

DISERTASI

**EFEKTIVITAS PENGELOLAAN DANA DESA DI
KABUPATEN ENREKANG PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh

CH A I D A R

Nomor Pokok P0900315013

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal **07 Januari 2019**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Tim Promotor,

Prof. Dr. H. Rakhmat, MS.
Promotor

Pro. Dr. H. Suratman, M.Si.
Kopromotor

Dr. La Tamba, M.Si.
Kopromotor

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Rakhmat, MS.

Prof. Dr. H. Armin, M.Si.

DISERTASI

**EFEKTIVITAS PENGELOLAAN DANA DESA
DI KABUPATEN ENREKANG
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**THE EFFECTIVENESS OF THERURAL FUND MANAGEMENT
AT ENREKANG REGENCY ,SOUTH SULAWESI PROVINCE**

CHAIDAR

NIM : P0900315013



**Program Doktor (S3) Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2019



Optimization Software:
www.balesio.com

**EFEKTIVITAS PENGELOLAAN DANA DESA
DI KABUPATEN ENREKANG
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Doktor

Program Studi

Ilmu Administrasi Publik

Di susun dan diajukan oleh :

CHAIDAR

NIM : P0900315013

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2019



Halaman Pengesahan

Disusun dan diajukan oleh :

CHAIDAR

NIM : P0900315013

Menyetujui:

Komisi Penesehat

Prof. Dr. H. Rakhmat,M.S
Promotor

Prof. Dr.Suratman Nur,M.Si
Ko-Promotor I

Dr. La Tamba, M.Si
Ko-Promotor II

Mengatahui

Ketua Program Studi S3 Administrasi Publik FISIP Unhas



Prof. Dr. H. Rakhmat,M.S

KATA PENGANTAR



Segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, kesehatan dan kekuatan serta hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Disertasi ini.

Disertasi yang berjudul “**Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Enrekang Propinsi Sulawesi Selatan**”. Disusun guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi Doktorat (S3) pada program studi Administrasi Publik FISIP Universitas Hasanuddin, Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Disertasi ini melibatkan berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam – dalamnya dan penghargaan yang tak terhingga kepada pihak – pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan baik moril maupun materil dalam bentuk dorongan semangat maupun sumbangan pemikiran, informasi, data, dan lain – lain. Semoga Allah SWT membalas kebaikannya. Amin

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulusnya terutama

da:

Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu,MA selaku Rektor Unhas

beserta jajaranya.



2. Bapak Prof. Dr.Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Kepala Sekolah Pascasarjana beserta jajarannya.
3. Bapak Prof. Dr. Armin ,M.Si., selaku Dekan FISIP Unhas beserta Jajarannya.
4. Bapak Prof. Dr.H. Rakhmat,MS., selaku Ketua program studi S3 Administrasi Publik Fisip Unhas beserta jajarannya yang juga selaku Promotor.
5. Bapak Prof. Dr.Suratman Nur.,M.Si selaku ko-promotor I dan Dr.La Tamba,M.Si selaku ko-promotor II.
6. Bapak Prof. Dr Baharuddin, M.Si, Bapak Prof. Dr.Haselman, M.Si, Dr. Syaribulan,M.Si.selaku penguji internal dan Dr.H.Slamet Riyadi,M.Si selaku penguji eksternal yang telah menyempatkan waktu untuk menyimak, memberikan arahan, saran dan kritikan terhadap disertasi ini.
7. Seluruh Dosen dan staf Unhas, Makassar yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu baik di bidang akademik maupun administratif.
8. Ayahanda(alm) dan Ibunda serta teristimewa buat istriku tercinta serta anak-anakku sebagai penyemangat na yang telah dengan sabar, penuh pengertian serta pengorbanan senantiasa memberikan dorongan kepada penulis ke arah kemajuan dan senantiasa mendoakan serta memberikan motivasi selama penulis mengikuti studi dan penulisan Disertasi ini.



9. Kepada Bapak Bupati Enrekang beserta jajarannya yang telah memberikan Izin Belajar kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Strata III di Unhas Makassar.
10. Camat Cendana, Camat Enrekang, Camat Alla, Kepala Desa Pundi Lemo, Kepala Desa Ranga, Kepala Desa Mataalo dan masyarakatnya yang telah memberikan data dan informasi dalam penelitian disertasi .
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan dan peluang untuk penyelesaian Disertasi ini.
12. Seluruh rekan – rekan seperjuangan Mahasiswa Program pascasarjana Ilmu Administrasi Publik Unhas Makassar.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu sangat diharapkan masukan serta kritikan yang membangun demi lebih baiknya Disertasi ini..

Akhirnya penulis berharap semoga Disertasi ini dapat bermanfaat. Atas segala kekurangan Disertasi ini, Penulis memohon maaf dan terima Kasih.

Makassar, Januari 2019

Penulis



ABSTRAK

CHAIDAR, *Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Enrekang Propinsi Sulawesi Selatan*, di bimbing oleh Rakhmat , Suratman Nur, dan La Tamba).

Tujuan dari penelitian adalah mengetahui efektifitas pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang dengan menganalisis dan mendiskripsikan upaya capaian tujuan pengelolaan dana desa, integritas pengelolaan dana desa dan adaptasi pengelolaan dana desa .

Jenis Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menjelaskan efektifitas pengelolaan dana desa di Kabuapten Enrekang. Sumber data diperoleh melalui informan yang dipilih yaitu pemerintah daerah, aparat kecamatan, kepala desa satuan pelaksana kegiatan, tenaga pendamping dan tokoh masyarakat. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan telaah dokumen. Analisis data dengan melakukan reduksi data, display data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa efektifitas pengelolaan dana desa pedesaan di Kabupaten Enrekang dikategorikan kurang tercapai karena beberapa program yaitu pelayanan publik dan pembinaan serta pemberdayaan masyarakat belum di terlaksana, selain itu program dana desa hanya berfokus pada pembangunan fisik seperti pembangunan /pengecoran jalan, pembangunan fasilitas umum , pembangunan posyandu, irigasi, kolam perikanan,Sarana air bersih, namun ada beberapa kegiatan fisik tersebut yang mengalami keterlambatan dalam pengerjaan sampai akhir tahun dan ada yang tidak optimal yang di rasakan manfaatnya oleh masyarakat desa, hal inidisebabkan karena kurangnya keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, kurangnya sosialisasi program dana desa, rendahnya kemampuan dan komitmen aparat pelaksana struktur dan aturan pusat dan daerah yang sering berubah-ubah dan rumit.

Kata Kunci : efektivitas pengelolaan dana desa, membangun Indonesia dari pinggiran.



ABSTRACTION

CHAIDAR, Effectiveness Fund Management Countryside at Sub-Province Enrekang Province Sulawesi South, guiding by Rakhmat ,suratmannur, and La Tamba

Intention of research is countryside fund management efektifitasmengetahui [in] Sub-Province Enrekang with analysing and descriptive performance ofis target of countryside fund management, countryside fund management integrity and countryside fund management adaptation This Type Research is research qualitative explaining countryside fund management Effectiveness at Enrekang. Source of data obtained to through selected by informan that is local government, district government officer, countryside head set of activity executor, assinstant energy and elite figure. Data collecting done by using interview technique, document study and observation. Data analysis by reduce data, displayed data, withdrawal of verification and conclusion .

Result of Research indicate that rural countryside fund management Effectiveness at Sub-Province Enrekang categorized by less tired because some program that is public service and construction and also enableness of society not yet [in] executed, besides countryside fund program only focus at construction like development road;street, public] facility development , posyandu development, irrigation, clean water perikanan,Sarana pool, but there are some activity of the physical which shake hand delay in workmanship to the last year and there is which is not optimal which [in] feeling its benefit by countryside society, because matter because lack of involvement of society in the plan, lack of countryside fund program socialization, low of ability and structure executor government officer commitment and order center and area which often fluctuate and is complicated

Keyword : countryside fund management effectiveness,



DAFTAR ISI

HalamanJudul.....	i
HalamanPengajuan.....	ii
HalamanPengesahan.....	iii
Prakata.....	iv
Abstrak	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar BelakangMasalah.....	1
B. RumusanMasalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. KonsepAdministrasi dan Organisasi.....	12
B. TeoriEfektifitas.....	21
C. EfektivitasPemerintahDesa.....	28
D. KriteriaEfektivitasOrganisasi.....	33
E. KonsepPengelolaan Dana Desa.....	39
F. Hasil Penelitian Terdahulu.....	63
G. Kerangka Konseptual	68
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	72
A. JenisPenelitian.....	72
B. LokasiPenelitian.....	73
C. FokusPenelitian.....	74
D. Teknik MenentukanInforman.....	75
E. Teknik Pengumpulan Data.....	76
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	77
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
A. DiskripsiUmum Daerah Penelitian.....	79
B. Hasil Penelitian.....	115
a. Tujuan Dana Desa.....	115
1) Tujuan Dana DesadarilndikasiPerencanaanDesa... 116	
2) PencapaianTujuanPemberian Dana Desa.....126	
3) EfektivitasberdasarkanRealisasiAnggaran.....137	
b. Integrasi.....	141
c. Adaptasi.....	148
Proposisi Hasil Penelitian.....	162



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	166
A. Kesimpulan	166
B. Saran	171
DAFTAR PUSTAKA	174
LAMPIRAN.....	180
1. FotoWawancaradenganInforman dan Contoh Kegiatan/Paket Program Dana Desa.....	181
2. InstrumenPenelitian.....	190
3. Peta KabupatenEnrekang.....	196
4. Road Map Dana Desa 2015-2017.....	214
5. Rincian Dana Desa 2015-2017	215
6. Surat IzinPenelitian	241



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 TahapanPenyaluran Dana Desa	4
Gambar 2.1 Desain Tata KelolaDesa.....	41
Gambar 2.2 FormulaAlokasi Dana Desa.....	48
Gambar 2.3 MekanismePenyaluran Dana Desa.....	50
Gambar 2.4 Model KerangkaPemikiranPenelitian.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 KriteriaEfektivitasOrganisasi.....	36
Tabel 2.2 Outline penelitianterdahulu yang relevan.....	67
Tabel 4.1 Luas Area Kecamatan di Enrekang.....	80
Tabel 4.2 Jumlah Total PendudukberdasarkanKecamatan di KabupatenEnrekang.....	84
Tabel 4.3 JumlahPendudukDesaPundiLemo.....	85
Tabel 4.4 Data Pekerjaan Masyarakat DesaPundiLemo.....	86
Tabel 4.5 Data Tingkat Pendidikan MasyarakatDesaPundiLemo....	87
Tabel 4.6 TabelJumlahPendudukDesaRanga.....	96
Tabel 4.7 TabelJenisPekerjaanPendudukDesaRanga.....	97
Tabel 4.8 Data Tingkat Pendidikan Masyarakat DesaPundiLemo....	98
Tabel 4.9 TabelJumlahPendudukDesaMataallo	105
Tabel 4.10 TabelJenisPekerjaanPendudukDesaMataallo	106
Tabel 4.11 Data Tingkat Pendidikan Masyarakat DesaMataallo ...	107
Tabel 4.12 Hasil Wawancaramengenai Program yang terkait Tujuan Dana Desa di DesaPundiLemo	117



Tabel 4.13	Hasil Studi Dokumen mengenai Program yang terkait Tujuan Dana Desa di Desa Pundi Lemo ...	118
Tabel 4.14	Hasil Wawancara mengenai Program yang terkait Tujuan Dana Desa di Desa Ranga.....	119
Tabel 4.15	Hasil Studi Dokumen mengenai Program yang terkait Tujuan Dana Desa di Desa Ranga.....	120
Tabel 4.16	Hasil Wawancara mengenai Program yang terkait Tujuan Dana Desa di Desa Mata Allo	122
Tabel 4.17	Hasil Studi Dokumen mengenai Program yang terkait Tujuan Dana Desa di Desa Mata Allo....	123
Tabel 4.18	Efektivitas Pencapaian Tujuan Dana Desa di Desa Pundi Lemo menurut Perangkat Desa	127
Tabel 4.20	Efektivitas Pencapaian Tujuan Dana Desa di Desa Pundi Lemo menurut Masyarakat Desa	129
Tabel 4.21.	Efektivitas Pencapaian Tujuan Dana Desa di Desa Rangam menurut Perangkat Desa.....	130
Tabel 4.22	Efektivitas Pencapaian Tujuan Dana Desa di Desa Rangam menurut Masyarakat Desa	132
Tabel 4.23	Efektivitas Pencapaian Tujuan Dana Desa di Desa Mata Allo menurut Perangkat Desa.....	133
Tabel 4.24 .	Efektivitas Pencapaian Tujuan Dana Desa di Desa Mata Allo menurut Masyarakat Desa.	135
Tabel 4.25	Efektivitas Penyerapan Dana Desa di Desa Pundi Lemo.....	138
Tabel 4.26	Efektivitas Penyerapan Dana Desa di Desa Ranga...	139
Tabel 4.27	Efektivitas Penyerapan Dana Desa di Desa Mata Allo	140
Tabel 4.28	Susunan Perangkat Desa Berdasarkan Tingkat Pendidikan pada lokasi penelitian.	154



BAB I PENDAHULUAN

A. LatarbelakangPenelitian

Desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan NKRI (Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah). Implementasi otonomi daerah bagi desa akan menjadi kekuatan bagi pemerintah desa untuk mengurus, mengatur dan menyelenggarakan rumah tangganya sendiri, sekaligus bertambah pula beban tanggung jawab dan kewajiban desa, namun demikian penyelenggaraan pemerintahan tersebut tetap harus dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban yang dimaksud diantaranya adalah pertanggungjawaban dalam pengelolaan anggaran desa salah satu nya adalah dengan cara pelaporan. Pelaporan dana desa harus transparan dan akuntabel agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Pembangunan desa mempunyai peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka Pembangunan Nasional dan Pembangunan Daerahkarenadidalamnya terkandung unsur pemerataan pembangunan.

dari pembangunan desa juga dianggap lebih mampu
ventuh secara langsung kepentingan
gian besar masyarakat yang bermukim di perdesaan. Dalam



pembangunan desa, pemerintahan desa berkedudukan sebagai subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan, sehingga desa memiliki kewenangan, tugas dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya dengan mengembangkan sumber pendapatan desa.

