

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek dan Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah dan Asal Usul Desa Batu Limau**

###### **4.1.1.1 Sejarah Desa Batu Limau**

Desa batu limu merupakan salah satu desa yang terdapat dalam wilayah kecamatan ungar kabupaten karimun. Desa batu limau terbentuk berdasarkan peraturan daerah kabupaten karimun No : 16 Tahun 2001, yang diresmikan pada bulan Januari 2002, merupakan pemekaran dari desa alai (Desa Induk) sebelum menjadi kelurahan alai.

Pada awal berdirinya desa batu limau telah dikepalai Pjs. Kepala desa batu limau dari kecamatan kundur yaitu, Raja Jemishak, S.Sos. satu orang sekertaris desa, 4 (Empat) orang kepala urusan (Kaur) yang terdiri dari kaur pemerintahan, kaur pembangunan, kaur umum, kaur keuangan. Selain itu juga desa batu limau terdiri dari 4 dusun, 8 rw dan 16 rt, dengan jumlah penduduk pada awal terbentuknya desa berjumlah sekitar 1941 jiwa dengan 410 kepala keluarga.

Masing-masing wilayah dusun diambil berdasarkan pembagian wilayah asal sebelum terjadi pemekaran dengan nama asal yaitu :

- 1) Dusun 1 Sungai Buluh
- 2) Dusun 2 Kedencer
- 3) Dusun 3 Batu Limau
- 4) Dusun 4 Telusin

Badan pemusyawaratan desa (BPD) merupakan mitra dari kepala desa terdiri dari 9 orang anggota yang merupakan utusan dari masing-masing dusun dengan ketua Sdr. Ahmad Said dan setelah dilakukan pemekaran desa. Perda kabupaten No : 02 Tahun 2012 menjadi 7 orang anggota dan di ketuai oleh Sdr. Jamad.

Pada awal berdirinya desa batu limau yang dipergunakan sebagai tempat pelayanan masyarakat (Kantor) sementara bertempat di salah satu perumahan guru SLTP Negeri 03 Kundur selama 3 setengah tahun, dan pada tahun 2005 desa batu limau memiliki gedung kantor sendiri yang beralamat di dusun 3 batu limau yang bersumber dari dana bantuan pihak pemerintah kabupaten karimun sebesar Rp.50.000.000 (Lima Puluh Juta Rupiah) dengan ukuran bangunan 10 X 8 meter.

Pjs. Kepala desa bertugas selama 1 (Satu) tahun setelah badan pemusyawaratan desa (BPD) melaksanakan pemilihan kepala desa definitif yang pertama dengan 4 orang kandidat kepala desa yang ikut bertanding. Dan sebagai kepala desa pertama adalah Indratno Atan.

Dan selanjutnya pada tahun 2008 dilaksanakan pemilihan kepala desa batu limau yang kedua, dan Sdr. Indratno Atan terpilih lagi untuk periode kedua dan terakhir pada tanggal 29 Agustus 2014, sehingga pemerintahan desa telah diganti dengan pejabat kepala desa sementara sesuai dengan keputusan bupati karimun No : 205.A Tahun 2014 yaitu, Muhamad Habibi, S.Pd.

Setelah diterbitkan Perda kabupaten karimun No : 02 Tahun 2012, Masing-masing wilayah dusun diambil berdasarkan pembagian wilayah, terjadi pemekaran dengan nama yang baru yaitu :

- 1) Dusun 1 Sekubang
- 2) Dusun 2 Batu Limau
- 3) Dusun 3 Telusin
- 4) Dusun 4 Batu Gajah

#### **4.1.1.2 Asal Usul Nama Desa Batu Limau**

Asal nama desa batu limau diambil dari salah satu nama dusun yang ada di wilayah desa yaitu dusun 3 batu limau, yang disepakati bersama dengan masyarakat pada waktu awal pemekaran direncanakan dalam rapat bersama masyarakat dan diusulkan kepada pihak pemerintah kabupaten.

Makna dan arti nama desa tersebut merupakan legenda sejarah pulau alai atau yang lebih dikenal dengan pulau ungar, yang mana terdapat batu sumpahan di sebelah selatan pulau ungar yaitu batu limau (Jeruk).

Kalau terlihat dari mata kasar dan kenyataan yang terdapat di batu limau tersebut tampak nyata terdapat berbagai macam bebatuan diantaranya :

1. Batu Limau
2. Batu Kemaluan Laki-laki dan Perempuan
3. Batu Kapal

#### 4. Batu Penganten

#### 5. Batu Periuk (Panci)

Maka dari itu desa batu limau sendiri merupakan batu sejarah nenek moyang zaman dahulu, dengan maksud mudah-mudahan generasi yang akan datang dapat mengenang dan mengingigat sejarah desa batu limau.

#### 4.1.1.3 Kondisi Umum Desa Batu Limau

##### 1. Kondisi Geografis Desa

##### a. Letak Geografis

Desa batu limau dibantuk dengan peraturan daerah kabupaten karimun No : 16 Tahun 2001 dan Perdakabupaten karimun No : 02 Tahun 2012, dengan luas wilayah + 170, 78 KM 2 dengan koordinat N 00' 37.581' E 103'.28.353'.

##### b. Batas Wilayah Desa Batu Limau

Adapun batas-batas wilayah desa batu limau adalah sebagai berikut :

- Sebelah utara berbatas dengan desa sungai buluh dan kelurahan alai
- Sebelah selatan berbatas dengan kecamatan keteman dan kecamatan durai
- Sebelah barat berbatas dengan kelurahan tanjung batu kota
- Sebelah timur berbatas dengan desa ngal

## 2. Kondisi Sosial Desa

## a. Bidang Agama

Islam	1435	Orang
Kristen	-	Orang
Hindu	-	Orang
Budha	41	Orang
Kong Hwu Chu	-	Orang

## b. Tingkat Pendidikan Penduduk

Belum Sekolah	169	Orang	D – 1	-	Orang
Masih Sekolah	360	Orang	D – 2	-	Orang
Usia 7 - 45 Tahun tidak pernah Sekolah	328	Orang	D – 3	1	Orang
Tidak tamat SD / pernah Sekolah	302	Orang	S – 1	8	Orang
Tamat SD	150	Orang	S – 2	-	Orang
SLTP / Sederajat	110	Orang	S – 3	-	Orang
SLTA / Sederajat	50	Orang	-	-	Orang

## c. Sarana Ibadah

Jumlah Masjid	2	Buah
Jumlah Surau	1	Buah
Jumlah Musholla	1	Buah

## d. Lembaga Pendidikan

Jumlah Sekolah TK / Paud	1	Buah
Jumlah Guru	4	Orang
Jumlah Murid	35	Orang
Jumlah Sekolah SD / M.I / Sederajat	1	Buah
Jumlah Guru	-	Orang
Jumlah Murid	-	Orang
Jumlah Sekolah SLTP / Sederajat	1	Buah
Jumlah Guru	-	Orang
Jumlah Murid	-	Orang
Jumlah Sekolah SLTA / Sederajat	1	Buah
Jumlah Guru	31	Orang
Jumlah Murid	210	Orang

Jumlah Lembaga Pendidikan Agama	4	
Jumlah Peserta didik	200	Orang
Jumlah Pengajar	13	Orang

e. Sarana Kesehatan

Jumlah Polindes	1	Buah
Jumlah Posyandu Balita	2	Buah
Jumlah posyandu Lansia	1	Buah

3. Kondisi Ekonomi Desa

a. Mata Pencarian

1.	Penduduk Masih Sekolah	360	Orang
2.	Mengurus Rumah Tangga	253	Orang
3.	Guru / PNS	14	Orang
4.	Pegawai Swasta	17	Orang
5.	Buruh	210	Orang
6.	Petani	110	Orang
7.	Pedagang	14	Orang
8.	Penjahit	5	Orang
9.	Perkebunan	30	Orang
10.	Tukang Kayu	11	Orang
11.	Peternak	35	Orang
12.	Nelayan	240	Orang
13.	Montir	2	Orang
14.	Supir	2	Orang
15.	Tukang Ojek	10	Orang
16.	Pensiunan	5	Orang
17.	TNI / POLRI	-	Orang
18.	Wiraswasta	25	Orang
19.	Lain-lain	94	Orang

b. Tempat Usaha

No	Jenis Usaha	Jumlah
1.	Pabrik Pengelola Batang Sagu	3
2.	Warung Sembako	25
3.	Warung Lontong	5
4.	Pengusaha Sagu Rendang	7
5.	Lakse Sagu	2
6.	Pengusaha Kerupuk	6

