

EVALUASI KRITIS TERHADAP IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DANA DESA DALAM ADMINISTRASI PUBLIK

¹Ismanudin

²Ilham Setiawan

¹FISIP Universitas Wiralodra, Indramayu

²FISIP Universitas Wiralodra, Indramayu

Email: ismanudin67@gmail.com

ABSTRAK:

Ditetapkannya kebijakan Dana Desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara menjadi sumber pendapatan pemerintah desa dalam setiap tahun anggaran yang berjalan hingga saat ini. Kajian ini bertujuan melakukan evaluasi kritis terhadap penggunaan dana desa dalam perspektif administrasi publik yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, khususnya ditinjau dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan koordinasi. Baik aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, maupun koordinasi akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran penggunaan dana desa yang efektif, efisien, dan akuntabel dalam setiap tahun anggaran yang berjalan.

Kata kunci: evaluasi kritis, kebijakan, dana desa, administrasi publik.

PENDAHULUAN

Pembangunan desa saat ini menjadi prioritas utama dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan pembangunan nasional dan pembangunan daerah. Salah satu upaya pembangunan desa tersebut, yaitu dengan ditetapkannya kebijakan dana desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Implementasi kebijakan dana desa sebagaimana diatur berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Pasal 72 ayat (1) huruf b Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan, “sumber pendapatan Desa berasal dari alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara”. Dalam ayat (2) menegaskan: “Alokasi anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b bersumber dari Belanja Pusat dengan mengefektifkan program yang berbasis Desa secara merata dan berkeadilan.” Pengertian Dana Desa itu sendiri menurut Pasal 1 angka (2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tersebut, dinyatakan: “Dana Desa adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi Desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat.”

Penggunaan dana desa diprioritaskan untuk membiayai belanja pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Implementasi kebijakan dana desa hingga di tingkat desa tiap kabupaten/kota, ditetapkan dengan Peraturan Bupati/Walikota sebagai pedoman teknis pelaksanaannya. Dalam konteks penyaluran dan penggunaan dana desa tersebut, pemerintah desa sebagai organisasi pemerintahan yang terendah mempunyai hak dan kewajiban, yaitu selain mengatur dan mengurus rumah tangga desa, juga menjalankan sebagian tugas pemerintah dalam rangka melayani masyarakat desa, termasuk menjalankan kebijakan dana

desa dalam setiap tahun anggaran yang sedang berjalan maupun tahun anggaran yang akan berjalan.

Oleh karena itu, evaluasi kritis terhadap implementasi kebijakan dana desa merupakan salah satu upaya penting dalam analisis administrasi publik. Rumusan masalah dalam kajian ini adalah: bagaimana kinerja implementasi kebijakan dana desa dalam perspektif administrasi publik, khususnya ditinjau dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan koordinasi?; Tujuan dari tulisan ini untuk mendeskripsikan evaluasi terhadap implementasi kebijakan dana desa dalam perspektif administrasi publik dari beberapa aspek tersebut. Kajian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Administrasi Publik yang terkait dengan konsep evaluasi terhadap implementasi kebijakan dana desa dalam perspektif administrasi publik. Metode penelitian yang digunakan, yaitu dengan melakukan studi literatur dengan pendekatan analisis kualitatif.

PEMBAHASAN

Kebijakan dana desa merupakan kebijakan Pemerintah Pusat yang bersifat top-down yang diprioritaskan penggunaannya untuk membiayai pelaksanaan program dan kegiatan berskala lokal desa bidang pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Penggunaan dana desa untuk prioritas bidang pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa dimaksud di atas, menjadi prioritas kegiatan, anggaran dan belanja desa yang di sepakati dan diputuskan melalui musyawarah desa dan menjadi acuan bagi penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Desa dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa).

Pelaksanaan kegiatan pembangunan yang menggunakan dana desa, diutamakan dilakukan secara swakelola dengan menggunakan sumber daya/bahan baku lokal dan diupayakan menyerap tenaga kerja dari masyarakat setempat. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, dan kualitas hidup manusia, serta penanggulangan kemiskinan.

Menurut Kartasasmita (1996:154) bahwa: "orientasi administrasi negara (publik) sekarang makin mengarah kepada manusia, serta mengenali bahwa pemerataan dan keadilan sosial (social equity) adalah persoalan yang harus menjadi perhatian ilmu administrasi. Dari sudut administrasi, apabila administrasi dicerminkan untuk mencari wujudnya, akan ditemukan dua sosok, yaitu organisasi dan manajemen. Organisasi dapat diibaratkan sebagai anatomi tubuh administrasi, sedangkan manajemen adalah fisiologinya. Organisasi biasanya digambarkan sebagai wujud statis dan mengikuti pola tertentu, sedangkan manajemen adalah dinamis, dan menunjukkan gerakan atau proses. Kedua-duanya dapat digunakan untuk analisis administrasi.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran kebijakan penggunaan dana desa yang telah ditentukan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku tersebut di atas, maka harus dapat digerakkan oleh suatu proses yang dinamis dan khas yang disebut manajemen. Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang. Sementara itu menurut Terry (dalam Syafrudin, 2001) mengelompokkan dan membedakan rangkaian kegiatan manajemen dalam empat fungsi pokok, yaitu: (1) Menetapkan apa yang harus dilaksanakan oleh anggota organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan, dalam fase pertama ini perlu pula ditetapkan oleh manajer bila dan bagaimana pekerjaan harus dilakukan. Kegiatan dalam fase ini disebut perencanaan (*planning*); (2). Mendistribusikan atau mengalokasikan tugas-tugas kepada para anggota kelompok, mendelegasikan kekuasaan dan menetapkan hubungan kerja antar anggota kelompok disebut pengorganisasian (*organizing*); (3). Setelah kegiatan *planning* dan *organizing*, manajer harus dapat menggerakkan kelompok secara efisien dan efektif ke arah pencapaian tujuan. Kegiatan manajer yang menyebabkan organisasi menjadi bergerak atau berjalan ini lazim disebut penggerakan (*actuating*); (4). Bergerak atau berjalannya organisasi harus selalu diawasi secara cermat dengan rencana yang telah ditetapkan, baik mengenai arahnya maupun mengenai caranya. Kegiatan ini lazim disebut pengawasan (*controlling*).

