka pelaksana pembangunannya juga selalu menggunakan sekelompok orang yang mempunyai kedekatan hubungan dan kepentingan dengan pa kuwu…..”.

Hal yang sama juga penulis tanyakan kepada Ahmad Kholik salah satu anggota BPD Desa Gunungsari Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon pada tanggal 3 November 2015, bahwa :

“Pada pelaksanaan proyek pembangunan fisik desa selalu ada beberapa orang yang dahulu menjadi tim sukses pemenangan pilkades sangat mewarnai/berkepentingan meminta proyek program pembangunan desa kepada pemerintah desa…..”

Berdasarkan wawancara tersebut, maka pengelolaan ADD banyak diwarnai oleh kepentingan yang bukan kepentingan masyarakat desa. Beberapa pihak yang berkepntingan dan ‘turut bermain’ dalam pengelolaan keuangan desa yaitu orang-orang yang mempunyai kedekatan hubungan dengan kepala desa/ kuwu. Dengan demikian, kepentingan-kepentingan yang muncul dalam pengelolaan keuangan desa masih banyak diwarnai dengan kolusi dan nepotisme.

Mengenai adanya kepentingan-kepentingan dalam pengelolaan ADD tersebut, penulis mencoba menanyakannya kepada bp.Yoyo (Kuwu/Kepala Desa Gunungsari Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon) pada tanggal 3 November 2015 dan mendapat alasan sebagai berikut :

“Hal tersebut kadang terjadi tapi kami juga sangat sulit untuk menghindar terhadap kebiasaan tersebut maka kami pertimbangkan dengan catatan tidak merugikan Negara dan tetap mengedepankan pembangunan untuk kepentingan masyarakat di desa…..”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, penyebab adanya kepentingan itu adalah karena praktik seperti itu sudah menjadi kebiasaan yang sulit dihindari. Kepala Desa seringkali tidak mampu menghindari intervensi dari pihak-pihak yang berkepentingan karena pihak-pihak tersebut memiliki kedekatan hubungan maupun pernah berjasa sebagai tim sukses kepala desa tersebut. Meskipun kepala desa beralasan tetap mengedepankan pembangunan untuk masyarakat desa, tetapi dengan adanya kepentingan pihak-pihak tersebut, maka sedikit banyak kepentingan masyarakat desa akan dikorbankan.

Pengelolaan ADD merupakan bagian penting yang tidak dipisahkan dari pengelolaan keuangan desa dalam APBDes. Seluruh kegiatan yang didanai oleh ADD yang telah direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi secara transparan dengan melibatkan seluruh unsur dan komponen masyarakat desa walaupun pada pelaksanaan pembangunannya selalu banyak kepentingan yang mewarnainya. Seluruh kegiatan harus dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, teknis dan hukum agar tidak terjadi adanya penyimpangan anggaran dan penyalahgunaan dari anggaran yang telah alokasikan.

Sebagaimana dijelaskan dalam Permendagri Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, bahwa Alokasi Dana Desa (ADD) merupakan salah satu sumber keuangan Desa dan merupakan bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh Kabupaten/Kota untuk desa sekurang-kurangnya 10 %, setelah dikurangi belanja pegawai yang pembagiannya untuk setiap Desa secara proposional yang merupakan alokasi dana desa. Pada intinya program ADD bertujuan mempercepat pembangunan desa dengan alokasi dana yang dikelola langsung oleh masyarakat.

Implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon selain dipengaruhi oleh *interest affected* atau berbagai kepentingan, dalam implementasinya selain menginduk terhadap ketetapan baku keuangan pemerintah daerah Kabupaten Cirebon, juga harus disesuaikan dengan bidang pembangunan yang akan dilaksanakan dan kebijakan atau peraturan yang diuraikan berdasarkan tujuan program prioritas pembangunan desa harus terukur melalui perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggung jawaban. Melalui hal tersebut, dapat dipastikan bahwa dalam pengelolaan kekuangan desa akan berkait pula di dalamnya dengan pihak lain termasuk bagaimana tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan kegiatan yang ditangani oleh pemerintahan desa dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian masyarakat desa.

Pihak berkepentingan yang dipengaruhi adalah pemerintah selaku pembuat program pembangunan yang melaksanakan amanah UUD 1945, termasuk turunan peraturan yang dibuatnya. Kepentingan pemerintah jelas berdampak terhadap adanya implementasi kebijakan pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, sebab pemerintahan desa adalah ujung tombak dalam pembangunan nasional, sehingga menunjang terhadap program pembangunan secara menyeluruh, terutama dalam memberdayakan setiap potensi yang ada di pedesaan. Hal ini dapat dipahami karena dengan Pengelolaan ADD sangat strategis bahkan resisten ketika kepemimpinan yang tidak amanah. Kekhawatiran bisa saja terjadi dalam pengelolaan ADD tidak jelas peruntukannya. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah yang bijak dalam pengelolaan keuangan desa, sehingga keuangan desa tidak digunakan sembarangan, apalagi digunakan untuk kepentingan pribadi, kelompok atau kepentingan yang dipolitisasi oleh kepentingan tertentu, sehingga mengganggu terhadap pembangunan desa.

Gambaran empiris dapat dijelaskan bahwa pihak yang berkepentingan dalam implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon seharusnya lebih didasarkan oleh adanya kepentingan sosial yang lebih mengarah kepada pembangunan masyarakat dalam meningkatkan aspek perekonomian, dan pemberdayaan. Oleh karena itu, keterlibatan masyarakat secara menyeluruh adalah penting untuk mempercepat proses pembangunan yang ada di pedesaan. Hal ini dikarenakan rata-rata masyarakat pedesaan berpenghasilan rendah, sehingga dibutuhkan peningkatan secara ekonomi makro. Dengan demikian, adanya implementasi kebijakan pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon dimungkinkan akan mendongkrak kesejahteraan masyarakat.

Implementasi kebijakan pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon juga berkait dengan kebutuhan dan pengelolaan ADD yang diperuntukkan secara seluruhnya dalam format kegiatan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan desa dalam bingkai pembangunan masyarakat desa. Selain itu, juga berkait dengan penyelenggaraan kewenangan desa berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa didanai oleh APB Desa. Demikian pula dengan Pengelolaan Keuangan Desa (PKD) selain dilandasi dengan peraturan perundangan-undangan, maka setiap desa harus membuat Laporan Pertanggung jawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa, Laporan Kekayaan Milik Desa dan Laporan Program Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang disampaikan kepada Bupati dan Masyarakat.

Aspek pengelolaan keuangan desa, kendala yang sering muncul adalah ketika dana pembangunan terserap tetapi tidak dapat dipertanggungjawabkan karena tidak jelas dalam pembukaannya. Hal ini yang menjadi masalah dalam laporan keuangan desa. Bahkan ketika pencatatan penggunaan anggaran terjadi sering tidak sama dengan laporan akhir masa pembukuan desa. Hal ini pun terjadi di setiap desa dengan kondisi yang berbeda, tetapi kasusnya pada dasarnya hampir sama.

**b. *Type of Benefits* (tipe manfaat)**

*Content of Policy* berupa *Type of Benefits* (tipe manfaat)berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa manfaat (*benefit*) yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang dilaksanakan*.* Secara umum dapat berdaya guna, namun secara manajerial dalam pengelolaan ADD lemah. Semua itu karena belum didukung oleh kemampuan manajerial secara maksimal.

