

# Dinamika Penerapan Penganggaran Partisipatif Pada Pembangunan Desa



# Dinamika Penerapan Penganggaran Partisipatif Pada Pembangunan Desa

Meidi Syaflan, Sulastiningsih, Lilik Ambarwati, Sri Turiwati, Abdul Latif, Muhammad Subkhan, Mardi Lestari, Nur Farida, Zulkifli, Wahyu Purwanto, Fatchiyah Herawati, Cherry Austin Navira, Suhartono, Eny Sulistryini, Totok Sutrisno, Muhammad Awal Satrio.N., Yuliana Irawati, Dhani Budianto



**STIE Widya Wiwaha**

Dinamika Penerapan Penganggaran Partisipatif Pada Pembangunan Desa

Penulis:

Meidi Syaflan, Sulastiningsih, Lilik Ambarwati, Sri Turiwati, Abdul Latif, Muhammad Subkhan, Mardi Lestari, Nur Farida, Zulkifli, Wahyu Purwanto, Facthiyah Herawati, Cherry Austin Navira, Suhartono, Eny Sulistryini, Totok Sutrisno, Muhammad Awal Satrio.N., Yuliana Irawati, Dhani Budianto

iv, 158 hlm., 21 x 29.7 cm

ISBN: 978-623-99100-6-8

Layouter : Agung Slamet Prasetyo

Diterbitkan STIE Widya Wiwaha

Alamat:

STIE Widya Wiwaha

Jl Lowanu Sorosutan UH VI/20

Yogyakarta

Telp. 0274 377091

Email: library@stieww.ac.id

Cetakan pertama, November 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

## Kata Pengantar

Buku bunga rampai DINAMIKA PENERAPAN PENGANGGARAN PARTISIPATIF PADA PEMBANGUNAN DESA ini diinspirasi oleh pembangunan di 1.000 desa pada 5 Kabupaten dan 4 Propinsi di Indoensia pada tahun 2004-2009. Pembangunan menggunakan sumber dana hutang lunak dari *Asian Development Bank* (ADB) yang mengadopsi prosedur Penganggaran Partisipatif (*Participatory Budgeting*) yang berkembang di Brazil pada era tahun 1970. Bunga rampai ini menyajikan hasil penelitian terhadap pelaksanaan Pembangunan Desa yang dilaksanakan di empat Desa, masing-masing tiga Desa di Kabupaten Temanggung, tempat pelaksanaan penganggaran partisipatif ADB dan satu Desa di Kabupaten Klaten serta satu penelitian berkaitan dengan kemampuan Inspektorat Kabupaten Temanggung dalam menilai akuntabilitas penerapan penganggaran partisipatif pada pembangunan Desa di Kabupaten Temanggung. Hasil penelitian tersebut terkait dengan proses perencanaan pembangunan desa, evaluasi sistem pengendalian kas desa, akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana desa, strategi desa dalam meningkatkan pembangunan dan strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah pada Inspektorat Kabupaten Temanggung.

Pemilihan judul tersebut didasarkan pada pertimbangan besarnya peluang desa menjadi pusat pertumbuhan ekonomi sejak terbitnya UU No. 6 Tahun 2014 yang menyediakan anggaran milyaran rupiah perdesa dengan pemberian kesempatan penuh kepada segenap komponen untuk memanfaatkan dana tersebut bagi kemajuan desa. Desa yang semula identik dengan kemiskinan, kerentanan serta ketidakberdayaan melalui penerapan penganggaran partisipatif harapannya akan berubah menjadi kesetaraan, keberdayaan untuk wujudkan masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera. Tetapi fakta menunjukkan bahwa impian tersebut masih perlu diperjuangkan dengan sungguh-sungguh karena masih banyak masalah yang dihadapi mulai proses interaksi sosial yang belum optimal bahkan cenderung sekedar memenuhi prosedur administrasi untuk pencairan dana sampai dengan masalah rendahnya akuntabilitas. Meskipun demikian optimisme tetap harus dikembangkan karena masih terdapat banyak desa yang berhasil menunjukkan kinerja optimal yang dapat dijadikan rujukan bagi mereka untuk mewujudkan impian tersebut.

Buku ini dipersembahkan bagi mereka yang peduli dan menaruh perhatian pada masalah kemiskinan dan pembangunan pedesaan dari para akademisi dan penggiat keswadayaan masyarakat. Ucapanterimakasih kepada para penulis yang menyumbangkan tulisan dan semua pihak yang mengedit serta menyusun buku bunga rampai ini. Masih banyak kekurangan dan kelemahan dari buku ini, kritik yang membangun kami harapkan dari para pembaca yang bidiman dan mohon maaf yang setulus-tulusnya.

Yogyakarta, 17 Agustus 2023

Penulis

Meidi Syaflan Dkk

## Daftar Isi

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	iv
PROLOG : DINAMIKA PENERAPAN PENGANGGARAN PARTISIPATIF PADA PEMBANGUNAN DESA.....	1
HASIL PENELITIAN PENERAPAN PENGANGGARAN PARTISIPATIF PADA PEMBANGUNAN DESA.....	20
1. Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Dana Desa Greges Kecamatan Tembarak Kabupaten Temanggung (Meidi Syaflan, Sulastiningsih, Lilik Ambarwati, Sri Turiwati, Abdul Latif) .....	21
2. Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Kas Pada Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung (Meidi Syaflan, Sulastingsih, Muhammad Subkhan, Mardi Lestari, Nur Farida) .....	36
3. Strategi Pemerintah Desa Ponggok Dalam Meningkatkan Pembangunan (Meidi Syaflan, Zulkifli, Wahyu Purwanto, Fatchiyah Herawati, Cherry Austin Navira) .....	55
4. Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Inspektorat Kabupaten Temanggung (Meidi Syaflan, Sulastiningsih, Suhartono, Eny Sulistryrini, Totok Sutrisno).....	89
5. Perencanaan Pembangunan Desa Pada Desa Petarangan (Meidi syaflan, Sulastiningsih, Muhammad Awal Satrio.N., Yuliana Irawati, Dhani Budiarto).....	116
EPILOG .....	151

## **PROLOG :**

# **DINAMIKA PENERAPAN PENGANGGARAN PARTISIPATIF PADA PEMBANGUNAN DESA**

Terbitnya Undang- Undang Nomor 06 Tahun 2014 (UU No.6 2014) tentang Desa membuka peluang bagi berlangsungnya proses optimalisasi pemanfaatan sumber daya lokal. Salah satunya menyongsong cita-cita bangsa dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa dan pada gilirannya akan menghela ekonomi dan kesejahteraan Bangsa.

Pada Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No. 16 Tahun 2019 tentang Musyawarah Desa, pemanfaatan dana yang dikucurkan pemerintah pusat ke desa diputuskan secara musyawarah. Pasal 4 pada peraturan tersebut mencantumkan bahwa musyawarah Desa berasaskan: musyawarah mufakat; keadilan; keterbukaan; transparan; akuntabel; partisipatif; demokratis dan kesetaraan beserta rincian makna dari masing- masing azas. Peraturan tersebut dilengkapi dengan petunjuk teknis musyawarah desa secara detail dan rinci agar menjadi wadah penting dan strategis bagi masyarakat untuk menyalurkan gagasan dan kebutuhannya agar dapat difasilitasi Pemerintah Desa untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakatnya.

Pelaku musyawarah desa terdiri atas: Pemerintah Desa; BPD dan unsur masyarakat. Unsur masyarakat sebagaimana yang dimaksudkan tersebut adalah: tokoh adat; tokoh agama; tokoh masyarakat; tokoh Pendidikan; perwakilan kelompok tani; perwakilan kelompok nelayan; kelompok pengrajin; kelompok perempuan; perwakilan kelompok pemerhati dan perlindungan anak; dan atau perwakilan kelompok masyarakat miskin dan kelompok-kelompok masyarakat lainnya yang teridentifikasi sesuai kearifan lokal masing-masing desa.

Pelaksanaan musyawarah desa yang melibatkan komponen kelompok masyarakat di desa tersebut mengindikasikan bahwa semangat dari peraturan ini adalah adanya upaya mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya modal sosial yang hidup dimasyarakat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembangunan desa. Modal sosial yang optimal karena proses musyawarah berjalan demokratis, kesetaraan dan partisipatif seperti azas musyawarah desa pada peraturan ini dapat membangkitkan potensi sumber daya yang masih terpendam (*bonding*) dan menyalurkannya (*bridging*) menjadi sumber daya ekonomi (Patulny, R.V dan Hasse Svendsen,L.H; 2007).

Pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 114 Tahun 2014 tentang Pembangunan Desa pada pasal 2 ayat 1 menyebutkan bahwa: “ Pemerintah Desa menyusun perencanaan Pembangunan Desa sesuai dengan kewenangannya dengan mengacu pada perencanaan pembangunan Kabupaten/ Kota”. Dilanjutkan pada ayat 2 pembangunan Desa tersebut dilaksanakan oleh Pemerintah Desa dengan melibatkan seluruh masyarakat dengan semangat gotong royong serta ayat 3 menyebutkan bahwa masyarakat Desa berhak melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pembangunan Desa. Kesempatan masyarakat Desa berpartisipasi mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pemanfaatan serta pemeliharaan

terhadap investasi infrastruktur Desa diharapkan dapat menumbuhkan keberanian untuk menjadi “*whistle blower*” sebagai indikasi Bergeraknya modal sosial yang dapat mengarahkan pada tujuan dipilihnya infrastruktur yang dibiayai desa tersebut.

Modal sosial *atau social capital* secara sederhana diartikan sebagai kemampuan masyarakat untuk bekerjasama untuk tujuan bersama didalam kelompok atau organisasi seperti yang dinyatakan Fukuyama dalam Danchev 2004 sebagai “ *The ability of people to work together for common purpose in group or organizations*”. Pengertian umum tersebut digunakan mengingat proses perencanaan yang berlangsung pada pemanfaatan dana DD dan ADD berkaitan dengan kelompok dan organisasi yang lebih spesifik dalam hal penganggaran (*budgeting*). Tatkala proses perencanaan pemanfaatan dana DD dan ADD berlangsung menggunakan prinsip interaksi sosial yang sehat akan mempengaruhi pada pemilihan investasi yang bernilai tinggi bagi pemanfaat dan atau masyarakat pengguna lainnya karena mekanisme tersebut menurunkan risiko sosial dan ketidakpastian ( Bat Batjargal., 2004). Hal tersebut sejalan dengan pendapat bahwa modal sosial dapat menemukan jalan pintas pada rantai supply sehingga relasi para pihak sangat kuat ( Mc. Grath., 2005).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa semangat dari UU No. 6 Tahun 2014 beserta peraturan-peraturan serta petunjuk teknis dan pelaksanaannya mengindikasikan pembangunan desa menerapkan penganggaran partisipatif. Mekanisme perencanaan pembangunan yang dilaksanakan birokrasi desa secara bertingkat mulai dari tingkat dusun, desa, kecamatan, kabupaten diharapkan dapat menemukan prioritas yang tepat, efektif dan efisien untuk Bergeraknya potensi sumber daya lokal secara mandiri. Tatkala potensi sumber daya lokal tersebut mulai Bergerak maka pada gilirannya BUMDES menjalankan fungsi bisnis (usaha) untuk mengoptimalkan investasi tersebut secara ekonomis.

Penganggaran partisipatif populer tatkala Ignazio Luiz “ Lula” Da Silva pada tahun 1970 di Porto Alegre Brazil mengembangkan model perencanaan pembangunan secara partisipatif yang disebut sebagai *participatory budgeting* (PB). Model perencanaan ini menurut World Bank (WB) termasuk *best practice* untuk meningkatkan efisiensi manajemen publik karena tingkat transparansinya sangat tinggi (Fortes., 2014). Keunggulan model ini ditentukan oleh lekat dengan tradisi yang berkembang dimasyarakat, jelas dan tegas bentuk lembaganya. Tumbuhnya kesadaran untuk *melakukan sharing* kekuasaan dan kapasitas finansial oleh pemerintah lokal dalam memutuskan investasi. Selain itu model ini telah menghantarkan “Lula” menjadi sosok yang sangat di cintai rakyat Brazil dan mampu menumbangkan dikator militer hingga Brazil berubah menjadi demokratis dan menjadikan dia sebagai Presiden Brazil dua periode.

Pertanyaan mengemuka adalah bagaimanakah penerapan penganggaran partisipatif pada pembangunan Desa di Indonesia? Seperti yang telah dijelaskan terdahulu bahwa pembangunan Desa sejak terbitnya UU No. 6 Tahun 2014 beserta peraturan yang menyertainya mengarah pada penerapan penganggaran partisipatif.

Bahasan ini diawali dengan dengan program peningkatan pendapatan petani melalui inovasi (P4MI), yang merupakan program di Departemen Pertanian (Balitbang Pertanian) yang di biayai melalui hutang lunak dari Asian Development Bank ( ADB).

P4MI difokuskan pada keterlibatan penarik manfaat secara langsung (beneficiaris) dalam penentuan rencana investasi yang dibutuhkan. Rencana investasi dalam pelbagai bentuk yang diusulkan, melalui proses dan tahapan bertingkat, implementasi dan monitoring investasi dilaksanakan oleh masyarakat setempat menggunakan sepenuhnya potensi lokal. memanfaatkan, memelihara dan menjaga keberlangsungan investasi berlandaskan kesepakatan lokal untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi. Permasalahan yang dihadapi petani khususnya di daerah lahan kering selain berkaitan langsung dengan masalah pertanian (agrikultural) seperti teknologi baik budidaya maupun pasca panen dan pengolahan; permodalan dan pemasaran serta akses informasi, juga masalah infrastruktur seperti jalan usaha tani, irigasi dan infrastruktur penunjang lainnya. Minimnya infrastruktur dan aspek agrikultur tersebut menempatkan petani pada posisi yang sangat lemah pada rantai produksi, pengolahan dan pemasaran sehingga mereka tetap berada pada posisi tawar rendah. Padahal fakta menunjukkan ketika krisis ekonomi melanda bangsa ini sektor pertanian adalah satu - satunya sektor ekonomi yang masih tumbuh positif dan menampung tenaga kerja yang cukup besar dan dapat berfungsi sebagai bempes pengaman ekonomi. Pertumbuhan tersebut sebenarnya dapat dijadikan argumen untuk membangun sektor pertanian secara bersungguh-sungguh karena indikasi adanya potensi spesifik lokal yang tidak tergarap secara optimal. Tidak tersentuhnya potensi tersebut akibat dari kebijakan perencanaan yang berlangsung masih bersifat sentralistik dan top down yang berakibat “ tersumbatnya” aspirasi masyarakat bawah yang notabene adalah pemanfaat dari proyek yang akan dibangun dan sangat mengenal kondisi lingkungan ditempat proyek tersebut akan dibangun.

Program P4MI berupaya agar potensi spesifik lokal tersebut dapat terangkat menjadi kebijakan pembangunan daerah dengan prinsip desentralisasi, sedangkan dana sebesar US \$30.000/ desa tersebut berperan sebagai stimulan untuk menggerakkan potensi lokal yang dimiliki petani miskin dan masyarakat desa melalui proses partisipatif. Keputusan jenis infrastruktur yang akan dibangun sepenuhnya diputuskan oleh petani miskin dan masyarakat desa melalui serangkaian kegiatan yang cukup panjang untuk menjamin keterwakilan pemanfaat dalam penentuan rencana investasi. Proses panjang tersebut sebenarnya adalah salah satu upaya pemberdayaan untuk membangun kesadaran petani berkaitan dengan permasalahan riil yang mereka hadapi, potensi yang masih mereka miliki dan upaya konsolidasi potensi yang dimiliki untuk melakukan perubahan nasib menjadi lebih baik. Sedangkan investasi yang akan diwujudkan sebenarnya selain mengharapkan fungsi fisik investasi secara optimal, dibangun secara efisien dan ekonomis tetapi juga lebih berperan sebagai sarana pembelajaran dan penyadaran **agar Bergeraknya potensi lokal secara partisipatif dan terbangunnya kemandirian kelompok tani, mengingat investasi yang dilaksanakan melalui program ini tidaklah serta merta menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi.** Jenis rencana investasi yang diajukan cukup beragam mulai dari jalan usaha tani, irigasi kecil, pasar desa, sarana penampung air untuk irigasi, pelatihan pengolahan hasil pertanian komoditas lokal.

Pemberdayaan petani pada P4MI ini terdiri atas 3 komponen pokok yaitu: 1. Mobilisasi kelompok tani dan perencanaan desa; 2. Pengembangan Kelembagaan



dan 3. Investasi Publik tingkat desa. Proses tersebut diawali dengan rekrutmen 2 orang fasilitator desa ( FD) secara terbuka dan partisipatif yang melibatkan segenap potensi kelembagaan yang ada di desa khususnya kelompok tani ( KT). Rekrutmen diawali dengan sosialisasi tentang konsep P4MI yang dilakukan oleh pendamping tingkat kecamatan yang telah di latih standard untuk melaksanakan program ini oleh Yayasan Agribisnis ( YA) Jakarta sebagai pemenang tender pemberdayaan petani program P4MI. Diakhir dengan sosialisasi pendamping mengumumkan kepada peserta musyawarah bahwa dibutuhkan 2 orang tenaga FD beserta kriterianya dan minimal salah satunya harus perempuan serta proses yang dijalani dengan terlebih dahulu mendaftar atau dicalonkan oleh kelompok tani selanjutnya dilakukan pemilihan langsung. FD terpilih dilatih dengan metode standard *participatory learning methode* ( PLM) yang didesain khusus tentang pendampingan dan penguatan kelompok tani serta ketrampilan teknis lainnya serta proses dan prosedur perencanaan, pelaksanaan dan pemanfaatan investasi desa.

Tugas FD yang pertama adalah mensosialisasikan lebih detail tentang program P4MI kepada KT dan menginisiasi musyawarah desa untuk pembentukan komite investasi desa (KID) yang nantinya akan bertugas sebagai lembaga perencana dan pelaksana serta membuat aturan main pemanfaatan investasi desa yang akan dibangun. Sosialisasi program dan pemetaan potensi serta masalah riil yang dihadapi petani menampung usulan- usulan kegiatan yang akan dilakukan untuk mengatasi permasalahan KT dengan kajian sosial desa dilakukan secara partisipatif bersama pendamping kecamatan sampai didapatkan rencana kerja kelompok. Pengurus KID terdiri dari 5 orang harus dipilih melalui musyawarah desa yang diikuti oleh seluruh pemangku kepentingan desa, wakil kelompok tani masing- masing 2 orang perempuan dan 2 orang laki- laki, tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh adat serta pengurus organisasi kemasyarakatan. Pengurus KID **tidak boleh berasal** dari aparat desa, pengurus dan anggota BPD, pengurus dan anggota LMD/ LKMD, PNS dan TNI/Polri. Jika telah berhasil dipilih pengurus melakukan rapat untuk berbagi tugas dengan terlebih dahulu didampingi oleh FD dan pendamping kecamatan tentang tugas dan fungsi dari Ketua, Sekretaris, bendahara dan anggota KID. Selanjutnya pengurus KID yang sudah dibentuk dilatih oleh pendamping kecamatan dan FD berkaitan dengan proses perencanaan, pelaksanaan dan pemanfaatan investasi dan pelatihan penguatan ekonomi pedesaan lainnya seperti kegiatan simpan pinjam, usaha rumah tangga.

Pembentukan KID dan proses penyusunan rencana kerja kelompok tani dilaksanakan secara simultan dengan melakukan revitalisasi KT, mengingat selama ini masih minimnya kegiatan yang dijalankan oleh mereka dan pembentukannya juga sebagian dilakukan secara top down. Setelah KID terbentuk FD dan pendamping kecamatan berperan sebagai fasilitator yang bertugas melakukan pengawalan terhadap proses perencanaan investasi yang diperlukan oleh KT dalam rangka mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan mengatasi hambatan yang di hadapi. Rencana investasi yang diusulkan kelompok tani dibahas di KID, jika usulan beragam dan mengalami kesulitan untuk menetapkan rencana investasi maka FD dan pendamping kecamatan melakukan fasilitasi untuk prioritas rencana investasi yang

dapat diterima segenap beneficiaries. Jika telah ada kata sepakat, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan proposal yang didampingi FD dan SLK diajukan ke Forum Antar Desa (FAD) untuk dibahas dan diajukan pencairan dananya. Penentuan proyek yang diusulkan oleh KID akan diputuskan dalam rapat **forum antar desa (FAD)** di tingkat kecamatan yang anggotanya adalah ketua-ketua KID dan FD perempuan. Dalam proposal telah ditentukan kontribusi masyarakat setempat minimal 20% dari total rencana investasi. Bentuk kontribusi masyarakat dalam pelbagai macam bentuk mulai dari material lokal, lahan dan tanaman ditebang, tenaga kerja, bantuan makan dan minum. Dana program dicairkan melalui rekening KID yang dibuka khusus untuk kepentingan tersebut dan manakala dana sudah turun implementasi akan dilakukan oleh KT dan KID bilamana dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur KT memerlukan bantuan pihak luar mereka dapat bermitra dengan pihak – pihak yang dianggap mampu dari luar desa. Untuk kelancaran program pada tingkat Kabupaten dibentuk Komite Koordinasi Kabupaten (KKK) sebagai forum Stake holder potensial untuk berperan mensukseskan program.

Program P4MI semula dilaksanakan di 1.012 Desa pada 5 Kabupaten dan 4 propinsi, karena terjadi pemekaran desa maupun kecamatan maka data yang disajikan adalah alokasi awal kegiatan, adapun rincian lokasi kegiatan tersebut disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Lokasi Program P4MI**

No.	Propinsi	Kabupaten	Jumlah Kecamatan	Jumlah Desa
1.	Jawa Tengah	Temanggung	20	216
2.	Jawa Tengah	Blora	16	295
3.	NTB	Lombok Timur	20	106
4.	NTT	Ende	15	156
5.	Sulawesi Tengah	Donggala	14	239

Terbukanya *public sphere* melalui proses partisipatif secara perlahan memberikan kesempatan kepada petani dan pelaku pembangunan desa untuk menyadari dirinya bahwa mereka masih memiliki potensi diri, potensi organisasi dan sosial yang jika digerakkan dapat bernilai ekonomis. Kesabaran mendengarkan aspirasi masyarakat desa menjadi sangat penting dan meningkatkan partisipasi masyarakat secara sosial juga berdampak secara ekonomis khususnya pada partisipasi pembiayaan (Hernandez- Medina, 2004 dan Corneille & Shiffman, 2004). Masih dominan dan belum *legowonya* sektor birokrasi pemerintah mulai dari tingkat desa sampai ditingkat kabupaten untuk berubah peran dari pelaku utama menjadi fasilitator di beberapa daerah kerap kali menimbulkan ketegangan dalam proses penentuan dan pelaksanaan pembangunan investasi. Perasaan tidak tega untuk melepaskan proses kepihak pemanfaat maupun pertimbangan lain masih sering menimbulkan intervensi yang berlebihan, demikian juga tantangan bagi fasilitator yang belum berpengalaman godaan utama adalah menganggap tahapan yang sedang berjalan telah mencapai sasaran dan sering tergesa- gesa menjalankan langkah berikutnya. Padahal kesabaran berinteraksi dan mendengarkan serta memperhatikan dinamika yang berlangsung kadangkala menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk

menyusun rencana investasi dan melaksanakannya. Beberapa pengalaman yang dapat dijadikan bahan pembelajaran dari P4MI.

Sebagai contoh ketika Investasi desa yang dilakukan oleh KID di Desa Jenggik Utara, Kecamatan Montong Gading, Kabupaten Lombok Timur termasuk dalam fase transisi. Berhasil membangun DAM kecil untuk menampung aliran air dari lereng gunung rinjani dengan biaya P4MI baru turun sebesar Rp92 juta (40%) dana swadaya masyarakat mencapai Rp235 juta dalam bentuk sumbangan material, uang tunai, tenaga kerja dan bahan makanan. Saat dana ADB cair 100% sebesar Rp186,3 juta nilai investasi telah mencapai Rp894,8 juta. Nilai proyek akan jauh menjadi lebih besar jika menggunakan hitungan PU. Bendungan dapat mengairi sawah seluas 420 ha yang dapat dinikmati petani lintas kecamatan bahkan beberapa desa di kabupaten lombok tengah.

Tingginya swadaya ini di sebabkan keberhasilan SLK dan FD mendekati tokoh agama (Tuan Guru) yang menjadi panutan masyarakat setempat mendukung program P4MI melalui KID. Tiap hari tenaga kerja dalam bentuk gotong royong dikerahkan mencapai 200 orang, diatur menjadi 3 shift masing- masing 2,5 jam yang didukung dengan dapur umum.



Gambar 1: Atas, masyarakat bergotong royong secara bergiliran termasuk kaum ibu saat pembangunan bendungan di desa Jenggik utara, Kabupaten Lombok Timur, NTB. Bawah bendungan jenggik utara sebagai penampung air untuk pengairan sawah seluas 420 ha.

Selanjutnya pembangunan sumur ditengah sawah yang jumlahnya mencapai ratusan unit di beberapa desa Kabupaten Blora yang digunakan untuk menyiram tanaman jagung. Masing- masing diperkirakan mampu menopang pengairan jagung dengan sistem siram seluas 2,5 – 3 ha. Di kabupaten Temanggung pengalaman yang diungkap oleh FD dan Kepala desa Banjarsari, Kecamatan Kandangan menyebutkan

bahwa masyarakat telah lama mengusulkan untuk membuat saluran air agar sawah seluar 75 ha didesa tersebut dapat ditanam padi pada musim kemarau mengingat masih ada sumber air di hulu yang belum dimanfaatkan secara optimal. Usulan yang diajukan tersebut tidak pernah direalisasikan oleh pemerintah sampai dengan desa tersebut menjadi sasaran program P4MI, berkat kesediaan kepala desa untuk mendukung prosedur yang dipersyaratkan akhirnya segenap potensi desa mendukung pembuatan saluran tersebut sepanjang 1.800 m beserta jalan usaha tani disamping saluran tersebut. Upaya memanfaatkan lahan tidur untuk budidaya bawang khas donggala yang digunakan untuk pembuatan bawang goreng diusulkan oleh petani dan masyarakat Desa Guntarano, Kecamatan Tanambulava Kabupaten Donggala, Sulawesi Tengah. Pembukaan lahan tidur memungkinkan petani untuk melakukan pergiliran tanaman disatu lahan untuk memutus siklus hama dan penyakit jika ditanam terus menerus dan menghindari penurunan produktivitas. Perluasan lahan untuk bawang merah maupun komoditas pertanian lainya selain coklat masih sangat memungkinkan karena sumber air yang cukup besar di hulu desa yang selama ini tidak dapat dimanfaatkan karena belum adanya saluran air. Saluran yang dibuat melewati perkebunan kakao rakyat dan dilaksanakan secara gotong royong.