Dalam meninjau bagaimana evaluasi terhadap implementasi kebijakan penggunaan dana desa dilakukan di dalam administrasi publik, maka dipilih pendekatan yang dinamis. Menurut Kartasasmita (1996) bahwa: "Bertitik tolak dari teori pokok manajemen, yang meskipun sudah banyak mengalami perubahan, administrasi sekurang-kurangnya harus terdiri atas tiga kelompok kegiatan besar, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan". Selain itu, masalah koordinasi yang menurut Koontz dan O'Donnel (dalam Kartasasmita, 1996),

merupakan esensi dalam manajemen, bahkan oleh banyak ahli dianggap sebagai salah satu fungsi fungsi manajemen. Berikut ini dapat diuraikan pembahasan hasil evaluasi kritis terhadap implementasi kebijakan dana desa berdasarkan konsep fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan.

Menurut Siagian (1989) perencanaan dapat didefinisikan “sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”. Menurut Kunarjo (dalam Suhadak dan Nugroho (2007:2) bahwa “perencanaan adalah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang dan diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu.”

Tjokroamidjojo (1995) mengemukakan beberapa rumusan tentang perencanaan yang diharapkan akan menjelaskan arti dan fungsi perencanaan sebagai berikut: (a), Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu. Oleh karena itu pada hakekatnya terdapat pada tiap jenis usaha manusia; (b) Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output*) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif; (c). Perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, dan oleh siapa.

Suhadak dan Nugroho (2007) mengartikan bahwa “perencanaan adalah sebagai suatu kegiatan pendahuluan yang harus dilakukan sebelum kegiatan pokok dilaksanakan. Perencanaan diperlukan karena adanya kelangkaan/keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang tersedia sehingga tidak menyulitkan penentuan suatu pilihan kegiatan.” Menurut Suhadak dan Nugroho (2007) bahwa: “Perencanaan didefinisikan sebagai proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu”. Dengan definisi tersebut, maka perencanaan mempunyai unsur-unsur: (1) berhubungan dengan hari depan, (2) mendesain seperangkat kegiatan secara sistematis, dan (3) dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Alexander (2001), bahwa: “perencanaan partisipatif adalah perencanaan yang dalam tujuannya melibatkan kepentingan masyarakat, dan dalam prosesnya juga melibatkan masyarakat (baik langsung maupun tidak langsung).” Tujuan dan cara harus dipandang sebagai satu kesatuan. Suatu tujuan untuk kepentingan masyarakat, yang bila dirumuskan dengan tanpa melibatkan masyarakat, maka akan sangat sulit dipastikan bahwa rumusannya akan berpihak pada masyarakat.

Suatu perencanaan yang ingin melibatkan kepentingan masyarakat tentu saja harus berjuang untuk mengangkat yang tersimpan di bawah permukaan dan menggantinya secara seksama, serta merumuskannya dengan tepat, agar tidak menyimpang dari apa yang diinginkan, artinya menggerakkan sebuah perencanaan partisipatif membutuhkan prakondisi dan mentransformasikan kapasitas kesadaran dan keterampilan masyarakat, sehingga bisa keluar dari tradisi bisu dan menyembunyikan maksud di bawah permukaan. Selama hal ini tidak berlangsung, maka partisipasi hanya akan terlihat sebagai formalitas, sedangkan realitas sesungguhnya adalah hegemoni dan manipulasi.

Menurut Tjokroamidjojo (1995) secara lebih terperinci mengemukakan tahap-tahap dalam suatu proses perencanaan pembangunan sebagai berikut: (a) Penyusunan rencana, meliputi: (1). Tinjauan keadaan. Tinjauan keadaan atau review ini dapat berupa tinjauan sebelum memulai sesuatu rencana (*review before take off*) atau sesuatu tinjauan tentang pelaksanaan rencana sebelumnya (*review of performance*). Dengan kegiatan ini diusahakan dapat dilakukan dan diidentifikasi masalah-masalah pokok yang masih dihadapi, seberapa jauh kemajuan telah dicapai untuk menjamin kontinuitas kegiatan-kegiatan usaha, hambatan-hambatan yang masih ada, dan potensi-potensi serta prospek yang masih bisa dikembangkan; (2). Perkiraan keadaan masa yang akan dilalui rencana (*forecasting*); (3). Penetapan tujuan rencana (*plan objectives*) dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana tersebut. Dalam hal ini seringkali nilai-nilai politis, sosial masyarakat memainkan peranan yang cukup penting; (4). Identifikasi kebijakan dan/atau kegiatan usaha yang perlu dilakukan dalam rencana. Hal ini dilakukan berdasar opportunity cost dan skala prioritas; (5). Tahap peninjauan rencana. Proses pengambilan keputusan disini mungkin bertingkat-tingkat, dari putusan di bidang teknis,

kemudian memasuki wilayah proses politik; dan (b) Penyusunan program rencana. Dalam tahap ini dilakukan perumusan yang lebih terperinci mengenai tujuan atau sasaran dalam jangka waktu tertentu, suatu perincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan, serta penentuan lembaga atau kerjasama antar lembaga mana yang akan melakukan program-program pembangunan. Bahkan ini menjadi alat rencana, alat pembiayaan, alat pelaksanaan, dan alat evaluasi rencana yang penting.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa perencanaan dalam meningkatkan bidang pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa melalui implementasi kebijakan dana desa adalah proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran penggunaan dana desa di bidang pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa yang dilakukan bersama pemerintah desa, BPD, dan masyarakat setempat.

