

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KEUANGAN DESA
DI KECAMATAN LANGOWAN UTARA
KABUPATEN MINAHASA**

Oleh

¹ *Jufri Frani Rompas*

² *Agustinus B. Pati*

³ *Johny P. Lengkong*

Abstrak

Desa merupakan garda terdepan dalam pelayanan masyarakat, hal ini dikarenakan desa bersentuhan langsung dengan masyarakat, kenyataan itu menjadi dasar pemerintah sekarang ini untuk membangun Indonesia dari desa, hal itu ditunjang dengan pemberian dana yang melimpah, namun pada kenyataannya kesiapan masing-masing desa berbeda-beda. Dalam penelitian ini masalah sumberdaya manusia, aspek kepentingan mendominasi pelaksanaan pengelolaan keuangan desa.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menganalisis tentang pengelolaan keuangan desa di 3 Desa di Kecamatan Langowan Utara yaitu Desa Walantakan, Desa Taraitak dan Desa Tempang III. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa banyaknya kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi pengelolaan keuangan desa, bukan hanya elemen masyarakat, namun juga berasal dari elemen pemerintah yang lebih diatas serta pengusaha.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Keuangan Desa

¹ Mahasiswa PSP Pascasarjana Unsrat

² Staf Pengajar di PSP Pascasarjana Unsrat

³ Staf Pengajar di PSP Pascasarjana Unsrat

PENDAHULUAN

Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, memberikan kesempatan yang besar kepada desa untuk mengurus tata pemerintahannya sendiri serta pelaksanaan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa. Selain itu pemerintah desa diharapkan untuk lebih mandiri dalam mengelola pemerintahan dan berbagai sumber daya alam yang dimiliki, termasuk di dalamnya pengelolaan keuangan dan kekayaan milik desa. Begitu besar peran yang diterima oleh desa, tentunya disertai dengan tanggung jawab yang besar pula. Oleh karena itu pemerintah desa harus bisa menerapkan prinsip akuntabilitas dalam tata pemerintahannya, dimana semua akhir kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa sesuai dengan ketentuan.

Keuangan Desa adalah semua hak dan kewajiban Desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban Desa, sumber keuangan desa bersumber dari Dana Desa, Alokasi Dana Desa (ADD), Kelompok transfer 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 dalam pengelolaannya diatur dalam Permendagri Nomor 113 tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa pasal 6 yaitu Pengelolaan Keuangan Desa adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan desa.

Dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan desa Pemerintah Kabupaten Minahasa mengeluarkan peraturan bupati nomor 43 tahun 2015 tentang tatacara pengalokasian, penetapan besaran, penyaluran dan penggunaan dana desa tahun 2015 dan Peraturan Bupati Nomor 34 tahun 2015 tatacara pengalokasian, penetapan besaran, penyaluran dan penggunaan alokasi dana desa.

Kecamatan Langowan Utara memiliki 8 Desa dari total 227 desa yang ada di Kabupaten Minahasa, namun dalam penelitian ini, penulis hanya akan membatasi pada 3 desa, yakni Desa Walantakan, Desa Tempang III dan Desa Taraitak ketiga desa tersebut menerima kucuran dana desa total dana yang didapat oleh masing-masing Pemerintah Desa pada tahun 2015 yakni Desa Walantakan menerima sebesar Rp. 271.323.000, Desa Tempang III Rp. 256.766.000 dan Desa Taraitak Rp. 253.937.000, pada tahun tersebut pada umumnya setiap desa telah diadakan beberapa proyek pembangunan infrastruktur desa seperti Pengaspalan, saluran drainase, lampu jalan dan betonisasi jalan, seluruh dana yang ada di desa semuanya dimasukkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

Dari pengamatan awal penulis di Desa Walantakan permasalahan yang terjadi ada hubungan Kepala Desa dan Sekretaris desa yang kurang harmonis menyebabkan penerapan dan pelaporan pengelolaan keuangan desa menjadi terganggu dari segi waktu dan kualitasnya, tidak maksimalnya fungsi sekretaris desa ini berdampak pada pelaksanaan kegiatan pembangunan, masyarakat menjadi bingung dalam pelaksanaan pembangunan juga aroma nepotisme juga tercium di Desa Walantakan dimana Kepala Desa, Ketua BPD, anggota BPD dan Aparat Desa memiliki ikatan saudara.

Selain permasalahan tersebut dari pengamatan penulis juga ada campur tangan pihak lain selain actor pembuat kebijakan di desa ini, dimana terlihat adanya pengaruh partai politik/ anggota DPRD Kabupaten Minahasa dalam pembuatan kebijakan pembangunan desa, hal yang jarang terjadi di desa lainnya pengaruh dari pihak luar tentu menciderai azas pengelolaan keuangan desa.

Bertitik tolak dari berbagai masalah yang dikemukakan diatas, terlihat bahwa keberhasilan pembangunan bukan semata-mata hanya dilihat dari fisiknya saja tapi juga keberhasilan dari proses pembuatan kebijakan sampai pada evaluasinya. Ketidak mampuan pelaksana dalam memahami dan mengimplementasikan suatu aturan dapat menyebabkan masalah di masyarakat bahkan masalah hukum.

Berdasarkan latar belakang, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Mengapa Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa Kecamatan Langowan Utara Kabupaten Minahasa Belum Berjalan Efektif?

Tujuan Penelitian ini adalah : Untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Yang bersumber dari APBN Kecamatan Langowan Utara sesuai dengan Peraturan Menteri

Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 Pasal 1 ayat 6 meliputi perencanaan, pembahasan dan pelaksanaan, pertanggungjawaban, serta pembinaan dan pengawasan.

