

BAB III

EVALUASI KEBIJAKAN PROGRAM SATU PERANGKAT DAERAH

SATU DESA DAMPINGAN JAWA TENGAH

Bab ini menyajikan hasil temuan dan analisis terhadap pelaksanaan Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan berdasarkan data empiris dan dokumen terkait. Temuan yang diuraikan dalam bab ini tidak hanya menggambarkan bagaimana program ini dijalankan di lapangan, tetapi juga mengevaluasi pelaksanaan kebijakan melalui analisis yang sesuai dengan operasionalisasi konsep evaluasi kebijakan. Evaluasi ini mencakup empat indikator utama, yaitu *input*, proses, *output*, dan *outcome* (Bridgman dan Davis, 2000). Bab ini berfungsi untuk mengonfirmasi dan menguraikan secara mendalam berbagai dinamika yang muncul dalam pelaksanaan program berdasarkan temuan empiris dari wawancara dengan birokrat, kepala desa, dan pemangku kepentingan lainnya.

Pendekatan analisis yang digunakan dalam bab ini bersifat kualitatif, dengan mengadopsi analisis tematik untuk mengidentifikasi pola-pola utama dalam data wawancara. Analisis ini dilakukan dengan cara mengkategorikan jawaban dari berbagai informan ke dalam tema-tema kunci dalam evaluasi kebijakan, seperti kesiapan sumber daya manusia dan ketersediaan anggaran dalam indikator *input*, efektivitas mekanisme kerja dan koordinasi antar-OPD dalam indikator proses, pencapaian hasil kebijakan dalam indikator *output*, serta dampak jangka panjang kebijakan dalam indikator *outcome*. Selain itu, dilakukan juga perbandingan antar-OPD dan desa dampingan untuk menemukan kesamaan maupun perbedaan dalam implementasi kebijakan. Sumber data sekunder, seperti laporan resmi OPD,

dokumen kebijakan, dan data statistik mengenai kemiskinan di desa dampingan, digunakan untuk memperkaya analisis serta memastikan validitas temuan yang diperoleh dari wawancara.

Dengan pendekatan ini, pembahasan tidak hanya memberikan gambaran deskriptif mengenai pelaksanaan program, tetapi juga menyajikan evaluasi yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan kebijakan. Bab ini juga membahas lebih lanjut dalam konteks teoritis dengan menghubungkan temuan empiris dengan berbagai konsep dalam evaluasi kebijakan, dengan menyoroti peran indikator *input*, proses, *output*, dan *outcome* sebagaimana diuraikan dalam operasionalisasi konsep evaluasi kebijakan yang digunakan dalam penelitian ini.

3.1. Evaluasi Kebijakan

3.1.1. Evaluasi *Input* Kebijakan

Dalam implementasi kebijakan, *input* merupakan elemen mendasar yang menentukan efektivitas pelaksanaan suatu program. Bridgman dan Davis (2000) menjelaskan bahwa *input* dalam kebijakan mencakup berbagai aspek yang berperan sebagai sumber daya awal dalam pelaksanaan program, seperti kesiapan sumber daya manusia, alokasi anggaran, serta sarana pendukung. Kualitas dan kecukupan *input* ini akan sangat memengaruhi kelancaran tahapan berikutnya dalam implementasi kebijakan.

Pada Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan, kesiapan *input* menjadi krusial mengingat kebijakan ini melibatkan berbagai OPD dengan peran yang berbeda-beda. Evaluasi terhadap aspek *input* dalam program ini mencakup

dua elemen utama, yaitu kesiapan sumber daya manusia yang bertugas menjalankan pendampingan serta ketersediaan anggaran dan sarana pendukung untuk memastikan pelaksanaan program dapat berjalan dengan baik. Dengan mengevaluasi kesiapan *input*, dapat diketahui sejauh mana kebijakan ini memiliki landasan yang kuat untuk mencapai tujuan pengentasan kemiskinan di desa dampingan.

a. Sumber Daya Manusia

Keberhasilan implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang menjalankannya. Sebagai kebijakan yang menuntut keterlibatan banyak OPD dalam mendampingi desa-desa miskin ekstrem, faktor tenaga kerja menjadi aspek krusial yang menentukan efektivitas pelaksanaan di lapangan. Namun, dalam praktiknya, program ini menghadapi sejumlah tantangan yang berakar pada keterbatasan jumlah pegawai, ketidaksesuaian kompetensi dengan kebutuhan desa, serta ketiadaan insentif dan dukungan tambahan bagi pegawai yang bertugas.

Dalam evaluasi kebijakan menurut Bridgman dan Davis (2000), kesiapan tenaga kerja merupakan bagian dari indikator *input*, yang mencakup kecukupan jumlah tenaga kerja, kesesuaian kompetensi, serta kesiapan pegawai dalam menjalankan kebijakan. Ketika salah satu atau lebih dari elemen ini tidak terpenuhi, maka kebijakan berisiko mengalami hambatan serius dalam implementasinya. Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan menghadapi permasalahan yang kompleks dalam aspek SDM, di mana tenaga kerja yang tersedia tidak hanya terbatas secara jumlah, tetapi juga tidak didukung dengan sistem insentif dan

pelatihan yang memadai. Hal ini berdampak pada bagaimana kebijakan diimplementasikan di tingkat desa, di mana pendampingan sering kali dilakukan secara administratif tanpa adanya keterlibatan aktif dan substansial dari OPD yang bertanggung jawab.

Salah satu OPD menghadapi kendala dalam alokasi tenaga kerja adalah Biro Pemerintahan, Otonomi Daerah, dan Kerjasama. Biro ini memiliki peran koordinatif dalam kebijakan daerah, sehingga tanggung jawab mereka dalam program desa dampingan lebih bersifat administratif dibandingkan dengan intervensi teknis langsung. Namun, dengan jumlah pegawai yang terbatas, tambahan tugas sebagai pendamping desa semakin memperbesar beban kerja yang mereka hadapi.

“Ya sebenarnya kalau dari segi SDM, disini ada 45 orang. Itu saja idealnya masih kurang untuk menjalankan tugas yang utama. Jadi ya satu orang bisa pegang banyak kerjaan, apa aja dipegang. Kadang sehari bisa ada rapat sampai 5 kali. Teman-teman tim sedikit, jadi lari sana, lari sini. Disini hampir setiap bulan padat terus” (wawancara dengan Analis Kebijakan Ahli Madya/Koordinator Kerja Sama Biro Pemotdaker, Betty Wulandari, tanggal 11 November 2024).

Pernyataan ini menegaskan bahwa kebijakan ini tidak didukung dengan alokasi tenaga kerja yang cukup, sehingga pegawai yang bertugas mengalami tekanan kerja yang tinggi. Dalam teori implementasi kebijakan, situasi ini dapat berujung pada rendahnya efektivitas pelaksanaan di lapangan karena pegawai harus membagi perhatian mereka antara tugas utama dan tugas tambahan yang diberikan. Dengan banyaknya agenda yang harus mereka selesaikan dalam satu waktu, pendampingan desa menjadi kurang optimal dan lebih bersifat administratif.

Selain keterbatasan tenaga kerja, persoalan yang tidak kalah penting adalah ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan kebutuhan pendampingan desa.

Sebagian besar OPD yang terlibat dalam program ini bukanlah lembaga yang memiliki keahlian dalam pemberdayaan masyarakat atau pengentasan kemiskinan. Sebagai contoh, Biro Hukum mendapatkan tugas untuk mendampingi desa miskin ekstrem, meskipun tugas utama mereka lebih berfokus pada aspek regulasi dan kebijakan hukum. Dalam wawancara, salah satu pegawai mereka mengungkapkan bahwa tugas pendampingan desa tidak dapat dilakukan secara langsung karena tidak sesuai dengan kapasitas mereka.

“Ya kita tidak bisa hadir sewaktu-waktu di desa dampingan. Misalnya kita menugaskan pegawai sini kesana, belum tentu mereka sanggup kan. Jadi kita mensiasati dengan sekaligus pemantauan menjalankan tugas utama. Kalau di sekda kan sifatnya koordinatif, administratif, bukan yang teknis” (wawancara dengan Koordinator PPHD Biro Hukum, Sri Wahyuningsih, tanggal 16 Desember 2024).

Kondisi ini semakin menguatkan fakta bahwa program desa dampingan lebih banyak dijalankan sebagai tugas administratif dibandingkan sebagai bentuk intervensi nyata terhadap masyarakat. Pegawai OPD yang tidak memiliki latar belakang teknis dalam pembangunan desa atau pengentasan kemiskinan cenderung hanya menjalankan tugas mereka dalam bentuk laporan dan koordinasi, tanpa memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan masyarakat yang mereka dampingi. Dalam evaluasi kebijakan, ketidaksesuaian kompetensi ini mencerminkan lemahnya kesiapan *input*, yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas keseluruhan program.

Sementara itu, Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) menghadapi tantangan yang sedikit berbeda. Sebagai OPD yang bertanggung jawab dalam pengembangan kepemudaan dan sektor pariwisata, Disporapar melihat program ini bukan sebagai tugas tambahan, tetapi sebagai pergeseran lokasi kerja.

“Kalau dari kita yang mengerjakan memang dari kita sendiri mas. Jadi leadingnya di sekretariat, kemudian sekretariat akan mengkompilasi program-program apa yang sekiranya bisa dilaksanakan di desa dampingan. Jadi bukan tanggung jawab tambahan, tapi hanya mengubah lokus saja” (wawancara dengan Sandy Suharto Putro, Analis Objek Wisata Disporapar, tanggal 16 Desember 2024).

Pendekatan ini cukup menarik karena menunjukkan adanya perbedaan cara pandang antar-OPD dalam melihat tugas pendampingan desa. Bagi sebagian OPD, program ini dianggap sebagai beban tambahan yang menyulitkan, sementara bagi yang lain, program ini hanya merupakan perubahan lokasi pelaksanaan tugas yang sudah ada. Namun, dalam konteks evaluasi kebijakan, meskipun tugas pendampingan dianggap tidak menambah beban kerja, efektivitas program tetap bergantung pada sejauh mana OPD dapat memberikan pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Jika pendekatan mereka hanya sebatas pengalihan tugas tanpa ada perubahan substansial dalam cara kerja, maka manfaat dari program ini akan tetap terbatas.

Bappeda, sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas perencanaan makro, juga menghadapi tantangan serupa dalam mengalokasikan sumber daya manusia mereka untuk program ini.

“Kalo PIC kami ada 2 orang, tapi untuk yang kesana kita bergantian. Jadi hampir setiap bulan kita ada kegiatan kesana. Kalau disesuaikan dengan tupoksi sebenarnya tidak ada kesesuaian khusus ya. Kalau di Bappeda kan terkait kemiskinan itu ada kebijakannya, di perencanaan dalam bentuk makro. Jadi tidak ada kekhususan untuk menangani ini. Ya ini tugas tambahan sih, tapi tupoksi utama tetap bisa jalan” (wawancara dengan Pejabat Fungsional Perencana Bappeda, tanggal 8 Desember 2024).

Kasus di Bappeda semakin menegaskan bahwa kebijakan ini tidak didukung oleh sistem pendampingan yang berbasis kebutuhan masyarakat, melainkan hanya sebagai tugas tambahan yang diberikan kepada OPD tanpa adanya strategi yang

matang. Dalam evaluasi kebijakan, kondisi ini menunjukkan bahwa elemen *input* dalam kebijakan masih belum cukup kuat untuk memastikan keberhasilan program.

Secara keseluruhan, kondisi SDM di berbagai OPD pendamping menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah tenaga kerja, beban kerja ganda, serta ketidaksesuaian kompetensi menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas program ini. Pegawai di berbagai OPD harus menjalankan tugas tambahan tanpa adanya kompensasi atau alokasi waktu khusus, sehingga pendampingan desa sering kali dilakukan secara minimalis dan formalitas belaka. Dengan kondisi seperti ini, efektivitas Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan dalam mengentaskan kemiskinan ekstrem menjadi sulit untuk dicapai secara optimal. Sebagaimana dinyatakan dalam evaluasi kebijakan Bridgman dan Davis (2000), kesiapan *input* merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Jika sumber daya manusia yang tersedia tidak sesuai dengan kebutuhan program, maka kebijakan hanya akan berjalan secara administratif tanpa memberikan dampak nyata bagi masyarakat desa dampingan.

b. Alokasi Anggaran dan Sarana Pendukung

Alokasi anggaran dan sarana pendukung merupakan faktor krusial dalam keberhasilan implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan. Dalam evaluasi kebijakan menurut Bridgman dan Davis (2000), kecukupan anggaran serta ketersediaan sarana operasional merupakan bagian dari indikator *input* yang menentukan keberhasilan kebijakan. Jika kebijakan tidak memiliki dukungan finansial dan sarana yang memadai, maka implementasinya cenderung

terbatas pada aspek administratif tanpa intervensi nyata yang dapat memberikan dampak signifikan bagi masyarakat.

Dalam pelaksanaan program ini, salah satu tantangan terbesar adalah tidak adanya anggaran khusus yang dialokasikan untuk desa dampingan dalam APBD. Program ini tidak memiliki pos anggaran tersendiri di dalam struktur anggaran daerah, sehingga pendanaannya sangat bergantung pada OPD pendamping. Namun, dalam sistem penganggaran pemerintah daerah, hanya OPD teknis yang memiliki tupoksi langsung dalam pengentasan kemiskinan yang dapat mengalokasikan anggaran APBD untuk intervensi di desa dampingan. OPD seperti Dinas Sosial, Dinas Kesehatan, atau Dinas Pekerjaan Umum memiliki program yang memang sudah dirancang untuk mendukung masyarakat miskin, sehingga mereka bisa menggunakan APBD untuk melaksanakan program-program di desa dampingan.

Sebaliknya, OPD non-teknis seperti Biro Hukum, Biro Pemerintahan, dan Inspektorat tidak memiliki kewenangan untuk mengalokasikan APBD untuk program ini karena tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) mereka. OPD-OPD ini tidak memiliki skema anggaran untuk intervensi sosial, sehingga mereka tidak bisa menggunakan dana APBD dalam mendukung desa dampingan. Akibatnya, mereka hanya dapat berperan dalam aspek koordinatif atau administratif tanpa adanya intervensi konkret di lapangan.

Kondisi ini menciptakan kesenjangan dalam efektivitas program, di mana OPD teknis dapat menjalankan program dengan dukungan dana APBD, sementara OPD non-teknis harus mencari sumber pendanaan di luar APBD untuk dapat berkontribusi dalam program ini. OPD non-teknis diarahkan untuk menggandeng

berbagai sumber pendanaan eksternal seperti CSR perusahaan, Baznas, atau Unit Pengumpul Zakat (UPZ) guna membiayai intervensi di desa dampingan.

Biro Kesra, sebagai leading sector dalam program ini, menegaskan bahwa OPD yang tidak memiliki anggaran langsung terkait pengentasan kemiskinan harus berupaya mengoptimalkan sumber pendanaan non-APBD.

“Kemudian untuk anggaran, mereka yang tidak linear kan tidak ada yang langsung ke masyarakat, sehingga kita harus menggandeng CSR, Baznas, Perguruan Tinggi. Jadi khusus untuk OPD yang memang bukan tupoksinya untuk penanganan kemiskinan, mereka harus berupaya keras untuk mengoptimalkan potensi anggaran non APBD. Karena terus terang anggarannya bukan untuk itu. Kalau pengaruhnya jelas lebih optimal yang OPD teknis. Mereka kan sudah ada alokasi anggaran” (wawancara dengan Analis Kebijakan Ahli Muda Biro Kesra, Eny Suryani, tanggal 11 November 2024).

Bagi OPD non-teknis, keterbatasan anggaran ini menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan program di desa dampingan. Tanpa dana operasional dari APBD, mereka tidak dapat menjalankan program secara mandiri dan sangat bergantung pada ketersediaan dana dari sumber eksternal. Jika CSR atau Baznas tidak memberikan dukungan, maka intervensi yang dilakukan OPD ini akan sangat terbatas atau bahkan tidak dapat berjalan sama sekali.

Kondisi ini diakui oleh Biro Hukum, yang menyatakan bahwa mereka tidak memiliki anggaran operasional untuk program ini, sehingga mereka hanya bisa mengandalkan kerja sama dengan pihak eksternal untuk bisa menjalankan intervensi di desa dampingan.