Perencanaan bersama masyarakat itu sendiri merupakan suatu proses di mana masyarakat bisa langsung ambil bagian dalam proses perencanaan. Menurut Alexander (2001) ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dan dikembangkan, yaitu: (a). Para peserta harus memiliki saling percaya, saling mengenal dan saling bisa bekerjasama agar dalam proses bisa berjalan dengan jujur dan terbuka dan tidak merupakan ajang siasat; (b). Semua peserta bisa berbicara dan mengemukakan pandangannya secara fair dan bebas, oleh karena itu peserta tidak boleh ada yang lebih tinggi kedudukannya. Jika pun ada ada pemandu dalam proses, maka pemandu harus benar-benar berposisi sebagai "pemandu" dan bukan narasumber, yang pada akhirnya bisa membangun suasana asimetri; (c). Perencanaan Bersama masyarakat harus bermakna bahwa masyarakat peserta perumusan bisa menyepakati hasil yang diperoleh, baik saat itu maupun setelahnya. Harus dihindari praktek perang intelektual, dimana mereka yang berkelebihan informasi mengalahkan mereka yang miskin informasi secara tidak sehat. Kekalahan intelektual di forum tidak akan membuahkan penerimaan yang sehat. Karena itulah setiap tahap proses harus dilalui dengan berpegang pada prinsip demokrasi dan etika. Keputusan yang diambil harus merupakan keputusan bersama, dan bukan hasil rekayasa satu kelompok. Untuk bisa menghasilkan keputusan bersama, dibutuhkan pembahasan yang mendalam, sehingga masing-masing pihak benar-benar bisa paham sebelum keputusan diambil; (d). Suatu keputusan yang baik tentu tidak boleh didasarkan pada dusta dan kebohongan. Prinsip ini hendak menekankan pentingnya kejujuran dalam penyampaian informasi, khususnya persoalan yang dihadapi. Hal yang dipentingkan dalam soal ini adalah agar yang diungkapkan benar-benar sesuatu yang menyentuh kebutuhan dan kepentingan masyarakat, bukan hasil rekayasa (cerita palsu); (e). Berproses dengan berdasarkan kepada fakta, dengan sendirinya menuntut cara berfikir yang obyektif agar para peserta bisa berproses dengan menggunakan kesepakatan-kesepakatan yang sudah ditetapkan dan tidak berpindah-pindah dalam menggunakan pijakan; (f). Prinsip partisipasi hanya akan mungkin terwujud secara sehat, jika apa yang dibahas merupakan hal yang dekat dengan kehidupan keseharian masyarakat. Kebutuhan ini mensyaratkan adanya orientasi khusus dari perencanaan yakni berfokus pada masalah-masalah masyarakat.

Alexander (2001) menyebutkan bahwa melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses perencanaan akan membawa 3 (tiga) dampak penting sebagai berikut: (1). Terhindar dari peluang terjadinya manipulasi. Keterlibatan masyarakat akan memperjelas apa yang sebetulnya dikehendaki masyarakat; (2). Memberi nilai tambah pada legitimasi rumusan perencanaan. Semakin banyak jumlah mereka yang terlibat maka semakin baik; (3). Meningkatkan kesadaran dan keterampilan masyarakat.

Menurut Depdagri (2005) dalam Pedoman Umum Pengelolaan Pembangunan Partisipatif, bahwa untuk penguatan pengelolaan pembangunan partisipatif di tingkat desa, didasarkan pada prinsip dasar sebagai berikut: (1). Pemberdayaan (*empowerment*), yaitu upaya untuk mewujudkan kemampuan dan kemandirian masyarakat dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara; (2). Keterbukaan (*transparency*), yaitu setiap proses dan tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan secara terbuka yang bisa diakses seluruh masyarakat; (3). Akuntabilitas (*accountability*), yaitu setiap proses dan tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan dapat dipertanggungjawabkan dengan benar, baik kepada pemerintah maupun kepada warga masyarakat; (4). Keberlanjutan (*sustainability*), yaitu setiap proses dan tahapan perencanaan,

pelaksanaan dan pengendalian pembangunan harus berjalan secara berkelanjutan; (5). Partisipasi (*participatory*), yaitu keikutsertaan dan keterlibatan masyarakat secara aktif dalam proses pembangunan; (6). Efisien dan efektif, yaitu pelaksanaan dan pemanfaatan kegiatan sesuai dengan sumber daya alam yang tersedia dan pengelolaan sesuai dengan perencanaan; (7). Aspirasi, yaitu pengelolaan kegiatan dilakukan dengan memperhatikan aspirasi dan kebutuhan.

Dalam pedoman umum pengelolaan pembangunan partisipatif yang dikeluarkan Depdagri (2005) tersebut dijelaskan terdapat 5 (lima) komponen yang terkait dengan bentuk pengelolaan pembangunan partisipatif, khususnya perencanaan pembangunan partisipatif di tingkat desa/kelurahan, yaitu: (a) masukan; (b) proses; (c) keluaran; (d) hasil dan manfaat; dan (e) dampak. Masing-masing komponen tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Masukan.

- 1) Data dan informasi yang berkaitan dengan kondisi masyarakat, aspirasi, pengelompokan dan penentuan masalah, pengkajian tindakan pemecahan masalah, penentuan peringkat tindakan dan penyusunan rencana pembangunan partisipatif.
- 2) Modal sosial berupa kemampuan masyarakat lokal, meliputi aspek sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya buatan, sarana dan prasarana.
- 3) Dukungan pendampingan dalam berbagai bentuk fasilitasi dan mediasi dalam pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan yang dipandu oleh fasilitator desa, kecamatan, dan perguruan tinggi, serta lembaga sewadaya masyarakat.
- 4) Dukungan surat keputusan Bupati/Walikota yang mengatur tentang Alokasi Dana Desa, dana bantuan langsung pembangunan partisipatif di desa, dan pedoman penyelenggaraan pengelolaan pembangunan partisipatif.
- 5) Dukungan kepala desa melalui peraturan kepala desa tentang penyelenggaraan pengelolaan pembangunan partisipatif di desa.
- 6) Dukungan pemberdayaan masyarakat lokal dalam berbagai bentuk fasilitasi dan berkelanjutan dari pemerintah, LSM, dan perguruan tinggi.
- 7) Dukungan anggaran bersumber dari swadaya masyarakat, APBDesa, APBD Kabupaten, partisipasi pihak swasta dan dunia usaha, dll.

b. Proses.

