MATRA PEMBARUAN

www.matrapembaruan.com

e-ISSN: 2549-5283
p-ISSN: 2549-5151
Matra Pembaruan 2 (1) (2018): 59-69

DOI: 10.21787/mp.2.1.2018.59-69

Keywords: *Village Head, Managerial, Musrenbangdes*

Kata Kunci: Kepala Desa, Manajerial, Musrenbangdes

***Korespondensi**
Phone : +62 896 1175 6331
Email : raseka1979@gmail.com

BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (BPP) KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Jl. Kramat Raya No. 132, Jakarta Pusat, 10450

© Ray Septianis Kartika

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Manajerial Kepala Desa Taman Martani DIY dan Sukaraja Bandar Lampung dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Desa

Ray Septianis Kartika*
Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP) Kementerian Dalam Negeri

Dikirim: 25 Februari 2018; Direvisi: 7 Maret 2018; Disetujui: 30 Maret 2018

Abstract

The village head is a strategic policy-making actor in the administration of village governance. Starting from motivating the community to participate in the village musrenbang, accommodating the priority scale of village needs and creating a democratic and successful village musrenbang in the concept of development planning. This paper is one of the references that can provide information to the public in general related to the competence of the village head, especially in leading the musrenbangdes process. The competence of the village head is seen from the technical competence, conceptual competence and human competence held by the village head. This study uses qualitative methods presented descriptively. Data collection techniques are carried out by observation to the place where the village musrenbang takes place in the village hall, deepening of information through primary data obtained from the Village Head, BPD, and the village community. Secondary data was obtained by observing the village musrenbang process, the committee TE SK, the APBDes Accountability Report, the Proposed Village Musrenbang Priority. The results of the study found that the village heads in Sukaraja did not have technical capabilities such as discussing and revising the RKPDes draft, conceptual capabilities such as the lack of RPJMDes review team, budget planning and human capability analysis team such as the absence of village cadre formation process. Therefore the managerial to the village in musrenbangdes not only as a leader position but rather as a subject that is able to create a conducive climate during musrenbangdes take place.

Abstrak

Kepala desa merupakan aktor pengambil kebijakan yang strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Mulai dari memotivasi masyarakat agar ikut dalam Musrenbangdes, mengakomodasi skala prioritas kebutuhan desa serta menciptakan Musrenbangdes yang demokratis dan berhasil dalam konsep perencanaan pembangunan. Tulisan ini sebagai salah satu rujukan yang dapat memberikan informasi kepada masyarakat pada umumnya terkait kompetensi yang dimiliki oleh kepala desa khususnya dalam memimpin proses musrenbangdes. Kompetensi kepala desa dilihat dari kompetensi teknis, kompetensi konseptual dan kompetensi manusiawi yang dimiliki oleh kepala desa. Kajian ini menggunakan metoda kualitatif dengan disajikan secara deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan secara observasi ke tempat berlangsungnya Musrenbangdes di balai desa, pendalaman informasi

melalui data primer yang diperoleh dari Kepala Desa, BPD, dan masyarakat desa. Data sekunder diperoleh dengan mengamati proses Musrenbangdes, SK TIM panitia, Laporan Pertanggungjawaban APBDes, Usulan Prioritas Musrenbangdes. Hasil kajian menemukan kepala desa di Sukaraja belum memiliki kemampuan teknis seperti melakukan pembahasan dan merevisi draft RKPDes, kemampuan konseptual seperti tidak terbentuknya tim peninjauan ulang RPJMDes, tim analisis perencanaan anggaran dan kemampuan manusiawi seperti tidak adanya proses pembentukan kader desa. Oleh karenanya manajerial kepada desa dalam musrenbangdes tidak hanya sebagai posisi pemimpin tetapi terlebih berperan sebagai subyek yang mampu menciptakan iklim yang kondusif selama musrenbangdes berlangsung.

I. PENDAHULUAN

The Asian Foundation mendefinisikan Musrenbang adalah forum perencanaan (program) yang dilaksanakan oleh lembaga publik yaitu pemerintah desa, bekerja sama dengan warga dan para pemangku kepentingan lainnya. Musrenbang bermakna untuk membangun kesepahaman tentang kepentingan dan kemajuan desa, dengan cara memotret potensi dan sumber-sumber pembangunan yang tidak tersedia baik dari dalam maupun luar desa (Djohani, 2008).

Otonomi desa memberikan peran yang sangat besar bagi kepala desa untuk responsif dan kompeten dalam penyelesaian tugas. Idealnya tuntutan kepala desa sebagai manajer diharapkan dapat menstabilkan pembangunan di desa. Faktanya berdasarkan hasil penelitian Kuengo, Posumah, dan Dengo (2017, p. 2) Kepala Desa belum memiliki kompetensi yang kurang memadai untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan desa seperti dalam hal perencanaan pembangunan dan penganggaran desa, pengelolaan keuangan desa, kepemimpinan Kepala Desa, penyusunan kebijakan desa, dan pelayanan desa. Sama halnya dengan Dayoh (2014, p. 1) yang menuturkan, meski belum sepenuhnya maksimal, namun Pemerintah Desa selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tugas dan fungsi pemerintah itu sendiri. Tuntutan pemerintah desa sebagai manajer diperkuat pernyataan Mendagri Tjahjo Kumolo bahwa kepala desa adalah manajer desa, bukan lagi hanya pelaksana perintah Bupati. Kepala Desa adalah manajer pemerintahan desa yang harus menggerakkan dan mengorganisasi masyarakat di desa. Untuk itulah keberadaan kepala desa sangat dibutuhkan dalam mengatur pembangunan desa (zonalima.com, 2016).

Kepala Desa beserta aparaturnya harus bisa mengatur dan mengelola sumber daya yang dimiliki, karena seorang kades memiliki kewenangan yang luas untuk menentukan arah pembangunan desa. Sebagaimana kajian Rahmawati (2016, p. 71) gaya kepemimpinan yang menurut masyarakat sudah melekat pada Kepala Desa yaitu pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karenanya mengapa kepala desa dikatakan manajer, karena kepala desa harus mengetahui keseluruhan aktivitas di desa, mulai dari mengelola keuangan, mempertanggungjawabkan keuangan serta menyusun program pembangunan. Untuk itulah Kepala Desa, sepatutnya dapat memahami ilmu manajerial dengan benar dalam memimpin Musrenbangdes.