“Keterbatasannya ya kita tidak punya anggaran. Tidak seperti OPD teknis yang punya anggaran. Jadi selama ini kita ya hanya mengandalkan kerja sama. Ya kita cuma bisa mensinergikan tadi. Itu pun juga tidak mudah, tidak langsung bisa dapat. Kadang juga antre, kadang tidak dapat jatah. Kalau OPD teknis yang punya anggaran, pasti bisa lebih efektif mengimplementasikan program ini” (wawancara dengan Koordinator PPHD Biro Hukum, Sri Wahyuningsih, tanggal 16 Desember 2024).

Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) menghadapi kondisi serupa. Tanpa adanya alokasi anggaran khusus, mereka hanya bisa menggunakan anggaran pengawasan dan pengendalian (wasdal), yang berarti mereka hanya dapat melakukan kunjungan ke desa dampingan jika lokasinya berdekatan dengan wilayah yang menjadi tugas utama mereka.

“Kalau soal anggaran, kita memang tidak punya anggaran khusus. Tapi kita punya anggaran wasdal, pengawasan dan pengendalian. Kalau kita mau ke wilayah yang dekat dengan wilayah desa dampingan, sekalian dapat yang tupoksi pokoknya, sekalian mampir ke desa dampingan” (wawancara dengan Kepala UPT Laboratorium Dinas ESDM, Mashfufah, tanggal 5 Desember 2024).

Dampak dari keterbatasan anggaran ini juga dirasakan langsung oleh desa dampingan. Beberapa kepala desa menyatakan bahwa intervensi yang dilakukan OPD sering kali tidak optimal karena bergantung pada ketersediaan dana eksternal. Kepala Desa Krajanbogo menekankan bahwa pendampingan seharusnya dilakukan oleh OPD yang memang memiliki tugas utama di bidang pengentasan kemiskinan, karena OPD seperti Dinas Sosial memiliki anggaran yang lebih jelas untuk menangani permasalahan desa.

“Jadi ya memang harusnya lebih konkret ke dinas yang memang khusus menangani kemiskinan. Karena kalau dengan khusus yang menangani itu pasti didukung dengan dana. OPD yang sudah-sudah ini kan juga repot kalau tidak ada dana. Kalau ada anggaran kan bisa lebih optimal programnya” (wawancara dengan Sekretaris Desa Krajanbogo, H.M. Sucipto, S.Pd.I., tanggal 12 November 2024).

Kepala Desa Prampelan juga menegaskan bahwa OPD yang tidak memiliki anggaran khusus sulit untuk melakukan intervensi yang konkret dalam mendampingi desanya. Ia menyatakan bahwa Biro Hukum yang mendampingi desanya tidak memiliki dana untuk program pengentasan kemiskinan, sehingga

intervensi yang dilakukan terbatas pada sosialisasi dan distribusi bantuan sembako dari pihak eksternal.

“Kalau yang lebih efektif ya seharusnya yang bidangnya, dinas sosial atau yang lain. Jadi kan tahu persis bagaimana harus melaksanakan program. Terus yang terpenting ada sumber dananya. Biro Hukum kan tidak ada dana untuk mengentaskan kemiskinan” (wawancara dengan Kepala Desa Prampelan, Muhammad Qoif, tanggal 12 November 2024).

Tantangan dalam aspek alokasi anggaran menunjukkan bahwa program ini tidak memiliki skema pembiayaan yang jelas, sehingga hanya OPD teknis yang memiliki kewenangan menggunakan APBD untuk intervensi langsung di desa dampingan. OPD non-teknis yang tidak memiliki tupoksi dalam pengentasan kemiskinan tidak dapat mengalokasikan anggaran daerah, sehingga mereka harus mencari sumber pendanaan di luar APBD. Ketergantungan pada CSR, Baznas, dan UPZ membuat intervensi yang dilakukan OPD non-teknis menjadi tidak pasti dan sangat bergantung pada ketersediaan dana eksternal.

3.1.2. Evaluasi Proses Implementasi Kebijakan

Dalam implementasi kebijakan, proses merupakan elemen kunci yang menentukan sejauh mana kebijakan dijalankan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Bridgman dan Davis (2000) mengemukakan bahwa evaluasi terhadap proses implementasi kebijakan mencakup efektivitas mekanisme kerja serta koordinasi antar pemangku kepentingan yang terlibat. Proses yang berjalan secara efektif akan memastikan kebijakan dapat diterapkan dengan baik di lapangan, sementara hambatan dalam mekanisme kerja dan koordinasi dapat menghambat pencapaian tujuan kebijakan.

Dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan, mekanisme kerja OPD dalam mendampingi desa dampingan menjadi salah satu aspek utama yang dievaluasi. Proses operasional yang diterapkan, pola komunikasi antara OPD dan desa dampingan, serta keterlibatan langsung OPD dalam implementasi kebijakan menentukan efektivitas program ini di tingkat desa. Selain itu, koordinasi antar pemangku kepentingan, terutama antara OPD dan instansi lain yang terlibat, berperan penting dalam menjaga keterpaduan pelaksanaan kebijakan.

3.1.1. Mekanisme Kerja

Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan tidak memiliki panduan terperinci yang mengatur bentuk intervensi yang harus dilakukan oleh OPD dalam mendampingi desa. Biro Kesejahteraan Rakyat (Biro Kesra) sebagai leading sector program, bersama dengan Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan (TKPK) dan Bappeda, tidak menyusun pedoman teknis yang menetapkan standar pelaksanaan program. Akibatnya, OPD diberikan kebebasan penuh dalam menentukan jenis intervensi yang akan dilakukan di desa dampingan masing-masing. Kebijakan ini mengakibatkan variasi yang besar dalam pendekatan yang digunakan, karena setiap OPD memiliki interpretasi yang berbeda mengenai bentuk pendampingan yang harus dilakukan.

Buku Panduan “Gerakan Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan Menuju Desa Lebih Sejahtera” memberikan kerangka umum mengenai pelaksanaan program tanpa menyertakan standar teknis yang terperinci. Buku ini menjelaskan latar belakang, dasar hukum, serta maksud dan tujuan program, tetapi tidak menetapkan pedoman teknis bagi OPD dalam melaksanakan intervensi.

Panduan ini juga membahas konsep kemiskinan, strategi penanggulangan, serta pendekatan pemberdayaan masyarakat secara makro tanpa memberikan instruksi spesifik. Bagian mengenai pelaksanaan program hanya menguraikan prinsip, tahapan, serta hubungan antar pihak yang terlibat, tetapi tidak memberikan ketentuan baku mengenai bentuk kegiatan yang harus dilakukan OPD di desa dampingan. Dalam aspek pemantauan dan evaluasi, panduan ini menekankan pentingnya pelaporan, namun tidak menetapkan indikator keberhasilan yang spesifik, sehingga pengukuran efektivitas program menjadi tidak jelas. Panduan ini ditutup dengan harapan agar program ini dilaksanakan dengan komitmen tinggi oleh OPD, tanpa memberikan tolok ukur yang mengikat bagi keberhasilan intervensi.

Meskipun buku panduan ini bertujuan memberikan arah bagi OPD dalam melaksanakan pendampingan, isinya masih bersifat makro tanpa mengatur detail teknis mengenai jenis intervensi yang harus dilakukan. OPD diberikan kebebasan dalam menentukan pendekatan mereka, yang menyebabkan variasi dalam implementasi program di berbagai desa dampingan. Pelaksanaan Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan tidak memiliki standarisasi yang jelas dalam pelaksanaannya. Setiap OPD diberikan kebebasan untuk menentukan bentuk intervensinya sendiri tanpa adanya pedoman yang mengatur metode dan capaian yang harus dipenuhi. Tidak ada acuan baku mengenai jenis kegiatan yang harus dilakukan, indikator keberhasilan yang harus dicapai, ataupun mekanisme evaluasi yang digunakan untuk mengukur dampak kebijakan di desa dampingan. Akibatnya, implementasi program ini bersifat heterogen, tergantung pada bagaimana setiap OPD menafsirkan tugas mereka dalam konteks pendampingan desa.

Ketidakteraturan dalam implementasi program ini juga terlihat dari minimnya perhatian terhadap aspek substansi kebijakan. Salah satu indikasi dari kurangnya standarisasi ini adalah bahwa Biro Kesra sebagai leading sector tidak mempermasalahkan aspek substansial dari pendampingan, melainkan hanya menekankan aspek administratif seperti ketepatan pelaporan.

“Kalau dari Pemprov, terutama leading sektornya di Biro Kesra itu tidak pernah mempermasalahkan soal substansial, yang penting sudah ada upaya untuk membantu. Paling yang disinggung itu hanya ketepatan pelaporan setiap bulan.” (Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Program Bappeda Provinsi Jawa Tengah, Ameliasari Budiprahara, tanggal 11 November 2024).

Sejalan dengan hal tersebut, TKPK Provinsi juga tidak menetapkan standar baku bagi OPD dalam implementasi program, dengan alasan bahwa OPD yang tidak memiliki kewenangan langsung dalam pengentasan kemiskinan akan kesulitan jika diberikan target capaian tertentu.

“Kita juga tidak menargetkan standar tertentu, karena kami paham bahwa OPD yang tidak terkait langsung akan berat fungsinya ketika dibandingkan dengan OPD yang terkait langsung. Di anggaran mereka saja tidak diizinkan melakukan intervensi di luar tupoksi. Makannya yang memungkinkan hanya kontribusi koordinasi.” (Wawancara dengan Fungsional Perencana Madya Bappeda/Sekretariat TKPK Provinsi Jawa Tengah, Nurwi Mayasari F., tanggal 11 November 2024).

Selain itu, keterbatasan dalam perumusan pedoman teknis juga berkontribusi terhadap ketidakseragaman dalam mekanisme kerja OPD. Beberapa OPD mengandalkan petunjuk teknis dari dinas teknis yang relevan dengan tugas mereka, sementara OPD lain menjalankan program tanpa rujukan yang jelas.

“Kalau pedoman pelaksanaan itu kan belum sampai ke teknis, narasi di panduan masih secara makro saja. Jadi ya standar pelaksanaan itu beda-beda, tergantung juknis dari dinas teknis yang mengerjakan.” (Wawancara dengan Analis Kebijakan Ahli Madya/Koordinator Kerja Sama Biro Pemotdaker, Betty Wulandari, tanggal 11 November 2024).

Perbedaan dalam penerapan program ini juga dirasakan oleh desa dampingan, di mana beberapa OPD lebih aktif dibandingkan yang lain. Dalam beberapa kasus, ada OPD yang hadir lebih sering dan menjalankan program lebih optimal, sementara OPD lainnya tidak menunjukkan keterlibatan yang berarti.

“Kalau saya secara umum hanya membandingkan ESDM dan Kepemudaan ini agak berbeda. Lebih agak lumayan yang ESDM dibandingkan dengan Kepemudaan. Yang kepemudaan ini jarang terlihat, dan programnya juga saya rasa masih kurang.” (Wawancara dengan Sekretaris Desa Krajanbogo, Sucipto, tanggal 12 November 2024).

Ketidaksesuaian tupoksi OPD dengan kebijakan ini semakin diperparah dengan tidak adanya target capaian yang jelas. OPD tidak diberikan batasan atau target spesifik mengenai dampak yang harus dicapai, sehingga banyak di antara mereka yang hanya menjalankan tugas sebatas memenuhi kewajiban administratif.

“Ya walaupun kita paham, sebenarnya ini bukan tupoksi mereka. Itu juga pertimbangannya tidak dipasang target tertentu. Kan tidak sesuai dengan tupoksi mereka, kalau dipasang target, ya mereka mau pakai uang dari mana.” (Wawancara dengan Fungsional Perencana Madya Bappeda/Sekretariat TKPK Provinsi Jawa Tengah, Nurwi Mayasari F., tanggal 11 November 2024).

Dalam praktiknya, sebagian OPD menjalankan program ini sebagai bagian dari agenda kerja reguler mereka, dengan menyesuaikan pendampingan desa ke dalam program yang sudah ada. OPD yang memiliki tupoksi terkait kemiskinan cenderung memasukkan desa dampingan ke dalam skema intervensi yang mereka jalankan, misalnya melalui bantuan sosial atau program pemberdayaan ekonomi. Namun, bagi OPD yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan isu kemiskinan, pendampingan desa sering kali hanya bersifat administratif atau seremonial, tanpa ada program konkret yang menasar permasalahan kemiskinan di desa dampingan.

Ketidakkonsistenan ini juga tampak dalam pola pendampingan yang dilakukan oleh OPD. Beberapa OPD hanya menjalankan program dalam bentuk koordinasi dan asistensi administratif, tanpa ada intervensi langsung ke masyarakat desa dampingan. Sebaliknya, ada pula OPD yang mencoba melakukan pendampingan lebih intensif dengan memberikan pelatihan atau bantuan teknis. Namun, karena tidak ada standar yang mengikat, desa dampingan menerima bentuk intervensi yang sangat beragam, yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka.

Implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan juga menghadapi berbagai bentuk resistensi birokrasi yang muncul secara terselubung. Resistensi ini terjadi dalam bentuk kepatuhan palsu, pengabaian tugas, simplifikasi proses, dan diskresi dalam pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, resistensi ini merupakan tantangan dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan. Ketidaksesuaian antara kebijakan dan tupoksi OPD, serta keputusan politik yang tidak memperhitungkan kesiapan teknis birokrasi, menyebabkan program ini dijalankan secara minimal dan tidak optimal dalam mencapai tujuan pengentasan kemiskinan di desa dampingan. Evaluasi terhadap mekanisme kerja dalam program ini menunjukkan bahwa tanpa adanya standar pelaksanaan yang jelas, target yang tegas, dan sistem koordinasi yang efektif, implementasi kebijakan akan terus menghadapi tantangan struktural. Tanpa perubahan yang signifikan dalam desain kebijakan, resistensi birokrasi ini akan tetap berlanjut dan menghambat efektivitas program dalam jangka panjang.

3.1.2. Koordinasi Antar Pemangku Kepentingan

Koordinasi antar pemangku kepentingan dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan menjadi salah satu aspek kunci dalam efektivitas implementasi kebijakan. Program ini tidak hanya menuntut koordinasi antar-OPD di tingkat provinsi, tetapi juga koordinasi lintas sektor yang melibatkan berbagai aktor eksternal seperti perusahaan melalui Corporate Social Responsibility (CSR), Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Unit Pengumpul Zakat (UPZ), serta perguruan tinggi. Keterlibatan berbagai pihak ini diharapkan dapat memperkuat intervensi yang dilakukan di desa dampingan, mengingat keterbatasan anggaran OPD dalam menjalankan program ini.

Namun, temuan menunjukkan bahwa koordinasi antar instansi masih mengalami berbagai kendala yang menghambat keberhasilan program. Struktur birokrasi yang hierarkis dan rigid memperlambat pengambilan keputusan serta implementasi kebijakan di lapangan. OPD tingkat provinsi yang bertindak sebagai koordinator sering kali harus menunggu arahan lebih lanjut dari pimpinan sebelum mengambil tindakan konkret. Ketergantungan pada sistem hierarki ini menyebabkan program berjalan lambat, kurang responsif terhadap kondisi di desa, dan sulit memberikan solusi yang cepat terhadap permasalahan yang muncul.

Hambatan struktural dalam birokrasi ini juga mengakibatkan koordinasi antar-OPD tidak berjalan secara efektif. Beberapa OPD menjalankan program berdasarkan kebijakan internal masing-masing, bukan berdasarkan mekanisme koordinasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah provinsi. Hal ini berkontribusi pada perbedaan dalam pendekatan dan efektivitas pelaksanaan program. Seperti yang disampaikan oleh seorang pejabat TKPK Provinsi Jawa Tengah, dalam

penyusunan program ini terdapat berbagai kepentingan yang harus diakomodasi, sehingga penyederhanaan panduan dilakukan agar dapat menyesuaikan dengan kondisi di setiap OPD.

“Jadi itu sudah kami sederhanakan karena kami memikirkan OPD yang tidak langsung tadi, tetapi tidak mengurangi esensi” (Wawancara dengan Fungsional Perencana Madya Bappeda/Sekretariat TKPK Provinsi Jawa Tengah, Nurwi Mayasari F., tanggal 11 November 2024).

Minimnya koordinasi ini juga dirasakan di tingkat desa dampingan. Kepala Desa Kedungwaduk mengungkapkan bahwa OPD provinsi tidak memiliki mekanisme koordinasi yang jelas dengan pemerintah kabupaten, sehingga terjadi tumpang tindih dalam program pengentasan kemiskinan. OPD yang turun ke desa sering kali harus menyesuaikan diri dengan kebijakan yang sudah berjalan di tingkat kabupaten tanpa ada sinkronisasi yang jelas.