7.	Pengusaha Telur Asin	3
8.	Pengusaha Batu Bata	4
9.	Pengerajin Anyaman	3
10.	Pertukangan	23

### c. Pola Penggunaan Lahan Tanah

Lahan perkebunan atau pertanian ditanamai dengan tanaman yaitu :

- Sagu / Rumbia
- Kelapa
- Karet
- Durian
- Manga
- Rambutan
- Dan Pohon Buah-buahan lainnya

#### 4. Kondisi Pemerintah Desa

##### a. Pembagian Wilayah Desa

Pada awal terbentuknya desa batu limau , berdasarkan jumlah penduduk dan berdsarkan luas wilayah dan untuk mempermudah urusan pemerintahan di desa, maka berdasarkan Perda kabupaten No : 02 Tahun 2012 maka desa batu limau tetap menjadi 4 dusun yaitu :

1. Dusun 1 Sekubang
2. Dusun 2 Batu Limau
3. Dusun 3 Telusin
4. Dusun 4 Batu Gajah

## b. Organisasi Pemerintah Desa Batu Limau

Pemerintah desa batu limau terdiri dari :

1. Kepala Desa dan Perangkat Desa
2. Kepala Dusun (Kadus)
3. Lembaga Kemasyarakatan (RT / RW)
4. Badan Pemusyawaratan Desa (BPD)
5. Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM)

## c. Jumlah Penduduk

Jumlah penduduk desa batu limau per 30 Desember 2020

- |              |   |            |
|--------------|---|------------|
| 1. Laki-laki | = | 748 jiwa   |
| 2. Perempuan | = | 728 jiwa   |
| Jumlah       | = | 1.476 jiwa |

Jumlah Kepala Keluarga

Dusun 01	Dusun 02	Dusun 03	Dusun 04
KK = 113	KK = 120	KK = 117	KK = 136
JUMLAH KESELURUHAN			486

## 5. Masalah Yang Dihadapi Desa

Berdasarkan penjangkaran masalah yang dilakukan disetiap dusun terdapat berbagai macam masalah, diantaranya sebagai berikut :

### a. Bidang Pengembangan Desa Batu Limau

- Sektor Umum
- Sektor Sumber Daya Air dan Energi

- Sektor Perumahan
- Sektor Pengembangan BUMDes

b. Bidang Ekonomi

- Sektor Pertanian dan Perkebunan
- Sektor Perdagangan
- Sektor Perindustrian
- Sektor Perternakan
- Sektor Perikanan
- Sektor Tenaga Kerja
- Sektor Perhubungan / Transportasi

c. Bidang Sosial Budaya

- Sektor Agama
- Sektor Pendidikan
- Sektor Kesehatan
- Sektor Pemerintahan
- Sektor Pemuda dan Olahraga
- Sektor Seni dan Budaya
- Sektor Keamanan dan Ketertiban

#### 4.1.2 Visi dan Misi Desa Batu Limau

Visi dan misi merupakan salah satu unsur yang harus dimiliki oleh organisasi. Berdasarkan rencana pembangunan jangka menengah desa (RPJM Desa) batu limau tahun 2013-2018, visi desa batu limau adalah

“Menuju desa batu limau yang bermartabat, mandiri dan sejahtera berlandaskan iman dan taqwa”

Agar visi sebagaimana tersebut di atas dapat tercapai, maka ditetapkan misi pemerintah desa batu limau sebagai berikut :

- 1) Menjalankan pemerintahan yang berazaskan kerjasama dan keterbukaan
- 2) Mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan
- 3) Melaksanakan pembangunan infrastruktur yang merata dan berkesinambungan guna meningkatkan ekonomi masyarakat
- 4) Peningkatan kualitas pelayanan publik dan sumber daya manusia
- 5) Memecuh kegiatan perekonomian masyarakat dengan memaksimalkan kelompok-kelompok usaha masyarakat
- 6) Memaksimalkan kreativitas dan pontensi desa disegala bidang menuju desa yang mandiri dan berimtaq
- 7) Meletakkan nilai-nilai agama dalam penyelenggaraan pembangunan desa

Visi dan misi dalam suatu organisasi merupakan gambaran, pedoman dan arah atas semua proses pengambilan keputusan. Berdasarkan fakta di lapangan visi dan misi yang dimiliki oleh pemerintah desa belum dijadikan gambaran, pedoman dan arah dalam pengelolaan keuangan desa. Pemerintah desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya lebih banyak digerakkan oleh pemerintah supra desa ketimbang digerakkan oleh visi dan misi yang dimilikinya. Dalam dokumen RPJM

desa batu limau disebutkan untuk mewujudkan visi dan misi serta melaksanakan strategi pembangunan desa batu limau, maka diperlukan perumusan faktor-faktor penentu keberhasilan pelaksanaan rencana pembangunan jangka menengah desa batu limau, dapat ditinjau dari berbagai faktor yang dapat ditempuh dengan cara, antara lain :

- 1) Mewujudkan situasi dan kondisi desa yang kondusif bagi pelaksanaan pembangunan
- 2) Membangun kepercayaan masyarakat
- 3) Membangun sistem pemerintahan desa yang baik ditopang dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia (perangkat desa dan masyarakat)
- 4) Mewujudkan pemerintahan desa yang responsif, akuntabel dan transparan
- 5) Peningkatan peran dan partisipasi masyarakat dalam segala aspek pembangunan
- 6) Mewujudkan penyelenggaraan pelayanan masyarakat secara prima (berorientasi pada kepuasan masyarakat)
- 7) Dukungan penuh dari pemerintah maupun dari sisi penganggaran

#### **4.1.3 Gambaran Umum Keuangan Desa dan APBDesa Desa Batu Limau**

Selama tiga tahun terakhir pemerintah desa batu limau dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan, pembangunan, pemberdayaan dan pembinaan dalam rangka mensejahterakan masyarakat desa, telah didukung dari sumber pendapatan desa di antaranya :

Tabel 4.1  
Sumber Pendapatan Desa Batu Limau dari Dana Transfer 3 Tahun Terakhir

Tahun	Alokasi Dana Desa	Dana Desa	P3ID	Bagi Hasil Pajak Daerah	Bagi Hasil Retribusi Daerah	Bantuan Provinsi
2018	1.137.406.500	758.899.100	1.000.000.000	38.925.707	99.439.538	500.000.000
2019	1.368.059.396	885.632.500	200.000.000	49.613.597	12.731.137	
2020	1.305.452.500	1.018.871.000	200.000.000	49.613.597	12.731.137	

(Sumber : Pemerintah Desa Batu Limau 2021)

Rata-rata pendapatan desa yang diterima selama tiga tahun terakhir adalah bersumber dari dana transfer yang dapat dikategorikan menjadi tiga : 1) dari rencana alokasi dalam APBD Kabupaten, 2) dari rencana alokasi dalam APBD Provinsi, dan 3) bersumber dari APBN berupa dana desa.

★ Dari data yang diperoleh maka desa batu limau setiap tahunnya diperkirakan mengelola APBDesa tidak kurang dari 3,2 miliar. Besarnya dana transfer yang diterima oleh desa merupakan bagian dari pengembangan kapasitas pemerintah desa dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Desa diharapkan agar menjadi kuat, maju dan mandiri. Di sisi lain pendapatan desa yang begitu besar tentunya membutuhkan kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa agar keuangan yang ada mampu dikelola secara efektif, efisien, responsif dan berkelanjutan, sehingga dengan demikian bisa mewujudkan cita-cita desa mandiri yang mampu menciptakan kesejahteraan masyarakat desa.