Berkaitan dengan *Type of Benefits*(tipe manfaat) ini, banyak hal yang dipandang lemah, terutama ketersediaan sumber daya manusia yang membidanginya yang tidak dimiliki pemerintah desa, sehingga menjadi kendala dalam setiap pelaporan keuangan pemerintahan desa. Padahal ketersediaan sumber daya manusia sangat penting guna mendukung terhadap implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon yang pada akhirnya berpengaruh pula terhadap kinerja pemerintahan desa, khususnya dalam pengelolaan keuangan desa yang berasal dari pemerintah pusat maupun daerah.

Secara umum terungkap bahwa implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon telah memiliki arah yang jelas dan dukungan kebijakan yang kuat. Namun, dalam tataran implementasinya masih menunjukan berbagai kelemahan dan kekurangan dan perlu segera dievaluasi sehingga tidak melenceng dari penggunaan anggaran yang tidak perlu. Hal ini menjadi persoalan mendasar dalam proses implementasi kebijakan ketika faktor-faktor yang menyebabkan tidak efektifnya pengelolaan keuangan desa dilakukan tanpa adanya dasar perencanaan. Inilah yang menjadi kendala di kemudian hari karena pengelolaan keuangan desa tidak dapat dipertanggung jawabkan.

**c. *Extent of Change Envision* (derajat perubahan yang ingin dicapai)**

Secara yuridis bahwa aspek implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, merupakan turunan kebijakan Pemerintah Pusat yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah di wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia dalam rangka perluasan dan pemerataan pembangunan desa. Kebijakan tersebut merupakan pendekatan dari atas (*top down policy*) yang dimaksudkan untuk mengubah proses pembangunan di pedesaan baik dari infrastruktur, ekonomi, sosial dan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, kebijakan tersebut dapat menjadi manfaat bagi masyarakat desa dan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada semua warga bangsa untuk berperan serta dalam pembangunan daerahnya masing-masing. Inilah yang disebut *extent of change envision* di mana derajat perubahan yang ingin dicapai tepat sasaran sebagaimana yang diamanahkan oleh UUD 1945 dan peran pemerintahan desa menjadi teramat penting dalam menjalankan roda pembangunan nasional.

Mengenai hal tersebut, Yoyo S. (Kepala Desa Gunungsari Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon) mengatakan :

“Bahwa aspek terkendala perencanaan pembangunan desa, seperti penentuan kebutuhan dan pengelolaan ADD yang diperuntukkan secara nyata dengan terlebih dulu dengan perencanaan pengembangan desa, diikuti pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan desa…”.

Berdasarkan pendapat di atas, kendala utama dalam pengelolaan keuangan desa adalah pada penentuan kebutuhan dan pengelolaan ADD. Kendala ini timbul karena desa tidak memiliki Sumber Daya Manusia yang memadai, sehingga sering dilakukan oleh pihak ketiga atau konsultan.

Hal senada juga terjadi di Desa Cisaat Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, sebagaimana dikatakan oleh bp.Raswan (Kepala Desa Cisaat Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon) sebagai berikut :

“Untuk mendongkrak kegiatan perekonomian desa yang empirik sudah tidak masalah, karena sering dilakukan dan dikerjakan meski dengan konvensional, namun dapat langsung dirasakan masyarakat desa. Hanya saja ketika hal itu diimplementasikan ke dalam bentuk lain, seperti dibangun dalam format pelaporan pengelolaan keuangan masih lamban dilakukan dan butuh waktu cukup lama. Seperti dalam pelaporan atas penyelenggaraan kewenangan desa berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa didanai oleh pusat dan daerah…”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka minimnya kualitas sumber daya manusia di Desa menyebabkan pelaporan pengelolaan keuangan masih lamban dilakukan dan butuh waktu cukup lama. Kondisi di atas menyebabkan pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Dalam implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon sangat dibutuhkan peran serta masyarakat, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi signifikan dalam melaksanakan kegiatan pembangunan melalui gotong royong. Gotong royong bagi masyarakat di pedesaan sudah tidak diragukan lagi dalam menyokong program pembangunan desa. Masyarakat desa sudah terlatih dalam gotong royong, partisipasi warga senantiasa dapat terwujud dan diwujudkan oleh masyarakat sendiri, sehingga masyarakat sebenarnya sangat mudah untuk digerakkan oleh pemerintah desa karena telah memiliki kesadaran yang tinggi untuk turut mendukung di sektor pembangunan infrastruktur desa.

Untuk mewujudkan pengelolaan ADD yang baik, Menteri Dalam Negeri melalui Permendagri Nomor 7 Tahun 2007 telah mengeluarkan tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa. Permendagri tersebut bertujuan untuk memudahkan dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan desa, sehingga tidak menimbulkan multitafsir dalam penerapannya. Dengan demikian, desa dapat mewujudkan pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien. Di samping itu diharapkan dapat diwujudkan tata kelola Pemerintahan Desa yang baik, yang memiliki Tiga Pilar Utama yaitu Transparansi, Akuntabilitas dan Partisipatif. Oleh karenanya, proses dan mekanisme penyusunan APBDesa yang diatur dalam Permendagri tersebut akan menjelaskan siapa yang dan kepada siapa bertanggung jawab dan bagaimana cara pertanggungjawabannya. Untuk itu perlu ditetapkan pedoman umum tata cara pelaporan dan pertanggung jawaban penyelenggaraan pemerintah desa, yang dimuat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2007. Untuk memberikan pedoman bagi Pemerintah Desa dalam menyusun RPJM-Desa dan RKP-Desa perlu dilakukan pengaturan. Dengan itu maka dikeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 66 Tahun 2007 tentang Perencanaan Desa.

Pengaturan pada aspek perencanaan diarahkan agar seluruh proses penyusunan APBDesa semaksimal mungkin dapat menunjukkan latar belakang pengambilan keputusan dalam penetapan arah kebijakan umum, skala prioritas dan penetapan alokasi serta distribusi sumber daya dengan melibatkan partisipasi masyarakat. ADD yang dititikberatkan pada pembangunan masyarakat pedesaan, diharapkan mampu mendorong penanganan beberapa permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat desa secara mandiri tanpa harus lama menunggu datangnya program-program dari Pemerintah Kabupaten. Dengan adanya ADD, maka perencanaan partisipatif akan lebih berkelanjutan karena masyarakat dapat langsung merealisasikan beberapa kebutuhan yang tertuang dalam dokumen perencanaan di desanya.

**d. *Site of decision making* (letak pengambil keputusan)**

Permasalahan yang muncul dalam Implementasi Kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon adalah berkaitan dengan *Site of Decision Making* yaitu letak pengambil keputusan. Dalam konteks ini, faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan Pengelolaan ADD adalah pelaporan pengelolaan keuangan desa tepat waktu. Meskipun saat ini Pemerintah Kabupaten Cirebon telah menetapkan Peraturan Bupati Nomor 37 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan, Perubahan, Perhitungan dan Pertanggungjawaban Anggaran dan Belanja Desa, tetapi perlu dilakukan pembinaan dan pelatihan khusus bagi aparatur desa yang ada saat ini.