Apalagi dengan terbitnya undang-undang desa, maka suara desa akan semakin didengar. Desa, kini tidak hanya menjadi fokus pembangunan, tetapi juga sebagai perancang pembangunan yang sesuai dengan potensi kebutuhannya. Besarnya anggaran desa yang diterima, menjadi motivasi bagi kepala desa untuk bertindak sebagai manajer. Untuk itu, keberadaan Undang-Undang dipandang sebagai salah satu hal penting untuk membangkitkan desa agar dapat membangun, mengorganisasi bahkan menjadi sebuah perencana pembangunan yang dapat mengakomodasi masyarakat desa sesuai dengan kemampuan. Banyak hal yang menyebabkan terhambatnya pembangunan di desa di antaranya (1) terlalu cepatnya perubahan berbagai peraturan perundang-undangan sehingga menimbulkan kebingungan ditingkat pelaksana dan terkadang peraturan perundang-undangan yang dibutuhkan kurang lengkap dan memadai; (2) Fasilitasi oleh pemerintah dan pemerintah daerah masih sering terlambat; (3) Terbatasnya tingkat kesejahteraan para penyelenggaran pemerintahan desa; (4) Sebagian kualitas aparat pemerintahan desa masih terbatas dalam menggalang partisipasi masyarakat, menumbuhkan keswadayaan dan kemandirian dalam membangun, memanfaatkan, memelihara serta mengembangkan hasil-hasil pembangunan; (5) sangat terbatasnya sarana dan prasarana pemerintahan desa, (6) Belum terdapat kepastian mengenai kewenangan dan sumber pendapatan.

Pembangunan desa pada dasarnya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, swadaya masyarakat Desa, dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota. Anggaran tersebutlah yang akan mematangkan sebuah proses pembangunan yang akan berlangsung. Sebagaimana yang diutarakan oleh Pattiro.org (2014), perlu dibuat perencanaan yang matang untuk penggunaannya. Rencana tanpa anggaran adalah mimpi, dan anggaran tanpa rencana menciderai transparansi dan akuntabilitas serta rawan terjadi penyelewengan. Oleh karenanya, perencanaan pembangunan desa menjadi faktor utama untuk dilaksanakan dengan baik, benar dan sederhana dalam prosesnya. Kecermatan Kepala Desa dalam merencanakan semata-mata untuk kepentingan bersama. Dalam hal ini, Perencanaan

bukanlah kewenangan elit desa, akan tetapi tanggungjawab seluruh komponen masyarakat.

Perencanaan yang dimaksud dalam tulisan ini adalah Musrenbangdes. Sebuah mekanisme untuk mempertemukan usulan/kebutuhan masyarakat dengan apa yang akan diprogram pemerintah. Idealnya pelaksanaan Musrenbangdes melibatkan masyarakat/*stakeholder* non pemerintah mulai dari tahapan proses, penentuan, dan pelaksanaan termasuk *stakeholder* secara bersama memikirkan bagaimana membiayai dan mengimplementasikan hasil Musrenbang dengan bertumpu pada kesejahteraan masyarakat. Hasil kajian Prabawati (2011) menganalisa partisipasi masyarakat dalam Musrenbang yaitu *pertama*, memberikan ide-ide usulan program pembangunan yang akan dijalankan. *Kedua*, prakarsa penggalangan dana pembangunan, *ketiga* menghadiri rapat Musrenbangdes, dan *keempat* melaksanakan gotong royong dalam melaksanakan pembangunan Desa. Hal itu juga diperkuat oleh pernyataan Sulaiman (2016, p. 1) mengatakan proses pelaksanaan Musrenbang, masih kurang memanfaatkan media informasi seperti akses jaringan internet untuk mengelola *website* di tingkat desa dalam rangka mewujudkan program pembangunan yang informatif, partisipatif, kolaboratif, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Skala prioritas menjadi aspek terpenting dalam Musrenbangdes. Penyesuaian anggaran dengan kebutuhan daerah tidak lagi menjadi rahasia publik. Masyarakat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi usulannya. Di sinilah kepala desa memainkan perannya dengan bijaksana. Menciptakan kondisi Musrenbangdes yang kondusif, memperjuangkan usulan-usulan masyarakat agar sinkron dengan usulan SKPD. Sama halnya hasil kajian Cristian (2015) menunjukan bahwa partisipasi masyarakat di Desa Sidomukti dalam pelaksanaan Musrenbangdes masih belum maksimal. Hal ini disebabkan karena belum maksimalnya mekanisme penyelenggaraan Musrenbangdes, adanya dominasi elit desa, rendahnya tingkat pengetahuan masyarakat, dan tidak adanya skala prioritas. Fenomena inilah yang harus disiasati oleh Kepala Desa dalam meredam permasalahan yang terjadi di Musrenbangdes. Sejalan perkembangannya, pelaksanaan Musrenbangdes selama ini dihadapkan pada beberapa kendala diantaranya (1) Adanya kesulitan pada saat memutuskan program yang akan diprioritaskan, (2) Dalam penyampaian aspirasinya, masyarakat cenderung masih memiliki daya analisis yang lemah terhadap kebutuhan pembangunan di daerahnya, dan (3) Belum adanya sinergi berbagai sumber dana pembangunan yang dimiliki desa (Sumarto, 2003).

Maka dari itu banyak hal yang harus dibenahi oleh kepala desa dalam pelaksanaan Musrenbangdes. Mulai dari memotivasi masyarakat agar ikut dalam Musrenbangdes, mengakomodasi skala prioritas kebutuhan desa serta menciptakan Musrenbangdes yang demokratis. Tulisan ini menarik untuk dibahas karena melihat kemampuan kepala desa sebagai manajer di Musrenbangdes. Berbeda dengan kajian sebelumnya, yang hanya melihat dari aspek pelaksanaan pembangunan. Terpenting adalah mengamati proses perencanaan sebagai langkah awal dalam melaksanakan pembangunan. Rumusan kajian ini berfokus pada: *Pertama*, bagaimana skala prioritas pembangunan di Desa Taman Martani dan desa Sukaraja, dan *Kedua*, bagaimana kesiapan Kepala Desa sebagai manajer yang terampil dalam pelaksanaan Musrenbang. Tujuan kajian ini adalah mengidentifikasi skala priroitas pembangunan yang ada di kedua lokus dan menganalisa kesiapan kepala desa sebagai manajer dalam Musrenbang.

Beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh seorang pemerintah desa dalam proses penyusunan RKPDes dan APBDes di antaranya: 1) Tahap Persiapan Musrenbangdes , merupakan kegiatan mengkaji ulang dokumen RPJM Desa, mengkaji ulang dokumen RKPDes tahun sebelumnya, melakukan analisa data dan memverifikasi data ke lapangan bila diperlukan. Analisis data yang dilakukan seringkali disebut sebagai “analisis kerawanan desa” atau ”analisis keadaan darurat desa” yang meliputi data KK miskin, pengangguran, jumlah anak putus sekolah, kematian ibu, bayi dan balita, dan sebagainya. Hasil analisis ini dilakukan sebagai bahan pertimbangan penyusunan draft rancangan awal RKP Des dan perhitungan anggarannya. 2) Tahap Pelaksanaan Musrenbangdes merupakan forum pertemuan warga dan berbagai pemangku kepentingan untuk memaparkan hasil “analisis keadaan darurat/kerawanan desa”, membahas draft RKPDes, menyepakati kegiatan prioritas termasuk alokasi anggarannya. Pasca Musrenbang, dilakukan kegiatan merevisi RKPDes berdasarkan masukan dan kesepakatan, kemudian dilakukan penetapan dengan Surat Keputusan (SK) Kepala Desa. 3) Tahap Sosialisasi, merupakan sosialisasi dokumen RKPDes kepada masyarakat dan seluruh pemangku kepentingan. Dokumen RKPDes selanjutnya akan menjadi bahan bagi penyusunan APBDes.