“Kemarin kalau mau turun langsung, suruh koordinasi dulu dengan kabupaten. Jadi tidak bertumbukan programnya. Itu kan programnya sama, terkait pengentasan kemiskinan, tapi masih jalan sendiri-sendiri” (Wawancara dengan Kepala Desa Kedungwaduk, Priyadi, tanggal 4 November 2024).

Tidak adanya mekanisme koordinasi yang kuat juga menyebabkan masing-masing OPD memiliki cara kerja sendiri-sendiri dalam implementasi program. OPD dengan manajemen yang lebih kuat dapat menjalankan pendampingan secara lebih baik, sementara OPD yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan program cenderung hanya menjalankannya sebagai tugas administratif.

“Disini dari Bapak Pimpinan kami, Pak Kepala Biro mengeluarkan SK Tim untuk gerakan itu. Ini di luar struktural, di luar tupoksi ya, tugas khusus tadi mas. Pelaksanaan ini merupakan komitmen bersama dalam upaya mendukung misi ketiga pembangunan Jawa Tengah dalam penanggulangan kemiskinan. Ini masing-masing OPD beda-beda, tergantung manajerialnya. Jadi kita bagi habis perannya, di sela-sela tugas” (Wawancara dengan Analis Kebijakan Ahli Madya/Koordinator Kerja Sama Biro Pemotdaker, Betty Wulandari, tanggal 11 November 2024).

Program ini juga melibatkan banyak OPD dengan tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda, mulai dari OPD teknis yang memiliki kewenangan dalam pengentasan kemiskinan hingga OPD yang lebih bersifat administratif. Ketika tidak ada mekanisme koordinasi yang jelas, terjadi kebingungan dalam pelaksanaan di lapangan. Beberapa OPD merasa bahwa tugas mereka hanya sebatas melakukan pendampingan dan melaporkan, tanpa tanggung jawab nyata dalam memberikan intervensi yang berdampak signifikan bagi desa dampingan.

Ketimpangan dalam efektivitas intervensi ini semakin diperparah dengan tidak adanya mekanisme koordinasi antar-OPD. Karena setiap OPD menjalankan programnya masing-masing tanpa ada standar yang seragam, tidak ada upaya untuk menyamakan tingkat intervensi antar desa. Dalam beberapa kasus, desa yang memiliki jaringan dengan OPD yang lebih proaktif mendapatkan manfaat yang lebih besar, sementara desa yang didampingi oleh OPD yang minim intervensi hanya menerima dampingan dalam bentuk konsultasi atau pengarahan yang tidak memiliki dampak nyata. Tidak ada sistem yang memastikan bahwa setiap desa mendapatkan tingkat intervensi yang setara, sehingga terjadi ketimpangan dalam efektivitas program antar daerah.

Koordinasi lintas sektor juga menjadi tantangan tersendiri. Kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal membutuhkan keselarasan visi dan mekanisme yang terkoordinasi, yang dalam praktiknya masih belum optimal. Setiap institusi memiliki kebijakan dan prosedur tersendiri dalam menyalurkan bantuan, yang tidak selalu dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik desa dampingan. Selain itu, kurangnya mekanisme komunikasi yang efektif antar OPD

dengan mitra eksternal menyebabkan potensi dukungan dari sektor swasta dan lembaga filantropi tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

“Jadi selama ini kita ya hanya mengandalkan kerja sama. Ya kita cuma bisa mensinergikan tadi. Itu pun juga tidak mudah, tidak langsung bisa dapat. Kadang juga antre, kadang tidak dapat jatah. Kalau OPD teknis yang punya anggaran, pasti bisa lebih efektif mengimplementasikan program ini” (Wawancara dengan Koordinator PPHD (Penegakan Produk Hukum Daerah) Biro Hukum, Sri Wahyuningsih, tanggal 16 Desember 2024).

Meskipun program ini mendorong OPD untuk mencari sumber pendanaan di luar APBD, koordinasi dengan CSR, BAZNAS, UPZ, dan perguruan tinggi tidak selalu berjalan dengan lancar. Setiap institusi memiliki prioritas dan mekanisme pendanaan sendiri yang tidak selalu sejalan dengan kebutuhan desa dampingan. Tanpa ada mekanisme koordinasi yang efektif, sulit bagi OPD untuk mengakses sumber daya eksternal secara sistematis, sehingga program ini bergantung pada inisiatif masing-masing OPD dalam menjalin kerja sama dengan pihak eksternal.

Dengan demikian, kelemahan dalam koordinasi antar pemangku kepentingan menjadi salah satu faktor utama yang menghambat efektivitas Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan. Struktur birokrasi yang hierarkis, kurangnya komunikasi antara instansi yang terlibat, serta tantangan dalam menjalin kerja sama lintas sektor menyebabkan koordinasi tidak berjalan optimal. Tanpa adanya mekanisme koordinasi yang lebih efektif dan sistematis, program ini berisiko mengalami tumpang tindih, fragmentasi pelaksanaan, serta kurangnya dampak nyata bagi masyarakat desa dampingan.

3.1.3. Evaluasi *Output* Kebijakan

Output kebijakan merupakan hasil nyata dari implementasi program yang dapat diukur secara langsung. Dalam konteks Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa

Dampingan, evaluasi *output* kebijakan mencakup dua aspek utama, yaitu produk kebijakan yang dihasilkan dan penerima manfaat dari program. Produk kebijakan mencakup bentuk konkret dari intervensi yang telah dilakukan oleh OPD, baik berupa bantuan fisik, pendampingan, maupun pelatihan. Sementara itu, penerima manfaat mengacu pada kelompok sasaran yang telah menerima intervensi dan sejauh mana mereka merasakan dampak dari kebijakan tersebut.

Evaluasi *output* kebijakan penting untuk mengukur sejauh mana program ini telah mencapai tujuannya dalam membantu desa dampingan. Mengingat tidak adanya standar yang seragam dalam bentuk intervensi yang dilakukan oleh masing-masing OPD, *output* yang dihasilkan dari program ini cenderung bervariasi, baik dalam jenis maupun cakupan manfaat yang diterima oleh desa dampingan. Beberapa OPD yang memiliki tupoksi yang relevan dengan pengentasan kemiskinan dapat memberikan intervensi yang lebih terarah dan substansial, sementara OPD yang tidak memiliki keterkaitan langsung sering kali hanya memberikan bantuan dalam bentuk kegiatan seremonial atau administratif.

a. Produk Kebijakan dan Penerima Manfaat

Produk kebijakan dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan merupakan berbagai bentuk intervensi yang dilakukan oleh OPD dalam mendukung pengentasan kemiskinan di desa dampingan. Produk ini mencakup bantuan sosial, program pelatihan keterampilan, pembangunan infrastruktur kecil, serta kegiatan pendampingan yang bersifat konsultatif. Namun, karena tidak adanya standar yang mengatur bentuk intervensi secara spesifik, setiap OPD memiliki kebebasan dalam menentukan jenis bantuan yang diberikan. Akibatnya, *output*

kebijakan di setiap desa dampingan sangat bervariasi, tergantung pada peran dan kapasitas masing-masing OPD.

Secara keseluruhan program ini telah menghasilkan berbagai bentuk bantuan di 86 desa dampingan pada tahun 2024. Beberapa hasil intervensi utama meliputi:

- 1) Peningkatan kualitas rumah tidak layak huni (RTLH) dengan total 193 unit yang tersebar di berbagai desa dampingan.
- 2) Pembangunan sanitasi dan jambanisasi, dengan total 325 unit jamban yang telah dibangun.
- 3) Bantuan listrik murah bagi 187 KK yang sebelumnya belum memiliki akses listrik.
- 4) Program pertanian dan peternakan, termasuk distribusi 6.000 bibit cabai, 20.000 bibit ikan, 6.406 ayam, serta bantuan alat pertanian dan pakan ternak.
- 5) Pembangunan infrastruktur desa, seperti jaringan internet desa, sistem penyediaan air minum (SPAM) untuk 350 KK, penerangan jalan umum dengan solar cell, dan pembangunan rumah sampah.
- 6) Pelatihan dan pemberdayaan masyarakat, termasuk pelatihan budidaya jamur tiram (120 orang), budidaya lebah madu (155 orang), tata boga (264 orang), serta berbagai program wirausaha dan peningkatan produktivitas ekonomi perempuan.
- 7) Bantuan sosial, seperti 1.797 paket sembako, 4.865 kg beras, bantuan alat sekolah, dan santunan anak yatim.
- 8) Intervensi bidang kesehatan, seperti edukasi stunting, pemeriksaan kesehatan gratis, serta program Desa Siaga Sehat Jiwa (DSSJ).

Penerima manfaat dari program ini adalah masyarakat di desa dampingan yang mengalami kondisi sosial dan ekonomi rentan. Namun, dalam praktiknya, distribusi manfaat tidak selalu merata. Beberapa desa menerima intervensi yang lebih komprehensif karena didampingi oleh OPD yang memiliki anggaran serta kewenangan langsung dalam pengentasan kemiskinan. Sebaliknya, desa yang didampingi oleh OPD yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan isu kemiskinan sering kali hanya mendapatkan manfaat dalam bentuk konsultasi atau bantuan administratif yang dampaknya kurang signifikan. Perbedaan ini menimbulkan ketimpangan dalam efektivitas kebijakan antar desa dampingan, sehingga tujuan utama dari program ini tidak sepenuhnya tercapai secara merata.

Meskipun program ini telah menghasilkan berbagai intervensi di desa dampingan, terdapat beberapa tantangan yang memengaruhi efektivitasnya. Salah satu kendala utama adalah ketidaksesuaian antara bentuk intervensi yang diberikan dengan kebutuhan spesifik masyarakat desa. Beberapa desa mendapatkan bantuan dalam bentuk infrastruktur dasar seperti RTLH dan jambanisasi, tetapi tidak memperoleh dukungan yang lebih berkelanjutan seperti pendampingan ekonomi atau akses permodalan yang dapat meningkatkan kemandirian masyarakat.

Selain itu, keterbatasan anggaran di beberapa OPD menyebabkan program ini lebih banyak berfokus pada intervensi jangka pendek, seperti pemberian sembako dan pelatihan keterampilan, tanpa adanya jaminan keberlanjutan dari program tersebut. Hal ini menyebabkan program tidak memiliki dampak struktural yang signifikan dalam pengentasan kemiskinan di desa dampingan.

Ketimpangan distribusi manfaat juga menjadi tantangan besar. Desa yang memiliki OPD pendamping dengan anggaran besar dan tupoksi yang berkaitan

langsung dengan pengentasan kemiskinan cenderung mendapatkan manfaat yang lebih besar dibandingkan desa yang didampingi oleh OPD yang tidak memiliki kewenangan di bidang tersebut. Akibatnya, efektivitas program ini tidak merata, dengan beberapa desa mendapatkan manfaat yang lebih substansial dibandingkan yang lain.

Selain itu, ketiadaan mekanisme pemantauan dan evaluasi yang jelas juga menghambat efektivitas kebijakan ini. Tidak adanya standar indikator keberhasilan yang seragam menyebabkan sulitnya mengukur dampak nyata dari intervensi yang dilakukan. Beberapa program seperti pelatihan wirausaha dan pendampingan ekonomi sering kali berhenti pada tahap awal tanpa ada tindak lanjut dalam bentuk pendampingan berkelanjutan atau akses modal yang dapat membantu penerima manfaat mengembangkan usaha mereka.

Dengan demikian, meskipun program ini telah menghasilkan berbagai produk kebijakan yang berkontribusi dalam pengentasan kemiskinan, efektivitasnya masih menghadapi berbagai kendala. Tanpa adanya perbaikan dalam hal distribusi manfaat, kesesuaian intervensi dengan kebutuhan desa, serta mekanisme pemantauan dan evaluasi yang lebih baik, program ini masih berisiko menjadi sekadar program administratif tanpa dampak jangka panjang yang signifikan bagi masyarakat desa dampingan.

b. Kualitas Hasil Kebijakan

Kualitas hasil kebijakan dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan dapat dinilai dari sejauh mana intervensi yang dilakukan oleh OPD memberikan dampak nyata terhadap pengentasan kemiskinan di desa dampingan.

Secara umum, meskipun program ini telah menghasilkan berbagai bentuk intervensi, efektivitasnya masih menghadapi sejumlah kendala yang memengaruhi kualitas hasil kebijakan.

Salah satu tantangan utama adalah ketidaksesuaian antara intervensi yang diberikan dengan kebutuhan nyata masyarakat di desa dampingan. Beberapa desa menerima bantuan yang bersifat jangka pendek, seperti sembako dan pelatihan keterampilan, tetapi tidak mendapatkan dukungan lanjutan seperti akses modal atau pasar untuk mengembangkan usaha. Hal ini menyebabkan sebagian besar program hanya memberikan dampak sementara tanpa menghasilkan perubahan struktural yang signifikan dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, ketimpangan dalam distribusi intervensi antar desa juga menjadi faktor yang memengaruhi kualitas hasil kebijakan. Desa yang didampingi oleh OPD dengan anggaran dan tupoksi yang relevan cenderung mendapatkan manfaat lebih besar dibandingkan desa yang didampingi oleh OPD dengan keterbatasan anggaran atau tanpa keterkaitan langsung dengan isu kemiskinan. Akibatnya, terdapat perbedaan signifikan dalam efektivitas program antar wilayah.

Lebih lanjut, program yang berfokus pada bantuan infrastruktur seperti RTLH dan jambanisasi memang memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Namun, dalam beberapa kasus, proses verifikasi penerima manfaat masih menghadapi kendala administratif yang menyebabkan beberapa rumah tangga miskin tidak terakomodasi dalam program ini. Demikian pula, program pemberdayaan ekonomi seperti pelatihan kewirausahaan sering kali terhenti setelah tahap pelatihan tanpa ada tindak lanjut dalam bentuk akses modal atau pendampingan berkelanjutan.

Sebagai contoh, Dinas ESDM mendampingi Desa Ngambarsari, Kecamatan Karangtengah, Kabupaten Wonogiri, yang merupakan desa dengan tingkat kemiskinan ekstrem. Intervensi yang dilakukan meliputi tinjauan langsung ke desa, koordinasi dengan aparat desa, serta pemetaan potensi dan permasalahan masyarakat. Berdasarkan hasil pemetaan, ditemukan bahwa masih terdapat warga yang belum memiliki akses listrik dan permasalahan utama yang dihadapi adalah penyediaan air bersih.

Untuk mengatasi hal tersebut, Dinas ESDM melakukan beberapa langkah strategis, seperti mengusulkan bantuan sosial sambungan listrik gratis dalam APBD tahun berikutnya atau melalui APBD Perubahan. Selain itu, dilakukan koordinasi dengan OPD lain, seperti Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman untuk penanganan RTLH dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang untuk penyediaan sarana air bersih. Dinas ESDM juga berupaya menggandeng pihak swasta melalui program CSR guna mendukung beasiswa, bantuan modal usaha, serta pemasaran produk UMKM bagi masyarakat setempat.

Intervensi ini menghasilkan berbagai dampak positif bagi masyarakat, seperti peningkatan kualitas hidup melalui bantuan listrik murah, penyediaan sumur air bersih, serta distribusi makanan bergizi untuk anak stunting. Di sektor ekonomi, masyarakat mendapatkan bantuan peralatan bagi UMKM makanan, bantuan peralatan pasca panen seperti mesin pipil jagung, pemasangan listrik untuk pasar, serta dukungan pengembangan usaha air minum isi ulang. Selain itu, program ini juga mencakup distribusi bibit ikan dan ayam untuk meningkatkan ekonomi peternak serta pelatihan industri makanan untuk meningkatkan keterampilan wirausaha masyarakat.

Sementara itu, Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) melaksanakan program pendampingan kewirausahaan bagi pemuda desa serta pengembangan sarana prasarana olahraga dan promosi desa wisata. Program ini berfokus pada mendorong keterlibatan aktif pemuda dalam kewirausahaan berbasis potensi desa, seperti sektor pariwisata dan ekonomi kreatif. Disporapar juga mendukung penyelenggaraan event pariwisata sebagai strategi untuk menarik wisatawan dan meningkatkan perekonomian desa. Selain itu, dalam pemenuhan indikator keberhasilan program, Disporapar berkoordinasi dengan OPD lain untuk memastikan bahwa desa dampingan memperoleh manfaat dari berbagai program bantuan, seperti RTLH dan jambanisasi. Namun, tantangan utama dalam implementasi program ini adalah masih rendahnya partisipasi pemuda desa dalam program kewirausahaan, sehingga diperlukan strategi yang lebih intensif dalam meningkatkan keterlibatan mereka.