Aktivitas perencanaan pembangunan partisipatif sebagai berikut:

- 1) Observasi, pendataan, pemanfaatan data sekunder, seperti profil desa untuk mendukung kegiatan pengkajian kondisi masyarakat.
- 2) Musyawarah perencanaan pembangunan dusun/rukun warga untuk mengidentifikasi permasalahan dan potensi yang ada di dusun/rukun warga.
- 3) Musyawarah perencanaan pembangunan desa/kelurahan secara partisipatif yang melibatkan unsur masyarakat dari dusun/rukun warga dengan cara menemukan permasalahan penyebab, potensi dan tindakan yang layak untuk mengatasi masalah.
- 4) Merumuskan rencana program pembangunan dan kegiatan yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat dalam menyusun rencana pembangunan tahunan desa/kelurahan sebagai bahan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja desa/kelurahan.
- 5) Perencanaan pembangunan partisipatif merupakan proses dan hasil dialog antara masyarakat dengan berbagai pelaku pembangunan (*stakeholders*) dan aparat pemerintah desa/kelurahan serta aparat kecamatan untuk merumuskan visi, misi, rencana strategis desa/kelurahan dan pelaksanaan kegiatan yang berbasis pada masyarakat.

c. Keluaran.

- 1) Tersedianya data profil desa/kelurahan tentang potensi dalam tingkat perkembangan desa/kelurahan sebagai input (masukan) indikasi pengembangan program pembangunan.
- 2) Tersusunnya prioritas unggulan kegiatan yang telah diusulkan dalam musyawarah perencanaan pembangunan dusun/rukun warga disesuaikan dengan hasil analisis potensi pengembangan desa/kelurahan dari profil desa/kelurahan.
- 3) Tersedianya data dan hasil informasi hasil kajian keadaan dusun/rukun warga, desa/kelurahan serta pemilihan tindakan yang layak untuk mengatasi masalah.

- 4) Tersusunnya rencana pelaksanaan dan pelestarian kegiatan pembangunan secara partisipatif yang berisi visi, misi dan program strategis antar desa/kelurahan.
 - 5) Terjabarkannya daftar usulan kegiatan pembangunan di wilayah kecamatan untuk dibahas pada musrenbang selanjutnya.
 - 6) Telaksananya kegiatan pembangunan desa/kelurahan atau kerjasama antar desa/kelurahan yang disepakati secara partisipatif, terbuka, dipertanggungjawabkan, sinergis, dan berkelanjutan.
- d. Hasil dan manfaat.
- 1) Terwujudnya peningkatan partisipasi masyarakat dalam aktivitas kajian keadaan dusun/rukun warga desa/kelurahan, pemilihan tindakan untuk mengatasi masalah, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemanfaatan dan pelestarian, serta pengembangan program.
 - 2) Terwujudnya peningkatan modal sosial, keberdayaan, manajemen penguatan dukungan lembaga sosial kemasyarakatan di desa/kelurahan.
 - 3) Terwujudnya peningkatan produktivitas ekonomi dalam bentuk pengembangan usaha ekonomi masyarakat, perluasan kesempatan kerja, dan peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat.
 - 4) Terwujudnya proses pembelajaran bagi masyarakat dan aparat pemerintah dalam pengambilan keputusan secara demokratis.
- e. Dampak.
- 1) Optimalnya partisipasi masyarakat untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut dalam upaya memandirikan masyarakat.
 - 2) Terwujudnya pengelolaan pembangunan partisipatif yang efektif dan efisien yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan skala prioritas masalah.
 - 3) Terjaminnya keberlanjutan program pembangunan masyarakat dibantu komitmen oleh pemegang kebijakan dalam pengembangan pengelolaan pembangunan partisipatif yang diatur dalam peraturan daerah kabupaten/kota.
- Adapun mengenai langkah-langkah perencanaan pembangunan partisipatif di tingkat desa/kelurahan sebagai berikut:
- a. Dalam perencanaan pembangunan partisipatif yang perlu diperhatikan:
- 1) Musyawarah dusun atau rukun warga.
 - 2) Musyawarah desa/kelurahan.
 - 3) Musyawarah antar desa/kelurahan.
 - 4) Prosedur dan mekanisme sistem perencanaan pembangunan partisipatif yang dapat menggambarkan siapa akan melakukan apa, dan akan bertanggungjawab kepada siapa.
- b. Dalam pelaksanaan rencana pembangunan partisipatif yang perlu diperhatikan:
- 1) Kecamatan dan instansi lain yang terkait di Kabupaten/Kota melakukan sosialisasi, rapat koordinasi dan konsolidasi awal persiapan pelaksanaan program kegiatan pembangunan desa/kelurahan yang menjadi lokasi program dan diikuti oleh kepala desa, BPD dan para wakil desa yang terlibat dalam kegiatan pelaksanaan.
 - 2) Pemerintah desa melakukan rapat koordinasi persiapan.
 - 3) Masyarakat desa memfasilitasi dalam pengambilan keputusan.
 - 4) Masyarakat desa mendapat prioritas untuk turut bekerja dalam pelaksanaan pembangunan.
 - 5) Pelaksanaan pembangunan berbentuk swakelola dan pola kerjasama operasional atau pola yang berpihak pada masyarakat.
 - 6) Prosedur dan mekanisme yang dapat menggambarkan siapa akan melakukan apa, dan akan bertanggungjawab kepada siapa.
- c. Dalam pelestarian pembangunan yang perlu diperhatikan:
- 1) Kecamatan bersama-sama dengan instansi lainnya memfasilitasi pelestarian kegiatan pembangunan desa yang telah dilaksanakan melalui forum musyawarah antar desa/kelurahan.
 - 2) Pemerintah desa bersama-sama dengan kecamatan menyusun pedoman pelestarian kegiatan pembangunan desa dengan memperhatikan fungsi kelembagaan masyarakat dan rasa kepemilikan masyarakat yang dilakukan pada forum musyawarah desa/kelurahan.