Gambar 2. Kiri, sumur ditengah sawah di desa Desa Kabupaten Blora. Tengah, Saluran air didesa Banjarsari, Kecamatan Kandangan Kabupaten Temanggung yang telah dinantikan masyarakat selama 30 tahun. Kanan, saluran air didesa Guntarano, kecamatan Tanambulava Donggala, Sulawesi tengah melewati kebun Kakao untuk mengairi lahan tidur.

Beberapa contoh keberhasilan di atas ternyata tidaklah diraih secara mudah, perbedaan kepentingan antara KT dengan aparat desa tentang jenis investasi dan letaknya masih sangat mewarnai proses yang kadang kala menimbulkan ketegangan yang perlu ditengahi secara bijak. Demikian pula interaksi antara FD dan pendampingan kecamatan dengan aparat pemerintah cukup potensial menimbulkan konflik akibat kurang bijaknya pihak yang berinteraksi tersebut dalam membangun komunikasi yang masih terkesan menggunakan pendekatan kekuasaan. Akibat dari hal tersebut meskipun standar operating prosedur yang diterapkan di lima wilayah kabupaten sama, tetapi dalam implementasinya terjadi kompromi- kompromi diantara pelaku untuk mengatasi konflik dan hambatan tersebut yang ternyata berpengaruh terhadap capaian program.

Indikator efisiensi program ini masih perlu dirumuskan secara mantap tetapi paling tidak dapat di tinjau dari beberapa aspek umum yakni menggunakan pendekatan finansial dalam arti rasio antara volume pekerjaan persatuan biaya, jumlah kontribusi masyarakat dibandingkan dengan dana program maupun ditinjau dari penambahan

volume pekerjaan pasca program, keberlanjutan dan kemanfaatan investasi. Pengukuran efisiensi dari aspek finansial pun masih banyak diperdebatkan sehingga perlu digunakan pendekatan sederhana yaitu membandingkan komposisi biaya yang digunakan antara sumber dana loan ADB dengan kontribusi petani dan masyarakat dilokasi P4MI sebagai proksi bagi tingkat partisipasi. Asumsi yang digunakan adalah semakin besar kontribusi petani dan masyarakat di suatu kawasan maka semakin besar pula partisipasinya. Kontribusi masyarakat yang bersifat natura dihitung setelah dirupiahkan dengan asumsi harga setempat merupakan agregat per kabupaten kemudian dihitung proporsinya dengan total biaya yang dibutuhkan secara agregat pula. Data komposisi sumber pembiayaan antara loan ADB dan kontribusi petani dan masyarakat di sajikan pada tabel 2.

**Tabel 2. Komposisi sumber pembiayaan P4MI**

No.	Kabupaten	Total Biaya (M, Rp)	Loan ADB	Persen	Swadaya Masyarakat	Persen
1.	Temanggung	83, 310	56, 081	67, 32	27, 229	32, 68
2.	Blora	84, 498	69, 725	82, 52	14, 773	17, 48
3.	Lombok Timur	43, 556	24, 277	55, 74	19, 279	44, 26
4.	Ende	25, 330	17, 429	68, 81	7,901	31, 19
5.	Donggala	108, 620	79, 291	73, 00	29, 328	27, 00
	Jumlah	345, 317	246, 805	71, 47	98, 512	28, 53

*Sumber: Laporan Kemajuan Pelaksanaan dan Strategi Pasca Kegiatan P4MI, Litbang Pertanian Departemen Pertanian, 2008.*

Berdasarkan tabel tersebut di atas kabupaten lombok timur menempati posisi tertinggi dalam mengumpulkan swadaya masyarakat yang secara rata- rata mencapai angka 44, 26 % yang hampir sama besar dengan dana bersumber loan ADB sebesar 55, 74 %, sedangkan posisi terendah di raih oleh Kabupaten Blora. Pendalaman penyebab perbedaan kontribusi masyarakat dalam membangun sarana pertanian ditingkat pedesaan tersebut tidak dapat mengungkap secara detail manakala hanya menggunakan pendekatan teori keuangan semata,tetapi perlu dikombinasikan dengan pendekatan sosiologis. Pendekatan sosiologis untuk memahami fenomena konsolidasi sumber daya finansial yang dilakukan melalui serangkaian usaha yang terstruktur terhadap kinerja organisasi menjadi fokus topik kajian teori modal sosial (sosial kapital) yang mulai berkembang dekade akhir ini dapat digunakan untuk mendalami fenomena tersebut. Secara umum dapat dikatakan bahwa Bergeraknya potensi tersebut dikarenakan terpenuhinya prasyarat tertentu yang menyebabkan dapat berlangsungnya mobilisasi potensi natura & finansial yang selama ini masih diam lalu berubah menjadi kekuatan ekonomi. Manakala asumsi tersebut benar maka dapat di prediksi kualitas pekerjaan yang dihasilkan dari program pembangunan dengan partisipasi tinggi akan memberikan kualitas yang tinggi pula dan pada gilirannya tingkat efisiensi yang dicapai juga tinggi.

Sebagai gambaran berikut ini kami sajikan beberapa capaian yang berhasil diraih oleh masyarakat dan petani di kabupaten lombok timur dalam melaksanakan program P4MI, antara lain: sejak tahun 2003- 2007 mereka berhasil membuka jalan usaha tani

baru sepanjang 133,35 km dengan ukuran lebar terkecil adalah 3 m. Pembukaan jalan baru tersebut menelan biaya total sebesar Rp26.975.201.305, demikian pula saluran irigasi yang dibangun mencapai panjang 77.267 m dengan biaya yang dihabiskan sebesar Rp12.709.069.049 kalau kita menggunakan angka kontribusi petani/masyarakat yang notabene adalah pemanfaat dari investasi tersebut dapat dikatakan bahwa model pembangunan tersebut menghasilkan efisiensi yang tinggi. Jika diperhatikan keterlibatan masyarakat dalam pembangunan kedua investasi tersebut yang melibatkan petani pria sebanyak 218.357 orang dan petani wanita 87.343 orang untuk pembangunan jalan usaha tani serta 216.964 orang petani pria dan 86.786 petani wanita untuk pembangunan saluran irigasi. Bagaimana dengan daerah yang belum mencapai efisiensi yang tinggi? Berikut ini disajikan beberapa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan program P4MI yang tidak tertutup kemungkinan juga dialami oleh program sejenis yaitu:

1. pemberdayaan merupakan proses yang memerlukan waktu lama, karena proses perubahan pola pikir dan perilaku serta penumbuhan percaya diri dan sikap kemandirian berlangsung secara bertahap.
2. Program/ proyek yang dilaksanakan dan didanai pemerintah harus mengikuti prosedur administrasi dan pelaksanaan teknis yang telah ditetapkan pemerintah. Sedangkan kondisi lapangan cenderung sulit mensinkronkannya sehingga sering timbul informasi yang kurang relevan dengan pelaksanaan program.
3. Pada kawasan yang sama kadangkala ada program lain yang tidak menggunakan prinsip partisipasi sehingga implementasi dianggap lebih cepat dibandingkan yang partisipatif.
4. Daerah yang sudah menjadi langganan program/ proyek cenderung tidak bergairah mengikuti prosedur program yang partisipatif.
5. Peran birokrasi dan elit desa/ kecamatan sering memfungsikan sebagai kontraktor/ broker penyalur bantuan dan mendapatkan manfaat dari kegiatan tersebut cenderung apatis dan masyarakat cenderung tidak berminat jika harus memberikan kontribusi.
6. Kesulitan memobilisasi petani/ pemanfaat yang bermukim pada lokasi yang terpencil atau jauhnya jarak antara tempat tinggal dan tempat usaha cenderung menginap di ladang.
7. Sulitnya mendapatkan SDM berkualitas dan berdedikasi tinggi untuk menjalankan program, seandainya tersediapun kesempatan mereka kadangkala tertutup akibat kebijakan elit desa yang dominan.

Lima Hasil riset yang tersaji dalam bunga rampai ini berkaitan dengan perencanaan pembangunan desa yang menggunakan metode penelitian diskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan diskusi kelompok terfokus serta dianalisis dengan pendekatan Miles dan Hubermans. Metode tersebut adalah untuk mendapatkan rumusan yang kuat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang umumnya berupa narasi.

## 1. Perencanaan Pembangunan Desa Pada Desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung

**Desa pertama** yang dikaji adalah desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung yang berjudul Perencanaan Pembangunan Desa yang memfokuskan kajian pada proses perencanaan apakah sudah berlangsung secara partisipatif sesuai dengan semangat UU No.6 tahun 2014 beserta peraturan-peraturan yang mengiringinya. Berdasarkan hasil kajian diketahui bahwa proses perencanaan pembangunan di Desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung belum optimal menerapkan azas partisipatif, dalam penyusunan rencana investasi desa tidak dilakukan melalui tahapan-tahapan penggalan usulan lewat keluarga tani miskin, kelompok tani, tetapi ditentukan langsung di musyawarah desa, sehingga keterwakilan dari keluarga tani kurang mendapat perhatian.

Lebih lanjut dijelaskan, pembangunan partisipatif adalah suatu sistem pengelolaan pembangunan di desa dan kawasan perdesaan yang dikoordinasikan oleh kepala desa dengan mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan guna mewujudkan perdamaian dan keadilan sosial. Pemberdayaan masyarakat desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat desa.

Masyarakat desa telah dilibatkan dalam penyusunan perencanaan pembangunan desa mereka telah diundang dan dilibatkan dalam musrembangdes dan masyarakat sudah memberikan usulan pembangunan sesuai dengan kebutuhan mereka, namun selama ini mereka belum memahami apa yang mereka usulkan itu akan berdampak dan memiliki manfaat apa untuk pembangunan desa yang berkelanjutan, karena usulan mereka berdasarkan kebutuhan dan keinginan mereka, belum memperhitungkan tujuan, sasaran dan indikator kinaerja apa yang akan dicapai juga usulan perencanaan pembangunan desa belum sepenuhnya mendukung visi dan misi kepala desa dan bukan merupakan sasaran yang tepat untuk pencapaian tujuan pembangunan desa. Selain itu ditemukan juga bahwa Sistematisasi RPJM Pemerintah Desa Petarangan belum sepenuhnya sesuai Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2016 tentang Pedoman Perencanaan. Meskipun Pemerintah mengatakan bahwa peraturan tersebut sudah disampaikan sebagaimana yang diungkapkan Kepala Desa dan beberapa pihak lain sebagai berikut:

*“pada saat penyusunan perencanaan pembangunan desa, peraturan telah disampaikan kepada semua pihak yang terlibat dalam pembangunan desa, tetapi tidak semua memahami peraturan tersebut, karena tidak ada diskusi mendalam terkait peraturan tersebut dan masih proses belajar”.*

*“pada saat musyawarah pembangunan desa, beberapa masyarakat yang datang tidak berani mengutarakan pendapatnya dan datang hanya mendengarkan dan menyetujui hasil kesepakatan saja, baru dibelakang mereka berani berkomentar, jika kurang setuju dengan rencana pembangunan tersebut, atas kejadian tersebut pihak desa telah*

*berupaya menjangking aspirasi masyarakat dengan surat, dimana masyarakat dapat menyampaikan aspirasinya dengan menggunakan tulisan/surat.”*

Sekretaris Desa juga menyatakan bahwa *“masyarakat desa telah diundang yang hadir sebanyak 80% dan yang datang tersebut tidak menyampaikan usulan”*

Tokoh masyarakat RT/RW, Bidan desa, perwakilan Guru PAUD, PKK, dan Pemuda juga menyatakan bahwa: *“dalam proses perencanaan desa kami selalu dilibatkan dalam musyawarah desa, penggalangan aspirasi dimulai dari musyawarah tingkat dusun”*

Atas pertanyaan apakah mereka memahami hak dan kewajiban masyarakat desa mereka menyatakan: *“mereka belum memahami sepenuhnya, hanya baru mengetahui untuk mengikuti musyawarah dan memberikan aspirasi”*

Dari temuan tersebut dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan perencanaan pembangunan Desa Petarangan belum sesuai dengan peraturan yang berlaku karena belum semua perangkat desa yang terlibat dalam penyusunan perencanaan pembangunan desa di Desa Petarangan memahami Peraturan Bupati Tentang Perencanaan Pembangunan Desa. Penyebab yang lain adalah masyarakat belum dilibatkan secara optimal dalam proses perencanaan desa.

## **2. Evaluasi Sistem Pengendalian Kas Pada Desa Purbosari Kecamatan Kabupaten Temanggung**

**Desa kedua** adalah Desa Purbosari, penelitian dilakukan untuk untuk mendalami penyebab dan merumuskan upaya mengatasi belum efektifnya pengendalian internal kas desa tersebut dalam pemanfaatan dana program pembangunan Desa yang menerapkan penganggaran partisipatif. Dari hasil kajian didapatkan informasi bahwa belum efektifnya pengendalian internal kas untuk pelaksanaan pembangunan dengan prinsip penganggaran partisipatif dikarenakan antara lain dalam melaksanakan tata kelola pemerintahan belum mengedepankan kebebasan dalam mengungkapkan informasi. Jika personil mengetahui adanya tindakan menyimpang, maka ada keengganan untuk melaporkan penyimpangan tersebut. Hal tersebut karena personil pada Pemerintahan Desa Purbosari belum memiliki pemahaman mengenai perlindungan terhadap pelaporan penyimpangan, terbukti pada saat ditemukan selisih antara Silpa LRA dengan saldo kas pada Bendahara, tidak ada laporan kepada pihak kecamatan maupun kabupaten. Meskipun pihak Pemerintah telah mengetahui dan menyampaikan tentang peraturan tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Desa bahwa

*“Terhadap Peraturan tersebut sudah dilakukan sosialisasi baik dari kutipan ataupun penyampaian sisipan pada suatu acara. Terhadap penyimpangan atas pelanggaran aturan perilaku, teguran dilakukan secara lisan kepada perangkat desa yang melakukan pelanggaran”Selanjutnya dijelaskan bahwa:”Terhadap aturan tersebut, belum semua perangkat desa memahami aturan meskipun sudah ada sosialisasi”.*

*”Perangkat Desa belum sepenuhnya memahami aturan tersebut karena hanya beberapa point saja dalam perbup tersebut yang disosialisasikan”.*



*"Secara umum wewenang diberikan kepada perangkat desa sesuai dengan tanggung jawab, namun untuk fungsi kebendaharaan memang belum tepat, karena Kaur Keuangan selain berfungsi sebagai fungsi penyimpanan juga sebagai fungsi akuntansi".*

Selain itu meskipun telah tersedia perangkat aplikasi pelaporan keuangan tetapi perangkat tersebut sering mengalami gangguan atau eror, sebagaimana hasil wawancara berikut: *"Dalam penggunaan Aplikasi Siskeudes ada kendala error, Error terjadi pada saat sistem dionlinekan. Jumlah realisasi anggaran menjadi membengkak dan tidak menunjukkan belanja yang sesungguhnya pada Siskeudes. Dari pihak Tenaga Ahli Temanggung sudah konsultasi ke BPKP provinsi namun belum ada solusi, terakhir sempat direstart oleh BPKP pusat namun angka tidak berubah".*

Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kecamatan Ngadirejo menyatakan bahwa *"Tidak dilakukan pengecekan saldo silpa dengan dokumen pendukung (rekening koran dan cash on hand)".*

Kepala Bidang Perencanaan Pembangunan dan pengelolaan Keuangan Desa menyatakan bahwa *"Saya telah melakukan pengecekan secara sampling di 2 (dua) desa yaitu Desa Purwosari dan Desa Kranggan".* Tidak ada pemisahan fungsi antara fungsi akuntansi dengan fungsi penyimpanan kas.

Kesimpulannya: sudah ada dokumentasi atas transaksi keuangan, namun hanya penataannya yang belum dilakukan secara optimal, belum adanya perlindungan terhadap pelapor mengenai adanya penyimpangan, pemantauan telah dilaksanakan, namun terbatas pada kelengkapan dokumen pendukung yang telah sesuai dengan peraturan.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan Sistem Pengendalian Intern Kas pada Desa Purbosari belum efektif adalah: tidak terdapat pemisahan fungsi antara fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi; pengendalian fisik atas aset belum dilakukan dengan maksimal; belum adanya perlindungan terhadap pelapor jika terjadi penyimpangan.

### **3. Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana Desa Greges, Kecamatan Kabupaten Temanggung**

**Desa ketiga** adalah Desa Greges yang mendalami penyebab belum baik dan upaya perbaikan penyelenggaraan administrasi keuangan pembangunan desa yang menerapkan penganggaran partisipatif. Dari hasil pemeriksaan Inspektorat terhadap pengelolaan keuangan desa Greges mendapatkan temuan antara lain adalah SPJ belum lengkap dan administrasi belum dikerjakan secara benar. Sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana Desa masih rendah. Hal tersebut didukung dengan pernyataan ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Desa Greges dan informan lainnya berikut ini:

*"Pemerintah Desa Greges telah melakukan pelaporan terkait dengan pengelolaan keuangan desa kepada masyarakat namun belum maksimal dalam pelaporannya karena pada saat penyampaikan laporan waktunya sangat mepet".* (Musayafak, Ketua BPD Greges).

*“Pelaksanaan pengelolaan Dana Desa pada Desa Greges tahun 2020 belum sesuai dengan sistem dan prosedur yang ada karena masyarakat sering beda pendapat terkait penanganan Covid-19 di Desa Greges terutama tentang penggunaan anggaran penanganan Covid -19”. (Nasikun, Kepala Desa Greges).*

*Kaur Tata Usaha dan Umum menyatakan dalam pengelolaan Dana Desa tahun 2020 regulasi/peraturan seringberubah dan terlambat dan dengan adanya Pandemi Covid-19 membuat banyak kegiatan yang sudah direncanakan tidak bisa dilaksanakan, dan mengakibatkan koordinasi antar perangkat Desa Greges tidak terjalin dengan baik karena Pandemi Covid-19.”*

Temuan lain adalah bahwa masih ada pertanggungjawaban atau SPJ yang kurang lengkap dan sah serta pajak yang belum dibayarkan oleh Bendahara Desa. hal ini mengakibatkan pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh Desa Greges kurang akuntabel. Sesuai dengan pernyataan Agus Bukhori Muslim, Bendahara Desa Greges dalam wawancara dengan peneliti: *memang betul pada saat dilakukan pemeriksaan oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung masih ada SPJ yang belum lengkap dan sah “dan Pajak yang belum disetorkan”. (Agus Bukhori Muslim)*

Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Desa Greges, Nasikun: *“pada saat dilakukan pemeriksaan oleh Inspektorat ditemukan kelemahan terhadap SPJ yang belum didukung dengan dokumen yang lengkap dan sah, dan pajak yang belum disetorkan. hal ini disebabkan kurangnya Sumber Daya Manusia sehingga Pelaksana Kegiatan dalam melakukan peng SPJ an anggaran masih kurang optimal“.*

Wakil Ketua BPD, M. Ridwan yang menyatakan: *“Pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa pada Desa Greges masih kurang terbuka, karena pada saat penyampaian laporan pertanggungjawaban pelaksanaan keuangan desa kami tidak bisa melakukan koreksi atau perbaikan karena disampaikan oleh pihak desa dengan waktu yang mepet”.*

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Sekretaris BPD, Sri Sudarti: *“untuk pelaksanaan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan masih kurang transparan, kami selaku BPD lebih sering menyetujui apa yang telah pihak pemerintah desa laksanakan. Faktor-faktor menyebabkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana desa di Desa Greges belum sesuai dengan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 sebagaimana pernyataan dari Kepala Desa sendiri yang menyatakan: kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Desa Greges dalam melaksanakan penatausahaan keuangan adalah Sumber Daya Manusia yang kurang memadai”.*(Nasikun, Kepala Desa). *“Kendalanya kadang berkas yang untuk acuan tidak langsung diberikan kepada Pelaksana Kegiatan, kadang rentang waktu yang cukup lama antara pengajuan dan pencairan dan kadang pula pengajuan yang gagal atau tidak jadi di tindak lanjuti sehingga mengacaukan rencana yang sudah ada.”*

Kaur Tata Usaha dan Umum, Miftakhul Ngalimim: *“masyarakat kurang aktif dalam mengikuti musrenbangdes, keterlibatan masyarakat dalam mengikuti musrenbangdes tidak dapat dikatakan pasif dan aktif diantara tengah-tengah karena hanya sebagian kecil saja ikut berpartisipasi.”*

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Toifur Hadi Tokoh Masyarakat pada Desa Greges *“Penentuan Skala Prioritas sudah dilakukan melalui mekanisme Musyawarah dusun dan Musdes namun proses musyawarah itu masih kurang sempurna kadang hanya merupakan seremonial saja, dalam hal penentuan skala prioritas proses penentuan kerap kali pihak desa masih dominan dalam menentukan skala prioritas, sedangkan BPD yang mempunyai forum sering diberikan data dengan waktu yang kurang cukup atau singkat sama waktunya dengan yang diberikan kepada peserta musdes”*

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Bapak Nawawi selaku Pelaksana Kegiatan pada Desa Greges menyatakan: *“penentuan skala prioritas disesuaikan dengan jumlah anggaran yang ada, karena keterbatasan anggaran sehingga tidak semua prioritas kegiatan dapat dilaksanakan pada tahun tersebut, kadang sasaran, ya tepat namun kebermanfaatannya yang masih kurang.”*

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Desa Greges belum mampu menentukan skala prioritas dengan memperhatikan asas keberlangsungan manfaat bagi generasi mendatang secara tepat dan sesuai potensi desa.

#### **4. Strategi Pemerintah Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten Dalam Meningkatkan Pembangunan**

**Desa keempat** adalah Desa Ponggok yang akan dijadikan sebagai model acuan dalam pembangunan Desa karena keberhasilannya dalam memilih prioritas pemanfaatan anggaran secara partisipatif sesuai dengan potensi Desa dan membangun Bumdes yang profesional.

Desa Ponggok di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten Jawa Tengah adalah salah satu desa tertinggal dan miskin dengan pendapatan 80 juta per tahun (2005). Pada tahun 2009 Badan Permusyawaratan Desa (BPD) bersama Pemerintah Desa Ponggok menyelenggarakan Musyawarah Desa dan sepakat mendirikan Bumdes Tirta Mandiri berdasarkan Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2009 dan Keputusan BPD Nomor 141/BPD/05/2009. Bumdes sebagai motor penggerak perekonomian di Desa Ponggok secara struktural kepengurusannya mandiri, tidak dicampur dengan pemerintah desa. Bumdes bertugas mengelola potensi sumber daya desa sebagai penghasilan bagi desa dan seluruh warga masyarakat.

Bumdes Tirta Mandiri mulai menghasilkan rupiah pada tahun 2012 yaitu sebesar 150 juta rupiah, kemudian meningkat menjadi 211 juta rupiah pada tahun 2013 atau naik lebih dari empat puluh persen. Pada tahun 2014 Pemerintah mengeluarkan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa yang memberikan kewenangan luar biasa kepada desa, salah satunya adalah kewenangan dalam pengelolaan aset lokal. Dengan diberlakukannya Undang-undang Desa tersebut maka keberadaan Bumdes yang menjadi salah satu alat perjuangan ekonomi mendapatkan angin segar. Akhir tahun 2014, Bumdes Tirta Mandiri membukukan pendapatan sebesar 1,1 milyar atau naik lebih dari empat ratus persen (421,33%) dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2015 Pemerintah mengalokasikan anggaran untuk program dana desa yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan pembangunan

desa melalui pelayanan publik desa, memajukan perekonomian desa, mengatasi kesenjangan pembangunan antar desa serta memperkuat desa sebagai subyek pembangunan. Pendapatan Bumdes tahun 2015 sebesar 6,1 milyar rupiah, meningkat lebih dari empat ratus lima puluh persen (454,55%) dari tahun 2014. Peningkatan pendapatan Bumdes berturut-turut sebagai berikut: tahun 2016 sebesar 10,300 milyar rupiah, tahun 2017 sebesar 14,200 milyar rupiah, tahun 2018 sebesar 16,379 milyar rupiah, dan tahun 2019 pendapatan sebesar 15,904 milyar rupiah.

Pemerintah Desa Ponggok mendapatkan penghargaan sebagai Bumdes Terbaik Kategori Trendy dan Bumdes yang menginspirasi dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) pada tanggal 7 November 2016. Desa Ponggok juga menjadi tempat studi desa lain yang menginginkan perubahan, bahkan sudah banyak desa di seluruh Indonesia terinspirasi dan meminta bantuan dari Bumdes TirtaMandiri untuk menjadi mentor perubahan desanya.

Najwa Shihab juga pernah mengundang Kepala Desa Ponggok hadir di acara Mata Najwa, untuk mewawancarai tentang kisah sukses Desa Ponggok agar menjadi *best practice* bagi pembangunan dan pengembangan desa lain di Indonesia. Kepala Desa Junaedhi Mulyono, SH mampu tampil menarik dan bisa menjawab pertanyaan Mbak Nana dengan efektif sehingga reputasi Desa Ponggok semakin kuat. Desa Ponggok menjadi fenomena desa miskin menjadi kaya, yang membuat banyak pihak penasaran untuk sekedar mengetahui, berkunjung, belajar, dan minta dibimbing.