TINJAUAN PUSTAKA

Implementasi kebijakan pada dasarnya juga mengukur akan keberhasilan atau kegagalan suatu hasil kebijakan yang secara nyata dilaksanakan dilapangan oleh para implementator dan bagaimana dampaknya terhadap masyarakat maupun *stakeholder*-nya, sebagaimana dikemukakan oleh Saefullah (2007:39) “pada tingkat pelaksanaan kebijakan menyangkut bagaimana atau sejauhmana suatu kebijakan bisa dilaksanakan dalam dunia nyata.” Pemahaman tentang pelaksanaan kebijakan bukan hanya dimiliki oleh aparat lembaga dan aparat pelaksana, tetapi juga oleh masyarakat atau pihak-pihak yang menjadi sasaran kebijakan”.

Grindle melalui pemikirannya yang terkenal yaitu *Implementation as A Political and Administrative Proces* dimana ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan dan keberhasilannya ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut.

Grindle (1980:5) lebih lanjut mengemukakan bahwa pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan dapat ditentukan oleh dua hal, yaitu oleh isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks (*context of policy*) implementasinya.

Isi kebijakan, mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan (*Interst Affected*)
2. Jenis manfaat yang akan dihasilkan (*Type of Benefits*)
3. Derajat perubahan yang diinginkan (*Extent of change Envision*)
4. Kedudukan pembuat kebijakan (*Site of Decision Making*)
5. Pelaksana program (*Program Implementer*)
6. Sumber daya yang dikerahkan (*Resources Committed*)

Sementara itu, konteks implementasinya adalah :

1. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat (*Power, Interest and Strategy of Actor Involved*)
2. Karakteristik lembaga dan penguasa (*Institutional and Regime Characteristic*)
3. Kepatuhan dan daya tanggap (*Compliance and Responsiveness*)

Model Implementasi Kebijakan tersebut disebut Model Grindle. Model implementasi ini lebih menonjolkan sisi politik dan pemerintahannya yakni actor-aktor yang terlibat dalam pembuatan kebijakan serta dampak dikelurkannya suatu kebijakan yakni keberhasilan dan kegagalan suatu kebijakan itu bergantung dari isi kebijakan itu sendiri (*content*) dan kondisi dari kebijakan itu sendiri (*konteks*). **Pengelolaan Keuangan Desa**

Menurut James A.F Stoner, pengelolaan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Arif (2007:32) pengelolaan keuangan desa adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan desa.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2007 Pasal 1 yang dimaksud dengan pengelolaan adalah rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengadaan, penggunaan, penatausahaan, penilaian, pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Pengelolaan atau disebut juga dengan manajemen dalam pengertian umum adalah suatu seni, ketrampilan, atau keahlian. Yakni seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain atau keahlian untuk menggerakkan orang melakukan sesuatu pekerjaan.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa. Pemerintah daerah mempunyai kewenangan yang lebih luas dalam pengelolaan daerahnya. Salah satu bentuk kepedulian pemerintah terhadap pengembangan wilayah pedesaan adalah adanya anggaran pembangunan secara khusus yang dicantumkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk pembangunan wilayah pedesaan, yakni dalam bentuk Alokasi Dana Desa (ADD). Inilah yang kemudian melahirkan suatu proses baru tentang desentralisasi desa diawali dengan digulirkannya Alokasi Dana Desa (ADD) (Nyoman 2005:24).

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi komparatif dengan menggunakan analisa kualitatif. Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan sebelumnya maka fokus penelitian ditekankan pada pengelolaan keuangan desa dengan menggunakan teori tentang pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan dapat ditentukan oleh dua hal, yaitu oleh isi kebijakan dan konteks implementasi.

Sumber data dalam pendekatan kualitatif adalah semua pihak yang berkepentingan dan pelaku utama baik dari pemerintah desa, BPD, tokoh masyarakat, Pelaksana Teknis Dana Desa, maupun pihak masyarakat. Fakta yang dibutuhkan meliputi kata-kata dan tindakan informan yang memberikan data dan informasi dari *key informans* melalui suatu proses wawancara dan pengamatan.

Teknik pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam berbagai bentuk yaitu melalui :

1. Observasi/pengamatan.
2. Wawancara.
3. Data Primer dan data sekunder
4. Studi Dokumen.

Pada umumnya analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistemik catatan hasil observasi, wawancara mendalam, dokumentasi dan kajian pustaka untuk meningkatkan pemahaman terhadap masalah yang diteliti. Adapun pemahaman tersebut sebagai analisis yang dilanjutkan dengan mencari makna. Informasi yang berwujud kata-kata disusun kedalam teks yang diperluas. Analisis dilakukan secara bersamaan dengan informasi yang dikumpulkan dalam bentuk laporan lapangan, dan juga menulis laporan berkala sepanjang kegiatan penelitian lapangan berlangsung.

Pengujian dan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data ini (Moleong 2000:178). Proses pemeriksaan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengecek dan membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil observasi dan data pelengkap lainnya.

Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi teoritis yakni menggunakan data teori, data primer dan sekunder serta persepsi peneliti, untuk lebih jelas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kebijakan pemerintah kabupaten melalui keuangan desa ditindak lanjuti oleh masing-masing desa yang pada penelitian ini akan membandingkan implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa di masing-masing yaitu: Desa Walantakan, Desa Tempang III, Desa Taraitak. Pendekatan Grindle dikenal dengan *Implementation as A Political and Administrative Procces*. Menurut Grindle ada 2 variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, yaitu: keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Hal ini dikemukakan oleh Grindle, dimana pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan tersebut dapat dilihat dari 2 hal, yakni: dilihat dari prosesnya, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang ditentukan (*design*) dengan merujuk pada aksi kebijakannya, dan apakah tujuan kebijakan tercapai. Dimensi ini diukur dengan melihat dua faktor, yaitu: dampak atau efeknya pada masyarakat secara individu dan kelompok, dan tingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran dan perubahan yang terjadi. Keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik, juga menurut Grindle, amat ditentukan oleh tingkat *implementability* kebijakan itu sendiri, yang terdiri atas:

1. Isi Kebijakan (*content of policy*)

Dalam hal keuangan desa, pemerintah desa wajib menyusun Laporan Realisasi Pelaksanaan APB Desa dan Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa. Laporan ini dihasilkan dari suatu siklus pengelolaan keuangan desa, yang dimulai dari tahapan perencanaan dan penganggaran; pelaksanaan dan penatausahaan; hingga pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa. Dalam tahap perencanaan dan penganggaran, pemerintah desa harus

melibatkan masyarakat desa yang direpresentasikan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD), sehingga program kerja dan kegiatan yang disusun dapat mengakomodir kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa serta sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh desa tersebut. Selain itu pemerintah desa harus bisa menyelenggarakan pencatatan, atau minimal melakukan pembukuan atas transaksi keuangannya sebagai wujud pertanggungjawaban keuangan yang dilakukannya.

Namun demikian, peran dan tanggung jawab yang diterima oleh desa belum diimbangi dengan sumber daya manusia (SDM) yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kendala umum lainnya yaitu desa belum memiliki prosedur serta dukungan sarana dan prasarana dalam pengelolaan keuangannya serta belum kritisnya masyarakat atas pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja desa. Besarnya dana yang harus dikelola oleh pemerintah desa memiliki resiko yang cukup tinggi dalam pengelolaannya, khususnya bagi aparat pemerintah desa. Aparatur pemerintah desa dan masyarakat desa yang direpresentasikan oleh BPD harus memiliki pemahaman atas peraturan perundang-undangan dan ketentuan lainnya, serta memiliki kemampuan untuk melaksanakan pencatatan, pelaporan dan pertanggungjawaban.

Informasi yang diperoleh dari penuturan informan yang mewakili sekretaris desa tersebut memberikan makna bahwa isi kebijakan dari pemberian anggaran yang besar kepada desa melalui undang-undang desa, sebelumnya harus dilakukan sosialisasi secara sistematis, disertai dengan peraturan pelaksanaannya agar nantinya aparat desa sebagai pelaksana dari kebijakan tersebut dapat memahami dan mampu melaksanakan kebijakan tersebut, sehingga isi dari kebijakan tersebut dapat dengan mudah untuk dapat diimplementasikan.

a. Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan (*Interst Affected*)

Dalam teori Grindle tentang pengukuran keberhasilan kebijakan, lebih menitik beratkan pada konteks kebijakan, khususnya yang menyangkut dengan implementor, sasaran dan arena konflik yang mungkin terjadi di antara para aktor implementasi serta kondisi-kondisi sumber daya implementasi yang diperlukan. Implementasi kebijakan publik pada umumnya diserahkan kepada lembaga – lembaga pemerintah dalam berbagai jenjang mulai dari pemerintah pusat, daerah sampai pada pemerintah desa. Peran para pelaksana yang dituntut untuk mampu melaksanakan kebijakan tersebut melalui adanya organisasi pelaksana dan dukungan sarana dan prasarana dengan melibatkan sejumlah sumber – sumber yang didalamnya termasuk manusia, dana dan kemampuan organisasi. Selain itu implementasi kebijakan publik juga sangat penting untuk memberikan perhatian yang khusus kepada peran dari kelompok kepentingan yang bertindak sebagai wakil pelaksana atau objek kebijakan.

Merujuk kepada teori dari Grindle Proses kebijakan sampai dengan kebijakan terimplementasi melalui program-program kegiatan nyata yang dilaksanakan oleh administrator dan dampak implementasi kebijakan yang dirasakan oleh masyarakat sebagai sasaran program kebijakan semakin dirasakan manfaatnya dan akan mempengaruhi tercapainya tujuan kebijakan. Tetapi dalam implementasi kebijakan tentunya pengaruh berbagai kepentingan pasti ada, baik menyangkut pengaruh kepentingan wilayah (nasional, propinsi, kabupaten atau kota), politik, ekonomi, kelompok-kelompok elit, apalagi pada posisi kebijakan termasuk para elit lokal dan birokrasinya dalam hal ini kelompok-kelompok kepentingan seperti pengusaha, tuan tanah yang dapat mempengaruhi penganggaran dan kebijakan pembangunan di APBDes.

Dalam konteks pemerintah Desa khususnya pada penelitian ini mengenai pengelolaan keuangan desa, setiap kebijakan dipengaruhi oleh stakeholder yang memiliki kepentingan-kepentingan masing-masing.

Dari unsur BPD, pada intinya tidak menampik bahwa dalam pengelolaan dan penggunaan dana desa tidak terlepas dari adanya kepentingan kelompok masyarakat yang ada di desa, namun penekanan-penekanan yang dilakukan oleh kelompok kepentingan tersebut masih pada batas kewajaran, dimana pada umumnya masih memprioritaskan yang menjadi kepentingan sebagian besar masyarakat yang ada di desa masing-masing.

Dalam implementasinya kebijakan pengelolaan keuangan desa lebih banyak dipengaruhi oleh kelompok yang menjadi lembaga utama sebagai pelaksana kebijakan tersebut yaitu pemerintah kabupaten, sehingga *Interst Affected* lebih didominasi oleh lembaga pemerintah itu sendiri. Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa

implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa pada dasarnya lebih dipengaruhi oleh lembaga yang memberikan anggaran tersebut, sehingga terkesan menyimpang dari isi kebijakan mengenai pengelolaan anggaran keuangan desa itu sendiri.