- 3) Masyarakat desa memperoleh prioritas untuk turut melestarikan hasil pelaksanaan pembangunan.

b. Fungsi Pelaksanaan.

Setelah perencanaan menetapkan apa yang akan dilakukan (program/kegiatan) dan bagaimana melakukannya, kebijaksanaan-kebijaksanaan tersebut haruslah dilaksanakan secara konsisten. Program itu sendiri, menurut LAN (2003) adalah “kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat, guna mencapai sasaran tertentu.”

Suatu kebijakan dan program dalam instansi pemerintah dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu 5 (lima) tahunan, dan direncanakan pelaksanaan, serta pembiayaannya, baik melalui APBN/APBD, maupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat. Sejauh mungkin perlu diidentifikasi pula berbagai program ataupun kegiatan yang merupakan peran serta aktif masyarakat sebagai tanggapan atas kebijakan ataupun program pemerintah, serta kinerjanya.

Keberhasilan implementasi program Dana Desa yang dilakukan di tiap Desa sangat erat kaitannya dengan kebijakan instansi terkait. Dalam rangka itu perlu diidentifikasi pula keterkaitan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan program dan kegiatan sebelum diimplementasikan. Kebijakan tersebut perlu dikaji terlebih dahulu untuk meyakinkan apakah kebijakan yang telah ditetapkan benar-benar dapat dilaksanakan. Sasaran dan program Dana Desa yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam suatu rencana kinerja tahunan pemerintahan desa bersangkutan.

Dalam kaitan pelaksanaan penggunaan dana desa tersebut, terlihat bahwa setelah suatu organisasi pemerintahan, yaitu pemerintah desa merencanakan apa yang akan dicapai organisasi tersebut terkait dalam penggunaan dana desa, lalu kemudian melaksanakan apa yang direncanakan dengan tetap mengawasi jalannya pekerjaan (program) tersebut agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan perencanaan semula. Adapun keberadaan pelaksanaan kerja (program) itu sendiri seperti dikemukakan Terry (dalam Syafiie, 2011) bahwa: “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.*” (Pelaksanaan kerja (program) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar seluruh anggota kelompok berkenan berusaha mencapai sasaran agar sesuai dengan perencanaan menegerial dan usaha-usaha organisasi).

Bagi pimpinan pemerintahan desa, dalam hal ini adalah Kepala Desa/Kuwu, maka pelaksanaan program kerja merupakan puncak manajerial administrasinya. Adapun dalam pelaksanaan program kerja tersebut, menurut Syafiie (2011) terdapat fungsi-fungsi sebagai berikut: (1). *Motivating* (memberikan pendorongan semangat kerja); (2). *Facilitating* (memberikan sarana dan prasarana agar sempat mampu bekerja); (3). *Directing* (memberikan pengarahan kepada bawahan untuk mampu bekerja); (4). *Communicating* (memberikan penjelasan dengan terang apa yang dikerjakan); (5) *Controlling* (memberikan pengawasan agar tidak salah dalam bekerja). Dalam proses pelaksanaan tersebut, Syafiie (2011) mengilustrasikan bahwa setelah organisasi mencari input (masukan) sebanyak-banyaknya, maka sebelum melahirkan *output* (keluaran) dan produksi, maka melalui pelaksanaan kerja diproses dan diolah untuk dilaksanakan dengan maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan kebijakan/program penggunaan dana desa adalah serangkaian pelaksanaan program/kegiatan penggunaan dana desa di desa bersangkutan sesuai kewenangan desa masing-masing, yang keberhasilannya ditentukan oleh kemampuan pimpinan (Kepala Desa/Kuwu, BPD, dan Tim Pelaksana Desa) dalam menyelenggarakan fungsi: (1) *Motivating* (memberikan pendorongan semangat kerja); (2) *Facilitating* (memberikan sarana dan prasarana agar sempat mampu bekerja); (3) *Directing* (memberikan pengarahan kepada bawahan untuk mampu bekerja); (4) *Communicating* (memberikan penjelasan dengan terang apa yang dikerjakan), dan (5) *Controlling* (memberikan pengawasan agar tidak salah dalam bekerja).

c. Fungsi Pengawasan.

Pengertian pengawasan pada hakekatnya adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan suatu tugas atau kegiatan pemerintahan, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Dalam hal penggunaan dana desa, BPD sebagai unsur dalam penyelenggaraan pemerintahan desa memiliki kewajiban dalam penggunaan dana desa,

termasuk melakukan pengawasan internal kepada pemerintah desa dalam setiap tahun anggaran yang berjalan.

Pengertian pengawasan menurut Nitisemito (1983) adalah: “usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan.” Menurut Manullang (1985), “pengawasan diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilai dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.”

Berdasarkan definisi pengawasan di atas dapat dikatakan pengawasan oleh BPD dalam pelaksanaan di bidang pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa melalui penggunaan dana desa pada dasarnya adalah kegiatan mengevaluasi hasil kegiatan Pemerintah desa di bidang pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa melalui implementasi kebijakan penggunaan dana desa dalam tahun anggaran yang berjalan, mengoreksi penyimpangan, serta dapat memberikan informasi untuk langkah-langkah perbaikannya dengan maksud agar penggunaan dana desa dapat sesuai dengan rencana kebijakan desa yang telah disepakati bersama BPD dengan pemerintah desa.