Mengenai *Site of decision making* (letak pengambil keputusan) dalam pengelolaan ADD, sesungguhnya sudah sangat jelas di mana letak pengambil keputusan dalam pengelolaan ADD tersebut. Letak pengambil keputusan adalah Kepala Desa/Kuwu bersama-sama dengan BPD. Pengelolaan ADD dan APBDesa ditetapkan dalam Peraturan Desa yang disusun bersama-sama oleh Kepala Desa dengan BPD. Namun, permasalahan yang timbul di sini adalah bobot kewenangan yang timpang yaitu kewenangan Kepala Desa yang lebih besar dibandingkan kewenangan BPD.

**e. *Implementer Programe* (pelaksana program) dan *Resources Commited* (sumber daya yang digunakan)**

Dalam menjalankan suatu kebijakan perlu didukung adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel. Pada aspek program *implementer* (pelaksana program) dan *resources commited* (sumber daya yang digunakan)nampak bahwa sumber daya manusia yang digunakan oleh pemerintah desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon masih jauh dari harapan, sehingga sangat mempengaruhi sikap para pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan dalam pemerintahan desa. Hal inilah yang cenderung pada belum lepasnya dari kepentingan-kepentingan politik. Melalui implementasi kebijakan tersebut maka distorsi yang selama ini sering muncul belum sepenuhnya dapat diantisipasi, yang tentu saja dalam situasi dan kondisi yang berbeda sebagaimana situasi dan kondisi desa itu berada.

Hal tersebut diatas terungkap pada saat acara FGD menurut para Kepala Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon pada tanggal 17 November 2015 bahwa :

“Pihaknya mendukung terlaksananya kebijakan implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, meski secara kualitas sumber daya manusia atau aparatur desa belum memiliki kesiapan penuh khususnya dalam pengelolaan keuangan desa dan masih diperlukan pendidikan dan latihan secara berjenjang sebagai penunjang tugas pemerintahan desa pada sektor pengelolaan keuangan desa. Kelemahan tersebut, menjadi bias ketika implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon dilakukan di luar porsi kemampuan aparatur desa, sebab dibutuhkan waktu untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia secara maksimal harus melalui mekanisme pelaksanaan program secara sistematis dan baru dapat diberdayakan dengan waktu cukup lama…”.

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa bahwa kualitas SDM pemerintahan desa yang ada di Wilayah Kecamatan Waled pada umumnya masih tergolong rendah. Penyebabnya antara lain karena faktor pendidikan formal dari aparatur Pemerintah Desa yang ada ditingkat desa di Kecamatan Waled yang masih kurang. Masalah sebenarnya masalah ini dapat diatasi oleh pemerintah yaitu dengan secara rutin memberikan bimbingan dan kesempatan bagi para aparatur pemerintahan desa tersebut untuk mendapatkan pelatihan-pelatihan khususnya yang berkaitan dengan tatacara pengelolaan keuangan desa.

Kurangnya kemampuan yang dimiliki oleh Perangkat Desa di Kecamatan Waled itu menyebabkan munculnya suatu masalah dalam pengelolaan ADD, termasuk dalam menggunakan peranti lunak (komputer).

Menurut H. Abdulatif (Camat Waled Kabupaten Cirebon) pada tanggal 17 November 2015 sebagai berikut:

“Bahwa kompetensi sumber daya manusia di Kecamatan Waled diakui kurang memadai, terutama dalam diri pelaksana kebijakan ADD, terutama sekali dalam bidang teknis. Itu sebabnya, kondisi tersebut berdampak pada kurangnya efektivitas pelaksanaan program pembangunan desa secara optimal kemudian dipandang perlunya pembinaan terus menerus yang memang cukup menyita waktu dan dana yang dialokasikan kelak…”.

Kemudian menurut Kepala BPMPD Kabupaten Cirebon pada tanggal 12 November 2015 sebagai berikut :

“Memang sekarang ini kapasitas kemampuan SDM aparatur desa sangat kurang, karena mereka sebagai pelaksana kebijakan menjadi faktor penunjang keberhasilan pelaksanaan program-program yang dibiayai Alokasi Dana Desa, maka kunci utama adalah kemampuan dan keterampilan mereka sebagai pelaksana kebijakan pemerintahan daerah khususnya dalam bidang keuangan desa harus mumpuni. Sebab itu Alokasi Dana Desa akan dapat dimanfaatkan di hampir seluruh desa di Kabupaten Cirebon, dengan fokus pada pengembangan berbagai infrastruktur yang bersifat kemasyarakat guna meningkatkan taraf hidup dan pendidikan masyarakat…”.

Hasil analisis di lapangan bahwa, masalah SDM yang dihadapi Pemerintah Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon dalam mengalokasikan ADD, secara umum mengalami kesulitan pada saat menyusun Surat Pertanggungjawaban untuk pencairan selanjutnya, karena sebagian dari aparat desa sebagian besar tidak memahami dalam mengoperasikan peranti lunak sehingga lambat dalam menyelesaikan surat pertanggung jawaban tersebut. Selain itu sebagian dari data kadang-kadang tidak tersimpan. Berdasarkan keterangan ini dapat ditelaah bahwa salah satu hambatan yang dihadapi oleh Pemerintah Desa di Kecamatan Waled adalah minimnya kualitas sumber daya manusia Aparat desa. Hal ini merupakan suatu kendala faktor internal yang datang dari dalam diri Pemerintah Desa di Kecamatan Waled yang bermasalah dalam hal membuat laporan pertanggunjawaban penggunaaan ADD tersebut. Oleh karena itu, pentingnya langkah konkrit dari Pemerintah Kabupaten Cirebon melalui instansi terkait untuk selalu mengadakan pendampingan secara teknis kepada aparat desa dan anggota BPD sebagai mitra kerja Pemerintahan desa terkait dengan implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Dengan demikian, diharapkan mampu memberikan kesempatan bagi aparatur desa untuk meningkatkan kemampuannya dalam persoalan akuntablitas di pemerintahan desa.

1. **Faktor *Content of Implementation***

Hasil analisis dari observasi dan wawancara membuktikan bahwa faktor *Content of Implementation* yang memiliki parameteryaitu *power, interest and strategy of action involved* (kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan strategis dari aktor yang terlibat) dan *institution and regime characteristic* (karakteristik lembaga dan rejim yang berkuasa), serta *compliance and responsiveness* (tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana), memberikan pengaruh signifikan terhadap Implementasi Kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

***a. Power, interest and strategy of action involved* (kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan strategis dari aktor yang terlibat)**

Melihat kedudukan pembuat kebijakan terlihat adanya kesesuaian antara kedudukan dan kewenangan dengan tugas yang dibebankan kepada pihak yang terlibat. Dalam pelaksanaan rutinitas dan pendelegasian wewenang akan berjalan dengan lancar, apabila tidak adanya kendala dari pelaksana kebijakan mengenai kurangnya kewenangan yang diberikan. Parameter *interest and strategy of action involved* (kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan strategis dari aktor yang terlibat), memberikan dorongan yang signifikan terhadap implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Hal ini betapa besarnya pengaruh kekuasaan dan kepentingan-kepentingan agar nuansa kepentingan tertentu dapat turut masuk di dalam implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon banyak kepentingan-kepentingan dan kekuasaan-kekuasaan dari berbagai pihak. Pihak-pihak itu terutama pihak-pihak yang memiliki kedekatan hubungan dengan kepala desa/kuwu, seperti kerabat maupun tim sukses kepala desa. Dalam banyak hal, kepala desa tidak mampu menolak intervensi pihak-pihak tersebut dalam pengelolaan keuangan desa. Kondisi ini mengakibatkan pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon banyak diwarnai oleh kepentingan di luar kepentingan masyarakat desa. Padahal, seharusnya ADD dipergunakan untuk kepentingan masyarakat desa. BPD sendiri seringkali tidak mampu menghadapi kepentingan-kepentingan pihak-pihak tersebut. Apalagi kewenangan BPD dalam pengelolaan ADD dalam prakteknya lebih terbatas dibandingkan kewenangan kepala desa.

