

IMPLEMENTASI PROYEK PEMBANGUNAN DESENTRALISASI I DAN II UNTUK MEMPERKUAT PEREKONOMIAN DI DISTRIK BOBONARO – TIMOR LESTE

Martinho Pereira, Agus Suryono, Tjahjanulin Domai

Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang

Email. martin.07148@gmail.com

Abstrak: Implementasi proyek PDD di Distrik Bobonaro untuk memperkuat institusi dan menyediakan infrastruktur dasar serta peningkatan pemberdayaan pengusaha lokal di Distrik Bobonaro. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan, menganalisis implementasi proyek PDD untuk memperkuat perekonomian di Distrik Bobonaro metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Sumber daya manusia pelaku implementasi kebijakan yang masih terbatas dan perusahaan sebagai pelaksana proyek yang masih minim sumber daya baik sumber daya manusia, finansial dan material; Komunikasi antar Organisasi dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan sudah berjalan maksimal; CDD sebagai badan pelaksana telah memaksimalkan seluruh unit kerja yang ada di struktur CDD; Dalam Implementasi proyek PDD ini dengan anggaran yang terbatas sehingga tidak memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan ekonomi masyarakat; Kecenderungan Pelaksana (*Implementors*) dalam pelaksanaan proyek PDD ini CDD secara konsisten dengan kesediaan, mendukung dan berkomitmen serta menjunjung tinggi fungsi tugas dan tanggung jawab yang diberikan; Keterlambatan pembayaran anggaran proyek menyebabkan implementasi proyek selesai tidak sesuai kalender; koordinasi antara pimpinan CDD dan Para kepala desa kurang maksimal. Untuk itu Perlu menata kembali sistem perencanaan anggaran dan tinjauan lokasi serta memperbaiki sistem koordinasi dalam jajaran CDD.

Kata kunci: Perencanaan Pembangunan, Implementasi proyek, dan pembangunan desentralisasi

Abstract: *The purpose of this study is to describe, analyze the implementation of the PDD project in Bobonaro in order to strengthen institutions and provide basic infrastructure in Bobonaro District. The research method used in this research is descriptive with qualitative approach. There are five variables that affect the successful implementation of the policy are: Sources of policy, communication between the organization and implementation of activities, characteristics of the Implementing Agencies, Conditions of Economic, Social and Political, Trends Executive (Implementors). Research findings showed that the perpetrators of human resources policy implementation is still limited and the company as the executor of the project are still minimal resources both human resources, financial and material; Communication between the organization and implementation of activities already underway maximum; CDD as the executing agency has maximized all work units that exist in the structure of CDD; In this PDD project implementation with a limited budget so it does not make a significant contribution to improving the local economy; Implementing tendency (Implementors) in the implementation of this PDD project CDD is consistent with the willingness, support and commitment and uphold the duties and responsibilities of the functions provided; Late payments project budget led to the implementation of the project is completed does not match calendar; coordination between CDD leaders and village heads less than the maximum. For it is necessary to review by the Government of Timor-Leste, especially ADN all budget planning for construction projects and project budgets and review stimasi location more effective so that it can be managed in budgetary language; Bobonaro District administrators and staff in addition to using the approach needs and priorities also need to consider the approach to human resources or users; Need to review the budget for the project PDD back so it can be used to encourage the development of physical infrastructure and can improve the local economy.*

Keywords: *development Planning, project Implementation and decentralized development*

PENDAHULUAN

Implementasi merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*) maupun sebagai suatu dampak (*outcome*) Lester dan Stewart (2000) dalam Budi (2014:147). Misalnya, implementasikan dikonseptualisasikan sebagai suatu proses,

atau serangkaian keputusan dan tindakan yang ditunjukkan agar keputusan-keputusan yang diterima lembaga legislatif bisa dijalankan. Implementasikan juga bisa diartikan dalam konteks keluaran, atau sejauh mana tujuan-tujuan yang telah direncanakan mendapat dukungan, seperti tingkat pengeluaran belanja bagi suatu program. Akhirnya, pada tingkat abstraksi yang paling tinggi, dampak implementasi mempunyai makna bahwa telah ada perubahan yang bisa diukur dalam masalah yang luas yang diakibatkan dengan program, undang-undang publik, dan keputusan yudisial.

Implementasi kebijakan dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan, biasanya dalam bentuk Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Peradilan, Perintah Eksekutif atau Dekrit Presiden. Sedangkan menurut Solichin (2014:133) dalam arti luas, implementasi sering dianggap sebagai bentuk pengoperasionalisasian atau penyelenggaraan aktivitas yang telah ditetapkan berdasarkan undang-undang dan menjadi kesepakatan bersama di antara beragam pemangku kepentingan (*stakeholder*), aktor, organisasi (publik atau privat), prosedur, dan teknik secara sinergistik yang digerakan untuk bekerjasama guna menerapkan kebijakan kearah tertentu yang dikehendaki.

Implementasi Program proyek Pembangunan Desentralisasi I dan II sesuai amanat dari UU Nomor 18 Tahun 2011 tentang Programa de Desenvolvimento Desentralizado I e II. badan pelaksana program PDD adalah Komite Pembangunan Distrik (Comissão de Desenvolvimento Distrital/CDD) yang di kepalai oleh Administrator Distrik sedangkan badan pelaksana lapangan dari tim teknis yang dari berbagai instansi terkait dengan nama: Tim Verifikasi, Evaluasi dan Supervisi (Equipa Verificação, Avaliação e Supervisão/ EVAS).

Pembangunan dilaksanakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum yang ditandai dengan adanya perbaikan di segala bidang. Menurut Harjanto Imam (2011:2) pembangunan diartikan sebagai suatu proses multidimensional yang meliputi perubahan dalam struktur sosial, perubahan dalam sikap hidup masyarakat dan perubahan dalam kelembagaan nasional. Pembangunan juga di artikan sebagai pentuk perubahan sosial yang terarah dan terencana melalui berbagai macam kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Sedangkan menurut Siagian (1983) dalam Suryono Agus (2010:46) Pembangunan merupakan usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa. Dengan demikian, ide pokok pembangunan menurut siagian mengandung makna: (a) bahwa pembangunan merupakan suatu proses yang tanpa akhir; (b) pembangunan merupakan usaha yang secara sadar dilaksanakan secara terus menerus; (c) pembangunan dilakukan secara berencana dan perencanaannya berorientasi pada pertumbuhan dan perubahan; (d) pembangunan mengarah kepada modernitas; (e) modernitas yang dicapai melalui pembangunan itu bersifat multidimensional; proses dan kegiatan pembangunan ditujukan kepada usaha membina bangsa dalam rangka pencapaian tujuan bangsa dan negara yang telah ditentukan.

