

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DANA KELURAHAN DALAM PEMBERDAYAAN  
MASYARAKAT DI KELURAHAN TANJUNG BENOA KECAMATAN KUTA  
SELATAN KABUPATEN BADUNG PROVINSI BALI**

**I DEWA GEDE ADRYAN INDRA PRAMANA**

32.0591

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email : 32.0591@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi : Dr. Ir. Dyah Poespita E, M.P.

**ABSTRACT**

**Problem/Background (GAP):** Village funds are a fiscal policy instrument that aims to improve development and community empowerment at the village level. However, in practice in Tanjung Benoa Village, this policy has not been implemented optimally. There are various obstacles such as limited human resources, overlapping tasks between agencies, changes in fund allocation, budget limitations, and the absence of clear standard operating procedures (SOPs). **Purpose:** This study aims to describe and analyze the implementation of village fund policies in community empowerment in Tanjung Benoa Village, as well as identify the obstacles faced and efforts made to overcome them. **Method:** This study uses a qualitative descriptive approach with George Edward III's policy implementation theory which includes four dimensions: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data collection techniques are carried out through observation, interviews, and documentation. **Results:** The results of the study indicate that despite efforts by the village to maximize resources and improve coordination, policy implementation is still hampered by unclear SOPs, ineffective budget allocation (especially the TPS3R program), and weak budget planning. **Conclusion:** To optimize the implementation of village fund policies in Tanjung Benoa Village, it is necessary to strengthen the capacity of the apparatus, more mature budget planning, create a program priority scale, consistent communication between institutions, and prepare structured SOPs to ensure that the policy runs effectively and efficiently.

**Keywords:** Village Funds, Implementation, Community Empowerment

**ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Dana kelurahan merupakan instrumen kebijakan fiskal yang bertujuan meningkatkan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat di tingkat kelurahan. Namun, dalam praktiknya di Kelurahan Tanjung Benoa, kebijakan ini belum diimplementasikan secara optimal. Terdapat berbagai kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia, tumpang tindih tugas antar instansi, perubahan alokasi dana, keterbatasan anggaran, dan belum adanya standar operasional prosedur (SOP) yang jelas. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan dana kelurahan dalam pemberdayaan masyarakat di Kelurahan Tanjung Benoa, serta mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dan upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teori implementasi kebijakan George Edward III yang mencakup empat dimensi: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun ada upaya dari pihak kelurahan untuk memaksimalkan

sumber daya dan memperbaiki koordinasi, implementasi kebijakan masih terkendala oleh ketidakjelasan SOP, alokasi anggaran yang tidak efektif (khususnya program TPS3R), dan lemahnya perencanaan anggaran. **Kesimpulan:** Untuk mengoptimalkan implementasi kebijakan dana kelurahan di Kelurahan Tanjung Benoa, diperlukan penguatan kapasitas aparatur, perencanaan anggaran yang lebih matang, pembuatan skala prioritas program, komunikasi antar lembaga yang konsisten, serta penyusunan SOP yang terstruktur guna memastikan kebijakan berjalan efektif dan efisien.

**Kata Kunci:** Dana Kelurahan, Implementasi, Pemberdayaan Masyarakat

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pemerintah Indonesia berkomitmen meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai kebijakan, salah satunya adalah kebijakan dana kelurahan. Dalam *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014* tentang Pemerintahan Daerah Pasal 230 ayat (1), ditegaskan bahwa pemerintah kabupaten/kota wajib mengalokasikan anggaran untuk pembangunan sarana dan prasarana serta pemberdayaan masyarakat di kelurahan. Menurut Adams (2008:3) pemberdayaan merupakan proses transformatif yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan otonomi individu maupun kelompok marginal untuk mengambil kendali atas kehidupan mereka melalui penguatan akses terhadap sumber daya, pengambilan keputusan, dan keadilan sosial. Menurut Biswan & Agfi (2020:11) dana kelurahan adalah Dana Alokasi Umum (DAU) yang bersumber dari APBN. Ketentuan ini diperkuat oleh *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018* Pasal 30 ayat (7), yang menetapkan bahwa kelurahan harus menerima alokasi anggaran minimal 5% dari APBD (setelah dikurangi DAK) atau setara dengan dana desa terendah di wilayahnya. Secara lebih teknis, *Permendagri Nomor 130 Tahun 2018* menjelaskan bahwa dana kelurahan digunakan untuk mendukung pembangunan sarana dan prasarana serta pemberdayaan masyarakat dengan mengoptimalkan potensi lokal. Setiap kelurahan menerima dana sebesar Rp200 juta dikali jumlah kelurahan, sebagaimana diatur dalam *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 212 Tahun 2022*.