Kelahiran UU No 6 tahun 2014 tentang Desa kemudian memberikan kepastian hukum terhadap sumber pendapatan desa. Desa memperoleh jatah Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Desa (ADD).

Saat ini, melalui DD dan ADD, desa berpeluang untuk mengelola pembangunan, pemerintahan dan sosial kemasyarakatan desa secara otonom. Dengan memanfaatkan DD dan ADD, desa diharapkan bisa berperan lebih aktif dalam menggerakkan pembangunan masyarakat desa. Pada hakikatnya UU Desa memiliki visi dan rekayasa yang memberikan kewenangan luas kepada desa di bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa.

Namun, persoalan yang kemudian timbul adalah, apakah masyarakat desa telah mengetahui dan menyadari bahwa dengan

apkannya kebijakan DD dan ADD, berkonsekuensi terhadap hak dan kewajiban mereka. Sebab, jika belum memahami hak dan jibannya, maka dikhawatirkan mereka tidak akan menaruh



perhatian pada pembangunan desa. Jika pun ada, perhatian yang ditunjukkan, kemungkinan akan banyak salah persepsi dan salah aplikasi, khususnya terkait dengan akuntabilitas dan efektivitasnya. Sehingga, untuk menghindarinya, kebijakan mengenai DD dan ADD ini sangat penting untuk didesiminasikan, sehingga mereka dengan kesadarannya dan pengetahuan yang penuh, akan "berdiri", "berbicara" dan "bekerja". Pengetahuan yang dimiliki masyarakat akan mampu menimbulkan "dorongan" bagi munculnya kesadaran dan sikap masyarakat desa untuk berpartisipasi dalam seluruh kegiatan pembangunan desa.

Kebijakan ini memiliki konsekuensi terhadap proses pengelolaannya yang seharusnya dilaksanakan secara profesional, efektif dan efisien, serta akuntabel yang didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen publik yang baik agar terhindarkan dari resiko terjadinya penyimpangan, penyelewengan dan korupsi. Saat ini kelengkapan regulasi dalam pengelolaan dana desa ditengarai masih minim. Selain UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa, regulasi yang ada adalah PP No. 43 tahun 2014 tentang pelaksanaan UU Desa dan PP No. 60 tahun 2014 yang kemudian diubah dalam PP No. 22 tahun 2015 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Sementara itu masih banyak peraturan menteri hingga

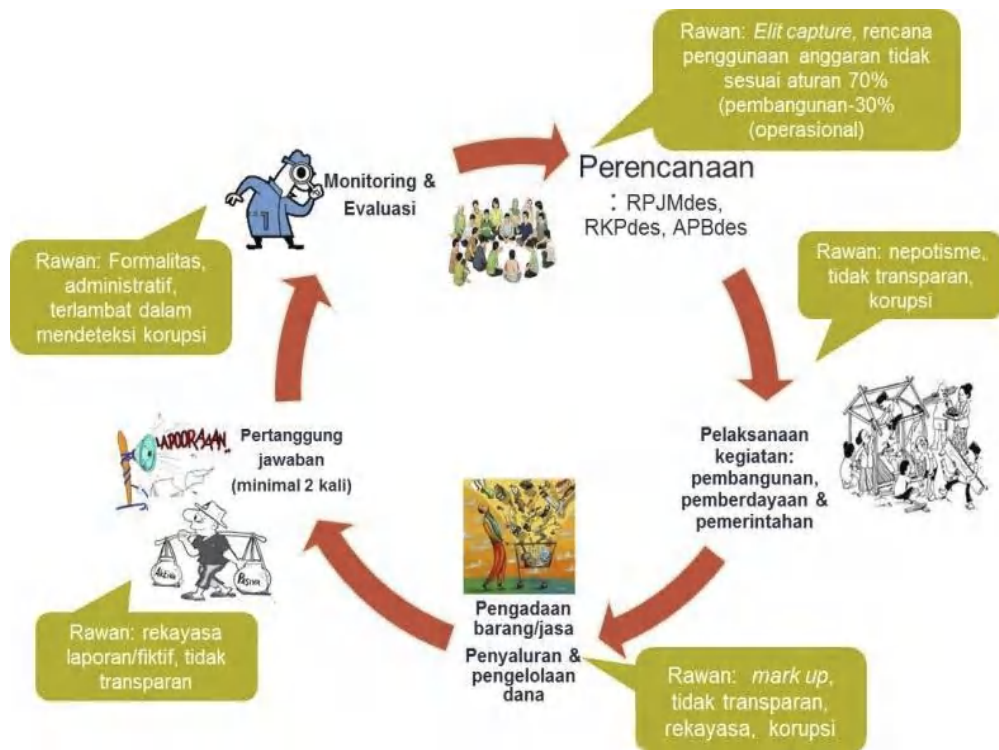
Desember 2014 yang belum diterbitkan.

ingat masih maraknya korupsi di daerah, dengan variatifnya

teristik



desa, kompetensi aparat dan regulasi yang relatif baru diduga terdapat cukup banyak potensi korupsi dalam tiap tahapan penyaluran dana desa, mulai dari proses perencanaan hingga tahap monitoring dan evaluasi seperti yang terlihat dalam gambar berikut:



Gambar 1.1 Tahapan Penyaluran Dana Desa

Sumber: Sudibyo, 2014.

Atas besarnya potensi korupsi dalam penyaluran dana ke desa tersebut, diperlukan kajian untuk memetakan potensi risiko dalam pengelolaan keuangan desa untuk kemudian dirumuskan solusi yang dapat meminimalkan risiko-risiko yang ada. Sehingga, tujuan awal dari rumuskan kebijakan dana desa untuk memajukan perekonomian



masyarakat desa dan mengatasi kesenjangan pembangunan nasional dapat terwujud.

Dalam konteks yang lebih luas, pemerintah Indonesia terus mengupayakan peningkatan pelaksanaan pembangunan daerah. Namun pada pelaksanaannya masih dihadapkan dengan masalah pokok pembangunan seperti akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan keuangan. Kedua hal ini dianggap sebagai modal utama dari pembangunan (KPK, 2015). Permasalahan tersebut secara tidak langsung berdampak pada tingginya kemiskinan di daerah. Berbicara tentang kemiskinan, Kabupaten Enrekang juga tidak terlepas dari masalah yang menjadi momok di Indonesia ini. Menurut data BPS (2017) jumlah penduduk miskin pada tahun 2016 sebesar 26.980 jiwa. Dari angka tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi jitu dari pemerintah daerah untuk mengatasi permasalahan pembangunan, agar angka penduduk miskin di Kabupaten Enrekang dapat mengalami pengurangan dalam jumlah yang signifikan. Salah satu cara yang dianggap dapat berhasil adalah dengan menaruh perhatian besar terhadap pembangunan desa.

Pada tahun 2017, dana desa di Kabupaten Enrekang mencapai Rp. 89.128.443.000. Jika dirata-ratakan maka masing-masing desa mendapatkan anggaran sebesar 795.789.670 rupiah.

yang sebesar itu tampaknya belum sepenuhnya berdampak terhadap pembangunan di desa. Angka kemiskinan misalnya mencapai 13,41% dari total penduduk di Kabupaten Enrekang



pada tahun 2017. Meski informasi dari Dinas Sosial yang dikutip banyak media lokal di Sulawesi Selatan ini masih diperdebatkan, setidaknya informasi tersebut menjadi penting untuk dianalisis lebih jauh khususnya mengenai kondisi kemiskinan di perdesaan di Kabupaten Enrekang. Pertanyaan ini semakin penting untuk dianalisis mengingat jumlah desa di Kabupaten Enrekang adalah sebanyak 112 atau sebesar 86% dari seluruh wilayah administratif pemerintahan di Kabupaten Enrekang. Komposisi perekonomian di Kabupaten Enrekang juga lebih banyak bergantung pada sektor pertanian yang tidak lain adalah sektor ekonomi khas perdesaan. Hal ini berarti bahwa jika kemiskinan di Enrekang benar-benar terbukti sebesar 13,41%, maka secara hipotetik bisa disimpulkan bahwa angka kemiskinan tersebut berada di Desa.

Dengan dana yang cukup besar pada tahun 2017 ini, sebenarnya setiap desa berpeluang untuk mempercepat pembangunan desanya di setiap sektor. Untuk itu, perlu dilakukan pengawalan untuk memastikan dana desa yang demikian besar agar lebih efektif dan akuntabel demi peningkatan kualitas kehidupan masyarakat di desa. Dengan demikian, penelitian mengenai efektivitas pengelolaan keuangan desa terhadap pembangunan desa penting untuk dilakukan.

Efektifitas dalam kebijakan Publik dapat dirumuskan sebagai tingkat tercapainya tujuan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran kebijakan tersebut dapat dicapai. Kebijakan Publik dapat dikatakan efektif bila kebijakan tersebut dapat sepenuhnya mencapai sasaran yang telah ditetapkan



Kriteria efektivitas organisasi adalah; efisiensi, kepuasan dan fleksibilitas. Efisiensi menurut Kreitner dan Kinicki (2003), adalah rasio di antara input dan output, usaha dan hasil, belanja dan pendapatan, biaya dan keuntungan. Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2003), adalah suatu respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Fleksibilitas sebagai salah satu kriteria efektivitas organisasi, diharapkan selalu mempertimbangkan kecocokan antara struktur organisasi dengan lingkungannya, juga kecocokan antara struktur dan karakteristik pekerja. Selanjutnya Duncan (1985:207) mengemukakan ada tiga indikator efektivitas yaitu:

- a. Pencapaian tujuan
- b. Integritas
- c. Adaptasi.

Ketiga indikator yang dikemukakan Duncan tersebut menerangkan bahwa pencapaian efektivitas organisasi secara esensial memiliki 3 (tiga) unsur yang masing-masing menegaskan peranan organisasi secara strategis harus memiliki kemampuan mengkorelasikan visi dan misi organisasi sebagai ruh yang menjiwai setiap aktivitas organisasi baik itu pada proses perumusan dan penetapan kebijakan, tahapan implementasi serta tindakan evaluasi yang dilakukan. Sebagai sebuah sistem di mana orang-orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama, maka organisasi-

nisasi dituntut untuk memiliki integritas karena dengan integritas
atan organisasi dapat dibangun dan dipertahankan dan kelemahan-
nahan dapat diminimalisir.



Begitupun halnya dengan adaptasi, bahwa lingkungan yang berubah dengan cepat mensyaratkan pentingnya kemampuan adaptasi organisasi sehingga menjadi salah satu ukuran keberhasilan organisasi. Organisasi-organisasi yang tidak memiliki kemampuan adaptasi sulit untuk bertahan dan berkembang di tengah-tengah perubahan yang sering muncul tidak terduga dan berlangsung secara dinamis.

Penelitian ini berasumsi bahwa pengelolaan dan penggunaan dana desa yang disampaikan oleh masing-masing Kepala Desa dan juga hasil pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2015, memperlihatkan data bahwa pengelolaan dan penggunaan dana desa tersebut, terdapat beberapa pos anggaran yang tidak tepat dengan peruntukannya, yaitu dana desa digunakan untuk: (1) pengadaan meja kerja; (2) kursi tamu; (3) computer; (4) kipas angin. (LHP Kab. Enrekang, 2015). Selain itu pula terdapat kasus lain yang telah ditangani oleh pihak Polres Enrekang dengan menetapkan 2 tersangka kasus korupsi dana desa di Desa Tungka yang mana keduanya berperan dalam penyalahgunaan anggaran dana desa tahun 2016-2017 (Tribun Enrekang.com, Senin, 20-8-2018).

Namun faktanya, beberapa Kepala desa di Kabupaten Enrekang tidak dapat membuat laporan pertanggung jawaban pengelolaan dan penggunaan Dana Desa yang diluncurkan sejak tahun 2015

baik dengan sekarang ini karena tidak berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan tentang besaran dana, Kementerian Dalam Negeri



tentang Pengelolaan Dana Desa dan Kemendes PDTT tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Dengan demikian, maka dapat diduga sementara bahwa gejala tersebut disebabkan oleh: (1) tujuan pengelolaan dana desa belum sepenuhnya digunakan sesuai dengan program yang di rencanakan; (2) pemerintah desa belum dapat mengidentifikasi program penggunaan anggaran secara rinci sehingga laporan keuangannya mengalami keterlambatan; (3) sumber daya manusia pemerintah desa tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola dana desa, sehingga kurang disiplin dalam mentaatai aturan perundang-undangan yang mengatur tentang dana desa.

Dari perdebatan teori, permasalahan dan hasil temuan peneliti di atas berkaitan dengan persoalan efektivitas pengelolaan dana desa, maka penulis mengangkat permasalahan tersebut dalam bentuk penelitian dengan judul "Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Enrekang Propinsi Sulawesi Selatan".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan atas latar belakang masalah yang diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya capaian tujuan Efektivitas dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang?
2. Bagaimana integritas dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang?.



3. Bagaimana adaptasi dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang?.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan upaya pencapaian tujuan Efektivitas dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang?
2. Menjelaskan integritas dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang?.
3. Menjelaskan adaptasi dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang?.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan Teori Organisasi. Teori organisasi, khususnya organisasi publik, merupakan substansi kajian penting dari administrasi publik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menyediakan penjelasan yang bermanfaat bagi pemerintah desa dalam usaha untuk memahami masalah pengelolaan keuangan desa yang makin kompleks dalam beberapa terakhir ini. Hasil penelitian ini dapat menyediakan informasi bagi



pimpinan pemerintah daerah berkenaan dengan efektivitas pengelolaan dana desa. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menyediakan informasi yang berharga bagi pimpinan pemerintah desa dalam pengelolaan dana desa yang efektif .



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Administrasi dan Organisasi

Pada dimensi administrasi publik sebagai administrasi publik yang muncul pada tahun 1970.(Nicholas Henry 1989). Sehubungan dengan hal tersebut, Frederickson (1988) mengungkapkan enam model dasar dalam administrasi publik kontemporer, yaitu: (1) Model birokrasi klasik; (2) Model neo birokrasi; (3) Model institusi; (4) Model hubungan kemanusiaan; (5) Model pilihan publik; dan (6) Model administrasi negara baru.