Di Desa Tibayan, Disporapar memberikan pendampingan kepada Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), memberikan arahan terkait perencanaan dan pengembangan wisata desa. Selain itu, Disporapar juga berperan dalam program penanganan stunting dengan memberikan makanan tambahan selama 90 hari, bekerja sama dengan BPD Jateng. Namun, efektivitas program ini masih dipertanyakan, mengingat durasi pemberian bantuan yang relatif singkat. Di bidang kewirausahaan pemuda, Disporapar telah menyelenggarakan pelatihan berbagai keterampilan, seperti bengkel, pembuatan batako, dan UMKM. Namun, tantangan yang dihadapi adalah kurangnya dukungan modal bagi peserta pelatihan, sehingga banyak usaha yang tidak dapat berkembang lebih lanjut.

Di sisi lain, Bappeda lebih berperan dalam asesmen awal kondisi sosial ekonomi desa dampingan dan membantu menghubungkan desa dengan program intervensi dari OPD teknis. Bappeda juga bertugas dalam memperbarui dan memperbaiki data kemiskinan, yang menjadi dasar dalam menentukan intervensi yang dibutuhkan. Meskipun Bappeda tidak memiliki tupoksi langsung dalam pengentasan kemiskinan, mereka berperan dalam menghubungkan desa dengan OPD teknis yang relevan, seperti dalam pendistribusian bantuan RTLH, jambanisasi, serta bantuan pelatihan. Di Desa Sidogemah, Bappeda memberikan bantuan RTLH sebanyak 6 unit dari Disperakim, 4 unit dari Baznas, serta 1 unit dari UPZ. Selain itu, Bappeda juga memberikan makanan bergizi bagi anak stunting serta bantuan sanitasi. Namun, usulan terkait pembangunan infrastruktur desa melalui bantuan keuangan provinsi masih belum terealisasi, sehingga menjadi kendala dalam pengembangan potensi desa, seperti sektor pariwisata.

Sementara itu, Biro Pemotdaker menghadapi tantangan dalam efektivitas implementasi program di desa dampingan yang berlokasi jauh dari pusat pemerintahan provinsi. Intervensi yang dilakukan meliputi pendampingan RTLH dari BAZNAS untuk 3 warga, distribusi sembako, serta konsultasi melalui komunikasi jarak jauh. Salah satu kendala yang muncul adalah bantuan RTLH yang diberikan langsung kepada masyarakat tanpa melalui desa, sehingga pemerintah desa kesulitan dalam memantau penggunaannya. OPD provinsi dalam hal ini berupaya memberikan perhatian terhadap desa dampingan, namun peran mereka belum begitu terlihat di masyarakat akibat keterbatasan mekanisme pemantauan.

Dengan demikian, meskipun program ini telah menghasilkan berbagai bentuk intervensi, kualitas hasil kebijakan masih perlu ditingkatkan agar lebih selaras

dengan kebutuhan masyarakat dan memiliki dampak yang lebih berkelanjutan dalam pengentasan kemiskinan.

3.1.4. Evaluasi *Outcome* Kebijakan

Evaluasi *outcome* kebijakan bertujuan untuk menilai dampak jangka panjang dari implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan terhadap kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sosial-ekonomi desa dampingan. *Outcome* dalam kebijakan ini merujuk pada perubahan yang terjadi akibat intervensi yang telah dilakukan, baik dalam aspek sosial, ekonomi, maupun keberlanjutan dampak program bagi masyarakat setempat.

Program ini diharapkan mampu memberikan efek yang lebih dari sekadar *output* administratif dan intervensi jangka pendek. Oleh karena itu, penting untuk menilai apakah kebijakan ini telah berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, pengurangan angka kemiskinan, peningkatan kapasitas ekonomi lokal, serta penguatan keberlanjutan program di desa dampingan. Evaluasi ini akan berfokus pada dua indikator utama *outcome* kebijakan, yaitu dampak sosial dan ekonomi, serta keberlanjutan dampak program.

a. Dampak Sosial dan Ekonomi

Dampak sosial dari implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan dapat diamati melalui peningkatan akses masyarakat terhadap layanan dasar, perubahan pola pikir dalam menghadapi kemiskinan, serta partisipasi masyarakat dalam kegiatan pembangunan desa. Beberapa desa dampingan mengalami peningkatan kualitas hidup melalui akses yang lebih baik terhadap

rumah layak huni, sanitasi, dan listrik. Program ini juga telah membantu meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan dan kesehatan, meskipun masih terdapat desa yang belum sepenuhnya mendapatkan manfaat yang sama.

Namun, dampak sosial program ini belum sepenuhnya merata. Beberapa desa melaporkan bahwa intervensi yang dilakukan hanya memberikan perubahan sementara dan belum mampu mendorong transformasi sosial yang lebih mendalam. Beberapa masyarakat masih bergantung pada bantuan pemerintah tanpa adanya mekanisme yang jelas untuk meningkatkan kemandirian mereka. Selain itu, kurangnya pendampingan berkelanjutan membuat beberapa program yang telah diberikan tidak berjalan secara optimal.

Masalah ini juga ditemukan dalam implementasi di berbagai desa. Misalnya, di Desa Krajanbogo, Kecamatan Bonang, Demak, pendampingan dari Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata hanya sebatas memberikan arahan kepada UMKM tanpa dukungan lanjutan dalam bentuk modal usaha atau strategi pemasaran. Dalam laporan OPD, program ini dianggap telah berhasil karena sudah ada pelatihan bagi warga tentang kewirausahaan. Namun, dalam wawancara dengan perangkat desa, ditemukan bahwa banyak warga yang tidak dapat menindaklanjuti pelatihan tersebut karena keterbatasan modal dan akses pasar.

Hal serupa terjadi di Desa Prampelan, Kecamatan Sayung, Demak, di mana pendampingan dari Biro Hukum Setda Provinsi Jawa Tengah hanya sebatas membantu mencarikan CSR untuk membangun talud di Sungai Sanawang serta memberikan bantuan sembako. Kepala desa menyatakan:

“Biro hukum kemarin itu cuma memberikan bantuan RTLH, CSR dan sembako saja, belum ada program yang pemberdayaan masyarakat. Jadi ya

masih jauh kalau untuk pengentasan kemiskinan.” (wawancara dengan Kepala Desa Prampelan, Muhammad Qoif, tanggal 12 November 2024).

Dari sisi dampak ekonomi, beberapa desa mengalami peningkatan pendapatan melalui program pemberdayaan ekonomi yang berbasis pada potensi lokal, seperti budidaya ikan, peternakan ayam, dan produksi olahan makanan. Bantuan modal usaha serta pelatihan kewirausahaan yang diberikan di beberapa desa telah membantu masyarakat untuk mengembangkan usaha kecil mereka. Namun, keberhasilan program ini sangat bergantung pada sejauh mana dukungan lanjutan diberikan, terutama dalam akses pasar dan pendampingan usaha. Beberapa usaha yang telah dibentuk mengalami kesulitan untuk berkembang karena keterbatasan modal dan kurangnya jaringan pemasaran.

Selain itu, terdapat perbedaan signifikan dalam efektivitas program antara desa yang memiliki dukungan kuat dari OPD dengan tupoksi pengentasan kemiskinan dan desa yang didampingi oleh OPD yang tidak memiliki keterkaitan langsung. Desa yang mendapatkan intervensi dari OPD teknis cenderung memperoleh manfaat ekonomi yang lebih nyata dibandingkan desa yang hanya menerima intervensi dalam bentuk konsultasi administratif.

Data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Tengah menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin di provinsi ini mengalami penurunan sebesar 307,99 ribu orang pada September 2024, menjadi 3,4 juta orang. Secara persentase, tingkat kemiskinan turun menjadi 9,58 persen, atau berkurang 0,89 persen dibandingkan Maret 2024 yang mencapai 10,47 persen. Penurunan ini menjadi yang tertinggi di Pulau Jawa dibandingkan provinsi lain, seperti DKI Jakarta (0,16

persen), Jawa Barat (0,38 persen), DI Yogyakarta (0,43 persen), Jawa Timur (0,23 persen), dan Banten (0,14 persen).³

Dalam konteks penurunan angka kemiskinan, perlu dicatat bahwa program pengentasan kemiskinan di Jawa Tengah tidak hanya terdiri dari Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan, tetapi juga berbagai program lain yang berjalan secara simultan. Keberhasilan dalam menurunkan angka kemiskinan tidak dapat serta merta dianggap sebagai hasil langsung dari keberhasilan program ini. Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan bukan satu-satunya inisiatif pengentasan kemiskinan di Jawa Tengah. Berbagai program lain yang dijalankan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan sektor swasta juga berkontribusi terhadap penurunan angka kemiskinan. Oleh karena itu, tanpa adanya evaluasi menyeluruh berbasis *outcome*, sulit untuk memastikan seberapa besar dampak spesifik dari program ini terhadap kesejahteraan masyarakat.

Menurut Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan (TKPK), keberhasilan gerakan ini diharapkan dapat terlihat dari perubahan posisi desa dalam tingkat kemiskinan dan perbaikan data penerima manfaat. Namun, evaluasi berbasis data statistik menghadapi tantangan tersendiri karena angka kemiskinan yang dirilis oleh BPS menggunakan metode survei sampling acak. Hal ini menyebabkan tidak semua penerima manfaat dari program desa dampingan terjangkau dalam survei tersebut, sehingga dampak program terhadap penurunan kemiskinan sulit untuk diukur secara langsung.

Pendekatan pemantauan dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan cenderung hanya berfokus pada *output* daripada *outcome*, sehingga

³ Lihat: ppid.jatengprov.go.id, (2025). <https://ppid.jatengprov.go.id/penduduk-miskin-di-jateng-958-persen-penurunan-tertinggi-se-jawa/#:~>

keberhasilan program lebih diukur dari ada atau tidaknya intervensi, bukan dari efektivitas jangka panjang bagi masyarakat desa dampingan. Keberhasilan program hanya dinilai berdasarkan keberadaan intervensi yang dilakukan oleh OPD, tanpa mekanisme yang jelas untuk mengevaluasi dampak sosial dan ekonomi dari intervensi tersebut.

Selain itu, belum terdapat mekanisme pasti untuk menilai keberhasilan program berdasarkan *outcome*. Pemantauan yang dilakukan selama ini lebih berfokus pada aspek *output*, seperti jumlah bantuan yang disalurkan, jumlah pelatihan yang diberikan, atau jumlah desa yang mendapatkan intervensi. Tidak ada standar evaluasi yang secara sistematis mengukur apakah intervensi yang dilakukan benar-benar berdampak pada kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang. Hal ini menyebabkan sulitnya memastikan apakah program ini hanya bersifat administratif atau benar-benar berkontribusi terhadap perubahan sosial dan ekonomi di desa dampingan.

“Kalau menurut versi kami ya kalau sudah diintervensi, aparat desa mau merubah data atau tidak. Jadi kita membuat panduan semudah mungkin terutama untuk OPD yang tidak terkait langsung. Makanya untuk mau memastikan mereka sudah merubah basis data atau belum, ini yang seharusnya ditanyakan di monev.” (wawancara dengan Fungsional Perencana Madya Bappeda/Sekretariat TKPK Provinsi Jawa Tengah, Nurwi Mayasari F., tanggal 11 November 2024).

Dalam wawancara dengan beberapa kepala desa dan pejabat OPD, ditemukan bahwa pemantauan lebih menitikberatkan pada apakah OPD telah melakukan kegiatan tertentu, bukan apakah kegiatan tersebut benar-benar memberikan perubahan bagi masyarakat. Dengan kata lain, selama OPD dapat menunjukkan bahwa mereka telah melakukan intervensi, maka program dianggap telah berhasil. Biro Kesra selaku *leading sector* program juga menegaskan bahwa pemantauan

program hanya didasarkan pada intervensi yang sudah dilakukan. Selama OPD telah melakukan intervensi, maka itu dianggap sudah cukup. Hal ini ditegaskan oleh Eny Suryani, Analis Kebijakan Ahli Muda Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra), yang menyatakan:

“Jadi kita nilai sebelum intervensi dan setelah intervensi. Menilai angka kemiskinan kan tidak mudah. Tapi kami sederhana saja, sebelum dan sesudah. Kami tidak memberikan standar juga untuk masing-masing OPD. Jadi yang penting ada intervensi, kemudian ada perubahan dari sebelum intervensi dan setelah intervensi. Ketika ada perubahan berarti sudah berhasil. Jadi kita hanya bisa melihat *output* kegiatan yang sudah dilaksanakan.” (wawancara dengan Eny Suryani, Analis Kebijakan Ahli Muda Biro Kesejahteraan Rakyat, tanggal 11 November 2024).

Pernyataan ini memperjelas bahwa evaluasi keberhasilan program hanya didasarkan pada perbedaan sebelum dan sesudah intervensi, tanpa adanya standar yang jelas untuk mengukur efektivitas program bagi setiap OPD. Artinya, keberhasilan program lebih diukur dari adanya perubahan dalam bentuk intervensi yang telah dilakukan, tanpa mempertimbangkan apakah perubahan tersebut benar-benar signifikan dalam jangka panjang.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Titut Amalia, Fungsional Perencana Muda Bappeda Provinsi Jawa Tengah, yang menegaskan bahwa meskipun program ini menargetkan agar desa dapat keluar dari kategori desa miskin, belum ada upaya evaluasi untuk membandingkan kondisi sebelum dan sesudah intervensi dari perspektif *outcome*. Kepala Sub Bagian Program Bappeda, Ameliasari Budiprahara, juga menambahkan:

“Kalau kami hanya melihat di level *output* ya. Jadi tidak bisa melihat sampai ke pengentasan kemiskinan. Pasti bermanfaat, tapi tidak bisa melihat sampai ke menggeser kemiskinan ekstrem.” (wawancara dengan Ameliasari Budiprahara, Kepala Sub Bagian Program Bappeda, tanggal 11 November 2024).

Hal ini semakin menegaskan bahwa pendekatan pemantauan lebih menitikberatkan pada laporan kegiatan dibandingkan efektivitas program dalam mengurangi kemiskinan ekstrem. Dalam praktiknya, program ini lebih menjadi proyek administratif daripada strategi pembangunan berbasis dampak.

Pendekatan pemantauan yang hanya berorientasi pada *output* juga diakui oleh Bappeda Provinsi Jawa Tengah. Salah satu pejabat di Bappeda menyatakan:

“Kalau untuk pemantauan itu ada di Biro Kesra, tapi memang belum sampai ke substansi programnya. Jadi hanya melihat apakah sudah ada kegiatan, sudah ada kontribusi dari OPD apa tidak.” (wawancara dengan Titut Amalia, Fungsional Perencana Muda Bappeda Provinsi Jawa Tengah, tanggal 11 November 2024).

Pernyataan ini menegaskan bahwa pendekatan pemantauan lebih bersifat administratif, hanya memastikan ada atau tidaknya intervensi, tanpa mengevaluasi dampak jangka panjang bagi masyarakat desa dampingan.

Biro Hukum Setda Provinsi Jawa Tengah juga menegaskan bahwa laporan keberhasilan program lebih berfokus pada ada atau tidaknya intervensi, bukan pada dampaknya terhadap pengentasan kemiskinan. Seorang pejabat Biro Hukum menyatakan:

“Ya kenyataannya kita melaporkan yang sudah kita lakukan dan laporan kita diterima, meskipun bisa dibilang ya programnya seadanya. Yang penting ada yang dilakukan, apapun bentuknya.” (wawancara dengan Koordinator PPHD (Penegakan Produk Hukum Daerah) Biro Hukum, Sri Wahyuningsih, tanggal 16 Desember 2024).

Kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan pemantauan program ini tidak memiliki standar baku untuk mengukur efektivitas intervensi OPD. Selama ada laporan bahwa OPD telah melakukan intervensi tertentu, maka program dianggap berhasil, tanpa ada upaya untuk mengevaluasi sejauh mana intervensi tersebut benar-benar mengentaskan kemiskinan. Ketidakefektifan pemantauan juga

semakin diperparah dengan absennya evaluasi jangka panjang terhadap keberhasilan program. Setelah program selesai, OPD pendamping tidak lagi memiliki kewajiban untuk memantau perkembangan desa yang mereka dampingi, sehingga tidak ada upaya untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian kebijakan berdasarkan kondisi di lapangan.