Prinsip-prinsip dalam melakukan pengawasan menurut Handyaningrat (1981), adalah: (1). Pengawasan berorientasi pada tujuan; (2). Pengawasan harus obyektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi; (3). Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan dan berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan; (4). Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan; (5). Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang obyektif, teliti dan tepat; (6). Pengawasan harus bersifat terus menerus; (7). Hasil pengawasan harus memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Dari uraian di atas terlihat jelas bahwa dalam pengelolaan keuangan desa, termasuk dalam penggunaan dana desa di tingkat desa harus dilaksanakan dalam sistem APBDesa sesuai kewenangan desa, di mana tujuan pemerintahan desa yang dijabarkan dalam bentuk program/kegiatan dituangkan dalam bentuk peraturan desa/keputusan kepala desa yang menjadi acuan atau standar untuk dilaksanakan oleh pemerintah desa bersangkutan.

Dalam penggunaan dana desa yang merupakan salah satu sumber pendapatan desa yang harus dikelola oleh pemerintah desa dengan memperoleh persetujuan BPD, serta memperoleh pengawasan BPD setempat maupun pengawasan oleh pengawasan fungsional pemerintahan. Pengawasan oleh BPD dalam penggunaan dana desa harus berorientasi pada peraturan-peraturan yang berlaku, di mana peraturan-peraturan tersebut merupakan pedoman atau standar yang harus dilaksanakan dan dipatuhi oleh seluruh unsur yang terkait. Dalam melaksanakan pengawasan tersebut haruslah obyektif/jujur, akurat, dan terhadap penyimpangan-penyimpangan harus diikuti tindakan korektif yang tepat, sehingga menghasilkan pengawasan yang efektif dan efisien dalam penggunaan dana desa sesuai kewenangan BPD.

Dalam konteks pengawasan fungsional pemerintahan tersebut, menurut Terry (dalam Moekijat, 1984) bahwa: “pengawasan adalah hal yang menentukan yang dilakukan, artinya hasil suatu pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Menurut Newman (dalam Moekijat, 1984) bahwa: “Pengawasan yaitu mengusahakan agar hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan sedapat-dapatnya sesuai dengan rencana-rencana. Ini meliputi pembuatan standar-standar, menggerakkan orang-orang untuk mencapai standar-standar itu, mengadakan perbandingan antara hasil yang sesungguhnya dengan standar dan mengadakan tindakan perbaikan yang diperlukan apabila hasil pekerjaan menyimpang dari rencana.”

Berdasarkan pengertian pengawasan di atas, telah tersirat fungsi pengawasan dalam suatu proses manajemen. Secara umum dapat dikatakan bahwa fungsi pengawasan adalah mengusahakan agar seluruh kegiatan organisasi berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan, serta melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang dijumpai. Di samping itu, dari pengawasan akan

memberikan masukan yang dibutuhkan bagi perbaikan atau penyempurnaan rencana yang ada serta bagi rencana yang akan datang.

Menurut Handyaningrat (1982), bahwa fungsi dan tugas pengawasan sebagai berikut: (1). Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan; (2). Mendidik para pejabat agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan; (3). Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan; (4). Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan.

Pengawasan mempunyai fungsi dan peranan yang penting dalam suatu organisasi, termasuk dalam meningkatkan bidang pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Dengan pengawasan memungkinkan kegiatan organisasi tersebut berlangsung secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan sekaligus memberikan masukan sebagai umpan balik, sehingga memungkinkan organisasi memperbaiki diri dalam upaya menjaga eksistensinya. Pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan seseorang atau kelompok orang dalam melakukan kegiatan organisasi, tetapi untuk menemukan permasalahan dalam melaksanakan program kerja organisasi, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat dihindarkan. Dalam melakukan pengawasan termasuk penilaian terhadap kegiatan seluruh fungsi organik manajemen, sehingga dapat diketahui apa yang nyata dicapai dengan apa yang seharusnya dilaksanakan.

Menurut Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1999 tentang Pengawasan Pemerintahan, bahwa pengawasan terbagi dua jenis yaitu: (1). Pengawasan melekat, yaitu serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan (2). Pengawasan fungsional, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan secara fungsional, baik intern maupun ekstern pemerintah yang dilakukan terhadap pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan agar sesuai dengan rencana dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Macam atau jenis pengawasan dalam garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) unsur yaitu: (1). Aparat pengawas, yaitu orang yang berhak atau ditunjuk untuk melakukan atau melaksanakan pengawasan, baik yang berasal dari organisasi itu sendiri atau secara organisatoris masih ada hubungan vertikal (internal control), maupun dari luar organisasi itu sendiri (external control); dan (2). Waktu pengawasan, yaitu saat dilaksanakan pengawasan terhadap obyek pengawasan yang dapat dilaksanakan sebelum rencana kegiatan dikerjakan (preventif) dan dapat juga dilaksanakan setelah rencana kegiatan dilaksanakan (represif). Apabila suatu kegiatan didahului dengan pengawasan preventif dan kemudian dilakukan langkah-langkah perbaikan atas segala penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, maka kesalahan yang ditemukan pada saat dilakukan pengawasan represif akan lebih kecil, dibandingkan apabila tidak didahului pengawasan preventif.

Dalam praktek pengawasan pemerintahan, terutama yang dilakukan oleh BPD, bahwa pengawasan yang dilakukan oleh BPD merupakan pengawasan secara internal dengan cara-cara pengawasan yang lebih sederhana, misalnya melalui saling mengingatkan kepada pememerintah desa sesuai kewenangan BPD, sehingga tugas dan pekerjaan pemerintahan desa dapat berjalan sesuai rencana kebijakan pemerintah desa yang telah dibahas dan disepakati bersama pemerintah desa dengan BPD setempat.

d. Fungsi Koordinasi.