Keban (2004) menyatakan bahwa dalam perkembangan konsep Ilmu administrasi negara, maka terjadi pergeseran perspektif *Administration of Public* dimana negara sebagai agen tunggal implementasi fungsi pemerintahan; *Administration for Public* yang menekankan fungsi pemerintahan yang bertugas dalam *public Service*; ke *Administration by public* yang berorientasi bahwa *public demand are differentiated* dalam arti fungsi pemerintah hanyalah sebagai fasilitator dan katalisator yang bertitik tekan pada *putting the customers in the driver seat*. Dimana determinasi pemerintah tidak lagi merupakan faktor atau aktor utama sebagai *driving force*.

Menurut Keban (2004) bahwa kelembagaan sebagai bentuk organik dari sebuah organisasi besar yang di kenal dengan nama birokrasi. Birokrasi tidak lagi menjadi salah satu agen tunggal implementasi fungsi pemerintahan, tetapi lebih berperan sebagai



katalisator dan fasilitator antara pemerintah dengan masyarakat, Perspektif ini sejalan dengan pemikiran Hegel bahwa birokrasi berperan sebagai jembatan yang menghubungkan antara pemerintah dengan masyarakat yang dikenal dengan teori *Hegelian Bureaucracy*.

Sejalan dengan perkembangan paradigma dan perspektif administrasi publik yang berorientasi pada *Administration for Public* dimana fungsi pemerintahan yang bertugas sebagai pelayanan publik (*public service*) senantiasa mengarah ke *administration by public* bahwa *public demand are differentiated* dalam arti pemerintah sebagai pelayan publik.

Frederickson (1977) menawarkan pendekatan revitalisasi konsep publik antara lain melalui perspektif penyedia layanan (*The Service Providing Perspective*). Dimana publik dipandang sebagai target dari pelayanan (*Customer*); dan perspektif kewarganegaraan (*The Citizen Perspective*) dalam hal ini masyarakat mendapatkan tempat yang cukup istimewa dalam kajian administrasi publik modern.

Lebih lanjut Frederickson (1977) menyatakan bahwa ada dua hal yang menjadi dasar alasan atas pernyataan tersebut. yaitu: (1) adanya tuntutan untuk menghadirkan pelayanan publik yang lebih efektif dan edukatif dengan menggunakan fundasi meritokrasi; dan (2) adanya

tan agar warga negara lebih *well informed*, sehingga dapat berpartisipasi secara optimal dalam berbagai arena publik dan memiliki pemahaman yang baik tentang konstitusi. Oleh karenanya konsep publik



seringkali dipadankan dengan konsep *Civil Society*. Administrasi Negara Baru, dengan focus “mengorganisasikan, menggambarkan, mendesain, atau membuat organisasi” dapat berjalan kearah dan mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan secara maksimal yang dikembangkan dengan sistem desentralisasi dan organisasi demokratis yang responsif dan mengundang partisipasi, serta dapat memberikan secara merata jasa-jasa yang diperlukan masyarakat.

Frederick (dalam Martin, 1988) melihat peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Selanjutnya Frederick mengatakan bahwa administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya. Menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan lagi manakala pemerintah dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut, sehingga terbentuk apa yang disebut “*organized democracy*” .

Pandangan Frederick sejalan dengan ide Denhardt (2007) yang melihat bahwa administrasi publik, melalui pelayan-pelayan publiknya berperan memberikan atau menciptakan demokrasi. Rondinelli (2007)

menyatakan bahwa kini peran pemerintah harus diarahkan kepada masyarakat agar mencapai “*democratic governance*”, dengan menggunakan secara efektif melalui inovasi, prinsip-prinsip *good governance*,



pemanfaatan teknologi, penguatan institusi-institusi publik, partisipasi, pengembangan kapasitas, desentralisasi pemberian pelayanan, pemberdayaan, dan kemitraan sektor publik.

Denhardt (2007) mendefinisikan kepentingan umum sebagai “*shared values*” atau nilai-nilai yang disepakati bersama oleh masyarakat sebagaimana yang dinyatakan dalam “*The New Public Service (NPS)*”, “*New Public Administration*” (Bellone, 1980), “*The New Science of Organizations*” (Ramons, 1981), dan konsep terakhir disebut *New Public Management* (Frederickson, 1997).

New Public Management, ingin mengenalkan konsep-konsep yang biasanya yang diperlukan untuk kegiatan bisnis dan disektor privat yaitu mentransformasikan kinerja sektor privat dan bisnis ke sektor publik. Slogan yang terkenal dalam perspektif *New Public Management* ini ialah mengatur dan mengendalikan pemerintah tidak jauh bedanya mengatur dan mengendalikan *bisnis-run government like business*.

Konsep *New Public Management* ini dapat dipandang sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang di lakukan oleh instansi dan pejabat-pejabat pemerintah. Dengan konsep seperti inilah maka *Christopher Hoodlic London School Of Ecomics (1995)* mengatakan bahwa *New Public Management* merubah cara-cara dan model bisnis privat dan pengembangan pasar. Cara-cara ligitimasi tidak lagi dipraktekkan oleh *New Public Management* dalam birokrasi pemerintah.



Donald Kettle (dalam Thoha, 2009) menyebutnya dengan *“the global public management reform”* yang memfokuskan pada enam hal, yaitu: (1) menggunakan insentif pola pasar untuk memperbaiki patologi birokrasi; (2) mengubah perilaku birokrasi; (3) memberikan pelayanan yang lebih baik kepada warganya; (4) pemerintah bisa membuat program yang lebih responsif; (5) kemampuan merumuskan kebijakan; dan (6) berorientasi pada hasil (*output dan outcome*).

Sehubungan dengan eksistensi birokrasi dalam perspektif administrasi publik dalam dimensi *New Public Management* dan *New Publik Service*, maka ada sepuluh prinsip mewiraswastakan pemerintah menurut Osborne (2005), sebagai berikut:

1. Pemerintah harus bersifat sebagai katalis sebagai fungsi yang mampu membuat kebijakan, peraturan, undang-undang dengan fungsi sebagai pelaksana.
2. Pemerintah milik masyarakat dimana masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengotrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah.
3. Pemerintah kompetitif mensyaratkan persaingan diantara para penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja.
4. Pemerintah berorientasi misi melakukan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan dan ketentuan internal yang tidak efektif,

dan menyederhanakan sistem administratif yang terlampau panjang dan menghambat.



5. Pemerintah berorientasi pada hasil mengubah fokus dari input (kepatuhan kepada peraturan dan membelanjakan anggaran sesuai dengan ketentuan) menjadi akuntabilitas pada keluaran (*output*) atau hasil.
6. Pemerintah berorientasi pelanggan yaitu memperlakukan masyarakat yang dilayani.
7. Pemerintah wiraswasta merupakan upaya untuk meningkatkan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh instansi pemerintah dari yang tidak produktif diupayakan berproduksi.
8. Pemerintah antisipati adalah pemerintahan yang berpikir ke depan. Pimpinan instansi pemerintah mencoba mencegah timbulnya masalah dari pada memberikan pelayanan untuk menghilangkan masalah.
9. Pemerintah desentralisasi yang mendorong wewenang dari pusat melimpah ke daerah melalui organisasi atau sistem yang ada untuk langsung memberi pelayanan, atau sebagai pelaksana, atau lebih berani membuat keputusan.
10. Pemerintah berorientasi pasar adalah memanfaatkan struktur pasar swasta untuk memecahkan masalah dari pada menggunakan mekanisme administratif, seperti menyampaikan pelayanan atau perintah dan kontrol dengan memanfaatkan peraturan.

Tema pokok dalam *New Public Management* ini antara lain

imana menggunakan mekanisme pasar dan terminologi di sektor k. Bahwa dalam melakukan hubungan antara instansi-instansi erintah dengan pelanggannya (*costumers*) dipahami sama dengan



proses hubungan transaksi yang dilakukan oleh mereka dunia pasar (*market place*). Dengan mentransformasikan kinerja pasar seperti ini maka dengan kata lain akan mengganti atau mereformasi kebiasaan kinerja sektor publik dari tradisi berlandaskan aturan (*rule-based*) dan proses yang menggantungkan pada otoritas pejabat (*authoritydriven processes*) menjadi orintasi pasar (*market-based*), dan dipacu untuk berkompetisi sehat (*competition-driven tactics*) (Agus Dwiyanto, 2008; Mansyur Ahmad, 2010; Keban, 2008; dan MifthaThoha, 2008).

Di dalam konsep *New Public Management* semua pimpinan (manajer) didorong untuk menemukan cara-cara baru dan inovatif untuk memperoleh hasil yang maksimal atau melakukan privatisasi terhadap fungsi-fungsi pemerintah. Mereka tidak lagi memimpin dengan cara-cara melakukan semuanya sampai jenis pekerjaan yang kecil-kecil. Mereka tidak lagi melakukan “*rowing*” membatasi terhadap pekerjaan atau fungsi mengendalikan, memimpin, mengarahkan yang strategi saja. Dengan demikian, kunci dari *New public management* adalah sangat menitikberatkan pada mekanisme pasar termasuk upaya melakukan kompetisi di dalam instansi pemerintah dan unii-unit lintas batas bagi sektor organisasi yang berorientasi *profit non profit* (Osborne, David, 2005).

Konsep *New Public Management* ini dapat dipandang sebagai suatu ep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak n yang di lakukan oleh instansi dan pejabat-pejabat pemerintah. an konsep seperti inilah maka *Christopher Hoodlic London School Of*



Ecomics (1995) mengatakan bahwa *New Public Management* merubah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan pasar. Cara-cara ligitimasi tidak lagi dipraktekkan oleh *New Public Management* dalam birokrasi pemerintah.

Untuk lebih mewujudkan konsep *New Public Management* dalam birokrasi publik, maka diupayakan agar para pemimpin birokrasi meningkatkan produktivitas dan menemukan alternatif cara-cara pelayanan publik berdasarkan perspektif ekonomi. Mereka didorong untuk memperbaiki dan mewujudkan akuntabilitas publik kepada pelanggan, meningkatkan kinerja, restrukturisasi lembaga birokrasi publik, merumuskan kembali misi organisasi, melakukan desentraalisasi proses pengambilan kebijakan.

Konsep *New Public Management* ini di kemukakan, maka telah banyak kemajuan dari praktek konsep ini di beberapa negara. Seperti misalnya, upaya melakukan privatisasi fungsi-fungsi yang selama ini dimonopoli pemerintah di beberapa negara mengalami banyak perubahan dan kemajuan (Keban , 2008). Pimpinan eksekutif yang diwajibkan melakukan proses akuntabilitas terhadap tercapainya tujuan organisasi, menciptakan proses baru untuk mengukur peningkatan produktivitas kerja, dan melakukan *reengineering system public* (Keban , 2008).

Denhardt,2013 menyebutnya dengan "*the global public management m*" yang memfokuskan pada enam hal, yaitu: (1) Bagaimana erintah bisa menentukan cara untuk mengubah pelayanan dari hal sama dan dari dasar pendapatan yang lebih kecil; (2) Bagaimana



pemerintah bisa menggunakan insentif pola pasar untuk memperbaiki patologi birokrasi; bagaimana pemerintah bisa mengganti mekanisme tradisional “komando-komando” yang birokratis dengan strategi pasar yang mampu mengubah perilaku birokrasi;

(3) Bagaimana pemerintah bisa menggunakan mekanisme pasar untuk memberikan kepada warga negara (pelanggan) alternatif yang luas untuk memilih bentuk dan macam pelayanan publik .atau paling tidak pemerintah bisa mendorong timbulnya keberanian untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada warganya;

4) Bagaimana pemerintah bisa membuat program yang lebih responsif. Bagaimana pemerintah bisa melakukan desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar dengan memberikan manajer-manajer terdepan insentif untuk memberikan pelayanan;

(5) Bagaimana pemerintah bisa menyempurnakan kemampuan untuk membuat dan merumuskan kebijakan. Bagaimana pemerintah bisa memisahkan perannya sebagai pembeli pelayanan (kontraktor) dari perannya sebagai pemberi pelayanan yang sesungguhnya;

(6) Bagaimana pemerintah bisa memusatkan perhatiannya pada hasil dan dampaknya (*output dan outcome*) ketimbang perhatiannya pada proses dan struktur. Bagaimana mereka bisa menggantikan sistem yang berorientasi pada aturan (*rule-driven systems*) kepada suatu sistem yang

berorientasi pada alur bawah-atas (*bottom-up*) dan sistem berorientasi



Sama dengan pendapat Denhardt di atas Mayer Richard(2014) menyatakan bahwa pusat perhatian dan doktrin *New Public Manajement* itu pada intinya sebagai berikut: lebih menekankan pada proses pengelolaan (manajemen) ketimbang perumusan kebijakan; perubahan dari penggunaan kontrol masukan (*input controls*) ke penggunaan ukuran-ukuran yang bisa dihitung terhadap output dan kinerja target; devolusi manajemen kontrol sejalan bersama dengan pengembangan mekanisme sistem pelaporan, nonkomersial, akuntabilitas baru, disagregasi struktur birokrasi yang benar menjadi struktur instansi yang dikuasai otonomi, secara khusus melakukan pemisahan antara fungsi-fungsi komersial dengan yang nonkomersial, menggunakan referensi untuk kegiatan privat seperti privatisasi, sistem kontrak sampai dengan penggunaan sistem penggajian dan remunerasi yang efektif dan efisien.

B. Teori Efektifitas

Efektifitas dalam kebijakan Publik dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran kebijakan telah dicapai. Kebijakan Publik dapat dikatakan efektif bila kebijakan tersebut dapat sepenuhnya mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Winarno (2002: 184):

Efektifitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas disebut juga hasil guna. Efektifitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.