Program merupakan tahap-tahap dalam penyelesaian rangkaian kegiatan yang berisi langkah-langkah yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan dan merupakan unsur pertama yang harus ada demi tercapainya kegiatan implementasi. Program akan menunjang implementasi, karena dalam program telah dimuat berbagai aspek antara lain: a) Adanya tujuan yang ingin dicapai; b) Adanya kebijaksanaan-kebijaksanaan yang diambil dalam mencapai tujuan itu; c) Adanya aturan-aturan yang harus dipegang dan prosedur yang harus dilalui; d) Adanya perkiraan anggaran yang dibutuhkan; e) Adanya strategi dalam pelaksanaan, Manila (1996: 43).

Program PDD merupakan suatu program pembangunan daerah yang digalakkan oleh Pemerintah Timor Leste dengan lebih menitikberatkan pada Pembangunan daerah dan peningkatan pengusaha secara massal di distrik dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan melalui pemberian

proyek konstruksi untuk pengusaha lokal, yang akan membangun dan merehabilitasi infrastruktur dengan pengetahuan dan tanggung jawabnya. Penguatan ekonomi di Distrik Bobonaro melalui program pembangunan oleh pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong percepatan pembangunan, pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kinerja sektor swasta yang berkualitas.

Proyek didefinisikan sebagai sebuah rangkaian aktivitas unik yang saling terkait untuk mencapai suatu hasil tertentu dan dilakukan dalam periode waktu tertentu pula, Case (1998) dalam Santosa (2009:2). Masih dalam Santosa, Menurut PMBOK Guide (2004) sebuah proyek memiliki beberapa karakteristik penting yang terkandung didalamnya yaitu: Sementara (*temporary*) berarti setiap proyek selalu memiliki jadwal yang jelas kapan dimulai dan kapan diselesaikan. Sebuah proyek berakhir jika tujuannya telah tercapai atau kebutuhan terhadap proyek itu tidak ada lagi sehingga proyek tersebut dihentikan. Unik artinya bahwa setiap proyek menghasilkan suatu produk, solusi, *service*, atau output tertentu yang berbeda-beda satu dan lainnya. *Progressive elaboration* adalah karakteristik proyek yang berhubungan dengan dua konsep sebelumnya yaitu sementara dan unik. Setiap proyek terdiri dari langkah-langkah yang terus berkembang dan berlanjut sampai proyek berakhir. Setiap langkah memperjelas tujuan proyek.

Penguatan ekonomi di Distrik Bobonaro melalui program pembangunan oleh pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong percepatan pembangunan, pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kinerja sektor swasta yang berkualitas. Sinergi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah Distrik Bobonaro untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui akses fasilitas publik seperti, pendidikan, kesehatan, jalan raya, air bersih, listrik, irigasi (untuk meningkatkan produksi hasil pertanian) merupakan aspek prioritas yang perlu kita lakukan bersama-sama. Keberhasilan pembangunan daerah merupakan keberhasilan pemerintah pusat untuk mendorong percepatan pembangunan daerah. Oleh karena itu, penguatan ekonomi nasional adalah hasil akumulasi dari penguatan ekonomi di daerah. Dengan demikian, komunikasi, koordinasi dan sinergi kebijakan antara pusat dan daerah harus terus dipertahankan untuk menjaga keberlangsungannya. Konsistensi kebijakan antara pusat dan daerah akan tercapai jika dijumpai oleh sinergi pusat-daerah oleh berbagai pemangku kepentingan. Administrator Distrik Bobonaro sebagai kepala Pemerintah Pusat di Daerah memiliki tugas dan fungsi yang penting untuk mengkoordinasikan kebijakan pemerintah di Distrik Bobonaro dan menjaga konsistensi kebijakan antara pusat dan daerah.

Distrik Bobonaro merupakan salah satu distrik yang masih cukup tertinggal dalam hal pembangunan daerah baik fisik maupun non fisik. Pembangunan fisik terutama jalan, gedung, dan jembatan masih cukup terbelakang. Hal ini dikarenakan belum meratanya pembangunan infrastruktur di Distrik Bobonaro. Jalanan yang menghubungkan antar sub distrik terutama ke Sub Distrik Lolotoe, Sub Distrik Bobonaro dan Cailaco sangat memprihatikan. Kondisi ini tentunya juga akan berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat karena tidak dapat memasarkan hasil pertanian di pasar karena akses yang sulit terhadap angkutan umum. Distrik Bobonaro juga mempunyai lahan pertanian yang luas terutama Areal Persawahan. Tetapi karena masih buruknya sistem irigasi serta belum maksimalnya konstruksi bendungan sebagai suplier air, maka banyak lahan pertanian yang tidak dapat dimanfaatkan.

Program PDD I dan II yang di implementasikan dalam bentuk proyek. Implementasi proyek PDD I dan II di Distrik Bobonaro dilakukan dengan sistem perencanaan proyek, Publikasi proyek yang akan diimplementasikan, waktu pendaftaran, Seleksi berkas, survei perusahaan yang ada di distrik dan sub-distrik, penetapan perusahaan yang lolos seleksi, publikasi hasil seleksi, penandatanganan kontrak, implementasi proyek. Semua proyek pembangunan yang ada di distrik

dikonsentrasikan dalam satu payung PDD dengan anggaran dibawah lima (5) miliar rupiah (\$500.000).

Usaha pembangunan yang digalakkan oleh Pemerintah Timor-Leste melalui program PDD ini belum memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan infrastruktur di Distrik Bobonaro untuk memperkuat perekonomian masyarakat. Hal ini disebabkan karena program PDD lebih tertuju pada pembangunan infrastruktur dasar, seperti membangun sekolah dasar, puskesmas, tembok penahan dan lain-lain dan tidak menyentuh pada sektor-sektor yang dapat mendorong ekonomi masyarakat seperti jalan, pertanian, pemamfaatan sumber daya alam, pariwisata dan lain-lain atau sektor riil dan sektor-sektor produktif yang dapat memberikan kontribusi secara langsung bagi peningkatan perekonomian masyarakat. Berdasarkan pengamatan penulis bila melihat pada infrastruktur yang ada di Distrik Bobonaro sangat minim dan jauh dari harapan. Program pembangunan infrastruktur juga masih sangat terbatas, sedangkan program pembangunan yang giat dan gencar dilaksanakan adalah melalui program PDD, Hal ini, tentu sangat riskan bahwa PDD akan menjawab pembangunan infrastruktur yang ada di Distrik Bobonaro.