Beberapa institusi seperti kementerian/lembaga terutama Kementerian Desa Pembangunan Desa Tertinggal dan Transmigrasi, Pemerintah Pusat dan Daerah merasa perlu melakukan diskusi dan sharing tentang pembangunan Desa Ponggok dan pengembangan Bumdes Tirta Mandiri. Bahkan beberapa Undang-undang dan peraturan pemerintah dibuat untuk mengamankan pembangunan desa dan pengembangan Bumdes yang inspirasinya berasal dari persoalan yang dihadapi. Desa Ponggok menjadi semacam Laboratorium Desa.

Institusi pendidikan juga banyak melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, misalnya menjadi lokasi KKN, obyek penelitian skripsi, tesis maupun disertasi. Penelitian yang dilakukan beragam, mulai dari kepemimpinan kepala desa, peran kelembagaan, sinergitas aktor, partisipasi masyarakat, pemberdayaan, dampak sosial ekonomi, reputasi desa, kualitas lingkungan, maupun pendirian dan pengembangan Bumdes, peningkatan pendapatan asli desa dan masih banyak lagi.

Beberapa strategi yang dijalankan oleh Desa untuk sampai pada kondisi tersebut diatas adalah:

- a. Pada tahun 2007 dengan mendata kemiskinan dan pengangguran, mencatat potensi desa, serta memetakan pemberdayaan ekonomi.
- b. Perencanaan pembangunan Desa Ponggok menyerupai model 7'S McKinsey yang dimulai dengan kategori soft (Share Values, Style, Staff, dan Skill) kemudian kategori hard (Strategy, Structure, dan System).

- c. Pada tahun 2013 Pemerintah Desa Ponggok menyusun RPJMDes Tahun 2014-2019 yang dilakukan dengan cermat, runtut dan lengkap dan dibuat buku yang dicetak fullcolor diatas kertas art paper.
- d. Strategi Pemerintah Desa Ponggok dalam meningkatkan pembangunan menggunakan empat pendekatan yaitu pendekatan spasial, sektoral (Bumdes), pengembangan SDM, serta pemanfaatan IPTEK.
- e. Peningkatan pembangunan dilakukan pemerintah desa dengan pemberdayaan internal desa dan menjalin kemitraan strategis dengan stakeholders external atau yang sering disebut saptahelix.
- f. Strategi untuk meningkatkan pendapatan Bumdes dilakukan oleh Pemerintah Desa Ponggok dengan menggali potensi desa, mengelola sistem bisnis menggunakan dana PAD kemudian diserahkan kepada Bumdes.
- g. Pemerintah Desa menggunakan strategi portofolio bisnis menyerupai MatriksBCG yang terdiri dari Cashcows (PT. Umbul Ponggok, PT Banyu Panguripan), Dogs (PT.Boga Raharja), Stars(PTLainnya), QuestionMarks(Hotel)
- h. Pengembangan Wisata PT. Umbul Ponggok menggunakan model seperti teori CompetitiveAdvantage-nya Michael Porter yaitu memunculkan kekuatan dan menciptakan relung pasar yang menguntungkan dan mempertahankan dari ancaman.

## **5. Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Inspektorat Kabupaten Temanggung.**

**Penelitian kelima** adalah berkaitan dengan kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung dalam menilai akuntabilitas untuk mewujudkan instansi pemerintah yang bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat dan meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi. Akuntabilitas merupakan bagian dari perwujudan tata kelola pemerintahan, yaitu dengan melakukan pemberian informasi atas aktivitas kinerja dan finansial pemerintah, baik itu pemerintah pusat maupun daerah, kepada masyarakat. Pertanggungjawaban tersebut bertujuan untuk menjadikan lembaga pemerintahan menjadi lebih berdaya guna, bertanggung-jawab, dan mampu berorientasi pada kinerja untuk mewujudkan dampak/manfaat pada masyarakat. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan pemerintah diukur berdasarkan hasil atau *outcomes* atas layanan pada masyarakat. Sayangnya, sampai saat ini pemerintah Indonesia masih berfokus pada kinerja keuangan demi mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian sebagai pengukur keberhasilan operasional pemerintah dan belum mempertimbangkan pentingnya kualitas pengukuran kinerja sebagai penunjang kualitas layanan pemerintah. Padahal pengukuran kinerja juga meliputi dua aspek yaitu kinerja keuangan maupun non keuangan beserta dengan indikator kinerja untuk mengetahui kualitas layanan dari pemerintah. Pengukuran kinerja non keuangan meliputi aspek pengendalian internal, inovasi dan persepsi masyarakat. Hal tersebut menunjukkan apabila suatu organisasi pemerintah hanya menggunakan pengukuran

yang berfokus di aspek keuangan saja, akan mengakibatkan kelemahan dalam pengendalian kinerja serta kurangnya pertanggungjawaban atas aktivitas layanan pemerintah pada masyarakat. Permasalahan lain jika hanya mengandalkan pengukuran keuangan saja adalah kecenderungan terjadinya manipulasi informasi keuangan sehingga tidak relevan dan kurang dapat mencerminkan pelaksanaan kinerja organisasi pemerintah yang sebenarnya.

Dari kelima hasil riset di atas dapat dinyatakan bahwa penganggaran partisipatif memperbesar peluang bagi masyarakat desa untuk keluar dari kemiskinan, kerentanan dan ketidakberdayaan menuju ke masyarakat yang lebih adil, makmur dan sejahtera. Kerentanan yang dimaksudkan adalah rendahnya kemampuan keluarga orang miskin desa untuk memenuhi kebutuhan mendesak seperti untuk kebutuhan pangan, pendidikan dan kesehatan dasar serta dalam menghadapi kejadian luar biasa secara mendadak mereka harus menjual asset berharga untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Ketidakberdayaan diartikan sebagai ketidakmampuan mereka untuk menjangkau dan mengatur sumber daya pembangunan dan layanan pemerintah yang diperuntukkan bagi yang kekurangan karena berada pada kedudukan yang lemah seperti orang cacat, berusia lanjut dan kaum yang sangat marginal. Hal tersebut seharusnya tidak terjadi lagi karena segenap unsur yang ada di desa memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam mengajukan aspirasinya dalam musyawarah yang telah diatur dengan payung hukum yang kuat.

Beberapa *best practice* dari pelaksanaan penganggaran partisipatif dalam program P4MI adalah masyarakat desa miskin menyadari bahwa salah satu faktor penyebab kemiskinan adalah terbatasnya air untuk kebutuhan irigasi persawahan yang mereka usahakan, dan dalam waktu bersamaan mereka mengetahui ada sumber air melimpah di lokasi lain. Jika air tersebut dapat ditampung lalu dialirkan ke lokasi lahan mereka akan menjadi solusi bagi keterbatasan air untuk usaha tani mereka. Permasalahannya kepada siapa menyampaikan masalah dan potensi tersebut agar impian tersebut dapat diwujudkan mengingat rentang birokrasi yang sangat lebar untuk sampai pada keputusan yang seperti mereka inginkan dan ketidakberdayaan yang mereka sandang. Melalui penganggaran partisipatif di tingkat desa kendala tersebut diatas dapat dipecahkan ditingkat desa sehingga timbul inisiatif masyarakat untuk membangun bendungan mini seperti yang terdapat di Desa Jenggik Utara kecamatan Montonggading Lombok Timur, sumur ditengah sawah desa-desa di Blora dan saluran air di desa Banjarsari, Kecamatan Kandangan Kabupaten Temanggung yang telah dinantikan masyarakat selama 30 tahun serta saluran air di desa Guntarano, kecamatan Tanambulava Donggala, Sulawesi tengah melewati kebun Kakao untuk mengairi lahan tidur.

Dinamika sosial yang terjadi pada penerapan penganggaran partisipatif program P4MI sangat tinggi mulai dari pemilihan personal yang akan bertugas sebagai fasilitator desa (FD) maupun yang berperan dalam komite investasi desa(KID). Karena pada kerangka acuan kerja (KAK) yang ditetapkan ADB secara jelas menyebutkan bahwa pihak birokrasi dan perangkat desa tidak diperkenankan mengisi posisi tersebut dan jika dilanggar berakibat pada tidak dicairkannya hutang lunak tersebut. Dinamika sosial semakin tinggi saat dilakukan pengusulan, penetapan rencana investasi dan

pelaksanaan pembangunannya karena berkelindannya pelbagai kepentingan antar pihak yang berinteraksi pada perencanaan. Demikian juga pada tahap pelaksanaan, timbulnya keberatan beberapa pihak yang lahannya harus dilewati infrastruktur yang akan dibangun apakah dihibahkan atau ganti rugi dan masalah bagaimana cara memobilisasi dukungan masyarakat yang lebih luas untuk keberhasilan pembangunan infrastruktur tersebut.

Tingginya dinamika tersebut berakibat pada lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memproses usulan yang diajukan agar mendapatkan dukungan mayoritas dan hasilnya biasanya akan mendapatkan dampak positif berupa dukungan material, finansial dan kemudahan lainnya. Secara finansial dukungan tersebut dapat dengan mudah dihitung dengan cara menghitung proporsi anggaran yang dikeluarkan dari ADB dengan kontribusi masyarakat. Secara agregat didapatkan data kontribusi masyarakat di kelima Kabupaten lokasi penerapan penganggaran partisipatif sebagai berikut: Kabupaten Lombok Timur menempati urutan pertama yaitu sebesar 44,36 persen disusul Temanggung 32,68 persen, Ende 31, 19 persen, Donggala 27,00 persen dan Blora 17,48 persen. Berdasarkan KAK sebenarnya posisi Kabupaten Blora tidak memenuhi persyaratan ADB yang menetapkan kontribusi masyarakat minimal 20 persen diakhir program dan data tersebut ternyata sejalan dengan dinamika sosial yang berlangsung lokasi tersebut.

Penerapan penganggaran partisipatif di tiga Desa Kabupaten Temanggung tahap kedua yang berdasarkan pada UU No. 6 tahun 2014 menunjukkan bahwa nuansa birokrasi pemerintah Desa yang sangat kental dan dominan, sementara partisipasi masyarakat hanya sekedar pelengkap. Hal tersebut terlihat dari proses perencanaan pembangunan Desa Petarangan dalam musyawarah Desa hanya sekedar formalitas, padahal pada tahap ini dihasilkannya keputusan strategis untuk menggerakkan potensi Desa yang masih terpendam. Rendahnya partisipasi masyarakat pada tahap ini mengindikasikan rendahnya dinamika sosial yang terjadi, demikian juga pada tahap pelaksanaannya seperti yang terjadi di Desa Greges dan Purbosari dimana pertanggungjawaban publik sekedar memenuhi kewajiban yang tidak mendapatkan umpan balik dari masyarakat.

Temuan Inspektorat Kabupaten Temanggung mengkonfirmasi bahwa akuntabilitas yang dinilai masih terfokus pada yang bersifat finansial sementara yang non-finansial belum menjadi prioritas. Padahal keunggulan dari penerapan penganggaran partisipatif terletak pada kualitas dinamika sosial yang terjadi karena hal tersebut menggambarkan Bergeraknya modal sosial baik yang bersifat *bonding* maupun *bridging* yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas infrastuktur yang dibangun. Meskipun pelaksanaan pembangunan desa model penganggaran partisipatif di Kabupaten Temanggung adalah yang kedua kalinya ternyata tidak serta merta *best practice* yang terdahulu dapat dijalankan pada periode berikutnya karena perbedaan para pihak pelaku interaksi sosial serta konstelasi politik yang memayunginya. Tetapi disisi lain ada desa yang menggunakan payung hukum yang sama dalam penerapan penganggaran partisipatif berhasil mengukir prestasi yang membanggakan seperti yang ditunjukkan oleh Desa Ponggok kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten.

Keberhasilan Desa Ponggok berawal dari kesadaran Kepala Desa bahwa ada keterbatasan pada dirinya untuk mengenal dan menggerakkan potensi desanya menjadi kekuatan ekonomi sehingga menimbulkan inisiatif untuk bertanya kepada kaum akademisi dan mendapat respon yang positif dari UGM. Berbeda dengan desa-desa program P4MI yang dililit masalah kekurangan air maka potensi Desa Ponggok adalah berlebuhnya air sehingga strategi pembangunan infrastruktur desa yang dipilih fokus pada optimalisasi pemanfaatan air. Setelah potensi tersebut berhasil menggerakkan ekonomi desa maka pada tahap berikutnya dibentuklah lembaga ekonomi yang dijalankan secara profesional yaitu Bumdes.



# **HASIL PENELITIAN PENERAPAN PENGANGGARAN PARTISIPATIF PADA PEMBANGUNAN DESA**

# **1. Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Dana Desa Greges Kecamatan Tembarak Kabupaten Temanggung (Meidi Syaflan, Sulastiningsih, Lilik Ambarwati, Sri Turiwati, Abdul Latif)**

## **Pendahuluan**

Dalam sistem pemerintahan desa mempunyai peran yang strategis dalam membantu pemerintah daerah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, termasuk pembangunan. Semua itu dilakukan sebagai langkah nyata pemerintah daerah mendukung pelaksanaan otonomi daerah di wilayahnya. Dengan disahkannya UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa diberikan kesempatan yang besar untuk mengurus tata pemerintahannya sendiri serta pelaksanaan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa. Selain itu pemerintah desa diharapkan untuk mandiri dalam mengelola pemerintahan dan berbagai sumber daya alam yang dimiliki, termasuk dalam pengelolaan keuangan dan kekayaan milik desa. Begitu besar peran yang diterima oleh desa tentunya disertai dengan tanggung jawab yang besar pula. Oleh karena itu pemerintah desa harus bisa menerapkan prinsip akuntabilitas dalam tata pemerintahannya, dimana semua akhir kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Peran pemerintah desa juga sangat penting, yakni dalam menerapkan asas otonomi daerah dan dapat menentukan serta membuat kebijakan dalam kehidupan desa yang belum diatur oleh pemerintah daerah. Hal tersebut dilakukan oleh masing-masing desa mengingat setiap desa memiliki karakteristik atau kondisi desa yang berbeda-beda, dan pemerintah daerah memiliki tugas dalam membimbing dan melakukan pengawasan dalam setiap kebijakan yang dibuat oleh pemerintah desa sehingga semua kegiatan dan kebijakan yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan.

Dana Desa adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui APBD kabupaten/kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Pemerintah menganggarkan Dana Desa secara nasional dalam APBN setiap tahun. Besaran alokasi anggaran yang peruntukannya langsung ke Desa ditentukan 10% (sepuluh perseratus) dari dan di luar dana Transfer Daerah secara bertahap. Anggaran yang bersumber dari APBN dihitung berdasarkan jumlah desa dan dialokasikan dengan memperhatikan jumlah penduduk, angka kemiskinan, luas wilayah, dan tingkat kesulitan geografis. Tata cara pembagian dan penetapan besaran Dana Desa setiap desa ditetapkan dengan peraturan bupati/walikota. Kabupaten/Kota menghitung besaran Dana Desa untuk setiap desa berdasarkan jumlah penduduk desa, luas wilayah desa, angka kemiskinan desa, dan tingkat kesulitan geografis, dengan bobot 30% untuk jumlah penduduk desa, 20% untuk luas wilayah desa, 50% untuk angka kemiskinan desa.

Tingkat kesulitan geografis setiap desa digunakan sebagai faktor pengali hasil. Tingkat kesulitan geografis ditentukan oleh faktor yang meliputi: ketersediaan pelayanan dasar, kondisi infrastruktur, transportasi dan komunikasi desa ke kabupaten/kota, data jumlah penduduk desa, luas wilayah desa, angka kemiskinan desa, dan tingkat kesulitan geografis bersumber dari Badan Pusat Statistik. Ketentuan pengalokasian dan penyaluran Dana Desa di atas berdasarkan PP 60 Tahun 2014.

Pemberian Dana Desa dari Pemerintah Kabupaten Temanggung kepada desa secara yuridis pengaturannya ditetapkan dalam Peraturan Bupati Temanggung Nomor 6 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Desa, Alokasi Dana Desa, Bagi Hasil Pajak, dan Bagi Hasil Retribusi Kabupaten Temanggung 2021 dimana disebutkan maksud dan tujuan dilaksanakannya Dana Desa di Kabupaten Temanggung adalah :

1. Meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan;
2. Meningkatkan pelaksanaan pembangunan desa;
3. Meningkatkan pembinaan kemasyarakatan;
4. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat desa;
5. Penanggulangan kemiskinan; dan
6. Penanggulangan bencana serta mengatasi keadaan darurat.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 113 Tahun 2020 tentang rincian APBN Tahun Anggaran 2021, Dana Desa di Kabupaten Temanggung Tahun Anggaran 2021 ditetapkan sebesar Rp247.881.825.000,00. Dengan memperhatikan Alokasi Dana Desa untuk masing-masing kecamatan tersebut Pemerintah Kabupaten Temanggung berharap penyelenggaraan pemerintahan desa dapat berjalan dengan optimal.

Alokasi Dana Desa yang sesuai kebutuhan seperti terlihat di atas merupakan salah satu bentuk desentralisasi guna mendorong *good governance*. Berdasarkan prinsip-prinsip *Good Governance* tersebut maka pengelolaan alokasi dana desa di Kabupaten Temanggung senantiasa menitikberatkan pada pelaksanaan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Selain partisipatif dan responsive, sehingga akan terwujud pelaksanaan *good governance* di tingkat pemerintahan desa. Disamping itu Pemerintah Kabupaten Temanggung juga memanfaatkan prinsip dimaksud sebagai media proses pembelajaran masyarakat sehingga memiliki kesadaran yang tinggi akan arti pentingnya pembangunan yang merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat.

Berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Temanggung atas pengelolaan keuangan desa, terdapat 8 (delapan) desa terbagi dalam 8 (delapan) Kecamatan dengan mengambil sampling masing – masing 1 (satu) desa, khususnya untuk pengelolaan Dana Desa belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Secara umum pengelola tingkat desa belum menyelenggarakan administrasi keuangan desa dengan baik dan benar. Hasil Pemeriksaan Inspektorat terhadap pengelolaan keuangan desa Greges mendapatkan temuan antara lain SPJ belum lengkap dan administrasi belum dikerjakan secara benar. Adanya fakta tersebut dapat dilihat bahwa pengelolaan keuangan desa yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Greges Kecamatan Tembarak masih sangat kurang dan belum sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018, tentang Asas Pengelolaan

Kuangan Desa pasal 2 yang menyebutkan Keuangan Desa dikelola berdasarkan asas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran.

## **Landasan Teori**

### **Pengertian Akuntabilitas**

Menurut Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000:12), akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/ pimpinan suatu unit organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau yang berwenang meminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah hal yang penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisiensi, efektifitas, reliabilitas dan prediktibilitas. Suatu akuntabilitas tidak abstrak tapi kongkrit dan harus ditentukan oleh hukum melalui seperangkat prosedur yang sangat spesifik mengenai masalah apa saja yang harus dipertanggungjawabkan.

Sulistiyani (2004) menyatakan bahwa transparansi dan akuntabilitas adalah dua kata kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun penyelenggaraan perusahaan yang baik, dinyatakan juga bahwa dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala kegiatan terutama dalam bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi. Akuntabilitas dapat dilaksanakan dengan memberikan akses kepada semua pihak yang berkepentingan, bertanya atau menggugat pertanggungjawaban para pengambil keputusan dan pelaksana baik ditingkat program, daerah dan masyarakat. Dalam hal ini maka semua kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan Alokasi Dana Desa harus dapat diakses oleh semua unsur yang berkepentingan terutama masyarakat di wilayahnya.

Mardiasmo (2002:104) mengemukakan bahwa secara garis besar manajemen keuangan daerah dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu manajemen penerimaan daerah dan manajemen pengeluaran daerah. Evaluasi terhadap pengelolaan keuangan daerah dan pembiayaan pembangunan daerah mempunyai implikasi yang sangat luas. Kedua komponen tersebut akan sangat menentukan kedudukan suatu pemerintah daerah dalam rangka melaksanakan otonomi daerah. Akuntabilitas adalah prinsip pertanggungjawaban public yang berarti bahwa proses penganggaran mulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan ke pada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

Keberhasilan akuntabilitas pengelolaan Dana Desa sangat dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Namun demikian dalam pelaksanaannya sangat tergantung bagaimana pemerintah melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pengelolaan Dana Desa serta responsif terhadap aspirasi yang berkembang di masyarakat, dan partisipasi masyarakat dalam mendukung keberhasilan program. Dengan demikian tingkat akuntabilitas pengelolaan Dana Desa telah membuka ruang politik bagi warga untuk menjadi aktif terlibat dalam penyelenggaraan pengawasan

pembangunan, sehingga berpotensi menciptakan proses pembangunan yang transparan, akuntabel, responsive partisipatif.

### **Pengertian Transparansi**

Transparansi merupakan keterbukaan oleh pemerintah dalam menyampaikan sebuah informasi mengenai pengelolaan dana dan sumberdaya public kepada pihak yang berhak mendapat kaninformasi tersebut (Mardiasmo,2006). Pihak yang berhak mendapatkan informasi yaitu masyarakat. Karena masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui sejauh mana anggaran yang dikelola pemerintah apakah sudah diimplementasikan dengan baik terkait kebutuhan dan kepentingan masyarakat atau belum. Transparansi merupakan sebuah konsep yang menjamin bagi masyarakat untuk dapat mengakses informasi-informasi dalam penyelenggaraan pemerintah, seperti kebijakan yang ditetapkan, proses yang dilakukan, serta hasil yang telah dicapai (Lalolo2003:13).

Transparansi harus dibangun atas dasar kebebasan informasi yang dapat diakses oleh siapa saja yang membutuhkannya dimana informasi yang disampaikan dapat disediakan secara memadai dan dimengerti sehingga dapat dijadikan sebagai bahan untuk monitoring dan evaluasi. Transparansi akan menciptakan *feedback* yang baik antara pemerintah dengan masyarakat jika dilaksanakan dengan baik pula melalui kemudahan informasi yang dapat diakses masyarakat. Karena informasi merupakan hal terpenting bagi masyarakat untuk ikut serta dalam pengelolaan daerah khususnya Desa.

1. Mardiasmo (2006) menyebutkan ada beberapa tujuan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintah, diantaranya:
2. Sebagai wujud pertanggungjawaban atas kegiatan maupun aktivitas yang diselenggarakan oleh pemerintah.
3. Cara untuk meningkatkan manajemen dalam pengelolaan penyelenggaraan pemerintah.
4. Cara untuk menghindari penyalahgunaan wewenang para aparat pemerintah seperti KKN(Korupsi,Kolusi,Nepotisme).
5. Menyediakan informasi yang memadai dan bersifat terbuka bagi masyarakat dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*GoodGovernmentGovernance*). Sekaligus sebagai alat pengendalian atas seluruh kinerja yang dilakukan oleh pemerintah.

### **PrinsipTransparansi**

Menurut Humanitarian Forum Indonesia (HFI) dalam (Gunawan,2016) ada beberapa prinsip dalam transparansi, diantaranya:

1. Informasi yang dihasilkan dapat dipahami dan diakses dengan mudah oleh masyarakat. Informasi tersebut mencakup pengelolaan dana, pelaksanaan kegiatan sampai laporan yang dihasilkan.
2. Informasi yang dihasilkan terpublikasi kepada masyarakat secara jelas dan baik.

3. Laporan dibuat secara berkala mengenai pengelolaan dan penggunaan sumber daya publik atas pembangunan yang telah terlaksana dan dapat diakses oleh masyarakat banyak
4. Informasi terkait pengelolaan dana desa dicantumkan dalam website atau media organisasi terkait.
5. Ada pedoman dalam menyebarkan informasi.

Transparansi menjadi elemen yang paling utama dalam penyelenggaraan pemerintah dalam melaksanakan amanat dari rakyat. Mengingat bahwa segala keputusan berada ditangan pemerintah dan nantinya berdampak bagi masyarakat luas. Sehingga pemerintah harus memberikan informasi yang akurat mengenai apa saja yang telah dilakukan. Dengan transparansi adanya kejelasan terhadap aliran dana baik pendapatan danbelanjadaerah. Dengan demikian penyalahgunaan dana dapat terhindarkan. Secara spesifik untuk pengelolaan Dana Desa Tahun 2021 diatur secara rinci dalam Peraturan Bupati Temanggung Nomor 6 tahun 2021 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Desa, Alokasi Dana Desa, Bagi Hasil Pajak, Dan Bagi Hasil Retribusi Kabupaten Temanggung Tahun 2021. Pengelolaan Dana Desa diatur secara garis besar mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan,dan pertanggungjawaban sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan: Mekanisme perencanaan Pengelolaan Dana Desa dimulai dari Kepala Desa selakupenanggungjawab Pengelola Dana Desa mengadakan musyawarah desa untuk membahas rencana penggunaan Dana Desa, yang dihadiri oleh unsur pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa, lembaga kemasyarakatan desa dan tokoh masyarakat, hasil musyawarah tersebut dituangkan dalam Rancangan Penggunaan Dana (RPD) yang merupakan salah satu bahan penyusunan APBDes.
2. Tahap Pelaksanaan: Pelaksanaan kegiatan sebagaimana ditetapkan dalam APBDes yang pembiayaannya bersumber dari Dana Desa sepenuhnya dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Desa, selanjutnya guna mendukung keterbukaan dan penyampaian informasi secara jelas kepada masyarakat, maka pada setiap pelaksanaan kegiatan fisik wajib dilengkapi dengan Papan Informasi Kegiatan yang dipasang dilokasi kegiatan.
3. Tahap Pertanggungjawaban: Pertanggungjawaban Dana Desa terintegrasi dengan pertanggungjawaban pelaksanaan APBDes sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 8 Tahun 2007 tentang Keuangan Desa. Namun demikian Tim Pelaksana Dana Desa wajib melaporkan pelaksanaan Dana Desa yang berupa Laporan Bulanan, yang mencakup perkembangan peelaksanaandan penyerapan dana, serta Laporan Kemajuan Fisik pada setiap tahapan pencairan Dana Desa yang merupakan gambaran kemajuan kegiatan fisik yang dilaksanakan.