Di Provinsi Bali, alokasi dana kelurahan juga mengalami peningkatan. Khususnya di Kabupaten Badung, seluruh 16 kelurahan memperoleh alokasi masing-masing Rp10 miliar dari APBD tahun 2024. Salah satu kelurahan yang menonjol adalah Kelurahan Tanjung Benoa, yang sebelumnya meraih peringkat I Mangupura Award 2023 dalam kategori tata kelola anggaran kelurahan. Namun, di tahun 2024, justru muncul ketidaksesuaian antara target dan realisasi anggaran, terutama pada program TPS3R, yang menyerap anggaran besar tetapi tidak menunjukkan realisasi fisik. Sebagai contoh, dari total alokasi pemberdayaan masyarakat tahun 2024 sebesar Rp1.402.192.316, hanya sekitar 19% (Rp268.437.952) yang terealisasi, dengan program TPS3R menyerap lebih dari Rp1,1 miliar tetapi tanpa capaian. Hal ini menjadi anomali dibanding tahun sebelumnya yang menunjukkan kesesuaian antara target dan realisasi. Selain itu, terjadi penurunan drastis pada alokasi program Linmas yang sebelumnya menjadi prioritas.

Fenomena ini menunjukkan adanya permasalahan dalam implementasi kebijakan dana kelurahan, yang kemungkinan disebabkan oleh lemahnya perencanaan,

ketidakjelasan SOP, dan kurangnya koordinasi antarpihak. Oleh karena itu, peneliti tertarik mengkaji lebih lanjut dengan fokus pada implementasi kebijakan dana kelurahan dalam pemberdayaan masyarakat di Kelurahan Tanjung Benoa.

## **1.2 Gap Penelitian**

Meskipun kebijakan dana kelurahan telah dirancang untuk mendukung pembangunan dan pemberdayaan masyarakat secara langsung di tingkat kelurahan, implementasinya masih menghadapi sejumlah hambatan struktural dan teknis. Salah satu contoh nyata terjadi di Kelurahan Tanjung Benoa, Kabupaten Badung, Provinsi Bali, yang mengalami kesenjangan signifikan antara target dan realisasi anggaran, khususnya pada program strategis seperti TPS3R. Hal ini menunjukkan adanya perencanaan yang tidak efektif dan tidak berbasis kebutuhan riil masyarakat.

Di sisi lain, penurunan drastis alokasi anggaran program Linmas dari tahun 2023 ke 2024, justru berbanding terbalik dengan capaian anggarannya yang membengkak, menandakan minimnya konsistensi dalam penganggaran program prioritas. Permasalahan seperti tidak adanya SOP, tumpang tindih tugas antar instansi, serta minimnya evaluasi terhadap efektivitas program belum banyak dibahas secara akademik dalam konteks kelurahan dengan kapasitas fiskal besar seperti di Kabupaten Badung. Penelitian sebelumnya banyak berfokus pada pemanfaatan dana kelurahan secara umum atau pada masa pandemi COVID-19. Namun, belum ada kajian yang secara spesifik menelaah implementasi kebijakan dana kelurahan dari perspektif kelembagaan internal dan dinamika anggaran di wilayah dengan predikat “terbaik” dalam tata kelola kelurahan. Inilah yang menjadi gap penelitian yang akan dijawab melalui studi ini.