Tujuan Penelitian ini Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasikan proyek pembangunan desentralisasi I dan II serta untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi program pembangunan desentralisasi I dan II di Distrik Bobonaro, Timor-Leste.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Comissão de Desenvolvimento Ditriral di Distrik Bobonaro Timor-Leste. Berdasarkan Sumbernya data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu: Data Primer Data Sekunder.

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan Struktur CDD dan Diretur Perusahaan. Obervasi Peneliti akan melakukan observasi langsung terhadap hasil implementasi proyek PDD I dan II yang telah di implementasi. Sedangkan data dokumen peneliti kumpulkan adalah dari Buku 3 APBN Distrik, Undan-Undang Nomor 18 tahun 2011, prosedur tambahan untuk implementasi PDD I dan II dan laporan CDD.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Components of Data Analysis: Interactive Model* menurut Miles, Huberman & Saldana (2013:14) Melalui penelitian ini data-data yang telah dikumpulkan tersebut lalu diproses melalui analisis dengan kondensasi data, dan display data dengan menyajikannya dan kemudian membuat kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam beberapa tahun belakangan ini, dimana persoalan-persoalan yang dihadapi Pemerintah Timor-Leste semakin kompleks akibat krisis multidimensional, maka sudah barang tentu membutuhkan perhatian yang besar dan penanganan pemerintah yang cepat namun juga akurat agar masalah-masalah yang begitu kompleks dan berat yang dihadapi oleh pemerintah segera dapat teratasi. Kondisi ini pada akhirnya menempatkan pemerintah dan lembaga negara lainnya berada pada pilihan kebijakan yang sulit. Kebijakan yang diambil tersebut kadang membantu pemerintah dan rakyat keluar dari krisis, tetapi juga terjadi sebaliknya, yakni malahan mendelegitimasi pemerintahan itu sendiri.

Implementasi proyek pembangunan desentralisasi I dan II di Distrik Bobonaro

Implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*) maupun sebagai suatu dampak (*outcome*) Lester dan Stewart (2000) dalam Budi (2014:147). Misalnya, implementasikan dikonseptualisasikan sebagai suatu proses, atau serangkaian keputusan dan tindakan yang ditujukan agar keputusan-keputusan yang diterima lembaga legislatif bisa dijalankan. Implementasikan juga bisa diartikan dalam konteks keluaran, atau sejauh mana tujuan-tujuan yang telah direncanakan mendapat dukungan, seperti tingkat pengeluaran belanja bagi suatu program. Akhirnya, pada tingkat abstraksi yang paling tinggi, dampak implementasi mempunyai makna bahwa telah ada perubahan yang bisa diukur dalam masalah yang luas yang diakibatkan dengan program, undang-undang publik, dan keputusan yudisial.

Masih dalam Winarno Budi (2014:148) menurut Ripley dan Franklin (1982) berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Dalam setiap implementasi sebuah kebijakan selalu dipengaruhi oleh hal-hal yang dapat menyebabkan berhasil atau tidaknya sebuah implementasi kebijakan.

Proses Penganggaran Proyek PDD

Anggaran yang diperlukan untuk suatu proyek dapat mencapai jumlah yang sangat besar dan tertanam dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu perlu, dilakukan identifikasi biaya proyek dengan dengan tahapan perencanaan biaya proyek sebagai berikut: *pertama*, Tahapan pengembangan konseptual, biaya dihitung secara global berdasarkan informasi desain yang minim. Dipakai perhitungan berdasarkan unit biaya bangunan berdasarkan harga per meter persegi; *kedua*, Tahapan desain konstruksi, biaya proyek dihitung secara agak detail berdasarkan volume pekerjaan dan informasi harga satuan; *ketiga*, Tahapan pelelangan, biaya proyek dihitung oleh beberapa kontraktor agar didapat penawaran terbaik, berdasarkan spesifikasi teknis dan gambar kerja yang cukup dalam usaha mendapatkan kontrak pekerjaan; *keempat*, Tahapan pelaksanaan, biaya proyek pada tahapan ini dihitung lebih detail berdasarkan kuantitas pekerjaan, gambar shopdrawing dan metode pelaksanaan dengan ketelitian yang tinggi. Husen (2010:113)

Sedangkan menurut santosa (2009:111) Sebuah anggaran sebenarnya adalah suatu rencana pengalokasian sumberdaya. Sehingga penganggaran adalah tindakan bagaimana mengalokasikan sumberdaya yang terbatas untuk berbagai kegiatan dalam suatu organisasi selama jangka waktu tertentu. Suatu anggaran tidak hanya merupakan suatu rencana tetapi juga berfungsi sebagai alat kontrol. Melihat pada definisi diatas dikaitkan dengan penganggaran pada proyek PDD dapat disimpulkan bahwa dalam implementasi proyek PDD estimasi biaya dan penganggaran semuanya menjadi tanggung jawab masing-masing kementerian dan di supervisi atau disertifikasi oleh ADN.

Berdasarkan buku 3 APBN distrik pemerintah perlu mengkaji kembali agar bisa menggunakan ukuran-ukuran biaya yang seperti yang dijelaskan diatas agar tidak terjadi bongkar pasang anggaran yang akhirnya anggaran tidak mencukupi maka beberapa proyek yang masuk pada buku 3 APBN distrik pada implementasinya harus dihilangkan karena ketidakcukupan anggaran maka tim CDD harus menyesuaikan kembali anggaran setiap proyek agar dapat mencukupi dengan mengorbankan proyek lain. Ada beberapa faktor yang menyebabkan beberapa proyek harus dihilangkan: *pertama*, Kemampuan dalam estimasi anggaran. Kendala utama dalam estimasi anggaran merupakan salah satu faktor penting karena tidak dilakukan secara benar dan tepat maka akan berdampak pada implementasi proyek. Kecendrungan proyek-proyek mandek dikarenakan biaya yang diperhitungkan tidak sinkron dengan kondisi riil; *kedua*, Kemampuan teknis merupakan kemampuan dalam mengali semua aspek yang terkait dengan proyek diidentifikasi secara menyeluruh agar semua satuan dalam hitungan. Kurangnya detail dalam hitungan mak akan berdampak pada anggaran yang nantinya berimplikasi

pada implementasi proyek. Karena anggaran dalam proyek PDD I dan II hampir semua proyek sejenis dengan besaran anggaran yang sama mengingat kondisi timor-leste yang sebagian besar daerahnya di area pedalaman maka akan berdampak pula pada implemementasi yang akhirnya memunculkan adanya bongkar pasang anggaran.