Pemerintah desa menurut UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 24 mengatakan penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan asas kepastian hukum, tertib penyelenggaraan pemerintahan, tertib kepentingan umum, keterbukaan, proporsionalitas, profesionalitas, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi, kearifan lokal, keberagaman dan partisipatif. Pada pasal 25 dikatakan bahwa pemerintah desa adalah kepala desa yang dibantu oleh perangkat desa. (Sedarmayanti, 2003, p. 43). Kepala desa desa memiliki peran yang strategis dalam pengaturan masyarakat desa/kelurahan dan

keberhasilan pembangunan nasional. Keterbukaan kepada publik menjadi prinsip penting dalam mewujudkan *good governance*. Sebagaimana yang diungkapkan Haryanto bahwa prinsip *good governance* adalah partisipasi masyarakat, tegaknya supremasi hukum, tumbuhnya transparansi yang dibangun atas dasar arus informasi yang bebas dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan dan memadai, peduli pada stakeholder, berorientasi pada konsensus, kesetaraan, efektifitas dan efisiensi, akuntabilitas, serta adanya visi strategis (2004, p. 127).

II. METODE

Metode kajian ini bersifat deskriptif dengan metode kualitatif. Pendekatan ini dipandang sebagai salah satu cara untuk memahami secara langsung subyek kajian yaitu kepala desa, perangkat desa dan masyarakat. Kajian ini berupaya menampilkan fenomena apa adanya yang diperoleh pada proses Musrenbangdes baik itu ketika tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap sosialisasi, sekaligus juga berpegangan pada data Musrenbangdes tahun 2013 terkait buku panduan pedampingan musyawarah yang diterbitkan oleh masing-masing lokus, berita acara ketika musyawarah berlangsung, daftar hadir peserta Musrenbangdes, prioritas kebutuhan di lokus, dan juga Tim kajian memanfaatkan teori yang ada.

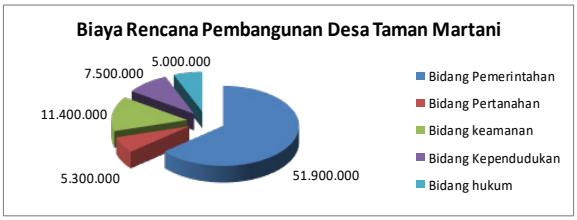
Kajian ini memilih lokasi atau obyek penelitian dengan 2 desa dari 2 provinsi yaitu Desa Taman Martani Kecamatan Kalasan Kabupaten Sleman dan dan Desa Sukaraja Kecamatan Gedong Tataan Provinsi Bandar Lampung. Argumentasi terhadap pemilihan lokus dengan didasarkan pada beberapa pertimbangan. Di antaranya Desa Taman Martani Kabupaten Sleman Provinsi DIY telah melakukan pembinaan kader desa untuk menganalisa data kemiskinan di desanya. Sedangkan Desa Sukaraja Provinsi Bandar Lampung merupakan desa yang baru terbentuk sejak pembentukan Kabupaten Pesawaran di Provinsi Bandar Lampung pada 17 juli 2007.

Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan cara observasi pada 2014 terhadap pelaksanaan musyawarah, Kemudian wawancara mendalam kepada beberapa informan yang terpercaya di antaranya Kepala desa Sukaraja dan Taman Martani, perangkat desa, ketua atau pun serta anggota BPD. Teknik pengumpulan data lainnya dengan studi dokumenter melalui penelusuran terhadap beberapa dokumen tertulis seperti berita acara Musrenbangdes, daftar hadir Musrenbangdes, usulan prioritas desa, SK kepala desa tentang penetapan rencana kerja pemerintah (RKP) desa, peraturan desa tentang anggaran pendapatan belanja desa (APBDes), SK TIM penyelenggaran Musrenbangdes, maupun dokumen foto-foto yang menampilkan Musrenbangdes.

Teknik analisa data menggunakan analisa secara kualitatif dengan memaparkan secara objektif hasil temuan di lapangan sekaligus menuangkan ke dalam tabel dan gambar. Hasil temuan per lokus juga penulis identifikasi, dari investigasi penulis melakukan analisa tentunya disinkronkan dengan teori yang ada. Penulis juga menerapkan triangulasi data untuk memperoleh kevalidan di antaranya denganb membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum tentang Musrenbangdes dengan apa yang dikatakan secara pribadi dan membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan dengan Musrenbangdes.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Skala Prioritas Pembangunan Desa Taman Martani dan Desa Sukaraja



Gambar 1: Biaya rencana pembangunan Desa Taman Martani

Rencana kegiatan pembangunan di masing-masing sampel (laporan pertanggungjawaban APBDes, 2013) dapat dicermati pada uraian berikut bahwa desa Taman Martani memfokuskan pada 5 bidang yaitu (1) bidang pemerintahan dengan programnya pembinaan RT/RW dan pemilihan dan pembentukan BPD, (2) bidang pertanahan program utamanya adalah tertib administrasi pertanahan dan pensertifikatan tanah milik pemerintah desa, (3) bidang keamanan dan ketertiban program utamanya adalah mengoptimalkan siskamling di tiap padukuhan, (4) bidang kependudukan program utamanya adalah entri *data base* kependudukan, serta (5) bidang hukum program utamanya adalah bantuan hukum.

Lain halnya untuk Desa Sukaraja Kabupaten Pesawaran Provinsi Bandar Lampung, Rencana tahunan pembangunan desa tersebut hanya difokuskan pada pembangunan wilayah Desa Sukaraja sebanyak 1 perencanaan dengan anggaran sebesar Rp 1.966.300.000 yang diperuntukkan pada kegiatan pengaspalan jalan. Perinciannya adalah: (1) pengerasan jalan dan talut 200 m dengan biaya Rp 75.000.000, (2) Pengaspalan jalan dan talut 200 m dengan biaya Rp 260.000.000, (3)

Pengaspalan jalan dan talut 300 m dengan biaya Rp 390.000.000, (4) Pengaspalan jalan dan talut 500 m dengan biaya Rp 650.000.000, (5) Pengerasan jalan dan talut 200 m dengan biaya Rp 75.000.000, (6) Pengaspalan jalan dan talut 300 m dengan biaya Rp 390.000.000 (laporan pertanggungjawaban APBDes Desa Sukaraja, 2013).