Dengan demikian, meskipun program ini telah memberikan manfaat sosial dan ekonomi di beberapa desa dampingan, keberlanjutan dampak program masih menjadi tantangan utama. Penurunan angka kemiskinan yang lebih signifikan memerlukan sinergi antara program ini dengan kebijakan pengentasan kemiskinan lainnya, serta perbaikan dalam sistem pemantauan dan pembaruan data di tingkat desa. Diperlukan mekanisme yang lebih jelas dalam memastikan bahwa intervensi yang dilakukan benar-benar mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang, bukan hanya memberikan bantuan sementara tanpa solusi berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pendekatan pemantauan dalam program ini masih memiliki banyak kelemahan dalam aspek evaluasi kebijakan berbasis *outcome*. Evaluasi yang berorientasi pada *output* tanpa memperhatikan dampak sosial dan ekonomi menyebabkan program ini lebih berfungsi sebagai proyek administratif daripada strategi pembangunan jangka panjang. Tanpa perubahan dalam pendekatan evaluasi dan perbaikan data, program ini berisiko gagal dalam menciptakan perubahan struktural yang diperlukan untuk mengentaskan kemiskinan di desa dampingan.

b. Keberlanjutan Dampak

Evaluasi keberlanjutan dampak dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan bertujuan untuk menilai sejauh mana intervensi yang dilakukan dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat desa dampingan. Keberlanjutan dalam kebijakan publik mengacu pada kapasitas suatu program untuk tetap berjalan dan memberikan manfaat setelah fase implementasi awal selesai, tanpa ketergantungan penuh pada bantuan eksternal.

Salah satu kelemahan mendasar dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan adalah tidak adanya perencanaan untuk menjadikannya sebagai program jangka panjang yang berkelanjutan. Program ini dirancang hanya untuk berjalan selama satu tahun, tanpa ada strategi yang jelas untuk memastikan keberlanjutan intervensi setelah pendampingan OPD selesai. Ketiadaan visi jangka panjang dalam desain program menyebabkan berbagai intervensi yang dilakukan bersifat sporadis, sementara, dan tidak menyelesaikan akar permasalahan kemiskinan di desa-desa dampingan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) dan Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan (TKPK), diketahui bahwa pendampingan OPD dalam Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan tidak dirancang sebagai program jangka panjang, melainkan hanya berlangsung selama satu tahun. Tidak terdapat regulasi yang mengatur keberlanjutan pendampingan setelah periode satu tahun berakhir, sehingga keberlanjutan program sepenuhnya bergantung pada inisiatif masing-masing OPD. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kebijakan ini lebih diarahkan sebagai strategi percepatan pencapaian target pengentasan kemiskinan dalam dokumen perencanaan daerah,

tanpa disertai mekanisme yang menjamin kesinambungan intervensi di desa dampingan.

Dalam wawancara dengan TKPK, salah seorang pejabat menyatakan bahwa program ini memang dimaksudkan untuk memastikan setiap OPD memiliki kontribusi dalam pengentasan kemiskinan. Namun, TKPK juga mengakui bahwa intervensi pemberdayaan tidak dapat menghasilkan perubahan signifikan dalam jangka waktu satu hingga dua tahun:

“Intinya tiap OPD ada kontribusi untuk penanggulangan kemiskinan. Waktu itu Pak Ganjar pengen ada gerakan masif untuk upaya menurunkan kemiskinan. Walaupun sebenarnya untuk penurunan kemiskinan itu tidak semata-mata dari kita intervensi terus besok bisa merubah segalanya. Apalagi kalau itu bentuknya intervensi pemberdayaan, tidak akan 1-2 tahun selesai.” (wawancara dengan Fungsional Perencana Madya Bappeda/Sekretariat TKPK Provinsi Jawa Tengah, Nurwi Mayasari F., tanggal 11 November 2024).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa program ini lebih bersifat gerakan masif jangka pendek dibandingkan strategi pemberdayaan berbasis jangka panjang. Akibatnya, OPD hanya memiliki kewajiban mendampingi desa selama satu tahun, tanpa ada keharusan untuk melanjutkan intervensi setelah periode pendampingan berakhir.

Beberapa pejabat OPD yang diwawancarai mengakui bahwa mereka hanya diberikan tanggung jawab untuk mendampingi desa selama satu tahun, tanpa ada keharusan untuk melakukan intervensi lanjutan setelah periode tersebut berakhir. Tidak adanya regulasi yang mengikat OPD untuk terus mendampingi desa menyebabkan banyak OPD hanya fokus pada intervensi yang paling mudah dan cepat dilaporkan, dibandingkan dengan program pemberdayaan yang memerlukan waktu dan pendampingan lebih lama. Jika melihat dari sudut pandang OPD pelaksana, program ini memang tidak dirancang untuk menjadi kebijakan jangka panjang, melainkan lebih sebagai gerakan masif yang memastikan semua OPD

memiliki kontribusi dalam pengentasan kemiskinan dalam jangka pendek. Namun, karena tidak ada strategi keberlanjutan yang jelas, keberhasilan program lebih diukur dari *output* administratif, bukan dari *outcome* yang mencerminkan perubahan nyata di desa dampingan. Hal ini mengakibatkan banyak intervensi yang berhenti begitu program berakhir, tanpa adanya mekanisme lanjutan untuk memastikan bahwa desa benar-benar mampu keluar dari kemiskinan ekstrem.

Kurangnya mekanisme yang memastikan bahwa desa dampingan dapat melanjutkan dan mengembangkan program secara mandiri setelah intervensi OPD berakhir menjadi tantangan utama dalam keberlanjutan program. Banyak intervensi yang dilakukan bersifat satu kali dan tidak disertai dengan pendampingan lanjutan. Misalnya, beberapa desa menerima pelatihan keterampilan atau bantuan peralatan, tetapi tanpa ada program kesinambungan yang memastikan bahwa keterampilan tersebut dapat dikembangkan menjadi sumber pendapatan yang berkelanjutan.

Selain itu, keterbatasan sumber daya desa dalam mempertahankan hasil intervensi juga menjadi hambatan. Beberapa desa mengalami kesulitan dalam memelihara infrastruktur yang telah dibangun karena tidak memiliki anggaran atau tenaga yang cukup. Dalam wawancara dengan perangkat desa, banyak yang menyampaikan bahwa meskipun bantuan telah diberikan, desa masih menghadapi tantangan dalam menjaga keberlanjutan program. Tanpa adanya skema pendampingan jangka panjang, intervensi yang dilakukan cenderung bersifat sementara dan tidak memberikan dampak struktural dalam pengentasan kemiskinan.

Dampak dari pendekatan ini terlihat jelas di Desa Tibayan, Kecamatan Jatinom, Klaten, yang mendapatkan pendampingan dari Dinas Kepemudaan Olah

Raga dan Pariwisata. Kepala Desa Tibayan, Suyati, menyatakan bahwa setelah satu tahun program berakhir, tidak ada kelanjutan bantuan atau pendampingan bagi masyarakat.

“Kemarin kan baru diberi pelatihan saja, padahal juga memerlukan modal. Jadi setelah diberi pelatihan ya mandek, belum ada yang berhasil. Pernah ada pelatihan bengkel, batako, UMKM. Dikasih alat tapi masih kurang dan belum lengkap, jadi ya karena tidak ada modal lagi, tidak jalan. Kalau ada pelatihan harapannya ya ada alat dan ada modal.” (wawancara dengan Kepala Desa Tibayan, Suyati, tanggal 5 November 2024).

Berbagai pelatihan yang diberikan kepada pemuda desa hanya berlangsung singkat, tanpa ada skema lanjutan seperti bantuan modal atau akses pasar. Akibatnya, setelah program selesai, sebagian besar peserta tidak mampu menerapkan keterampilan yang mereka pelajari karena tidak memiliki sumber daya untuk memulai usaha. Program ini akhirnya hanya menghasilkan data administratif bahwa pelatihan telah dilakukan, tetapi tidak membawa perubahan nyata dalam kehidupan ekonomi masyarakat desa.

Fenomena serupa terjadi di Desa Sidogemah, Kecamatan Sayung, Demak, yang mendapatkan pendampingan dari Bappeda Provinsi Jawa Tengah. Pendampingan hanya berlangsung selama satu tahun dengan fokus utama pada pemberian makanan tambahan untuk anak stunting dan program jambanisasi. Namun, masalah mendasar di desa ini, yaitu abrasi dan rob yang terus terjadi setiap tahun, tidak tersentuh sama sekali. Kepala desa menekankan bahwa tanpa intervensi terhadap infrastruktur, program sosial seperti bantuan makanan tambahan tidak akan memberikan dampak jangka panjang, karena warga masih harus menghadapi permasalahan yang lebih besar dalam bentuk akses ekonomi yang terbatas dan kondisi tempat tinggal yang rawan banjir. Namun, karena program ini memang tidak disetting untuk berjalan lebih dari satu tahun, OPD hanya memilih intervensi

yang paling mudah dilakukan dalam waktu singkat tanpa mempertimbangkan keberlanjutan dampaknya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Khanafi selaku Kepala Desa Sidogemah, sebagai berikut.

“Waktu dari Bappeda untuk mendampingi Desa Sidogemah itu kan hanya satu tahun. Jadi ya hanya memaksimalkan waktu yang tersedia.... Yang mungkin dirasa kurang maksimal ya belum ada solusi terkait kendala yang kita sampaikan di infrastruktur tadi. Kita sebenarnya bisa memunculkan pariwisata, tapi kalau akses tidak memadai, kita kan tidak bisa apa-apa” (wawancara dengan Kepala Desa Sidogemah, Khanafi, tanggal 12 November 2024).

Keterbatasan waktu program juga berpengaruh pada pola kerja OPD di lapangan. Dalam wawancara dengan beberapa pejabat OPD, ditemukan bahwa karena program ini hanya berlangsung satu tahun, mereka lebih memilih intervensi yang mudah dilaporkan secara administratif dibandingkan dengan intervensi yang memerlukan waktu lebih lama untuk menunjukkan hasil. Misalnya, OPD lebih memilih untuk membagikan sembako atau melakukan pelatihan singkat, karena kegiatan semacam ini dapat segera dimasukkan ke dalam laporan capaian program. Sebaliknya, intervensi yang bersifat struktural, seperti pembangunan infrastruktur atau program pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas, dihindari karena membutuhkan waktu lebih lama untuk menunjukkan hasil konkret.

Selain itu, OPD juga tidak memiliki mekanisme untuk melakukan evaluasi jangka panjang terhadap efektivitas program yang telah mereka jalankan. Karena program ini hanya berlangsung satu tahun, tidak ada sistem pemantauan setelah program selesai. Beberapa kepala desa menyatakan bahwa setelah OPD pendamping menyelesaikan tugasnya, mereka tidak lagi berkomunikasi dengan desa, sehingga desa dibiarkan mengelola hasil program secara mandiri tanpa ada

dukungan atau bimbingan lebih lanjut. Akibatnya, banyak program yang stagnan atau bahkan berhenti sama sekali begitu OPD tidak lagi terlibat.

Ketiadaan strategi keberlanjutan ini juga terlihat dalam bantuan Rumah Tidak Layak Huni (RTLH) yang diberikan di beberapa desa dampingan. Di beberapa kasus, bantuan RTLH diberikan secara langsung kepada masyarakat tanpa ada sistem pengawasan yang jelas. Kepala Desa Kedungwaduk, Kecamatan Karangmalang, Sragen mengungkapkan bahwa penerima bantuan menerima dana langsung dari Baznas, tetapi tidak ada mekanisme untuk memastikan bahwa dana tersebut benar-benar digunakan untuk renovasi rumah.

“Kemarin itu ada, dari pemprov itu kan memberi bantuan RTLH untuk 3 orang dari Baznas, itu langsung diberikan kepada masyarakat, memberikan uang Rp20.000.000.... Kita juga malah jadi dikejar-kejar terus, ini sudah selesai dibangun apa belum rumahnya. Kecuali dana ditransfer ke desa, kita bisa memantau, bisa tanggungjawab. Uang langsung ke masyarakat tapi yang *dioyak-oyak* saya. Kemarin kebetulan warganya juga masalah itu, akhirnya yang ditegur saya.” (wawancara dengan Kepala Desa Kedungwaduk, Priyadi, tanggal 4 November 2024).

Dalam beberapa kasus, dana bantuan tidak sepenuhnya digunakan untuk tujuan yang dimaksud, tetapi OPD tetap menganggap program telah sukses hanya karena dana telah tersalurkan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan program hanya diukur dari *output* administratif, bukan dari dampak jangka panjangnya bagi masyarakat.

Selain itu, karena program ini tidak diatur sebagai program jangka panjang, banyak desa yang merasa bahwa program ini lebih menyerupai proyek tahunan daripada strategi sistematis dalam pengentasan kemiskinan. Kepala Desa Prampelan menyatakan bahwa selama satu tahun, OPD pendamping hanya memberikan bantuan RTLH, CSR, dan sembako, tetapi setelah program selesai, OPD tidak lagi memiliki kewajiban untuk mendampingi desa. Hal ini

mencerminkan bahwa program ini tidak memiliki desain yang berorientasi pada perubahan struktural, tetapi lebih menekankan pada pemenuhan target tahunan OPD.

Dengan demikian, meskipun program ini telah memberikan berbagai bentuk bantuan kepada desa dampingan, tantangan utama dalam keberlanjutan dampaknya adalah kurangnya mekanisme yang memastikan bahwa intervensi dapat terus berjalan setelah OPD menyelesaikan tugasnya. Dari berbagai temuan ini, terlihat bahwa program ini memang tidak dirancang untuk memberikan transformasi sosial dan ekonomi dalam jangka panjang. Pendampingan yang terlalu singkat membuat OPD lebih memilih program yang mudah dieksekusi dalam waktu terbatas, tetapi tidak memberikan solusi yang berkelanjutan bagi masyarakat. Tanpa strategi keberlanjutan, desa dampingan hanya menjadi objek intervensi sesaat, tanpa ada mekanisme yang memastikan bahwa mereka benar-benar mampu keluar dari kemiskinan setelah program selesai.

3.2. Resistensi Birokrasi Terselubung

Dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan di Provinsi Jawa Tengah, resistensi birokrasi tidak selalu muncul secara terang-terangan. Sebaliknya, resistensi ini sering kali muncul dalam bentuk yang lebih halus atau terselubung. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan beberapa bentuk resistensi yang bersifat pasif dan tersembunyi, yaitu kepatuhan palsu, pengabaian tugas, simplifikasi proses, dan diskresi dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya indikasi sabotase sebagai bentuk resistensi birokrasi. Tidak ada bukti bahwa birokrat secara aktif berusaha

menghambat implementasi kebijakan melalui tindakan yang disengaja untuk merugikan program.

3.2.1. Kepatuhan Palsu

Dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampungan, ditemukan bahwa salah satu bentuk resistensi birokrasi yang dominan adalah kepatuhan palsu, yaitu ketika birokrat atau OPD menampilkan kepatuhan terhadap kebijakan secara formal tetapi tidak menjalankan substansi program dengan maksimal. Kepatuhan ini lebih bersifat administratif dan simbolis, tanpa adanya upaya nyata untuk memastikan bahwa kebijakan benar-benar memberikan dampak signifikan bagi desa dampungan. Birokrat pada level implementasi sering kali hanya menjalankan tugas sebatas memenuhi standar pelaporan dan prosedural, sementara esensi dari program—yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat miskin ekstrem—sering kali diabaikan atau tidak menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan di lapangan.

Fenomena ini terungkap melalui berbagai wawancara dengan kepala desa dan pejabat OPD yang terlibat dalam program ini. Beberapa kepala desa menyatakan bahwa OPD pendamping hanya datang ke desa beberapa kali dalam setahun, sekadar melakukan pertemuan formal dengan perangkat desa, namun tidak benar-benar memahami dan merespons kondisi riil yang dihadapi oleh masyarakat desa. Banyak OPD hanya menyalurkan bantuan seremonial, seperti pemberian sembako atau intervensi bantuan dalam jumlah terbatas, tetapi tidak memberikan pendampingan yang lebih mendalam untuk memberdayakan masyarakat miskin ekstrem agar bisa keluar dari kondisi tersebut.