Proses Identifikasi dan Implementasi Proyek PDD

Identifikasi proyek yang dimaksudkan disini yaitu bahwa setiap daerah atau distrik mengidentifikasi kekurangan-kekurangan yang ada didaerah masing-masing. Kekurangan-kekurangan disini dimaksudkan saran dan prasarana seperti sekolah, puskesmas atau klinik, air bersih dan sanitasi yang belum tersedia didaerah tersebut meskipun secara jumlah penduduk daerah tersebut sudah seharusnya memiliki fasilitas-fasilitas tersebut.

Berdasarkan hasil observasi langsung dan data dokumen serta informasi melalui wawancara dengan informan terkait identifikasi proyek semua informan sepakat bahwa identifikasi proyek dilakukan berdasarkan kebutuhan dan prioritas. Identifikasi ini sebagai dasar bagi setiap kepala desa, Administrator Sub Distrik dan Administrator Distrik serta lintas sektoral menentukan target proyek berdasarkan identifikasi tersebut.

Untuk membangun suatu proyek harus dilakukan studi kelayakan terhadap suatu proyek yang akan diimplementasikan agar proyek tersebut layak baik dari segi ketersediaannya maupun pemakainya sehingga proyek tersebut layak untuk diimplementasikan.

Menurut Husen (2010:12) studi kelayakan dengan tujuan mendapatkan keputusan tentang kelanjutan investasi pada proyek yang akan dilakukan. Informasi dan data dalam implementasi perencanaan proyek lebih lengkap, sehingga penentuan dimensi dan biaya proyek lebih akurat dengan tinjauan aspek sosial, budaya, ekonomi, finansial, legal, teknis dan administratif yang komprehensif. Sedangkan implementasi ini melihat pada kegiatan, design engineering yang rinci, pembuatan spesifikasi dan kriteria, pembelian peralatan dan material, fabrikasi dan kontruksi, inspeksi mutu, uji coba, start-up, demobilisasi dan laporan penutup proyek. Tujuan akhir proyek adalah mendapatkan kinerja biaya, mutu, waktu dan keselamatan kerja paling maksimal.

Sedangkan Santoso (2010:18) Inisiasi proyek dimulai dengan ditemukannya suatu masalah, kesempatan atau kebutuhan oleh user. Dengan kata lain bila user menemukan ide. Inisiasi adalah titik di mana suatu ide proyek lahir. Sedangkan kelayakan adalah proses investigasi terhadap masalah dan mengembangkan solusi secara lebih detail apakah penyelesaian masalah ini cukup menguntungkan secara ekonomis dan mamfaat.

Berdasarkan pada data dokumen jumlah proyek pada buku 3 APBN sekitar 52 proyek yang ada didistrik bobonaro. berdasarkan hasil observasi langsung ditemukan dari total proyek tersebut ada sekitar lima sampai enam proyek (5 s/d 6) yang meskipun sudah selesai dibangun tetapi tidak di gunakan. Hal ini dikarenakan dalam identifikasi proyek lebih cenderung pada kebutuhan dan prioritas tetapi tidak memperhitungkan faktor sumber daya atau user.

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam implementasi proyek pembangunan desentralisasi I dan II di Distrik Bobonaro

Untuk mengkaji lebih baik suatu implementasi kebijakan maka perlu mengetahui variabel-variabel dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Variabel yang menjadi perhatian peneliti untuk melakukan penelitian dan analisis implementasi proyek PDD I dan II untuk memperkuat perekonomian di Distrik Bobonaro, Timor-Leste sebagai berikut:

Variabel-variabel dalam implementasi kebijakan model Van Meter dan Van Horn (1975) dalam Budi (2012:158-173)

Sumber-sumber Kebijakan

Dalam sebuah implementasi kebijakan, sumber daya manusia merupakan subyek dan objek suatu kebijakan. berdasarkan hasil penelitian, sesuai dengan pasal 6 ayat 1, undang-undang nomor 18 tahun 2011 tentang pembentukan CDD. CDD merupakan suatu badan diliberatif yang dibentuk ditingkat distrik untuk merumuskan, mengesahkan dan mengimplementasikan program pembangunan daerah. Mengacu pada isi kedua ayat pada pasal 6 tersebut maka sumber daya manusia dalam hal ini adalah anggota CDD dituntut untuk: a) Mampu merumuskan isi kebijakan kedalam program kerja; b) Mampu mengesahkan semua proyek yang telah ditetapkan dan di anggarkan serta mengesahkan perusahaan yang akan mengimplementasikan proyek PDD; c) Mampu menjalankan program PDD melalui implementasikan proyek-proyek kontruksi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam hal Sumber Daya Finansial, CDD tidak mendapat bantuan atau pendanaan lain sesuai dengan peraturan yang berlaku. CDD dalam implementasi program PDD hanya menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan tetapi CDD tidak berwenang untuk mengelola anggaran proyek, karena pembayaran kepada kontraktor dilakukan langsung oleh kementerian keuangan ditransfer ke rekening perusahaan,

Komunikasi antar Organisasi dan Kegiatan-kegiatan pelaksana.

CDD sebagai pihak yang melaksanakan kebijakan ini memiliki posisi penting dalam hal mengkomunikasikan kebijakan sebagaimana tanggungjawabnya. CDD juga menyebarkan informasi awal kepada sekretaris CDD, Lintas Sektoral dan Administrator Sub Distrik, kepala desa dan Para kontraktor. pihak CDD Distrik Bobonaro dalam pelaksanaan program PDD ini telah melakukan berbagai kegiatan komunikasi, baik yang sifatnya komunikasi secara vertikal maupun secara horisontal. Komunikasi secara horisontal dilakukan oleh pihak CDD (koordinator CDD) sebagai penanggung jawab program PDD dengan sekretaris CDD, lintas sektoral dan dan para administrator Sub Distrik. Program PDD ini disampaikan (dikomunikasikan) untuk diketahui oleh seluruh anggota CDD dalam hal ini Tim EVAS dan para kontraktor. Komunikasi ini biasanya melalui rapat dinas komite CDD oleh Koordenator CDD yang melibatkan sekretaris CDD, Lintas sektoral, Administrator Sub Distrik dan kepala desa dalam penyusunan matriks kerja guna untuk diketahui secara bersama-sama. Sedangkan para kontraktor dengan menggunakan media komunikasi baik cetak maupun elektronik.