Berdasarkan pendapat di atas, bahwa apabila pencapaian tujuan-tujuan daripada organisasi semakin besar, maka semakin besar pula efektivitasnya. Pengertian tersebut dapat disimpulkan adanya pencapaian tujuan yang besar daripada organisasi, maka makin besar pula hasil yang akan dicapai dari tujuan-tujuan tersebut. Apabila setelah pelaksanaan kegiatan kebijakan publik ternyata dampaknya tidak mampu memecahkan permasalahan yang tengah dihadapi masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa suatu kegiatan kebijakan tersebut telah gagal, tetapi adakalanya suatu kebijakan publik hasilnya tidak langsung efektif dalam jangka pendek, akan tetapi setelah melalui proses tertentu.

Atmosoeprpto (2002:139) menyatakan Efektivitas adalah melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar, atau efektivitas adalah sejauh mana kita mencapai sasaran dan efisiensi adalah bagaimana kita mencampur segala sumber daya secara cermat.

Adapun Emerson dalam Handayaniingrat (1996:16) mengatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan”. Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai, baru dapat dikatakan efektif. Hal ini dipertegas kembali dengan pendapat Hasibuan dalam Handayaniingrat (1996:16) bahwa “efektivitas adalah tercapainya suatu sasaran eksplisit dan implisit”. Hal senada juga dikemukakan oleh Miller dalam Handayaniingrat (1996:16)



“Effectiveness be define as the degree to which a social system achieve its goals. Effectiveness must be distinguished from efficiency. Efficiency is mainly concerned with goal

attainments”, yang artinya efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem-sistem sosial mencapai tujuannya.

Selain pencapaian tujuan, Winardi (1992:84) menjelaskan “Efektivitas adalah hasil yang dicapai seorang pekerja dibandingkan dengan hasil produksi lain dalam jangka waktu tertentu”. Apabila peneliti analisa kutipan ini, maka efektivitas adalah hasil yang diperoleh seorang pekerja dan dibandingkan dengan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan barang/jasa tersebut.

Efektivitas berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Jadi efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran. Sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama.

Tangkilisan (2005:67) mengartikan bahwa dengan tingkat sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuannya, semua konsep tersebut hanya menunjukkan pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan bagaimana cara mencapainya tidak dibahas. Yang membahas bagaimana mencapai tingkat efektivitas adalah Argris dalam Tangkilisan (2005:68) yang mengatakan :

”Organizational effectiveness then is balanced organization optimal emphasis upon achieving object solving competence and human energi utilization” atau dengan kata lain efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan dan pemanfaatan tenaga manusia.

Efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian



sasaran yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya.

Jones (1994) konsep efektivitas terdiri dari dua pendekatan yaitu pendekatan Tujuan dan pendekatan sistem. Dua pendekatan tersebut antara lain :

“Pendekatan tujuan untuk menentukan dan mengevaluasi efektivitas didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sedangkan dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan dan saling tergantung satu sama lain. Arus masukan (input) dan keluaran (output) merupakan titik tolak dalam uraian organisasi. Dengan kata lain yang lebih sederhana, organisasi mengambil sumber (input) dari sistem yang lebih luas (lingkungan), memproses sumber ini dan mengembalikannya dalam bentuk yang sudah dirubah (output)”.

Pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi menurut Jones (1994) terdiri dari tiga tahap, yakni *input*, *conversion*, dan *output* atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap input, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap conversion ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan penggunaan teknologi agar dapat menghasilkan nilai. Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya. Sedangkan dalam tahap output, pelayanan yang dihasilkan merupakan hasil dari penggunaan teknologi dan keahlian SDM.



Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Keunggulan kompetitif suatu organisasi menurut Jones,(1994) sangat tergantung dari tingkat kompleksitas yang dimilikinya, yakni sejauh mana kemampuannya untuk mencapai hasil atau *value creation*. Kemampuan tersebut meliputi manufacturing (pada perusahaan). Kemampuan penelitian dan pengembangan serta perancangan organisasi (*organizational design*).

Apabila kemampuan tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal dan dikembangkan secara gradual, maka organisasi itu dapat mengungguli saingan-saingannya dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Keahlian yang dimiliki oleh SDM, penggunaan teknologi yang semakin canggih serta kemampuan manajemen yang sangat profesional akan menentukan tingkat efektivitas organisasi. Berdasarkan pendapat Steers (1985:1), :

“ batu uji yang sebenarnya untuk manajemen yang baik adalah kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efektif. Kata kunci pengertian ini adalah pada kata efektif karena pada akhirnya keberhasilan kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas itu”.

Menurut Jones (1994), pemahaman para manajer mengenai efektivitas organisasi sangat mempengaruhi kemampuannya guna memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil (*value creation*). Semakin produktif dan efisien suatu organisasi dapat



memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya maka semakin tinggi *value creation* yang dicapainya. Jones juga mengemukakan bahwa control (pengendalian), innovation (penemuan) dan *efficiency* merupakan penekanan dalam top management yang akan menentukan efektivitas organisasi.

Pertama, Control atau pengendalian merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mengendalikan lingkungan eksternal sekaligus untuk menarik sumber daya dan pelanggannya. Lingkungan eksternal merupakan suatu hal yang dinamis, yakni selalu mengalami perubahan dimana organisasi harus menanggapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Kemampuan suatu organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya dengan menggunakan dan melindungi sumber dayanya secara optimal menunjukkan kemampuannya untuk mengendalikan lingkungan eksternalnya.

Kedua, Innovation merupakan pengembangan dan peningkatan keahlian suatu organisasi untuk menemukan cara-cara dan hasil baru dalam proses pelayanan. Innovation juga berarti penerimaan atau pembentukan nilai-nilai baru yang lebih konstruktif agar suatu organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk menanggapi, menyesuaikan diri dan meningkatkan mekanisme kerjanya.

Ketiga, Efficiency merupakan rasio antara output dan input, yakni rapan cara-cara baru untuk meningkatkan produktifitas. Kemampuan s dari suatu organisasi, yakni tingkat produktivitas dan efisiensi (rasio *output* dan *input*) dari sumber daya yang dimiliki. Baik mutu SDM,



teknologi yang dimilikinya dan manajemen akan menentukan output yang dihasilkannya.

Menurut Nugroho (2009:107) pada dasarnya ada “lima tepat” yang perlu dipenuhi dalam hal keefektifan implementasi kebijakan, yaitu:

- a. Tepat Kebijakan. Ketepatan kebijakan ini dinilai dari sejauh mana isi kebijakan yang ada telah bermuatan hal-hal dapat memecahkan masalah yang hendak dipecahkan. Sisi kedua kebijakan adalah apakah kebijakan tersebut sudah dirumuskan sesuai dengan karakter masalah yang hendak dipecahkan.
- b. Tepat Pelaksanaan. Apakah kebijakan tersebut tidak dimonopoli oleh pemerintah, tetapi adanya kerjasama antara pemerintah dan pihak swasta, serta memberdayakan masyarakat.
- c. Tepat Target. target yang diintervensi sesuai dengan apa yang telah direncanakan, ketepatan target sasaran kebijakanserta kebijakan tersebut bersifat baru atau memperbaharui implementasi kebijakan sebelumnya.
- d. Tepat Lingkungan. Ada dua lingkungan yang paling menentukan, yaitu lingkungan kebijakan dan lingkungan eksternal kebijakan. Lingkungan kebijakan yaitu interaksi di antara lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan dengan lembaga lain yang terkait. Kemudian lingkungan eksternal kebijakan yang terdiri atas yaitu persepsi publik akan kebijakan serta interpretasi lembaga lembaga strategis dalam masyarakat, seperti media massa, kelompok penekan, kelompok kepentingan.
- e. Tepat Proses. Secara umum, implementasi kebijakan publik terdiri atas tiga proses, yaitu : *Policy acceptance*, publik memahami kebijakan sebagai sebuah “aturan main” di sisi lain pemerintah memahami kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan. *Policy adoption*, publik menerima kebijakan sebagai sebuah “aturan main” di sisi lain pemerintah menerima kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan serta *Strategic readiness*, publik siap melaksanakan atau menjadi bagian dari kebijakan, di sisi lain birokrat pelaksana siap menjadi pelaksana kebijakan.

Menurut Handoko (1992), efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai

tujuan yang telah di tentukan.



Menurut Hidayat (1986), adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Jadi efektivitas adalah merupakan kemampuan untuk memilih tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tepat untuk mencapai tujuan dengan tepat dan cepat, dengan pencapaian berhasil dan ataupun gagal.

Sedangkan Duncan yang dikutip Richard M. Steers (1985:53) dalam mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

- a. Pencapaian Tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa aktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkrit.
- b. Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan consensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.
- c. Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

Penelitian ini digunakan teori pengukuran efektivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Duncan (dalam Steers 1985:53), yaitu ;
Pencapaian Tujuan, Integrasi dan Adaptasi.

Efektivitas Pemerintah Desa

Pemerintah Desa atau disebut juga Pemdes adalah lembaga pemerintah yang bertugas mengelola wilayah tingkat desa. Lembaga ini



diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 tentang pemerintahan desa yang diterbitkan untuk melaksanakan Undang Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Pemimpin pemerintah desa, adalah kepala desa yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan.

Efektivitas pemerintah desa sangat diharapkan dalam rangka mewujudkan pelaksanaan pemerintah sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah dalam UU No. 23 tahun 2014, yakni pemerintah desa diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus daerahnya masing-masing demi kesejahteraan rakyat yang berimbas kepada terwujudnya pembangunan nasional.

Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat sejauhmana organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam organisasi, sehingga efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Tetapi, pengukuran efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sederhana, karena sulit sekali memerinci apa yang dimaksud dengan konsep efektivitas itu sendiri, sehingga pengertian efektivitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada

angka acuan yang dipakainya.

Efektivitas adalah sarana dan prasarana yang harus dipenuhi untuk mencapai sesuatu hal. Efektivitas merupakan rangkaian input,



proses dan output dalam memandang suatu hal tertentu. Menurut Steers, dkk. (1985: 55), efektivitas merupakan tolok ukur keberhasilan dari tujuan akhir yang hendak dicapai. Adanya efektivitas diharapkan dapat melihat pembenahan sign system yang telah ada untuk menarik minat pengunjung. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan, jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya (Sudirman, 2002: 31). Dengan demikian, efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Widjaya (1993:32) mengemukakan: “Efektivitas adalah hasil membuat keputusan yang mengarahkan melakukan sesuatu dengan benar, yang membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan”. Selanjutnya Permata Wesha (1992:148) mengatakan : Efektivitas adalah keadaan atau kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk membrikan guna yang diharapkan untuk melihat efektivitas kerja pada umumnya dipakai empat macam

imbangan yaitu : Pertimbangan ekonomi, Pertimbangan fisiologi, pertimbangan Psikologi dan Pertimbangan Sosial”.



Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan kerja yang ditetapkan. Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan suatu tugas ditandai baik atau tidak, sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut bagaimana cara melaksanakannya, dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu. Hal ini lebih menekankan pada penyelesaian tugas yang telah ditentukan sebelumnya. Sarwoto (1990:126) mengistilahkan efektivitas dengan “berhasil guna” yaitu pelayanan yang baik corak dan mutunya benar-benar sesuai kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja berhubungan dengan hasil yang telah ditentukan sebelumnya. Satu hal yang perlu digarisbawahi efektivitas kerja tidak dapat dipisahkan dengan efisiensi kerja. Efisiensi kerja berhubungan dengan biaya, tenaga, mutu dan pemikiran. Jadi efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dalam mencapai suatu tujuan tertentu atau efektivitas kerja dapat juga diartikan dengan hasil guna penekannya pada efeknya, atau hasil tanpa kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan oleh hasil tersebut.

Jadi efektivitas kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu hambatan tujuan alat dan tenaga serta waktu. Apa yang dimaksud



dengan efektivitas kerja dipertegas Siagian (1996 :19) yaitu “ Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan dan bukan terutama menjawab tentang bagaimana melaksanakan serta berapa biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan tersebut”.

Dari defenisi di atas dapatlah kiranya diinterpretasikan bahwa efektivitas kerja mengandung arti tentang penekanan pada segi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dimana semakin cepat pekerjaan itu terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, maka akan semakin baik pula efektivitas kerja yang dicapai. Demikian pula sebaliknya dengan semakin lamanya pekerjaan tersebut terselesaikan, maka semakin jauh pula pekerjaan tersebut dari keefektifannya. Menurut Handoko, (1999:62) pegawai mampu mencapai efektivitas kerja apabila pegawai “Menunjukkan kemampuan mengakumulasikan pemilihan tujuan yang dilaksanakan dengan peralatan yang akan dipergunakan untuk melaksanakan tujuan tersebut sehingga pekerjaan tersebut terselenggara sebagaimana yang diharapkan”.

Dari uraian di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pemilihan alternative yang tepat sangat menentukan tingkat efektivitas kerja yang dapat tinggi dan tentunya akan sangat berpengaruh besar terhadap hasil dari hasil pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.



D. Kriteria Efektivitas Organisasi

Pada dasarnya efektivitas kerja dimaksudkan untuk mengukur hasil pekerjaan yang dicapai sesuai dengan rencana, sesuai dengan kebijaksanaan atau dengan kata lain mencapai tujuan, maka hal itu dikatakan efektif. Nilai efektivitas pada dasarnya ditentukan oleh tercapainya tujuan organisasi serta factor kesesuaian dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Jadi efektivitas kerja pada tiap-tiap organisasi akan berbeda- beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya, tergantung pada jenis dan sifat dari organisasi yang bersangkutan.

Menurut Campel yang dikutip Ricard M, Steers (1985) untuk mengukur efektivitas kerja ada beberapa variable yang biasa dipergunakan yaitu:

1. Kesiagaan

Penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan sebuah tugas khusus dengan baik jika diminta.

2. Kemangkiran

Frekuensi kejadian-kejadian pekerja bolos dari pekerjaan.

3. Semangatkerja

Kecendrungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi termasuk perasaan terikat. Semangat kerja adalah gejala kelompok yang melibatkan kerja sama dan perasaan memiliki



4. Motivasi

Kecendrungan seseorang individu melibatkan diri dalam kegiatan berarahkan sasaran dalam pekerjaan, ini bukanlah perasaan senang yang relative terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

5. Kepuasan kerja

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran pekerjaannya dan organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka merasa dihargai karena pekerjaan mereka.