Lebih jauh, kepatuhan palsu ini juga tercermin dalam pola interaksi birokrat dengan kebijakan itu sendiri. Berdasarkan teori resistensi sehari-hari yang dikemukakan oleh James C. Scott (1986), bentuk resistensi yang dilakukan oleh kelompok subordinat dalam suatu sistem tidak selalu berupa perlawanan yang eksplisit atau terang-terangan. Sebaliknya, mereka sering kali melakukan resistensi dalam bentuk yang lebih terselubung dan pasif, seperti menjalankan tugas hanya sebatas memenuhi kewajiban formal tanpa benar-benar berusaha mencapai tujuan utama kebijakan. Dalam konteks ini, kepatuhan palsu yang ditunjukkan oleh birokrat dapat dipahami sebagai bagian dari mekanisme perlawanan terhadap kebijakan yang mereka anggap membebani, tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka, atau tidak memiliki insentif yang cukup untuk dilaksanakan secara maksimal.

Resistensi ini juga ditangkap oleh Biro Kesra selaku *leading sector* dalam pelaksanaan Gerakan Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan. Analisis Kebijakan Ahli Muda Biro Kesra, Eny Suryani dalam pernyataannya mengungkapkan bahwa meskipun ada ketidakpuasan di tingkat pelaksana teknis, mereka tetap harus menjalankan program karena merupakan amanat RPJMD. Hal ini juga memperlihatkan bahwa resistensi lebih banyak muncul dalam bentuk keluhan informal di tingkat bawah, sementara di level kebijakan, implementasi tetap berjalan tanpa adanya perdebatan terbuka.

“Jadi ya kalau omongan di bawah ya, ini bagaimana, ini kok seperti ini. Tapi ya kembali lagi, ini sudah menjadi kebijakan kepala daerah ya harus dilaksanakan. Walaupun tingkat bawahnya menolak, tapi itu sudah jadi kebijakan, ya mau tidak mau harus dilaksanakan” (wawancara dengan Analisis Kebijakan Ahli Muda Biro Kesra, Eny Suryani, tanggal 11 November 2024).

Bentuk kepatuhan palsu ini dapat muncul dalam berbagai pola. Pertama, ada birokrat yang menghadiri rapat koordinasi dan menyusun laporan sebagaimana diwajibkan oleh regulasi, tetapi laporan tersebut disusun secara normatif tanpa berbasis pada data yang valid atau tanpa mencerminkan kondisi faktual di lapangan. Kedua, beberapa OPD melakukan pendampingan secara minimalis, seperti hanya melakukan komunikasi dengan pemerintah desa melalui telepon atau WhatsApp, tanpa turun langsung untuk melakukan asesmen terhadap kebutuhan riil masyarakat. Ketiga, dalam beberapa kasus, kepatuhan simbolis ini diwujudkan dalam bentuk penyederhanaan tugas secara berlebihan, misalnya hanya sekadar mengarahkan masyarakat desa untuk mengakses bantuan dari pihak ketiga seperti CSR atau Baznas, tanpa upaya konkret dari OPD sendiri untuk berkontribusi dalam pemberian solusi yang berkelanjutan.

Hal ini juga dikonfirmasi oleh Biro Hukum, yang mengakui bahwa mereka menjalankan program ini karena merupakan bagian dari kebijakan pemerintah provinsi, meskipun pelaksanaannya tidak selalu dilakukan secara rutin dan menyeluruh.

"Kita memaknainya karena ini sudah merupakan programnya pemprov, otomatis mau tidak mau harus tetap dilaksanakan oleh pimpinan OPD. Ya seperti kita di koordinator 3 ditugaskan oleh pimpinan untuk mengoordinir pelaksanaan. Jadi ya ini kita lakukan juga belum tentu setiap bulan." (wawancara dengan Koordinator PPHD (Penegakan Produk Hukum Daerah) Biro Hukum, Sri Wahyuningsih, tanggal 16 Desember 2024).

Pernyataan ini semakin memperjelas bahwa kepatuhan dalam implementasi program ini lebih banyak bersifat simbolis. OPD tidak memiliki standar keterlibatan yang pasti, sehingga beberapa OPD hanya melaksanakan tugas sebatas koordinasi administratif, tanpa benar-benar memberikan pendampingan yang intensif dan berkelanjutan. Bahkan, frekuensi pelaksanaan program pun tidak konsisten, di

mana ada OPD yang hanya hadir sekali dalam beberapa bulan, tetapi tetap dianggap telah menjalankan pendampingan desa.

Dampak dari kepatuhan palsu ini sangat kompleks dan dapat menghambat efektivitas kebijakan dalam berbagai aspek. Pertama, karena banyak OPD yang hanya menjalankan program sebatas formalitas, masyarakat desa sering kali tidak merasakan manfaat yang nyata dari program ini. Kepala desa yang menjadi informan dalam penelitian ini menyatakan bahwa sebagian besar program yang diberikan oleh OPD pendamping cenderung tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik desa mereka. Kedua, kepatuhan simbolis ini juga berkontribusi terhadap fragmentasi implementasi kebijakan, di mana program dijalankan secara terpisah-pisah oleh masing-masing OPD tanpa adanya koordinasi yang efektif. Akibatnya, masyarakat desa hanya menerima bantuan dalam bentuk yang sporadis, tanpa ada strategi yang komprehensif untuk mengentaskan mereka dari kondisi kemiskinan ekstrem.

Selain itu, kepatuhan palsu juga memiliki dampak jangka panjang terhadap legitimasi birokrasi di mata masyarakat. Jika program pemerintah terus menerus dijalankan hanya sebagai formalitas tanpa memberikan dampak nyata, maka kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi akan semakin menurun. Dalam jangka panjang, hal ini dapat memperburuk hubungan antara pemerintah dan masyarakat, di mana masyarakat desa mulai melihat program-program pemerintah sebagai sekadar "seremoni tahunan" tanpa manfaat konkret bagi kehidupan mereka.

Kepatuhan simbolis ini semakin diperkuat dengan minimnya intervensi substantif yang dilakukan OPD di desa dampingan. Hal ini terlihat dalam pernyataan Kepala Desa Prampelan, Muhammad Qoif, yang mengungkapkan

bahwa pendampingan yang diberikan oleh Biro Hukum Setda Provinsi Jawa Tengah hanya sebatas menyalurkan bantuan fisik tanpa adanya program pemberdayaan masyarakat.

"Biro hukum kemarin itu cuma memberikan bantuan RTLH, CSR dan sembako saja, belum ada program yang pemberdayaan masyarakat. Jadi ya masih jauh kalau untuk pengentasan kemiskinan" (wawancara dengan Kepala Desa Prampelan, Muhammad Qoif, tanggal 12 November 2024).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa intervensi yang dilakukan OPD lebih berorientasi pada bantuan instan dibandingkan dengan solusi jangka panjang, sehingga program ini tidak benar-benar berkontribusi dalam pengentasan kemiskinan. Tidak adanya pendekatan pemberdayaan juga memperlihatkan bahwa OPD lebih memilih intervensi yang paling mudah dan bisa segera dilaporkan, tanpa mempertimbangkan bagaimana dampaknya dalam jangka panjang terhadap kesejahteraan masyarakat.

Dalam perspektif teori legitimasi birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber (1978), legitimasi pemerintahan modern sangat bergantung pada efektivitas dan rasionalitas birokrasi dalam menjalankan kebijakan publik. Jika birokrasi tidak mampu menunjukkan bahwa kebijakan yang mereka jalankan benar-benar berdampak bagi masyarakat, maka kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan akan melemah, dan pada akhirnya masyarakat akan semakin apatis terhadap program-program pemerintah.

Dengan demikian, kepatuhan palsu yang muncul dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan bukan sekadar bentuk resistensi birokrasi yang pasif, tetapi juga merupakan ancaman serius terhadap keberlanjutan kebijakan pengentasan kemiskinan. Resistensi dalam bentuk ini tidak hanya menghambat pencapaian tujuan program dalam jangka pendek, tetapi juga

menciptakan konsekuensi jangka panjang yang lebih luas, baik dari segi efektivitas kebijakan, koordinasi antar-OPD, maupun legitimasi pemerintahan di mata masyarakat desa. Oleh karena itu, untuk mengatasi fenomena ini, diperlukan mekanisme pengawasan yang lebih ketat, insentif yang lebih jelas bagi birokrat, serta strategi implementasi kebijakan yang lebih berbasis kebutuhan lokal agar kepatuhan terhadap kebijakan tidak hanya bersifat simbolis, tetapi benar-benar mencerminkan komitmen untuk mencapai tujuan pembangunan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

3.2.2. Pengabaian Tugas

Pengabaian tugas dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan bukan berarti bahwa OPD yang ditunjuk tidak menjalankan program sama sekali, tetapi lebih pada bagaimana mereka melaksanakan tugas dalam kapasitas yang paling minimal. Salah satu faktor utama yang menyebabkan hal ini adalah bahwa program ini bukan merupakan prioritas utama bagi OPD, sehingga mereka lebih memusatkan perhatian pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang memang sudah melekat dalam kewenangan dan alokasi anggaran mereka.

“Saya kira jelas, prioritas tugas utama kami. Nah ini penugasan khusus, tapi harus tetap terpantau dan terkendali. Prioritasnya tetap yang utama, baru di sela-selanya kita mengerjakan desa dampingan. Jadi kita mengerjakan tugas utama dulu, setelah yang utama selesai, baru mengerjakan desa dampingan. Mana yang longgar, itu yang turun ke lapangan” (wawancara dengan Analis Kebijakan Ahli Madya/Koordinator Kerja Sama Biro Pemdaker, Betty Wulandari, tanggal 11 November 2024).

Kondisi ini mengakibatkan banyak OPD yang hanya menjalankan tugas secara administratif, seperti melakukan koordinasi melalui telepon, meminta data dari desa, atau sekadar melakukan satu atau dua kunjungan. Selain itu, karena

program ini tidak disertai dengan alokasi anggaran khusus, OPD yang tidak memiliki kewenangan langsung dalam penanganan kemiskinan tidak dapat mengalokasikan sumber daya mereka untuk intervensi yang lebih substansial. Misalnya Bappeda sebagai salah satu OPD non teknis menyampaikan bahwa pihaknya memiliki keterbatasan untuk melakukan intervensi secara ideal.

“Bappeda karena OPD penunjang itu tidak punya spesifikasi khusus. Jadi tidak bisa seperti OPD yang memiliki bidang atau sektor khusus yang langsung bersinggungan dengan indikator kemiskinan tadi. Jadi kita lebih fokus pada *update* dan perbaikan data kemiskinan. Karena kalo kita di Bappeda tidak punya pos anggaran untuk kesana. Kita hanya bisa menganggarkan untuk dukungan makan dan minum, kemudian untuk perjalanan dinas” (wawancara dengan Kepala Sub Bagian Program Bappeda Provinsi Jawa Tengah, Ameliasari Budiprahara, tanggal 11 November 2024).

Hal ini menyebabkan pendampingan yang dilakukan oleh OPD lebih bersifat simbolis dan seremonial, tanpa adanya upaya untuk benar-benar memahami dan mengatasi permasalahan di desa dampingan. Intervensi yang bisa dilakukan hanya mengandalkan pihak lain seperti bantuan dari OPD yang terkait langsung, CSR, maupun Baznas, sehingga akan sangat mungkin intervensi tidak dilakukan jika tidak dapat mengakses sumber-sumber pendanaan dari pihak-pihak tersebut.

Salah satu contoh konkret mengenai bagaimana OPD lebih memprioritaskan tupoksi utama mereka terlihat dalam pendampingan yang dilakukan oleh Biro Hukum di Desa Prampelan. Kepala desa mengungkapkan kebingungannya mengapa Biro Hukum yang diberikan tanggung jawab untuk mendampingi desa, mengingat isu kemiskinan ekstrem bukan merupakan bagian dari tugas utama biro tersebut.

“Kalau yang lebih efektif ya seharusnya yang bidangnya, Dinas Sosial atau yang lain. Jadi kan tahu persis bagaimana harus melaksanakan program. Terus yang terpenting ada sumber dananya. Biro Hukum kan tidak ada dana untuk mengentaskan kemiskinan. Kalau di dinas lain kan mungkin ada khusus

pengentasan kemiskinan” (wawancara dengan Kepala Desa Prampelan, Muhammad Qoif, tanggal 12 November 2024).

Dalam pelaksanaan program, Biro Hukum memang tetap menjalankan perannya, tetapi intervensi yang dilakukan sangat terbatas. Bantuan yang diberikan hanya sebatas menyalurkan bantuan sembako dan mengoordinasikan bantuan dari CSR perusahaan, tanpa ada pendampingan yang lebih substansial dalam hal pemberdayaan ekonomi, pendidikan, atau akses layanan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa karena program ini tidak sesuai dengan kewenangan utama mereka, Biro Hukum hanya menjalankan tugasnya sebatas yang dapat mereka lakukan dalam kapasitas yang paling minimal, tanpa ada upaya untuk menggali lebih dalam bagaimana mereka dapat benar-benar berkontribusi dalam pengentasan kemiskinan di desa dampingan.

“Keterbatasannya ya kita tidak punya anggaran. Tidak seperti OPD teknis yang punya anggaran. Jadi selama ini kita ya hanya mengandalkan kerja sama. Ya kita cuma bisa mensinergikan tadi. Itu pun juga tidak mudah, tidak langsung bisa dapat. Kadang juga antre, kadang tidak dapat jatah. Kalau OPD teknis yang punya anggaran, pasti bisa lebih efektif mengimplementasikan program ini” (wawancara dengan Koordinator PPHD (Penegakan Produk Hukum Daerah) Biro Hukum, Sri Wahyuningsih, tanggal 16 Desember 2024). Fenomena serupa juga terjadi di Desa Krajanbogo, yang mendapatkan

pendampingan dari Dinas Kepemudaan dan Olahraga. Dalam wawancara dengan perangkat desa, mereka menyatakan bahwa program yang diberikan oleh OPD ini hanya sebatas memberikan arahan kepada UMKM lokal tentang cara menjalankan usaha. Namun, setelah sosialisasi selesai, tidak ada tindak lanjut dalam bentuk bantuan modal, akses pemasaran, atau dukungan lainnya yang dapat membantu UMKM untuk berkembang. Kepala desa menegaskan bahwa banyak masyarakat yang sebenarnya tertarik untuk memulai usaha, tetapi tanpa adanya akses modal atau strategi pemasaran yang jelas, pendampingan yang diberikan oleh OPD ini

menjadi tidak berdampak secara nyata. Dalam laporan program, OPD tetap mengklaim bahwa pendampingan telah dilakukan karena sudah ada pelatihan dan sosialisasi, tetapi pada kenyataannya, tidak ada perubahan ekonomi yang signifikan di desa karena masyarakat tidak memiliki alat atau dukungan untuk menerapkan apa yang mereka pelajari.

Selain lebih memprioritaskan tugas pokok dan fungsinya, OPD juga menghadapi kendala dalam hal alokasi anggaran untuk program ini. Banyak OPD yang tidak dapat mengalokasikan anggaran mereka untuk intervensi di desa dampingan, karena program ini tidak termasuk dalam kewenangan utama mereka. Akibatnya, mereka hanya bisa menjalankan kegiatan yang tidak memerlukan biaya besar atau menyesuaikan dengan program yang sudah ada sebelumnya. Salah satu contoh yang mencerminkan kondisi ini adalah pendampingan yang dilakukan oleh Dinas ESDM di beberapa desa dampingan. Dalam wawancara dengan pejabat OPD ini, mereka menyatakan bahwa karena program ini tidak memiliki anggaran tambahan, mereka hanya bisa melakukan intervensi dengan menggunakan anggaran wasdal (pengawasan dan pengendalian) yang sebenarnya ditujukan untuk tugas utama mereka. Hal ini menyebabkan pendampingan yang dilakukan hanya sebatas mencatat warga yang belum memiliki listrik dan mengusulkan mereka ke program subsidi PLN, tetapi tidak ada inisiatif lain seperti pembangunan PLTS atau biogas yang sebenarnya bisa menjadi solusi bagi desa yang mengalami keterbatasan akses energi. Dinas ESDM sebagai salah satu OPD teknis juga menyampaikan bahwa pihaknya lebih fokus untuk melakukan intervensi yang sesuai dengan tupoksinya.

“Hasil dari survei lapangan dibuat laporan, dan diberi saran dimana yang sesuai dengan tupoksi dijadikan prioritas utama, sedangkan yang tidak sesuai tupoksi dijadikan prioritas kedua, karena penyelesaiannya membutuhkan pihak

lain baik OPD maupun pihak swasta.” (wawancara dengan Kepala UPT Laboratorium Dinas ESDM, Mashfufah, tanggal 5 Desember 2024).