Khusus mengenai asas partisipatif belum dapat diwujudkan, apabila dominasi kepentingan pemerintah kabupaten dalam pengelolaan keuangan desa lebih di dahulukan, hal ini akan mengakibatkan menurunnya semangat partisipasi masyarakat dalam kurun waktu beberapa tahun kedepan apabila setiap aspirasi masyarakat terbantahkan dari superioritas dominasi pemerintah kabupaten dalam pengelolaan anggaran keuangan desa termasuk pada pengawasan pengelolaan keuangan desa, dimana masyarakat menjadi apatis terhadap sistem pengelolaan keuangan yang terpenting bagi masyarakat adalah hasil yang mampu membawa dampak positif.

b. Jenis Manfaat Yang Akan Dihasilkan (*Type of Benefits*)

Menurut Wahab (1997:64) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik harus memperhatikan, kepada siapa program itu ditujukan, yaitu kelompok sasaran, dalam hal ini masyarakat Desa Walantakan, Desa Taraitak dan Desa Tempang III. Dengan mengikuti konsepsi pemikiran Wahab di atas, dapat dikatakan betapa pentingnya proses implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa, agar tujuan kebijakan kesejahteraan masyarakat dapat diwujudkan. Karena kebijakan itu sendiri berorientasi untuk kepentingan masyarakat.

Kebijakan mengenai pemberian dana desa dirasa telah memberikan manfaat yang cukup signifikan terhadap kemajuan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa selain dana-dana yang sebelumnya telah ada seperti ADD, hal ini pula mendapat respon yang sangat positif bagi pengembangan desa, dengan harapan kedepannya desa dapat menjadi lebih mandiri dan mampu memberdayakan masyarakat desa dengan program internal yang dibuat oleh pemerintah desa itu sendiri, sesuai dengan penuturan masyarakat mengenai manfaat pemberian dana desa sebagai berikut:

“pemberian anggaran desa sangat dirasakan bermanfaat oleh masyarakat, karena secara langsung masyarakat turut terlibat didalamnya, dan pembangunan yang dilakukan memang merupakan kebutuhan masyarakat desa, tidak seperti pada waktu-waktu yang lalu dimana masyarakat hanya menanti kapan akan datang proyek pembangunan bagi desa ini, karena semuanya harus menunggu penganggaran dari pemerintah kabupaten” (wawancara dengan Ibu. Fien Rintjap salah satu masyarakat desa Walantakan, tanggal 21 Januari 2017)

Informasi yang diperoleh berdasarkan jawaban dari informan masyarakat tersebut memberi makna bahwa jenis manfaat yang dihasilkan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa adalah dalam hal pembangunan infrastruktur desa, dimana pada waktu-waktu yang lalu pembangunan yang menjadi kebutuhan masyarakat belum secara cepat dapat langsung terpenuhi karena harus menunggu penganggaran dari pemerintah kabupaten.

c. Derajat Perubahan Yang Diinginkan (*Extent of change Envision*)

Sesuai ketentuan Pasal 72 ayat (1) huruf d UU No.6 Tahun 2014 tentang Desa, yang menyatakan bahwa pendapatan desa salah satunya bersumber dari alokasi dana desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima kabupaten/kota. Selanjutnya pasal yang sama ayat (4) menyatakan bahwa alokasi dana desa paling sedikit 10% dari dana perimbangan yang diterima kabupaten/kota dalam APBD setelah dikurangi dana alokasi khusus. Dengan ketentuan tersebut diharapkan desa dapat berkembang secara lebih optimal dan mampu membangun wilayahnya sesuai kebutuhan yang ada di wilayahnya masing-masing. Dalam perkembangannya, pengelolaan keuangan desa ini menghadapi persoalan yang rumit baik dari sisi teknis pengalokasiannya maupun teknis penyalurannya.

Dampak perubahan bagi pengelolaan keuangan desa secara langsung berimbas pada:

- 1) Aspek Sarana Prasarana
- 2) Aspek Ekonomi
- 3) Aspek Penyerapan Tenaga Kerja

e. Pelaksana Program (Program Implementer)

Secara teoritis dikemukakan Hoogewerf (1983:157-161) salah satu unsur penting yang menunjang keberhasilan implementasi kebijakan publik, adanya unsur pelaksana organisasi maupun perorangan yang bertanggungjawab dalam pengelolaan, pelaksanaan dan pengawasan dari proses

implementasi kebijakan publik. Pelaksana program keuangan desa harus mempunyai kompetensi yang baik dalam pengelolaan keuangan, mengingat besarnya dana yang diberikan pemerintah pusat.

Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Dan ini sudah harus terpapar atau terdata dengan baik, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementasinya dengan rinci, keberhasilan pelaksana kebijakan dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh:

1) Sumber Daya Manusia Aparatur Desa

Desa Taraitak dan Desa Walantakan sampai dengan saat ini, pertanggungjawaban penggunaan keuangan lancar tanpa adanya kendala yang berarti. Kepala Desa mengungkapkan bahwa Desa Taraitak sudah memiliki sumber daya manusia yang cukup.

Berbeda dengan desa Tempang III pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa dilaksanakan secara berjenjang. Hal ini dilakukan berdasarkan tahapan pencaian dana ADD dan dana desa. Namun demikian, Desa Tempang III Kepala Desanya mengakui bahwa kualitas sumber daya manusia masih sangat minim dan membutuhkan pelatihan secara khusus, dalam pertanggungjawaban masih ditemui hambatan. Akan tetapi, hambatan tersebut tidak cukup berarti dan dapat diselesaikan dengan baik. Selama ini, program dapat berjalan dengan baik. Pertanggungjawaban pengelolaan keuangan di Desa Tempang III juga sudah dilaksanakan menurut aturan pengelolaannya.