6. Beban Pekerjaan

Beban pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada bawahan sesuai dengan kemampuan seseorang dan sesuai dengan jumlah kelompok mereka.

7. Waktu Menyelesaikan Tugas

Waktu merupakan salah satu pengukuran efektivitas kerja yang sangat penting sebab dapat dilihat apakah waktu yang digunakan suatu organisasi sudah dijalankan dengan sebaik-baiknya oleh setiap anggota organisasi. (Steer, 1985)

Kerja merupakan suatu symbol yang tidak pernah mati dari pribadi seseorang maupun lingkungan organisasi, sehingga dalam perumusan

efektivitas kerja pun perlu ditelaah pula pengertian kerja itu sendiri. Setiap pekerjaan dari tiap individu pegawai dalam organisasi akan ikut menentukan bagi tercapainya hasil kegiatan organisasi yang telah



direncanakan terlebih dahulu. Oleh karena itu factor efektivitas kerja banyak dipengaruhi oleh kemampuan orang-orang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat melepaskan diri dari perlunya pembagian kerja yang tepat supaya setiap pegawai bisa melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif. Pengukuran efektivitas kerja yang penulis lakukan didasarkan atas banyaknya tugas yang dipikul dan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut, sehingga dari kedua hal tersebut dapat disusun sesuai dengan kebutuhan perusahaan/organisasi sehingga menghasilkan efektivitas kerja sebagaimana diharapkan.

Pengukuran efektivitas berdasarkan banyaknya tugas yang dipikul dan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut dapat berarti bahwa bila tugas yang dibebankan kepada pegawai sedikit, sementara jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut lebih banyak maka akan terjadi banyak pegawai yang menganggur sehingga menjadi tidak efektif. Sebaliknya jika tugas yang dibebankan banyak sedangkan pegawai yang melaksanakannya terbatas akan terjadi penumpukan pekerjaan yang hal ini akan mengakibatkan banyaknya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan atau tertunda sehingga terjadi ketidakefektifan.

Pengukuran efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sederhana, karena sulit sekali memerinci apa yang dimaksud dengan konsep efektivitas itu sendiri, sehingga pengertian efektivitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada



kerangka acuan yang dipakainya. Sebagai gambaran kriteria efektivitas organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1. Kriteria Efektivitas Organisasi

1. Efektivitas Keseluruhan	16. Perencanaan dan penetapan tujuan
2. Produktivitas	17. Konsensus tentang tujuan
3. Efisiensi	18. Internalisasi tujuan organisasi
4. Laba	19. Kesesuaian norma dan peran
5. Kualitas	20. Keterampilan interpersonal
6. Kecelakaan	21. Keterampilan manajerial
7. Pertumbuhan	22. Manajemen informasi/ komunikasi
8. Kemangkiran	23. Kesiapan
9. Pergantian pegawai	24. Pemanfaatan Lingkungan
10. Kepuasan kerja	25. Evaluasi pihak luar
11. Motivasi	26. Stabilitas
12. Moral/semangat juang	27. Nilai sumberdaya manusia
13. Kontrol	28. Partisipasi bersama
14. Konflik/solidaritas	29. Pelatihan dan pengembangan
15. Fleksibel/penyesuaian	30. Penekanan pada performa

Sumber : John P. Campbell dalam Robbins and Barnwell, 2002. *Organisation Theory : Concepts and Cases*, fourth edition, hlm. 63 dalam Suratman,2008.

Ketiga puluh kriteria efektivitas organisasi tersebut bukan suatu kriteria umum efektivitas organisasi, tetapi merupakan hasil evaluasi dari keanekaragaman organisasi yang mencerminkan minat para penilai yang berbeda-beda. Hal ini berarti ketiga puluh kriteria efektivitas organisasi tersebut tidak semuanya relevan bagi semua organisasi, karena beberapa di antaranya lebih penting jika dibandingkan dengan yang lain.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, beberapa pemikiran tentang kriteria efektivitas organisasi, seperti; Steers (1985), kriteria efektivitas adalah; prestasi, produktivitas, kepuasan kerja, laba dan kesejahteraan karyawan. Adapun Duncan dalam Indrawijaya (1988:229),



menggunakan tiga unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi, yaitu; produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan – stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibilitas (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern).

Efisiensi menurut Kreitner dan Kinicki (2003) adalah rasio di antara input dan output, usaha dan hasil, belanja dan pendapatan, biaya dan keuntungan. Pengertian ini, sejalan dengan definisi yang menjelaskan bahwa efisiensi adalah perbandingan antara input dan output, tenaga dan hasil, pembelanjaan dan pemasukan, biaya (ongkos) dan kesenangan yang dihasilkan. Hal ini berarti efisiensi diukur dari rasio antara apa yang diperoleh dengan sumber-sumber yang digunakan.

Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan bahwa efisiensi merupakan sesuatu yang netral dalam konteks tujuan akhir atau cara. Hal ini tidak dimaksudkan untuk memperbandingkan nilai dari cara alternatif seperti diantara mesin dan manusia, yang dapat digunakan dalam mencapai sasaran akhir. Akan tetapi hanya menekankan pada ide bahwa hasil seharusnya dimaksimalkan dan biaya diminimalkan. Konsep efisiensi bagaimanapun memberikan perbandingan pada tipe biaya dan semua tipe hasil, seperti efisiensi manusia yang melibatkan biaya pada kehidupan manusia, dan efisiensi sosial yang mencakup total hasil untuk

masyarakat.

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2003:271), adalah respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini



berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja jika dikaitkan dengan teori Kreitner dan Kinicki (2003), lebih sering berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan. Adapun ketidakpuasan pekerjaan terutama berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan dan lingkungan, seperti; kebijakan dan administrasi organisasi, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan pengawas, dan kondisi kerja.

Fleksibilitas sebagai salah satu kriteria efektivitas organisasi, diharapkan selalu mempertimbangkan kecocokan antara struktur organisasi dengan lingkungannya, juga kecocokan antara struktur dan karakteristik pekerja. Hal ini berarti salah satu karakteristik organisasi yang fleksibel adalah pengakuan mengenai adanya saling ketergantungan di antara sistem dan lingkungannya. Oleh karena itu, fleksibilitas menyangkut kemampuan sebuah organisasi untuk mengubah prosedur standar operasinya jika lingkungannya berubah, untuk mencegah kebekuan terhadap rangsangan lingkungan. Fleksibilitas adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan baik lingkungan intern maupun lingkungan ekstern organisasi.



E. Konsep Pengelolaan Dana Desa

Kelahiran UU Desa dilatarbelakangi pertimbangan bahwa pengaturan tentang desa yang selama ini berlaku sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan kedudukan masyarakat, demokratisasi serta upaya pemerintah dalam mendorong kemajuan dan pemerataan pembangunan. Selain itu, UU Desa sekaligus merupakan penegasan bahwa desa memiliki hak asal usul dan hak tradisional dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat.

UU Desa membawa misi utama bahwa negara wajib melindungi dan memberdayakan desa agar menjadi kuat, maju, mandiri dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan.

Dengan demikian pembangunan desa diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kualitas hidup manusia Indonesia. Pembangunan desa akan berdampak positif bagi upaya penanggulangan kemiskinan melalui penyediaan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal dan pemanfaatan sumberdaya alam dan lingkungan secara berkelanjutan². Berdasarkan azas rekognisi dan subsidiaritas, UU Desa membawa perubahan pokok antara lain:

a. Desa memiliki identitas yang mandiri sebagai self-governing community dalam tata pemerintahan di Indonesia dimana



pemerintahan dipilih secara demokratis dan akuntabel oleh masyarakat.

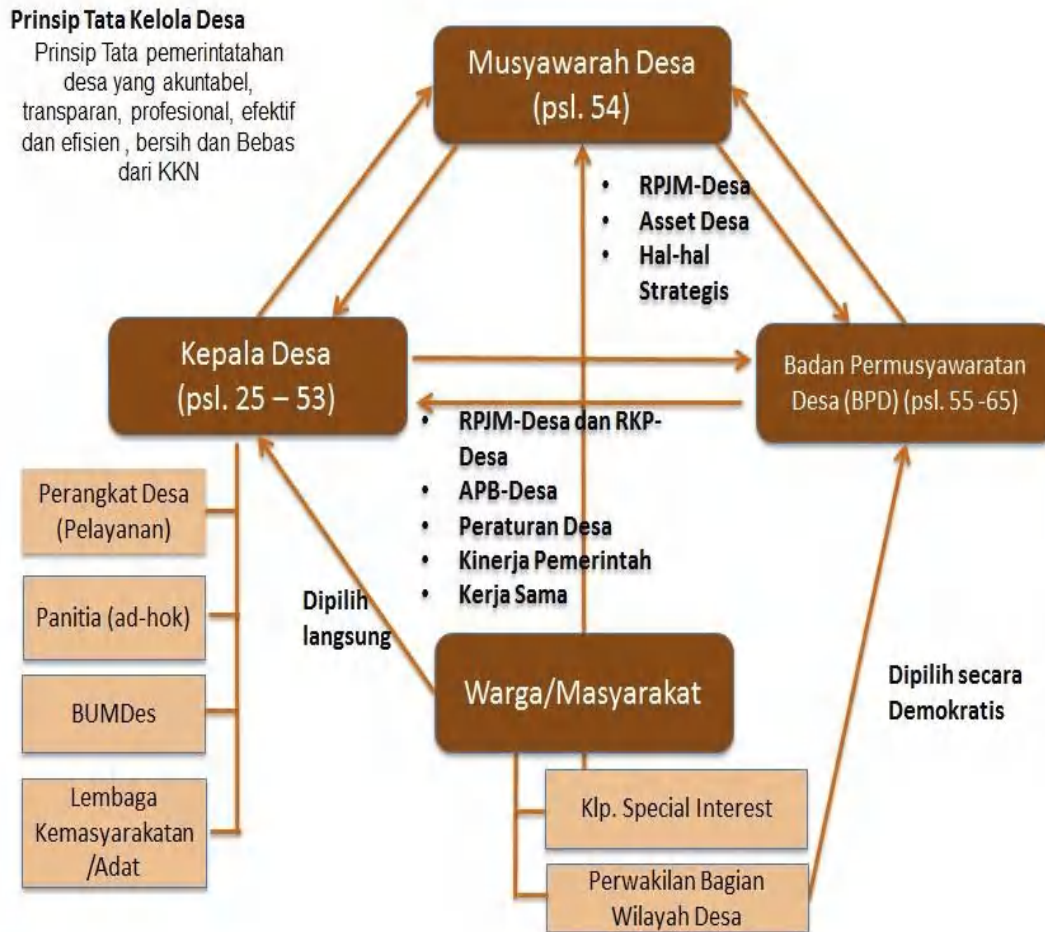
- b. Desa menyelenggarakan pembangunannya secara partisipatif dimana desa menyusun perencanaan, prioritas belanja dan melaksanakan anggaran secara mandiri termasuk mengelola anggaran yang didapatkan secara langsung serta mendaftarkan dan mengelola aset untuk kesejahteraan masyarakat termasuk mendirikan BUMDesa.
- c. Desa memiliki wewenang untuk bekerjasama dengan desa lain untuk peningkatan pelayanan dan kegiatan ekonomi.

UU Desa secara khusus meletakkan dasar bagi perubahan tata kelola desa yang dibangun di atas prinsip keseimbangan antara lembaga (check and balance), demokrasi perwakilan dan permusyawaratan serta proses pengambilan keputusan secara partisipatif melalui musyawarah desa sebagai forum pengambil keputusan tertinggi dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban pembangunan desa. Dengan melibatkan partisipasi berbagai kelompok kepentingan di masyarakat, Kepala Desa dan Badan Permasyarakatan Desa (BPD) menyelenggarakan musyawarah desa sebagai forum pengambil keputusan tertinggi untuk menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa dan Rencana Tahunan Desa, pengelolaan aset dan BUMDesa serta

putusan-keputusan strategis lainnya seperti yang terlihat dalam bar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Desain Tata Kelola Desa



Sumber: Suhirman, 2015



Pengelolaan keuangan desa pada dasarnya mengikuti pola pengelolaan keuangan daerah dimana Kepala Desa merupakan pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa. Pendapatan, belanja dan pembiayaan desa harus ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB) Desa yang ditetapkan dalam peraturan desa oleh Kepala Desa bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Pertanggungjawaban terhadap penggunaan dan pengelolaan keuangan desa ini merupakan tanggungjawab Kepala Desa untuk disampaikan kepada:

- a. Bupati/Walikota pada setiap akhir tahun anggaran yang disampaikan melalui camat,
- b. Badan Permusyawaratan Desa pada setiap akhir tahun anggaran,
- c. Masyarakat dalam musyawarah desa.

Berdasarkan UU Desa terdapat 4 (empat) sumber pembiayaan yang dikelola oleh kas desa yakni sumber pembiayaan dari Pusat, sumber pembiayaan dari Daerah baik Kabupaten maupun Provinsi; sumber pembiayaan yang berasal dari usaha desa dan sumber pembiayaan lainnya, dengan penjelasan sebagai berikut;

Anggaran yang bersumber dari APBN yang mengalir ke kas desa terbagi kedalam 2 (dua) mekanisme penyaluran, dana transfer ke daerah (on top) secara bertahap yang dikenal dengan Dana Desa dan mekanisme dana transfer melalui APBD kabupaten/kota yang dikasihkan 10% oleh pemerintah daerah untuk disalurkan ke kas desa secara bertahap yang dikenal dengan Alokasi Dana Desa (ADD).



a. Dana Desa

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari APBN dan Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa telah diatur beberapa pokok penggunaan keuangan desa. Pada pasal 100 PP No. 43 tahun 2014 disebutkan bahwa Belanja Desa yang ditetapkan dalam APBDesa digunakan dengan ketentuan:

- a. Paling sedikit 70% dari jumlah anggaran belanja Desa digunakan untuk mendanai penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa; dan
- b. Paling banyak 30% dari jumlah anggaran belanja Desa digunakan untuk:
 - 1) Penghasilan tetap dan tunjangan kepala Desa dan perangkat Desa;
 - 2) Operasional Pemerintah Desa;
 - 3) Tunjangan dan operasional Badan Permusyawaratan Desa;
 - 4) Insentif rukun tetangga dan rukun warga.