Hal serupa terjadi dalam pendampingan oleh Bappeda Provinsi Jawa Tengah di Desa Sidogemah. Kepala desa menyatakan bahwa meskipun Bappeda aktif dalam pendampingan desa, mereka tidak memiliki kewenangan untuk menangani permasalahan infrastruktur yang menjadi tantangan utama desa tersebut. Akibatnya, intervensi yang dilakukan hanya sebatas pemberian makanan tambahan bagi anak stunting, bantuan sanitasi, dan fasilitasi posyandu, tetapi tidak ada langkah yang diambil untuk menyelesaikan permasalahan struktural seperti abrasi dan banjir rob yang menyebabkan ketidakstabilan ekonomi masyarakat desa. Kepala desa menekankan bahwa tanpa intervensi terhadap infrastruktur, program pemberdayaan ekonomi tidak akan berjalan optimal, tetapi karena Bappeda tidak memiliki anggaran atau kewenangan dalam menangani infrastruktur, mereka tidak bisa berbuat banyak selain sekadar menjalankan program-program yang lebih mudah dilaporkan.

Selain itu, pengabaian tugas ini juga tampak dalam pola kerja OPD yang lebih banyak melakukan koordinasi secara virtual atau melalui telepon, tanpa turun langsung ke lapangan untuk memahami kondisi desa secara mendalam. Beberapa kepala desa menyatakan bahwa OPD yang mendampingi mereka lebih sering meminta data mengenai kondisi desa dibandingkan dengan melakukan intervensi konkret. Contoh yang jelas terlihat di Desa Kedungwaduk, di mana OPD pendamping hanya datang dua kali dalam setahun dan selebihnya hanya melakukan koordinasi melalui telepon. Kepala desa menyatakan bahwa sebagian besar interaksi mereka dengan OPD pendamping hanya sebatas pengumpulan data, tanpa ada bentuk intervensi yang benar-benar dapat dirasakan oleh masyarakat.

Dalam wawancara dengan Biro Kesra, yang merupakan *leading sector* dalam program ini, mereka secara terbuka mengakui bahwa evaluasi program lebih berfokus pada apakah OPD telah melakukan intervensi atau belum, bukan pada dampak dari intervensi tersebut. Biro Kesra menyatakan bahwa selama OPD sudah melaporkan bahwa mereka telah melakukan kegiatan tertentu di desa dampingan, program dianggap telah berhasil, meskipun tidak ada mekanisme yang memastikan apakah kegiatan tersebut benar-benar memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa fokus utama dalam implementasi program ini bukan pada menciptakan perubahan jangka panjang, tetapi lebih kepada memastikan bahwa ada laporan administratif yang menunjukkan bahwa OPD telah terlibat dalam kegiatan tertentu.

“Kalau asesmen untuk menilai kegiatan OPD apakah sudah berdampak atau belum di desa ya kita menggunakan Silap Online itu.... Jadi yang penting ada intervensi, kemudian ada perubahan dari sebelum intervensi dan setelah intervensi. Ketika ada perubahan berarti sudah berhasil” (wawancara dengan Analis Kebijakan Ahli Muda Biro Kesra, Eny Suryani, tanggal 11 November 2024).

Dari berbagai temuan ini, terlihat bahwa pengabaian tugas dalam program ini tidak berarti bahwa OPD tidak menjalankan tugas mereka sama sekali, tetapi mereka lebih memilih untuk melaksanakan tugas dalam kapasitas minimal, tanpa ada inisiatif lebih lanjut untuk memastikan bahwa program benar-benar memberikan dampak nyata. Hal ini terjadi karena program ini bukan bagian dari prioritas utama OPD, sehingga mereka lebih fokus pada tugas-tugas yang telah memiliki alokasi anggaran dan perencanaan yang jelas. Selain itu, karena tidak adanya anggaran khusus untuk program ini, banyak OPD yang hanya bisa melakukan intervensi yang paling mudah dilakukan dan dilaporkan, tanpa adanya upaya untuk mencari solusi yang lebih inovatif atau berkoordinasi dengan instansi

lain yang lebih relevan. Akibatnya, banyak desa yang hanya mendapatkan intervensi seremonial dan administratif, tanpa adanya perubahan nyata dalam kondisi sosial-ekonomi mereka. Tanpa adanya reformasi dalam mekanisme koordinasi, alokasi anggaran yang lebih jelas, serta penegasan peran OPD dalam program ini, maka pola kerja yang hanya berorientasi pada pelaporan administratif ini akan terus terjadi, sehingga efektivitas program dalam mengentaskan kemiskinan ekstrem tetap menjadi tantangan yang belum terselesaikan.

3.2.3. Sabotase

Dalam penelitian ini, tidak ditemukan indikasi bahwa resistensi birokrasi dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan dilakukan melalui tindakan sabotase. Sabotase dalam konteks birokrasi umumnya merujuk pada upaya yang disengaja untuk menghambat kebijakan atau merugikan program dengan cara memperlambat proses, menghilangkan sumber daya penting, atau menciptakan hambatan administratif yang tidak perlu.

Berdasarkan hasil analisis, resistensi yang terjadi lebih bersifat pasif dan adaptif, seperti kepatuhan simbolis, pengabaian tugas, serta penyederhanaan prosedur, yang muncul sebagai respons terhadap kebijakan yang dianggap tidak sesuai dengan kapasitas OPD. Tidak ditemukan bukti bahwa birokrat secara aktif berusaha menggagalkan kebijakan melalui tindakan sabotase yang disengaja, misalnya dengan menolak menjalankan program, merusak data, atau menyesatkan pelaporan.

Hal ini menunjukkan bahwa resistensi birokrasi dalam program ini lebih banyak dipicu oleh kurangnya kesiapan teknokratis dan keterbatasan sumber daya dibandingkan dengan niat untuk menghambat kebijakan secara sengaja. Dengan demikian, upaya perbaikan lebih perlu difokuskan pada peningkatan koordinasi, penyelarasan kebijakan dengan tupoksi OPD, serta penguatan insentif dan akuntabilitas, daripada hanya mencari aktor yang dianggap bertanggung jawab atas kegagalan implementasi.

3.2.4. Simplifikasi Proses

Dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan, salah satu bentuk resistensi birokrasi yang paling dominan adalah simplifikasi proses, yang dilakukan dalam bentuk penyederhanaan prosedur dan pemilihan intervensi yang paling mudah dieksekusi. Banyak OPD yang lebih memilih untuk memberikan bantuan instan atau fisik, seperti sembako, bantuan Rumah Tidak Layak Huni (RTLH), atau paket sanitasi, dibandingkan dengan melakukan intervensi yang lebih kompleks seperti pemberdayaan ekonomi, pelatihan keterampilan, atau program peningkatan kapasitas masyarakat. Langkah ini diambil sebagai cara untuk menunjukkan keterlibatan mereka dalam program tanpa harus menghadapi tantangan teknis, anggaran, dan koordinasi yang lebih kompleks.

Salah satu contoh konkret dari pendekatan ini adalah intervensi yang dilakukan oleh Bappeda Provinsi Jawa Tengah di Desa Sidogemah. Kepala desa mengungkapkan bahwa pendampingan dari Bappeda hanya dilakukan dalam bentuk pemberian fasilitas posyandu, makanan tambahan untuk anak stunting, serta bantuan jambanisasi. Meskipun bantuan ini memberikan manfaat langsung bagi

masyarakat, namun program ini tidak menyentuh akar permasalahan yang lebih mendasar, yaitu keterbatasan infrastruktur akibat abrasi dan banjir rob yang terus-menerus melanda desa tersebut.

“Bappeda kan cuma bisa memberikan saran, tidak punya anggaran. Kalau menurut saya ya desa dampingan itu harusnya didampingi dan diberikan anggaran. Kalau disini kan kebutuhan di infrastruktur, tapi karena yang mendampingi dari Bappeda yang pasti tidak ada anggaran untuk kesana” (wawancara dengan Kepala Desa Sidogemah, Khanafi, tanggal 12 November 2024).

Kepala desa menegaskan bahwa tanpa intervensi yang lebih menyeluruh terhadap infrastruktur, upaya pengentasan kemiskinan akan sulit berhasil, karena masyarakat tetap terjebak dalam kondisi lingkungan yang tidak mendukung peningkatan kesejahteraan mereka. Namun, karena Bappeda tidak memiliki anggaran atau kewenangan untuk menangani infrastruktur, mereka memilih untuk mengambil intervensi yang paling mudah dilakukan dan dapat segera dilaporkan sebagai capaian program.

Fenomena serupa juga terjadi di Desa Tibayan, yang mendapatkan pendampingan dari Dinas Kepemudaan dan Olahraga. Salah satu fokus utama desa ini adalah pengembangan desa wisata, tetapi intervensi yang dilakukan oleh dinas pendamping tidak diarahkan untuk mendukung pengembangan potensi wisata yang berkelanjutan. Kepala desa menyatakan bahwa sejak awal, masyarakat berharap adanya pendampingan yang lebih konkret dalam hal perencanaan, legalitas, pemasaran, dan akses permodalan untuk mendukung desa wisata. Namun, yang diberikan oleh Dinas Kepemudaan dan Olahraga justru lebih banyak berupa program yang bersifat instan, seperti pelatihan kepemudaan dan bantuan fasilitas olahraga, yang tidak memiliki korelasi langsung dengan kebutuhan strategis desa.

Salah satu contoh yang menonjol adalah bantuan jaringan internet gratis selama satu tahun, yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk mendukung pemasaran desa wisata secara digital. Namun, karena tidak ada pendampingan lanjutan mengenai cara optimal memanfaatkan teknologi ini, fasilitas tersebut akhirnya kurang dimanfaatkan secara maksimal. Selain itu, bantuan fisik lainnya, seperti peralatan olahraga, juga dinilai kurang relevan dengan visi desa dalam mengembangkan sektor wisata. Kepala desa menegaskan bahwa tanpa perencanaan yang jelas dan pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan, desa wisata tidak akan berkembang hanya dengan bantuan instan yang sifatnya sementara.

Lebih lanjut, kepala desa menyebutkan bahwa upaya mereka untuk memperoleh dukungan lebih konkret dalam pengembangan desa wisata sering kali terbentur oleh kendala regulasi. Salah satu permasalahan utama adalah status tanah yang masih berzona hijau, sehingga sulit untuk mendapatkan bantuan yang lebih substansial dari pemerintah. Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata hanya memberikan informasi bahwa perubahan status tanah adalah syarat mutlak untuk mendapatkan dukungan lebih lanjut, tetapi mereka tidak memberikan solusi atau pendampingan dalam proses pengurusan legalitas ini. Hal ini membuat desa harus berjuang sendiri dalam aspek regulasi, sementara intervensi dari OPD hanya sebatas pemberian fasilitas yang tidak menyelesaikan masalah utama.

“Dari Disporapar itu ya hanya menyampaikan bahwa harus dipenuhi dulu.... Ya karena itu jadi pendampingan provinsi ya belum banyak yang fokus ke desa wisata. Cuma meminta kita agar memenuhi syarat dulu” (wawancara dengan Kepala Desa Tibayan, Suyati, tanggal 5 November 2024).

Dengan pendekatan yang lebih berorientasi pada program yang mudah dijalankan dan dilaporkan, Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata tidak mengambil langkah yang lebih strategis untuk mendukung desa wisata dari hulu ke

hilir. Tidak ada program yang membantu desa dalam penyusunan perencanaan jangka panjang, pengembangan daya tarik wisata, atau strategi untuk menarik investor dan wisatawan. Akibatnya, setelah pendampingan selesai, desa tetap menghadapi tantangan yang sama seperti sebelum program berjalan, tanpa ada perubahan signifikan dalam pengelolaan dan promosi wisata. Kepala desa menegaskan bahwa pendampingan yang dilakukan seharusnya memberikan solusi jangka panjang, bukan sekadar kegiatan seremonial yang berakhir tanpa dampak nyata.

Simplifikasi juga terjadi dalam bentuk pemangkasan prosedur administratif yang sebenarnya berisiko menurunkan tingkat akuntabilitas dalam implementasi program. Contoh yang paling jelas terlihat dalam bantuan RTLH dari Baznas di Desa Kedungwaduk, di mana bantuan diberikan langsung dalam bentuk uang tunai kepada penerima manfaat tanpa melalui pemerintah desa. Meskipun mekanisme ini dianggap dapat mempercepat pencairan dana dan mengurangi hambatan birokrasi, tetapi hal ini juga menyebabkan minimnya pengawasan terhadap penggunaan dana tersebut. Kepala desa mengungkapkan bahwa pemerintah desa tetap diminta untuk melaporkan progres pembangunan rumah, tetapi mereka tidak memiliki kewenangan untuk memastikan bahwa dana tersebut benar-benar digunakan sesuai peruntukannya. Dalam beberapa kasus, ditemukan bahwa penerima bantuan tidak sepenuhnya menggunakan dana untuk perbaikan rumah, tetapi OPD tetap menganggap program ini berhasil karena bantuan telah tersalurkan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi keberhasilan hanya berfokus pada output, yaitu jumlah dana yang dikucurkan, bukan pada outcome, yaitu peningkatan kualitas hunian masyarakat desa.

Fenomena lainnya juga terlihat jelas dalam bagaimana Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) menjalankan pendampingan di desa dampingan mereka. Dinas ESDM lebih memilih untuk menjalankan intervensi yang sesuai dengan bidang mereka, seperti memberikan bantuan listrik gratis, biogas, dan PLTS. Pendekatan ini mencerminkan bahwa OPD yang memiliki tugas utama terkait dengan kebutuhan dasar masyarakat cenderung lebih efektif dalam melakukan pendampingan.

"Hasil dari survei lapangan dibuat laporan, dan diberi saran di mana yang sesuai dengan tupoksi dijadikan prioritas utama, sedangkan yang tidak sesuai tupoksi dijadikan prioritas kedua, karena penyelesaiannya membutuhkan pihak lain baik OPD maupun pihak swasta. Penentuan prioritas program juga dapat ditentukan sesuai dengan kondisi kesehatan masyarakat, misalnya stunting, gizi buruk, maka hal ini segera diintervensi." (wawancara dengan Kepala UPT Laboratorium Dinas ESDM, Mashfufah, tanggal 5 Desember 2024).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa Dinas ESDM memiliki pendekatan yang lebih sistematis dalam menentukan program prioritas. OPD ini memprioritaskan intervensi yang sesuai dengan kewenangannya dan menyadari bahwa beberapa isu memerlukan keterlibatan pihak lain.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori dilema akuntabilitas vs. otonomi yang dikemukakan oleh Dahlström & Lapuente (2022). Dalam konteks implementasi kebijakan, birokrat dihadapkan pada dua tuntutan yang sering kali bertentangan:

- (1) Tuntutan akuntabilitas, yang mengharuskan kebijakan dijalankan dengan prosedur yang transparan, memiliki sistem pengawasan yang ketat, serta memastikan bahwa kebijakan dijalankan sesuai aturan yang telah ditetapkan.

- (2) Tuntutan otonomi, yang mendorong birokrasi untuk memiliki fleksibilitas dalam menjalankan kebijakan agar lebih adaptif terhadap situasi di lapangan.

Dalam kasus program desa dampingan, banyak OPD yang memilih memprioritaskan otonomi dalam bentuk penyederhanaan prosedur dan intervensi instan karena mereka tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan kebijakan sesuai standar akuntabilitas yang ideal. Namun, penyederhanaan ini memiliki konsekuensi jangka panjang, seperti menurunnya efektivitas program, lemahnya pengawasan, serta minimnya koordinasi antarinstansi.

Dalam wawancara dengan Biro Kesra, yang merupakan *leading sector* program ini, mereka secara eksplisit menyatakan bahwa evaluasi keberhasilan program lebih didasarkan pada apakah OPD telah melakukan intervensi atau belum, bukan pada dampak dari intervensi tersebut. Biro Kesra menyatakan bahwa mereka tidak memberikan standar yang jelas untuk setiap OPD, sehingga selama OPD telah melaksanakan kegiatan tertentu di desa dampingan, mereka dianggap telah berhasil menjalankan tugas mereka. Hal ini menunjukkan bahwa fokus utama dalam implementasi program ini bukan pada pencapaian perubahan sosial-ekonomi yang nyata, tetapi lebih pada pemenuhan kewajiban administratif dan target pelaporan.