2) Sikap Mental Aparatur Pengelola Keuangan Desa

Dapat diketahui bahwa uraian informasi dapat dijelaskan bahwa aparatur di Desa Walantakan sangat siap karena pengelolaan sudah ditentukan dan mengikuti juknis. Oleh karena itu, tidak ada masalah pada sikap mental aparatur yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan desa. Di masa yang akan datang, Sekretaris Desa Walantakan berharap ada peningkatan dana yang dialokasikan sesuai dengan jumlah yang dijanjikan oleh presiden ketika melakukan kampanye. Kesiapan yang baik juga ditunjukkan oleh aparatur pada Desa Taraitak. Sekretaris Desa mengemukakan bahwa aparatur selalu siap karena ini merupakan tanggung jawab. Sekretaris desa berharap dana dari ADD dan dana desa tetap diberikan sampai desa mampu dan memiliki kemandirian yang baik. Desa Tempang III juga memiliki sikap mental yang siap untuk bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan desa. Sikap mental siap ini disebabkan persiapan yang matang dari semua tim kerja serta didukung oleh sikap dari pemimpin dalam hal ini kepala desa, seorang pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu membangkitkan kemampuan terbaik bawahannya. Hal ini menunjukkan adanya sikap mental yang sangat baik dari aparatur desa.

f. Sumber-Sumber Daya Yang Digunakan (Resources Committed)

Syarat berjalannya suatu organisasi adalah kepemilikan terhadap sumberdaya (*resources*). Implementasi kebijakan akan tidak efektif apabila para implementor kekurangan sumber daya yang penting untuk melaksanakan kebijakan.

Sebuah program harus mendapat dukungan oleh sumber daya yang memadai. Pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumberdaya-sumberdaya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik, sumber daya-sumber daya yang mendapat perhatian dalam pengelolaan keuangan desa.

Sebelum menjelaskan lebih lanjut, perlu diperhatikan bahwa salah satu sumberdaya yang digunakan disiapkan pemerintah pusat adalah anggaran. Menurut para informan salah satunya Bendahara Desa Taraitak :

Penerimaan dana desa di Desa Taraitak pada tahun 2015 cukup banyak, yakni sebesar Rp. 252.937.000,- cukup besar apalagi ditambah dengan anggaran ADD sebesar Rp. 265.000.000 dan dana hibah lainnya, dana sebanyak itu telah dianggarkan dalam APBDes dan telah dipertanggungjawabkan oleh pemerintah desa. Penatausahaannya dan pertanggungjawabannya telah diterima oleh Kecamatan dan BPPMD Kabupaten Minahasa

Di Desa Tempang III, situasinya sebagai berikut:

Total Keuangan Desa pada tahun 2015 memang besar yakni Rp. 532.166.000, dengan dana untuk pembangunan fisik sebesar Rp. 267.566.000,- namun dana sebesar itu belum cukup untuk mengakomodir semua kepentingan dan kebutuhan di desa ini, belum lagi pembangunan pada tahun 2015 belum tepat sasaran, seharusnya pembangunan tersebut untuk jalan ke sawah, bukan ke kebun,

karena sebagian besar masyarakat petani sawah. (wawancara dengan Sekretaris Desa Tempang III, 24 Maret 2017)

Dari beberapa pendapat diatas, peneliti menyimpulkan beberapa sumberdaya yang diperlukan dalam pengelolaan keuangan desa yaitu:

- 1) Kesiapan Organisasi
- 2) Kesiapan Sistem
- 3) Kesiapan Sumberdaya Manusia
- 4) Kesiapan Sarana dan Prasarana

4.3.2. Konteks Implementasi (*context of policy*)

a. Power, Interest, and Strategy of Actor Involved (Kekuasaan, Kepentingan-Kepentingan, dan Strategi dari Aktor yang Terlibat)

Dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh hasilnya dari yang diharapkan.

Model dalam kebijakan public menganut paham teori kelompok Truman dalam bukunya "The Governmental Process" (1951), yang menyatakan bahwa interaksi antara kelompok-kelompok adalah merupakan kenyataan politik. Individu-individu yang memiliki kepentingan yang sama mengikatkan baik secara formal maupun informal kedalam kelompok kepentingan (*interest group*) yang dapat mengajukan dan memaksakan kepentingan-kepentingannya kepada pemerintah.

Kekuasaan yang mendominasi pada pelaksanaan pengelolaan desa, secara umum berdasarkan hasil penelitian lebih dititikberatkan kepada kepala desa, hal ini tentunya sesuai dengan Permendagri Nomor 113 Tahun 2014, Pasal 3 ayat (1) Kepala Desa adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa dan mewakili Pemerintah Desa dalam kepemilikan kekayaan milik desa yang dipisahkan, (2) Kepala Desa sebagai pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa sebagaimana dimaksud pada ayat(1), mempunyai kewenangan:

- 1) menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APBDDesa;
- 2) menetapkan PTPKD;
- 3) menetapkan petugas yang melakukan pemungutan penerimaan desa;
- 4) menyetujui pengeluaran atas kegiatan yang ditetapkan dalam APBDDesa;
- 5) melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban APBDDesa.

Disisi lain, kekuasaan kepala desa juga adakalanya sering berbenturan dengan kepentingan elit lokal yang seakan-akan berkuasa, karena memiliki pengaruh yang kuat terhadap masyarakat di desa.

Menarik disimak penuturan dari masyarakat yang memngungkapkan tentang keterlibatan para elite lokal yang ada dimasing-masing desa untuk mempengaruhi kekuasaan baik kepada kepala desa maupun kepada masyarakat:

Informasi yang diperoleh berdasarkan penjelasan masing-masing masyarakat yang ada di ketiga desa, untuk desa tempang III dan desa Taraitak keberadaan elit local dikategorikan sebagai tokoh masyarakat yang justru disenangi oleh masyarakat, karena dapat memberikan nasehat-nasehat bijak apabila keputusan atau dalam penyelesaian masalah mengalami kebuntuan, begitu pula dengan elit local yang ada di desa taraitak merupakan tokoh masyarakat yang akan memberikan bantuan apabila sangat dibutuhkan oleh desa, berbeda dengan kondisi elit local yang ada di desa walantakan, lebih mengarah kepada intervensi dalam setiap pengambilan keputusan dari pemerintah, dengan demikian kekuasaan yang dimiliki oleh kepala desa, berbeda dengan desa Tempang III dan Taraitak.