Dari pasal tersebut terlihat bahwa keuangan desa hanya dibatasi untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan membayar



penghasilan maupun tunjangan insentif bagi perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa dan rukun tetangga/rukun warga.

Dalam merealisasikan APBDesa, Kepala Desa bertindak sebagai koordinator kegiatan yang dilaksanakan oleh perangkat desa dan/atau unsur masyarakat desa. Pelaksanaan kegiatan harus mengutamakan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang ada di desa serta mendayagunakan swadaya dan gotong royong masyarakat. Semua ketentuan tersebut tercantum dalam pasal 121 PP No. 43 tahun 2014. Selain itu, APBDesa juga dapat digunakan untuk pembangunan antar desa atau biasa disebut pembangunan kawasan perdesaan. Pembangunan kawasan perdesaan merupakan perpaduan pembangunan antar desa yang dilaksanakan dalam upaya mempercepat dan meningkatkan kualitas pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat desa melalui pendekatan pembangunan partisipatif. Inisiatif untuk melakukan pembangunan kawasan perdesaan dapat dilakukan secara bottom-up dengan pengusulan Kepala Desa kepada Bupati/Walikota dan dapat juga secara top-down sebagai program Gubernur atau Bupati/Walikota.

Hal lain yang dapat didanai oleh APBDesa adalah kegiatan pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat desa bertujuan memampukan desa dalam melakukan aksi bersama sebagai suatu kesatuan tata kelola Pemerintahan Desa, kesatuan tata kelola lembaga kemasyarakatan desa dan lembaga adat, serta kesatuan tata



ekonomi dan lingkungan. Sesuai dengan pasal 127 ayat (2) PP No.43 tahun 2014 pemberdayaan masyarakat desa dilakukan dengan:

- a. Mendorong partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pembangunan desa yang dilaksanakan secara swakelola oleh desa.
- b. Mengembangkan program dan kegiatan pembangunan desa secara berkelanjutan dengan mendayagunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang ada di desa.
- c. Menyusun perencanaan pembangunan desa sesuai dengan prioritas, potensi, dan nilai kearifan lokal.
- d. Menyusun perencanaan dan penganggaran yang berpihak kepada kepentingan warga miskin, warga disabilitas, perempuan, anak, dan kelompok marginal.
- e. Mengembangkan sistem transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa dan pembangunan desa.
- f. Mendayagunakan lembaga kemasyarakatan desa dan lembaga adat.
- g. Mendorong partisipasi masyarakat dalam penyusunan kebijakan desa yang dilakukan melalui musyawarah desa.
- h. Menyelenggarakan peningkatan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia masyarakat desa.

Melakukan pendampingan masyarakat desa yang berkelanjutan.



- j. Melakukan pengawasan dan pemantauan penyelenggaraan pemerintahandesa dan pembangunan desa yang dilakukan secara partisipatif oleh masyarakat desa.

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pembangunan tersebut, masyarakat dan pemerintah desa dapat memperoleh bantuan pendampingan secara berjenjang. Secara teknis, pendampingan dilaksanakan oleh satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota dan dapat dibantu oleh tenaga pendamping profesional, kader pemberdayaan masyarakat desa, dan/atau pihak ketiga yang dikoordinasikan oleh camat di wilayah desa tersebut. Ketentuan tentang pendamping bagi masyarakat dan pemerintah desa telah diatur pada pasal 128-131 PP No. 43 tahun 2014 dan Peraturan Menteri Desa No. 3 tahun 2015 tentang Pendampingan Desa.

Dalam melaksanakan kegiatan dengan menggunakan APBDesa, pemerintah desa juga dapat melakukan pengadaan barang dan jasa. Pengaturan terhadap proses pengadaan barang dan jasa di tingkat desa diatur lebih lanjut dengan Peraturan Bupati/Walikota dengan berpedoman pada Peraturan Perundangan yang berlaku. Hingga laporan ini dibuat, pedoman Peraturan Perundangan yang dijadikan acuan adalah Peraturan Kepala LKPP No. 13 tahun 2013 tentang Pedoman Tata Cara Pengadaan Barang dan Jasa di Desa.

Hal yang belum banyak tersentuh dalam pengaturan enggunaan APBDesa adalah terkait standar harga barang dan jasa erta pengeluaran lainnya. Hal ini sangat penting bagi Pemerintah

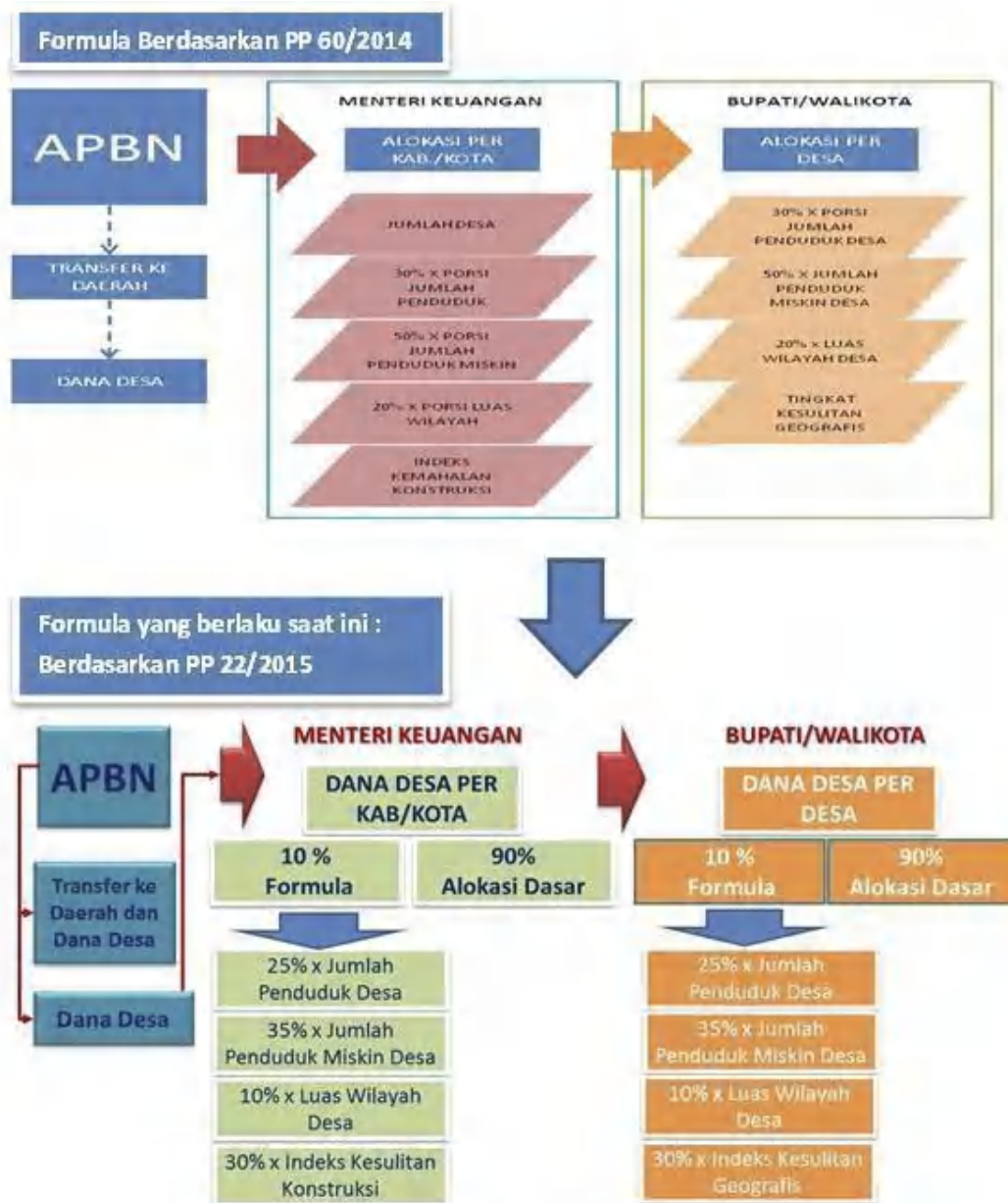


Desa dalam merencanakan anggaran dan sebagai upaya preventif terjadinya korupsi dan fraud dalam pelaksanaan anggaran.

Penetapan definisi, pengalokasian dan mekanisme transfer untuk dana desa ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 60 tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Berdasarkan PP No. 60 tahun 2014, dana desa adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kabupaten/kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat. PP 60/2014 ini kemudian direvisi kembali melalui PP 22/2015. Substansi yang dirubah dalam PP 60/2014 ke PP 22/2015 adalah pada formula alokasi atau pembagian dana desa dari pusat ke kabupaten dan dari kabupaten ke desa.

Perubahan formula tersebut terlihat dalam gambar 2.2





Sumber: DJPK, 2015.

Gambar 2.2 Formula Alokasi Dana Desa



Proses pengalokasian dana desa terbagi kedalam 2 (dua) tahap, yakni:

Tahap 1. Pengalokasian dari APBN ke APBD Kab/Kota oleh Menteri

Keuangan melalui Dirjen Perimbangan Keuangan (DJPK).

Berdasarkan pagu yang ditetapkan dalam APBN, DJPK melakukan penghitungan Dana Desa sesuai formula yang diatur dalam PP untuk setiap Kabupaten/Kota. Rincian Dana Desa setiap Kabupaten/Kota kemudian ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan (Perpres Rincian APBN) dan disampaikan kepada Bupati/Walikota;

Tahap 2. Pengalokasian dari APBD ke APBDesa (oleh Bupati/Walikota).

Berdasarkan rincian Dana Desa setiap Kabupaten/Kota, Bupati/Walikota menetapkan besaran Dana Desa setiap Desa berdasarkan formula yang diatur dalam ketentuan yang berlaku.

Tata cara penghitungan dan penetapan besaran Dana Desa setiap Desa ditetapkan melalui peraturan Bupati/Walikota. Seperti halnya pengalokasiannya, mekanisme penyaluran dana desa juga terbagi menjadi 2 (dua) tahap yakni; Tahap mekanisme transfer APBN dari Rekening Kas Umum Negara (RKUN) ke Rekening Kas Umum Daerah (RKUD) dan tahap mekanisme transfer APBD dari RKUD ke kas desa, seperti yang terlihat dalam Gambar 2.3, berikut:



Gambar 2.3 Mekanisme Penyaluran Dana Desa



Sumber: DJPK, 2015.

Dalam proses pencairan dana desa, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh Pemerintah Daerah untuk dicairkannya dana desa ke RKUD dan syarat yang harus dipenuhi pemerintah desa agar dana desa dapat dicairkan ke rekening desa..Persyaratan yang harus dipenuhi pemerintah daerah agar Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) dapat menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM) ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah bahwa DJPK telah menerima dokumen yakni :

Peraturan Bupati/Walikota mengenai tata cara pembagian dan penetapan besaran Dana Desa;
Peraturan Daerah mengenai APBD tahun berjalan; dan



- Laporan realisasi tahun anggaran sebelumnya, untuk pencairan tahun ke-2.

Pencairan dana desa dari RKUN ke RKUD ini dilakukan dalam 3 (tiga) tahap yakni; 40% untuk pencairan tahap I yang rencananya dicairkan pada setiap bulan April, 40% tahap II di bulan Agustus dan 20% di bulan Oktober.

Setelah Dana Desa masuk ke RKUD, Pemerintah Kabupaten/Kota wajib mencairkan dana desa ke rekening desa paling lambat 14 hari setelah dana diterima. Untuk mencairkan dana desa ke rekening desa, desa wajib menyampaikan Peraturan Desa mengenai APBDesa dan laporan realisasi dana desa ke pemerintah Kabupaten/Kota. Sepertihalnya dengan pencairan RKUN ke RKUD, Pencairan dana desa ke rekening desa juga terbagi tiga tahap dengan proporsi yang sama yakni 40% untuk tahap I, 40% untuk tahap II dan 20% untuk tahap III.

Dalam pemanfaatan dana desa untuk pembangunan desa, pemerintah desa direkomendasikan untuk memperhatikan tipologi desa. Tipologi Desa adalah merupakan fakta, karakteristik dan kondisi nyata yang khas keadaan terkini di Desa maupun keadaan yang berubah berkembang dan diharapkan terjadi di masa depan (visi Desa). Ada lima

tipologi desa yaitu:



1. Desa Mandiri adalah Desa maju yang memiliki kemampuan melaksanakan pembangunan Desa untuk peningkatan kualitas hidup dan kehidupan sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa dengan ketahanan ekonomi, dan ketahanan ekologi secara berkelanjutan.
2. Desa Maju adalah Desa yang memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi dan ekologi, serta kemampuan mengelolanya untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa, kualitas hidup manusia, dan menanggulangi kemiskinan.
3. Desa Berkembang adalah Desa potensial menjadi Desa Maju, yang memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan ekologi tetapi belum mengelolanya secara optimal untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa, kualitas hidup manusia dan menanggulangi kemiskinan.
4. Desa Tertinggal adalah Desa yang memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan ekologi tetapi belum, atau kurang mengelolanya dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa, kualitas hidup manusia serta mengalami kemiskinan dalam berbagai bentuknya.
5. Desa Sangat Tertinggal adalah Desa yang mengalami kerentanan karena masalah bencana alam, guncangan ekonomi, dan konflik sosial sehingga tidak berkemampuan mengelola potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan ekologi, serta mengalami kemiskinan dalam berbagai bentuknya.