Keuangan desa adalah semua hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa. Hak dan kewajiban sebagaimana tersebut menimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan, dan ditentukan keberhasilannya pada bagaimana pengelolaan keuangan desa. Keuangan desa diperuntukkan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan desa guna sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat. Sesuai dengan ketentuan pedoman pengelolaan keuangan desa Permendagri No.113 Tahun 2014 tentang pengelolaan keuangan desa dan Perbup No. 24 tahun 2015 tentang pengelolaan keuangan desa, kepala desa menetapkan rancangan peraturan desa tentang anggaran pendapatan dan belanja desa (APBDesa) yang telah dibahas dan disepakati bersama badan permusyawaratan desa (BPD). Dapat dilihat gambaran umum APBDesa batu limau 2 (dua) tahun terakhir yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan desa, sebagai berikut :

Tabel 4.2  
Gambaran Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Pemerintah Desa Batu  
Limau Tahun Anggaran 2019

<b>Uraian</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PENDAPATAN</b>		
Pendapatan Asli Desa		
Pendapatan Transfer	<b>3.288.823.669</b>	
Dana Desa	885.632.500	
Bagian dari hasil pajak daerah	49.613.597	
Bagian dari hasil retribusi daerah	12.731.137	
Alokasi Dana Desa	1.386.059.396	
Bantuan Kabupaten (INBUP-PPIP)	200.000.000	
Pendapatan Lain-lain		
<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>3.288.823.669</b>	
<b>BELANJA</b>	<b>4.450.372.208</b>	
Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	2.143.446.742	Add, Silpa Add, Silpa Dana Provinsi, Silpa Pajak + Retribusi
Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa	1.483.849.181	Add, Dds, Inbup- Ppip, Silpa Pajak + Retribusi, Silpa Inbupppip, Dan Silpa Dds
Bidang Pembinaan Masyarakat	367.108.000	Add dan Silpa Dana Provinsi
Bidang Pemberdayaan Masyarakat	455.968.285	Add, Silpa Pbp (Provinsi), DDS, Silpa DDS, dan Pajak + Retribusi Daerah
<b>JUMLAH BELANJA</b>	<b>4.450.372.208</b>	
<b>SURPLUS/DEFISIT</b>	<b>(1.161.548.539)</b>	
<b>PEMBIAYAAN</b>		
Penerimaan Pembiayaan (SILPA 2018)	<b>1.311.548.539</b>	
Pengeluaran Pembiayaan (Pern. Modal Desa)	150.000.000	DDS

(Sumber : Pemerintah Desa Batu Limau 2021)

Anggaran pendapatan dan belanja desa batu limau tahun 2018 di atas secara umum digunakan dalam rangka mendanai penyelenggaraan kewenangan desa dibidang pemerintahan, pembangunan, pembinaan dan pemberdayaan. Pada tahun 2018 APBDesa batu limau 48,16 persen digunakan untuk membiayai kegiatan dibidang penyelenggaraan pemerintahan desa, 33,34 persen digunakan untuk kegiatan dibidang pelaksanaan pembangunan desa, 8,25 persen untuk bidang pembinaan kemasyarakatan dan 10,25 persen untuk bidang pemberdayaan masyarakat. Selanjutnya gambaran umum APBDesa batu limau tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3

Gambaran Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Pemerintah Desa Batu Limau Tahun Anggaran 2020

<b>Uraian</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PENDAPATAN</b>		
Pendapatan Asli Desa		
Pendapatan Transfer	<b>3.496.687.472</b>	
Dana Desa	1.018.871.000	
Bagian dari hasil pajak daerah	49.613.597	
Bagaian dari hasil retribusi daerah	12.731.137	
Alokasi Dana Desa	1.305.452.500	
Bantuan Kabupaten (INBUP-PPIP)	200.000.000	
Pendapatan Lain-lain		
<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>3.496.687.472</b>	
<b>BELANJA</b>	<b>3.738.012.204</b>	
Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	1.945.419.701	Add, Silpa Add 2019, Silpa Pajak + Retribusi 2018, Silpa

		Provinsi 2018, Pbh (Pajak & Retribusi), Dan Dds (Dana Desa)
Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa	965.037.052	Dana Desa, P3ID, Silpa INBUPPIP 2018 & 2019, ADD, Dan Silpa Dana Desa 2019
Bidang Pembinaan Masyarakat	766.470.451	Add, Dds (Dana Desa), Pbh (Pajak & Retribusi), Silpa Pajak + Retribusi 2018, Silpa Add 2018
Bidang Pemberdayaan Masyarakat	61.085.000	ADD, DDS
<b>JUMLAH BELANJA</b>	<b>3.738.012.204</b>	
<b>SURPLUS/DEFISIT</b>	<b>(241.324.732)</b>	
<b>PEMBIAYAAN</b>		
Penerimaan Pembiayaan (SILPA 2019)	<b>241.324.732</b>	Silpa Penghematan Belanja 2018 & 2019 + Silpa Kegiatan Yang Belum Dilaksanakan 2018 & 2019
Pengeluaran Pembiayaan (Pern. Modal Desa)		

(Sumber : Pemerintah Desa Batu Limau 2021)

APBDesa pada tahun 2020 dalam mendanai penyelenggaraan kewenangan desa, sebanyak 52,04 persen digunakan untuk belanja bidang penyelenggaraan pemerintahan, 25,82 persen digunakan untuk belanja bidang pelaksanaan pembangunan desa, 20,5 persen digunakan untuk belanja bidang pembinaan masyarakat, 1,63 persen digunakan untuk belanja bidang pemberdayaan masyarakat desa.

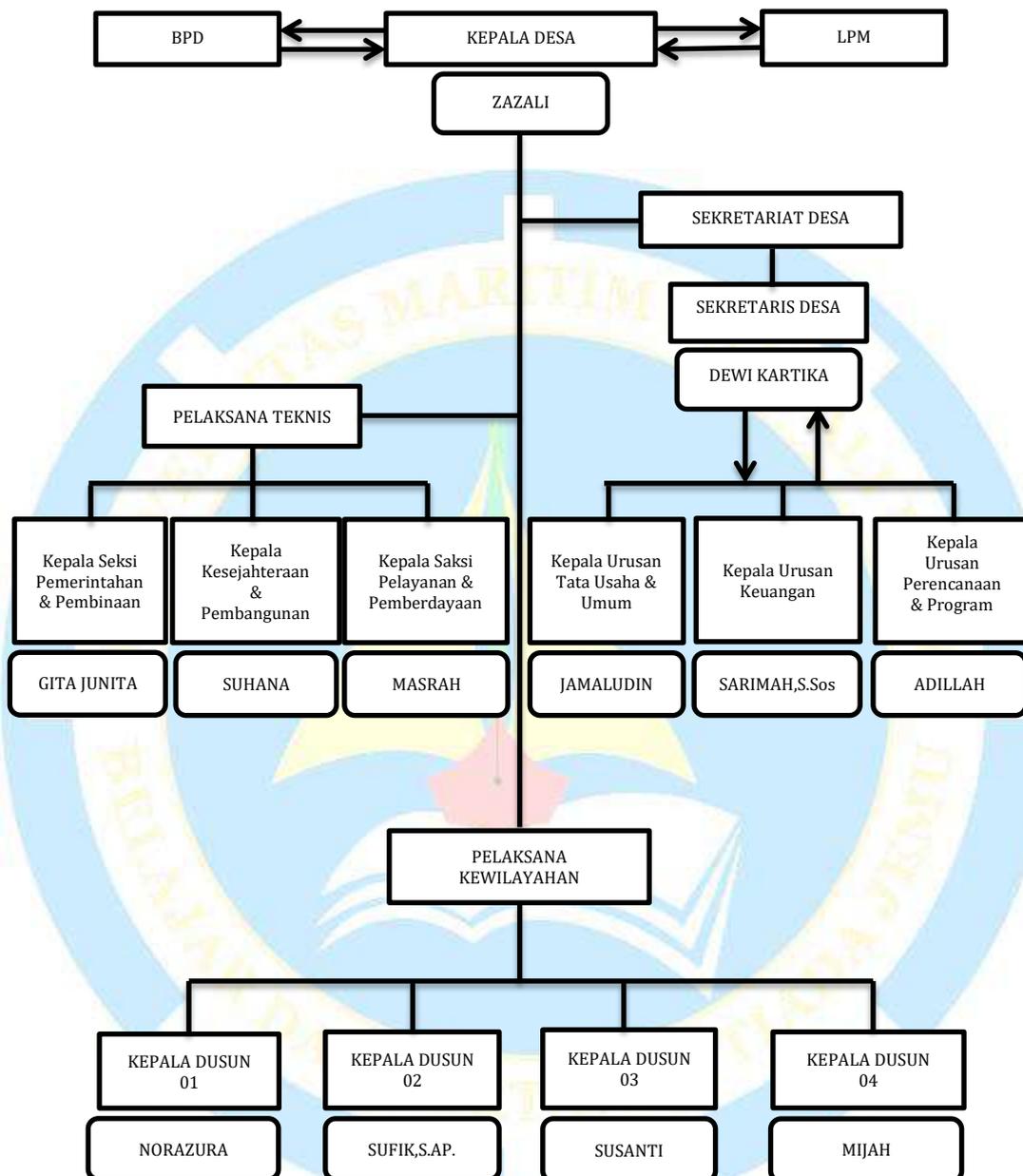
Dari gambaran umum APBDesa batu limau tahun 2019 dan 2020 dapat dijelaskan bahwa keuangan desa lebih banyak digunakan untuk kegiatan rutin penyelenggaraan pemerintahan desa, ketimbang untuk

kegiatan pemberdayaan, pembangunan dan pembinaan. Komposisi seperti ini tentunya menunjukkan adanya ketimpangan dalam pengelolaan keuangan desa yang tidak konsisten dan belum berpihak kepada kepentingan masyarakat. Pengelolaan keuangan desa seharusnya juga berpihak kepada kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang lebih tergambar pada kegiatan pembangunan, pemberdayaan dan pembinaan. Selain belanja desa yang tidak proporsional dan konsisten, gambaran APBDesa batu limau tahun 2019 dan 2020 juga ditandai dengan masih besarnya penerimaan pembiayaan (SILPA). Berdasarkan hasil penelitian terjadinya dana SILPA disebabkan adanya penghematan dan keterlambatan pemerintah desa dalam melakukan kegiatan pengelolaan keuangan desa (kegiatan yang belum dilaksanakan).