Temuan-temuan yang berhasil diperoleh dari penelitian ini meliputi hal-hal pengaruh kekuasaan dan actor (elit local) dalam mempengaruhi kebijakan pengelolaan anggaran diketiga desa dapat dirinci sebagai berikut:

Pertama, telah terjadi perubahan sumber dan hubungan kekuasaan elit desa yang berimplikasi terhadap terjadinya pergeseran konstelasi elit desa.

Kedua, dalam konstelasi elit desa tersebut, muncul elit formal baru yang memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan desa.

Ketiga, telah terjadi perubahan sikap, perilaku dan peranan elit dalam perwakilan desa. Lembaga perwakilan desa pada masa lalu berada pada posisi subordinat di bawah eksekutif desa.

Keempat, dominasi kepala desa terhadap lembaga perwakilan desa telah berakhir. Sebagai dampak dari kemunculan elit formal baru dalam konstelasi politik desa, kekuasaan kepala desa dapat diimbangi. Dalam beberapa kasus pembuatan keputusan, tampak kecenderungan kekuasaan BPD lebih kuat.

Kelima, intervensi pemerintah tingkat atas desa terhadap proses pembuatan keputusan desa telah berakhir walaupun tidak sepenuhnya berakhir. Keenam, peranan massa dalam mempengaruhi proses pembuatan keputusan desa telah meningkat.

b. Karakteristik Lembaga dan rezim yang sedang berkuasa (*Institution and Regime Characteristic*)

Karakteristik rezim yang berkuasa menurut penulis termasuk dalam karakteristik yang baik, sebab setiap warga diberikan kesempatan mendapatkan/merasakan/diberikan kesempatan dalam menyusun penggunaan ADD dan DD meskipun tidak terdaftar dalam penerima manfaat. Karakteristik dari Rezim yang berkuasa dalam hal ini lebih diarahkan kepada penanggung jawab pengelolaan keuangan yakni Kepala Desa. Adapun karakteristik dari rezim ini tidaklah keras karena tujuannya ini bukanlah untuk merubah perilaku manusia, tetapi adalah salah satu upaya untuk mengurangi kemiskinan dan membantu masyarakat dalam pemenuhan sarana dan prasarana fasilitas umum di desa yang masuk dalam daftar infrastruktur desa.

Kebijakan pengaturan dan pengelolaan ADD dan DD termasuk rumusan besaran yang diserahkan kepada masing-masing Desa yang dananya bersumber dari Bagi Hasil Pajak dan Retribusi Daerah serta Bagian Dana Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah mengacu pada Surat Edaran Menteri Dalam Negeri tanggal 22 Maret 2005 Nomor : 140/640/SJ perihal Pedoman Alokasi Dana Desa dari Pemerintah Kabupaten/Kota kepada Pemerintah Desa, yang kemudian pertama kali ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Minahasa Nomor 34 Tahun 2015 tentang Penggunaan Alokasi Dana Desa Di Minahasa. Pemberian kewenangan untuk menyusun kebijakan di tingkat pemerintah Kabupaten/Kota tersebut tidak berarti sebagai suatu intervensi yang terlalu jauh terhadap kewenangan yang telah diberikan kepada desa, tetapi semata-mata dimaksudkan sebagai suatu upaya agar pengelolaan ADD dan DD dapat berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan arahan diberikannya dana tersebut. Namun tidak kalah pentingnya upaya untuk selalu meningkatkan kemampuan aparat pemerintah desa dalam pengelolaan atau penatausahaan keuangan desa, baik dalam perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran.

Namun sayangnya berdasarkan kenyataan yang sering terjadi, lembaga supradesa sedikit banyak telah mempengaruhi karakteristik lembaga pemerintahan desa dalam setiap aspek penyelenggaraan pemerintahan di desa, hal ini sebenarnya sudah menjadi rahasia umum, dimana karakteristik lembaga beserta dengan rezim yang sedang berkuasa akan mempengaruhi pemerintahan yang ada di bawahnya, hal ini secara tersirat terjadi hampir disemua pemerintahan baik di kabupaten/kota, termasuk di Minahasa. Karakteristik rezim yang berkuasa paling utama yang dinilai adalah latar belakang partai politik pengusung pemimpin daerah tersebut, hal ini akan terbawa sampai pada grassroot termasuk struktur pemerintahan yang berada dibawahnya.

Pengamatan peneliti selama melakukan penelitian, hal yang paling umum adalah adaptasi organisasi melalui dominasi warna yang digunakan.