Skala prioritas pembangunan di Desa Taman Martani dan Desa Sukaraja melibatkan masyarakat dan aparatur yang merujuk pada tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap sosialisasi. Di mana ketiga tahapan itulah, rancangan RKPDes dan APBDes dapat dilahirkan dan diterjemahkan ke dalam pembangunan desa.

Musrenbangdes menjadi pondasi awal untuk menentukan arah pembangunan di desa, dengan menekankan pada konsep perencanaan partisipatif. Seperti halnya kajian Qoroni (2005, p. 5) mengungkapkan perencanaan infrastruktur pedesaan melalui Musrenbangdes sudah bisa dikatakan efektif karena perencanaan infrastruktur pedesaan yang dihasilkan didasarkan pada orientasi terhadap lingkungannya dan Optimalisasi sumber dayanya. Hal ini mengindikasikan sebuah pemikiran, Musrenbangdes merupakan gerbang bagi masyarakat untuk mengeksplorasi gagasannya seoptimal mungkin, tentunya berdasarkan skala prioritas desanya yang dimulai dari usulan dan perengkingan prioritas.

Berdasarkan hasil analisa di lapangan, kepala desa memberikan ruang publik yang sangat besar kepada masyarakat untuk berembug. Musrenbangdes Desa Taman Martani dihadiri 30 orang (55 %) yaitu BPD, tokoh masyarakat, utusan dari perdukuhan, pemerintah desa, utusan dari pengusaha, utusan perempuan. Sementara itu Musrenbangdes Desa Sukaraja dihadiri 25 orang (45%) di antaranya adalah BPD, pemerintah desa, utusan dari pedukuhan, utusan perempuan, dan utusan pemuda. Pelibatan masyarakat secara aktif dalam Musrenbangdes tidak hanya berupa perencanaan tetapi juga pelaksanaan dan pengawasan.

Tak hanya itu RKPDes yang telah disusun oleh masyarakat, selama ini berjalan dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan RKPDes menggunakan metode perengkingan dengan pendekatan partisipatif, di mana banyaknya usulan-usulan program harus dipangkas dan disesuaikan dengan RPJMD ataupun RPJM Desa sebelumnya. Beberapa kelebihan pendekatan partisipatif dalam penentuan prioritas di lokasi sampel adalah : (1) Adanya interaksi/komunikasi antar individu; (2) Antar individu saling melengkapi atas informasi yang dimiliki satu sama lain ; (3) Individu yang tidak memiliki informasi sama sekali bisa mengetahui dari yang lainnya, sehingga dapat turut berkontribusi atas hal yang dibahas; (4) memungkinkan terjadinya eksplorasi masalah atau kegiatan secara lebih detail dan rinci / lebih mendalam; Kelima, merupakan keputusan dan kesepakatan bersama; Keenam, memupuk modal sosial (tepa selira, menghargai pendapat).

Atas dasar itulah maka untuk menentukan ranking terhadap masalah dan kegiatan, ditempuh melalui beberapa hal. *Pertama* penyepakatan kriteria. Kriteria merupakan acuan untuk pembahasan secara partisipatif. Kriteria ini dalam proses diskusi akan menjadi topik diskusi terhadap hal yang sedang dibahas. Adanya topik ini akan membatasi jalannya diskusi agar tidak melebar dan tetap fokus. Beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam pembahasan di forum musyawarah antara lain kemendesakan, masalah utama, kepentingan umum, ketersediaan potensi (sumber daya), menambah atau meningkatkan pendapatan. *Kedua*, penyepakatan rincian kriteria untuk setiap kriteria yang telah ditetapkan; *Ketiga*, penilaian kriteria; *Keempat*, penggabungan nilai antar kriteria; *Kelima*, pengajuan ke sumber pendanaan apakah kegiatan yang telah direncanakan bersumber dari swakelola, APBDes, ataukah dari APBD kabupaten.

Perengkingan masalah guna memperoleh skala prioritas yang tercantum dalam RKPDes tidak semuanya dapat diakomodasi di musrenbang Kabupaten. Sehingga usulan-usulan prioritas desa yang menjadi kesepakatan tersebut akan dibiayai oleh sumber pendanaan lain di antaranya melalui alokasi dana desa, APBD II, APBD I, APBN dan pihak ketiga. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kemendagri (2013) menyimpulka Musrenbang Kecamatan belum dijadikan media permanen untuk memediasi perencanaan dari bawah di tingkat desa dengan perencanaan sektoral di tingkat Kabupaten. Dari hasil kajian tersebut, hasil temuan menjustifikasi tidak semua usulan perencanaan di tingkat desa yang telah menjadi skala prioritas desa dapat diakomodasi pada musrenbang kabupaten ataupun kecamatan.

Pemerintahan desa merupakan lembaga perpanjangan pemerintah pusat yang memiliki peran yang strategis dalam pengaturan masyarakat desa. UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 25 dikatakan bahwa pemerintah desa adalah kepala desa yang dibantu oleh perangkat desa. Dalam hal ini kepala desa meski didukung SDM yang terbatas khususnya pada Desa Taman Martani Kecamatan Kalasan Kabupaten Sleman, mampu menunjukkan kompetensinya yang handal sebagai pengendali pembangunan di desa. Buktinya lokasi sampel memiliki kelebihan dibandingkan lokasi lainnya yaitu desa telah menerapkan aplikasi teknologi dalam pelayanannya, dukungan sarana dan prasarana berstandar IT tidak hanya pada tingkat desa tetapi sudah ke tingkat dusun.

Ada beberapa hal yang menarik dari

pemerintah desa di lokasi sampel, terutama ekspektasi untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) Sebagaimana yang diungkapkan Sedarmayanti unsur-unsur utama governance yaitu: akuntabilitas (*Accountability*), transparansi (*Transparacy*), keterbukaan (*openess*), dan aturan hukum (*rule of law*) ditambah dengan kompetensi managemen (*management competence*) dan hak -hak asasi manusia (*human right*). Dari teori tersebut, TIM mengidentifikasi sampel yang menuju terwujudnya good governance adalah desa Taman Martani Kabupaten Sleman. Hal ini dikarenakan mereka mengadopsi unsur transparansi, akuntabilitas, keterbukaan, aturan hukum, kompetensi managemen dan hak asasi manusia.