## **1.3 Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji implementasi kebijakan dana kelurahan dan dana desa dalam pemberdayaan masyarakat di Indonesia, dengan temuan yang beragam tergantung pada konteks daerah. Meidiana (2021) dalam penelitiannya di Kelurahan Pagentan, Kabupaten Malang, menemukan bahwa pemanfaatan dana kelurahan dalam peningkatan pelayanan publik telah berjalan baik berkat dukungan aspek sosial, ekonomi, dan politik. Hambatan yang muncul seperti sikap petugas yang kurang ramah dan regulasi yang belum lengkap diatasi melalui pembinaan dan penguatan SOP. Sementara itu, Yolanda Permata Sari (2021) meneliti adaptasi kebijakan dana kelurahan selama pandemi COVID-19 di Kota Metro. Hasilnya menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan telah mengikuti teori Edward III, meskipun tetap ditemukan hambatan yang berhasil ditangani oleh Bappeda. Penelitian oleh Sefferson Sumampouwa, Shirley Gonia, dan Deysi Tampongongoy (2021) di Kecamatan Matuari, Kota Bitung, juga menggunakan teori Edward III untuk menganalisis kebijakan dana kelurahan dalam penanganan dampak pandemi. Mereka menemukan bahwa komunikasi menjadi lemah karena pembatasan sosial, dan terjadi diskriminasi dalam pendistribusian bantuan. Berbeda dengan itu, Kadek Tirtanadi dan Ida Bagus Teddy Prianthara (2021) menemukan keberhasilan implementasi dana kelurahan di Kecamatan Buleleng, yang didukung oleh partisipasi masyarakat dan sinergi antar pelaksana kebijakan. Namun, hambatan tetap muncul seperti rendahnya respons masyarakat dan keterbatasan sumber daya. Zahnudin Nurhidayatullah Dwi Prasetyo dkk. (2017) menyoroti rendahnya inovasi dan dominasi

pembangunan fisik dalam implementasi dana kelurahan di Kelurahan Malawele, Sorong, serta kurangnya partisipasi masyarakat dan pengawasan eksternal. Sementara itu, pada konteks dana desa, Permatasari et al. (2021) menilai keselarasan dana desa dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) di Indonesia. Studi ini menemukan bahwa dana desa mayoritas digunakan untuk infrastruktur, namun belum optimal mendukung SDGs karena rendahnya pelatihan dan pemahaman aparat desa. Anam et al. (2023) menyimpulkan bahwa dana desa berkontribusi pada pengurangan kemiskinan, namun terbentur oleh tantangan koordinasi dan kapasitas pemerintah daerah. Imawan dan Purwanto (2020) menambahkan bahwa meskipun terdapat peningkatan pembangunan fasilitas dan pemberdayaan masyarakat, pemerataan dan efektivitas pemanfaatan dana desa masih menjadi persoalan. Penelitian Amin & Saleh (2021), yang juga menggunakan pendekatan kualitatif untuk meneliti implementasi dana kelurahan di Kecamatan Manggala, Makassar. Mereka menemukan bahwa hambatan administratif dan manajerial serta minimnya kemitraan masyarakat lokal menjadi penghalang utama, mirip dengan konteks Tanjung Benoa, terutama dalam aspek koordinasi dan manajemen program. Sementara itu, penelitian Afifah & Rodiyah (2024) menawarkan perspektif yang lebih optimis dengan menyoroti bagaimana di Desa Kemiri, pengambilan keputusan inklusif dan keterlibatan aktif masyarakat mampu mendukung pelaksanaan kebijakan dana desa secara efektif. Perbandingan ini menunjukkan bahwa meskipun konteks dan terminologi “dana kelurahan” dan “dana desa” berbeda, tantangan serta solusi dalam implementasinya memiliki kemiripan struktural. Penelitian Anda memberikan kontribusi penting dengan menyoroti kebutuhan akan penyusunan SOP, perencanaan anggaran yang lebih matang, dan penguatan komunikasi antarlembaga sebagai kunci efektivitas kebijakan di tingkat kelurahan.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penelitian ini menunjukkan kebaruan ilmiah dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya melalui konteks lokasi, fokus masalah, dan temuan yang lebih spesifik. Berbeda dari studi terdahulu yang dilakukan di daerah seperti Kabupaten Malang, Kota Metro, Bitung, Sorong, dan Buleleng, penelitian ini berlokasi di Kelurahan Tanjung Benoa, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali sebuah wilayah dengan karakteristik unik sebagai kawasan pariwisata internasional yang memiliki kompleksitas sosial dan birokrasi tersendiri. Dari sisi substansi, penelitian ini tidak hanya membahas implementasi dana kelurahan secara umum, tetapi secara spesifik menyoroti hambatan teknis dan struktural seperti ketidakjelasan standar operasional prosedur (SOP), tumpang tindih kewenangan antar instansi, perubahan alokasi dana, dan perencanaan anggaran yang lemah, termasuk dalam program strategis seperti TPS3R. Meskipun menggunakan kerangka teori George C. Edward III yang sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, pendekatan dalam penelitian ini lebih kontekstual dan mendalam dalam menggambarkan realitas implementasi kebijakan di lapangan. Temuan penelitian ini memperkaya literatur yang ada dengan menggarisbawahi perlunya penguatan kapasitas aparatur, perencanaan anggaran yang matang, komunikasi lintas lembaga yang konsisten, serta penyusunan SOP yang jelas sebagai langkah konkret untuk mengoptimalkan kebijakan dana kelurahan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan melalui pemetaan masalah yang lebih rinci dan solutif di wilayah yang belum banyak diteliti sebelumnya.