Pengertian koordinasi telah banyak diberikan oleh beberapa ahli manajemen dan ahli administrasi. Menurut Stoner (dalam Sugandha 1996) mengartikan: "koordinasi adalah proses penyatu-paduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit yang terpisah (bagian atau bidang fungsional) dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara efisien." Menurut Sugandha (1995) bahwa dalam definisi Stoner dilupakan bahwa dewasa ini yang harus melakukan kubungan kerja secara terkoordinasi bukan hanya beberapa unit di dalam suatu organisasi, melainkan juga beberapa organisasi yang mempunyai kepentingan yang sama. Karena itu definisi koordinasi yang lebih tepat harus mencakup koordinasi antar organisasi.

Menurut Sugandha (1995) bahwa pengertian koordinasi yang lebih lengkap dirumuskan sebagai berikut: "Koordinasi adalah usaha manajer (pimpinan) untuk menciptakan perpaduan gerak antara beberapa pejabat, unit dalam organisasi, organisasi baik yang bersamaan maupun berbeda fungsi ke arah satu sasaran yang sama secara serasi agar dapat tercipta efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan bersama."

Pentingnya mengenai koordinasi menurut Koontz dan O'Donnel (dalam Sugandha (1995) bahwa "*coordination is the essence of managership*". Hal itu karena semua fungsi manajer/administrator pada dasarnya mengarah pada menciptakan koordinasi. Hal ini misalnya, perencanaan tak lain agar tercipta koordinasi antar unit atau antar instansi. Dalam pengorganisasian, adanya span of control yang sempit maksudnya agar mudah unit-unit dikoordinasikan, dan dibentuknya tim kerja atau organisasi matrik tak lain agar ada koordinasi pula. Begitu pula pengawasan, maksudnya agar penyimpangan apapun dapat diketahui sehingga arah kegiatan unit/instansi dapat dibuat lurus kembali, dan terjalinnya kerjasama yang terkoordinasi.

Koordinasi dalam organisasi pemerintahan desa, termasuk dalam penggunaan dana desa sangatlah penting. Hal itu agar ada perpaduan dan keserasian gerak dari kegiatan-kegiatan beberapa unitnya ke arah tujuan yang sama. Koordinasi akan dapat diciptakan bila pimpinan atau kepala organisasi tersebut memiliki cara-cara yang tepat mengusahakan koordinasi. Oleh karena itu, menurut Sugandha (1995) bahwa koordinasi ini dapat diciptakan melalui berbagai tugas/fungsi pemimpin organisasi tersebut. Menurut Stoner (dalam Sugandha (1995) bahwa "komunikasi merupakan kunci bagi berhasilnya koordinasi" (*communication is the key to effective coordination*). Sedangkan menurut Pfiffner dan Presthus (dalam Sugandha (1995) bahwa "*coordination is the end product of effective communication*." (koordinasi adalah hasil akhir dari komunikasi yang berhasil/efektif).

Secara konseptual, komunikasi itu sendiri menurut Syafiie (2006) dapat diartikan "sebagai suatu proses rangkaian penataan, berupa penyampaian warta, berita ataupun informasi, baik berupa suara, lambang ataupun kode warna dari satu orang atau beberapa orang (pihak pertama) kepada orang (pihak lain) untuk suatu tujuan tertentu". Komunikasi dapat dilakukan satu arah (*one way traffic*) yang berakibat lebih cepat prosesnya, tetapi kurang efektif. Selain itu, komunikasi juga dapat dilakukan dua arah (*two way traffic*) yang berakibat lebih lama temponya, namun cukup efektif hasilnya. Komunikasi satu arah dilakukan misalnya dalam briefing staf, sedangkan komunikasi dua arah dilaksanakan dalam dialog yang lebih demokratis. Dengan komunikasi akan terlibat faktor pikiran, perasaan, kehendak dan antusiasme. Karena itu, komunikasi dipergunakan untuk *transfer of knowledge* (pengiriman pengetahuan), dan *transfer of value* (pengiriman nilai). Jadi dalam komunikasi diperlukan kesamaan makna terhadap maksud dan tujuan yang hendak disampaikan.

Koordinasi hanya mungkin tercipta bila masing-masing yang akan dilibatkan terlebih dahulu menyetujui apa yang harus dicapai, apa yang mereka harus perbantukan, dan kapan bantuan itu harus sudah dilaksanakan, serta kapan berakhirnya. Pengetahuan tentang hal tersebut tidak mungkin ada tanpa adanya komunikasi yang dapat dilakukan melalui rapat-rapat, surat-menyurat, pembicaraan telepon, siaran radio, dan lain sebagainya. Teknik-teknik koordinasi yang dapat diterapkan, menurut Sugandha (1995), yaitu: komunikasi; organisasi; *Operating Procedure*; rencana; *decition* (keputusan); instruksi (khusus untuk bawahan sendiri); norma (peraturan); asas-asas administrasi; sasaran yang sama dan diterima oleh semua pihak; dan isyarat atau aba-aba. Teknik dalam melakukan koordinasi menurut Sutarto (dalam Kaho, 1995) dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut: (1). Mengadakan pertemuan informal antara pejabat; (2). Mengadakan pertemuan informal secara rutin; (3). Membuat edaran berantai kepada para pejabat yang diperlukan; (4). Menyebarkan kartu kepada para pejabat yang diperlukan; (5). Mengangkat coordinator; (6). Membuat buku pedoman organisasi, pedoman tata kerja, dan pedoman kumpulan peraturan; (7). Berhubungan dengan alat penghubung; (8). Membuat tanda, simbol, kode, dapat pula dengan cara bernyayi bersama.

Menurut Syafiie (2011) bahwa: "bentuk koordinasi dalam pemerintahan meliputi koordinasi horizontal, koordinasi vertikal, dan koordinasi fungsional." Koordinasi horizontal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga-lembaga yang sederajat. Misalnya antar Muspika Kecamatan (Camat, Kapolsek, dan Koramil), antar Muspida

Kabupaten (Bupati, Danramil, dan Kapolres) dan seterusnya. Dikaitkan dengan penelitian ini, misalnya penyelarasan kerjasama yang harmonis antara BPD dengan Kepala Desa.