Sangat kuatnya partisipasi masyarakat yang didorong oleh pemerintah desa, mengindikasikan bahwa masyarakat sebagai perencana pembangunan, dapat merumuskan dan menentukan arah pembangunan di desanya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Adisasmita (2006, p. 37) tentang partisipasi pada dasarnya adalah keterlibatan masyarakat dalam pembangunan yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan program/proyek pembangunan yang dikerjakan di dalam masyarakat lokal. Partisipasi masyarakat di lokasi sampel pada prinsipnya dapat memberikan manfaat yang signifikan diantaranya adalah :

1) Penentuan skala prioritas yang dilakukan oleh masyarakat dengan berdasarkan pada (1) kemampuan masyarakat membaca situasi wilayahnya melalui penentuan kebutuhan yang ditempuh dengan cara merangking prioritas yang paling krusial di wilayahnya, (2) perhitungan volume kegiatan dalam memperhitungkan besaran anggarannya.
2) Penentuan prioritas bersumber dari masyarakat setempat, dan tanpa adanya intimidasi dari pihak manapun. Dimana pakar atau narasumber yang hadir ketika Musrenbangdes adalah mereka yang juga merupakan bagian dari masyarakat desa dan pemerintah desa diantaranya adalah kepala desa, ketua lembaga pemberdayaan masyarakat (LPM) dan ketua BPD.
3) Sumber dana yang diperuntukkan dalam penyelenggaraan Musrenbangdes di lokasi sampel bersumber dari alokasi dana yang terdapat di APBDes.

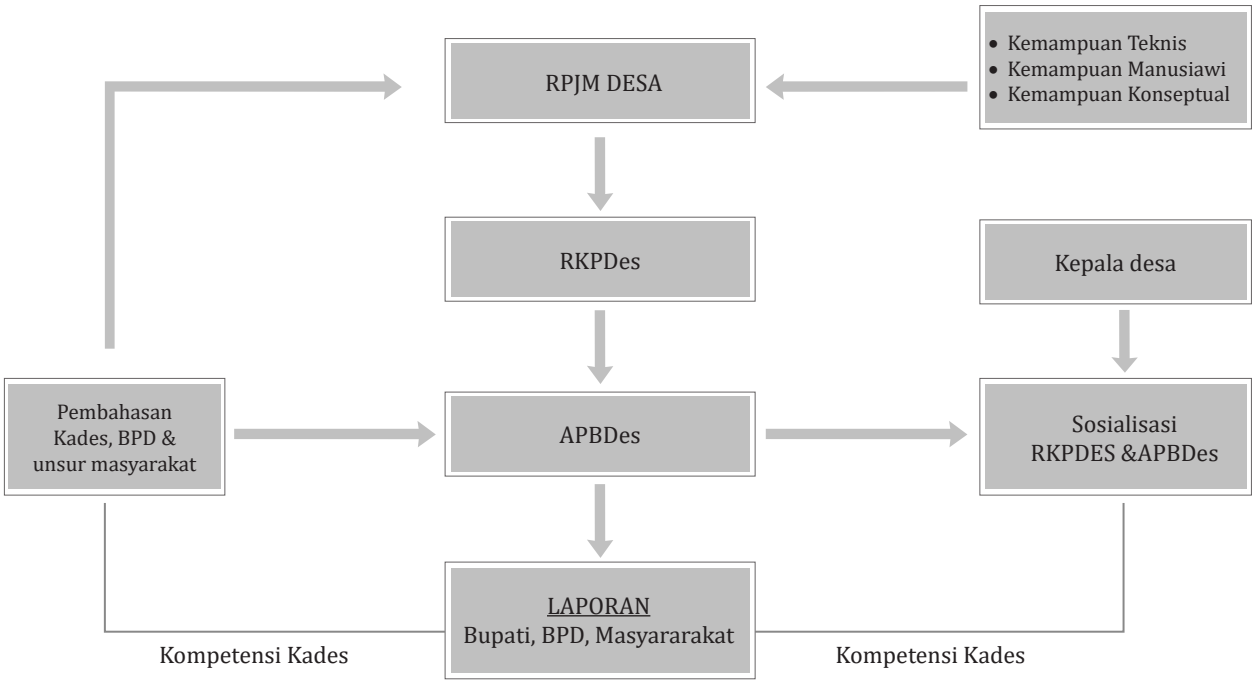
Di sisi lain partisipasi masyarakat di Desa Sidomukti Kabupaten Kutai dalam pelaksanaan Musrenbangdes masih belum maksimal. Hal ini disebabkan karena berbagai faktor, pertama mekanisme penyelenggaraan Musrenbangdes yang ada belum sepenuhnya dijalankan dengan baik oleh para aktor-aktor yang terlibat. Kedua, terjadinya dominasi elit desa yang dianggap telah mampu menjadi perwakilan dari seluruh masyarakat di Desa Sidomukti. Ketiga, kurangnya pemahaman dari masyarakat dan rendahnya tingkat pengetahuan masyarakat di Desa Sidomukti. Dan terakhir, karena tidak adanya skala prioritas dalam penetapan daftar usulan prioritas yang kemudian menyebabkan proyek pembangunan yang ada masih belum sesuai dengan urgensi yang ada.

Pelibatan masyarakat secara penuh terhadap Musrenbangdes merupakan indikator keberhasilan Musrenbangdes. Tak ada tahapan Musrenbangdes yang terlewati tanpa keikutsertaan masyarakat. Mulai dari kaum perempuan hingga kaum taruna urun rembug dalam Musrenbangdes. Meskipun ada perselisihan dalam berargumen dan penggalian gagasan, namun itu mengisyaratkan adanya partisipasi masyarakat dalam hal perencanaan. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Pusic sebagaimana yang ditulis Adisasimita (2006) bahwa perencanaan tanpa memperhitungkan partisipasi masyarakat akan menjadikan perencanaan hanya di atas kertas. Masih menurutnya partisipasi dalam perencanaan memberikan aspek posistif dan negatif. Pada segi positif partisipasi adalah dapat mendorong munculnya keterlibatan secara emosional terhadap program-program pembangunan desa yang telah direncanakan bersama. Sedangkan negatifnya adalah kemungkinan tidak dapat dihindarinya pertentangan antar kelompok dalam masyarakat yang dapat menunda atau bahkan menghambat tercapainya suatu keputusan bersama.

Menyorot terwujudnya partisipasi masyarakat di lokasi sampel khususnya Desa Taman Martani, maupun Desa Sukaraja, pada dasarnya membawa tiga dampak penting yang secara langsung dapat dirasakan, yaitu : (1) Terhidar dari peluang terjadinya manipulasi dimana keterlibatan rakyat akan memperjelas apa yang sebetulnya dikehendaki masyarakat. (2) Memberi nilai tambah pada legitimasi rumusan perencanaan, semakin banyak jumlah mereka yang terlibat akan semakin baik, (3) Meningkatkan kesadaran dan ketrampilan politik masyarakat. Penyusunan perencanaan pembanguan desa harus berdasarkan data dan informasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Artinya, rencana pembangunan desa itu harus disusun berdasarkan kenyataan yang ada di desa, baik itu berupa masalah maupun potensi yang dimiliki desa. Dengan demikian, perencanaan pembangunan desa yang tersusun dapat sesuai dengan kebutuhan pembangunan, bukan sekedar daftar keinginan yang jauh dari kenyataan.