Seiring dengan berjalannya waktu sampai dengan Tahun 2014 penentuan besaran ADD untuk masing-masing desa pada setiap tahunnya di Kabupaten Minahasa yang dituangkan dalam Keputusan Bupati Minahasa selain dilandasi dengan Azas Adil dan Merata, mestinya juga harus dilandasi dengan Azas “Dinamis (Berkesinambungan)“, artinya penentuan besaran ADD untuk masing-masing desa dengan berpedoman pada Formula Penentuan Besaran ADD pada setiap tahun yang seharusnya selalu mengikuti perubahan (dinamis), baik disebabkan karena perubahan besaran sumber dananya (Dana Perimbangan, Bagi Hasil Pajak Daerah dan Retribusi Daerah) maupun perubahan Nilai Bobot Desa sebagai akibat perubahan data pada setiap variabel yang digunakan untuk menentukan besaran ADD bagi masing-masing desa di Kabupaten Minahasa. Tetapi didalam kenyataannya besaran ADD untuk masing-masing desa menunjukkan angka yang tetap atau tidak mengalami perubahan setiap tahunnya. Walaupun upaya untuk mewujudkan Kebijakan penentuan besaran ADD untuk masing-masing desa secara berkesinambungan (dinamis) dapat membawa konsekuensi turunnya pagu ADD di

masing-masing desa karena semakin menurunnya bagian Dana Perimbangan Keuangan Pusat dan daerah sebagai akibat kenaikan belanja untuk Gaji Pegawai yang tidak dibarengi dengan kenaikan DAU secara proporsional.

c. Tingkat Kepatuhan dan Adanya Respon dari Pelaksana (*Compliance and Responsiveness*)

Apabila sikap-sikap dan perspektif implementor berbeda dari pembuatan keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit. Hal ini dikemukakan oleh Edwards III sebagai berikut (1980: 89): *“If implementors are well-disposed toward a particular policy, they are more likely to carry out as the original decision makers intended. But when implementors’ attitudes or perspectives differ from the decision makers’, the process of implementing a policy becomes infinitely more complicated”*.

Beberapa kebijakan masuk ke dalam “zona ketidakacuhan” (*Zone of Indifference*) para administrator. Kebijakan-kebijakan tersebut mungkin merupakan konflik dengan pandangan kebijakan substansi para Implementor atau kepentingan pribadi atau organisasi mereka. Dalam hal inilah disposisi (kecenderungan–kecenderungan) menimbulkan hambatan terhadap implementasi.

Kecenderungan–kecenderungan mungkin menghalangi implementasi kebijakan bila implementor benar-benar tidak setuju dengan substansi suatu kebijakan. Kadang-kadang implementasi dihambat oleh keadaan-keadaan yang sangat kompleks, seperti bila para pelaksana menanggukkan pelaksanaan suatu kebijakan yang mereka setujui untuk meningkatkan kemungkinan-kemungkinan mencapai tujuan kebijakan lain yang berbeda.

Hasil wawancara dari para informan menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan bagi perangkat yang ada di ketiga desa telah dilakukan dengan baik. Bentuk pengembangan keterampilan yang dilakukan meliputi keterampilan komputer, pengembangan keterampilan bidang administrasi dan bidang pelayanan publik.

Kebijakan pengembangan sumberdaya Perangkat Desa selain bertujuan meningkatkan wawasan Perangkat Desa sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat dalam ukuran yang seimbang, juga meningkatkan profesionalisme agar pegawai negeri sipil lebih aktif dan efisien. Untuk itu pengembangan sumber daya Perangkat Desa perlu dilakukan, karena dengan kegiatan tersebut akan terjadi peningkatan kemampuan pegawai, baik kemampuan profesionalnya, kemampuan wawasannya, kemampuan kepemimpinannya maupun kemampuan pengabdianannya. Salah satu instrument penting dalam pengembangan sumber daya Perangkat Desa melalui pendidikan dan pelatihan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di ketiga desa mengenai implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa, maka dapat disimpulkan:

1. Kebijakan mengenai pemberian Dana yang besar kepada Desa berdampak positif bagi perkembangan desa khususnya selama pembangunan fisik desa, namun dalam pengelolaan keuangan desa, belum diikuti dengan kualitas aparat pelaksana, kebijakan baru dan aturan pendukung yang baru, menyebabkan aparat pelaksana tidak mampu mengimbangi, hal ini jelas terlihat di ketiga desa yang dijadikan objek penelitian.
2. Proses perumusan kebijakan dan pengelolaan keuangan merupakan suatu proses politik dan melibatkan berbagai actor mulai Kepala Desa, BPD, kelompok masyarakat dan masyarakat masing-masing aktor memiliki kepentingan-kepentingan tertentu baik tersembunyi maupun terang-terangan satu dengan yang lain saling berbenturan, sumber munculnya konflik kepentingan karena adanya kepentingan untuk memperoleh material lebih besar terjadi politisasi anggaran dimana ada mata anggaran yang tidak melalui proses perencanaan partisipasi masyarakat. Masing-masing desa yang dijadikan objek memiliki stakeholder yang dominan tersendiri.
3. Dalam pengelolaan keuangan desa, disediakan ruang publik untuk berpartisipasi dalam menyusun program dan kegiatan penyaringan aspirasi masyarakat melalui musrenbangdes, namun usulan masyarakat tersebut kalah bertarung dengan agenda institusi (Pemkab, Pemdes dan BPD serta elite lokal) yang mempunyai kepentingan tersendiri, seharusnya usulan masyarakat dirumuskan sebagai pijakan dalam menetapkan kebijakan umum anggaran.

4. Lemahnya kontrol masyarakat serta kurangnya sosialisasi mengenai pengelolaan keuangan desa kepada masyarakat serta dominasi dari beberapa stakeholder, maka kebijakan anggaran dipolitisasi oleh aktor-aktor yang terlibat dalam proses penyusunan dan penetapan APBD, sehingga masyarakat dirugikan.