#### **4.1.4 Struktur Organisasi dan Pengelolaan Keuangan Desa**

Pengelolaan keuangan desa tidak lepas dari susunan dan hubungan antar setiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa. Berikut struktur organisasi pemerintah desa batu limau :

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Pemerintah Desa Batu Limau Kecamatan Ungar  
Kabupaten Karimun



Struktur organisasi pemerintah desa yang ada menjadi gambaran dalam penentuan pengelola keuangan desa. Kekuasaan pengelolaan keuangan desa dipegang oleh kepala desa. Kepala desa dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa, dibantu oleh PTPKD, sehingga

pelaksanaan pengelolaan keuangan dilaksanakan secara bersama-sama oleh kepala desa dan pelaksana teknis pengelolaan keuangan desa (PTPKD). Untuk terlaksananya pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja desa (APBDesa) perlu ditunjuk pejabat teknis pelaksana kegiatan desa, yang selanjutnya disebut PTPKD.

Dari hasil penelitian pemerintah desa batu limau tahun 2017 belum menetapkan surat keputusan kepala desa mengenai tim PTPKD. Padahal penetapan tim PTPKD perlu dilakukan agar ada koordinasi dan komunikasi dalam menjalankan siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa. Peneliti pada saat di lapangan hanya menjumpai dokumen tim PTPKD untuk tahun 2016 itupun dalam bentuk softcopy. Adapun dokumen tim PTPKD untuk tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4  
Tim Pelaksana Teknis Kegiatan (PTPKD) Desa Batu Limau  
Kecamatan Ungar Tahun 2016

No	Nama	Jabatan	Jabatan dalam PTPKD
1.	Dewi Kartika	Sekretaris Desa	Koodrinator
2.	Sarimah, S.Sos.	Kaur Keuangan	Bendahara
3.	Jamaludin	Kaur Pemerintahan	Bidang Penyelenggaran Pemerintahan Desa
4.	Gita Junita	Kaur Kemasyarakatan	Bidang Pembinaan Kemasyarakatan
5.	Suhana	Kaur Pembangunan	Bidang Pelaksanaan Pembangunan
6.	Masrah	Kaur Umum	Bidang Pemberdayaan Masyarakat

(Sumber : Keputusan Kepala Desa Batu Limau Nomor : 26/KPTS/2016)

#### 4.1.5 Potensi Kelembagaan Pemerintah Desa Batu Limau

Lembaga atau institusi pemerintahan desa merupakan wadah untuk mengemban tugas dan fungsi pemerintahan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat desa. Potensi kelembagaan pemerintah desa merupakan modal dalam pengelolaan keuangan desa. Pemerintah desa batu limau yang terdiri dari kepala desa dan dibantu perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa merupakan orang-orang yang diberikan tugas dan fungsi dalam rangka mencapai tujuan, secara potensi kelembagaan yang dilihat dari jabatan dan tingkat pendidikan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.5  
Jabatan dan Tingkat Pendidikan Aparat Pemerintah Desa Batu Limau

No	Nama	Jabatan	Tingkat Pendidikan
1.	Zazali	Kepala Desa	SLTA
2.	Dewi Kartika	Sekretaris Desa	SLTA
3.	Jamaludin	Kepala Urusan Tata Usaha dan Umum	SLTA
4.	Sarimah, S.Sos.	Kepala Urusan Keuangan	S1
5.	Adillah	Kepala Urusan Perencanaan dan Program	SLTA
6.	Gita Junita	Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembinaan	SLTA
7.	Suhana	Kepala Seksi Kesejahteraan dan Pembangunan	SLTA
8.	Masrah	Kepala Seksi Pelayanan dan Pembardayaan	SLTA
9.	Norazura	Kepala Dusun 01	SLTA
10.	Sufik, S.AP.	Kepala Dusun 02	S1
11.	Susanti	Kepala Dusun 03	SLTA
12.	Mijah	Kepala Dusun 04	SLTA

(Sumber : Data olahan dari hasil penelitian 2021)

Dari tabel di atas, secara keseluruhan aparat pemerintah desa berjumlah 12 orang yang masing-masing mengisi struktur organisasi pemerintah desa yang terdiri dari kepala desa, sekretaris, kepala dusun, kepala urusan, bendahara dan staff. Tingkat pendidikan sumber daya manusia pemerintah desa batu limau di antaranya yang berpendidikan S1 berjumlah 2 orang dan SLTA berjumlah 10 orang. Kondisi ini menunjukkan tingkat pendidikan aparatur pemerintah desa mayoritas diisi oleh tamatan SLTA. Lemahnya pemahaman pemerintah desa dalam memahami kebijakan dan hukum pengelolaan keuangan desa dan menjalankan siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa diidentifikasi dipengaruhi oleh rendahnya tingkat pendidikan aparatur pemerintah desa.

Kelembagaan pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa berdasarkan fakta di lapangan belum memiliki kapasitas dalam pengelolaan keuangan desa, sehingga kebutuhan dan tuntutan dalam pengelolaan keuangan desa belum bisa dipenuhi oleh pemerintah desa. Berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan desa berupa: sumber daya manusia yang belum profesional dan teknis, belum optimalnya koordinasi dan komunikasi yang sinergi mencapai tujuan, kurangnya pemanfaatan personel, lemahnya kepemimpinan kepala desa, dan belum bekerjanya organisasi pemerintah desa dengan lembaga desa lainnya dan unsur masyarakat menunjukkan perlunya dilakukan pengembangan kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa yang efektif, efisien, responsif dan berkelanjutan.

## **4.2 Hasil Penelitian**

Kondisi faktual besarnya keuangan yang diterima oleh pemerintah desa dan terjadinya kesenjangan antara kapasitas dengan kebutuhan pengelolaan keuangan desa menuntut pemerintah desa untuk mengembangkan kapasitasnya dalam pengelolaan keuangan desa yang efektif, efisien, responsif dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian dibutuhkan beberapa dimensi dalam pengembangan kapasitas pemerintah desa yakni, dimensi sumber daya manusia, dimensi penguatan organisasi, dan dimensi reformasi kelembagaan.

### **4.2.1 Dimensi Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam penelitian ini berkaitan dengan peningkatan kapasitas individu pemerintah desa untuk melaksanakan tanggung jawab profesional dan teknis dalam pengelolaan keuangan desa. Dalam pengelolaan keuangan desa yang terdiri dari beberapa tahapan yakni, perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan hingga pertanggung jawaban dengan asas transparan, akuntabel dan partisipatif membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional dan teknis. Sehingga pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan pengelolaan keuangan desa sebagai salah satu inisiatif mewujudkan pengelolaan keuangan desa yang efektif, efisien, responsif dan berkelanjutan.

Keberhasilan suatu organisasi pemerintah desa banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi. Kondisi faktual pemerintah desa dihadapkan

pada pengelolaan keuangan desa yang cukup besar. Namun demikian, peran dan tanggung jawab yang diterima oleh desa belum diimbangi dengan sumber daya manusia (SDM) yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kondisi masih lemahnya sumber daya manusia pemerintah desa di batu limau dan secara umum terungkap dari hasil wawancara dengan Zazali selaku kepala desa batu limau yang mengatakan :

Kita menyadari SDM ditingkat pemerintah desa masih lemah, yang mengakibatkan pelaksanaan pengelolaan keuangan desa berjalan kurang optimal. Permasalahan lemahnya SDM coba kita atasi dengan berbagai kegiatan diantaranya memberikan pedoman ,bimbingan, pelatihan, membina dan mengawasi dari pihak kabupaten dan kecamatan, serta penyediaan pendamping desa yang terdiri dari pendamping bidang akuntansi, pendamping bidang pembangunan dan pendamping bidang ekonomi.