Selaras dengan uraian di atas, maka TIM berupaya membuat mekanisme Musrenbangdes yaitu :

Mekanisme Musrenbangdes di sesuaikan



Gambar 2 . *Mekanisme Musrenbangdes*

dengan apa yang terkandung dalam UU No 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Mulai dari RPJM Desa, RKPDes, APBDes, sosialisasi APBDes hingga pada tataran pelaporannya. Ada yang unik dan berbeda pada Musrenbangdes kali ini, dimana pelibatan BPD dan masyarakat sangatlah dominan. Partisipasi terlihat kentara dan mewarnai tahapan Musrenbangdes. Hingga pada tahap pelaporan Musrenbangdes juga harus diketahui oleh BPD dan unsur masyarakat. Dalam menerjemahkan tahapan Musrenbangdes, kepala desa memiliki kemampuan teknis, manusiawi dan konseptual. Sehingga Pembahasan RPJM Desa, revisi RKPDes dan Penyusunan APBDes dapat dilaksanakan.

B. Kesiapan Kepala Desa Sebagai Manajer Dalam Musrenbangdes

Prioritas program yang telah tertuang dalam RKPDes menjadi sebuah keharusan bagi pemerintah desa mempersiapkan proses pembangunan di desanya. Bila ditelusuri dan dikaji pada tabel di atas, ada beberapa asumsi yang menjadikannya sebagai skala prioritas di lokasi sampel di antaranya adalah : *Pertama*, Segala prioritas/program kegiatan dengan berlandaskan kebutuhan masyarakat; *Kedua* Prioritas/program kegiatan tersebut berdasarkan hasil kesepakatan di Musrenbangdes yang dihadiri oleh masyarakat desa di lokasi sampel, *Ketiga* prioritas/program kegiatan sudah menselaraskan dengan amandemen UU NO.6 Tahun 2014 Tentang Desa. TIM dapat menginventarisir dan memetakan kesiapan pemerintah desa dalam mengimplementasikan perencanaan program tersebut, dengan berdasarkan pada :

1) Keterampilan teknis, yaitu kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi.
2) Keterampilan manusiawi, yaitu kemampuan bekerjasama, memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok.
3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi rumit.

Tabel 1. Ketrampilan Teknis Kepala Desa dalam Mengimplementasikan RKPDES/RPTD di Lokasi Sampel

Desa/Kecamatan/Kabupaten	RKPDes/RPTD	anajerial Kepala Desa
Desa Taman Martani Kecamatan Kalasan Kabupaten Sleman	Bidang pemerintahan, bidang keamanan, bidang kependudukan, bidang pertanahan dan bidang hukum	• Kepala desa melaporkan secara rutin perkembangan Musrenbangdes • Kepala desa melakukan sosialisasi dokumen RKPDes • Kepala desa memberikan pengetahuan kepada masyarakat untuk menyusun APBDes • Kepala Desa memberikan peluang untuk penggunaan aplikasi IT dalam melayani masyarakat • Kepala Desa berperan sebagai tutor untuk memberikan pelatihan kepada para pemerintah desa lainnya
Desa Sukaraja Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran	Bidang Pembangunan	• Kepala desa melaporkan secara rutin perkembangan Musrenbangdes • Kepala desa melakukan sosialisasi dokumen RKPDes • Kepala desa memberikan pengetahuan kepada masyarakat untuk menyusun APBDes

Sumber: Hasil Penelitian di Lokasi Sampel, 2014

Seperti yang sudah dikonfirmasi kepada informan, mekanisme yang akan dilakukan pemerintahan desa dalam Musrenbangdes masih menggunakan pola yang sama seperti sebelumnya. Hal ini didasarkan asumsi bahwa : (1) Belum adanya turunan peraturan yang menindaklanjuti Musrenbangdes pasca UU NO 6 Tahun 2014 Tentang Desa ketika kajian ini dilakukan ; (2) Hasil Musrenbangdes sudah merupakan kesepakatan masyarakat desa dan bila adanya perubahan disesuaikan kembali dengan situasional dan kebijakan stakeholder yang ada. Atas dasar itulah maka kesiapan pemerintahan desa di lokasi sampel dalam menyelenggarakan Musrenbangdes pasca lahirnya UU NO 6 Tahun 2014 Tentang Desa adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Ketrampilan Konseptual
Kepala Desa Dalam Menyelenggarakan Musrenbangdes

Desa/Kecamatan/Kabupaten	Manajerial Kepala Desa
Desa Taman Martani Kecamatan Kalasan Kabupaten Sleman	• Kepala desa mengkaji ulang RPJM Desa • Kepala desa melakukan analisa data lapangan, pelaksanaan pemaparan rawan data • Kepala desa melakukan pemaparan analisis darurat, • Kepala desa melakukan pembahasan draft RKPDes • Kepala desa melakukan Revisi RKPDes-
Desa Sukaraja Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran	• Kepala desa mengkaji ulang RPJM Desa • Kepala desa menganalisa data lapangan, pelaksanaan pemaparan rawan data • Kepala desa melakukan pemaparan analisis darurat • Kepala desa membahas draft RKPDes • Kepala desa merevisi RKPDes

Sumber: Hasil Analisa Lapangan, 2014

Pada ketrampilan konseptual, kepala desa melakukan kegiatan mulai dari memilah data, turut andil dalam pembahasan RKPDes sekaligus cermat dalam menganalisa data yang timpang. Posisi kepala desa yang dapat mengakomodasi segala usulan tersebut merupakan salah satu wujud kepala desa yang memiliki ketrampilan konseptual.

Selain ketrampilan konseptual, kepala desa juga memiliki ketrampilan manusiawi dimana ketrampilan ini sebagai fungsi koordinir elemen-elemen yang berkepntingan di dalam Musrenbangdes. Untuk lebih jelasnya pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Ketrampilan Manusiawi
Kepala Desa Dalam Menyelenggarakan Musrenbangdes

Desa/Kecamatan/Kabupaten	Manajerial Kepala Desa
Desa Taman Martani Kecamatan Kalasan Kabupaten Sleman	• Kepala desa melakukan penggalangan partisipasi masyarakat dalam Musrenbangdes • Masyarakat menentukan skala priroitas usulan
Desa Sukaraja Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran	• Pelibatan peserta masyarakat dan BPD • Masyarakat sebagai perencana dan penyusun anggaran

Sumber: Hasil Analisa Lapangan, 2014

Manajerial kepala desa menjadi instrument untuk melihat kemampuan kepala desa dalam mengorganisasi, dan mendelegasikan tugas. Seperti kajian Sarpin (2017) mengatakan peran kepala desa sebagai motivator, innovator dan fasilitator dalam kegiatan pembangunan desa. Begitupula kajian Suwanti (2016) mengatakan Kepala Desa harus melakukan pendekatan-pendekatan kepada masyarakat dan transparan terhadap pengelolaan desa dalam program-program pembangunan desa guna untuk meningkatkan hubungan baik antara pemerintah desa dan masyrakat.