Dengan demikian, simplifikasi proses dalam program ini bukan hanya sekadar strategi teknis untuk mempercepat implementasi kebijakan, tetapi juga merupakan refleksi dari bagaimana OPD memilih intervensi yang paling mudah dilakukan, meskipun tidak selalu merupakan solusi terbaik bagi masyarakat desa. OPD lebih memilih bantuan instan karena lebih mudah diukur dan dilaporkan, sementara intervensi yang lebih kompleks seperti pemberdayaan ekonomi atau

peningkatan kapasitas masyarakat cenderung dihindari karena membutuhkan proses yang lebih panjang dan sumber daya yang lebih besar.

Konsekuensi dari pendekatan ini adalah bahwa program ini tidak mampu menciptakan perubahan jangka panjang yang berkelanjutan. Bantuan yang diberikan hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan akar masalah kemiskinan di desa dampingan. Jika pola ini terus berlangsung, maka efektivitas program dalam mengentaskan kemiskinan ekstrem akan tetap terbatas, karena tidak ada strategi jangka panjang yang memastikan bahwa masyarakat benar-benar mampu mandiri setelah program berakhir. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme yang lebih jelas untuk memastikan bahwa intervensi yang dilakukan OPD tidak hanya berorientasi pada output administratif, tetapi juga benar-benar memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat desa dalam jangka panjang.

3.2.5. Diskresi dalam Pengambilan Keputusan

Dalam implementasi Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan, birokrat di tingkat bawah sering kali dihadapkan pada kondisi lapangan yang tidak sepenuhnya selaras dengan kebijakan formal yang telah ditetapkan. Program ini dirancang dengan pendekatan *top-down*, di mana kebijakan yang dihasilkan di tingkat provinsi harus diterapkan oleh OPD dan birokrat di lapangan, termasuk mereka yang bertugas mendampingi desa miskin ekstrem. Namun, pada praktiknya, berbagai hambatan teknis, sosial, dan administratif membuat implementasi kebijakan tidak selalu dapat berjalan sesuai dengan aturan tertulis. Untuk menghadapi tantangan ini, para birokrat di tingkat bawah sering kali menggunakan diskresi dalam menjalankan tugas mereka.

Diskresi dalam implementasi kebijakan mengacu pada kewenangan yang dimiliki oleh birokrat tingkat bawah untuk menyesuaikan kebijakan dengan kondisi konkret di lapangan. Lipsky (1980) dalam teorinya tentang *street-level bureaucracy* menyoroti bahwa birokrat yang bekerja langsung dengan masyarakat memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu kebijakan, karena mereka memiliki fleksibilitas untuk menafsirkan aturan dan membuat keputusan berdasarkan situasi nyata yang mereka hadapi. Dalam konteks program ini, OPD yang bertugas mendampingi desa sering kali harus menyesuaikan mekanisme intervensi dengan kondisi di masing-masing desa, mengingat setiap desa memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan geografis yang berbeda.

Kondisi ini erat kaitannya dengan teori diskresi dalam implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Hjärne et al. (2010). Dalam teori ini, diskresi dijelaskan sebagai ruang fleksibilitas yang dimiliki oleh birokrat dalam menafsirkan dan mengimplementasikan kebijakan di tingkat lokal. Dalam kondisi tertentu, diskresi dapat digunakan secara positif untuk menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan lokal agar lebih efektif. Namun, dalam banyak kasus, diskresi justru digunakan sebagai mekanisme untuk mengurangi beban kerja atau bahkan untuk menghindari tanggung jawab. Hal ini misalnya tercermin dalam implementasi yang ditunjukkan oleh Dinas Kepemudaan, Olah Raga dan Pariwisata (Disporapar). Disporapar mengambil langkah dengan tidak menambah beban kerja yaitu dengan menggeser lokus pelaksanaan tugas utama yang lokasinya difokuskan di desa dampingan.

“Pendampingan yang kita lakukan itu yang sesuai dengan tupoksi kita. Jadi sesuai dengan renstra kita, hanya lokasinya digeser ke desa dampingan.... Kita hanya mengimplementasikan program yang kita punya itu di desa dampingan. Hanya menggeser lokusnya saja yang memang itu menjadi tugas

utama kami” (wawancara dengan Analis Objek Wisata Disporapar, Sandy Suharto Putro, tanggal 16 Desember 2024)

Dalam konteks Program Satu Perangkat Daerah Satu Desa Dampingan, ditemukan bahwa banyak birokrat menggunakan penyederhanaan untuk menyesuaikan kebijakan dengan cara yang lebih menguntungkan bagi mereka, tetapi bukan bagi masyarakat desa yang seharusnya menjadi penerima manfaat utama program ini. OPD yang memiliki tugas utama yang tidak berkaitan dengan pengentasan kemiskinan, misalnya Biro Hukum, sering kali menafsirkan peran mereka dalam program ini secara minimalis.

“Memang kita ada tusi yang terkait yaitu bantuan hukum. Tapi bantuan hukum ini lewat LBH yang sudah bekerja sama dengan kita. Jadi anggaran kita ya tidak bisa dikeluarkan untuk program ini” (wawancara dengan Koordinator PPHD (Penegakan Produk Hukum Daerah) Biro Hukum, Sri Wahyuningsih, tanggal 16 Desember 2024).

OPD dengan bidang yang tidak terkait dengan kemiskinan ini sering kali hanya melakukan intervensi dalam bentuk edukasi atau pemantauan administratif, tetapi tidak berusaha melakukan pendampingan yang lebih substansial dalam aspek sosial-ekonomi yang dibutuhkan oleh masyarakat miskin ekstrem.

Selain keterbatasan anggaran, tantangan lain yang mendorong penggunaan diskresi adalah rendahnya keterlibatan masyarakat dalam program. Beberapa OPD menemukan bahwa masyarakat desa tidak selalu siap menerima intervensi yang diberikan. Misalnya, dalam kasus program bantuan RTLH (Rumah Tidak Layak Huni), ada beberapa desa di mana penerima manfaat tidak memanfaatkan bantuan dengan optimal, misalnya menggunakan dana bantuan untuk keperluan lain yang tidak sesuai dengan peruntukannya. Dalam situasi seperti ini, birokrat di lapangan harus memutuskan bagaimana mereka akan menangani masalah ini—apakah mereka akan tetap memberikan bantuan tanpa modifikasi, atau apakah mereka perlu

menyesuaikan mekanisme distribusi agar lebih tepat sasaran. Beberapa OPD memilih untuk berkoordinasi dengan perangkat desa agar pengawasan terhadap penerima manfaat lebih ketat, sementara yang lain memilih untuk menyerahkan sepenuhnya kepada penerima bantuan dengan harapan mereka akan bertanggung jawab atas penggunaan dana tersebut.

Biro Kesra sebagai *leading sector* dalam program ini secara eksplisit menyatakan bahwa diskresi yang diberikan kepada OPD memang tidak dilarang, karena sejak awal program ini dirancang sebagai ruang bagi OPD untuk berinovasi sesuai dengan kapasitas mereka masing-masing.

“Kalau program kita mengalir saja, ya tergantung dengan improvisasi masing-masing OPD. Sesuai arahan Pak Gubernur waktu ini, ini dianggap program ekstrakurikuler kepala OPD, untuk menguji kreativitas dan inovasi masing-masing OPD. Jadi masing-masing OPD diarahkan untuk berlomba-lomba.” (Wawancara dengan Analis Kebijakan Ahli Muda Biro Kesra, Eny Suryani, tanggal 11 November 2024).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada pedoman baku yang mengatur bagaimana intervensi seharusnya dilakukan oleh OPD, sehingga banyak OPD yang menggunakan diskresi mereka untuk menafsirkan peran mereka dalam program ini secara fleksibel, baik dalam menentukan bentuk intervensi, metode pelaksanaan, maupun tingkat keterlibatan mereka di desa dampingan.

Namun, meskipun diskresi memungkinkan birokrat untuk lebih fleksibel dalam menjalankan tugas mereka, hal ini juga dapat menjadi sumber resistensi terhadap kebijakan. Dalam beberapa kasus, birokrat menggunakan diskresi mereka bukan untuk meningkatkan efektivitas program, tetapi untuk meminimalkan beban kerja atau menghindari tanggung jawab yang dianggap sulit. Misalnya, dalam wawancara dengan beberapa kepala desa, ditemukan bahwa ada OPD yang seharusnya secara aktif mendampingi desa, tetapi mereka hanya melakukan

kunjungan sesekali dan lebih banyak mengandalkan laporan dari perangkat desa setempat. Hal ini menunjukkan bahwa diskresi juga dapat digunakan sebagai bentuk resistensi terselubung, di mana birokrat memilih untuk menjalankan kebijakan dengan cara yang paling mudah bagi mereka, tanpa benar-benar memperhatikan efektivitas intervensi bagi masyarakat desa.

Selain itu, kurangnya mekanisme akuntabilitas yang kuat dalam program ini juga memperbesar ruang bagi penggunaan diskresi yang tidak selalu sejalan dengan tujuan kebijakan. Tidak adanya standar yang jelas dalam metode pendampingan, serta minimnya evaluasi berkala terhadap kinerja OPD dalam mendampingi desa, menyebabkan implementasi program sangat bergantung pada inisiatif masing-masing OPD. Beberapa OPD yang memiliki kepemimpinan yang kuat dan komitmen tinggi dapat menjalankan pendampingan dengan baik, tetapi OPD lain yang kurang memiliki dorongan atau kapasitas dapat menggunakan diskresi mereka untuk hanya menjalankan tugas secara minimal.

3.3. Analisis dan Refleksi Akademik

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam kajian akademik mengenai evaluasi kebijakan dalam program pengentasan kemiskinan, dengan temuan mengenai resistensi birokrasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Studi ini tidak hanya memperkuat temuan sebelumnya mengenai pentingnya koordinasi antarinstansi dan partisipasi masyarakat, tetapi juga menambahkan perspektif baru tentang bagaimana birokrasi sebagai aktor kebijakan dapat menunjukkan resistensi yang berdampak pada efektivitas kebijakan. Resistensi ini dapat bersifat aktif maupun pasif, yang

mencerminkan kompleksitas dalam implementasi kebijakan publik. Dengan kata lain, resistensi birokrasi tidak hanya muncul sebagai bentuk perlawanan eksplisit, tetapi juga dalam bentuk strategi yang lebih halus seperti memperlambat proses administrasi atau menyesuaikan interpretasi kebijakan demi kepentingan internal birokrasi.

Kajian mengenai evaluasi kebijakan telah menjadi perhatian akademik yang luas, terutama dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan sosial. Studi seperti yang dilakukan oleh Nugroho (2020) dan Prasetyo (2021) telah menyoroti pentingnya koordinasi antarinstansi dan partisipasi masyarakat dalam mendukung keberhasilan kebijakan pengentasan kemiskinan. Namun, penelitian ini menambahkan perspektif baru dengan menyoroti bagaimana resistensi birokrasi dapat menjadi faktor yang menghambat implementasi kebijakan di tingkat daerah. Resistensi birokrasi ini dapat berakar dari berbagai faktor, termasuk kepentingan politik, ketidakcocokan regulasi, serta dinamika kekuasaan dalam birokrasi itu sendiri. Ketika birokrasi merasa bahwa suatu kebijakan tidak sesuai dengan kepentingan institusional atau individu, mereka dapat menggunakan berbagai bentuk resistensi sehari-hari (*everyday resistance*) untuk menghambat implementasi kebijakan tersebut.

Penelitian ini juga berkontribusi dalam kajian mengenai resistensi birokrasi dengan mengkonfirmasi temuan Scott (1986), yang menekankan bahwa birokrasi bukan hanya sekadar pelaksana kebijakan yang pasif, tetapi juga memiliki kepentingan dan strategi sendiri dalam merespons kebijakan. Dalam konteks ini, resistensi birokrasi dapat bersumber dari faktor normatif, kognitif, maupun regulatif yang melekat dalam struktur birokrasi. Studi ini memperdalam pemahaman

mengenai bentuk resistensi sehari-hari (*everyday resistance*), sebagaimana diidentifikasi oleh Scott, yang mencakup kepatuhan palsu, pengabaian tugas, sabotase, simplifikasi proses, dan diskresi dalam pengambilan keputusan. Studi ini juga mendukung temuan Bersch dan Lotta (2024) serta Brehm dan Gates (1997), yang menunjukkan bahwa bentuk resistensi birokrasi dapat terjadi dalam berbagai manifestasi yang tidak selalu eksplisit tetapi tetap berdampak signifikan terhadap efektivitas kebijakan. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa resistensi ini sering kali terjadi secara sistematis dan terstruktur, sehingga sulit dideteksi oleh pengambil kebijakan.

Lebih jauh, penelitian ini berkontribusi dalam model evaluasi kebijakan dengan mengadopsi pendekatan yang dikembangkan oleh Bridgman dan Davis (2000). Dalam model ini, evaluasi kebijakan dipandang sebagai proses yang mencakup analisis terhadap input, proses, output, dan outcome guna memberikan rekomendasi perbaikan atau pengembangan kebijakan di masa mendatang. Dengan pendekatan ini, penelitian ini menunjukkan bagaimana evaluasi implementasi kebijakan tidak hanya dapat dilihat dari aspek desain kebijakan dan outcome, tetapi juga dari interaksi antara aktor birokrasi yang dapat memfasilitasi atau menghambat pelaksanaan kebijakan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan analisis Suhardiman dan Giordano (2014) yang menunjukkan bahwa birokrasi memiliki kapasitas untuk membentuk ulang kebijakan melalui mekanisme resistensi internal yang berorientasi pada kepentingan kelembagaan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas kebijakan itu sendiri, tetapi juga pada kesiapan birokrasi dalam menafsirkan dan melaksanakan kebijakan tersebut sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Implikasi dari penelitian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai dinamika evaluasi kebijakan dalam konteks implementasi program pengentasan kemiskinan, dengan menyoroti peran dan resistensi birokrasi sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa resistensi birokrasi tidak selalu disebabkan oleh faktor individu semata, tetapi juga oleh dinamika kelembagaan, tekanan politik, serta kurangnya keselarasan antara kebijakan pusat dan praktik birokrasi di tingkat daerah. Hal ini memperkuat temuan Carpenter dan Krause (2015) yang menunjukkan bahwa birokrasi dapat bertindak sebagai agen yang memiliki kepentingan strategis dalam implementasi kebijakan, bukan sekadar penerima mandat yang pasif. Dalam konteks ini, penguatan sinergi antara birokrasi dan pemangku kepentingan lainnya menjadi faktor penting dalam meminimalkan resistensi dan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan.

Berdasarkan temuan ini, penelitian selanjutnya dapat fokus untuk menggali lebih jauh hubungan antara resistensi birokrasi dengan faktor-faktor lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kondisi sosial-ekonomi lokal yang mungkin turut mempengaruhi efektivitas kebijakan. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi bagaimana karakteristik individu, seperti motivasi dan kapasitas teknis aparat birokrasi, berkontribusi dalam pembentukan resistensi terhadap kebijakan. Selain itu, perlu ada pengembangan model atau kerangka kerja yang lebih spesifik mengenai bagaimana menciptakan sinergi antara aktor politik dan birokrasi untuk meminimalkan resistensi dan meningkatkan implementasi kebijakan secara efektif. Pemahaman lebih lanjut tentang faktor-faktor ini dapat

membantu pembuat kebijakan dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk mengatasi hambatan birokratis dalam implementasi kebijakan sosial.

Selanjutnya, untuk memperkaya pemahaman tentang efektivitas kebijakan dalam konteks birokrasi, penelitian berikutnya bisa memperluas cakupan untuk membandingkan resistensi birokrasi dalam berbagai sektor atau di tingkat pemerintahan yang berbeda, seperti pemerintah daerah dibandingkan dengan pemerintah pusat. Penelitian semacam itu dapat memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai faktor-faktor penyebab resistensi serta solusi yang lebih berbasis pada konteks lokal dan spesifik sektor. Penelitian lebih lanjut juga bisa memfokuskan pada pengaruh pola komunikasi antara pemerintah, birokrasi, dan masyarakat, yang dapat memperkaya teori-teori kebijakan dan memperkuat pemahaman tentang bagaimana kebijakan dapat diterima dan diimplementasikan secara lebih efektif di lapangan. Dengan demikian, kajian ini memberikan landasan bagi penelitian-penelitian di masa depan untuk menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan dan mengurangi hambatan birokratis dalam sistem pemerintahan.