Keberhasilan dalam pengelolaan keuangan desa sangat ditentukan oleh sumber daya manusia. Lemahnya sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kegagalan dalam pencapaian tujuan. Untuk mengatasi lemahnya sumber daya manusia personel pemerintah desa, pemerintah supra desa telah melakukan beberapa kegiatan diantaranya pemberian pedoman, bimbingan, pelatihan, pembinaan dan pengawasan serta penyediaan tenaga pendamping desa. Berdasarkan wawancara dengan Indratno Atan selaku pendamping desa batu limau yang mengatakan :

Untuk mendukung kinerja pemerintah desa dalam menjalankan siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa, lembaga desa selama ini setaip tahunnya telah diberikan pembinaan dan pengawasan, bahkan kita punya beberapa tenaga pendamping desa yang disediakan oleh pemerintah daerah, walaupun beberapa kegiatan tersebut pada kenyataannya perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut.

Keterbatasan sumber daya manusia profesional dan teknis yang dimiliki oleh pemerintah desa menjadi persoalan mendasar dalam pengelolaan keuangan desa, beberapa kegiatan seperti pelatihan dan pendampingan yang

diberikan belum memberikan dampak positif terhadap siklus pengelolaan keuangan desa. Selanjutnya dari unsur pemerintah desa, salah satunya dari hasil wawancara dengan Dewi Kartika selaku sekretaris desa batu limau yang mengatakan :

Kapasitas yang diperlukan secara umum adalah bagaimana SDM pemerintah desa secara umum mampu mengelola keuangan desa, mulai dari perencanaan sampai pada pertanggung jawabannya. SDM kita masih terbatas dalam penguasaan teknologi dan lemahnya pemahaman terhadap regulasi pengelolaan keuangan desa, sehingga membuat kita menjadi kebingungan dan ketakutan. Belum lagi saat ini kita pemerintah desa dituntut untuk mengisi aplikasi Siskeudes.

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa tipe kegiatan yang bisa dilakukan untuk mewujudkan sumber daya manusia pemerintah desa yang profesional dan teknis diantaranya. pendidikan dan pelatihan.

Namun pelatihan yang diberikan setiap tahunnya tidak memberikan dampak berarti terhadap pengelolaan keuangan desa di batu limau, fenomena keterlambatan penyusunan APBDesa, keterlambatan pelaksanaan dan tidak prosedural, pentausahaan yang tidak rinci dan runtut, pelaporan yang tidak konsisten, ketidak tahuan pengisian aplikasi sistem keuangan desa, dan keterlambatan dan kelengkapan pertanggung jawaban menjadi bukti belum berhasilnya program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan. Dari hasil wawancara dengan informan Sarimah, S.Soss selaku instruktur yang mengatakan :

Selama ini telah diberikan pelatihan dalam pengelolaan keuangan desa, salah satunya berkaitan dengan aplikasi SISKEUDES. Namun pelatihan yang diberikan belum bisa diterima dengan baik karena pelatihan yang diberikan kurang khusus dan intensif. Peserta yang ikut relatif ramai sementara instruktornya hanya berdua.

Terungkap belum berhasilnya pelatihan yang diberikan oleh pemerintah daerah disebabkan pelatihan yang diberikan belum khusus dan intensif kepada kebutuhan dan tuntutan dari peserta pelatihan. Dengan jumlah peserta yang relatif ramai dalam pelatihan, peserta membutuhkan instruktur yang memadai sehingga pelatihan penggunaan aplikasi siskeudes bisa optimal. Kemudian diperkuat dari hasil wawancara dengan Zazali selaku kepala desa batu limau yang mengatakan :

Terkait dengan pengelolaan keuangan desa, telah dilakukan pelatihan terhadap SDM setiap tahunnya. Namun jika dilihat outputnya belum sampai kepada sasaran yang diinginkan, kesannya bahwa pelatihan itu hanya seremonial saja, dan peserta yang mengikuti dari pemerintah desa yang ada terkesan tidak serius mengikutinya (ada yang keluar masuk, tidak menyimak, dll) dan kurang menyadari pentingnya isi-isi dari pelatihan yang diberikan.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia pemerintah desa melalui gaji merupakan hak yang diterima pegawai dilingkungan pemerintah desa. Gaji kepala desa dan perangkat desa dengan dikeluarkannya undang-undang desa mengharuskan adanya penghasilan bagi pemerintah desa yang terdiri dari : (a) penghasilan tetap, (b) tunjangan, dan (c) penerimaan lain yang sah.

Dari segi gaji atau honor pemerintah desa di kabupaten karimun berdasarkan peraturan bupati karimun No.11 tahun 2016 tentang besaran penghasilan tetap, tunjangan kepala desa dan perangkat desa serta tunjangan

badan permusyawaratan desa dalam kabupaten karimun memiliki jumlah yang memadai, setiap kepala desa memperoleh penghasilan tetap sebesar Rp. 4.500.000. Sekretaris desa paling sedikit 70% (tujuh puluh perseratus) dan paling banyak 80% (delapan puluh perseratus) dari penghasilan tetap kepala desa perbulan dan perangkat desa selain sekretaris desa paling sedikit 50% (lima puluh perseratus) dan paling banyak 60% (enam puluh perseratus) dari penghasilan tetap kepala desa per bulan dengan perhitungan sebagai berikut :

1. Kepala seksi atau kepala urusan sebesar 60% (enam puluh perseratus) dari penghasilan tetap kepala desa perbulan.
2. Kepala dusun sebesar 50% (limapuluh perseratus) dari penghasilan tetap kepala desa perbulan

Dengan ketentuan yang ada, sumber daya pemerintah desa di desa batu limau memperoleh gaji atau honor yang cukup besar setiap bulannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Namun gaji atau honor yang terdiri dari pendapatan tetap, tunjangan beban kerja, dan penerimaan lain yang sah (honorium PTPKT) tidak diterima secara konsisten setiap bulan, rata-rata pemerintah desa menerima gaji atau honor perenam bulan atau bahkan lebih. Selama ini tidak ada mekanisme pembayaran gaji atau honor aparat desa, sementara perangkat desa memerlukan uang untuk kebutuhan sehari-hari. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan sarimah selaku bandahara desa batu limau berikut ini :

Gaji yang diterima oleh aparat pemerintah desa selama ini tidak tentu, terkadang per enam bulan atau lebih baru dibayarkan. Hal ini jelas membuat kinerja perangkat desa menjadi lemah. Bahkan ada perangkat desa yang mencari penghasilan lain di luar penghasilannya sebagai perangkat desa.

Pernyataan diatas menunjukkan tidak konsistennya gaji diberikan mempengaruhi produktifitas kinerja sumber daya pemerintah desa dalam menjalankan tupoksinya. Kondisi lemahnya motivasi kerja personel disebabkan tidak konsistennya gaji yang diterima berdasarkan penelitian terjadi di desa batu limau. Tidak konsistennya gaji yang diterima oleh pemerintah desa karena beberapa faktor : (1) keterlambatan pemerintah desa itu sendiri dalam menyusun APBDesa dan penyerahan APBDesa, (2) pada tahap pencairan, tidak lengkapnya dokumen atau berkas persyaratan pencairan yang dilakukan oleh pemerintah desa, (3) tidak adanya mekanisme pembayaran gaji atau honor pemerintah desa semua dilakukan secara kebetulan, (4) keterlambatan dari pihak kabupaten dalam memproses penyaluran dan pencairan APBDesa. Dari beberapa faktor tersebut yang terjadi adalah keterlambatan pemerintah desa dalam menyerahkan APBDesa dan ketidak lengkapan berkas persyaratan pencairan. Dari hasil wawancara dengan jamat selaku BPD desa batu limau yang mengatakan :

Kita selalu mendesak pemerintah desa untuk segera melakukan pengajuan berkas pencairan dana untuk APBDesa, masih ada 65 desa yang belum mengajukan pencairan APBDesa, padahal sekarang sudah bulan Juli yang semestinya sudah dalam tahap pelaksanaan atau realisasi agar masyarakat bisa memanfaatkan dana tersebut atau realisasi APBDesa dapat terlaksana. Pencairan dana APBDesa melalui beberapa proses selain di tingkat desa itu sendiri juga diantaranya adanya evaluasi APBDesa dari tingkat Kecamatan.