Berbagai informasi yang telah diberikan oleh CDD dari sosialisasi terkait program PDD sehingga mampu menumbuh kerja sama yang harmonis tentang implementasi proyek PDD di Distrik Bobonaro. Kontraktor sebagai pelaksana proyek akan mendapatkan mamfaat dari proyek PDD. Begitu pula komunikasi antara CDD dengan para direktur perusahaan yang telah dilaksanakan ketika program PDD mulai diimplementasikan seperti untuk berkas-berkas guna untuk mengajukan dokumen sebagai bagian dari adjudikasi proyek, sebagai syarat untuk mendapatkan proyek PDD. Oleh karena itu tidak ada hambatan komunikasi baik secara vertikal maupun horisontal serta komunikasi secara langsung dan tidak langsung dalam pelaksanaan program PDD di Distrik Bobonaro sehingga berjalan seperti yang telah direncanakan dalam matriks kerja.

Karakteristik badan-badan pelaksana.

Organisasi pelaksana dalam implementasi program PDD di Distrik Bobonaro adalah Comissão de Desenvolvimento Distrital (CDD). Dalam implementasi kebijakan karakteristik oragnisasi pelaksana mendukung tercapainya tujuan kebijakan karakteristik organisasi pelaksana berpengaruh dalam menentukan implementasi kebijakan. CDD sebagai suatu komisi yang dibentuk khusus oleh pemerintah untuk menanggapi proyek fisik di daerah yang anggarannya dibawah lima

ratus ribu dolar amerika (\$500.000) atau setara lima miliar rupiah. Oleh karena itu CDD perlu dioptimalkan sumber dayanya agar menjadi badan pembangunan daerah yang dapat berperan aktif dalam meningkatkan infrastruktur fisik di distrik, baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya maupun sebagai kekuatan daerah dalam mendorong dan ikut mensukseskan program pembangunan nasional. Diharapkan dengan peranan CDD dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan infrastruktur di daerah.

Kenyataannya masih jauh dari harapan. Peran dan kontribusi CDD dalam meningkatkan infrastruktur fisik di daerah masih sangat kecil. Hal ini terjadi karena anggaran untuk proyek yang tersedia hanya untuk membangun infrastruktur dasar sehingga tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan ekonomi masyarakat.

Kondisi-kondisi ekonomi, sosial dan politik

Dalam implementasi kebijakan program PDD ini, akan sangat dipengaruhi oleh sistem pembangunan ekonomi di Timor-Leste. Timor-Leste saat ini berlandaskan ekonomi pada bentuk konjugasi komunal, yang bebas dan bertanggung jawab serta mengembangkan ekonomi di berbagai sektor usaha. Bentuk ekonomi konjugasi adalah suatu bentuk ekonomi yang berbasis pada ekonomi rakyat yang bebas dan aktif dan bertanggung jawab. Sistem ekonomi konjugasi komunal ini sesuai dengan amanah dari pasal 138 Konstitusi Republica Democratica de Timor-Leste (RDTL). Pada pasal tersebut menjelaskan organisasi ekonomi Timor-Leste diposisikan pada bentuk konjugasi ekonomi komunal yang bebas dan berinisiatif dan mengelola usaha dan koeksistensi pada sektor publik. Disamping itu, Negara Timor-Leste berperan dalam mengelola seluruh sumber daya baik sumber daya dipermukaan tanah, dibawah perut bumi, perairan teritori, platform kontinental dan Zona ekonomi eksklusif yang berkepentingan ekonomi, dikuasai negara dan digunakan dalam suatu bentuk dan berkedudukan sama untuk semua orang, berdasarkan pada kepentingan nasional. Hal tersebut diatas bila dilihat pada konteks implemmentasi program PDD tentunya tidak kaitan sama sekali karena dalam implementasi program PDD ini lebih mengacu pada pembangunan ekonomi masyarakat melalui penyediaan fasilitas publik seperti jalan, air dan sanitasi, irigasi, sekolah, klinik untuk dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.

Kondisi ekonomi dan sosial saat ini di Distrik Bobonaro bisa dikatakan belum memadai, hal ini disebabkan, karena pembangunan masih berjalan lambat dan belum sepenuhnya menyentuh berbagai sektor yang ada di Distrik Bobonaro. Dengan kebijakan program PDD ini sedikit menjawab harapan masyarakat terutama untuk anak-anak dapat akses sekolah dasar yang lebih dekat, karena pada tahun 2012 melalui kebijakan program PDD ini dapat membangun 20 sekolah dasar, mayoritas sekolah tersebut di bangun di area pedalaman, tentu akan memberikan kondisi yang lebih baik kepada masyarakat terutama anak-anak untuk bersekolah dalam kondisi yang lebih aman, nyaman dan terjangkau.

Kecenderungan Pelaksana (*Implementors*)

Faktor kecenderungan dalam implementasi kebijakan ini ada tiga unsur tanggapan pelaksana yang mempengaruhi kemampuan dan keinginan pelaku untuk melaksanakan kebijakan yaitu, *pertama*, kognisi (komprehensi, pemahaman) tentang kebijakan; *kedua*, macam tanggapan terhadap kebijakan (penerimaan, netralitas, penolakan) dan; *ketiga*, intensitas tanggapan pelaksana. melihat pada pemahaman tentang kebijakan tentu saja tidak diragukan kemampuan anggota CDD yang mayoritas adalah pejabat daerah. Pemahaman yang baik terhadap isi kebijakan maka akan memudahkan kebijakan tersebut untuk diimplementasikan. Pemahaman tersebut dapat dilihat dari isi kebijakan oleh CDD dijadikan program dan disusun dalam kegiatan sehari-hari untuk dijadikan rutinitas kerja. Hal

yang utama menunjukkan pelaksana memahami isi kebijakan adalah dengan membentuk tim CDD, komposisinya, struktur kerjanya dan lingkup kerja serta satuan atau unit kerja yang akan ikut ambil bagian dalam implementasi kebijakan. Pemahaman CDD tentang prosedur dan teknik implementasi PDD ini dapat dilihat dari pembentukan tim EVAS sesuai petunjuk dari prosedur teknik tersebut. Pemahaman CDD juga dapat dilihat dari bagaimana mereka melakukan proses adjudikasi proyek, mulai dari pisan pengumuman, seleksi dokumen, mendatangi kantor perusahaan, proses seleksi, penandatanganan kontrak, implementasi proyek, dengan cara melalui verifikasi, evaluasi hingga memonitoring proyek yang diimplementasikan oleh perusahaan atau kontraktor.

Macam tanggapan ini tentu saja komponen di daerah menerimanya karena sebagai bagian dari kebijakan masing-masing institusi yang dipadukan dalam satu kebijakan dan semua kepentingan komponen daerah termasuk didalamnya. Hal ini tentu saja mau tidak mau harus menerimanya, meskipun itu diluar kewenangan pelaksana secara hirarki, baik itu fungsi, tugas dan kewenangan pejabat yang bersangkutan.