Dalam upaya mendukung keberhasilan otonomi daerah terdapat tiga aspek utama yaitu pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan. Ketiga hal tersebut pada dasarnya berbeda baik konsep maupun aplikasinya (Mardiasmo,2002:213). Pengawasan mengacu pada tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh pihak luar

(yang dipilih) untuk mengawasi kinerja pemerintah. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan sesuai dengan yang direncanakan (Handoko,1996:359).

### **Pengelolaan Dana Desa**

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan desa terdiri dari beberapa tahapan. Pengelolaan keuangan desa tentunya harus didorong dari berbagai aspek, salah satunya dari kualitas pemerintah desa yang baik melalui pelaksanaan tata kelola pemerintah yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Keuangan Desa dikelola berdasarkan praktik-praktik pemerintahan yang baik. Asas-asas Pengelolaan Keuangan Desa sebagaimana tertuang dalam Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 yaitu transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan tertib dan disiplin anggaran, dengan uraian sebagai berikut :

1. Transparan yaitu prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas -luasnya tentang keuangan desa. Asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan pemerintah desa dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang – undangan.
2. Akuntabel yaitu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Asas akuntabel yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir kegiatan penyelenggaraan pemerintah desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang - undangan;
3. Partisipatif yaitu penyelenggaraan pemerintahan desa yang mengikutsertakan kelembagaan desa dan unsur masyarakat desa;
4. Tertib dan disiplin anggaran yaitu pengelolaan keuangan desa harus mengacu pada aturan atau pedoman yang melandasinya.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di desa Greges Kecamatan Tembarak Kabupaten Temanggung menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan secara langsung melalui wawancara dengan kepala desa, BPD dan masyarakat Desa Greges Kecamatan Tembarak. Data sekunder berupa profil desa, laporan keuangan Desa Greges laporan APBDes. serta data lain yang bersangkutan. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan pada penelitian kualitatif ini dipilih dan ditentukan dengan pertimbangan – pertimbangan tertentu, yaitu yang menguasai informasi secara mendalam berkaitan dengan

permasalahan yang diteliti, yaitu: Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Seksi, Bendahara Desa, Ketua BPD dan Tokoh Masyarakat.

Instrumen penelitian menggunakan pedoman wawancara, berupa daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis sesuai dengan topik penelitian. Disamping itu menggunakan rekaman suara dan gambar dan kuesioner. Untuk menguji validitas data digunakan triangulasi sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 1987:331).

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan metode analisis deskriptif dengan cara memaparkan, mengelola, menggambarkan dan menafsirkan hasil penelitian dengan kalimat sebagai jawaban atas permasalahan yang diteliti. Memaparkan analisis hasil wawancara, analisis hasil Focus Grup Discussion (FGD) dan analisis hasil observasi dan dokumentasi. Tahapan analisis menggunakan model Miles dan Huberman (2016) yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*).

## **Hasil Penelitian**

Pemerintah Desa Greges Kecamatan Tembarak Kabupaten Temanggung mempunyai visi adalah “Terwujudnya Desa Greges yang agraris, berwawasan lingkungan, memiliki masyarakat yang agamis, berbudaya dan sejahtera dengan pemerintahan yang bersih”. Untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan, pemerintah Desa Greges mengambil langkah strategis yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang baik dan pelayanan masyarakat yang berkualitas”. Desa Greges terletak di ketinggian 560 m dari permukaan laut dan berjarak 2,1 km dari kota Kecamatan dan 6,7 km dari kota Kabupaten Temanggung dengan luas 159 ha yang terbagi dalam lahan sawah 126 ha dan lahan bukan sawah 30 ha. Desa Greges terdiri dari 3 dusun yang terdiri dari 3 Rukun Warga (RW) yaitu Dusun Greges, Dusun Banjar, Dusun Manten. Desa Greges berbatasan dengan Desa Botoputih disebelah barat, sebelah timur dan utara berbatasan dengan Desa Nampirejo dan sebelah selatan berbatasan dengan Desa Menggoro. Sebagaimana dipaparkan dalam UU No 06 Tahun 2014 tentang Desa bahwa terdapat 3 (tiga) kategori kelembagaan Desa yang memiliki peranan dalam tata kelola Desa yaitu : Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan. Dalam Undang -undang tersebut disebutkan bahwa penyelenggaraan urusan pemerintahan di tingkat desa dilaksanakan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa.

Penerimaan dana desa pada setiap desa tidak sama, pemberian dana desa disesuaikan dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Desa Greges memiliki beberapa penerimaan dana dari beberapa sumber salah satunya penerimaan dana desa yang tiap tahunnya besarnya bervariasi.

Tabel dibawah menunjukkan bahwa penerimaan anggaran Dana Desa pada Desa Greges tiap tahunnya mengalami peningkatan besarnya. Penyaluran Dana Desa dilakukan secara bertahap pada tahun anggaran berjalan dengan ketentuan tahap I pada bulan April sebesar 40%, tahap II pada bulan Agustus sebesar 40 %, tahap III pada



bulan November sebesar 20%, penyaluran Dana Desa setiap tahap dilakukan paling lambat pada minggu kedua, 7 (tujuh) hari kerja setelah diterima di Kas Daerah.

Tabel berikut menyajikan besaran penerimaan dana desa dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel Penerimaan Dana Desa pada Desa Greges**

NO	TAHUN	BESARAN DANA DESA
1.	2018	Rp.701.021.000.00
2.	2019	Rp.794.575.000.00
3.	2020	Rp.797.380.000.000

Sumber : Dinpermades data diolah 2021

Belanja Desa merupakan semua pengeluaran dari rekening desa yang merupakan kewajiban desa dalam 1 (satu) tahun anggaran yang tidak akan diperoleh pembayarannya kembali oleh desa. Belanja desa dipergunakan dalam rangka mendanai penyelenggaraan kewenangan desa.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pemerintah Desa Greges menyusun perencanaan pembangunan desa sesuai dengan kewenangannya dengan mengacu pada perencanaan pembangunan kabupaten/kota. Perencanaan pembangunan desa meliputi RPJM Desa dan RKP Desa yang disusun secara berjangka dan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) untuk jangka waktu 6 (enam) tahun sedangkan Rencana Pembangunan Tahunan desa atau yang disebut Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP Desa) untuk Jangka waktu 1(satu) tahun. Pada tahap penyusunan RPJM Desa Pemerintah Desa Greges telah menyelenggarakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes) secara partisipatif, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Desa Greges Nasikun, Kaur Perencanaan dan sekretaris desa. Usulan yang dibawa oleh masyarakat desa akan dijadikan acuan dalam pembuatan RPJMDesa.kemudian RPJMDesa akan dijabarkan melalui RKPDesa atau Rencana Kerja Pemerintahan Desa satu tahunan. Sebelum membuat RKPDesa Pemerintah Desa Greges akan membuat RAB atau Rancangan Anggaran Biaya untuk setiap Program Kegiatan yang akan dilakukan, rancangan tersebut akan membentuk APB Desa yang nantinya digunakan untuk kegiatan satu tahun berjalan.

Pada tahap pelaksanaan kegiatan -kegiatan yang bersumber dari APBdesa dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Desa yang ada di Desa Greges, pada tahapan ini semua penerimaan dan pengeluaran desa dilakukan melalui rekening desa, mekanisme pelaksanaan kegiatan pembangunan maupun pembinaan diserahkan kepada TPK yang diketuai dan dikoordinasi oleh Kasi Kesejahteraan Masyarakat. Kaur Keuangan hanya akan melakukan pemrosesan terkait anggaran yang diminta oleh TPK kemudian menyerahkan dana sesuai yang diminta oleh TPK untuk dibelanjakan.

Penatausahaan APBDesa di Desa Greges Kecamatan Tembarak dilaksanakan oleh Bendahara Desa Greges, Bendahara Desa wajib melakukan pencatatan terhadap seluruh transaksi yang ada berupa penerimaan dan pengeluaran. Bendahara Desa melakukan pencatatan secara sistematis dan kronologis atas transaksi-transaksi

keuangan yang terjadi. Penatausahaan keuangan desa yang dilakukan Bendahara Desa dilakukan dengan cara sederhana yaitu berupa Pembukuan, penatausahaan baik penerimaan kas maupun pengeluaran kas, Bendahara Desa menggunakan Buku Kas Umum, Buku Kas Pembantu Pajak dan Buku Bank. Bendahara Desa melakukan pencatatan atas seluruh penerimaan dan pengeluaran dalam Buku Kas Umum untuk yang bersifat tunai, sedangkan transaksi penerimaan dan pengeluaran yang melalui bank/transfer dicatat dalam Buku Bank. Buku Kas Pembantu Pajak digunakan oleh Bendahara Desa untuk mencatat penerimaan uang yang berasal dari pungutan pajak dan mencatat pengeluaran berupa penyetoran pajak ke Kas Negara. Khusus untuk pendapatan dan pembiayaan terdapat buku pembantu berupa Buku Rincian Pendapatan dan Buku Rincian Pembiayaan.

Dalam melaksanakan tugas, kewenangan, hak dan kewajibannya dalam pengelolaan keuangan desa, Kepala Desa Greges memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan. Laporan tersebut bersifat periodik semesteran dan tahunan yang disampaikan kepada Bupati/Walikota dan juga yang disampaikan ke BPD. Semua pengeluaran dan penerimaan dari APBDesa dibuktikan dengan pencatatan dengan dilampiri bukti kuitansi pengeluaran oleh Bendahara Desa, Bendahara Desa wajib mempertanggungjawabkan uang melalui pelaporan pertanggungjawaban atau LPJ setiap bulannya paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya.

Pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa yang dihasilkan dari suatu siklus pengelolaan keuangan desa yang dimulai dari tahapan perencanaan dan penganggaran; pelaksanaan dan penatausahaan; hingga pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan desa dilaksanakan secara tertib, transparan dan akuntabel. Laporan pertanggungjawaban disampaikan paling lambat 3 (tiga) bulan setelah akhir tahun anggaran berkenaan yang ditetapkan dengan Peraturan Desa disertai dengan laporan keuangan yang terdiri atas laporan realisasi APBDesa dan Catatan Atas Laporan Keuangan.

Didapati bahwa pertanggungjawaban yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Greges sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku walaupun menurut BPD pelaporannya masih kurang maksimal dilakukan kepada masyarakat sehingga informasi tentang pelaksanaan pertanggungjawaban realisasi pengelolaan keuangan desa pada Desa Greges masih kurang akuntabel.

### **Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa di Desa Greges**

Penggunaan dana desa oleh Desa Greges digunakan untuk membiayai program pembangunan fisik dan juga pembinaan masyarakat, namun karena tahun 2020 masih dalam masa Pandemi Covid-19 maka pemanfaatan dana desa dialihkan untuk Bantuan Langsung Tunai Dana Desa ( BLT DD) yang menyebabkan perencanaan pembangunan dan pembinaan yang telah direncanakan harus ditunda.

Pemerintah Desa Greges pada tahun 2020 mengelola anggaran pendapatan senilai Rp1.218.761.700,00 dan anggaran belanja senilai Rp1.418.308.597,00, dengan realisasi APBDes Pemerintah Desa Greges sebagai berikut :

### Realisasi APBDes Pemerintah Desa Greges Tahun 2020

No	Uraian	Anggaran(Rp)	Realisasi(Rp)
1.	Hasil Usaha Desa	0	0
2.	Hasil Aset Desa	50.000.000	50.000.000
3.	Jasa Giro, Pendapatan Bunga	6.000.000	-
4.	Dana Desa	797.380.000	657.055.000
5.	Bagian dari Bagi Hasil Pajak Daerah dan Retribusi Daerah	16.138.400	16.138.400
6.	Alokasi Dana Desa	312.248.100	301.837.400
7.	Bantuan Keuangan APBD Provinsi Jawa Tengah	5.000.000	5.000.000
8.	Bantuan Keuangan APBD Kabupaten	31.995.200	31.995.200
	<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>1.218.761.700</b>	<b>1.062.026.000</b>
9.	Program Penyelenggaraan Pemerintah Desa	523.342.695	468.312.600
10.	Program Pembangunan Desa	480.954.500	382.278.000
11.	Program Pembinaan Kemasyarakatan Desa	17.382.402	17.382.402
12.	Program Pemberdayaan Masyarakat Desa	24.215.000	19.240.000
13.	Program Penanggulangan Bencana Darurat	372.414.000	357.814.000
	<b>JUMLAH</b>	<b>1.418.308.597</b>	<b>1.245.027.002</b>

Sumber : Pemerintah Desa Greges data diolah tahun 2021

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa pelaksanaan pengelolaan keuangan desa pada Desa Greges belum akuntabel hal tersebut dibuktikan dengan hasil temuan pemeriksaan oleh Inspektorat pada tahun 2020 masih terdapat pertanggungjawaban yang belum lengkap dan sah serta pajak yang belum disetorkan oleh Bendahara Desa. Hal tersebut tidak sesuai dengan Permendagri Nomor 20 tahun 2018 bagian kedua Asas Pengelolaan Keuangan desa pasal 2 ayat (1) bahwa keuangan desa dikelola berdasarkan asas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran, dan Peraturan Bupati Temanggung Nomor 50 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa Pasal 61 ayat (2) bahwa setiap pengeluaran sebagaimana dimaksud pada ayat(1) didukung dengan bukti yang lengkap dan sah. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa masih lemahnya fungsi pengawasan Kepala Desa terhadap pelaksanaan tugas perangkat Desa, Kaur dan Kasi belum mempedomani ketentuan yang berlaku serta kurangnya koordinasi dan komunikasi antar perangkat dan lemahnya Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa yang berakibat pertanggungjawaban pengelolaan keuangan pada Desa Greges belum sepenuhnya akuntabel. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Inten Meutia dan Liliana (2017) menyatakan bahwa aspek didalam pengelolaan keuangan yang diatur dalam Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 dimulai dari tahap perencanaan, hingga pertanggungjawaban, umumnya telah sesuai dengan prinsip dasar pengelolaan keuangan, tetapi dalam tahap pelaporan dan pertanggungjawaban terdapat masalah di beberapa desa yaitu kurangnya pemahaman sumber daya manusia dalam menguasai aspek pelaporan dan pertanggungjawaban.

## **Transparansi Pengelolaan Dana Desa di Desa Greges**

Penerapan transparansi atau penyampaian informasi yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Greges menurut keterangan informan yang diperoleh dari hasil wawancara diketahui bahwa dalam penerapan prinsip transparansi yang menjamin adanya sistem keterbukaan kepada publik dari seluruh kegiatan yang dilakukan hanya melalui papan info grafis atau banner rincian anggaran yang dipasang pada depan kantor desa, penyampaian informasi yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Greges dianggap sudah efektif dalam menyampaikan informasi yang diperlukan oleh masyarakat walaupun menurut Wakil Ketua BPD dan Sekretaris BPD untuk keterbukaan masih belum optimal.

## **Pengawasan dan Evaluasi oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD)**

Fungsi BPD di Desa Greges hanya melakukan tugas sebagai penyalur aspirasi masyarakat kepada Pemerintah Desa Greges secara langsung serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaan program kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Greges.

## **Faktor-faktor yang menyebabkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana desa di Desa Greges belum sesuai dengan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018.**

Penerimaan dana desa dapat dimanfaatkan guna penyelenggaraan Pemerintah Desa, Pembinaan Masyarakat, Pelaksanaan Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat. Dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan dana desa pada Desa Greges tidak luput dengan adanya kendala dan hambatan yang menyebabkan pengelolaan dana desa belum sesuai dengan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018, adapun faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Sumber Daya Manusia desa yang belum optimal. Pemerintah Desa Greges dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan meliputi pengaturan, pelayanan, pembangunan, pemberdayaan serta perlindungan kepada masyarakat desa sudah cukup bagus, namun hal tersebut belum diimbangi dengan sumber daya manusia yang baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Lemahnya sumber daya manusia dan kurangnya koordinasi dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa yang berakibat pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa pada Desa Greges belum sesuai dengan ketentuan.
2. Partisipasi Masyarakat belum optimal. Partisipasi masyarakat mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi hasil pembangunan belum optimal. Masyarakat Desa Greges melakukan penyampaian usulan- usulan kepada pemerintah desa dalam pembangunan maupun pelatihan dan pembinaan masyarakat melalui musrenbangdes namun belum bersifat komprehensif dan belum ditentukan skala prioritasnya.
3. Perangkat Desa Greges belum mampu menentukan skala prioritas pengembangan secara tepat sesuai dengan potensi dan kearifan lokal yang dimiliki oleh desa.

## **Upaya-upaya yang dilakukan dalam peningkatan transparansi dan akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa di Desa Greges**

Melalui *Focus Group Discussion* (FGD yang dilaksanakan oleh peneliti dan pihak Pemerintah Desa Greges pada tanggal 17 Februari 2022 memperoleh hasil rumusan dalam upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan desa pada Desa Greges adalah sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia. Pemerintah Desa Greges harus melakukan upaya dalam rangka meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia yang mengelola Dana Desa, upaya yang dilakukan adalah dengan penguatan kapasitas aparatur melalui pelatihan atau pengembangan Sumber Daya Manusia atau mengikutkan perangkat desa dalam diklat-diklat atau Bimbingan Teknis dan dapat bekerjasama dengan perguruan tinggi yang membidangi pengelolaan keuangan dan akuntansi.
2. Partisipasi masyarakat. Pemerintah Desa Greges pada saat pelaksanaan kegiatan yang ada hubungannya dengan kemasyarakatan agar masyarakat dilibatkan dan diberikan ruang untuk berpartisipasi secara aktif dengan cara merangkul tokoh masyarakat, kaum muda/karang taruna dan kaum perempuan untuk dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan di desa melalui kegiatan musrenbangdes
3. Menentukan skala prioritas pembangunan dan pengembangan desa dengan tepat berdasarkan kearifan lokal dan potensi yang dimiliki desa antara lain: (1) Penentuan prioritas penggunaan Dana Desa dilakukan melalui penilaian terhadap daftar/ kegiatan pembangunan desa untuk difokuskan pada upaya pemulihan ekonomi, program prioritas nasional, dan adaptasi kebiasaan baru desa yang mendukung SDGs Desa. berdasarkan permasalahan dan potensi penyelesaian masalah yang ada di Desa dipilih program/kegiatan yang paling dibutuhkan masyarakat Desa dan yang paling besar kemanfaatannya untuk masyarakat Desa, sehingga Dana Desa dilarang untuk dibagi rata (2) program dan/atau kegiatan yang direncanakan harus lebih banyak melibatkan masyarakat desa khususnya Padat Karya Tunai Desa (PKTD) (3) program dan /atau kegiatan yang direncanakan harus dilaksanakan secara swakelola dengan menggunakan sumberdaya yang ada di desa (4) program dan /atau kegiatan yang direncanakan harus dipastikan adanya berkelanjutan manfaat bagi generasi mendatang dan (5) program dan/atau kegiatan yang direncanakan harus dikelola secara partisipatif, transparan dan akuntabel.

## **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan Dana Desa pada Desa Greges dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang menyebabkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana desa di Desa Greges belum sesuai dengan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 disebabkan oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Lemahnya sumber daya manusia dan kurangnya koordinasi dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa yang berakibat pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa pada Desa Greges belum sesuai dengan ketentuan yaitu Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 bagian kedua Asas Pengelolaan Keuangan desa pasal 2 ayat (1) bahwa keuangan desa dikelola berdasarkan asas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran.
  - b. Belum optimalnya partisipasi dan peran masyarakat dalam pengelolaan dana desa ataupun pelaksanaan program kegiatan pembangunan desa yang diadakan oleh Pemerintah Desa Greges.
  - c. Skala prioritas yang ditetapkan belum berdasarkan permasalahan dan potensi penyelesaian masalah yang ada di desa
2. Upaya-upaya yang dilakukan dalam peningkatan transparansi dan akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa di Desa Greges adalah sebagai berikut :
- a. Meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia yang mengelola Dana Desa, dengan upaya penguatan kapasitas aparatur melalui pelatihan atau pengembangan Sumber Daya Manusia atau mengikutkan perangkat dalam diklat-diklat/ Bimbingan Teknis dan dapat bekerjasama dengan perguruan tinggi yang membidangi pengelolaan keuangan dan akuntansi.
  - b. Melibatkan masyarakat dalam musrenbangdes maupun musrenbangdes untuk berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan kemasyarakatan, dengan cara merangkul tokoh masyarakat, kaum muda/karang taruna dan kaum perempuan terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan di desa.
  - c. Menentukan skala prioritas penggunaan Dana Desa dengan memperhatikan penentuan prioritas penggunaan Dana Desa sebagaimana yang telah diamanatkan oleh undang-undang, skala prioritas yang ditetapkan berdasarkan permasalahan dan potensi penyelesaian masalah yang ada di Desa dipilih program/kegiatan yang paling dibutuhkan masyarakat Desa dan yang paling besar kemanafaatannya untuk masyarakat Desa, tepat sasaran dan berkelanjutan manfaat bagi generasi yang akan datang.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka disarankan pada manajemen pemerintah Desa Greges Kecamatan Tembarak Kabupaten Temanggung sebagai berikut :

1. Meyelenggarakan pelatihan atau bimbingan teknis mengenai pengelolaan dana desa bagi perangkat desa.
2. Melibatkan masyarakat dalam musrenbangdes maupun musrenbangdes untuk berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan serta merangkul tokoh masyarakat, kaum muda/karang taruna dan kaum perempuan untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan di desa.

3. Menentukan skala prioritas penggunaan Dana Desa dengan memperhatikan penentuan prioritas penggunaan Dana Desa sebagaimana yang telah diamanatkan oleh undang-undang.

### **Daftar Pustaka**

- Creswell, J.W. (2016). *Research Design-Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran Edisi 4*. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Gunawan, Imam. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktik*. Jakarta:
- Handoko, T. Hani 1996, *Manajemen*, edisi kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Haryanto, Sahrudin, dan Arifuddin, 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama: Universitas Diponegoro. Semarang.
- Huberman dan Miles, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, UI Press, Jakarta.
- Ika Asmawati, Prayitno Basuki, dan Ahmad Rifa'i, 2018, *Kinerja Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Dana Desa*, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*
- Inten Meutia dan Liliana, 2017, *Pengelolaan Keuangan Desa*, *Jurnal akuntansi Multiparadigma*
- Irma Prasetyowati, Hari Purnomo, dan Emmy Ernawati, 2020, *Analisis Pengelolaan Keuangan Alokasi Dana Desa*, *Jurnal Akuntansi*
- Jogiyanto Hartono. (2018). *Metoda Pengumpulan Teknik Analisis Data*. Yogyakarta. Yogyakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Lalolo, Krina Loina. 2003. *Indikator Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Penerbit Badan Perencanaan Pembangunan Nasional: Jakarta
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan RI 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Modul 1-5, Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), LAN BPKP RI, Jakarta.
- Mardiasmo. 2002, *Otonomi Daerah dan Manajemen Keuangan Daerah*, Andi, Yogyakarta.
- Muhammad Ismail, Ari Kuncara Widagdo, Agus Widodo, 2016, *Sistem Akuntansi Pengelolaan Dana Desa*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*
- Nurul Hidayah, dan Lin Wijayanti, 2017, *Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa*, *Jurnal Oktober 2021*
- Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newsbury Park, London,
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2004, *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*, Gava Media, Yogyakarta.
- Sulistyo-Basuki. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia
- Ulber, Silalahi. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung. PT. Refika Aditama
- Lampiran peraturan-peraturan :

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa.

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 113 Tahun 2020 Tentang Rincian (APBN) Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2021

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa.

Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 8 Tahun 2007 tentang Keuangan Desa.

Peraturan Bupati Temanggung Nomor 6 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Desa, Alokasi Dana Desa, Bagi Hasil Pajak Dan Bagi Hasil Retribusi Kabupaten Temanggung Tahun 2021



## **2. Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Kas Pada Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung (Meidi Syaflan, Sulastiningsih, Muhammad Subkhan, Mardi Lestari, Nur Farida)**

### **Pendahuluan**

Kabupaten Temanggung menerima transfer dana desa yang didistribusikan ke 266 desa dengan rincian sebagai berikut berturut-turut tahun 2018, 2019, 2020 adalah sebesar Rp213.042.611.000,00; Rp241.944.648.000,00 dan Rp247.881.825.000,00. Berdasarkan data di atas, diketahui bahwa transfer Dana Desa untuk Kabupaten Temanggung dari tahun ke tahun mengalami tren yang semakin naik. Hal tersebut menunjukkan keseriusan Pemerintah Pusat terhadap perkembangan desa semakin besar.

Pemerintah Desa, dalam mengelola dana desa yang besar memiliki banyak tantangan, misalnya dari segi kesiapan sumber daya, integritas Perangkat Desa dan hal-hal teknis lainnya. Hal tersebut mendorong desa untuk terus menerus meningkatkan performa agar tidak menjadi halangan dalam pencapaian tujuan desa dalam pengelolaan keuangan desa yang akuntabel.

Kas adalah aset lancar yang paling likuid, merupakan aset yang mudah berpindah tangan. Oleh sebab itu, kas memiliki risiko tinggi untuk digelapkan. Banyaknya kasus penggelapan uang, salah satunya karena adanya kesempatan untuk melakukan penyimpangan. Kesempatan untuk berbuat curang menandakan lemahnya pengendalian yang dimiliki. Oleh karena itu, Pemerintah Desa membutuhkan suatu sistem dimana dalam sistem tersebut tidak memungkinkan seseorang untuk melakukan penyimpangan atau perbuatan curang. Sistem tersebut lebih lanjut disebut Sistem Pengendalian Intern Kas.

Hasil sampling BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah menemukan adanya selisih SILPA Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dengan Saldo Kas Bank pada salah satu desa di Kabupaten Temanggung, atas *mandatory* BPK, pemeriksaan dilanjutkan oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung. Berdasarkan kondisi tersebut di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji permasalahan serta mencari alternatif pemecahan masalah terkait dengan pengendalian intern kas pada Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung.