Dari penjelasan di atas, berbagai kegiatan *capacity building* sumber daya manusia yang dilakukan belum terlaksana dengan baik, berbagai level pemerintahan belum menjadikan serius pengembangan sumber daya manusia Personel pemerintah desa sehingga menghambat terhadap efektifitas, efisiensi,

responsifitas, dan keberlanjutan pengelolaan keuangan desa, juga menciptakan budaya kerja yang tidak efektif, lemahnya motivasi aparat pemerintah desa dan kurangnya komitmen yang ditandai dengan tidak adanya keseriusan dan kemauan untuk memperbaiki diri. Padahal beberapa aspek seperti motivasi kerja dan komitmen merupakan aspek yang dapat digolongkan menjadi potensi dalam pengembangan sumber daya manusia terlihat dari observasi

Berbagai upaya *capacity building* sumber daya manusia pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa perlu dilakukan, baik itu dari pendidikan dan pelatihan, gaji, kondisi lingkungan kerja yang harmonis, pendampingan, dan rekrutmen yang mengedepankan kebutuhan dan tuntutan organisasi. Semua kegiatan pengembangan kapasitas tersebut harus dilakukan dengan benar dan konsisten agar upaya mewujudkan cita-cita pemerintah desa yang efektif, efisien, responsif dan berkelanjutan dalam pengelolaan keuangan desa bisa diwujudkan.

#### **4.2.2 Dimensi Penguatan Organisasi**

Dimensi penguatan organisasi dimaksudkan menata sistem manajemen untuk meningkatkan kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas pemerintah desa dan pengaturan struktur mikro dalam pengelolaan keuangan desa yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggung jawaban keuangan desa. Menurut Johnston dan Clark salah satu lingkup kegagalan dalam program pembangunan desa ialah kegagalan menciptakan organisasi yang tepat guna untuk memecahkan masalah di tingkat lokal (dalam Karsyno dan Stepanek,1985:218). Penulis menemukan

hal yang sama dengan fakta dilapangan bahwa penghambat dalam pengelolaan keuangan desa selama ini disebabkan organisasi pemerintah desa belum mampu mengoptimalkan tupoksinya untuk mendukung pencapai tujuan.

Penguatan organisasi dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas pemerintah desa, pusat atau fokus perhatian dalam dimensi penguatan organisasi ditunjukkan pada penataan sistem manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro dengan tipe kegiatan seperti sistem insentif, pemanfaatan personel, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan struktur manajerial (Grindle 1997:8-9, Haryanto,2014:55). Kendala dalam mewujudkan keberhasilan pengelolaan keuangan desa disebabkan lemahnya kapasitas organisasi pemerintah desa, pengelolaan keuangan desa dilihat dalam aspek organisasi di desa batu limau belum menerapkan praktek tata manajemen dan pengaturan struktur mikro yang baik ditandai dengan fenomena belum adanya pemanfaatan personel, kepemimpinan kepala desa yang belum mampu menggerakkan potensi yang ada, lemahnya budaya organisasi, lemahnya komunikasi yang tercipta dan belum terciptanya hubungan-hubungan tanggung jawab atau wewenang (struktur manajerial) dalam pengelolaan keuangan desa.

Peningkatan kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dalam pengelolaan keuangan desa berkaitan erat dengan pemanfaatan personel. Pemanfaatan personel merupakan suatu bentuk upaya melibatkan elemen-elemen internal dari pemerintah desa secara aktif dalam kegiatan pengelolaan

keuangan desa untuk mencapai efektifitas, efisiensi, responsif, dan berkelanjutan. Berdasarkan pengamatan empiris di pemerintah desa batu limau, terhambatnya pengelolaan keuangan desa disebabkan tidak dimanfaatkannya personel yang ada secara optimal, yakni pemanfaatan perangkat pemerintah desa secara komprehensif dalam integrasi pengelolaan keuangan desa.

Setidaknya ada beberapa faktor yang menyebabkan persoalan dalam pengelolaan personel pada organisasi pemerintah desa, yakni : tidak adanya iklim kompetisi, tidak adanya kendala anggaran, tidak adanya tolak ukur kinerja, tidak adanya kepemimpinan aktif. Selama ini, kegiatan pemanfaatan personel di pemerintah desa ada yang hanya terfokus kepada sekretaris desa seperti yang terjadi di desa batu limau yang terfokus pada bendahara desa baik dalam penyusunan, pelaksanaan sampai kepada pertanggung jawaban pengelolaan keuangan desa seperti di desa batu limau. Berdasarkan fakta tersebut berakibat pada tim pelaksana teknis pengelolaan keuangan desa (PTPKD) yang telah diatur dalam ketentuan yang ada tidak dilaksanakan. Tidak dimanfaatkannya personel perangkat desa atau tim PTPKD membuat tahap-tahap pengelolaan keuangan desa berjalan kurang optimal atau siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa tidak mampu diikuti oleh pemerintah desa. Dari hasil wawancara dengan Jundi Mustari selaku tokoh masyarakat desa batu limau yang mengatakan :

Ditingkat desa jika kita perhatikan dalam pengelolaan keuangan desa, kegiatan hanya terfokus pada beberapa orang saja, banyak personel yang tidak berfungsi, hal ini terjadi bisa jadi karena aparat desa yang tidak mau melaksanakan tugas atau tidak ada penugasan (pemanfaatan)

aparatur pemerintah desa yang ada. Kebanyakan jika dilihat penguatan organisasi karena tidak adanya pemanfaatan personel dengan baik.

Dari hasil wawancara di atas terungkap bahwa selama ini pengelolaan keuangan desa hanya menekankan pada beberapa orang saja, kegiatan dilakukan tanpa memperhatikan uraian pekerjaan (tugas, wewenang dan tanggung jawab). Hal ini karena pengelolaan keuangan desa belum menerapkan kegiatan pemanfaatan personel. Berikutnya dari wawancara dengan Indratno, mantan selaku pendamping desa Batu Limau yang mengatakan :

Selama ini seperti kaur atau seksi tidak dilibatkan dalam Tim PTPKD, contoh untuk tahun ini tidak dilibatkan, jangan dilibatkan, kerjasama pun semacam tidak ada, baik kepala desa, sekretaris desa, dan bendahara semuanya kerja masing-masing. Pekerjaan lebih banyak dikerjakan oleh bendahara desa. Seperti tahun ini kita dapat honorarium tapi kerjasama tidak ada dan saya merasa tidak ada menerima SK Tim PTPKD, sehingga apa yang mau dikerjakan pun tidak tahu.

Budaya organisasi memiliki hubungan timbal balik dengan sistem pemerintahan desa. Pemerintah desa sebagai suatu organisasi dan sistem dalam konteks pembahasan ini dipengaruhi oleh budaya organisasi ketimbang mempengaruhi budaya organisasi. Perubahan kebijakan dan hukum, pendidikan dan pelatihan serta upaya-upaya yang ada dilakukan jika tidak didukung dengan budaya organisasi pemerintah desa maka peningkatan kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada tidak akan berjalan dengan baik. Sejalan dengan studi yang dilakukan Grindle dan Hilderbrand (1995:441) menemukan bahwa kinerja sektor publik yang efektif lebih cenderung didorong oleh budaya organisasi yang kuat, praktik manajemen yang baik, dan jaringan komunikasi yang efektif dari pada dengan aturan atau prosedur. Budaya

organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini diarahkan kepada terlaksananya siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa.

Bahkan cenderung pemerintah desa mengulur-ulur waktu atau menunggu desa lain baru ikut bergerak menyelesaikan tupoksinya dalam kegiatan pengelolaan keuangan desa. Kegiatan yang ada hanya menjalankan rutinitas semata tanpa ada upaya pembelajaran dan motivasi untuk memperbaiki pencapaian kerja pengelolaan keuangan desa.

Lemahnya budaya organisasi dalam pengelolaan keuangan desa bisa dilihat dari pemerintah desa yang tidak memiliki dokumen RPJM Desa seperti yang terjadi di desa batu limau yang tidak memiliki dokumen RKP desa yang seharusnya disusun setiap tahun oleh pemerintah desa, SK TPK yang terlambat dikeluarkan seperti atau pekerjaan dikerjakan tanpa ada SK TPK. Dokumen-dokumen tersebut baru dilengkapi ketika diminta atau dibutuhkan sebagai penyusunan SPJ guna pencairan keuangan desa. Hal ini terungkap dari wawancara dengan jamat selaku BPD desa batu limau yang mengatakan :

Ketidak lengkapan dokumen RKP Desa bukan tidak kita ingatkan, di mana setiap tahunnya kita sering mengingatkan kepada pemerintah desa baik secara lisan maupun tulisan (surat) agar pemerintah desa menyiapkan dokumen yang terkait dengan pengelolaan keuangan desa. Salah satunya untuk tahun 2018 ini, kami meminta perhatian seluruh desa agar segera menyusun RKP Desa melalui Musyawarah Rencana Pembangunan Desa (Musrenbang Desa).