Dalam kajian ini, Kepala Desa memiliki kesiapan yang matang untuk merumuskan perencanaan tentunya ada dukungan sarana dan prasarana seperti halnya Desa Taman Martani Provinsi DI.Jogjakarta telah memenuhi sarana prasarana dengan berbasis teknologi. Mulai dari update data, hingga sampai pemberian pelayanan prima. Di tambah lagi perencanaan di masing-masing sampel juga didukung oleh kompetensi perangkat desa yang semakin baik dalam mengatur lajunya Musrenbangdes. Dari hasil pantauan tersebut, kelemahan maupun kekuatan Musrenbangdes di masing sampel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Kekuatan Dan Kelemahan Musrenbangdes di Lokasi Sampel

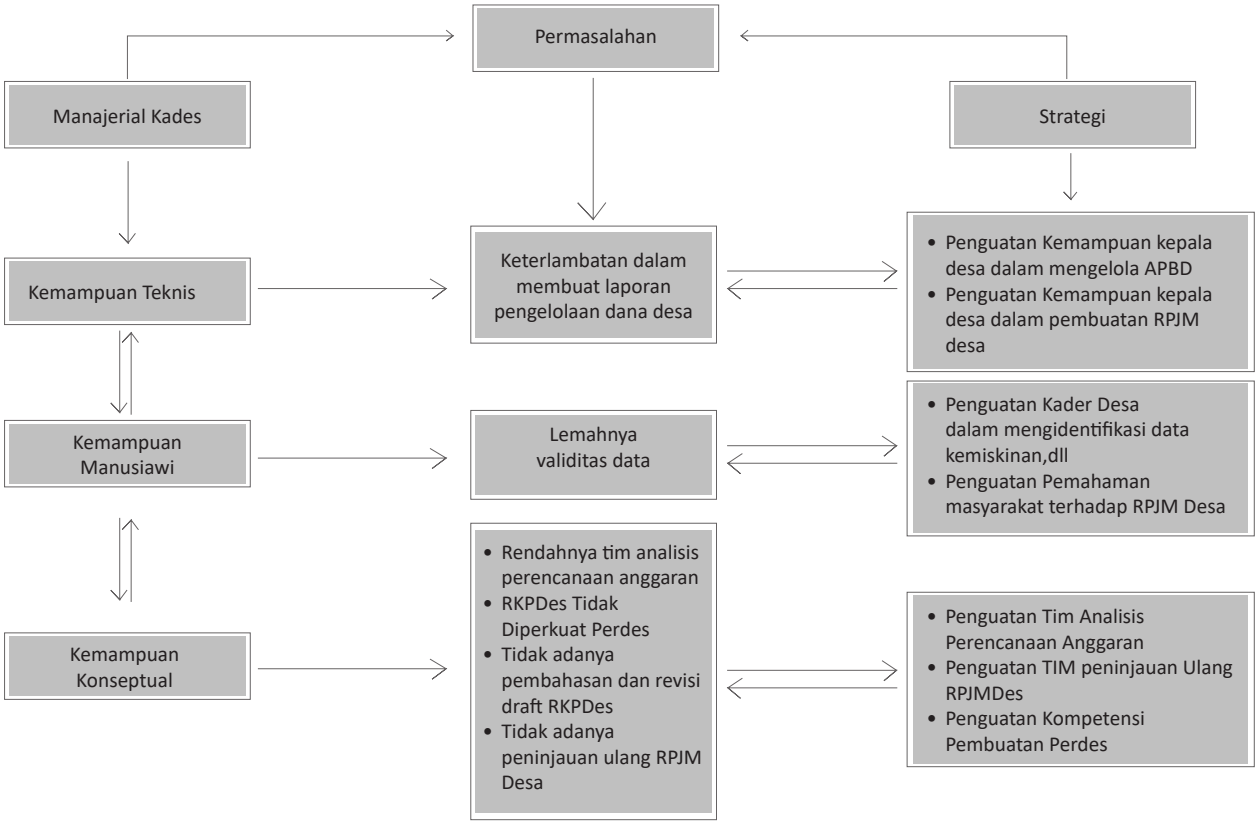
Desa/Kecamatan/Kabupaten	Kekuatan	Kelemahan
Desa Taman Martani Kecamatan Kalasan Kabupaten Sleman	• Kompetensi SDM • Pengadaan software dan hardware lokal komputer balai desa • Dukungan hukum • Partisipasi Masyarakat	• Lemahnya validitas data • Tidak adanya peninjauan ulang RPJM Desa
Desa Sukaraja Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran	• Kompetensi SDM • Fasilitas operasional pemerintah desa Dukungan hukum • Partisipasi Masyarakat	• RKPD Tidak Diperkuat Perdes • Rendahnya tim analisis perencanaan anggaran • Keterlambatan RPJM Desa • Keterlambatan dalam membuat laporan

Sumber Data : Hasil Analisa Lapangan, 2014

Kesiapan Pemerintahan desa seperti yang sudah dipaparkan di atas tidak bisa terlepas dari tugas seorang kepala desa. Kesiapan pemerintah desa dalam Musrenbangdes sebagaimana yang ditemui di lokasi sampel adalah sebagai berikut :

1) Kompetensi pemerintah desa terkandung dalam PP No 45 Tahun 2014 pasal 127 ayat 2 yaitu : Pertama, Desa Taman Martani keunggulannya adalah sistem pelaporan, pengadministrasian, pengoperasian berbasis IT, penyadaran masyarakat dan pemberdayaan masyarakat; Kedua, Desa Sukaraja keunggulannya pemanfaatan waktu Musrenbangdes, pemanfaatan personil pemerintah desa dengan seobyektif mungkin.
2) Pemenuhan Sarana dan prasarana pendukung seperti pengadaan komputer di setiap dukuh oleh Desa Taman Martani.

Kesiapan pemerintah desa dalam Musrenbangdes adalah bagaimana kepala desa mampu mengorganisasi situasi Musrenbangdes agar berjalan dengan optimal. Kepala desa dapat memainkan peranannya dengan kewenangan yang telah dibebankan kepada kepala desa. Berdasarkan kelemahan yang ditemui selama observasi, maka strategi yang dapat TIM bahas adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Strategi Kades dalam Musrenbangdes

Kompetensi kepala desa dalam Musrenbangdes dijabarkan dalam gambar di atas bahwa kemampuan teknis, kemampuan manusiawi dan kemampuan konseptual secara rinci memuat strategi yang diterapkan kepala desa dalam Musrenbangdes. Manajerial meliputi kemampuan teknis, kemampuan manusiawi dan kemampuan konseptual. Gambar tersebut sekaligus mencerminkan bahwa kepala desa memegang peranan sentral untuk menciptkan demokrasi desa yang partisipatif dan transparan.