Meskipun secara konseptual tipologi desa terbagi menjadi 5 tipe tetapi dalam prioritas penggunaan anggaran tetap dikategorikan menjadi tiga yaitu: desa mandiri/maju, desa berkembang, dan desa tertinggal/sangat tertinggal.

b. Alokasi Dana Desa (ADD)

Pengaturan Alokasi Dana Desa di Undang-Undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 72 Ayat 1: Pendapatan Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 71 ayat (2) bersumber dari: (a) pendapatan asli Desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli Desa; (b) alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara; (c) bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/Kota; d) alokasi dana Desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota; dan lainnya. Sedangkan Ayat 4 menyebutkan bahwa: Alokasi dana Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d paling sedikit 10% (sepuluh perseratus) dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah setelah dikurangi Dana Alokasi Khusus. Ayat 6 menyebutkan bahwa: Bagi Kabupaten/Kota yang tidak memberikan alokasi dana Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (4), Pemerintah dapat melakukan penundaan dan/atau pemotongan sebesar alokasi dana perimbangan setelah dikurangi Dana Alokasi

us yang seharusnya disalurkan ke Desa.

Pengaturan Alokasi Dana Desa di Undang-Undang No 23 Tahun tentang Pemerintahan Daerah Pasal 285, Ayat 2 menyebutkan



bahwa: Pendapatan transfer sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b meliputi: (a) transfer Pemerintah Pusat terdiri atas: (b) dana perimbangan; (c) dana otonomi khusus; (c) dana keistimewaan; dan (d) dana Desa. Pasal 294 Ayat 3 mengatyr tentang Dana Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 285 ayat (2) huruf a angka 4 dialokasikan oleh Pemerintah Pusat untuk mendanai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pembinaan kemasyarakatan, serta pemberdayaan masyarakat Desa berdasarkan kewenangan dan kebutuhan Desa.

Dana Desa adalah dana yang bersumber dari APBN yang diperuntukan bagi Desa yang ditransfer melalui APBD kabupaten/kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan Desa yang mencakup pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat. Alokasi Dana Desa adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar desa untuk mendanai kebutuhan desa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan serta pelayanan masyarakat. Alokasi Dana Desa merupakan perolehan bagian keuangan desa dari kabupaten yang penyalurannya melalui Kas Desa. ADD adalah bagian dana Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang diterima Kabupaten.

Dengan demikian, maka maksud Alokasi Dana Desa adalah ksudkan untuk membiayai program pemerintah desa dalam



melaksanakan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan serta pemberdayaan masyarakat. Sedangkan tujuannya, yaitu: (1) Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan desa dalam melaksanakan pelayanan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan sesuai kewenangannya; (2) Meningkatkan kemampuan lembaga kemasyarakatan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan secara partisipatif sesuai dengan potensi yang ada; (3) Meningkatkan pemerataan pendapatan, kesempatan bekerja dan kesempatan berusaha bagi masyarakat; (4) Mendorong peningkatan swadaya gotong-royong masyarakat.

Pada dimensi yang sama, besarnya dana ADD ditetapkan dengan rincian: sebagai berikut: (1) Dari bagi hasil pajak daerah Kabupaten diperhitungkan sebesar 10 persen sesuai pasal 2A Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah; (2) Bantuan Dana Alokasi Umum atau DAU diperhitungkan sebesar 8 persen; (3) Hasil Perusahaan Milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan diperhitungkan sebesar 10 persen; (4) Lain-lain pendapatan yang sah diperhitungkan sebesar 10 persen. Untuk Usaha Perhubungan diperhitungkan secara netto; (5) Bagi Hasil Pajak Pusat diperhitungkan sebesar 10 persen; (6) Bagi Hasil Bukan Pajak Pusat diperhitungkan sebesar 10 persen; (7) Bagi Hasil Pajak Propinsi diperhitungkan sebesar 10 persen; dan (8) Bantuan keuangan sebagaimana dimaksud pada pasal 3, dibagikan secara adil dan merata sesuai kebijakan dan kondisi



daerah, ditetapkan sebesar 70 persen sebagai Alokasi Dana Desa Minimal atau ADDM dari jumlah ADD dan 30 persen sebagai Alokasi Dana Desa Proporsional atau ADDP dari jumlah ADD.

Dalam pengalokasian Alokasi Dana Desa didasarkan pada perhitungan sebagai berikut: (1) Perhitungan ADD untuk masing-masing desa dilakukan dengan menggunakan rumus adil dan merata; (2) Yang dimaksud dengan asas merata adalah besarnya bagian ADD yang sama untuk setiap desa, yang selanjutnya disebut Alokasi Dana Desa Minimal atau ADDM; (3) Yang dimaksud dengan asas adil adalah besarnya bagian ADD yang dibagi secara proporsional untuk setiap desa berdasarkan Nilai Bobot Desa (BDx) yang dihitung dengan rumus dan variable tertentu (misalnya : kemiskinan, keterjangkauan, pendidikan dasar, dan kesehatan). Selanjutnya disebut Alokasi Dana Desa Proporsional atau ADDP; (4) Besarnya persentase perbandingan antara asas merata dan adil ditetapkan oleh daerah; dan (5) Besarnya ADDM adalah 70 persen dari jumlah ADD dan besarnya ADDP (dana proporsional) adalah 30 persen dari jumlah ADD.

Sedangkan penetapan Alokasi Dana Desa didasarkan pada ketentuan-ketentuan berikut ini: (1) Penetapan dan hasil perhitungan ADD setiap tahun ditetapkan dengan Peraturan Bupati; (2) Penetapan dan hasil perhitungan ADD dimaksud diberitahukan kepada desa selambat-lambatnya bulan Agustus setiap tahunnya; dan (3) Data variabel dependen utama dan variabel independen tambahan selambat-lambatnya dikirim oleh Tim Pendamping Tingkat Kecamatan kepada Tim



Fasilitasi Kabupaten pada bulan Maret untuk penghitungan ADD tahun berikutnya.

Adapun pengaturan dan pengelolaan Alokasi Dana Desa yang bertujuan untuk menimalisir bahkan mencegah terjadinya penyalahgunaan Alokasi Dana Desa ini maka pemerintah kabupaten menetapkan pengaturan dan pengelolaan yang harus ditaati oleh setiap pengelola ADD di setiap desa yang adalah sebagai berikut: (1) Pengelolaan ADD dilakukan oleh Kepala Desa yang dituangkan kedalam Peraturan Desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa; (2) Pengelolaan Keuangan ADD merupakan bagian tidak terpisahkan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa beserta lampirannya; (3) Seluruh kegiatan yang didanai oleh ADD harus direncanakan; (4) ADD dilaksanakan dengan menggunakan prinsip efisien dan efektif, terarah, terkendali serta akuntabel dan bertanggungjawab; (5) Bupati melakukan pembinaan pengelolaan keuangan desa; (6) ADD merupakan salah satu sumber pendapatan desa; dan (7) Pengelolaan Alokasi Dana Desa dilakukan oleh Pemerintah Desa yang dibantu oleh lembaga kemasyarakatan di desa.

Pengelolaan Alokasi Dana Desa/ADD tidak sebatas membagi dana, tetapi juga mengandung makna gerakan desa dalam penyusunan rencana, melaksanakan kegiatan, dan mempertanggungjawabkan kepada Bupati. Ini tentu diperlukan persiapan teknis yang matang, tidak saja oleh

erintah desa tetapi juga perangkat pemerintah kabupaten. Tentunya,uhkan kesepahaman dan kesepakatan berbagai pihak, karena setiapupaten dan desa akan membawa kebiasaan masing-masing.



Sebagai pengelola dan penanggung jawab alokasi dana desa, pemerintah desa mempunyai sejumlah hak dan kewajiban serta tanggung jawab yang perlu di hargai dan dilaksanakan, yaitu sebagai berikut:(1) Hak Pemerintah Desa. Menggunakan dana ADD untuk menyelenggarakan otonomi Desa dan penyelenggaraan pemerintahan desa agar tumbuh dan berkembang mengikuti pertumbuhan dari desa itu sendiri berdasarkan keanekaragaman, partisipasi, otonomi, demokrasi dan pemberdayaan masyarakat serta potensi' (2)Kewajibandan Tanggung Jawab Pemerintahan Desa.

Dalam peraturan Bupati Enrekang No. 28 tahun 2011 dijelaskan bahwa rencana penggunaan bantuan alokasi dana desa dimusyawarahkandengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Perangkat Desa, pengurus LPMD, PKK Desa, Ketua RW, dan Ketua RT. Namun dalam kenyataannya DaftarUsulan Rencana Kegiatan (DURK) lebih banyak disusun oleh Kepala Desa danPerangkat Desa. Kegiatan dalam bantuan alokasi dana desa dibidangpemberdayaan masyarakat lebih banyak ditangani oleh Kepala Desa.

Dengan demikian, mekanisme pencairan dan penyaluran Alokasi Dana Desa (selanjutnya disebut ADD) mengikuti ketentuan dan tata cara Penyaluran Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDesa) Kabupaten Enrekang Pada Peraturan Bupati tentang pengelolaan Alokasi Dana Desa

)dijelaskan mekanisme pencairan Alokasi Dana Desa (ADD) dalam aranPendapatan Belanja Desa (APBDes) di lakukan secara bertahap tahap I, II,III, dan IV yang dilengkapi dengan surat rekomendasi dari



camat yang menyatakan bahwa Surat Pertanggungjawaban (selanjutnya disebut SPJ) tahun sebelumnya sudah dilaporkan oleh desa ke kecamatan dan mendapat verifikasi di kecamatan.

Sasaran penggunaan Dana Desa (DD) diserahkan kepada Pemerintah Desa dan Lembaga kemasyarakatan yang mengacu pada hasil Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa melalui proses perencanaan partisipatif. Artinya proses Alokasi Dana Desa (ADD) mulai dari perencanaan, pengambilan keputusan sampai dengan pengawasan serta evaluasi harus melibatkan banyak pihak. Artinya dalam pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) tidak hanya melibatkan para elit desa saja (Pemerintahan Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), pengurus desa ataupun tokoh masyarakat), tetapi harus melibatkan masyarakat lain, seperti petani, kaum buruh, perempuan, pemuda dan lain sebagainya. Sedangkan secara umum sasaran Alokasi Dana Desa (ADD) adalah Pemberdayaan Masyarakat 70% dan Biaya Operasional Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa sebesar 30%.

Sedangkan untuk tahun 2012 lebih kepada pengadaan barang. Rendahnya sumber daya manusia aparat desa dan kurangnya koordinasi tentang pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) menjadi hambatan dalam proses pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Enrekang.

Alokasi Dana Desa (ADD) adalah dana yang dialokasikan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota untuk desa, yang bersumber dari bagian perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh Kabupaten/Kota. Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa)



adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan desa yang dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), yang ditetapkan dengan Peraturan Desa. Dalam pengalokasian dana desa diperlukan fungsi Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai pengawas agar dana tersebut tersalurkan untuk kepentingan pembangunan di desa. Pengawasan yang dijalankan oleh Badan Permusyawaratan Desa (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 Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam melakukan pengawasan. Selama pelaksanaan program pemerintah dan pemakaian dana desa sesuai dengan rencana maka Badan Permusyawaratan Desa (BPD) menganggapnya tidak menjadi masalah. Fungsi Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai pengawas pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Enrekang adalah Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai pengawas (*controlling*).

Pengawas (*controlling*) di maksud untuk menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa. Sejauh ini fungsi pengawasan

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) terhadap pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) telah dilaksanakan semaksimal mungkin sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari Badan Permusyawaratan Desa (BPD) yang



di tandai dengan pembangunan infrastruktur desayang bersumber dari Alokasi Dana Desa (ADD) Desa .

Dalam peneglolaan ADD, pemerintah desa wajib memperhatikan dan melaksanakan hal-hal berikut ini: (a) Mengalokasikan dana ADD ke dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa; (b) Semua kegiatan yang alokasi dananya dari ADD harus dibicarakan dengan seluruh komponen masyarakat melalui Forum Musrenbangdes dan mengacu kepada ketentuan perundangan yang berlaku; (c) Mempertanggungjawabkan penyusunan ADD sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku;. (d) Melaporkan perkembangan baik fisik maupun realisasi keuangan kepada Bupati lewat Camat sesuai ketentuan yang ditetapkan; (e) Wajib meningkatkan pendapatan melalui pajak dan retribusi; dan (f) Pemenuhan target PBB.

OLEh karena itu Pemerintah Desa mempunyai tiga tanggung jawab, yaitu: (a)Melaksanakan tertib administrasi keuangan sesuai dengan ketentuanperaturan perundanagn yang berlaku; dan (b) Membuat pertanggungjawaban penggunaan keuangan sesuai denganketentuan peraturan perundangan yang berlaku; (c)Pengawasan terhadap Alokasi Dana Desa,Pengawasan pelaksanaan alokasi dana desa tidak terlepas dari struktur tugas dan kewenangan serta pertanggungjawaban sebagaimana disusun dalam struktur organisasi pelaksana. Hasil

litian menunjukkan bahwa struktur organisasi pelaksana alokasi dana telah dibentuk dengan baik sehingga memberikan garis nangan dan tugas serta arah pertanggungjawaban antar fungsi yang



kelas. Akan tetapi dalam pelaksanaannya di lapangan pelaksanaan fungsi belum sepenuhnya berjalan, terutama berkaitan dengan pelaksanaan fungsi.

Faktor penghambat yang dapat diidentifikasi kurangnya pengawasan mencakup, yaitu: (a) Sosialisasi Kebijakan ADD kepada masyarakat mengenai kebijakan ADD dipandang belum memadai karena hanya dilakukan pada perangkat pelaksana, sehingga pemahaman masyarakat mengenai ADD kurang, hal ini akan berakibat pada sulitnya mengajak partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan ADD maupun dalam pengawasan kegiatan terutama pengawasan oleh masyarakat; (b) Kapasitas Sumber Daya Manusia, Sementara itu masih terdapat kelemahan dalam hal sumber daya manusia dimana tingkat kemampuan pelaksana tidak merata, yaitu secara pendidikan masih rendah sehingga mempengaruhi kemampuan mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat.