Terkait dengan kecenderungan pelaksana kebijakan dalam implementasi program PDD ini CDD menjunjung tinggi dan mematuhi apa yang telah digariskan oleh aturan yang telah ada. Pihak CDD yang dibantu oleh sekretaris CDD, lintas sektoral, administrator sub distrik melaksanakan apa yang telah menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya dalam implementasi kebijakan ini. Koordinator CDD sebagai penanggung jawab selalu menyampaikan semua informasi yang berkaitan dengan implementasi program PDD kepada seluruh jajarannya baik secara formal maupun informal. Secara formal koordinator CDD menyampaikan informasi implementasi program PDD melalui rapat dinas CDD kepada sekretaris CDD, Lintas sektoral dan Administrator sub distrik sebagai anggota CDD. Sedangkan informal melakukan diskusi-diskusi diluar rapat atau tukar pikiran teknis dan operasional yang harus dipersiapkan dan dijalankan atau mengecek kondisi seluruh ketersediaan dan kesiapan seluruh anggota CDD dalam implementasi kebijakan PDD ini. Komitmen yang tinggi didukung dengan sikap yang jujur oleh segenap komponen CDD mulai dari persiapan rencana program, tahap adjudikasi proyek, tahap implementasi proyek sampai pada terselesainya proyek dan serah terima proyek, semua anggota CDD ikut berpartisipasi secara aktif dengan memantau semua proses implementasi dari awal sampai akhir proyek PDD selesai. Dengan demikian perusahaan atau kontraktor melakukan proyek konstruksi dari awal sampai akhir selalu dipantau oleh CDD melalui EVAS.

Faktor Pendukung

Adanya Anggaran dari APBN

Anggaran sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan, serta merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu, Nafarin (2000:10), Menurut Garrison dan Noreen (2000:402), anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu.

Konstitusi Timor-Leste Pasal 145 tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara: a) APBN disusun oleh Pemerintah dan disetujui oleh Parlemen Nasional; b) Undang-undang Anggaran harus menyediakan, berdasarkan efisiensi dan efektivitas, suatu uraian pendapatan dan rincian biaya dan untuk menghindari adanya alokasi atau dana siluman; c) Pelaksanaan Anggaran dipantau oleh Pengadilan Tinggi Administrasi Negara, Pajak dan Audit dan Parlemen Nasional.

Adanya anggaran dari APBN dalam implementasi proyek PDD maka akan sangat membantu KDD dalam implementasi proyek PDD karena proyek PDD adalah proyek konstruksi maka tentu peranan anggaran akan sangat signifikan baik dalam perencanaan maupun implementasi.

Semua proyek fisik tertampung dalam satu payung

Proyek didefinisikan sebagai sebuah rangkaian aktivitas unik yang saling terkait untuk mencapai suatu hasil tertentu dan dilakukan dalam periode waktu tertentu pula, Case (1998) dalam Santosa (2009:2). Sedangkan Menurut PMBOK Guide (2004) sebuah proyek memiliki beberapa karakteristik penting yang terkandung didalamnya yaitu: Sementara (*temporary*) berarti setiap proyek selalu memiliki jadwal yang jelas kapan dimulai dan kapan diselesaikan. Sebuah proyek berakhir jika tujuannya telah tercapai atau kebutuhan terhadap proyek itu tidak ada lagi sehingga proyek tersebut dihentikan. Unik artinya bahwa setiap proyek menghasilkan suatu produk, solusi, *service*, atau output tertentu yang berbeda-beda satu dan lainnya

Menurut Schwalbe (2004:5-6) setiap proyek memiliki batasan yang berbeda terhadap ruang lingkup, waktu dan biaya yang biasanya disebut sebagai *triple constraint* (tiga kendala). Seperti itu pula seorang *project manager* harus memperhatikan hal-hal penting dalam manajemen proyek : *pertama*, Ruang lingkup (*scope*) : apa yang ingin dicapai dalam proyek, produk atau layanan apa yang pelanggan harapkan dari proyek tersebut; *kedua*, Waktu (*time*) : berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek dan bagaimana jadwal kegiatan proyek akan dilaksanakan; *ketiga*, Biaya (*cost*) : berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek.

Timor-Leste dalam implemetasi proyek ada beberapa kategori dan semuanya tertampung dalam Fundo Infrastrutura. Di fundo ini semua kategori proyek di identifikasi, yaitu mega proyek Beasu Suai, Master plan Oecusse, Proyek Jalan Nasional dan Proyek PDD. Dari semua proyek yang ada tersebut hanya PDD yang proyeknya menjangkau semua wilayah teritori yaitu dari Tutuala sampai Oecusse dan dari Jako sampai Atauro. Implementasi proyek PDD ini dengan nilai dibawah \$500,000,00 dan tertampung dalam PDD maka implementasinya pun terfokus dan mudah dikontrol karena semua proyek fisik atau konstruksi di distrik tertampung dalam PDD.

Semangat Partisipasi masyarakat Distrik Bobonaro

Untuk membahas partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah, perlu kiranya diketahui perkembangan pembangunan di daerah yang selama ini dilakukan oleh pemerintah karena walau bagaimanapun peran pemerintah dalam pembangunan yang selama ini tidak terlepas dari peran masyarakat maka keberadaan masyarakat juga tidak dapat dipandang sebelah mata dalam kehidupan bernegara dan dalam kegiatan pembangunan. Partisipasi selain telah menjadi kata kunci dalam pembangunan, juga menjadi salah satu karakteristik dari penyelenggaraan pemerintah yang baik.

Dalam Wikipedia bahasa Indonesia menjelaskan Partisipasi berasal dari bahasa Inggris yaitu "*participation*" adalah pengambilan bagian atau pengikutsertaan. Menurut Keith Davis, partisipasi adalah suatu keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya. Dalam defenisi tersebut kunci pemikirannya adalah keterlibatan mental dan emosi. Sebenarnya partisipasi adalah suatu gejala demokrasi dimana orang diikutsertakan dalam suatu perencanaan serta dalam pelaksanaan dan juga ikut memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkatan kematangan dan tingkat kewajibannya. Partisipasi itu menjadi baik dalam bidang-bidang fisik maupun bidang mental serta penentuan kebijaksanaan.

Partisipasi berarti peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi

masukannya pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal dan atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil -hasil pembangunan, I Nyoman Sumaryadi, (2010: 46).

Pengertian tentang partisipasi dikemukakan oleh Fasli Djalal dan Dedi Supriadi, (2001:201) dimana partisipasi dapat juga berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Partisipasi dapat juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya.