## 1.5 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami secara komprehensif implementasi kebijakan dana kelurahan dalam pemberdayaan masyarakat di Kelurahan Tanjung Benoa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dalam konteks lokal, serta mengeksplorasi berbagai faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaannya, seperti keterbatasan sumber daya, koordinasi antarlembaga, dan ketidakjelasan prosedur. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak kelurahan dan pemangku kepentingan terkait dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut, guna memastikan bahwa dana kelurahan dapat digunakan secara efektif untuk mendukung proses pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan implementasi kebijakan dana kelurahan dalam pemberdayaan masyarakat di Kelurahan Tanjung Benoa. Dalam penelitian kualitatif yang berlandaskan pada filsafat postpositive atau paradigma interpretative, suatu realitas atau obyek tidak dapat dilihat secara parsial dan dipecah ke dalam beberapa variabel (Ridwan & Tungka, 2024). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam makna di balik fenomena sosial berdasarkan realitas di lapangan (Creswell, 2007:37). Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III yang mencakup empat dimensi utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, yang kemudian dijabarkan ke dalam sejumlah indikator seperti sosialisasi, transparansi kebijakan, sumber daya manusia dan finansial, komitmen pelaksana, SOP, serta kemudahan akses. Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sementara data sekunder berasal dari dokumen tertulis seperti surat, publikasi organisasi, hingga peraturan terkait (Sugiyono, 2017:255). Pendekatan ini umumnya lebih sesuai dan efisien dalam situasi di mana jumlah responden relatif terbatas (Nurdin & Hartati, 2019:179). Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling untuk aparaturnya kelurahan dan snowball sampling untuk masyarakat, dengan total 12 orang informan (Sugiyono, 2017:85). Dalam penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang terlibat langsung dalam pengumpulan dan analisis data, dengan dukungan instrumen bantu seperti pedoman wawancara dan dokumentasi (Ambiyar & Muhandika, 2019:87). Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur yang bersifat fleksibel namun tetap terarah (Sugiyono, 2017:233), dalam teknik wawancara, terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan. Pertama, menyiapkan pedoman wawancara. Kedua, menyiapkan alat untuk wawancara, Ketiga, mengatur waktu untuk wawancara (Simangunsong 2017:215). Observasi terstruktur untuk mencermati secara langsung proses implementasi kebijakan, serta dokumentasi guna memperoleh bukti tertulis yang mendukung temuan lapangan. Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Sugiyono, 2017:247). Pendekatan ini bersifat induktif, di mana hasil analisis dikaitkan dengan teori yang relevan untuk menghasilkan pemahaman yang utuh terhadap fenomena yang diteliti.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Implementasi kebijakan dana kelurahan di Kelurahan Tanjung Benoa merupakan bagian dari upaya mendukung otonomi daerah dengan tujuan meningkatkan pengelolaan keuangan dan aset secara efektif. Lurah Tanjung Benoa bertindak sebagai pengguna anggaran dan barang, bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi penggunaan dana agar tepat sasaran dan sesuai aturan. Keberhasilan kebijakan ini sangat bergantung pada sinergi antara kelurahan dan masyarakat, terutama dalam perencanaan dan pengawasan, guna mendukung pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan warga secara merata.