Produktivitas pemerintah desa ditentukan oleh budaya kerja yang tercipta. Pemerintah di tingkat desa harus menciptakan budaya kerja yang positif guna terciptanya pengelolaan keuangan desa yang baik dengan mengikuti tahapantahapan yang telah ditetapkan dan melengkapi dokumen

yang mendukung proses pembangunan desa. Terkait dengan keterlambatan dan ketidak lengkapan dokumen berdasarkan konfirmasi dengan Zazali selaku kepala desa batu limau yang mengatakan :

Terjadi keterlambatan APBDes 2017 yang baru disahkan bulan Mei tahun 2018 karena ada ketidak sepahaman antara BPD dan pemerintah desa, di mana BPD ngotot untuk usulan mereka dipenuhi dalam APBDes Tahun 2017. Selama ini siklus kegiatan kurang bisa diikuti pemerintah desa, disebabkan banyaknya agenda pemerintah desa dan belum tersusunnya perencanaan dengan baik.

Penguatan organisasi hadir dalam konteks ini, hadir karena organisasi pemerintah desa semakin tidak mampu menjalankan fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dengan baik, maka yang terjadi selama ini untuk melakukan perubahan atau inovasi terhadap pengelolaan keuangan desa pemerintah desa sangat tergantung pada pihak luar salah satunya pemerintah supra desa. Kondisi yang tampak, ketidak mampuan pemerintah desa menata organisasi mengakibatkan pembangunan menjadi berjalan stagnan. Potensi keuangan yang memadai selama ini tidak mampu dioptimalkan untuk kesejahteraan masyarakat. Upaya-upaya kegiatan seperti pemanfaatan personel, kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi harus benar-benar diimplementasikan dalam penguatan organisasi pemerintah desa, serta penerapan secara konsisten terhadap pengaturan struktur mikro tentang pengelolaan keuangan desa dan pedoman pembangunan desa yang ada.

#### **4.2.3 Dimensi Sistem atau Reformasi Kelembagaan**

Dimensi sistem merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dalam pengembangan kapasitas suatu organisasi sektor publik, bagaimanapun

bagusnya sumber daya manusia dan organisasi membutuhkan dukungan sistem yang mendukung akan terlaksananya berbagai kegiatan pengelolaan keuangan desa, apalagi organisasi publik seperti pemerintah desa yang berada dalam konteks negara kesatuan yang terikat dengan asas-asas penyelenggaraan pemerintahan. Di berbagai kepustakaan yang menjelaskan capacity building banyak para penulis atau ahli menjadikan dimensi sistem sebagai salah satu dimensi dalam capacity building. Dimensi sistem yang disebutkan oleh beberapa ahli dalam pandangan Grindle (1997) disebut dengan istilah reformasi kelembagaan, di mana reformasi kelembagaan berarti mengubah aturan permainan di mana organisasi dan individu membuat keputusan dan melaksanakan kebijakan.

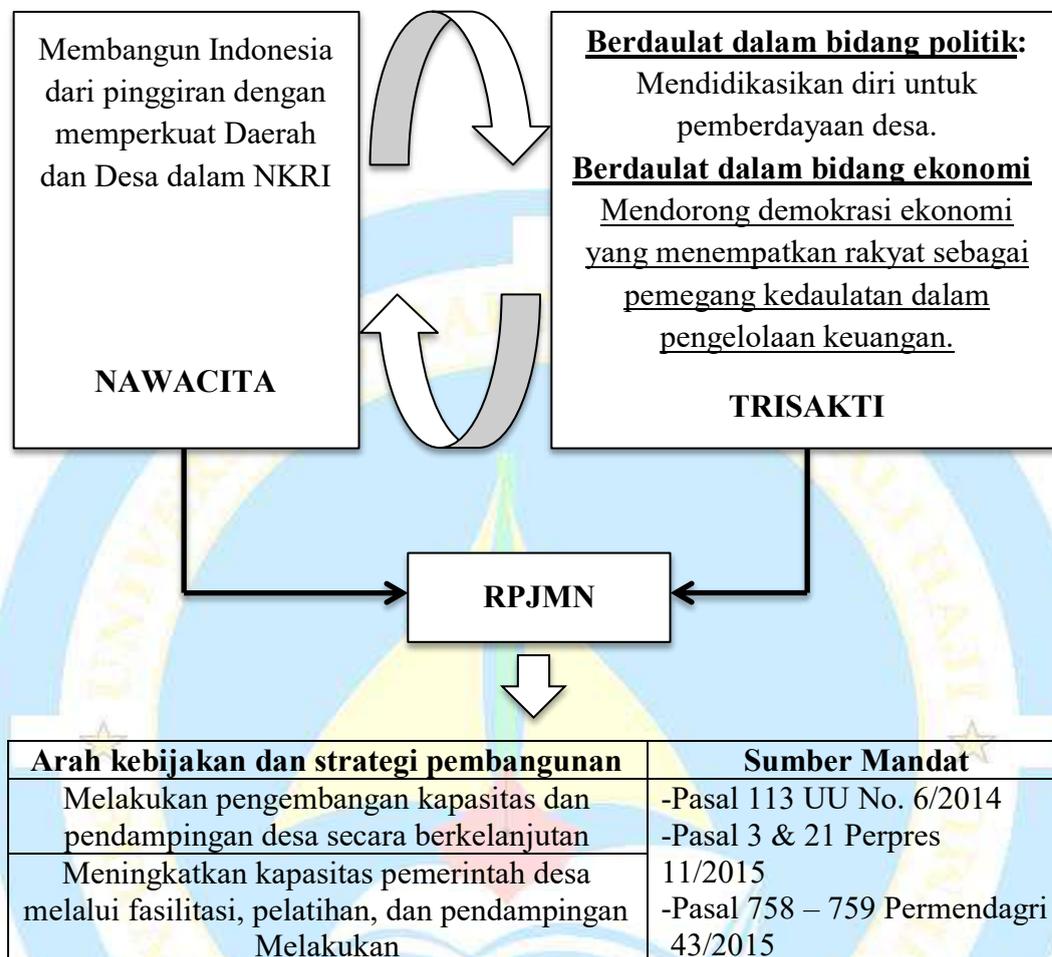
Dimensi reformasi kelembagaan atau sistem pada dasarnya sama-sama membicarakan bagaimana aturan main dan kebijakan yang mendukung terhadap tercapainya tujuan yang efektif, efisien, responsif dan berkelanjutan dalam pengelolaan keuangan desa. Kedua penyebutan tersebut juga bisa digunakan saling bergantian dalam pengembangan kapasitas karena memiliki maksud yang sama. Dimensi reformasi kelembagaan atau sistem dalam pengelolaan keuangan desa lebih merupakan faktor eksogen yang berasal dari luar pemerintah desa berupa kebijakan pemerintah.

Jika ditelusuri lebih jauh, aturan main politik dan ekonomi dalam konteks dimensi reformasi kelembagaan didukung dengan adanya agenda pembangunan nasional yang tergambar dalam sembilan agenda prioritas (Nawacita) pemerintah Jokowi-JK yang salah satunya adalah membangun

Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Kemudian dalam pendahuluan RPJM Nasional Republik Indonesia (2015-2019) disebutkan perlunya meneguhkan kembali jalan idiologis yaitu Pancasila 1 Juni 1945 dan Trisakti, penjabaran Trisakti diwujudkan dalam bentuk politik, ekonomi dan kepribadian.

Penjabaran Trisakti dapat dijelaskan sebagai berikut : a) kedaulatan dalam politik diwujudkan dalam pembangunan demokrasi politik yang berdasarkan hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan. Kedaulatan rakyat menjadi karakter, nilai, dan semangat yang dibangun melalui gotong royong dan persatuan bangsa, b) berdikari dalam ekonomi diwujudkan dalam pembangunan demokrasi ekonomi yang menempatkan rakyat sebagai pemegang kedaulatan dalam pengelolaan keuangan negara dan pelaku utama dalam pembentukan produksi dan distribusi nasional. Negara memiliki karakter kebijakan dan kewibawaan pemimpin yang kuat dan berdaulat dalam mengambil keputusankeputusan ekonomi rakyat melalui penggunaan sumber daya ekonomi nasional dan anggaran negara untuk memenuhi hak dasar warga negara, dan c) kepribadian dalam kebudayaan diwujudkan melalui pembangunan karakter dan kegotong royongan yang berdasar pada realitas kebhinekaan dan kemaritiman sebagai kekuatan potensi bangsa dalam mewujudkan implementasi demokrasi politik dan demokrasi ekonomi Indonesia masa depan. Keterkaitan Nawacita, Trisakti dan pengembangan kapasitas dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.2  
Keterkaitan Nawacita, Trisakti & Pengembangan Kapasitas Pemerintah Desa



Pengembangan kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa dalam dimensi sistem atau reformasi kelembagaan berdasarkan fakta dilapangan membutuhkan perubahan kebijakan dan hukum diantaranya berkaitan dengan regulasi syarat tingkat pendidikan calon kepala desa, pengaturan pertanggung jawaban APBDesa kepada masyarakat, dan regulasi mengenai sanksi atau hukuman keterlambatan penetapan APBDesa.