### **Landasan Teori**

Sistem Pengendalian Intern (SPI) berkaitan dengan upaya memastikan bahwa seluruh anggota organisasi menjalankan fungsinya dengan benar untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam perjalanannya, organisasi memiliki risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sebuah sistem yang dapat meminimalisasi dampak dari risiko yang dimiliki. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern pemerintah mendefinisikan sebagai proses yang integratif pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai

untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sedangkan

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Mulyadi (2005:129) menyebutkan bahwa sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga aset organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Tujuan SPI tertuang pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pasal 2 ayat (1) yang menyebutkan bahwa untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Hal tersebut berarti bahwa tujuan SPI adalah untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Untuk mencapai tujuan dari sistem pengendalian intern diperlukan unsur Sistem Pengendalian Intern (SPI) menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 terdiri atas unsur:

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Bagian Kedua Lingkungan Pengendalian Pasal 4 menyebutkan bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

##### a. Penegakan Integritas dan Nilai Etika;

Pasal 5 Penegakan integritas dan nilai etika sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- (1) Menyusun dan menerapkan aturan perilaku;
- (2) Memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah; Menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku;
- (3) Menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern; dan
- (4) Menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

##### b. Komitmen Terhadap Kompetensi;

Pasal 6 Komitmen terhadap kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- (1) Mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah;
- (2) Menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah;

- (3) Menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya; dan
  - (4) Memilih pimpinan Instansi Pemerintah yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.
- c. Kepemimpinan Yang Kondusif;  
Pasal 7 Kepemimpinan yang kondusif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan:
- (1) Mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan;
  - (2) Menerapkan manajemen berbasis kinerja;
  - (3) Mendukung fungsi tertentu dalam penerapan sipip;
  - (4) Melindungi atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah;
  - (5) Melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah; dan
  - (6) Merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, anggaran, program dan kegiatan.
- d. Pembentukan Struktur Organisasi Yang Sesuai Dengan Kebutuhan;  
Pasal 8 Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf d sekurang-kurangnya dilakukan dengan:
- (1) Menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan Instansi Pemerintah;
  - (2) Memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam Instansi Pemerintah;
  - (3) Memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Instansi Pemerintah;
  - (4) Melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis; dan
  - (5) Menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.
- e. Pendelegasian Wewenang Dan Tanggung Jawab Yang Tepat;  
Pasal 9 Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf e sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Instansi Pemerintah;
  - (2) Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan; dan

- (3) Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan SPIP.
- f. Penyusunan dan Penerapan Kebijakan yang Sehat tentang Pembinaan Sumber Daya Manusia;  
Pasal 10 (1) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf f dilaksanakan dengan memperhatikan sekurang- kurangnya hal-hal sebagai berikut:
- (1) Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai;
  - (2) Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen; dan
  - (3) Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.
- g. Perwujudan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Yang Efektif  
Pasal 11 Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf g sekurang-kurangnya harus:
- (1) Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;
  - (2) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah; dan
  - (3) Memelihara dan meningkatkan kualitas tata Kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
- h. Hubungan Kerja Yang Baik Dengan Instansi Pemerintah Terkait.

## 2. Penilaian Risiko

Pasal 13 (2) Penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:

- a. Identifikasi Risiko; dan
- b. Analisis Risiko.

Pasal 16 huruf b menyebutkan bahwa identifikasi risiko menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal.

Pasal 17 ayat (1) menyebutkan bahwa analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.

## 3. Kegiatan Pengendalian

Pasal 18 menyebutkan bahwa penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah;
- b) Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko;

- c) Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
- d) Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
- e) Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis; dan
- f) Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai.

#### 4. Informasi dan Komunikasi

Pasal 41 menyebutkan bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat. Selanjutnya pada Pasal 42 pada ayat (1) menyebutkan bahwa Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif. Pada ayat (2) Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif, pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya:

- a) Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi.
- b) Mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

#### 5. Pemantauan

Pasal 43 ayat (1) menyebutkan bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pemantauan Sistem Pengendalian Intern.

Selanjutnya pada ayat (2) menyebutkan bahwa Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya.

Pasal 44 Pemantauan berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43 ayat (2) diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.

### **Sistem Pengendalian Intern Kas**

Paragraf 8 PSAP No. 01 tentang Penyajian Laporan Keuangan dalam Buletin Teknis Standar Akuntansi Pemerintahan Akuntansi Kas Nomor 14 mendefinisikan Kas sebagai uang tunai dan saldo simpanan di bank yang setiap saat dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan. Menurut Baridwan (2004:83) kas adalah aktiva yang tidak produktif, oleh karena itu harus dijaga agar jumlah kas tidak terlalu besar sehingga tidak ada "*idle cash*". Pengertian tersebut merujuk pada *cash on hand* yaitu kas yang berada di tangan Bendahara.

Kas merupakan harta yang paling likuid dalam kelompok aset. Karenanya kas menjadi alat untuk melaksanakan kegiatan mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi. Saldo kas akan bertambah karena adanya penerimaan kas melalui pendapatan dan penerimaan pembiayaan dan akan berkurang karena adanya pengeluaran kas melalui belanja dan pengeluaran pembiayaan. Pada Pemerintah Desa, penerimaan kas diperoleh dari :

- 1) Pendapatan, yang terdiri dari : Pendapatan Asli Desa, Pendapatan Transfer dan Pendapatan Lain-lain.

- 2) Penerimaan Pembiayaan, yang terdiri dari penerimaan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (Silpa) tahun sebelumnya.

Sedangkan pengeluaran kas meliputi:

- 1) Belanja, yang terdiri dari belanja pegawai, belanja barang dan jasa dan belanja modal.
- 2) Pengeluaran Pembiayaan, yang terdiri dari Penyertaan Modal dan Pembentukan Dana Cadangan.

Demi tercapainya efektifitas Sistem Pengendalian Intern (SPI) Kas, suatu organisasi harus memiliki unsur sistem pengendalian internal. Mulyadi (2005) menyebutkan bahwa karyawan yang jujur dan ahli dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan efisien dan efektif, meskipun hanya sedikit unsur pengendalian internal yang mendukungnya. Selanjutnya, Mulyadi (2005) menyebutkan bahwa unsur pengendalian internal dalam sistem akuntansi pengeluaran kas dirancang dengan merinci unsur organisasi, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan, serta unsur praktik yang sehat seperti disajikan berikut:

#### **Organisasi**

- 1) Fungsi penyimpanan kas harus terpisah dari fungsi akuntansi.
- 2) Transaksi penerimaan dan pengeluaran kas tidak boleh dilaksanakan sendiri oleh Bagian Kasa sejak awal sampai akhir, tanpa campur tangan dari fungsi yang lain.

#### **Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan**

- 1) Pengeluaran kas harus mendapat otorisasi dari pejabat yang berwenang.
- 2) Pembukuan dan penutupan rekening bank harus mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang.
- 3) Pencatatan dalam jurnal pengeluaran kas harus didasarkan bukti kas keluar yang telah mendapat otorisasi dari pejabat yang berwenang dan yang dilampiri dengan dokumen pendukung yang lengkap.

#### **Praktik yang sehat**

- 1) Saldo kas yang disimpan di perusahaan harus dilindungi dari kemungkinan pencurian atau penggunaan yang tidak semestinya.
- 2) Dokumen dasar dan dokumen pendukung transaksi pengeluaran kas harus dibubuhi cap "lunas" oleh bagian Kasa setelah transaksi pengeluaran kas.
- 3) Penggunaan rekening koran bank (bank statement), yang merupakan informasi dari pihak ketiga, untuk mengecek ketelitian catatan kas oleh fungsi pemeriksa intern (internal audit function) yang merupakan fungsi yang tidak terlibat dalam pencatatan dan penyimpanan kas.
- 4) Semua pengeluaran kas harus dilakukan dengan cek atas nama perusahaan penerima pembayaran atau dengan pemindahbukuan.

- 5) Secara periodik diadakan pencocokan jumlah fisik kas yang ada di perusahaan dengan jumlah kas menurut catatan akuntansi
- 6) Kasir dilengkapi dengan alat-alat yang mencegah terjadinya pencurian terhadap kas yang disimpan di perusahaan (misalnya mesin register cash, lemari besi dan strong room).

Dalam rangka melindungi aset dari kemungkinan pencurian atau penggunaan yang tidak semestinya, suatu institusi seharusnya melakukan *cash opname* yaitu pengecekan terhadap rill uang kas di tangan Bendahara secara periodik. Dwiki (2018) menyebutkan bahwa tujuan dilakukannya *cash opname* sebenarnya adalah lebih kepada fungsi pengendalian kas. Pemerintah Kabupaten Temanggung menerbitkan Peraturan Bupati Temanggung Nomor 50 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa. Di dalamnya berisi mengenai ketentuan dalam mengendalikan keuangan desa, antara lain pada Pasal 54 yang menyebutkan bahwa Kaur Keuangan dapat menyimpan uang tunai dengan jumlah paling banyak Rp10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah) untuk memenuhi kebutuhan operasional pemerintah Desa. Hal tersebut untuk mengantisipasi adanya uang menganggur yang terlalu besar. Jika terdapat banyak uang menganggur, maka akan terjadi potensi penggunaan uang yang tidak semestinya.

Selanjutnya, pada Pasal 77 ayat (1) menyebutkan bahwa Pengeluaran atas beban APB Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 74 ayat (3) untuk belanja desa di atas Rp5.000.000,00 (lima juta rupiah) dilakukan secara transfer rekening bank. Ketentuan transaksi non tunai ini untuk mengantisipasi adanya potensi penggelapan saat uang berada di tangan Bendahara. Potensi lain, saat transaksi dilakukan secara tunai adalah adanya pengalihan penggunaan uang ke belanja yang tidak sesuai dengan ketentuan.

### **Whistle Blowing System (WBS)**

Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2019 tentang Pedoman Penanganan Pengaduan (*Whistle Blowing System*) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Temanggung menyebutkan bahwa *Whistle Blowing System* adalah mekanisme bagi pemerintah daerah dalam pelaporan atas dugaan terjadinya pelanggaran, penyelewengan atau kecurangan yang merugikan daerah/negara atau hal-hal lain yang melanggar kode etik dan/atau peraturan perundang-undangan. Peraturan Bupati tersebut mengatur mengenai tata cara pengaduan, saluran pengaduan serta perlindungan terhadap pelapor pengaduan.

### **Metode Penelitian**

Untuk mengetahui faktor penyebab dari tidak efektifnya sistem pengendalian kas internal serta merumuskan upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas SPI dilakukan analisis kualitatif deskriptif. Alasan Desa Purbosari diambil sebagai obyek penelitian adalah karena terdapat selisih pencatatan antara SILPA Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dengan kas pada Bendahara (yang terdiri dari Saldo pada rekening tabungan dan kas di tangan Bendahara). Penelitian ini menggunakan data yang berasal dari sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait, yaitu Kepala Desa Purbosari, Sekretaris Desa Purbosari, Bendahara Desa Purbosari, Kasi Pemberdayaan

Masyarakat Desa Kecamatan Ngadirejo, Pendamping Desa pada Kecamatan Ngadirejo, Kepala Bidang Perencanaan Pembangunan dan Pengelolaan Keuangan Desa Dinpermades dan Pengelola WBS Kabupaten Temanggung. Sedangkan data sekunder, antara lain: Visi misi Desa Purbosari, Profil Desa Purbosari, Rekening Koran atas nama Pemdes Purbosari Kecamatan Ngadirejo Nomor rekening 10.04.000023, Laporan Realisasi Anggaran Desa Purbosari Tahun 2018 s.d 2020, data ini diperoleh dari website desa Purbsari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung.

Selain wawancara dengan beberapa informan di atas, dilakukan juga *Focus Group Discussion* (FGD), observasi serta dokumentasi. Metode analisis dan penyajian data menggunakan tahapan menurut Miles dan Huberman (2020) dalam tiga alur kegiatan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga simpulan-simpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Hal tersebut berarti bahwa perlu melakukan pengecekan berulang terhadap sumber informan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah data yang sesungguhnya.

3. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

4. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya.

### Hasil Penelitian

Secara administratif Desa purbosari terletak di wilayah Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung Provinsi Jawa Tengah. Sedangkan secara astronomi Desa Purbosari terletak pada koordinat 7 15' 07,0" LS – 110 01' 37,4" BT dan berada di lereng Gunung Sindoro pada ketinggian 1.174 meter di atas permukaan air laut.

Tabel tabel berikut menyajikan laporan keuangan Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung.

**Tabel 4.1. Laporan Realisasi Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Tahun Anggaran 2018**

KODE REKENING	URAIAN	JUMLAH ANGGARAN (Rp)	JUMLAH REALISASI (Rp)	LEBIH (KURANG) (Rp)
1	PENDAPATAN	2.166.219.050	2.158.324.173	7.894.877
1.1	Pendapatan Asli Desa	500.661.250	492.766.373	7.894.877
1.1.1	Hasil Usaha Desa		203.250	- 203.250
1.1.2	Hasil Aset Desa	495.000.000	487.500.000	7.500.000



1.1.4	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	5.661.250	5.063.123	598.127
<b>1.2</b>	<b>Pendapatan Transfer</b>	<b>1.665.557.800</b>	<b>1.665.557.800</b>	-
1.2.1	Dana Desa	809.478.000	809.478.000	-
1.2.2	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	17.972.200	17.972.200	-
1.2.3	Alokasi Dana Desa	333.107.600	333.107.600	-
1.2.4	Bantuan Keuangan Provinsi	55.000.000	55.000.000	-
1.2.5	Bantuan Keuangan Kabupaten/Kota	450.000.000	450.000.000	-
<b>2</b>	<b>BELANJA</b>	<b>2.307.038.411</b>	<b>2.240.967.150</b>	<b>66.071.261</b>
2.1	Bidang Penyelenggaraan Pemerintah Desa	812.437.911	785.640.950	26.796.961
2.2	Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa	1.158.025.000	1.134.848.200	23.176.800
2.3	Bidang Pembinaan Kemasyarakatan	65.750.000	60.700.000	5.050.000
2.4	Bidang Pemberdayaan Masyarakat	270.825.500	259.778.000	11.047.500
	<b>SURPLUS/DEFISIT</b>	<b>- 140.819.361</b>	<b>- 82.642.977</b>	<b>- 58.176.384</b>
<b>3</b>	<b>PEMBIAYAAN</b>	<b>140.819.361</b>	<b>140.819.361</b>	-
3.1	Penerimaan Pembiayaan	160.819.361	160.819.361	-
3.1.1	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sebelumnya	160.819.361	160.819.361	-
<b>3.2</b>	<b>Pengeluaran Pembiayaan</b>	<b>20.000.000</b>	<b>20.000.000</b>	-
3.2.2	Penyertaan Modal Desa	20.000.000	20.000.000	-
	<b>SISA LEBIH/(KURANG) PERHITUNGAN ANGGARAN</b>	-	<b>58.176.384</b>	<b>- 58.176.384</b>

Sumber: Peraturan Desa Nomor 1 Tahun 2019 tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2018

**Tabel 4.2 Laporan Realisasi Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun Anggaran 2019**

Kode Rekening	URAIAN	JUMLAH ANGGARAN (Rp)	JUMLAH REALISASI (Rp)	LEBIH (KURANG) (Rp)
<b>1</b>	<b>PENDAPATAN</b>	<b>2.236.222.000</b>	<b>2.234.393.995</b>	<b>1.828.005</b>
<b>1.1</b>	<b>Pendapatan Asli Desa</b>	<b>498.000.000</b>	<b>496.376.000</b>	<b>1.624.000</b>
1.1.1	Hasil Usaha Desa	2.000.000	376.000	1.624.000
1.1.2	Hasil Aset Desa	94.750.000	94.750.000	-
1.1.4	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	401.250.000	401.250.000	-
<b>1.2</b>	<b>Pendapatan Transfer</b>	<b>1.732.722.000</b>	<b>1.732.722.000</b>	-
1.2.1	Dana Desa	993.223.000	993.223.000	-
1.2.2	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	18.926.000	18.926.000	-
1.2.3	Alokasi Dana Desa	376.293.000	376.293.000	-
1.2.4	Bantuan Keuangan Provinsi	255.000.000	255.000.000	-
1.2.5	Bantuan Keuangan Kabupaten/Kota	89.280.000	89.280.000	-
<b>1.3</b>	<b>Pendapatan Lain-Lain</b>	<b>5.500.000</b>	<b>5.295.995</b>	<b>204.005</b>
	Bunga Bank	5.500.000	5.295.995	204.005
<b>2</b>	<b>BELANJA</b>	<b>2.294.398.384</b>	<b>2.029.928.500</b>	<b>264.469.884</b>
2.1	Bidang Penyelenggaraan	907.465.999	873.222.900	34.243.099

	Pemerintah Desa			
2.2	Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa	1.024.012.385	1.010.615.600	13.396.785
2.3	Bidang Pembinaan Kemasyarakatan	96.500.000	83.670.000	12.830.000
2.4	Bidang Pemberdayaan Masyarakat	262.420.000	62.420.000	200.000.000
2.5	Bidang Penanggulangan Bencana, Darurat	4.000.000	-	4.000.000
	<b>SURPLUS/DEFISIT</b>	<b>- 58.176.384</b>	<b>204.465.495</b>	<b>- 262.641.879</b>
<b>3</b>	<b>PEMBIAYAAN</b>	<b>58.176.384</b>	<b>58.176.384</b>	<b>-</b>
3.1	Penerimaan Pembiayaan	58.176.384	58.176.384	-
3.1.1	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sebelumnya	58.176.384	58.176.384	-
3.2	Pengeluaran Pembiayaan	-	-	-
3.2.2	Penyertaan Modal Desa	-	-	-
	<b>SISA LEBIH/(KURANG) PERHITUNGAN ANGGARAN</b>	<b>-</b>	<b>262.641.879</b>	<b>- 262.641.879</b>

Sumber: Peraturan Desa Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2019

**Tabel 4.3 Laporan Realisasi Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun Anggaran 2020**

Kode Rekening	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	LEBIH /KURANG (Rp)
<b>1</b>	<b>PENDAPATAN</b>	<b>2.965.448.900</b>	<b>2.967.890.969</b>	<b>- 2.442.069</b>
<b>1.1</b>	<b>Pendapatan Asli Desa</b>	<b>413.500.000</b>	<b>413.800.000</b>	<b>- 300.000</b>
1.1.1	Hasil Usaha Desa	1.000.000	1.300.000	- 300.000
1.1.2	Hasil Aset Desa	32.500.000	32.500.000	-
1.1.4	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	380.000.000	380.000.000	-
<b>1.2</b>	<b>Pendapatan Transfer</b>	<b>2.539.448.900</b>	<b>2.539.448.900</b>	<b>-</b>
1.2.1	Dana Desa	1.059.532.000	1.059.532.000	-
1.2.2	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	23.345.900	23.345.900	-
1.2.3	Alokasi Dana Desa	397.182.700	397.182.700	-
1.2.4	Bantuan Keuangan Provinsi	355.000.000	355.000.000	-
1.2.5	Bantuan Keuangan Kabupaten/Kota	704.388.300	704.388.300	-
<b>1.3</b>	<b>Pendapatan Lain-Lain</b>	<b>12.500.000</b>	<b>14.642.069</b>	<b>- 2.142.069</b>
	Bunga Bank	12.500.000	14.642.069	- 2.142.069
<b>2</b>	<b>BELANJA</b>	<b>3.228.080.779</b>	<b>3.150.123.417</b>	<b>77.957.362</b>
2.1	Bidang Penyelenggaraan Pemerintah Desa	975.303.494	943.070.632	32.232.862
2.2	Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa	1.094.619.600	1.055.460.500	39.159.100

2.3	Bidang Pembinaan Masyarakat	130.500.000	130.283.000	217.000
2.4	Bidang Pemberdayaan Masyarakat	441.294.000	439.950.000	1.344.000
2.5	Bidang Penanggulangan Bencana, Darurat	586.363.685	581.359.285	5.004.400
	<b>SURPLUS/DEFISIT</b>	<b>- 262.631.879</b>	<b>- 182.232.448</b>	<b>- 80.399.431</b>
<b>3</b>	<b>PEMBIAYAAN</b>	<b>262.631.879</b>	<b>262.631.879</b>	<b>-</b>
<b>3.1</b>	<b>Penerimaan Pembiayaan</b>	<b>262.631.879</b>	<b>262.631.879</b>	<b>-</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sebelumnya</b>	<b>262.631.879</b>	<b>262.631.879</b>	<b>-</b>
3.2	Pengeluaran Pembiayaan	-	-	-
3.2.2	Penyertaan Modal Desa	-	-	-
	<b>SISA LEBIH/(KURANG) PERHITUNGAN ANGGARAN</b>	<b>-</b>	<b>80.399.431</b>	<b>- 80.399.431</b>

Sumber: Peraturan Desa Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2020

Berdasarkan penelusuran dokumen rekening koran dan hasil wawancara dengan para informan, diketahui terdapat perbedaan saldo kas sebagaimana berikut :

**Tabel 4.4 Selisih Saldo Kas**

Keterangan	2018	2019	2020
Rekening Koran	13.564.494	225.173.239	57.356.624
Kas di tangan Bendahara	-	-	-
Kas pada Bendahara	13.564.494	225.173.239	57.356.624
Kas menurut Silpa LRA	58.176.384	262.641.879	80.399.431
Selisih	-44.611.890	-37.468.640	-23.042.807

Sumber : Rekening koran dan LRA (diolah)

### **Sistem Pengendalian Intern Kas Desa Purbosari**

Untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan Sistem Pengendalian Intern Kas Pada Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung belum efektif digunakan analisis hasil wawancara dan FGD dengan para informan. Hasilnya sebagai berikut:

#### **Penegakan Integritas dan Nilai Etika**

Pertanyaan mengenai Penegakan Integritas dan Nilai Etika, sebagai berikut:

1. Apakah Pemerintah Desa Purbosari telah menyusun dan menerapkan aturan perilaku yang berisi tentang standar perilaku etis, praktik yang dapat diterima dan praktik yang tidak dapat diterima?
2. Apakah Perangkat desa memperlihatkan bahwa yang bersangkutan mengetahui perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, hukuman yang akan dikenakan terhadap perilaku yang tidak dapat diterima dan tindakan yang harus

dilakukan jika yang bersangkutan mengetahui adanya sikap perilaku yang tidak dapat diterima?

Kepala Desa menyatakan bahwa *"Pemerintah Desa Purbosari menerapkan aturan perilaku berdasar pada Peraturan Bupati tentang Disiplin Perangkat Desa. Terhadap Peraturan tersebut sudah dilakukan sosialisasi baik dari kutipan ataupun penyampaian sisipan pada suatu acara. Terhadap penyimpangan atas pelanggaran aturan perilaku, teguran dilakukan secara lisan kepada perangkat desa yang melakukan pelanggaran"*.

Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Pemerintah Desa Purbosari belum menyusun Perdes mengenai kode etik, namun menggunakan aturan berdasarkan Peraturan Bupati tentang Disiplin Perangkat Desa. Terhadap aturan tersebut, belum semua perangkat desa memahami aturan meskipun sudah ada sosialisasi"*. Bendahara menyatakan bahwa *"Belum menyusun Perdes mengenai kode etik, namun menggunakan aturan berdasarkan Peraturan Bupati tentang Disiplin Perangkat Desa. Perangkat Desa belum sepenuhnya memahami aturan tersebut karena hanya beberapa point saja dalam perbup tersebut yang disosialisasikan"*.

### **Komitmen terhadap Kompetensi**

Pertanyaan mengenai Komitmen terhadap Kompetensi, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat proses untuk memastikan bahwa perangkat desa yang terpilih untuk menduduki suatu jabatan telah memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan. (adanya tes untuk pemilihan perangkat desa)?
2. Apakah Pemerintah Desa Purbosari menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu perangkat desa mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya?

Kepala Desa menyatakan bahwa *"Dalam memastikan bahwa perangkat desa yang terpilih untuk menduduki suatu jabatan telah memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, Desa Purbosari telah melaksanakan sesuai dengan Petunjuk Teknis berdasarkan Peraturan Bupati. Sedangkan untuk membantu perangkat desa mempertahankan dan meningkatkan kompetensi, Desa Purbosari menyelenggarakan pelatihan dan bimbingan dengan mengundang narasumber baik dari kecamatan maupun yang lainnya"*.

Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Dalam memastikan bahwa perangkat desa yang terpilih untuk menduduki suatu jabatan telah memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, Pemerintah Desa Purbosari melaksanakan tes untuk pemilihan perangkat desa sesuai dengan aturan yang ada. Pemerintah Desa juga telah menyelenggarakan peningkatan kapasitas perangkat desa dengan mengikuti pembinaan mulai dari tingkat kecamatan/kabupaten"*.

Bendahara menyatakan bahwa *"Ada tes kompetensi dasar dalam pemilihan/pengangkatan perangkat desa, dengan berdasar Perbup Pengisian/Pengangkatan Perangkat Desa. Pemerintah Desa Purbosari menyelenggarakan pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas dari personal perangkat desa agar lebih mendalami tugas dan fungsi"*.

## **Kepemimpinan yang Kondusif**

Pertanyaan mengenai Kepemimpinan yang Kondusif, sebagai berikut:

1. Apakah Kepala Desa memiliki sikap yang positif dan responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan?

Kepala Desa menyatakan bahwa *"Saya mengetahui dan merespon secara positif dengan keadaan keuangan desa"*. Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Kepala Desa memiliki sikap positif dan responsif terhadap pelaporan keuangan, terbukti setiap bulan ada pelaporan keuangan lewat Laporan Realisasi Keuangan dan setiap akhir tahun mengadakan Musdes Pertanggungjawaban Anggaran"*. Bendahara menyatakan bahwa *"Kepala Desa merespon positif pelaporan yang berkaitan dengan keuangan"*.