Saran

1. Pendidikan dan pelatihan kepada pelaksana teknis pengelolaan keuangan desa dilakukan bukan hanya sekali, melainkan dilakukan secara berkala, Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Minahasa melaksanakan pelatihan pengelolaan keuangan desa dan terus melaksanakan pendampingan. Berkaitan dengan hal tersebut, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Desa harus memaksimalkan pendamping desa sesuai dengan Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pendampingan Desa, agar meningkatkan kapasitas, efektivitas dan akuntabilitas pemerintahan desa dan pembangunan Desa.
2. Dalam pembahasan anggaran APBDes pada tahun selanjutnya, sebaiknya dilakukan uji cost effectiveness, uji relevansi, dan uji cost urgent yang dilakukan oleh PTPKD agar tidak mengarah kepada politisasi anggaran yang ujung-ujungnya mencari keuntungan pribadi, kelompok dan elite tertentu. Pemerintah desa sebaiknya melakukan kajian terlebih dahulu mengenai kebutuhan-kebutuhan dasar masyarakat desa sehingga pengambilan keputusan bukan berdasarkan hanya kepentingan sebagian masyarakat saja namun dapat mencakup semua kalangan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan cara mengadakan survey tentang kepuasan masyarakat tentang pengelolaan keuangan desa pada tahun sebelumnya bekerjasama dengan dunia pendidikan atau dapat memanfaatkan mahasiswa KKN (apabila ada).
3. Pemerintah desa seharusnya mengambil sikap dan mempunyai prinsip dalam setiap pengambilan keputusan program yang ada. Sehingga meminimalisir dominasi pihak-pihak luar termasuk pemerintah kecamatan dan kabupaten. Yang terpenting adalah pelaksanaan pengelolaan keuangan desa berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Perlu adanya sosialisasi kepada masyarakat tentang keuangan desa serta sumber-sumber keuangan desa yang terbaru beserta fungsi-fungsi dari setiap anggaran sehingga, dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan keuangan desa baik pada tahap perencanaan sampai pada tahap pengawasan. Hal ini sangat penting mengingat jumlah dana yang besar dapat membuat pelaksanaannya terjerat pada kesalahan-kesalahan. Sosialisasi tersebut dapat melalui beberapa kesempatan maupun dapat disampaikan dalam rapat dan dapat dibuatkan poster tentang mekanisme pengelolaan keuangan desa di Kantor Desa. Selain meningkatkan partisipasi masyarakat tercipta pula transparansi dalam pengelolaan keuangan desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal. 2004. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Penerbit Pancur Siwah
- Arikunto, Suharni, 2002. *Manajemen Penelitian*. Jakarta, Rineka Cipta
- Arif, Muhammad. 2007. *Tata Cara Pengelolaan Keuangan Desa Dan Pengelolaan Kekayaan Desa*. Pekanbaru: ReD Post Press.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. 2015 *Petunjuk Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Desa*; Jakarta
- Dye, Thomas R. 1992. *Understanding Public Policy*. New Jersey: Englewood Cliffs
- Edwards III dan G. C., 1980. *Implementing Public Policy*. Washington : Congressional Quarterly Press.
- Frederickson, H. George. 1984. *Administrasi Negara Baru*. Terjemahan Al Ghazali Usman. Jakarta: LP3ES.

- Handoko, Hani, T. 1995. MANAJEMEN. Edisi 2. Cetakan Kesembilan. BPFE. Yogyakarta,
- Hanif, Nurcholis. 2011. *Pertumbuhan Dan Penyelenggaraan Pemerintah Desa*. Jakarta Penerbit Erlangga.
- Jones, Charles O. 1984. *Pengantar Kebijakan Publik (An Introduction to Study of Public Policy)*, Terjemahan: Rcky Ismanto. Jakarta: Rajawali Press.
- Jones, Charles O. 1994. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Grindel, Merille .S (ed). 1980 . *Politics and Policy Implementation and Public Policy in the third World*. New Jersey: Princenton University Press.
- Moleong, Lexy, 1996 , *Metodologi Penelitian Kualitatif* , PT. Remaja Rosada Karya, Bandung.
- _____. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Pt. Rosdakarya.
- Miles, M.B., and A.M. Huberman (1992). *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of New Methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA : Sage.
- Mustopadidjaja. 1988. *Manajemen Pembangunan Nasional Kebijakan Perencanaan Pelaksanaan dan Pengawasan*. Jakarta: LANRI.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Kybernologi, Beberapa Konstruksi Utama*, Tangerang: Cirao Credentia Centre.
- Nugroho, Riant, D, 2004. *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- P. Anthonius Sitepu. 2012. *Teori-Teori Politik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prastowo, Andi. 2011. *METODE PENELITIAN KUALITATIF, DALAM PERSPEKTIF RANCANGAN PENELITIAN*. Cetakan I. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Saefullah D. H. A. 2007. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik, Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*. Cetakan kedua. Bandung : LP3AN FISIP UNPAD.
- Salusu, J. 1966. *PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK UNTUK ORGANISASI PUBLIK DAN ORGANISASI NONPROFIT*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- S.P.Varma. 1999. *Teori Politik Modern*. Penyunting Tohir Efendi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Soerjono Soekanto.1982. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Stoner, James A.F. (2006). *Management*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, Inc.
- Sumaryadi, I Nyoman.(2005). *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat* .Jakarta,Citra Utama.
- Sukidin, Basrowi. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Sri, Edi, Swasono, 1988. *TOP- DOWN DAN BOTTOM-UP YANG HARMONIS : KUNCI KEMANDIRIAN WILAYAH*. dalam Majalah Prisma No.1. LP3ES. Jakarta.
- Syamsi, I. 2000. *PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN SISTEM INFORMASI*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Van Meter and Horen. Van. 1974. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____, 1975, "The policy Implementation Process: A Concetual Framework" *Administration Society*. Vol. 6 No. 4 February 1975.
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *ANATOMI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN*. Bandung: Alfabeta
- Wasistiono, Sadu. 2002. *KAPITA SELEKTA MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAERAH* Cetakan Kedua.C.V. Fokusmedia. Bandung.
- Sumber Lain :
- a. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
 - b. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa
 - c. Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa
 - d. Peraturan Bupati Kabupaten Minahasa nomor 43 tahun 2015 tentang tatacara pengalokasian, penetapan besaran, penyaluran dan penggunaan dana desa tahun 2015