**b. *Institution and regime characteristic* (karakteristik lembaga dan rejim yang berkuasa)**

Dalam *institution and regime characteristic* (karakteristik lembaga dan rejim yang berkuasa), munculnya implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon tiada lain bertujuan guna menyeimbangkan kepentingan yang dilakukan oleh penguasa sebagai pengatur dengan harapan bahwa implementasi kebijakan Pengelolaan ADD dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon tersebut dapat dilakukan secara efisien dan efektif dalam rangka mengoptimalkan pembangunan pedesaan di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon.

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa rejim yang berkuasa yaitu kepala desa telah memiliki banyak ‘hutang budi’ kepada tim suksesnya yang mengantarkannya terpilih menjadi kepala desa. Tim sukses ini masih ‘merecoki’ kepala desa selama kepala desa tersebut berkuasa. Akibatnya, kebijakan kepala desa dalam beberapa hal ‘disetir’ oleh mantan tim suksesnya. Tim sukses ini memiliki banyak kepentingan dengan pengelolaan keuangan desa, sehingga banyak mengintervensi kebijakan-kebijakan kepala desa dalam pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon. Selain tim sukses, kerabat dan orang-orang dekat kepala desa juga banyak memiliki kepentingan terhadap pengelolaan ADD. Mereka juga ingin mendapat jatah proyek dari pemerintah desa.

Kondisi di atas menempatkan kepala desa sebagai rejim yang kekuasaannya dikendalikan oleh pihak-pihak lain yang memiliki banyak kepentingan, sehingga kepala desa tidak bebas dalam mengambil keputusan dan kebijakan. Sementara BPD sendiri sebagai lembaga perwakilan masyarakat desa seringkali juga tidak mampu menghindari intervensi dari pihak-pihak yang berkepentingan tersebut.

**c. *Compliance and responsiveness* (tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana)**

Kebijakan pengelolaan ADD tidak serta merta dapat berjalan secara otomatis. Namun dengan parameter *compliance and responsiveness* atau tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana sebagai dukungan dari perangkat pemerintah daerah, maka kesesuaian yang menjadi harapan masyarakat dapat berjalan sesuai rencana dan harapan masyarakat, yaitu pemerataan pembangunan desa.

Pembangunan masyarakat desa (pedesaan) adalah seluruh kegiatan pembangunan yang berlangsung di desa dan meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat, serta dilaksanakan secara terpadu dengan mengembangkan swadaya gotong royong. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa berdasarkan kemampuan dan potensi Sumber Daya Alam (SDA) melalui peningkatan kualitas hidup, keterampilan dan prakarsa masyarakat.

Pembangunan masyarakat pedesaan diartikan sebagai aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat dimana mereka mengidentifikasikan kebutuhan dan masalahanya secara bersama. Pembangunan masyarakat desa adalah kegiatan yang terencana untuk menciptakan kondisi-kondisi bagi kemajuan sosial ekonomi masyarakat dengan meningkatkan partisipasi masyarakat. Pembangunan masyarakat desa adalah perpaduan antara pembangunan sosial ekonomi dan pengorganisasian masyarakat. Pembangunan sektor sosial ekonomi masyarakat desa perlu diwujudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yang didukung oleh organisasi dan partisipasi masyarakat yang memiliki kapasitas, kapabilitas dan kinerja yan secara terus menerus tumbuh dan berkembang di dalam masyarakat.

Oleh karena itu menurut Nur Wandi (Kepala Desa Ambit Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon) pada tanggal 25 November 2015 mengatakan bahwa :

“Implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon selalu diawali dari aktor pemerintah desa. Sebab itu, dalam implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, maka para pelaksana pengelola keuangan desa harus memiliki komitmen tinggi…”.

Berdasarkan pendapat tersebut, dalam pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, maka pemerintah desa memegang posisi kunci yang sangat penting. Oleh karena itu, pengelola keuangan desa harus memiliki komitmen yang tinggi, sehingga pengelolaan ADD memiliki akuntabilitas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik dan pemerintah.

Implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon melibatkan berbagai aktor pengambilan keputusan dalam pengelolaan keuangan desa tetapi masih tumpang tindih, sehingga akuntabilitasnya masih diragukan. Masing-masing aktor mempunyai kepentingan tertentu, tidak jarang menyebabkan konflik kepentingan dalam pengelolaan keuangan desa.

MenurutYono (Kepala Desa [Waled Asem](https://id.wikipedia.org/wiki/Waledasem%2C_Waled%2C_Cirebon) Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon) pada tanggal 25 November 2015 mengatakan bahwa :

“Dengan implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon dalam realitasnya juga dipengaruhi pula oleh karakteristik lembaga dan kekuasaan, sehingga dalam pengelolaan keuangan desa cenderung tidak efektif. Hal ini akibat adanya kepentingan politik tertentu yang mempengaruhi pengelolaan ADD, langsung maupun tidak langsung hal tersebut pasti ada. Jangan heran, apabila pengembangan pembangunan lamban dilakukan. Prinsipnya, semua komponen masyarakat yang ada di desa Waled Asem mendukung adanya kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, yang dinilai positif dalam penunjang pembangunan desa…”.

Berdasarkan pendapat di atas, adanya kepentingan politik menyebabkan pengelolaan ADD tidak efektif. Akibatnya, pelaksanaan pembangunan desa berjalan lamban.

Pada aspek efektivitas dari implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, harus terus dikawal sehingga tidak melenceng dari sasaran yang diprogramkan pemerintah, khususnya dalam pengelolaan keuangan desa, yang selama ini disinyalir terdapat adanya faktor-faktor penghambat, baik dari sisi internal maupun eksternal.

Menurut Hj. Ida (Kepala Desa Karangsari Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon) pada tanggal 25 November 2015 mengatakan bahwa:

“Faktor yang menyebabkan implementasi kebijakan Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum efektif adalah masih lemahnya sumber daya manusia, sehingga akuntabilitas dan transparansi tidak terdengar. Sebab itu, masyarakat harus tahu sejauhmana Pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, sehingga memiliki kemampuan akuntabilitas publik dan dapat diketahui secara bersama-sama. Kebijakan Pengelolaan ADD bukan asal dan harus dipahami secara menyeluruh. Khususnya para aparatur desa yang langsung bersentuan dalam pengelolaan keuangan desa…”.