## **Struktur Organisasi**

Pertanyaan mengenai Struktur Organisasi, sebagai berikut:

1. Apakah Kepala Desa memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab kepada perangkat desa?
2. Apakah Kepala Desa memastikan bahwa perangkat desa memahami tanggung jawab masing-masing?
3. Apakah Pemerintah Desa menetapkan jumlah perangkat yang sesuai kebutuhan?

Kepala Desa menyatakan bahwa *"Saya sudah menyampaikan wewenang kepada perangkat desa sesuai dengan aturan yang ada. Saya memastikan bahwa secara umum perangkat desa sudah memahami tanggung jawab masing-masing perangkat desa. Saya telah menetapkan jumlah perangkat sesuai dengan kebutuhan"*. Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Kepala Desa sudah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada perangkat desa sesuai dengan Perdes Susunan Organisasi Tata Kerja (SOTK) yang ada. Kepala Desa telah memastikan perangkat desa memahami tanggung jawab perangkat dengan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap suatu pekerjaan. Desa Purbosari telah memiliki perangkat sesuai kebutuhan dan aturan sesuai klasifikasi desa"*. Bendahara menyatakan bahwa *"Tugas dan tanggung jawab sudah dijelaskan oleh Kepala Desa. Dalam hal situasional ada perangkat desa yang membantu tugas lain. Pemerintah Desa telah menetapkan perangkat sesuai dengan kebutuhan"*.

## **Pendelegasian Wewenang Dan Tanggung Jawab**

Pertanyaan mengenai Pendelegasian Wewenang Dan Tanggung Jawab, sebagai berikut: Apakah wewenang diberikan kepada perangkat desa yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan?

Kepala Desa menyatakan bahwa *"Wewenang secara umum diberikan kepada perangkat desa sesuai dengan tingkat tanggung jawab kecuali pada sistem keuangan desa masih perlunya kejelasan tupoksi"*. Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Secara umum wewenang diberikan kepada perangkat desa sesuai dengan tanggung jawab, namun untuk fungsi kebhendahaan memang belum tepat, karena Kaur Keuangan selain berfungsi sebagai fungsi penyimpanan juga sebagai fungsi akuntansi"*. Bendahara menyatakan bahwa *"Sebagian besar wewenang sudah diberikan sesuai tingkat tanggung jawab masing-masing"*.

## Penilaian Risiko

Pertanyaan mengenai Penetapan Tujuan Instansi, sebagai berikut: (1) Apakah Kepala Desa menetapkan tujuan Instansi Pemerintah secara keseluruhan dalam bentuk misi, tujuan dan sasaran, sebagaimana dituangkan dalam rencana strategis dan rencana kinerja tahunan? (2) Apakah seluruh tujuan Pemerintah Desa secara jelas dikomunikasikan pada semua perangkat desa sehingga Kepala Desa mendapatkan umpan balik, yang menandakan bahwa komunikasi tersebut berjalan secara efektif?

Kepala Desa menyatakan bahwa *"Saya menetapkan tujuan Instansi Pemerintah secara keseluruhan dalam bentuk misi, tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam RPJMDes. Tujuan tersebut saya komunikasikan kepada perangkat desa"*. Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Kepala Desa menetapkan tujuan Instansi Pemerintah dalam bentuk misi, tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam RPJMDes. Tujuan Pemerintah Desa sudah dikomunikasikan kepada perangkat desa"*. Bendahara menyatakan bahwa *"Kepala Desa menetapkan tujuan Instansi Pemerintah yang dituangkan dalam RPJMDes dan setiap tahunnya tertuang dalam RKPDes. Tujuan Pemerintah Desa sudah dikomunikasikan melalui Musrenbang"*.

Pertanyaan mengenai Identifikasi Risiko, sebagai berikut: Apakah risiko yang timbul dari akses perangkat desa yang tidak berwenang terhadap aset yang rawan sudah dipertimbangkan?. Kepala Desa menyatakan bahwa *"Tidak adanya akses untuk perangkat desa yang tidak berwenang"*. Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Risiko yang timbul dari akses perangkat desa yang tidak berwenang terhadap aset yang rawan sudah dipertimbangkan, yaitu Selain Bendahara, perangkat yang lain tidak bisa mengakses kas desa"*. Bendahara menyatakan bahwa *"Pengamanan aset-aset rawan diantisipasi dengan pengendalian melalui pengamanan lebih"*. Pendamping Desa di Kecamatan Ngadirejo menyatakan bahwa : *"Dalam penggunaan Aplikasi Siskeudes ada kendala error, Error terjadi pada saat sistem di-onlinekan. Jumlah realisasi anggaran menjadi membengkak dan tidak menunjukkan belanja yang sesungguhnya pada Siskeudes. Dari pihak Tenaga Ahli Temanggung sudah konsultasi ke BPKP provinsi namun belum ada solusi, terakhir sempat direstart oleh BPKP pusat namun angka tidak berubah"*.

## Kegiatan Pengendalian Manajemen

Pertanyaan mengenai kegiatan pengendalian sebagai berikut: (1) Apakah Kepala Desa pada setiap tingkatan kegiatan mereviu laporan kinerja dan mengukur hasil dibandingkan target, anggaran, prakiraan, dan kinerja periode yang lalu? (2) Apakah Pejabat pengelola keuangan dan pejabat pelaksana tugas operasional mereviu serta membandingkan kinerja keuangan, anggaran, dan operasional dengan hasil yang direncanakan atau diharapkan?

Kepala Desa menyatakan bahwa *"Saya melakukan evaluasi kegiatan dan membandingkan kegiatan dengan periode sebelumnya dengan harapan lebih baik ke depan"*. Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Pejabat pengelola keuangan melakukan reviu melalui monev progres kegiatan secara periodik"*.

## Informasi Dan Komunikasi

Pertanyaan mengenai Informasi, sebagai berikut: Apakah informasi disediakan tepat waktu agar dapat dilaksanakan pemantauan transaksi keuangan sehingga memungkinkan dilakukan tindakan korektif secara cepat?. Sekretaris Desa dan Bendahara menyatakan bahwa *"Informasi disediakan tepat waktu agar dapat dilaksanakan pemantauan transaksi keuangan"*. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kecamatan Ngadirejo menyatakan bahwa *"Pelaporan keuangan Desa Purbosari telah disediakan tepat waktu"*. Kesimpulan : Informasi telah disediakan tepat waktu sehingga dapat dilakukan tindakan korektif jika terjadi kesalahan.

Pertanyaan mengenai Komunikasi, sebagai berikut: Apakah pegawai mengetahui adanya jaminan tidak akan ada tindakan 'balas dendam' (reprisal) jika melaporkan informasi yang negatif, perilaku yang tidak benar, atau penyimpangan?. Kepala Desa, Sekretaris Desa dan Bendahara menyatakan bahwa *"Belum adanya jaminan tidak akan ada tindakan 'balas dendam' (reprisal) jika melaporkan informasi yang negatif/penyimpangan"*. Kesimpulan : Belum adanya perlindungan terhadap pelaporan mengenai penyimpangan. Kemudian dilakukan wawancara terhadap Pengelola WBS Kabupaten Temanggung. Pengelola WBS Kabupaten Temanggung menyatakan bahwa *"Pemerintah Kabupaten Temanggung memiliki saluran pengaduan berdasar pada Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2019 tentang Pedoman Penanganan Pengaduan (Whistle Blowing System) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Temanggung, Perbup tersebut telah disosialisasikan kepada OPD di wilayah Kabupaten Temanggung, namun belum dilakukan sosialisasi ke desa-desa di wilayah Kabupaten Temanggung"*.

## Pemantauan

Pertanyaan mengenai Pemantauan, sebagai berikut: Apakah data dalam pencatatan keuangan dicatat secara berkala dan dibandingkan dengan aset fisiknya?. Sekretaris Desa menyatakan bahwa *"Data dalam pencatatan dicatat secara berkala dan dibandingkan dengan aset fisiknya pada Kartu Inventaris Barang (KIB)"*. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kecamatan Ngadirejo menyatakan bahwa *"Dalam rangka pelaksanaan pemantauan, saya melaksanakan pembinaan mengenai pengelolaan keuangan desa, verifikasi kelengkapan SPP untuk pencairan dana. Keyakinan terhadap transaksi dan kejadian yang valid yang diproses dan dientri dalam pencatatan keuangan sebatas pada kelengkapan pendukung yang telah sesuai dengan peraturan"*. Kesimpulan : Pemantauan telah dilaksanakan, namun terbatas pada kelengkapan pendukung yang telah sesuai dengan peraturan.

## Temuan Menarik

### 1. Faktor-faktor yang menyebabkan Sistem Pengendalian Intern Kas Pada Desa Purbosari belum efektif

Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan Sistem Pengendalian Intern Kas Pada Desa Purbosari belum efektif yaitu sebagai berikut :

**a. Belum terdapat pemisahan fungsi antara fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi.**

Desa Purbosari belum melakukan pemisahan fungsi antara fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi. Kedua fungsi tersebut dilakukan oleh Bendahara Desa. Saat fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi dilakukan oleh 1 (satu) orang, maka akan menimbulkan risiko penyelewengan kas.

**b. Pengendalian fisik atas aset belum dilakukan dengan maksimal.**

Desa Purbosari belum melaksanakan pengendalian fisik atas aset dengan maksimal yaitu belum melakukan pengecekan kas di Bendahara dan saldo bank dibandingkan dengan saldo Silpa LRA secara periodik. Hal tersebut menunjukkan belum terdapat pengendalian terhadap saldo kas agar terlindungi dari kemungkinan pencurian atau penggunaan yang tidak semestinya.

**c. Adanya kelemahan dari Siskeudes, yaitu rawan *error*.**

Seperti halnya aplikasi-aplikasi lain, Siskeudes memiliki risiko *error system* saat digunakan. Selama ini, aplikasi Siskeudes di Kabupaten Temanggung dilaksanakan secara offline, namun pada saat *dionlinekan*, sistem mengalami kendala *error*. *Error* aplikasi berisiko pada ketidaksiapan desa untuk menyediakan data keuangan yang akurat dan tepat waktu. Di sisi lain, Bendahara Desa hanya mengandalkan Siskeudes dalam pencatatan keuangan dan tidak memiliki pembukuan manual sebagai *controller* pencatatan keuangan.

**d. Belum adanya pemahaman mengenai perlindungan terhadap pelaporan penyimpangan.**

Desa Purbosari, dalam melaksanakan tata kelola pemerintahan belum mengedepankan kebebasan dalam mengungkapkan informasi. Jika personil mengetahui adanya tindakan menyimpang, maka ada keengganan untuk melaporkan penyimpangan tersebut. Hal tersebut karena personil pada Pemerintahan Desa Purbosari belum memiliki pemahaman mengenai perlindungan terhadap pelaporan penyimpangan, terbukti pada saat ditemukan selisih antara Silpa LRA dengan saldo kas pada Bendahara, tidak ada laporan kepada pihak kecamatan maupun kabupaten.

Pemerintah Kabupaten Temanggung sendiri telah memiliki regulasi yang mengatur tentang perlindungan pelaporan penyimpangan yaitu Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2019 tentang Pedoman Penanganan Pengaduan (*Whistle Blowing System*) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Temanggung. Perbup ini mengatur mengenai tata cara pengaduan, saluran



pengaduan serta perlindungan terhadap pengadu. Perbup ini masuk dalam himpunan regulasi Kabupaten Temanggung pada alamat <http://jdih.temanggungkab.go.id/> yang dapat diakses oleh setiap orang. Sosialisasi perbup WBS ini masih terbatas di lingkungan Pemerintah Daerah dan belum mencakup Pemerintahan Desa yang ada di Kabupaten Temanggung.

## 2. Upaya peningkatan efektifitas Sistem Pengendalian Intern Kas pada Desa Purbosari

- a. **Terkait dengan faktor “Tidak terdapat pemisahan fungsi antara fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi”** upaya yang dilakukan adalah melakukan pemisahan fungsi antara fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi. Saat fungsi penyimpanan kas dan fungsi akuntansi dilakukan oleh personil yang berbeda, maka akan terwujud mekanisme pengecekan satu sama lain sehingga risiko salah saji dan penyimpangan kas akan diminimalisir.
- b. **Terkait dengan faktor “Pengendalian fisik atas aset belum dilakukan dengan maksimal”** upaya yang dilakukan adalah penghitungan fisik (*cash opname*) dan pencocokan saldo kas setiap periode tertentu. *Cash Opname* dilakukan dengan menghitung setiap pecahan rupiah yang ada di tangan Bendahara dan menuangkannya dalam Berita Acara *Cash Opname*. Hasil *cash opname* kemudian dicocokkan dengan Buku Kas Tunai Bendahara. Pengecekan kesesuaian jumlah juga dilakukan dengan penelusuran rekening koran dengan Buku Kas Bank, sehingga jumlah saldo pada Bendahara baik pada tangan Bendahara maupun pada bank sesuai dengan pencatatan pembukuannya.
- c. **Terkait dengan faktor “Adanya kelemahan dari Siskeudes, yaitu rawan error”** upaya yang dilakukan adalah melengkapi dengan pembukuan manual sebagai *back up* Aplikasi Siskeudes. Penyusunan pembukuan manual ini penting untuk dilaksanakan sebagai bentuk pengendalian intern kas atas risiko tinggi yang menjadi kelemahan siskeudes.
- d. **Terkait dengan faktor “Belum adanya pemahaman mengenai perlindungan terhadap pelaporan penyimpangan”** upaya yang dilakukan adalah memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai perlindungan terhadap pelaporan penyimpangan sehingga personil yang mengetahui adanya penyimpangan akan lebih berani untuk melaporkan.

### Pembelajaran Dari Desa Purbosari

Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai Sistem Pengendalian Intern Kas pada Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang menyebabkan Sistem Pengendalian Intern Kas pada Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung belum efektif, adalah:
  - a. Belum terdapat pemisahan fungsi antara fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi.
  - b. Pengendalian fisik atas aset belum dilakukan dengan maksimal.
  - c. Adanya kelemahan dari Siskeudes, yaitu rawan error.
  - d. Belum adanya pemahaman mengenai perlindungan terhadap pelaporan penyimpangan.
2. Upaya peningkatan efektifitas Sistem Pengendalian Intern Kas pada Desa Purbosari Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung, adalah:
  - a. Melakukan pemisahan fungsi antara fungsi penyimpanan kas dengan fungsi akuntansi.
  - b. Melakukan penghitungan fisik (cash opname) dan pencocokan saldo kas setiap periode tertentu.
  - c. Melengkapi dengan pembukuan manual sebagai back up Aplikasi Siskeudes.
  - d. Memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai perlindungan terhadap pelaporan penyimpangan.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya agar menambah dan memperluas obyek penelitian dan lingkup penelitian.
2. Untuk Desa Purbosari:
  - a. Membangun struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas khususnya terkait dengan penanganan kas.
  - b. Meningkatkan praktik yang sehat terkait SPI Kas.
  - c. Menyelenggarakan pembukuan manual sebagai *back up*.
  - d. Sosialisasi Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2019 tentang Pedoman Penanganan Pengaduan (*Whistle Blowing System*) oleh Pengelola WBS.

## Daftar Pustaka

Alhamid dan Anufia, 2019. *Resume: Instrumen Pengumpulan Data*. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Sorong.

<https://www.google.com/search?q=instrumen+penelitian>.

Dwiki, 2018. *Cash Opname*. <https://dconsultingbusinessconsultant.com/cash-opname/> [diakses 8 Februari 2022].

Fanola, Fregi. 2018. *Analisis Sistem Pengendalian Intern Kas Pada PT. Bintika Bangunusa Medan*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. <https://scholar.google.com/scholar>.

- Hardani, dkk., 2020. E book Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Cetakan I. CV Pustaka Ilmu : Yogyakarta. Tersedia dari <https://perpustakaan.gunungsitolikota.go.id/>
- Kabupaten Temanggung, 2018. *Peraturan Bupati Temanggung Nomor 50 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa*. Pemerintah Kabupaten Temanggung : Temanggung.
- Kabupaten Temanggung, 2019. *Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2019 tentang Pedoman Penanganan Pengaduan (Whistle Blowing System) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Temanggung* : Temanggung.
- Kabupaten Temanggung, 2021. *Peraturan Bupati Temanggung Nomor 21 Tahun 2021 tentang Tugas Dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Temanggung*. Pemerintah Kabupaten Temanggung : Temanggung.
- Kabupaten Temanggung, 2021. *Peraturan Bupati Temanggung Nomor 35 Tahun 2021 tentang Tugas Dan Fungsi Kecamatan Di Kabupaten Temanggung*. Pemerintah Kabupaten Temanggung : Temanggung.
- Komite Standar Akuntansi Pemerintahan. 2005. *Buletin Teknis Standar Akuntansi Pemerintahan Nomor 14 tentang Akuntansi Kas*. KSAP.
- Moleong, Lexy. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Mulyadi, 2005. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat : Jakarta.
- Murni Sari, Retno, 2020. *Internal Control Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Dana Desa*. Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi, Vol.11 No.2 Tahun 2020 Hlm.: 212-232.
- Pemerintah Indonesia, 1979. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa*. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia, 2008. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia, 2018. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa*. Jakarta.
- Shofiyatunni'mah Arin (2016). *Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Pengeluaran Kas PT. MM. Universitas Airlangga*. Diakses dari <https://scholar.google.com/scholar>.
- Wardana I Gede Adi Kusuma, Edy Sujana dan Made Arie Wahyuni, (2017). *Pengaruh Pengendalian Internal, Whistleblowing System dan Moralitas Aparat Terhadap Pencegahan Fraud Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Buleleng*. e-journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi (Vol: 8 No: 2).

### **3. Strategi Pemerintah Desa Ponggok Dalam Meningkatkan Pembangunan**

**(Meidi Syaflan, Zulkifli, Wahyu Purwanto, Fathiyah Herawati, Cherry Austin Navira)**

#### **Pendahuluan**

Desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Undang-undang Desa Nomor 6 tahun 2014 Pasal 1 ayat 1).

Menurut Bintarto (1977), desa mempunyai tiga unsur yaitu; (1) Daerah dalam arti tanah-tanah yang produktif dan tidak produktif. (2) Penduduk yang meliputi jumlah, pertambahan, kepadatan, jenis kelamin, komposisi penduduk, persebaran dan kualitas penduduknya. (3) Tata kehidupan yang berkaitan erat dengan adat istiadat, norma, dan aspek budaya lainnya.

Tiga ciri desa menurut Daldjoeni (2014) adalah; (1) Desa dan masyarakatnya sangat dekat dengan alam, kegiatan mereka sangat tergantung pada iklim dan cuaca. (2) Penduduk desa merupakan satu unit kerja dan unit sosial, dengan jumlah penduduk yang tidak besar, mayoritas bekerja di sektor pertanian. (3) Penduduk desa memiliki ikatan kekeluargaan lebih kuat dibandingkan penduduk lain.

Pemerintahan Desa adalah urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan NKRI. Sedangkan Pemerintah Desa adalah lembaga pemerintah yang bertugas mengelola wilayah tingkat desa. Pemerintah Desa dipimpin oleh Kepala Desa dibantu perangkat desa. Tugas Kepala Desa adalah menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) merupakan fungsi pemerintahan yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk desa berdasarkan wilayah dan ditetapkan secara demokratis. BPD bertugas membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa, dan melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa (Permendagri Nomor 110 Tahun 2016). Musyawarah Desa adalah musyawarah antara BPD, Pemerintah Desa, dan unsure masyarakat yang diselenggarakan oleh BPD untuk menyepakati hal yang bersifat strategis. Materi yang dibahas seperti rencana penyusunan dokumen RKP Desa, pencermatan dan pembahasan rencana prioritas program yang telah ditetapkan dalam RPJM Desa.

Tahun 2021 alokasi dana desadari Pemerintah sebesar tujuh puluh dua trilyun rupiah untuk tujuh puluh empat ribu sembilan ratus enam puluh satu desa di Indonesia, dan hasilnya rata-rata APBDes melonjak hingga satu milyar enam ratus juta rupiah pertahun. Berdasarkan Kepmendes PDTT nomor 80 tahun 2022, jumlah desa mandiri sebanyak enam ribu dua ratus tiga puluh delapan desa (8,3%), masih jauh dari target

tahun 2024 sebanyak 51,2 % atau masih perlu meningkatkan sekitar 42,9 % dalam kurun waktu dua tahun.

Desa Ponggok di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten Jawa Tengah adalah salah satu desa tertinggal dan miskin dengan pendapatan 80 juta per tahun (2005). Pada tahun 2009 Badan Permusyawaratan Desa (BPD) bersama Pemerintah Desa Ponggok menyelenggarakan Musyawarah Desa dan sepakat mendirikan Bumdes Tirta Mandiri berdasarkan Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2009 dan Keputusan BPD Nomor 141/BPD/05/2009. Bumdes sebagai motor penggerak perekonomian di Desa Ponggok secara struktural kepengurusannya mandiri, tidak dicampur dengan pemerintah desa. Bumdes bertugas mengelola potensi sumber daya desa sebagai penghasilan bagi desadatan seluruh warga masyarakat.

Bumdes Tirta Mandiri mulai menghasilkan rupiah pada tahun 2012 yaitu sebesar seratus lima puluh juta rupiah, kemudian meningkat menjadi dua ratus sebelas juta rupiah pada tahun 2013 atau naik lebih dari empat puluh persen. Pada tahun 2014 Pemerintah mengeluarkan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa yang memberikan kewenangan luar biasa kepada desa, salah satunya adalah kewenangan dalam pengelolaan aset lokal. Dengan diberlakukannya Undang-undang Desa tersebut maka keberadaan Bumdes yang menjadi salah satu alat perjuangan ekonomi mendapatkan angin segar. Akhir tahun 2014, Bumdes Tirta Mandiri membukukan pendapatan sebesar satu milyar seratus juta rupiah atau naik lebih dari empat ratus persen (421,33%) dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2015 Pemerintah Republik Indonesia mengalokasikan anggaran untuk program dana desa yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan pembangunan desa melalui pelayanan public desa, memajukan perekonomian desa, mengatasi kesenjangan pembangunan antar desa serta memperkuat desa sebagai subyek pembangunan. Pendapatan Bumdes tahun 2015 sebesar enam milyar seratus juta rupiah, meningkat lebih dari empat ratus lima puluh persen (454,55%) dari tahun 2014. Peningkatan pendapatan Bumdes berturut-turut sebagai berikut: tahun 2016 sebesar sepuluh milyar tiga ratus juta rupiah, tahun 2017 sebesar empat belas milyar dua ratus juta rupiah, tahun 2018 sebesar enam belas milyar tiga ratus tujuh puluh sembilan juta rupiah, dan tahun 2019 pendapatan sebesar lima belas milyar sembilan ratus empat juta rupiah.

Pemerintah Desa Ponggok mendapatkan penghargaan sebagai Bumdes Terbaik Kategori Trendy dan Bumdes yang menginspirasi dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) pada tanggal 7 November 2016. Desa Ponggok juga menjadi tempat studi desa lain yang menginginkan perubahan, bahkan sudah banyak desa diseluruh Indonesia terinspirasi dan meminta bantuan dari Bumdes Tirta Mandiri untuk menjadi mentor perubahan desanya.

Najwa Shihab juga pernah mengundang Kepala Desa Ponggok hadir di acara Mata Najwa, untuk mewawancarai tentang kisah sukses Desa Ponggok agar menjadi *best practice* bagi pembangunan dan pengembangan desa lain di Indonesia. Kepala Desa Junaedhi Mulyono, SH mampu tampil menarik dan bisa menjawab pertanyaan Mbak Nana dengan efektif sehingga reputasi Desa Ponggok semakin kuat. Desa

Ponggok menjadi fenomena desa miskin menjadi kaya, yang membuat banyak pihak penasaran untuk sekedar mengetahui, berkunjung, belajar, dan minta dibimbing.

Beberapa institusi seperti kementerian/lembaga terutama Kementerian Desa Pembangunan Desa Tertinggal dan Transmigrasi, Pemerintah Pusat dan Daerah merasa perlu melakukan diskusi dan sharing tentang pembangunan Desa Ponggok dan pengembangan Bumdes Tirta Mandiri. Bahkan beberapa Undang-undang dan peraturan pemerintah dibuat untuk mengamankan pembangunan desa dan pengembangan Bumdes yang inspirasinya berasal dari persoalan yang dihadapi, Desa Ponggok menjadi semacam Laboratorium Desa.

## **Landasan Teori**

### **Strategi Pembangunan Desa**

Desa dipandang sebagai satu kesatuan sistem organisasi perlu menjalankan tugas pokok dan fungsi berdasarkan kaidah manajerial antara lain berupa perencanaan yang merupakan proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran yang ditetapkan tersebut. Rencana yang baik memungkinkan manajer dalam hal ini kepala Desa mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumberdaya secara efektif, mempunyai ide yang jelas tentang apa yang perlu diorganisasikan sehingga mempunyai peluang besar untuk mencapai sasaran. Kesalahan dalam rencana mempengaruhi masa depan seluruh organisasi.

Perencanaan strategis dan operasional berbeda dalam tiga hal besar, yaitu kurun waktu, cakupan, dan tingkat rincian. Dari sisi kurun waktu rencana strategis cenderung untuk melihat ke depan beberapa tahun atau bahkan dekade. Bagi rencana operasional satu tahun seringkali merupakan periode yang relevan. Dari sisi cakupan, rencana strategis mempengaruhi aktivitas organisasi secara luas, sedangkan rencana operasional mempunyai cakupan yang sempit dan terbatas. Tingkat rincian rencana strategis dinyatakan dalam istilah yang tampaknya menyederhanakan dan umum, sedangkan rencana operasional dinyatakan dalam rincian yang lebih detail.

Schendel dan Charles Hofer (1978) memfokuskan pada empat aspek kunci dari manajemen strategis, yaitu penetapan sasaran, merumuskan strategi, administrasi, dan pengendalian strategi. Faktor-faktor kunci pada tahap implementasi (administrasi dan pengendalian) adalah proses politik internal organisasi dan reaksi individual yang dapat memaksa revisi strategi. Tugas terakhir, pengendalian strategis memberikan umpan balik kepada manajer mengenai kemajuan yang dicapainya. Umpan balik negatif, tentu saja dapat memicu siklus membuat rencana strategis baru. Proses manajemen strategis terdiri dua fase yaitu perencanaan strategis dan implementasi strategi.