Koordinasi vertikal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron dari lembaga-lembaga yang sederajat lebih tinggi kepada lembaga-lembaga lain yang derajatnya lebih rendah. Misalnya antar Kepala Unit suatu instansi kepada kepala Sub Unit lain di luar unit mereka, dan seterusnya. Jadi dalam koordinasi vertikal terjadi saling harmonisasi hubungan dari pejabat di luar organisasi, tetapi yang eselonnya lebih tinggi kepada pejabat yang di luar organisasinya, tetapi eselonnya lebih rendah, dan sudah barang tentu dengan seizin kepala instansi masing-masing. Koordinasi fungsional adalah penyelenggaraan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga-lembaga yang memiliki kesamaan dalam fungsi pekerjaan, misalnya antar sesama para Sekretaris Desa. Jadi koordinasi tersebut berdasarkan fungsi yaitu dengan antar sesama sekretaris desa, kepala desa, dan seterusnya.

PENUTUP

Implementasi kebijakan penggunaan dana desa pada hakekatnya adalah melakukan pelayanan publik oleh berbagai tingkatan pemerintahan, yaitu mulai dari pemerintah Pusat kepada pemerintah kabupaten, pemerintah kecamatan hingga di tingkat pemerintah desa. Pelayanan yang baik membutuhkan instruktur pelayanan yang sangat baik pula. Hal yang paling penting adalah membuat setiap unsur dalam organisasi berorientasi pada kualitas. Kualitas dalam pemberian pelayanan oleh pemerintah desa dalam penggunaan dana desa sebagai unit penyelenggara pelayanan publik sangatlah menentukan kinerja pemerintah desa. Dengan demikian diperlukan perencanaan, pelaksanaan rencana, serta dilakukan pengawasan secara terus menerus dalam mencapai keunggulan tersebut, termasuk dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa sesuai tujuan dan sasaran penggunaan dana desa dalam setiap tahun anggaran yang berjalan.

Terdapat prinsip atau strategi tertentu yang dapat digunakan pada penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk dalam penggunaan dana desa di tiap desa, salah satunya yaitu konsep *Total Quality Service* (TQS). Untuk meningkatkan kualitas pelayanan sesuai bidang penggunaan dana desa, maka perlu diketahui terlebih dahulu berbagai kekurangan yang ada selama ini. TQS dapat diartikan sebagai sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer (pimpinan) dan pegawai, serta menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan berbagai pihak, yang meliputi strategi, sistem, sumber daya manusia dan tujuan keseluruhan dari kebijakan penggunaan dana desa.

Dalam strategi yang dibuat, pernyataan diharapkan jelas dan dikomunikasikan secara baik tentang posisi dan sasaran organisasi (pemerintah desa) dalam hal pemberian pelayanan kepada masyarakat desa yang bersumber atau menggunakan dana desa. Sedangkan untuk aspek yang dirancang, dimaksudkan untuk mendorong, menyampaikan dan menilai jasa/layanan yang nyaman, serta berkualitas bagi masyarakat desa. Kaitannya dengan aspek sumber daya manusia, yaitu seluruh unsur di seluruh posisi dan tingkatan pemerintahan hingga tingkat desa yang mempunyai kapasitas dan hasrat untuk responsif terhadap kebutuhan pemerintah desa dan masyarakat desa.

Tujuan akhir dari keseluruhan sistem TQS adalah menciptakan kepuasan masyarakat desa dengan memberi tanggung jawab kepada setiap unsur terkait penggunaan dana desa dan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Kualitas pelayanan dimaksud meliputi aspek kemampuan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, prosedur yang dilaksanakan, dan jasa pelayanan administrasi yang diberikan oleh pemberi layanan. Asek-aspek yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, terdiri dari keterampilan, pengetahuan dan sikap; dan hal lainnya terkait sarana dan prasarana. Hal ini apabila pengelolaan atau pemanfaatan sarana dan prasarana dilakukan dengan cepat, tepat dan lengkap, sesuai dengan kebutuhan atau kepentingan masyarakat desa. Sedangkan yang berkaitan dengan aspek prosedur yang dilaksanakan, misalnya ketepatan prosedur, kecepatan prosedur, dan kemudahan prosedur. Berkaitan dengan aspek jasa yang diberikan, misalnya kemudahan dalam memperoleh informasi, kecepatan, dan ketepatan pelayanan, dan lain sebagainya.

REFERENSI

- Atmosudirdjo, Prayudi. 1975. Dasar-Dasar Administrasi. Jakarta: Gunung Agung.
- Depdagri. 2005. Pedoman Umum Pengelolaan Pembangunan Partisipatif. Jakarta: Dirjen Pembangunan.
- Handyaningrat, Soewarno. 1982. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta : PT Raja Grafindo.
- Hasibuan, Malayu. 2007. Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartasamita, Ginandjar. 1996. Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan. Jakarta: PT. Pustaka CIDESINDO.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). 2003. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Jakarta: Biro LAN RI.
- Manullang, M. 1985. Pengantar Administrasi dan Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat, 1984. Kamus Manajemen. Bandung: Alumni.
- Nitisemito, Alex. 1983. Manajemen Personal. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurcholis, Hanif, 2011. Pembangunan dan Partisipasi Masyarakat. Bandung: Ultimo Ramadhan
- Siagian P. Sondang, 1989. Administrasi Pembangunan. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Sugandha, Dann Nanda. 1995. Sistem Pemerintahan dan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia. Bandung: Ultimo Ramadhan.
- Suhadak dan Nugroho, Trilaksono. 2007. Paradigma baru Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Penyusunan APBD di Era Otonomi Daerah. Malang: Bayumedia Publishing.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. Ilmu Administrasi Publik. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- , 2011. Manajemen Pemerintahan. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. Perencanaan Pembangunan. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- , 1997. Manajemen Pembangunan. Jakarta: Haji Masagung.

Peraturan Perundang-Undangan:

- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 Tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1999 tentang Pengawasan Fungsional.