#### **3.1 Dimensi Komunikasi Implementasi Kebijakan (Edward III)**

Komunikasi memegang peran penting dalam implementasi kebijakan dana kelurahan di Kelurahan Tanjung Benoa, khususnya melalui sosialisasi dan transparansi. Sosialisasi dilakukan lewat Musrenbang, media sosial, dan website resmi kelurahan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi belum menjangkau seluruh masyarakat secara merata dan masih terbatas pada tokoh-tokoh tertentu. Transparansi juga dinilai belum optimal karena informasi penggunaan anggaran hanya diketahui oleh sebagian kelompok masyarakat. Hambatan seperti keterbatasan akses digital dan kurangnya pemahaman birokrasi menjadi penyebab utamanya. Mengacu pada teori Edward III, komunikasi yang efektif harus mencakup penyampaian informasi yang jelas, mudah diakses, dan dipahami semua pihak. Oleh karena itu, disarankan agar kelurahan menggunakan metode yang lebih inklusif seperti pamflet, spanduk, serta pertemuan rutin di tingkat banjar untuk meningkatkan pemahaman dan partisipasi masyarakat.

#### **3.2 Dimensi Sumber Daya Implementasi Kebijakan (Edward III)**

Menurut teori Edward III, dimensi sumber daya yang mencakup sumber daya finansial dan sumber daya manusia (SDM) sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Di Kelurahan Tanjung Benoa, keterbatasan kedua aspek ini menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan kebijakan dana kelurahan.

##### **1. Sumber Daya Finansial:**

Anggaran yang terbatas menyebabkan beberapa program tidak dapat direalisasikan dan memaksa kelurahan menetapkan skala prioritas, seperti memfokuskan pada infrastruktur dibanding pemberdayaan ekonomi. Keterbatasan dana juga berdampak pada cakupan dan kualitas program serta meningkatkan beban kerja pegawai. Meski demikian, kelurahan tetap berusaha memaksimalkan pemanfaatan dana yang tersedia.

##### **2. Sumber Daya Manusia (SDM):**

Kelurahan hanya memiliki 6 ASN, jumlah yang dianggap tidak memadai untuk menjalankan seluruh program pemberdayaan. Hal ini menyebabkan beban kerja tinggi, keterbatasan inovasi, dan ketidakseimbangan pembagian tugas, terutama di bidang sosial. Idealnya, kelurahan membutuhkan 15–20 pegawai agar pelaksanaan kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

### **3.3 Dimensi Disposisi Implementasi Kebijakan (Edward III)**

Menurut teori Edward III, dimensi disposisi yang meliputi komitmen dan responsivitas pelaksana merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Di Kelurahan Tanjung Benoa, komitmen pegawai sangat tinggi meskipun menghadapi keterbatasan SDM dan dana. Hal ini tercermin dari realisasi anggaran yang melebihi 90% serta dedikasi pegawai yang bekerja di luar jam kerja, termasuk dalam program seperti *Pokdarwis* dan Posyandu. Selain itu, responsivitas terhadap masukan masyarakat juga baik. Pegawai terbuka terhadap kritik dan saran, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian program agar sesuai kebutuhan warga. Contohnya, pelaksanaan kegiatan pada akhir pekan bagi warga yang tidak bisa hadir di hari kerja. Secara keseluruhan, komitmen dan responsivitas yang tinggi menjadi fondasi kuat dalam pelaksanaan kebijakan dana kelurahan. Namun, dibutuhkan penguatan kapasitas pegawai dan partisipasi masyarakat untuk menjamin keberlanjutan keberhasilan kebijakan ini.