Tingkatan strategi ada tiga, yaitu tingkat korporasi, unit bisnis, dan fungsional. Strategi tingkat korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengawasi perhatian dan operasi korporasi multibisnis (multilini). Pertanyaan pokok pada tingkat ini adalah "Bisnis seperti apa yang akan diterjuni, apa sasaran dan harapan dari setiap bisnis, bagaimana pengalokasian sumberdaya untuk mencapai sasaran?". Strategi unit bisnis dirumuskan untuk mencapai sasaran bisnis tertentu (strategi lini bisnis). Strategi

tingkat fungsional dirumuskan oleh bidang fungsional khusus dalam suatu usaha untuk melaksanakan strategi bisnis unit.

Strategi korporasi berisi suatu nilai yang menjadi pedoman orang dalam pekerjaan mereka sehari-hari selama periode waktu tertentu. Nilai mutu atau kualitas menjadi tema yang menyatukan bagi banyak organisasi. Agar manajemen mutu terpadu dapat berhasil, program mutu tersebut perlu dihubungkan dengan beberapa sasaran strategis yang jelas. Misalnya di *Johnson & Johnson* program mutu didesain dengan tiga target yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi biaya, dan mengurangi waktu pengenalan produk. Usaha memperbaiki mutu harus jelas fokusnya, tentukan tiga atau empat isu yang paling gawat.

Pendekatan lain yang terkenal untuk strategi korporasi adalah model lima kekuatan dari Michael Porter. Kemampuan sebuah organisasi untuk bersaing dalam suatu pasar tertentu ditentukan oleh sumber daya teknis dan ekonomi dari organisasi tersebut, disamping lima kekuatan lingkungan yang masing-masing mengancam usaha organisasi dalam pasar yang baru. Manajer strategis harus menganalisis kekuatan ini dan mengusulkan program untuk mempengaruhi atau mempertahankan diri dari kekuatan tersebut dengan tujuan menemukan relung (*niche*) yang menguntungkan dan dapat dipertahankan oleh organisasi. Lima kekuatan tersebut adalah; ancaman dari pendatang baru, daya tawar pembeli (pelanggan), daya tawar pemasok, ancaman dari produk substitusi, dan persaingan diantara pemain/pesaing.

Transisi dari satu struktur organisasi ke struktur organisasi yang lain sering terlambat dan menimbulkan banyak kerugian, Chandler menyimpulkan bahwa organisasi tidak siap mengubah struktur karena pendiri yang berjiwa wirausaha unggul dalam strategi tetapi pada umumnya tidak tertarik mengenai struktur organisasi. Bahkan ketika restrukturisasi organisasi dilakukan, sang pendiri menghadapi pilihan apakah tetap atau meninggalkan organisasi karena bisnisnya yang sukses perlu kepemimpinan yang tepat agar bisa tumbuh luar biasa.

Pucuk pimpinan eksekutif lebih banyak menghabiskan waktu mereka untuk mengembangkan dan mengarahkan strategi, sasaran, dan nilai pribadi mereka tidak dapat dihindarkan akan membentuk strategi organisasi. Peran pimpinan untuk merumuskan strategi membuat mereka penting bagi implementasi strategi. Pertama mereka menginterpretasikan strategi, bertindak sebagai penilai terakhir apabila ada manajer yang tidak setuju dengan implementasi. Kedua, pemimpin memerintahkan lewat kata-kata dan tindakan, keseriusan komitmen suatu organisasi terhadap strategi. Ketiga, pemimpin memotivasi dan menyediakan penghargaan.

## **Pemerintah Desa**

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/ atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU Desa No 6 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat1). Penyelenggaraan pemerintahan desa didasarkan atas 11 asas:

1. Kepastian hukum;
2. Tertib penyelenggaraan pemerintahan;
3. Tertib kepentingan umum;
4. Keterbukaan;
5. Proporsionalitas;
6. Profesionalitas;
7. Akuntabilitas;
8. Efektivitas dan efisiensi;
9. Kearifan lokal;
10. Keberagaman;
11. Partisipatif.

Pasal 71 ayat (1) Undang-undang No 6 Tahun 2014 menyatakan bahwa keuangan desa merupakan hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa. Sedangkan pada ayat (2) menyatakan bahwa adanya hak dan kewajiban akan menimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan dalam pengelolaan keuangan desa. Menurut Undang-undang No 6 Tahun 2014 tentang desa, pendapatan desa bersumber dari:

1. Pendapatan asli desa (PAD), terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong dan lain-lain pendapatan asli desa;
2. Alokasi anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN);
3. Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota;
4. Alokasi dana desa (ADD) yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima kabupaten/kota;
5. Bantuan keuangan dari APBD provinsi dan APBD Kabupaten/kota;
6. Hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga;
7. Lain-lain pendapatan desa yang sah.

Berkaitan dengan belanja desa, dalam pasal 74 Undang-undang No 6 Tahun 2014 tentang desa menyatakan bahwa belanja desa diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan pembangunan desa yang disepakati dalam musyawarah desa (Musdes) dan sesuai dengan prioritas pemerintah daerah dan pusat. Belanja pembangunan desa tersebut tidak terbatas pada kebutuhan primer dan pelayanan dasar saja, tetapi juga untuk kegiatan pemberdayaan masyarakat desa.

Potensi desa adalah berbagai sumber alam (fisik) dan sumber daya manusia yang tersimpan dan terdapat di suatu desa, dan diharapkan kemanfaatannya bagi kelangsungan dan perkembangan desa. Adapun yang termasuk dalam potensi desa antara lain: (1) Potensi fisik; tanah, air, iklim, ternak, manusia. (2) Potensi non fisik; masyarakat desa, lembaga-lembaga desa, aparaturnya atau pamong desa.

Perangkat Desa terdiri dari Sekretaris Desa yang bertugas membantu Kepala Desa dalam bidang administrasi pemerintahan. Kepala Urusan berkedudukan sebagai



staf sekretariat yang bertugas membantu Sekretaris Desa. Kepala Dusun berkedudukan sebagai satuan tugas kewilayahan yang bertugas membantu Kepala Desa dalam pelaksanaan tugas di wilayahnya (Permendagri Nomor 84 Tahun 2015).

Badan Permusyawaratan Desa merupakan fungsi pemerintahan yang mana anggotanya merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan wilayah dan ditetapkan secara demokratis. BPD bertugas membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama Kepala Desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa, dan melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa (Permendagri Nomor 110 Tahun 2016).

Musyawah Desa adalah musyawarah antara Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh BPD untuk menyepakati hal yang bersifat strategis. Materi yang dibahas dalam musyawarah desa adalah: Pembahasan Rencana Penyusunan Dokumen RKP Desa, pencermatan dan pembahasan rencana prioritas program/kegiatan yang telah ditetapkan dalam RPJMDesa, membahas kriteria dan pembentukan Tim Verifikasi Desa.

Peraturan Desa merupakan Peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh Kepala Desa setelah dilakukan pembahasan dan kesepakatan bersama oleh Badan Permusyawaratan Desa. Peraturan dibentuk dalam upaya penyelenggaraan pemerintah desa. Fungsinya membatasi kekuasaan, mengatur kehidupan masyarakat desa dalam rangka mencapai tujuan Negara Indonesia.

## **Konsep Pembangunan**

### **a. Pembangunan Dari Desa**

Konsep pembangunan adalah kunci mengenai fungsi administrasi pada negara yang bersifat dinamis. Pembangunan dikatakan lancar apabila disertai dengan administrasi yang baik. Pembangunan terdiri dari pembangunan fisik dan non fisik. Pembangunan fisik merupakan pembangunan yang dapat dirasakan langsung manfaatnya oleh masyarakat dan terlihat secara fisik (Kuncoro, 2010). Contoh pembangunan fisik misalnya infrastruktur, fasilitas umum seperti jalan, jembatan, parit, gapura, gazebo dan lain-lain.

Pembangunan non fisik adalah pembangunan yang yang diciptakan masyarakat setempat dan memiliki jangka waktu yang lama, dan manfaatnya tidak selalu dapat dirasakan langsung. Contoh pembangunan non fisik adalah peningkatan tingkat pendidikan, perekonomian warga di desa, peningkatan kesehatan (Wresniwiro, 2012).

### **b. Anggaran Desa**

Menurut Mangkoesoebroto (2001) pengeluaran pemerintah mencerminkan kebijakan yang dilakukan pemerintah. Apabila pemerintah telah menetapkan suatu kebijakan untuk membeli barang dan jasa dari pengeluaran pemerintah. Belanja pemerintah daerah meningkat karena tuntutan belanja pelayanan publik semakin meningkat.

Dana desa berperan dalam pelaksanaan otonomi daerah, karena desa berada di garis terdepan pelaksanaan pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Selain itu, desa merupakan pemerintah yang paling dekat dengan masyarakat dalam melaksanakan pelayanan publik, regulasi publik, dan pemberdayaan.

Kebijakan alokasi dana untuk desa memiliki tujuan utama yaitu merombak doktrin pemerintah kabupaten dalam memberikan kewenangan, pelayanan dan bantuan keuangan kepada pemerintahan di level di bawahnya yaitu desa (Rozaki, et.al, 2005). Pola kebijakan pemerintahan kabupaten awalnya dominan dan sentralistik, melalui metode alokasi dana untuk desa berubah menjadi partisipatif, responsif, dan dijalankan melalui asas desentralisasi. Seluruh kegiatan yang berasal dari anggaran alokasi dana desa direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi secara terbuka dengan melibatkan seluruh masyarakat desa.

Dana desa akan mendorong penerapan otonomi desa, dan upaya pemerintah untuk memberdayakan warga desa, Pemerintah Provinsi serta Kabupaten selaku fasilitator, memfasilitasi warga pedesaan untuk bisa melakukan pembangunan desa. Dengan dana desa yang difokuskan pada pengembangan masyarakat pedesaan, diharapkan dapat menekan sebagian permasalahan penanganan yang dialami oleh warga desa secara mandiri tanpa harus menunggu lama program yang datang dari pemerintah daerah.

### **c. Bumdes**

Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) merupakan sebuah perusahaan yang pengelolaannya dilakukan oleh masyarakat desa dan kepengurusannya terpisah dari pemerintah desa. Berdirinya Bumdes dilandasi oleh UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pasal 213 ayat 1 menyebutkan bahwa "Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa". Menurut UU Desa, definisi Bumdes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modal berasal dari desa melalui penyertaan secara langsung yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Prinsip-prinsip dalam mengelola Bumdes (Ridwan, 2014), adalah;(1) Kooperatif, partisipasi dan kerjasama yang baik seluruh komponen, (2) Partisipatif, dukungan dan kontribusi sukarela untuk meningkatkan bumdes, (3) Emansipatif, perlakuan yang sama tanpa membedakan golongan, suku, dan agama, (4) Transparan, terbuka dan segala lapisan masyarakat dapat mengetahui seluruh kegiatan, (5) Akuntabel, semua kegiatan secara teknis maupun administratif harus dipertanggung-jawabkan, (6) Sustainable, masyarakat mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha dalam Bumdes.

Tujuan utama dari pendirian Bumdes ada empat yaitu: (1) Meningkatkan pendapatan asli desa, (2) Meningkatkan pemerataan dan pertumbuhan ekonomi desa, (3) Menjadi sumber penghasil ekonomi pedesaan, (4) Memenuhi kebutuhan masyarakat desa melalui pengembangan potensi desa.

Pendirian Bumdes berdasarkan kebutuhan dan potensi desa sesuai UU Bumdes yaitu; (1) Kebutuhan masyarakat dalam hal pemenuhan kebutuhan pokok, (2) Tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal, (3) Terdapat unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi. Bumdes menjadi wahana untuk menjalankan usaha di desa, jenis usaha berupa pelayanan ekonomi desa seperti usaha jasa,

penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan hasil pertanian, serta industri dan kerajinan rakyat.

Peraturan daerah yang diterbitkan terkait dengan tata cara pendirian dan pengelolaan Bumdes sekurang-kurangnya memuat hal sebagai berikut: (1) Berbentuk badan hukum, (2) Kepengurusan, (3) Hak dan kewajiban, (4) Permodalan, (5) Bagi hasil usaha, (6) Kerjasama dengan pihak ketiga. Pemerintah desa yang terlibat sebagai pendiri Bumdes bersama dengan masyarakat diharapkan dapat memenuhi standar pelayanan minimal yang diwujudkan dalam bentuk perlindungan atas intervensi yang merugikan dari pihak ketiga.

Melalui mekanisme gotong royong dan keanggotaan, maka Bumdes juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha yang dikuasai oleh kelompok tertentu di tingkat desa. Maksudnya aturan yang terwujud adalah mekanisme kelembagaan yang solid. Penguatan kapasitas kelembagaan akan mengarah pada adanya tata aturan yang mengikat seluruh anggota.

Proses pertanggungjawaban pengelolaan Bumdes dilakukan setiap akhir periode tahun anggaran. Pengelola wajib menyusun laporan pertanggungjawaban untuk disampaikan dalam forum musyawarah desa. Musyawarah desa akan dihadiri oleh elemen pemerintahan desa, elemen masyarakat, serta seluruh pengurus yang ada dalam struktur organisasi Bumdes.

Laporan pertanggungjawaban yang dibuat antara lain memuat (1) Laporan kinerja pengelola selama satu periode/tahunan, (2) Kinerja usaha yang menyangkut realisasi kegiatan usaha, upaya pengembangan, dan indikator keberhasilan, (3) Laporan keuangan termasuk rencana pembagian laba usaha, (4) Rencana-rencana pengembangan usaha yang belum terealisasi, (5) Proses pertanggungjawaban dilakukan sebagai upaya evaluasi tahunan serta upaya pengembangan ke depan, (6) Mekanisme dan tata tertib pertanggungjawaban ini disesuaikan dengan AD/ART.

## **Pendalaman Obyek Kajian**

Informasi akurat perlu didapatkan dengan serangkaian kajian untuk memotret strategi pemerintah desa ponggok dalam meningkatkan pembangunan desanya. Kajian yang dilakukan banyak menggunakan langkah-langkah dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena (Strauss & Corbin, 2007). Obyek dalam penelitian ini adalah Pemerintah Desa Ponggok, Bumdes Tirta Mandiri, dan stakeholdersnya. Penetapan Desa Ponggok didasarkan pertimbangan keberhasilannya merubah desa miskin menjadi desa kaya melalui Bumdes Tirta Mandiri. Selain pendapatan desa yang meningkat, Ponggok berhasil memperoleh penghargaan Bumdes terbaik kategori Trendy 2016 dari Kemendes PDTT, Desa Berprestasi 2017 dari Abpednas Award, dan beberapa penghargaan dari Kabupaten Klaten dan Provinsi Jawa Tengah. Pemerintah Desa Ponggok saat ini menjadi tempat studi desa baik wilayah Jawa maupun luar Jawa. Sampel yang diteliti atau sebagai informan ditentukan melalui purposive sampling yaitu pengambilan sampel yang dianggap mengetahui informasi dan masalah secara mendalam tentang

obyek penelitian. Jumlah informan sebagai sampel sebanyak 10 orang yang kompeten mewakili Pemerintah Desa, Bumdes, dan stakeholders. Metode dalam penelitian ini adalah kualitatif, pengumpulan data dilakukan melalui;

1. Wawancara, peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan strategi pemerintah desa dalam meningkatkan pendapatan Bumdes, dan melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut. Wawancara dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam (indepth interviewing) sebagaimana dijelaskan Sutopo (2002) yaitu wawancara dilakukan secara tidak terstruktur dengan memilih konteks dan waktu yang dianggap paling tepat guna mendapatkan data yang rinci, sejujurnya, dan mendalam. Pertanyaan dalam wawancara tidak terstruktur dan terbuka (open ended) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari informan.
2. Observasi, dalam penelitian ini observasi dilakukan untuk memperoleh data tambahan (Yin, 2003). Observasi dilakukan dengan mengunjungi obyek observasi, merekam dan mencatat informasi dan aktivitas- aktivitas seperti di Kantor Desa, Kantor Bumdes, beberapa Unit Bisnis Bumdes dan aktivitas lain seperti acara studi desa, dan lain-lain. Observasi dilakukan untuk lebih memahami perilaku organisasi pemerintah desa, pegawai Bumdes, dan stakeholder. Selain itu observasi dimanfaatkan untuk memperdalam informasi dari wawancara dengan melihat secara langsung segala sesuatu yang terjadi di lapangan.
3. Dokumentasi, menurut Sugiyono (2015) dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan, angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Peneliti mengumpulkan dokumen publik dari media cetak maupun elektronik maupun dokumen privat seperti laporan, peraturan, surat keputusan yang berkaitan dengan Pemerintah Desa Ponggok dan Bumdes Tirta Mandiri.
4. Diskusi Terfokus (FGD), yaitu wawancara semi terstruktur yang topiknya ditentukan sebelumnya dan dipimpin oleh moderator (peneliti). FGD merupakan salah satu metode penelitian kualitatif dari suatu grup yang membahas suatu masalah tertentu dalam suasanainformal dan santai. Moderator berfungsi untuk mengatur jalannya diskusi agar menghasilkan opini yang maksimal dalam jangka waktu tertentu. Peneliti melakukan FGD dengan topik Strategi Pemerintah Desa Ponggok dalam meningkatkan pendapatan Bumdes Tirta Mandiri.

## **Strategi Desa Ponggok Meningkatkan Pembangunan Desa**

### **1. Gambaran Umum Desa Ponggok**

Desa Ponggok yang terkenal dengan Umbul Ponggok terletak di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah dengan luas wilayah 77,225 Ha yang terbagi 4 Dukuh yaitu Umbulsari, Kiringan, Ponggok dan Jeblogan. Total kepala keluarga 609 kk dengan jumlah penduduk 2036 orang terdiri laki-laki 1017 orang dan perempuan 1019 orang.

**Tabel 4. 4 Jumlah Penduduk Menurut Mata Pencarian**

No	Mata Pencarian	Jumlah	Prosentase
1	Karyawan Swasta	428	35
2	Buruh Harian Lepas	300	25
3	Wiraswasta	228	19
4	Pedagang	83	6,8
5	Petani	48	3,9
6	PNS	32	2,6
7	Pensiunan	31	2,5
8	Karyawan/Guru Honoror	26	2,1
9	Buruh Tani	19	1,6
10	Jasa	18	1,5
11	TNI	5	0,4
12	Karyawan BUMD	2	0,2
13	Dokter	2	0,2
14	Dosen	1	0,1

Sumber: RPJMDes Desa Ponggok 2014-2019

## 2. Pemerintah Desa dan Kepala Desa

Suatu pemerintahan yang baik perlu menempatkan orang-orang yang tepat secara obyektif agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Susunan organisasi pemerintahan Desa Ponggok merupakan petunjuk yang perlu diperhatikan dalam menjalankan organisasi, hal ini dimaksudkan supaya organisasi pemerintahan Desa Ponggok menjadi lebih efektif dan mencapai tujuan secara optimal.

Berbagai keputusan yang telah diambil oleh Kepala Desa Ponggok membuktikan bahwa peran decisional menjadi penting karena sosok pemimpin harus berperan strategis dan berani memutuskan berbagai hal dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Menurut para perangkat desa, Pak Kades memiliki kepribadian sebagai problem solver, hal ini diperkuat oleh pernyataan Kaur Kesra sebagai berikut:

*“Pak Lurah memang sangat sibuk, beliau sering diundang ke acara- acara untuk menjadi narasumber, walaupun Pak lurah sibuk tapi beliau selalu mengawal kegiatan atau pembangunan yang sedang dilaksanakan. Setiap ada waktu Pak Lurah secara langsung meninjau lokasi- lokasi yang sedang dibangun, atau menanyakan lewat whatsapp bagaimana perkembangan pelaksanaan pembangunan, jika ada masalah maka Pak Lurah membuat peta permasalahan dan memberikan solusi untuk penyelesaian masalah tersebut”. (Wawancara pada tanggal 24 Juni 2022)*

## Temuan Yang Menarik

### a) Sejarah Desa Ponggok memulai Pembangunan

Junaedhi Mulyono yang terpilih menjadi Kepala Desa Ponggok di tahun 2007 bersumpah untuk membangun desa kampung halamannya yang tertinggal dan miskin secara sungguh-sungguh. Merasa tidak mempunyai kemampuan untuk memetakan masalah atau analisis situasi desa, Pak Kades memberanikan diri mengirimkan surat kepada Ketua LPPM UGM untuk membantu. Permohonannya dikabulkan dengan mengirimkan mahasiswa untuk KKN tematik 3 gelombang yaitu; (1) Mendata kemiskinan dan pengangguran, (2) Mencatat potensi desa, (3) memetakan pemberdayaan ekonomi. Hal ini didukung oleh pernyataan kepala Desa Ponggok yaitu Bapak Junaedhi yang menyatakan:

*“Sebelum kami memulai menentukan arah pembangunan di Desa Ponggok, saya ingin melihat masalah dan potensi apa yang kita miliki, hal ini tidak bisa hanya dilihat sekilas tanpa adanya data yang akurat. Maka dari itu saya meminta bantuan LPPM UGM dengan berkirim surat, kemudian direspon melalui mahasiswa KKN untuk membantu memetakan potensi yang ada di Desa Ponggok dan permasalahan-permasalahan yang ada dengan terjun langsung ke masyarakat dan menganalisis permasalahan yang ada. Berbekal dari hasil penelitian mahasiswa KKN kami menggunakan data dan informasi yang diberikan, setelah itu saya memulai merencanan untuk membuat Ponggok menjadi Desa Wisata”. (Wawancara pada tanggal 24 Juli 2022).*

Berdasarkan laporan KKN UGM, ternyata banyak warga Desa Ponggok terjerat hutang kepada rentenir yang berkeliaran di desa. Perhitungan pinjaman ke rentenir dilaporkan sebagai berikut; Warga meminjam 100 ribu rupiah yang diterimakan 90 ribu rupiah, pembayaran pinjaman diangsur tiap hari sebesar 4 ribu rupiah atau total 120 ribu rupiah sebulan. Total hutang seluruh warga ke rentenir sebanyak 70 juta rupiah, yang kemudian semua dilunasi oleh Kepala Desa dan warga mengangsur pinjaman kepada Pak Kades tanpa bunga.

Perencanaan di Desa Ponggok dimulai dengan mengumpulkan usulan masyarakat dari tingkat paling bawah yaitu RT melalui kegiatan rembuk RT, kemudian didiskusikan pada tingkat dusun melalui kegiatan rembuk dusun untuk menentukan prioritas (penting dan bermanfaat). Prioritas perencanaan pembangunan hasil rembuk dusun dimusyawarahkan melalui rembuk desa (musrembangdes). Pada musrembangdes inilah usulan dari dua dusun yang ada di Desa Ponggok akan dimusyawarahkan untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang menjadi prioritas. Di kegiatan musrembangdes semua warga diijinkan berpartisipasi untuk memberikan pendapat dan usulan tentang rencana kerja desa Ponggok yang kemudian tertuang dalam rencana kerja pembangunan desa RKPDes Ponggok.

Menyusun sebuah rencana yang baik mestinya didukung oleh sejumlah data dan informasi yang memadai agar rencana yang disusun dapat memecahkan masalah yang ditemui atau dialami masyarakat desa melalui potensi yang dimilikinya. Tahapan proses perencanaan pembangunan Desa Ponggok dilaksanakan sebagai berikut:

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) untuk jangka waktu 6 (enam) tahun; rancangan RPJMDes memuat visi dan misi Desa, arah kebijakan pembangunan Desa, serta rencana kegiatan yang meliputi bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa. Penyusunan RPJMDes, dilakukan dengan kegiatan yang meliputi; (a) Pembentukan tim penyusun RPJMDes, (b) Penyelarasan arah kebijakan perencanaan pembangunan kabupaten/kota, (c) Pengkajian keadaan Desa, (d) Penyusunan Rencana Pembangunan Desa, (e) Penyusunan rancangan RPJMDes, (f) Penyusunan rencana pembangunan Desa, (g) Penetapan RPJMDes.
2. Rencana Pembangunan Tahunan Desa atau yang disebut Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes), merupakan penjabaran dari RPJMDes untuk jangka waktu 1 (satu) tahun. RPJMDes dan RKPDDes, ditetapkan dengan Peraturan Desa. Kepala Desa menyusun RKPDDes dengan mengikut sertakan masyarakat Desa, dengan tahapan sebagai berikut: (a) Penyusunan perencanaan pembangunan Desa melalui musyawarah Desa, (b) Pembentukan tim penyusun RKPDDes, (c) Pencermatan pagu indikatif Desa dan penyelarasan, (d) Program/kegiatan masuk ke Desa, (e) Pencermatan ulang dokumen RPJMDes, (f) Penyusunan rancangan RKPDDes, (g) Penyusunan RKPDDes melalui musyawarah perencanaan pembangunan Desa, (h) Penetapan RKPDDes, (i) Perubahan RKPDDes, (j) Pengajuan daftar usulan RKPDDes.

Daftar usulan yang ada dalam RKPDDes tentu haruslah usulan yang benar- benar diusulkan oleh masyarakat dan usulan tersebut merupakan kebutuhan masyarakat bukan usulan dari kepentingan segelintir orang. Tim penyusun RKPDDes Ponggok menyusun daftar usulan RKPDDes berdasarkan hasil usulan masyarakat. Setelah melakukan pengajuan daftar usulan RKPDDes maka tersusunlah Dokumen RKPDDes Ponggok sebagai acuan dalam pembangunan Desa Ponggok. Dalam pelaksanaan kegiatan untuk tahun berikutnya Ponggok telah memiliki acuan dalam pelaksanaan dengan melihat RKPDDes yang telah dibuat dan di setujui bersama. Namun pelaksanaan pembangunan tidak semuanya akan sesuai dengan RKPDDes yang telah dibuat, karena perlumelihat kembali ketersediaan anggaran pada tahun pelaksanaan dengan melihat pendapatan yang diterima Desa Ponggok.