Menurut Rohman (Sekmat Waled Kabupaten Cirebon) pada tanggal 25 November 2015 mengatakan bahwa :

“Setiap aparatur di Kecamatan Waled dituntut untuk memahami pengelolaan ADD sebagai implementasi pelaksana kebijakan ADD. Pemahaman pengelolaan keuangan desa tersebut akan berdampak terhadap efektivitas dalam pelaksanaan program pada setiap pembangunan desa di Kecamatan Waled. Penunjangan kemampuan SDM tersebut menjadi penting dalam menyukseskan pembangunan di Kabupaten Cirebon…”.

Kemudian menurut Camat Waled Kabupaten Cirebon :

“Kemampuan aparatur daerah sebagai pelaksana anggaran menjadi multlak adanya. Mereka adalah motor penggerak birokrasi dalam menunjang pembangunan daerah. Patut diakui bahwa keberhasilan pelaksanaan program-program yang dibiayai Alokasi Dana Desa, tidak akan berjalan dengan baik dan sukses apabila tidak ditunjang dengan kemampuan aparatur daerah. Artinya, setiap pelaksanaan program pembangunan daerah yang menjadi beban tugasnya, menjadi mutlak untuk disukseskan dan memberikan dampak manfaat kepada masyarakat Kabupaten Cirebon…”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kemampuan dalam mengelola keuangan desa sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan program-program pembangunan yang dibiayai oleh ADD. Namun, pada kenyataannya kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola keuangan desa masih rendah, sehingga pengelolaan keuangan desa belum dapat berjalan secara efektif. Selain itu, pengelolaan ADD juga masih ditandai oleh ketidakpatuhan pengelola terhadap jadwal waktu yang telah ditetapkan dalam perencanaan desa.

Nilai nominal ADD yang cukup besar yang diterima oleh tiap-tiap desa memiliki dua sisi yang berseberangan. Di satu sisi, nilai nominal ADD yang cukup besar memungkinkan pemerintah desa melakukan banyak hal untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun di sisi lain, nilai nominal ADD yang cukup besar tersebut akan menggoda aparat pemerintah desa untuk menyelahgunakannya bagi kepentingan pribadi maupun kelompoknya.

Berdasarkan uraian di atas dan berdasarkan temuan penelitian, maka implementasi kebijakan pengelolaan ADD di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum efektif. Hal ini dapat dilihat dari proses pengelolaan ADD yang belum efektif, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasannya.

Dilihat dari aspek perencanaan, satu hal penting dan krusial dalam pengeloaan ADD adalah penyusunan APBDes dan program-program yang melibatkan Kepala Desa dan BPD. Dalam penyusunan APBDes dan program-program ini, BPD sebagai representasi masyarakat desa seharusnya dapat memperjuangkan aspirasi, kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa, sehingga APBDes yang disusun bersifat *bottom up* dan pro rakyat. Namun kenyataannya, peranan BPD dalam penyusunan APBDes belum maksimal karena banyak didominasi oleh Kepala Desa. Masyarakat sendiri banyak yang bersifat apatis dalam forum Musrenbangdes yaitu menyerahkan proses penyusunan program-progran pembangunan desa kepada Kepala Desa beserta aparat desa. Namun, manakala program-program yang dibiayai ADD tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat, banyak masyarakat yang protes, sedangkan dalam proses penyusunan APBDes dan program-program tersebut masyarakat cenderung apatis.

Dalam perencanaan berupa proses penyusunan APBDes dan program-program ini juga nampak intervensi kepentingan-kepentingan, terutama kepentingan tim sukses Kepala Desa yang meminta “jatah proyek”. Kepala Desa sendiri seringkali tidak berdaya menghadapi kepentingan tersebut karena merasa berhutang budi kepada tim sukses yang telah berhasil mengantarkannya menjadi Kepala Desa.

Implementasi kebijakan pengelolaan ADD yang belum efektif di Kecamatan Waled juga dapat dilihat dalam proses pelaksanaan. Hal ini ditandai oleh masih lemahnya kualitas sumber daya manusia aparat desa selaku pengelola ADD. Banyak diantara aparat desa yang mengalami kesulitan dalam membuat Surat Pertanggungjawaban (SPJ) ADD yang dikelolanya, padahal mereka sudah memperoleh pelatihan dan penataran mengenai hal itu. Selain itu, banyak diantara aparat desa yang merasa ketakutan dalam mengelola ADD karena jika salah dalam mengelola ADD, maka akan berurusan dengan aparat penegak hukum. Nilai nominal ADD yang besar memang berpotensi untuk disalahgunakan oleh oknum-oknum aparat desa yang tidak bertanggung jawab yang memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi maupun kelompoknya.

Dalam proses pelaksanaan pembangunan infrastruktur ini, kepentingan- kepentingan yang mengintervensi dalam perencanaan menampakkan wujudnya. Hal ini dapat dilihat dari banyak proyek yang “jatuh” ke tangan orang-orang tertentu yang memiliki hubungan dekat dengan Kepala Desa. Mereka terutama adalah tim sukses Kepala Desa. Seperti halnya dalam perencanaan, dalam proses pelaksanaan ini pun Kepala Desa seringkali tidak berdaya menghadapi kepentingan tersebut karena merasa berhutang budi kepada tim sukses yang telah berhasil mengantarkannya menjadi Kepala Desa.

Dalam proses pelaksanaan ini, tidak semua infrastruktur yang dibangun sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Hal ini disebabkan karena dalam proses perencanaan berupa penyusunan program, masyarakat cenderung apatis dan menyerahkan sepenuhnya kepada Kepala Desa. BPD sendiri sebagai representasi masyarakat desa belum berperan optimal dalam proses perencanaan, baik dalam penyusunan program maupun dalam penyusunan APBDes.

Implementasi kebijakan pengelolaan ADD yang belum efektif di Kecamatan Waled juga dapat dilihat dalam proses pengawasan penggunaan ADD. Pengawasan ini dijalankan oleh BPD terhadap pemakaian anggaran desa dilakukan dengan melihat rencana awal program dengan realisasi pelaksanaannya. Kesesuaian antara rencana program dengan realisasi program dan pelaksanaannya serta besarnya dana yang digunakan dalam pembiayaannya adalah ukuran yang dijadikan patokan BPD dalam melakukan pengawasan.

Dalam proses pengawasan ini, BPD seharusnya dapat banyak berperan karena salah satu fungsi BPD adalah melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa, termasuk di dalamnya pengawasan penggunaan ADD. Namun kenyataannya, BPD kurang menjalankan fungsi pengawasan ini dengan baik. Hal ini disebabkan oleh bebarapa hal yaitu kualitas sumber daya manusia anggota BPD yang belum maksimal, kurangnya keberanian anggota BPD, dan adanya rasa “*ewuh pakewuh*” dari anggota BPD terhadap Kepala Desa.