### **3.4 Dimensi Struktur Birokrasi Implementasi Kebijakan (Edward III)**

Menurut teori Edward III, dimensi disposisi yang meliputi komitmen dan responsivitas pelaksana merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Di Kelurahan Tanjung Benoa, komitmen pegawai sangat tinggi meskipun menghadapi keterbatasan SDM dan dana. Hal ini tercermin dari realisasi anggaran yang melebihi 90% serta dedikasi pegawai yang bekerja di luar jam kerja, termasuk dalam program seperti *Pokdarwis* dan Posyandu. Selain itu, responsivitas terhadap masukan masyarakat juga baik. Pegawai terbuka terhadap kritik dan saran, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian program agar sesuai kebutuhan warga. Contohnya, pelaksanaan kegiatan pada akhir pekan bagi warga yang tidak bisa hadir di hari kerja. Secara keseluruhan, komitmen dan responsivitas yang tinggi menjadi fondasi kuat dalam pelaksanaan kebijakan dana kelurahan. Namun, dibutuhkan penguatan kapasitas pegawai dan partisipasi masyarakat untuk menjamin keberlanjutan keberhasilan kebijakan ini.

### **3.5 Hambatan**

Dalam pelaksanaan kebijakan pemberdayaan masyarakat di Kelurahan Tanjung Benoa, terdapat berbagai hambatan, mulai dari kendala teknis hingga masalah besar seperti keterbatasan SDM dan dana. Hambatan-hambatan ini dapat mengganggu efektivitas program dan menimbulkan ketidakpuasan masyarakat. Oleh karena itu, penting untuk segera mengidentifikasi dan menangani hambatan tersebut agar implementasi kebijakan berjalan optimal dan tujuan pemberdayaan masyarakat dapat tercapai.

#### **A. Keterbatasan SDM**

Salah satu hambatan utama dalam implementasi kebijakan dana kelurahan di Kelurahan Tanjung Benoa adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Kelurahan hanya memiliki 6 ASN, jumlah yang sangat minim untuk menangani berbagai program pemberdayaan masyarakat. Kondisi ini menyebabkan beban kerja tinggi, pembagian tugas yang tidak merata, serta keterbatasan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Pegawai mengalami kelelahan, dan beberapa

kegiatan sosial hanya ditangani satu orang. Oleh karena itu, penambahan SDM, baik dari segi jumlah maupun kompetensi, sangat mendesak agar pelaksanaan kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan berdampak optimal bagi masyarakat.

#### B. Tumpang tindih tugas dan fungsi

Kelurahan Tanjung Benoa menghadapi hambatan tumpang tindih tugas dan fungsi dengan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Badung, khususnya dalam program TPS3R. Ketidakjelasan wewenang menyebabkan target program membengkak dan kelurahan ragu melaksanakan kegiatan secara penuh karena khawatir terjadi duplikasi. Hal ini juga membingungkan masyarakat terkait pihak yang bertanggung jawab, sehingga partisipasi menurun dan akuntabilitas program terganggu.

#### C. Adanya dana Perubahan

Program Perlindungan Masyarakat (Linmas) di Kelurahan Tanjung Benoa mengalami capaian melebihi target pada tahun 2024 akibat adanya dana perubahan. Meskipun tambahan dana ini meningkatkan cakupan dan kualitas program, kelurahan menghadapi tantangan dalam menyesuaikan pelaksanaan dengan anggaran baru agar tetap sesuai rencana.

#### D. Keterbatasan Dana

Keterbatasan dana menjadi hambatan serius dalam implementasi kebijakan di Kelurahan Tanjung Benoa. Beberapa program tidak terealisasi, dan kelurahan harus memprioritaskan pembangunan infrastruktur dibanding pemberdayaan ekonomi, yang menimbulkan ketidakpuasan masyarakat. Pegawai juga harus bekerja lebih keras untuk menyesuaikan anggaran, yang berisiko menyebabkan kelelahan dan menurunnya kinerja.

#### E. Tidak Tersedia SOP

Kelurahan Tanjung Benoa belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis khusus terkait kebijakan dana kelurahan, sehingga pelaksanaannya hanya mengacu pada peraturan tingkat kecamatan. Ketiadaan SOP ini berisiko menimbulkan ketidakteraturan, inefisiensi, dan penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan, serta menyulitkan pencapaian tujuan secara konsisten dan akuntabel.