Syarat tingkat pendidikan calon kepala desa yang masih rendah (SMP) yang diatur dalam pasal 33 poin (d) Undang-undang No. 6 tahun 2014 tentang

desa yang menyebutkan syarat calon kepala desa berpendidikan paling rendah tamat sekolah menengah pertama atau sederajat. Syarat yang ada kurang mendukung penciptaan kepala desa yang kompeten di tengah kebutuha dan tuntutan terhadap pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa yang semakin besar. Maka dibutuhkan perubahan kebijakan dan hukum yang menetapkan minimal syarat calon kepala desa berpendidikan strata satu (S.1) atau dinaikkan tingkatnya menjadi berpendidikan paling rendah tamat sekolah menengah umum (SMU).

Perubahan kebijakan dan hukum juga perlu dilakukan terkait penciptaan siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa yang tertib dan disiplin, fenomena setiap tahunnya desa yang tidak tertib dan disiplin terutama dalam penyusunan dan pengesahan APBDesa yang berakibat terhadap kegiatan berikutnya membuat pegelolaan keuangan desa berjalan kurang maksimal. Oleh karena itu diperlukan pengaturan sanksi di dalam pengelolaan keuangan desa, dalam hal ini peneliti sepakat dengan pendapat Bastian (2015:28) regulasi publik dapat dilihat dari kemampuan otoritas publik untuk menjatuhkan sanksi yang cukup berat demi menjamin pengamatan terhadap seperangkat aturan.

Ketika sanksi ketat dianggap perlu untuk memastikan kesesuaian dengan seperangkat aturan, regulasi publik tampaknya menjadi bentuk yang sesuai. Regulasi publik bisa diarahkan untuk menjatuhkan sanksi bagi pelaksana yang tidak menjalankan ketentuan, dalam artian untuk memastikan kesesuaian dengan aturan yang berlaku. Dalam kegiatan pengelolaan

keuangan desa juga dibutuhkan regulasi yang mengatur sanksi administratif bagi pemerintah desa yang tidak tertib dan disiplin dalam menetapkan APBDesa. Seperti yang disampaikan oleh Ade Suwirman yang mengatakan :

Terkait dengan keterlambatan, kedepan regulasi juga perlu mengatur memberikan sanksi bagi kepala desa dan BPD yang terlambat dalam menyusun dan mengesahkan APBDesa. Sanksi tersebut bisa berupa tidak diberikan gaji atau tidak diberikan/pemotongan tunjangan kepala desa dan BPD. Sehingga kepala desa dan BPD termotivasi dalam menjalankan siklus pengelolaan keuangan desa.

Berdasarkan wawancara di atas dibutuhkan sanksi bagi kepala desa dan BPD yang terlambat dalam menyusun dan mengesahkan APBDesa. Selama ini, permendagri No.113 tahun 2014 dan Perbup No.24 Tahun 2015 belum mengatur mengenai sanksi bagi kepala desa yang tidak tertib dan disiplin dalam melaksanakan siklus kegiatan pengelolaan keuangan desa. Fenomena keterlambatan dalam penyusunan dan pengesahan APBDesa dari hasil penelitian di atas diperlukan regulasi pengelolaan keuangan yang memuat sanksi bagi kepala desa dan BPD yang tidak tertib dan disiplin. Sanksi dianggap sebagai bentuk peningkatan motivasi bagi kepala desa dan BPD. Selanjutnya hal yang tidak jauh berbeda juga disampaikan oleh indratno atan selaku pendamping desa adalah :

Menurut saya untuk meningkatkan kapasitas pemerintah desa kedepan harus ada tindakan konkrit yakni semacam ketegasan bagi pemerintah desa yang tidak mengindahkan ketentuan yang berlaku. Artinya sistem perlu diperketat, selama ini keterlambatan dalam menyepakati APBDes yang seharusnya bulan Oktober tahun berjalan namun nyatanya bulan Mei atau Juni tahun berikutnya baru ditetapkan, hal ini dikarenakan kurangnya komitmen pemerintah desa dan selama ini tidak pernah diberikan sanksi sehingga desa tidak memiliki komitmen untuk menjalankan ketentuan yang ada. Sehingga kedepan ada semacam sanksi agar tidak ada keterlambatan. Sehingga sekarang kita sedang merevisi Perbup No.24 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa Dalam Wilayah Kabupaten Karimun untuk memasukkan ketentuan sanksi bagi desa yang terlambat menyepakati APBDesa. Sanksi yang sedang disiapkan bagi kepala desa dan BPD diantaranya tidak menerima gaji/tunjangan bagi kepala desa dan BPD atau pemotongan (penghasilan tetap) gaji atau tunjangan dibulan Januari.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, dalam dimensi reformasi kelembagaan atau sistem perlu dilakukan perubahan kebijakan dan hukum terkait dengan pengelolaan keuangan desa yang berkaitan dengan sanksi bagi desa (kepala desa dan BPD) yang tidak tertib dan disiplin dalam pengelolaan keuangan desa, terutama pada tahap perencanaan. Sanksi dibutuhkan bukan hanya untuk memotivasi pemerintah desa namun juga mendorong untuk menciptakan komitmen dalam setiap kegiatan yang ada.

Saat ini, lahirnya Undang-undang No. 6 tahun 2014 tentang desa telah melahirkan ekspektasi yang tinggi di mana dianggap bentuk reformasi yang mendorong kemajuan. Negara melindungi dan memberdayakan desa agar menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera. Disebutkan di dalam penjelasan atas undang-undang No. 6 tahun 2014 tujuan ditetapkannya

pengaturan desa dalam Undang-undang ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari ketentuan sebagaimana dimaksud dalam pasal 18 ayat (7) dan Pasal 18B ayat (2) Undang-undang dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, yaitu :

1. Memberikan pengakuan dan penghormatan atas desa yang sudah ada dengan keberagamannya sebelum dan sesudah terbentuknya Negara Kesatuan Republik Indonesia
2. Memberikan kejelasan status dan kepastian hukum atas desa dalam sistem ketatanegaraan Republik Indonesia demi mewujudkan keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia
3. Melestarikan dan memajukan adat, tradisi, dan budaya masyarakat desa
4. Mendorong prakarsa, gerakan, dan partisipasi masyarakat desa untuk pengembangan potensi dan Aset Desa guna kesejahteraan bersama
5. Membentuk Pemerintahan Desa yang profesional, efisien dan efektif, terbuka, serta bertanggung jawab
6. Meningkatkan pelayanan publik bagi warga masyarakat desa guna mempercepat perwujudan kesejahteraan umum
7. Meningkatkan ketahanan sosial budaya masyarakat desa guna mewujudkan masyarakat desa yang mampu memelihara kesatuan sosial sebagai bagian dari ketahanan nasional
8. Memajukan perekonomian masyarakat desa serta mengatasi kesenjangan pembangunan nasional, dan
9. Memperkuat masyarakat desa sebagai subjek pembangunan.

Dimensi reformasi kelembagaan atau sistem lebih menitik beratkan upaya yang berasal dari luar organisasi pemerintah desa. Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa kegiatan yang diperlukan untuk mendukung pengembangan kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa, diantaranya aturan main dari sistem ekonomi dan politik, penyempurnaan kebijakan, perubahan kebijakan dan reformasi konstitusi dan penguatan konstitusi. Secara umum sistem pengembangan kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa telah didukung kegiatan berupa aturan main dari sistem ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, penguatan kebijakan dengan membuat peraturan pelaksana. Namun berdasarkan fakta

dilapangan masih ada beberapa kegiatan untuk dilakukan berupa peraturan pelaksana dari undang-undang desa, beberapa perubahan kebijakan dan hukum baik skala nasional maupun daerah, serta isu reformasi konstitusi untuk mendukung pengembangan kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa.