Namun hal ini tidak mempengaruhi pelaksanaan ADD karena adanya kemampuan untuk menggerakkan masyarakat. Faktor penghambat dalam kaitannya dengan sumber daya manusia berpusat pada rendahnya pendidikan para pelaksana ADD, sehingga pemahaman pelaksana mengenai ADD kurang, serta tidak adanya dukungan yang memadai. Hal ini menimbulkan kurangnya dukungan pengawasan,

serta pengawasan oleh masyarakat sebagai penerima manfaat ADDI; peran Serta Masyarakat, Sebagaimana telah dibahas pada bagian umumnya peran serta masyarakat dinilai kurang memadai akibat



kurangnya sosialisasi yang ditujukan bagi masyarakat. Hal ini menyebabkan masyarakat baik secara individu maupun melalui kelembagaan kurang memahami peran serta tugasnya.

Dalam hal ini pemahaman masyarakat adalah membantu pelaksanaan secara fisik dari berbagai kegiatan implementasi ADD. Kondisi tersebut menyebabkan tidak ada peningkatan kapasitas masyarakat/lembaga masyarakat yang akhirnya menyebabkan rendahnya peran pengawasan oleh masyarakat. Peningkatan kemampuan lembaga kemasyarakatan di desa dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan yang kurang optimal,

Beberapa pejabat pelaksana serta LPMD yang diakibatkan ketidakmengertian akan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga mengurangi efektivitas pengawasan. Kurangnya koordinasi antar lain juga dirasa masih kurang sehingga beberapa fungsi terlihat bekerja secara terpisah dan menumbuhkan ketidakpercayaan. Pengawasan juga tidak terlepas dari kapasitas sumber daya yang dimiliki. Sumber daya dalam implementasi suatu kebijakan merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu.

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Sepengetahuan penulis, penelitian tentang efektifitas pengelolaan desa di Kabupaten Enrekang belum pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun demikian, telah ada penelitian mengenai efektifitas koordinasi dan kaitannya dengan pengelolaan dana desa pada area



fungsional lainnya yang dapat dijadikan pertimbangan dalam mengkonstruksi kerangka pemikiran penelitian ini..

Eko Santosos, 2011 "Efektivitas dan efesiensi pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Ngawai" Efesiensi dan efektivitas, Hasil analisis efesiensi pengeloaan keuangan menunjukkan bahwa perhitungan dari formulasi tingkat efesiensi secara keseluruhan rata-rata adalah sebesar 97,53% , ini menunjukkan bahwa tingkat efesiensi masih rendah karena hasilnya kurang dari 100%. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah masih boros dalam menggunkan anggarannya. Sedangkan hasil analisis efektivitas pengelolaan keuangan daerah menunjukkan bahwa perhitungan dari formulasi tingkat efektivitas pengelolaan keuangana Kabupaten Ngawi tahun 2005-2010 berfluktuasi dengan tingkat efektivitas rata-rata sebesar 94,3%. Dengan demikian berarti tingkat efektivitas pengelolaan keuangan Kabupaten Ngawi adalah sudah efektif, hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan yang menunjukkan angka lebih dari 90%.

Rahma Yulita, 2016,"Efektivitas Pelaksanaan Penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) Di Desa Satako Raya Kecamatan Peranap Kabupaten Indragiri Hulu"Efektivitas' Efektivitas pelaksanaan penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Desa Setako Raya Kecamatan Peranap Kabupaten Indragiri Hulu Belum efektif dan tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Hal ini sudah diperjelas juga didalam Peraturan ti Kabupaten Indragiri Hulu tentang Juknis Pengelolaan Keuangan



Desa dijeslkan bahwa penggunaan anggaran Alokasi Dana Desa dibagi menjadi 2 komponen yaitu : 30% digunakan untuk operasional pemerintah desa tetapi pada kenyataannya mencapai 60,8% hal ini tidak sesuai dengan Ketetapan Pemerintah Daerah, Sedangkan 70% digunakan untuk hanya 12,7% untuk pembangunan dan infrastruktur desa.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Efektivitas Pelaksanaan Penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Desa Setako Raya Kecamatan Peranap kabupaten Indragiri Hulu yaitu : Sumber daya manusia dalam pelaksanaan penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) ini adalah kemampuan aparatur desa dalam mengatur dan menyusun Rancangan Anggaran Pedapatan dan Belanja Desa (APBDes) untuk setahun kedepannya maupun dalam penyusunan laporan Surat Pertanggung-jawaban (SPJ) masih berkurang karena aparatur desa masih kurang memahami dan kurang mengerti dalam menginput data pemasukan dan pengeluaran.

Azwardi, 2014” Efektivitas Alaokasi Dana Desa (ADD) dan Kemiskinan di Provinsi Sumatra Selatan” Efektivitas dan kemiskinan, Hasil kajian menemukan beberapa hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini yaitu: penyaluran dana ADD belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Biladilihat dari jumlah yang disalurkan hingga tahun 2012 belum satu pun yang memenuhiketentuan yang berlaku (minimal 10% dari dana bagi hasil ditambah pajak dikurangi japegawai). Namun, daerah yang telah melakukan penyaluran ADD unjukpeningkatkan, bila tahun 2006 sebesar 35,71%, meningkat



menjadi 90% ditahun 2012. Alasan yang mengemuka, peraturan tersebut tidak memberikan sanksi terhadap daerah yang tidak menyalurkan ADD. Bila suatu daerah merasa belum mampu untuk menganggarkan ADD pemerintah provinsi maupun pusat tidak bisa melakukan tindakan (sanksi). Hasil regresi sederhana menunjukkan adanya pengaruh yang negatif antara ADD terhadap tingkat kemiskinan, demikian juga hasil simulasi ADD minimal 10% terhadap terhadap kemiskinan pun menunjukkan hubungan yang negatif.

Nurdin Nara ,2018. "Implementasi Kebijakan program dana desa di Kabupaten Jeneponto" yang mendeskripsikan kemampuan pelaksanaan program dana desa dan model implementasi untuk pelaksanaan dana desa di Kab. Jeneponto.

Penelitian terdahulu belum ada yang menginvestigasi kriteria efektifitas pengelolaan dana desa, ketepatan pemerintahan desa dalam pengelolaan dana desa serta upaya pengelolaan dana desa menjadi efektif organisasi. Dengan demikian, penelitian yang sekarang ini masih relevan dalam bidang administrasi publik karena belum diteliti oleh para peneliti sebelumnya.



Outline penelitian terdahulu, yang telah diuraikan di atas, dapat dilihat dengan jelas pada Tabel 2.2.

No	Peneliti/Tahun Judul	Hasil Peneliti terdahulu	Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan Hasil Penelitian
1	Eko Santoso, 2011, Efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Ngawai	Hasil analisis efisiensi pengelolaan keuangan menunjukkan bahwa perhitungan dari formulasi tingkat efisiensi secara keseluruhan rata-rata adalah sebesar 97,53% , ini menunjukkan bahwa tingkat efisiensi masih rendah karena hasilnya kurang dari 100%.	efektifitas pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang dengan menganalisis dan mendiskripsikan upaya capaian tujuan pengelolaan dana desa, integritas pengelolaan dana desa dan adaptasi pengelolaan dana desa	efektivitas	Penelitian tersebut tentang pengelolaan keuangan daerah sedangkan penelitian ini pengelolaan dana desa
2	Rahma Yulita, 2016 Efektivitas Pelaksanaan Penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) Di Desa Satako Raya Kecamatan Peranap Kabupaten Indragiri Hulu	Efektivitas pelaksanaan penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Desa Setako Raya Kecamatan Peranap Kabupaten Indragiri Hulu Belum efektif dan tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu	sda	Sama penelitian tentang efektivitas	Penelitian tersebut tentang program ADD dan rancangan ini adalah program dana desa
3	Azwardi, 2014, Efektivitas Alokasi Dana Desa (ADD) dan Kemiskinan di Provinsi Sumatera Selatan	Hasil kajian menemukan beberapa hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini yaitu: penyaluran	sda	Efektivitas dan kemiskinan	Penelitian tersebut tentang program ADD dan rancangan ini adalah program dana desa



		dana ADD belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku			
4	Nurdin Nara, 2018 Implementasi Kebijakan program dana desa di Kabupaten Jeneponto	Mendiskripsikan kemampuan pelaksanaan program dana desa dan model implimentasi untuk pelaksanaan dana desa di Kab. Jeneponto	sda	Sama-sama penelitian dana desa	Penelitian tentang implimentasi kebijakan dan rancangan penelitian inii adalahaefektivitas dana desa .

Tabel 2.2. Outline penelitian terdahulu yang relevan

G. Kerangka Konseptual

1. Kerangka Konseptual

Desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat. Untuk itu, setiap desa akan mendapatkan dana melalui Anggaran Belanja Pendapatan Negara (APBN) dengan jumlah yang sangat signifikan, yang diharakan pengelolaannya harus efektif. Namun demikian penyelenggaraan pemerintahan desa tersebut tetap harus dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban yang dimaksud diantaranya adalah pertanggungjawaban dalam pengelolaan anggaran desa harus efektif agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

ia efektivitas organisasi yang digunakan dalam penelitian ini

hSedangkan Duncan yang dikutip Richard M. Steers (1985:53)

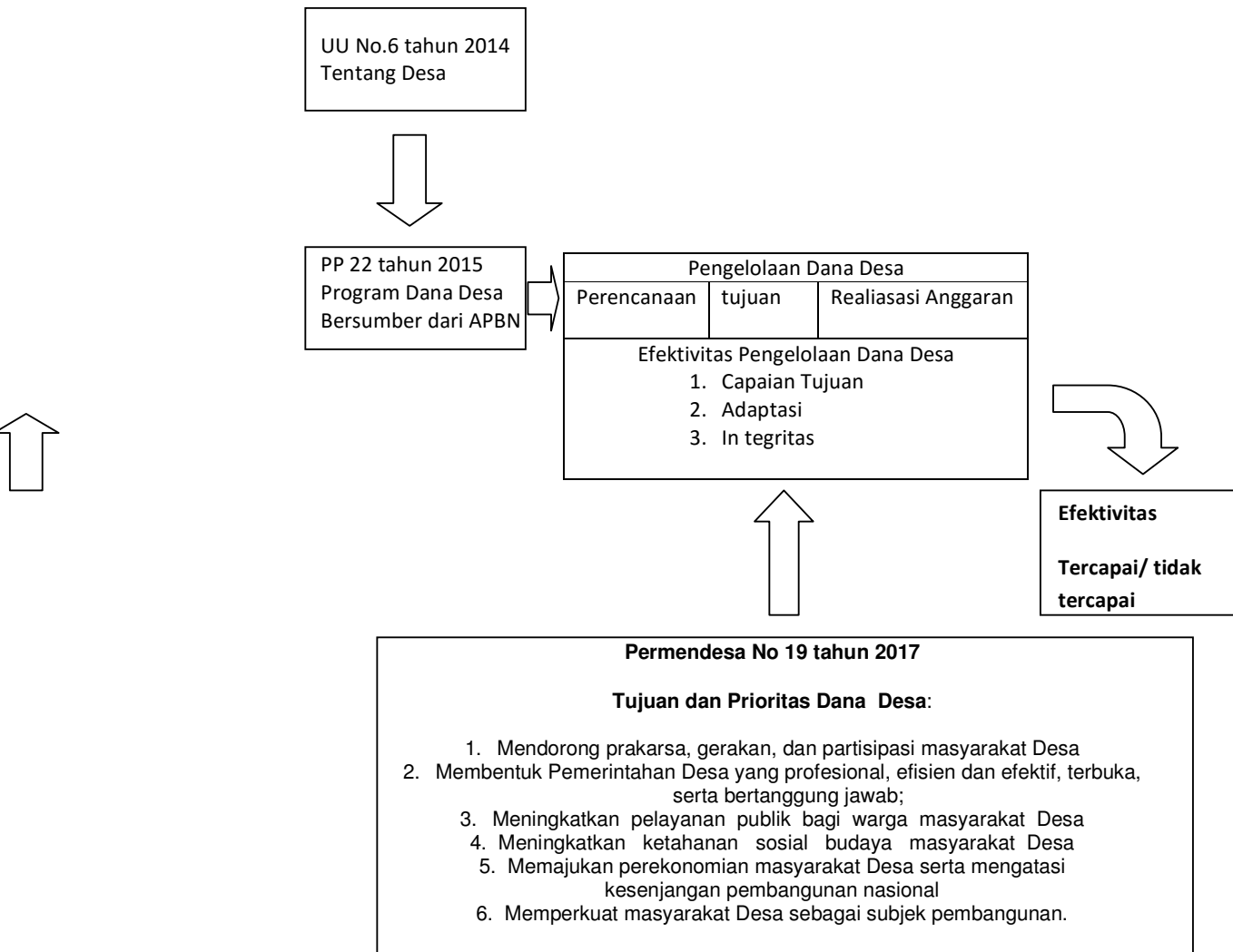
nmengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:



- a. Pencapaian Tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa aktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkret.
- b. Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan consensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.
- c. Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.



Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.4. Model Kerangka Pemikiran Penelitian.



Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa proposisi penelitian sebagai berikut:

1. Pencapaian tujuan, melihat kesesuaian antara Pengaturan Alokasi Dana Desa di Undang-Undang No 6 tahun 2014 tentang Desa dan Permendesa No19 tahun 2017 tentang tujuan dan prioritas dana desa dijelaskan bahwa rencana tujuan dan penggunaan bantuan dana desa dimusyawarahkan dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Perangkat Desa, pengurus LPMD, PKK. serta kesesuaian karakter pemerintahan desa dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang .
2. Adaptasi, pelaksana pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang dimonopoli oleh Pemerintah atau tidak , atukah melibatkan Pihak swasta serta apakah dalam pelaksanaan pengelolaan dana desa di Kabupaten Enrekang melibatkan masyarakat.
3. Integrasi , mencakup 2 aspek yaitu Komunikasi yaitu interaksi antar lembaga pelaksana pengelola dana desa dengan Lembaga yang terkait. Kedua sosialisasi yaitu bagaimana persepsi public akan kebijakan dan implementasi pengelolaan dana desa serta bagaimana interpretasi lembaga-lembaga yang ada dalam masyarakat, media massa mengenai pengelolaan dana desa.