### **3.6 Upaya Dalam Mengatasi Hambatan Implementasi Kebijakan Dana Kelurahan Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Kelurahan Tanjung Benoa**

Dalam menghadapi berbagai hambatan implementasi kebijakan dana kelurahan, Kelurahan Tanjung Benoa telah melakukan sejumlah upaya strategis agar program pemberdayaan masyarakat tetap berjalan optimal. Hambatan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan SDM, tumpang tindih kewenangan, pembengkakan capaian program, keterbatasan dana, dan ketiadaan SOP yang jelas. Untuk mengatasi keterbatasan SDM, kelurahan telah mengajukan permohonan penambahan pegawai kepada pemerintah provinsi, meskipun belum terealisasi. Sementara itu, optimalisasi kerja dilakukan dengan memperkuat koordinasi antarpegawai dan melibatkan masyarakat sebagai relawan dalam program-program sosial untuk meringankan

beban kerja. Terkait tumpang tindih tugas, khususnya dalam program TPS3R, kelurahan menjalin komunikasi dengan Dinas Lingkungan Hidup dan menunggu kejelasan tanggung jawab agar pelaksanaan tidak tumpang tindih. Kelurahan juga berharap agar pelaksanaan program dapat sepenuhnya dialihkan ke mereka demi efisiensi dan kedekatan dengan masyarakat.

Dalam menghadapi pembengkakan capaian program Linmas akibat dana perubahan, kelurahan berupaya meningkatkan ketepatan perencanaan anggaran agar alokasi dana lebih sesuai dengan kebutuhan. Untuk kendala keterbatasan dana, kelurahan menetapkan skala prioritas dan melakukan efisiensi anggaran dengan memangkas pengeluaran yang kurang penting, serta memfokuskan dana pada program berdampak besar bagi masyarakat. Sementara itu, ketiadaan SOP spesifik untuk pengelolaan dana kelurahan diatasi dengan merujuk pada peraturan kecamatan. Namun, pendekatan ini dianggap kurang ideal karena tidak mencakup prosedur operasional secara rinci. Oleh karena itu, kelurahan menilai bahwa penyusunan SOP khusus di tingkat kelurahan sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan yang lebih konsisten, efisien, dan akuntabel.

### **3.7 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Penelitian tentang implementasi kebijakan dana kelurahan di Kelurahan Tanjung Benoa menunjukkan adanya tantangan signifikan terkait keterbatasan sumber daya manusia dan finansial, kurangnya sosialisasi yang merata, tumpang tindih tugas antarinstansi, serta ketiadaan SOP khusus yang mengatur pelaksanaan dana kelurahan. Meskipun demikian, komitmen dan responsivitas pegawai dinilai sangat tinggi, dengan upaya-upaya strategis seperti pengajuan penambahan SDM, koordinasi lintas instansi, dan efisiensi anggaran yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut.

Hasil ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu di Indonesia yang juga menyoroti pentingnya regulasi yang jelas, peran serta masyarakat, dan sinergi antar pelaksana kebijakan sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi dana kelurahan. Misalnya, penelitian di Kelurahan Pagentan dan Kecamatan Buleleng menegaskan bahwa penguatan SOP dan partisipasi masyarakat menjadi kunci keberhasilan, sementara studi di Kota Metro dan Kota Bitung menggarisbawahi pentingnya adaptasi kebijakan dan komunikasi yang efektif meski menghadapi kendala pandemi. Namun, terdapat pula perbedaan konteks, seperti ditemukannya rendahnya inovasi dan dominasi pembangunan fisik dalam penelitian di Kelurahan Malaweke, yang tidak ditemukan di Tanjung Benoa yang lebih fokus pada pemberdayaan masyarakat. Selain itu, penggunaan dana yang lebih banyak diarahkan ke infrastruktur dibanding pemberdayaan ekonomi juga menjadi temuan umum, seperti dalam penelitian dana desa di Indonesia, yang mencerminkan tantangan prioritas anggaran yang juga dialami oleh Kelurahan Tanjung Benoa.

Secara keseluruhan, baik penelitian Tanjung Benoa maupun studi-studi sebelumnya menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dana kelurahan sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya yang memadai, komunikasi yang inklusif, keberadaan regulasi yang jelas, dan partisipasi aktif masyarakat.