Dalam pengawasan ini, kewenangan Kepala Desa lebih dominan dari kewenangan BPD, padahal kedudukan Kepala Desa dengan BPD sesungguhnya adalah sejajar. Kondisi ini menyebabkan dalam proses pengawasan belum terwujud “*check and balance*” antara BPD sebagai pihak “legislatif” dengan Kepala Desa sebagai pihak “eksekutif”.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan pada Bab sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon belum efektif, baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun dalam pengawasannya. Dalam perencanaan (penyusunan APBDes dan program dalam Musrenbangdes), BPD kurang menjalankan fungsinya dengan baik sebagai perencana, adanya dominasi Kepala Desa dalam perencanaan program dan APBDes, rendahnya partisipasi masyarakat dalam Musrenbangdes dan adanya kepentingan-kepentingan pihak-pihak tertentu yang mengintervensi proses perencanaan. Dalam pelaksanaan ditandai oleh belum optimalnya kualitas aparat desa dalam mengelola Alokasi Dana Desa dan membuat pertanggungjawaban. Selain itu, tidak semua program dan pembangunan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Sedangkan dalam pengawasan, Badan Permusyawaratan Desa kurang menjalankan fungsinya sebagai pengawas, adanya “*ewuh pakewuh*” dari anggota Badan Permusyawaratan Desa terhadap Kepala Desa dan belum terwujud “*check and balance*” antara Kepala Desa dengan Badan Permusyawaratan Desa yang kedudukannya sejajar.

229

1. Faktor-faktor yang menyebabkan implementasi kebijakan pengelolaan Alokasi Dana Desa belum efektif di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon, dilihat dalam *Content of Policy* yaitu :
2. Masih lemahnya kompetensi sumber daya manusia yang mengelola Alokasi Dana Desa.
3. Inkonsistensi implementasi kebijakan di tingkat Pemerintahan Desa.
4. Kurangnya pemahaman terhadap laporan anggaran dan pertanggung jawaban keuangan Desa.

1

1

1. Kurangnya kepekaan terhadap kepentingan politik.

1

1

1

Sedangkan dilihat dari pada *Context of Implementation* yaitu :

1. Kurangnya sosialisasi sehingga mengakibatkan kurangnya pemahaman dan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan maupun pengawasan oleh masyarakat.
2. Adanya kepentingan-kepentingan dari pihak-pihak tertentu terhadap penggunaan Alokasi Dana Desa.
3. Kapasitas tenaga pelaksana tidak merata, sehingga mempengaruhi kemampuan mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat dan akurat.
4. Partisipasi swadaya masyarakat dalam program-program lapangan yang dibiayai Alokasi Dana Desa juga belum optimal, khususnya dalam hal pembiayaan.
5. Kewenangan Kepala Desa yang lebih dominan dalam pengelolaan Kepala Desa dibandingan dengan Badan Permusyawaratan Desa, sehingga antara kedua lembaga tersebut belum terwujud “*check and balance*”.
6. Berdasarkan analisis SWOT, maka strategi yang efektif untuk mengoptimalkan hubungan kewenangan Badan Permusyawaratan Desa dengan Kepala Desa dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Waled Kabupaten Cirebon yaitu dengan memanfaatkan kekuatan (*strength*) yang dimiliki dan peluang (*opportunity*) yang dihadapi untuk mengatasi kelemahan (*weakness*) yang dimiliki dan mengantisipasi ancaman (*threat*) yang dihadapi, yaitu dengan cara :
7. Memberikan penyuluhan hukum kepada aparat desa dan anggota BPD terkait penggunaan dan pengelolaan ADD.
8. Meningkatkan fungsi BPD dalam perencanaan dan pengawasan pengelolaan ADD.
9. Pendampingan oleh Pemda dan Perguruan Tinggi kepada Kepala Desa dan Aparat Desa dalam pengelolaan ADD serta kepada anggota BPD dalam melakukan perencanaan dan pengawasan ADD.
10. Penyuluhan oleh Pemda dan Perguruan Tinggi kepada masyarakat mengenai hak dan kewajibannya dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan desa ADD.
11. Peningkatan fungsi BPD mampu berperan secara seimbang dan proporsional dengan Kepala Desa dalam pengelolaan keuangan desa ADD.
12. Pendekatan persuasif kepada tokoh-tokoh masyarakat dan warga masyarakat untuk merubah kebiasaan masyarakat yang kurang mendukung dan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat.
13. Melaksanakan program-program pembangunan desa yang bersifat partisipatif.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku-buku :**

Akadun. 2005. *Administrasi Negara*. Bandung: Alfabeta

Alamsyah, Kamal. 2009. *Reformasi Administrasi Republik Indonesia*. Bandung: Program Magister Ilmu Administrasi Pascasarjana Unpas.

Albrow, Martin (terjemahan), 1996. *Birokrasi.* Yogyakarta: Tiara Wacana,

Almond, Gabriel dan G. Bingham Powell, Jr. 1960. *Comparative politics, System, Process, and Policy.* Boston : Little, Borwn and Co.

Andrian, Charles, 1970, *Political Life and Social Change* : *An Introductional To Political Science*. Belmont : Wordworth .

Albrecht, Karl. 1996. *Perjalanan Bisnis, Kereta Senja* (terjemahan). Jakarta: Halirang

Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.

Atmosudirdjo, Prajudi.1998. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Karunika

Budiarjo, Miriam, (ed), 1984. *Aneka Pemikiran Tentang Kuasa dan Wibawa,* Jakarta : Sinar Harapan

Budiman, Arief, 1996, *Teori Negara, Negara, Kekuasan dan Ideologi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Berry, Leonard, L, David R. Bennet, Carter W. Brown. 1988.*Service Quality.* Illinois: Dow Jones Irwin.

Benveniste, Guy (terjemahan). 1994. *Birokrasi.* Jakarta: RajaGarfindo Persada

Cowell, Donadl W. 1984. *The Marketing of Service*. William Helvemont Ltd. London

Danim. 2001. *Teori Kebijakan Publik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

235

1

David L. G, and B. D. Stanley, 1997, *Introduction To Total Quality, Quality Management For Production, Processing and Services*. London: Prentice Hall International, Inc.

Denhardt JV dan Denhardt RB. 2003. *The New Public Service : Serving, not Steering*. Armonk: M.E.Sharpe

Dharma, Agus. 1998. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga

Dimock & Dimock. 1993. *Administrasi Negara.* Jakarta: Erlangga

Druckeer F. Peter (terjemahan). 1997. *The New Realities* (Realita-realita Baru). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Dunn, William N. 1999. *Analisis Kebijaksanaan Publik* (Terjemahan Muhadjir Darwin). Yogyakarta: Haninditas Offset

Dye, Thomas R. 2002. *Understanding of Public Policy.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

Edwards III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quartely Press

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2005. *Implementasi Kebijakan Publik*. Terjemahan Widodo. Jakarta: Sinar Grafika

Effendi, Sofian. 1986. *Pelayanan Publik Sampai Di Mana*. Jakarta: Prisma, LP3ES

Emerson, Ralph Waldo. 1993. *Pengantar Teori Komunikasi 2*. Terjemahan Turner. Jakarta: Salemba

Etzioni, Amitai. 1982. *Organisasi-Organisasi Modern (Modern Organizations).* Terjemahan Suryatin. Jakarta: UI Press

Frederickson, H. George. 1984. *Administrasi Negara Baru*. (cetakan-keempat). Jakarta : LP3ES

Freeman, 2004. *Organisasi dan Manajemen*. (Terjemahan Umara dan Dwiantara). Jakarta: Erlangga

Gannon, Martin, J. 1979. *Organizational Behaviour : A Managerial And Organizational Perspective.* Boston Toronto: Little Brown And Co

Gapersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2000. *Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas Dalam Praktek Bisnis Global*. Terjemahan Sedarmayanti. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Gibson, L. James. 1996. *Organization and Management*. New York: Mc.Graw-Hill

Gibson, L. James, John. M. Ivancevich, & James H. Jr., Donelly. 1996. *Organisasi – Perilaku, Struktur, Proses.* Terjemahan Jorban Wahid. Jakarta: Erlangga

Gray, Robert . 2003. *The New Public Service : Serving, Not Steering.* New York: M.E. Sharepe, Inc.

Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey: Unity Press

Goetsch, D.L & Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc.

Harits, Benyamin. 2006. *Teori Organisasi Jilid III*. Bandung: Primapress.

Hardjosoekarto, Sudarsono, dkk. 1996. *Strategi Pelayanan Prima,* Jakarta: LAN RI

Henry, Nicholas. 2004. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik.* Alih Bahasa Luciana D. Lontoh. Jakarta : Rajawali Pers

Hersey, Paul & Blanchard, M. 1979. *Management of Organizational Behaviour*. New York: Prentice Hall

Hiam, Alexander, Schewe, Charles D., (1994), *The Portable MBA Pemasaran*, Jakarta: Binarupa Aksara

Hicks, Herbert, G. 1974. *The management of Organizations : A System On Human Resources Approach*. New York: Mc Graw Hill

Hood, C. 1991. *A Public Management for All Seasons*. Public Administration, Vol. 69 No.1, p.

Hogwood, Brian W, and Lewis A. Gunn. 1984. *Policy Analisys for the Real World*. Oxford: University Press

Huseini, Martaini, 1995. *Konsep Pengukuran Kepuasan Pelanggan.* Jakarta: Erlangga

Ibrahim, Budy. 1997. *Total Quality Management, Panduan untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan

Ida, Laode. 2002. *Otonomi Daerah dalam Interaksi Kritis Stakeholder*. Jakarta: Gramedia

Indrawijaya, Adam. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru

Imawan, Riswanda. 1997. *Membedah Politik Orde Baru.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Iskandar.2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: GP Press

Kant, Immanuel., 2006. *Critique of Practical Reason*. Terjemahan oleh Nurhadi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Kristiadi, J.B. 1994. *Administrasi/Manajemen Pembangunan (Kumpulan Tulisan)*. Sub Bagian Tata Usaha Ketua LAN RI. Jakarta

Iskandar, Jusman. 2005. *Kapita Selekta Administrasi Negara & Kebijakan Publik*. Bandung: Puspaga

Islamy, Irfan. 2000. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara.* Jakarta: Bumi Aksara

Ivancevich, et.al. 2006. *Organisasi*. edisi ke tujuh. Penterjemah Gina Gania. Jakarta: Erlangga

Jones, Charles, O. 1996. *Pengantar Kebijakan Publik* (*terjemahan*). Jakarta: RajaGrafindo Persada

Kartasaputra, G. 1984. *Pembangunan, Teori dan Masalah*. Bandung: Sumur Bandung

Kasim, Azhar. 2001. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia

Katz. 1990. *Efektivitas Kerja Dalam Organisasi*. Terjemahan Handayaningrat. Jakarta: Elex Media Komputindo

Kartawijaya, Herman. 1993. *Total Quality Service*, *Butuh Komitmen Todal.* Swa, Nomor 9 Tahun 1993

Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada

Keban, Yeremias. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*.Yogyakarta: Gava Media

Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management, Analisys, Planning, Implementation and Control.* Eight Edition. Prentice Hall: International Edtion

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 1995. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian (terjemahan).*Prentice Hall: Edisi Indonesia

Kristiadi, J.B. 1994. *Deregulasi dan Debirokratisasi Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan, Pembangunan Administrasi di Indonesia*. Jakarta: LP3ES

Kumorotomo, Wahyudi. 1992. *Etika Administrasi Negara.* Jakarta: Rajawali Press

Le Boeuf, Michael. 1992. *Memenangkan dan Memelihara Pelanggan,* (terjemahan). Jakarta.

Lestari, Anik. 2012. *Strategi Implementasi*. Surabaya: Gunung Kelud

Lovelock,Christoper. 1997. *Service Marketing*, Second Edition. Printice Hall, International Edtion

Lontoh, Luciana D. 2004. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik.* Jakarta: Rajawali Pers

Lukman, Sampura. 1998. *Reformasi Pelayanan Publik*, Widyapraja, Nomor 30 Tahun XX-1998. Jakarta.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia

Mazmanian, Daniel A dan Sabatier, Paul A. 1986. *Effective Policy Implementation*. New York: University Press of America

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 1988. *Implementation and Public Policy*. Colorado : New Harper Press Ltd.

Milind M. Lele dan Jogdish N Sheth, 1995, *Pelanggan Kunci Keberhasilan (terjemahan)*, Jakarta : Mitra Utama

Moleong, Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Montgomery D.C. 1990. *Business Process Quality Improvement : Improving Qualitiy in Today’s Competitive Business Environment.* Kirkland, WA. Statistical Productivity Consultants

Morrow, P.C. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press Inc., Greenwich, CT.

Mustopadidjaja, AR. 1999. *Kebijakan Administrasi Negara*. Jakarta: LAN-RI

Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rineka Cipta

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2003. *Kybernologi : Sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta

Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia

Nigro, Felix A. And Nigro, Lloyd G. 1983. *Modern Public Administration*. California: Harper and Row

Osborne, David, Ted Gaebler. 1996. *Mewirausahakan Birokrasi (Reinventing Government) Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik.* Jakarta: Binaman Presindo

Osborne, Peter Plastrik. 1996. *Banishing Bureaucracy The Five Strategies for Reinventing Government*. New York : Addtion – Wesley Publishing Company

Ohmae, Kenichi. 1991. *Dunia Tanpa Batas (terjemahan)*. Jakarta: Binarupa Aksaran

Pamudji, S. 1994. *Profesionalisme Aparatur dalam Meningkatkan Pelayanan Publik.* Jakarta: Widyapraja Nomor 19 Tahun III, IIP

Pasolong, H. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Pfiffner, John Mc Donald. 1975. *Principles of Public Administration*. California: Ronald Press

Presthus, Robert Vance. 1975. *Public Administration*. University of Michigan. Ronald Press, Co.

Poerwadarminta, W.J.S. 1995. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka

Putra, Fadillah. 2008. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Rangkuti, Freddy. 2015. *SWOT Balanced Scorecard.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Ratminto dan Winarsih. 2009. *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen’s Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Rasul, Sjahrudin. 2003. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja Otonomi Daerah*. Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Otda

Rivai, Viethzal, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

# Robbins, Stephen. 1997. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi Edisi 3.* Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan

Ross, Joel E. 1994. *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*. London: Kogan Page Limited

Rusli, Karim dan Totok. 2005. *Babak Baru Sistem Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta : Tiara Wacana

Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Secon Edition. John Willey & Sons, Inc. New York

Stephen P. Robbins, 2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa : Benyamin Molan. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Indeks, Kelompok Gramedia

Saefullah, Djadja, A. 2005. *Otonomi Daerah dalam Perpektif Lingkungan Nilai dan Sumber Daya*. Bandung : Djambatan.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2007*. Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik*. Bandung: LP3AN Unpad

Santoso, Priyo Budi. 1997. *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru : Perspektif Kultur dan Struktural*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Sastrodiningrat, 1999. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan

Sjahrir.2006. *Pelayanan dan Jasa-jasa Publik, : Telaah Ekonomi Serta Implikasi Sosial Politik.* Prisma Nomor 12, Pelayanan Publik Sampai Di Mana?. Jakarta : LP3ES

Siagian, Sondang. 1994. *Filasafat Administrasi*. Jakarta : Haji Masagung

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2005. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Ilmu

Silalahi, Ulbert. 1997. *Ilmu Adminstrasi*. Bandung: Retika Adithama

Simbolon, Robert. 1998. *Manajemen Pelayanan Publik.* Jakarta: IIP

Simamora, Henry. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN

Singarimbun, Masri dan Soffian Effendi. 1989. *Metode Peneltian Survey.* Jakarta: LP3ES

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Jakarta: UPP STIM YKPN

Soekarto, Sudarsono. 1997. *Privatisasi dan Pelayanan Prima*, *Membangun Visi dan Orientasi.* Manajemen Pembangunan Nomor 19/V/April 1997

Steers, Richard M. 1980. *Efektivitas Organisasi, Seri Manajemen No. 147*. Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga

Steers, Richard M. And Lyman Porter W. 1979. *Motivation and Work Behavior*. Second Edition. New York: Mc.Graw-Hill

Stoner, J.F. 1990. *Management Study Guide and Work Book*. New York: Prentice Hall

Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan, Pelanggan Untuk Menaikan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta

Sugiyono, 1997.*Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Sumarsono, Sonny. 2010. *Manajemen Keuangan Pemerintahan*. Yogyakarta: Gtraha Ilmu

Sunggono, Bambang. 1998. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada

Suradinata, Ermaya. 2002. *Manajemen Pemerintahan dalam Ilmu Pemerintah*. Jakarta: Vicodata

Surbakti Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia, Widiasarana, Indonesia

Suseno,Franz Magnis. 1994. *Etika Politik.* Jakarta: Gramedia

Soerjono. 1993. *Manajemen Pelayanan Masyarakat Dalam Rangka Pelaksanaan Manajemen Modern, Manajemen Modern Menyongsong PJPT II*. Jakarta : LAN RI

Sugandha, Dann. 1991. *Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Administrasi*. Jakarta: Intermedia

Supriatna, Tjahya. 1997. *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Nimas Multima

Susanto, 1998. *Visi Global Para Pemimpin*. Jakarta: Gramedia

Syafiie, Inu Kencana. 2003. *Ilmu Administrasi Publik dan Sistem Politik Indonesia*. Bandung: Bumi Aksara

Tachjan. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik.* Bandung : AIPI Bandung – Puslit KP2W Lemlit Unpad

Terry, George, R. 1993. *Prinsip-Prinsip Manajemen.* Penerjemah : J. Smith. D.F.M. Jakarta: Bumi Akasara

Thoha, Miftah. 1998. *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2005. *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi.* Sawangan Bogor: Pusdiklat Pegawai Depdikbud

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1994. *Administrasi Pembangunan.* Yogyakarta: Graha Ilmu

Tjokroawinoto, Bintoro. 1996. *Kepemimpinan dan Pergulatan Demokrasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa.* Yogyakarta: Andi

Udoji Chief J.O. 2001. *The African Public Servant As a Public Policy in Africa*. African Association For Public Administration and Management. Adis Abeba

Varma S.P. 1995. *Teori Politik Modern (terjemahan).* Jakarta: RajaGrafindo Persada

Wahab, Solihin Abdul. 2008. *Analisis Kebijakan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara.* Jakarta: Bumi Aksara

Wasistiono, Sadu. 2002. *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Bandung: Focusmedia

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen Pemerintahan Daerah.* Bandung: Fokus Media

Watson, Gregory H., 1996. *Strategic Benchmarking: Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-Perusahaan Terbaik Dunia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Waworuntu, Bob, 1997. *Dasar-dasar Keterampilan Abdi Negara Melayani Masyarakat.* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Weber, Max.2005. *Wirtschaft und Gesellschaft*. edisi keempat, hlm.552, dikutip dari Martin Albrow, Birokrasi, terjemahan M. Rusli Karim dan Totok Daryanto. Yogyakarta: Tiara Wacana

White. Jay. D. 1995. *Research in Public Administration*. Universitas Michigan Sage Publications

Widodo, Joko. 2005. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia Publishing

Winardi. 2000. *Manajemen Strategis*. Bandung: Mandar Maju

Winarno, Budi. 2002. *Teori dan proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Mediapress

Yukl, Gery, A. 2001. *Leadership in Organizations*. California: Wextey

Zamroni. 1992. *Pengantar Pengembangan Teori Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya

**Peraturan Perundang-undangan :**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Pemerintahan Desa

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa

Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Desa dan Badan Permusyawaratan Desa

Peraturan Bupati Cirebon Nomor 44 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengelolaan Kekayaan Desa

**Jurnal Ilmiah :**

Agustin, Siska Dewi. 2014. *Peran BPD Dalam Proses Sinergitas Dengan Kepala Desa Untuk Membangun Pemerintahan yang Demokratis di Desa Matekan Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo*

<http://jurnal-online.um.ac.id/data/artikel/artikelE0B3549E2D34834A56EBF3362DBD19F2.pdf>

Anwar, Khaeril. 2015. *Hubungan Kerja Antara Kepala Desa dengan BPD Menurut UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*

<http://jurnalius.ac.id/ojs/index.php/jurnalIUS/article/viewFile/208/182>

Hadi, M. Firman. 2013. Hubungan Fungsional Antara Pemerintah Desa dengan BPD dalam Pelaksanaan Pemerintahan Desa Berdasarkan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Dearah

<http://fh.unram.ac.id/wp-content/uploads/2014/05/HUBUNGAN-FUNGSIONAL-ANTARA-PEMERINTAH-DE>

Jon, Matius. 2013. *Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa di Kecamatan Sekadau hulu Kabupaten Sekadau*

<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpmis/article/view/3694>

Muntahanah, Siti dan Murdijaningsih, Tjahjani. 2014. *Efektivitas Pengelolaan Keuangan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Somagede Kabupaten Banyumas*.

<http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/viewFile/310/315>

Novita, Ayu. 2011. *Relasi Kepala Desa dan BPD Dalam Pembuatan Renca-na Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) Plumbungan Kecamatan Suko-dono Kabupaten Sidoarjo*

<http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpmbbae07c201full.pdf>

Ompi, Atika Wulan. 2014. *Implementasi Kebijakan Alokasi Dana Desa (ADD) Dalam Meningkatkan Pembangunan Desa (Studi di Desa Pangu Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara)*

<http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/download/1519/1214>

Puspitarini, Farisia Dwi. 2013. *Kemitraan BPD dengan Kepala Desa dalam Penyusunan Peraturan Desa (Studi Kasus di Desa Bakalanpule Kecamatan Tikung Kabupaten Lamongan)*

<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/133>

Resdyanti, Ni Putu Mulya; Bandiyah, Wismayanti, Kadek Wiwin Dwi. 2014. *Implementasi Kebijakan Alokasi Dana Desa dalam Pengelolaan Potensi Desa Kutuh Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung*

<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=277094&val=6121&title=IMPLEMENTASI%20KEBIJA>

Tuwaidan, Melissa. 2014. *Implementasi Kebijakan Alokasi Dana Desa di Desa Watudambo Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara*

<http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/download/3769/3292>