IV. Kesimpulan

Musrenbangdes merupakan proses perencanaan program desa yang diciptakan secara akuntabel dan transparan menuju demokratisasi desa. Kajian ini mengungkapkan bahwa kompetensi kepala desa memiliki kelemahan yang harus dilakukan terobosan. Diantaranya mekanisme Musrenbangdes tidak dilalui sesuai prosedur seperti tidak adanya pembahasan dan revisi draft RKPDes, tidak adanya peninjauan ulang RPJM Desa, lemahnya pembuatan peraturan desa APBDes, tidak adanya TIM yang melakukan validitas data kemiskinan pada Desa Sukaraja dan tidak adanya sosialisasi RKPDes.

Rekomendasi bagi kajian ini diarahkan pada strategi untuk meningkatkan manajerial kepala desa. Pertama, kepala desa sebagai pengambil kebijakan harus memiliki kompetensi teknis untuk melakukan pembahasan dan merevisi draft RKPDes. Kedua, kepala desa sebagai pengambil kebijakan, diharuskan dapat membentuk kader desa untuk memvalidasi data desa melalui pelatihan Kader Pemberdayaan Masyarakat (KPM) seperti TOT KPM, Pelatihan implementasi Fungsi KPM dalam pemberdayaan masyarakat dan menggalang partisipasi masyarakat dari berbagai kalangan melalui pembekalan kepada masyarakat tentang makna Musrenbangdes. Ketiga, kepala desa sebagai pengambil kebijakan dalam meningkatkan kemampuan konseptual dapat membentuk tim analisis perencanaan anggaran sehingga dapat tertuang secara sistematis di dalam APBDes, dan adanya proses review RPJMDes sebelum disahkan di depan forum Musrenbangdes.

Dengan demikian, Musrenbangdes desa yang rutinitas dilakukan setiap tahun merupakan kegiatan untuk menggalang aspirasi masyarakat. Musrenbangdes yang kondusif menjadi tantangan tersendiri bagi kepala desa untuk menggunakan kompetensinya agar usulan-usulan di desa benar berdasarkan aspirasi masyarakat dan bukan atas kepentingan elit lokal di desa. Untuk itulah Kepala

Desa dapat memfungsikan sumber daya yang ada, untuk kemaslahatan pembangunan desa ke depannya.

Ucapan Terima Kasih

Kajian ini merupakan kajian yang saling mengikat dengan program kegiatan di Tahun Anggaran 2014. Tak lupa penulis ucapkan terima kasih atas kesempatan menulis khususnya kepada Domoe Abdie dan Bapak Jan Pieter untuk mengkaji isu aktual pasca lahirnya UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa.

V. Daftar Pustaka

Adisasmita, R. (2006). *Membangun desa partisipatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Cristian, H. (2015). Studi Tentang Pelaksanaan Rencana Kerja Pembangunan (RKP) Desa Tahun 2013 di Desa Loa Janan Ulu Kecamatan Loa janan Kabupaten Kutai Kartanegara. *eJournal Pemerintahan Integratif*, *3*(1). Retrieved from http://ejournal.pin.or.id/site/wp-content/uploads/2015/03/E-jurnal (03-16-15-12-39-14).pdf

Das, B. M. (2004). *Sendi-sendi Hukum Administrasi Negara*. Mdan: Gelora Madani Pers. Retrieved from http://www.elibrary.upmi.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1164&keywords=

Dayoh, L. N. S. (2014). Peranan Pemerintah Desa dalam Peningkatan Pelayanan Masyarakat (Studi di Desa Tompaso II Kecamatan Tompaso Barat Kabupaten Minahasa). *JURNAL EKSEKUTIF*, *1*(3). Retrieved from Djohani, R. (2008). Panduan Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa. Jakarta: Perpustakaan Nasional RI. Retrieved from https://www.scribd.com/doc/137330322/Musrenbang-Desa-Pengantar

Kemendagri, B. (2013). Kajian Aktual SInergitas Perencanaan Partisipasi Masyarakat di Kabupaten dan Desa. Jakarta: BPP Kemendagri. Retrieved from http://litbang.kemendagri.go.id/website/data/himpunan/Himpunan Hasil Kelitbangan 2015.pdf

Kuengo, S., Posumah, J. H., & Dengo, S. (2017). Kompetensi Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Desa Tounelet Kecamatan Kakas Kabupaten Minahasa. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, *3*(46). Retrieved from https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/16311

Pattiro.org. (2014). Kesetaraan Gender dalam UU Desa Perlu Diperhatikan. Retrieved August 27, 2018, from http://pattiro.org/2014/03/kesetaraan-gender-dalam-uu-desa-

Prabawati, N. (2011, August 23). *Partisipasi masyarakat dalam proses musyawarah perencanaan pembangunan di desa Somoroto Kecamatan Kauman Kabupaten Ponorogo / Nuri Prabawati*. *Repository UM*. Universitas Negeri Malang. Retrieved from http://mulok.library.um.ac.id/index3.php/50670.html

Qoroni, A. U. (2005). *Tesis Efektivitas Musrenbangdes Dalam Perencanaan Pembangunan Infrastruktur Pedesaan Berdasarkan Kondisi dan Potensi Wilayah di Kabupaten Tegal*. Universitas Diponegoro. Retrieved from http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VKjXS3wn0loJ:eprints.undip.ac.id/16331/1/AKHMAD_UWES_QORONI.pdf+&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id

Rachmawati, R. (2016). *Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes) (Desa Sukamanah, Kecamatan Megamendung, Kabupaten Bogor)*. RACHMAWATI. Retrieved from https://text-id.123dok.com/document/rz3wvn8q-gaya-kepemimpinan-kepala-desa-dalam-musyawarah-perencanaan-pembangunan-desa-musrenbangdes.html

Sedarmayanti. (2003). *Good Governance (Kepemerintahan yang baik, Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Good Governance*. Jakarta: Mandar Maju. Retrieved from https://books.google.co.id/books/about/Good_governance_kepemerintahan_yang_baik.html?id=tCgstAEACAAJ&redir_esc=y

Sulaiman, A. I., Lubis, D. P., Susanto, D., & Purnaningsih, N. (2016). Merancang Media Informasi dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kota Banjar Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Kawistara*, *6*(1), 93. https://doi.org/10.22146/kawistara.15504

Sumarto, S. (2003). *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Suwanti. (2016). Peran Kepala Desa dalam Pembangunan Masyarakat di Desa Ngayau Kecamatan Muara Bengkal Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrasi Negara*, *4*(1), 18. Retrieved from http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/02/jurnal wanti (02-17-16-09-44-10).pdf

zonalima.com. (2016). Kata Mendagri Kepala Desa Itu Sekarang Manajer Desa. Retrieved August 27, 2018, from http://www.zonalima.com/artikel/7735/Kata-Mendagri-Kepala-Desa-Itu-Sekarang-Manajer-Desa/