#### IV. KESIMPULAN

Implementasi kebijakan dana kelurahan di Kelurahan Tanjung Benoa berdasarkan empat dimensi Edward III menunjukkan bahwa komunikasi melalui sosialisasi dan transparansi sudah dilakukan, namun masih ada kendala dalam cakupan informasi. Keterbatasan sumber daya finansial dan SDM (hanya enam ASN) menghambat optimalisasi program pemberdayaan. Pegawai memiliki komitmen dan responsivitas tinggi, namun struktur birokrasi masih kurang jelas karena SOP dan akses informasi belum memadai. Hambatan utama meliputi kekurangan SDM, dana terbatas, tumpang tindih tugas dengan instansi lain, serta ketiadaan SOP. Untuk mengatasi hambatan ini, kelurahan mengajukan penambahan pegawai, meningkatkan koordinasi internal dan dengan instansi terkait, melibatkan masyarakat, menetapkan prioritas program, dan menggunakan peraturan kecamatan sebagai acuan sementara dalam pelaksanaan kebijakan.

#### V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan Terimakasih dan apresiasi mendalam kepada Kantor Kelurahan Tanjung Benoa, Provinsi Bali yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan akses dalam pengumpulan data penelitian. Penghargaan juga disampaikan kepada semua pihak yang berkontribusi dan mendukung kelancaran serta keberhasilan penelitian ini.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R. (2008). *Empowerment, Participation And Social Work*. Palgrave Macmillan.
- Biswan, A. T., & Agfi, N. M. (2019). *Dana Kelurahan : Pemetaan Pada Kelurahan Rempoa Tangerang Selatan*.
- Afifah, I. N. ., & Rodiyah, I. (2024). Optimizing Rural Development: Strategic Implementation of the Village Fund Policy for Sustainable Community Empowerment: Optimalkan Pembangunan Desa: Implementasi Kebijakan Dana Desa untuk Pemberdayaan Masyarakat Berkelanjutan. *Indonesian Journal of Public Policy Review*, 24, DOI 10.21070/ijppr.v24i0.1343. <https://doi.org/10.21070/ijppr.v24i0.1343>
- Amin, N., & Saleh, A. (2024). The implementation of Policy of Urban Village Fund From The Result Oriented government Perspective. *Jurnal Pallangga Praja (JPP)*, 6(1), 23-34. <https://doi.org/10.61076/jpp.v6i1.4352>
- Anam, C., Plaček, M., Valentinov, V. et al. Village funds and poverty reduction in Indonesia: new policy insight. *Discov glob soc* 1, 14 (2023). <https://doi.org/10.1007/s44282-023-00016-6>
- Meidiana, G. F. (2021). *Implementasi Kebijakan Pemanfaatan Dana Kelurahan Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Di Kelurahan Pagentan Kecamatan Singosari Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur*.
- Nurdin. I & Hartati. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*.

- Imawan, S., & Purwanto, E. (2020). Governing Village Fund in Indonesia: Is It Eradicating Poverty?. *Policy & Governance Review*, 4(1), 14-27. doi:10.30589/pgr.v4i1.169
- Permatasari, P., Iman, A. S., Tilt, C. A., Lestari, D., Islam, S., Tenrini, R. H., Rahman, A. B., Samosir, A. P., & Wardhana, I. W. (2021). The Village Fund Program in Indonesia: Measuring the Effectiveness and Alignment to Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 13(21), 12294. <https://doi.org/10.3390/su132112294>
- Permata Sari, Y. (2021). *Implementasi Dana Kelurahan Untuk Meningkatkan Pembangunan Sarana Dan Prasarana Pada Masa Covid-19 Di Kota Metro*.
- Prasetyo, Z. N. D., Pabalik, D., & Bintari, W. C. (2017). *Implementasi Alokasi Dana Kelurahan Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Kelurahan Malaweke Kabupaten Sorong*.
- Ridwan, R., & Tungka, N. F. (2024). Metode penelitian (L. O. A. Dani, Ed.). Yayasan Sahabat Alam Rafflesia.
- Simangunsong, F. (2017). *Metode Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta.
- Sumampouw, S., Goni, S., & Tampongangoy, D. (2021). *Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Kelurahan Dalam Penanganan Dampak Covid-19 Di Kecamatan Matuari Kota Bitung*.
- Tirtanadi, K., & Teddy Prianthara, I. B. (2021). *Mengkaji Implementasi Kebijakan Dana Kelurahan Dalam Pemberdayaan Masyarakat*.