Semangat Partisipasi masyarakat Distrik Bobonaro ini dapat dilihat dari keterlibatan masyarakat dalam mendirikan perusahaan. Berdasarkan data dan laporan tim CDD tahun 2012, jumlah perusahaan yang mengajukan dokumen berjumlah 108 perusahaan. Dari jumlah 108 perusahaan yang mengajukan dokumen yang lolos seleksi dokumen 47 perusahaan.

Dengan semangat keikutsertaan masyarakat maka akan memudahkan pemerintah daerah untuk mengimplementasikan proyek PDD. Selama implementasi proyek PDD di Distrik Bobonaro tidak ada konflik atau masalah yang berarti mengenai pembebasan lahan karena masyarakat secara sukarela untuk memberikan lahan kepada pemerintah, jika ada masalah pembebasan lahan maka pemerintah daerah akan mengalihkannya.

Faktor penghambat

Keterlambatan dalam pencairan Anggaran proyek

Anggaran sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan, serta merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu, Nafarin (2000:10),

Semua kegiatan atau program apapun bentuknya akan berjalan lancar jika ditunjangi dengan anggaran. Dengan adanya anggaran semua rencana akan bisa direalisasikan dan tujuanpun akan tercapai. Dalam implementasi proyek PDD salah satu kendala utamanya pada pencairan anggaran. Masalah yang sering muncul dalam implementasi proyek PDD dan membuat para kontraktor sering pusing karena keterlambatan dalam pencairan anggaran untuk pembiayaan proyek. Ada dua kendala utama penyebab keterlambatan pencairan dana yaitu: *pertama*, Birokrasi, Birokrasi sering menjadi momok yang dibicarakan karena prosedur dan sistemnya yang panjang dan bertele-tele hal ini menyebabkan pelayanan publik tidak efisien dan efektif. Ketidakefektifan ini disebabkan karena harus melalui tangga-tangga dalam birokrasi hal ini juga yang terjadi dalam implementasi proyek PDD; *kedua*, Sistem pembayaran satu pintu. Melihat pada sistem pembayaran yang diterapkan di Timor-Leste merupakan salah satu sistem yang prosedur terorganisir secara sistematis dalam suatu sistem yang bernama freebalance di Jakarta dikenal dengan e-budgeting. Selain itu sistem freebalance juga di kenal sistem informatiku Jestaun Financeira. Sedangkan proposal anggaran dikenal dengan CPV (*Commitment and Payment Voucher*). Karena sistem ini sudah diatur sedemikian rupa maka akan berdampak secara signifikan dalam suatu proses pembayaran, misalkan ada satu proposal permintaan pembayaran proyek PDD yang di tolak maka akan reimbas pada proyek PDD lainnya akan jadi terhambat, apalagi karena dalam sistem ini semua prosedur pembayaran dilakukan, maka staf badan pembayaran harus bekerja ekstra karena tidak penbengkakkan atau penumpukkan.

Koordinasi Antar Anggota CDD yang kurang maksimal

Koordinasi berasal dari kata *coordination*, *co* dan *ordinare* yang berarti *to regulate*. Dari pendekatan empirik yang dikaitkan dengan etimologi, koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (*equal in rank or order, of the same rank or order, not*

subordinate) untuk saling memberi informasi dan mengatur (menyepakati) hal tertentu Ndraha (2003:290).

Koordinasi menurut Awaluddin Djamin dalam Hasibuan (2011:86) diartikan sebagai suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi. Dengan demikian koordinasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang mampu menyalurkan pelaksanaan tugas maupun kegiatan dalam suatu organisasi.

Pengertian koordinasi menurut Sughandha (1991) adalah penyatupaduan gerak dari seluruh potensi dan unit-unit organisasi atau organisasi-organisasi yang berbeda fungsi agar secara benar-benar mengarah pada sasaran yang sama guna memudahkan pencapaiannya dengan efisien. Koordinasi diperlukan karena: a) Suatu unit tak mungkin dapat berfungsi dengan baik tanpa dibantu oleh unit yang lain; b) Tiap unit berkewajiban mendukung pelaksanaan fungsi unit lainnya bila seluruh organisasi ingin bergerak dengan lancar dan efektif melaksanakan tugasnya mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi di atas, Sughandha (1991) menyimpulkan bahwa ada enam unsur yang terkandung dalam usaha koordinasi, yaitu: a) Unit-unit, Unit-unit adalah kelompok-kelompok kerja di dalam suatu organisasi yang tentunya mempunyai fungsi yang berbeda; b) Sumber-sumber atau potensi Sumber-sumber atau potensi yang ada pada unit-unit suatu organisasi atau pada organisasi-organisasi adalah tenaga kerja, keterampilan dan pengetahuan personilnya, teknologi, anggaran serta fasilitas kerja lainnya; c) Kesatupaduan, Kesatupaduan artinya terdapat pertautan atau hubungan di antara sesamanya sehingga mewujudkan suatu integritas atau suatu kesatuan yang kompak; d) Gerak kegiatan, Gerak kegiatan adalah segala daya upaya, segala sesuatu tindakan yang dikerjakan oleh pejabat-pejabat maupun kelompok kerja dalam melakukan tugasnya; e) Keresasian, Keresasian berarti adanya urutan-urutan pengerjaan sesuatu yang tersusun secara logis, sistematis atau dilakukan dalam waktu yang bersamaan akan tetapi tidak menimbulkan duplikasi, perjumpahan maupun pertentangan; f) Arah yang sama atau sasaran Arah yang sama dalam hal ini sebagai pedoman adalah sasaran yang sudah ditetapkan. Segala potensi itu diarahkan ke sasaran yang satu itu juga, sehingga tak terjadi penyimpangan.

Koordinasi antara anggota CDD yang kurang maksimal ini disebabkan karena tidak adanya kantor resmi CDD, yang ada hanya ruangan kerja sekretaris Administrator Distrik dijadikan sebagai kantor dan aktifitas administrasi CDD. Pada prakteknya ruangan sekretaris administrator juga melakukan aktivitas kerja administrasi distrik. Koordinasi yang kurang maksimal juga terjadi pada keterlibatan kepala desa dalam implementasi proyek. Hanya kepala desa tertentu saja yang terpilih sebagai anggota, hal ini berdampak pada kepala desa yang tidak masuk sebagai anggota CDD tetapi implementasi proyek PDD di desa yang bersangkutan, ini tentu menjadi dilema bagi kepala desa karena tidak mempunyai kewenangan tetapi harus menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi masyarakatnya jika dalam implementasi proyek para pekerja dibayar tidak sesuai kontrak atau upah minimum lebih rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara implementasi anggaran untuk proyek PDD di Distrik Bobonaro, tim CDD secara maksimal menggunakan anggaran untuk semua proyek yang ada di Distrik. Karena anggaran tersebut tertuju dan terfokus pada proyek sehingga tidak ada item atau pengeluaran lain-lainya.

Faktor Pendukung dan penghambat Implementasi PDD Untuk mengkaji lebih baik suatu implementasi kebijakan publik maka perlu diketahui variabel-variabel dan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu: 1) Variabel-variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan seperti

dukungan sumber-sumber pelaksana kebijakan baik sumber daya manusia maupun finansial di CDD Distrik Bobonaro, sudah cukup tersedia. Meskipun demikian, masih ada kekurangan seperti kekurangan sumber daya manusia yang berpendidikan dibidang kontruksi sipil yang perlu ditingkatkan atau ditambah jumlahnya. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan yang dilakukan selama ini oleh CDD Distrik Bobonaro baik dengan MAE dan ADN lebih cenderung menggunakan komunikasi horisontal dan dengan metode komunikasi langsung agar terjadi sinkronisasi informasi juga lebih efektif. Sedangkan dalam lingkup CDD sendiri menggunakan komunikasi vertikal dan sering menggunakan metode komunikasi langsung dalam rapat dinas CDD, sedangkan metode komunikasi tidak langsung melalui media cetak dan elektronik.

karakteristik badan-badan pelaksana dan kondisi-kondisi ekonomi, sosial dan politik, ikut memberikan andil yang cukup berpengaruh terhadap kelancaran dan kesuksesan implementasi program PDD di Distrik Bobonaro. kecenderungan pelaksana (*implementors*) yang mencakup pemahaman implementor, macam tanggapan implementor dan intensitas tanggapan implementor terhadap isi kebijakan terutama pemahaman terhadap desain, BoQ dan spesifikasi proyek perlu ditingkatkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan PDD di Distrik Bobonaro yang dilakukan oleh CDD antara lain faktor pendukung dan penghambat. a) Faktor Pendukung meliputi, *satu*, Adanya anggaran dari APBN; *dua*, Semua Proyek fisik tertampung dalam satu payung; dan *tiga*, Semangat partisipasi seluruh masyarakat di distrik bobonaro. b) Faktor penghambat meliputi: *satu*, Keterlambatan dalam pencairan anggaran proyek; *dua*, Koordinasi antar anggota CDD kurang maksimal.

Implementasi proyek PDD ini juga dimaksudkan untuk menyediakan sarana infrastruktur dasar dan pemberdayaan terhadap para pengusaha di Distrik Bobonaro serta juga untuk mempersiapkan pemerintahan didistrik guna untuk mempersiapkan diri dalam menyongsong era desentralisasi administratif dan kewenangan daerah di Timor-Leste.

Saran

Berdasarkan pada hasil temuan peneliti dilapangan dan menindaklanjuti hasil kesimpulan yang telah di paparkan sebelumnya, maka berikut ini saran-saran dan masukan sebagai rekomendasi berdasarkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Perlu adanya peninjauan kembali oleh Pemerintah Timor-Leste terutama ADN semua perencanaan anggaran untuk proyek kontruksi terutama stimasi anggaran dan melakukan tinjauan lokasi yang lebih efektif agar bisa di kelola dalam bahasa anggaran
2. Pemerintah Daerah dalam Hal ini Administrator Distrik dan Jajarannya perlu meninjau kembali pendekatan kebutuhan dan prioritas dan juga perlu mempertimbangkan pendekatan sumberdaya manusia atau user.
3. Faktor yang menjadi kendala dan hambatan utama dalam implementasi proyek PDD di Distrik Bobonaro

Diharapkan kepada pemerintah Timor-Leste dan Pemerintah Daerah untuk lebih memperhatikan agar semua masalah tersebut dapat diselesaikan seperti: a) Adanya keterlambatan dalam pencairan dana proyek; b) Adanya keterbatasan sumber daya manusia yang ahli dibidang teknisi kontruksi bangunan; c) Koordinasi antar anggota CDD yang kurang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Wahab, Solichin. 2014. *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta; Rineka Cipta

- Agência de Desenvolvimento Nacional. 2011. *Prosedimentu Adisional ba Implementasaun PDD I & II*. ADN.
- Budi, Winarno. 2014. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses dan Studi Kasus*, CAPS (Centre of Academic Publishing Service) Pressindo Yogyakarta
- Decretos-Leis do Governo No 18/2011, 2011, *Programa de Desenvolvimento Descentralizado I e II*. Jornal da Republica.
- EmausBot. 2013. *Partisipasi*. (Online) diakses 29 maret 2015 dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Partisipasi>.
- Fasli Djalal & Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta; Adicita Karya Nusa.
- Garrison, R. H. & E. W. Noreen. (2000). *Managerial Accounting (ninth edition)*. The McGraw-Hill Companies. Inc. (Online) diakses 15 Oktober 2014. <http://www.ebay.com/bhp/managerial-accounting-garrison>.
- Harjanto, Imam. 2011. *Teori Pembangunan*. Universitas Brawijaya Press (UB Press)
- Husen, Abrar, MT. 2010. *Manajemen Proyek: Perencanaan, Penjadwalan, & Pengendalian Proyek*. Edisi Revisi, Andi Yogyakarta
- I Nyoman Sumaryadi. 2010. *Efektifitas Implementasi Otonomi Daerah*. Jakarta; Citra Utama
- Islamy, M. Irfan. 1997. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta; Sinar Grafika
- Manila, I.GK. 1996. *Praktek Manajemen Pemerintahan Dalam Negeri*. Jakarta; PT Gramedia Pustaka Utama.
- Miles, Huberman & Saldana. 2013. *Qualitative Analysis: A Methods Sourcebook*. (Online) diakses 6 April 2015 [Htts://books.google.com/books](https://books.google.com/books).
- Nafarin. M. 2000. *Penganggaran Perusahaan, Edisi Pertama*. Jakarta; Salemba
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Kybernology (ilmu Pemerintahan Baru)*. Jilid 1 dan 2. Rineka Cipta, Jakarta.
- Republica Democratica de Timor-Leste. 2012. *Orçamento Geral do Estado 2012 Distrito Livro 3*. Ministerio das Finansas.
- Santosa, Budi. 2009. *Manajemen Proyek: Konsep & implementasi. Graha Ilmu*
- Schwalbe, K. 2004. *Information Technology Project Management*, 3rded. Course Technology: Boston Massachusetts.
- Sugandha, Dann. 1991. *Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Administrasi*. Cetakan kedua, Jakarta; Intermedia
- Suryono, Agus. 2010. *Dimensi-Dimensi Prima Teori Pembangunan*. Universitas Brawijaya Press (UB Press), Malang.