Potensi air jernih yang melimpah terutama di Umbul Ponggok mulai dipikirkan Pemerintah Desa untuk dikelola secara profesional untuk destinasi wisata. Sebelum dikelola Pemerintah Desa, Umbul Ponggok disewa pihak ketiga dengan biaya sewa 2 juta rupiah per tahun dengan masa sewa pertahun. Biaya pembangunan awal untuk revitalisasi Umbul Ponggok sekitar 300 juta rupiah, diambilkan dari pendapatan asli desa. Inovasi dilakukan terus menerus, sarana dan prasarana pendukung ditata untuk kenyamanan dan keamanan pengunjung, serta keterlibatan warga secara aktif untuk menumbuh-kembangkan Umbul Ponggok.

Investasi untuk mengembangkan Umbul Ponggok melibatkan warga sebagai investor yaitu tiap warga maksimal 5 juta rupiah, kolektif RW maksimal 40 juta rupiah dan pejabat desa maksimal 10 juta rupiah. Tahun pertama dan kedua Umbul Ponggok

masih rugi, namun dengan memanfaatkan media sosial seperti instagram dan wa yang minim biaya, akhirnya di tahun ketiga mulai menghasilkan rupiah. Prestasi tertinggi pendapatan Umbul Ponggok dicapai pada tahun 2018 yaitu sebesar 16,4 milyar rupiah.

Pemerintah Desa Ponggok selalu berupaya untuk memberdayakan ekonomi lembaga desa maupun UMKM. PKK sebagai organisasi perempuan desa termasuk yang diberdayakan oleh Kepala Desa untuk menghasilkan pendapatan, tidak sekedar rapat rutin yang menghabiskan waktu dan meninggalkan urusan keluarga. Ketua Tim Penggerak PKK Ibu Hj. Ratnasari Irawati S, S.Pt (Sarjana Peternakan UGM) yang juga isteri Kepala Desa memimpin perempuan Desa Ponggok untuk menciptakan usaha yang dapat menopang ekonomi keluarga sekaligus ikut menunjang wisata. Usaha yang dilakukan berupa restoran di Umbul, produk makanan untuk tamu rombongan studi desa, maupun produk olahan makanan berbahan dasar ikan air tawar terutama ikan nila. peningkatan pembangunan sebagai sasaran/goals untuk selalu mendapatkan nilai tambah sesuai kebutuhan warga Desa Ponggok dimulai dari sekedar survive atau tidak miskin, kemudian melakukan inovasi yaitu mengembangkan wisata Umbul Ponggok sebagai anchor untuk membangun potensisa lain, dan dilanjutkan perbaikan kualitas secara terus menerus dan berkesinambungan.

Kepala Desa sebagai pemimpin sekaligus manajer pembangunan di Desa Ponggok mampu mengoptimalkan dan mentransformasi sumberdaya/potensi yang ada di desa untuk mencapai sasaran yang diharapkan dengan selalu menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan. Hubungan yang sering dinamakan kemitraaan strategis dilakukan dengan stakeholders antara lain institusi pendidikan, kementerian/lembaga, perbankan, industri, media, NGO, legislatif, dan lain-lain.

Proses yang dilakukan oleh pemimpin/manajer puncak agar berhasil mencapai sasaran adalah fact finding, defined problem, planning and program, action and communication, evaluation. Hasil laporan KKN UGM yang sudah menemukan fakta, mendefinisikan persoalan, dan menunjukkan potensi ekonomi, maka tugas pemimpin selanjutnya adalah membuat rencana dan program, melakukan tindakan dan mengkomunikasikan, serta mengevaluasi. Selain kemampuan manajemen strategis dan operasional pemimpin/kepala desa mempunyai reputasi yang baik (Public Relations).Berikut komparasi alokasi anggaran Desa Ponggok selama lima tahun:

**Tabel 4. 5 Alokasi Anggaran Desa Ponggok**

Tahun	2015	2016	2017	2018
Infrastruktur dan Fasilitas Umum	1.153.301.000 (52,58%)	1.167.317.000 (36,84%)	1.808.102.000 (55,66%)	1.788.804.100 (52,33%)
Kesehatan Dan Olahraga	10.000.000 (0,46%)	60.000.000 (1,89%)	30.670.000 (0,94%)	50.304.250 (1,47%)
Perekonomian	30.000.000 (1,37%)	507.500.000 (16,02%)	90.670.000 (2,79%)	15.000.000 (0,44%)
Pemerintahan Desa	950.433.919 (43,33%)	1.300.980.672 (41,06%)	736.398.655 (22,67%)	1.015.929.866 (29,72%)
Keagamaan	-	54.400.000	15.000.000	18.000.000



		(1,72%)	(0,46%)	(0,05%)
Kelestarian Lingkungan	24.000.000 (1,10%)	-	-	134.000.000 (0,98%)
Sosial Budaya	4.600.000 (0,21%)	54.400.000 (1,72%)	10.000.000 (0,41%)	8.500.000 (0,25%)
Pertanian Terpadu	5.000.000 (0,23%)	-	17.000.000 (0,52%)	3.855.000 (0,11%)
Pendidikan dan Peningkatan SDM	16.000.000 (0,73%)	24.000.000 (0,76%)	540.600.000 (16,64%)	533.859.000 (15,62%)
Jumlah	2.193.334.919	3.168.597.672	3.248.440.655	3.418.052.216
Tahun	2015	2016	2017	2018
Infrastruktur dan Fasilitas Umum	1.153.301.000 (52,58%)	1.167.317.000 (36,84%)	1.808.102.000 (55,66%)	1.788.804.100 (52,33%)
Kesehatan Dan Olahraga	10.000.000 (0,46%)	60.000.000 (1,89%)	30.670.000 (0,94%)	50.304.250 (1,47%)
Perekonomian	30.000.000 (1,37%)	507.500.000 (16,02%)	90.670.000 (2,79%)	15.000.000 (0,44%)
Pemerintahan Desa	950.433.919 (43,33%)	1.300.980.672 (41,06%)	736.398.655 (22,67%)	1.015.929.866 (29,72%)
Keagamaan	-	54.400.000 (1,72%)	15.000.000 (0,46%)	18.000.000 (0,05%)
Kelestarian Lingkungan	24.000.000 (1,10%)	-	-	134.000.000 (0,98%)
Sosial Budaya	4.600.000 (0,21%)	54.400.000 (1,72%)	10.000.000 (0,41%)	8.500.000 (0,25%)
Pertanian Terpadu	5.000.000 (0,23%)	-	17.000.000 (0,52%)	3.855.000 (0,11%)
Pendidikan dan Peningkatan SDM	16.000.000 (0,73%)	24.000.000 (0,76%)	540.600.000 (16,64%)	533.859.000 (15,62%)
Jumlah	2.193.334.919	3.168.597.672	3.248.440.655	3.418.052.216

sumber: RAPBDes Desa Pongkok Tahun 2015-2018

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2015 Desa Pongkok memiliki total anggaran belanja sebesar Rp. 2.193.334.919 di mana alokasi anggaran paling besar untuk alokasi infrastruktur dan fasilitas umum sebesar Rp. 1.153.301.000 (52,58%). Dari total anggaran pada Infrastruktur dan Fasilitas Umum dipergunakan untuk peningkatan sarana dan prasana desa serta pembangunan jalan serta talut.

Tahun 2016 Desa Ponggok memiliki anggaran Rp 3.168.597.672 dengan peruntukan alokasi anggaran terbesar pada kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan sebesar Rp. 1.300.980.672 (41,06%) karena adanya pengisian perangkat Desa. Pada peringkat kedua alokasi anggaran sebesar Rp. 1.167.317.000 (36,84%) dipergunakan untuk pembangunan infrastruktur desa serta pengembangan wisata desa yaitu pembangunan tempat wisata Umbul Besuki. Alokasi anggaran ketiga digunakan untuk perekonomian sebesar Rp 507.500.000 (16,02%) yaitu pengembangan kegiatan PKK serta UKM.

Pada tahun 2017 Desa Ponggok memiliki fokus anggaran belanja terbesar pada infrastruktur dan fasilitas umum yaitu untuk pengembangan objek wisata dan pembangunan sarana dan prasarana desa yang masih menjadi fokus usulan yaitu sebesar Rp.1.808.102.000 (55,66%) dari jumlah total anggaran Rp. 3.248.440.655. Pada peringkat dua alokasi anggaran terbesarnya pada penyelenggaraan pemerintahan desa. Pada peringkat tiga alokasi sebesar Rp. 540.600.000 (16,64%) diperuntukkan untuk pemberdayaan masyarakat. Desa Ponggok masih berkomitmen untuk mengembangkan SDM perangkat desa serta warga desa melalui pelatihan-pelatihan yang menambah pengetahuan masyarakat dan menumbuhkan ide serta kreatifitas warga untuk berwirausaha.

Tahun 2018 total alokasi anggaran belanja sebesar Rp. 3.418.052.216., Desa Ponggok memprioritaskan alokasi anggarannya sebesar Rp.1.788.804.100 (52,33%) untuk kegiatan infrastruktur dan fasilitas umum seperti pembangunan fasilitas umum serta prasarana produksi seperti tempat UKM. Dari analisis tabel diatas dapat diketahui dari tahun 2015-2018 Desa Ponggok memiliki prioritas anggaran terbesarnya setiap tahun berbeda-beda, namun pada tahun 2015, 2017, dan 2018 Desa Ponggok berfokus pada pembangunan infrastruktur dan fasilitas umum. Pada peringkat kedua, anggaran belanja Ponggok pada kebutuhan pemerintah desa, yaitu belanja pegawai, honor-honor serta kebutuhan sarana dan prasarana kebutuhan kantor. Pada peringkat ketiga hampir setiap tahunnya berfokus pada perekonomian dan pemberdayaan. Pelatihan untuk menambah skill dan keterampilan warga Desa Ponggok agar lebih berdaya dan berkembang.

Program pemberdayaan diperuntukkan untuk menumbuhkan perekonomian di Desa Ponggok, serta menyelesaikan permasalahan yang sebenarnya dihadapi oleh masyarakat desa yaitu tingkat pengangguran dan tingkat kemiskinan yang sangat tinggi. Hal ini sesuai dengan visi Desa Ponggok yaitu menjadi Desa yang Mandiri.

Umbul Ponggok merupakan salah satu tempat wisata air alamiah yang paling populer di Jawa Tengah, wisata ini tidak hanya menawarkan permainan air yang biasa, namun memberikan konsep yang berbeda dari tempat wisata air yang ada. Umbul Ponggok memberikan nuansa baru dari kebanyakan wisata air, dimana para wisatawan dapat melakukan wisata foto bawah air. Selain berfoto, pengunjung juga dapat snorkeling dengan suguhan pemandangan ikan yang cantik dan air yang sangat jernih dan segar dari sumber mata air. Membuat obyek wisata yang menarik dan unik dibutuhkan ide kreatif dan inovatif. Kepala Desa Ponggok yaitu Bapak Junaedi Mulyono mendapatkan ide setelah studi banding ke Bali.

*"Ide dan konsep wisata Umbul Ponggok saya dapatkan saat studi banding ke Bali. Waktu itu saya diajak snorkeling di laut, tapi saya merasa mata saya ini perih kena air laut, selain itu biaya snorkeling juga mahal. Kemudian saya kepikiran kalau snorkeling di air tawar mungkin mata kita tidak akan perih dan biayanya tidak akan mahal. Setelah saya pulang dari Bali saya kemudian mengunjungi Umbul Ponggok, dan snorkeling menggunakan perlengkapan seadanya cuma memakai kaca mata renang, saya merasa Umbul Ponggok tidak kalah cantik dengan pemandangan bawah laut, karena memiliki air yang sangat jernih dan ikan-ikan air tawar yang tidak kalah cantik. Namun perlu sentuhan agar terlihat lebih menarik, biar kayak Bunaken. Kalau Bunaken kandi Sulawesi, ini Umbul Ponggok jadi Bunaken-nya Jawa". (Wawancara pada tanggal, 16 Juni 2022)*

Dari pengalaman yang dialami Bapak Junaedi ini maka terciptalah wisata Umbul Ponggok yang sukses dengan jumlah pengunjung setiap tahunnya selalu bertambah. Pengembangan wisata Umbul Ponggok ini tentu membutuhkan dana yang tidak sedikit, bermodal dari dana pribadi Kepala Desa dan ide dari Kepala Desa untuk melibatkan masyarakat di dalamnya dengan menawarkan masyarakat untuk ikut berinvestasi dalam pengembangan wisata Umbul Ponggok. Menarik masyarakat untuk ikut berinvestasi tentu bukan perkara mudah, dimana butuh usaha lebih untuk membuat masyarakat percaya bahwa wisata Umbul Ponggok ini akan berhasil.

Melibatkan masyarakat dalam pembangunan desa merupakan salah satu kebijakan yang tepat, karena masyarakat memiliki kekuatan yang luar biasa untuk bergerak maju, pemerintah desa tentu tidak dapat bergerak maju tanpa bantuan dan dukungan dari masyarakat. Dengan ikut melibatkan masyarakat dalam pembangunan desa maka akan membuat masyarakat memiliki rasa kepedulian dan tanggungjawab akan keberhasilan desa mereka. Dengan demikian maka masyarakat akan peduli akan pembangunan desa mereka, termasuk menjaga kebersihan lingkungan. Warga kebanyakan memiliki tempat usaha di sekitar Umbul Ponggok seperti Warung, MCK, dan menjadi pegawai Umbul Ponggok.

## **b) Strategi Desa Ponggok Meningkatkan Pembangunan Desa**

### **a. Pendekatan Pembangunan Desa Ponggok**

Dalam upaya meningkatkan pembangunan di Desa Ponggok, pemerintah desa menggunakan empat pendekatan, yaitu:

#### **1) Pendekatan Spasial**

Pendekatan spasial (tata ruang) merupakan acuan arah pembangunan desa, dengan memperhatikan tata ruang dan pemetaan desa untuk melihat potensi desa. Menurut Bintarto dan Hadisumarno (1991), pendekatan spasial merupakan suatu pendekatan pembangunan yang bertujuan untuk mengelola tata ruang, baik secara geografis, demografis dan potensi di desa. Pendekatan spasial digunakan sebagai panduan kerangka dasar pembangunan pedesaan yang merupakan dokumen yang mencerminkan seluruh rencana pengembangan di suatu wilayah. Dengan pendekatan spasial ini akan

menjawab permasalahan dan tuntutan pembangunan yang dibutuhkan pemerintah desa dan masyarakat.

Analisis potensi kawasan wisata Desa Ponggok dan perencanaan pengembangan kawasan wisata terpadu di Desa Ponggok telah dituangkan ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes). Analisis ini merupakan hasil kerjasama pemerintah desa dengan perguruan tinggi yaitu Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, yaitu melakukan pemetaan wilayah baik geografis, demografi dan potensi masing-masing wilayah yang ada di Desa Ponggok. Berdasarkan hasil pemetaan diperoleh peta tata ruang, lokasi potensi alam, pertanian, perikanan, budaya dan potensi desa lainnya. Selanjutnya didapatkan hasil peta kawasan rentan dampak bencana gempa tektonik, kawasan rawan kebakaran dan kawasan kumuh.

Proses penyusunan masterplan kawasan wisata terpadu Desa Ponggok disesuaikan dengan fungsi dan kebutuhan perencanaan yang meliputi unsur pendidikan, hiburan, aksesibilitas, pemberdayaan masyarakat kecil, konservasi lingkungan, sosial budaya masyarakat, serta arsitektur dan lingkungan.

**Gambar 4.4. Analisis Potensi Kawasan Wisata Desa Ponggok**



Sumber: Dokumentasi Desa Ponggok pada RPJMDes tahun 2014-2019

Perencanaan Pembangunan di Desa Ponggok menggunakan sistem bottom up yang mana proses perencanaan melibatkan seluruh masyarakat di Desa Ponggok. Usulan warga desa ponggok diajukan kepada RT/RW, kemudian di musyawarahkan di rapat rutin yang dilakukan setiap bulan. Usulan yang telah disepakati akan dibahas di tingkat desa yang diwakilkan oleh RT/RW, BPD dan pemerintah desa, apabila usulan disetujui maka akan dimasukkan dalam rencana pembangunan desa. Berikut kutipan wawancara dengan kepala desa.

*"Ya, kami menganut sistem bottom up. Dimana warga desa menyampaikan aspirasi ke tingkat RT/RW, kemudian diadakan musyawarah desa dan*

*diputuskan bersama dengan BPD pada saat rapat". (Hasil wawancara dengan kepala Desa Ponggok, 24 Juli 2022).*

Pembangunan yang telah dilakukan Desa Ponggok selain Umbul Ponggok yaitu revitalisasi kawasan obyek wisata umbul Ciblon, Sigedang, Kapilaler, dan Besuki. Selain itu dilakukan pula pembangunan infrastruktur untuk akses ke obyek wisata tersebut, yaitu pembangunan jalan desa, perbaikan sanitasi dan penataan kawasan .khususnya di sekitar area wisata. Penataan kawasan wisata dilakukan supaya wisatawan nyaman berwisata ke Desa Ponggok, misalnya seperti tempat parkir, kios pedagang dan lain sebagainya.

Dalam upaya merealisasikan RPJMDes, kepala desa menerapkan model (Sapta Helix) yaitu dengan melibatkan unsur dari pemerintah daerah, perguruan tinggi, dunia industri, masyarakat, media, investor dan mitra wisata. Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat berperan dalam memfasilitasi pengembangan sarana dan prasarana pariwisata seperti infrastruktur jalan untuk memudahkan akses ke Desa Ponggok. Perguruan tinggi berperan dalam memetakan potensi dan permasalahan dan membantu dalam pemberdayaan masyarakat serta Usaha Menengah, Kecil dan Mikro (UMKM). Dunia industri bekerjasama untuk membantu kegiatan sosial dan pemberian bantuan modal usaha bagi UMKM. Peran masyarakat di desa wisata Ponggok adalah menjaga lingkungan wisata agar tetap nyaman dan aman untuk dikunjungi, dan lingkungan tetap lestari. Peran media massa adalah mempromosikan obyek wisata di Desa Ponggok dan mempublikasikan kegiatan desa wisata Ponggok kepada masyarakat luas, sehingga desa wisata Ponggok semakin populer.

## 2) Pendekatan Sektoral

Pendekatan ini fokus untuk membangun ekonomi desa sehingga menjadi desa yang mandiri. Desa Ponggok mendirikan dan memberdayakan Bumdes Tirta Mandiri, dalam upaya mengembangkan potensi wisata berdasarkan hasil analisis spasial. Pendekatan sektoral merupakan suatu pendekatan di mana seluruh kegiatan ekonomi di dalam wilayah perencanaan dikelompokkan atas dasar sektor-sektor seperti sektor jasa, pertanian, perkebunan, dan industri (Tarigan, 2006). Pemerintah Desa Ponggok melakukan pendekatan sektoral dengan mengembangkan komoditas dan usaha produktif dengan mengoptimalkan peran BUMDes sebagai lokomotif pembangunan ekonomi desa dengan pengelolaan usaha yang dilakukan secara profesional layaknya sebuah perusahaan sehingga memperoleh keuntungan yang dapat dibagikan kepada pemegang saham atau investor.

*"Kami menjadikan Bumdes Tirta Mandiri sebagai penggerak perekonomian di Desa Ponggok, sehingga terpisah dengan pemerintahan desa. Namun demikian Bumdes masih di bawah pengawasan pemerintah desa sebagai pemegang mayoritas saham. Peran Bumdes di Desa Ponggok adalah mengelola potensi ekonomi baik itu wisata, pertanian, perikanan maupun pembinaan UMKM, hal in bertujuan agar kesejahteraan masyarakat Desa Ponggok semakin baik.*

*Selain itu Bumdes juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan sosial warga desa melalui pemberian BPJS gratis, beasiswa bagi warga desa, dan santunan bagi warga miskin dari hasil usaha Bumdes". (Hasil wawancara dengan Kepala Desa Ponggok, 24 Juli 2022)*

Bumdes Tirta Mandiri sebagai motor penggerak perekonomian di Desa Ponggok secara struktural kepengurusannya mandiri, tidak dicampur dengan pemerintahan desa dan melibatkan unsur profesional dalam pengelolaannya. Namun Pemerintah Desa tetap mengawasi Bumdes dikarenakan sebagai pemegang saham mayoritas.

Bumdes berperan sebagai pengelola potensi ekonomi baik itu wisata, pertanian, perikanan maupun pembinaan UMKM, hal ini bertujuan agar kesejahteraan masyarakat Desa Ponggok semakin meningkat. Dan juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan sosial warga desa melalui program BPJS gratis, beasiswa, dan santunan bagi warga miskin dari hasil usaha Bumdes.

Bumdes memiliki tugas dalam mengelola potensi sumber daya alam sebagai sumber penghasilan bagi masyarakat Desa Ponggok. Saat ini Bumdes Tirta Mandiri mengelola wisata Umbul Ponggok, Pengelolaan studi Desa, Toko Desa, Ponggok Ciblon, Umbul Kapilaler, Pengelolaan UMKM dan budidaya ikan, dan sebagainya. Perkembangan pendapatan dan alokasi Bumdes Tirta Mandiri dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5. Pendapatan Bumdes Tirta Mandiri**

Tahun	Jumlah Wisatawan	Pendapatan Kotor	Bagi Hasil untuk PAD Desa	Pertumbuhan Pendapatan(%)
2012	41,865	150,000,000	70,000,000	-
2013	65,000	211,000,000	80,000,000	40.67
2014	167,445	1,100,000,000	350,000,000	421.33
2015	367,020	6,100,000,000	810,000,000	454.55
2016	495,621	10,300,000,000	1,200,000,000	68.85
2017	355,078	14,200,000,000	1,290,000,000	37.86
2018	331,551	16,379,290,000	400,392,000	15.35
2019	266,956	15,904,000,000	1,094,000,000	(2.90)

Sumber: Bumdes Desa Ponggok tahun 2019

Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari tahun 2013-2019 pendapatan bumdes mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Pada tahun 2013 terjadi peningkatan pendapatan mulai dari 40.67% kemudian mengalami peningkatan yang drastis di tahun 2014 yaitu 421.33% kemudian terus meningkat sampai dengan tahun 2019 dengan pendapatan kotor Rp 16.379.290.000,- dan kemudian pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar -2.90% disebabkan mulai wabah covid'19. Hasil pendapatan Bumdes tidak digunakan sepenuhnya oleh Bumdes, namun dialokasikan untuk desa dan berbagai kegiatan sosial di Desa Ponggok. Alokasi pembagian penghasilan Bumdes dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Pembagian Hasil Usaha Bumdes**

No	Alokasi	Bagi Hasil (%)
1	Untuk APBDesa	30
2	Pengembangan usaha Bumdes	25
3	Komisaris, Direksi dan Staf	15
4	Cadangan Modal	10
5	Dana Pendidikan dan Kesehatan	10
6	Badan Pengawasan	10

Sumber: BUMDES Desa Ponggok tahun 2019

Tabel 4.6 Menunjukkan bahwa hasil pendapatan dari Bumdes tidak semuanya milik Bumdes, tetapi dialokasikan/dibagikan untuk desa dan kegiatan sosial. Pembagian hasil usaha Bumdes sebagai berikut: 30% untuk disetor ke APBDes, sebesar 25% untuk pengembangan usaha BUMDes, 15% untuk Komisaris, Direksi dan karyawan, 10 % untuk cadangan modal, dan 10 % untuk dana pendidikan dan kesehatan, serta 10 % untuk badan pengawas. Umbul Ponggok memberikan kontribusi sebesar 80% untuk pendapatan Bumdes yang menunjukkan bahwa besaran pendapatan Bumdes masih bergantung dengan pendapatan obyek wisata Umbul Ponggok. Strategi pemerintah untuk mengembangkan Umbul Ponggok sebagai wisata yang menarik dan dikunjungi banyak wisatawan berhasil. Hasil kajian mengenai peluang potensi Umbul Ponggok sehingga dapat dijadikan ikon desa merupakan kerjasama pemerintah desa dengan UGM.

Strategi pengelolaan Umbul Ponggok dengan berbagai macam inovasi salah satunya Under Water Selfie yang menjadi ikon wisata Desa Ponggok terbukti memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan Bumdes. Usaha-usaha lain yang secara keuangan masih bergantung pada Umbul Ponggok menunjukkan bahwa usaha-usaha tersebut belum mandiri. Saat ini terdapat beberapa wisata yang masih dilakukan pengembangan oleh pemerintah desa yaitu di Umbul Sigedang dan Kapilaler sedang dalam proses penataan fasilitas umum dan akses infrastruktur secara bertahap.

#### **b. Badan Usaha Milik Desa**

Pemerintah Desa Ponggok, BPD dan tokoh masyarakat menyelenggarakan musdes dan menyepakati pendirian Bumdes Tirta Mandiri, yang ditetapkan melalui Peraturan Desa (Perdes) Nomor 06 Tahun 2009. Bumdes Tirta Mandiri berfungsi untuk mengelola dan mengembangkan aset-aset milik desa. Secara resmi mulai 15 Desember 2009 Bumdes mengelola usaha Pelayanan Air Bersih (PAB) dan Keuangan Mikro (Simpan-Pinjam). Perdes Ponggok mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa dan Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 20 Tahun 2006 tentang Bumdes.

Adanya pedoman pengelolaan Bumdes, Pemerintah Desa Ponggok mengambil alih pengelolaan Pemandian Umbul Ponggok di bawah manajemen Bumdes. Untuk membangun Umbul Ponggok Bumdes membuka diri untuk investor dari warga desa (secara individu), kolektif RW, dan pejabat Desa. Besaran investasi warga (individu) maksimal sebesar lima juta rupiah, kolektif enam RW masing-masing empat puluh juta rupiah, bagi warga yang menduduki jabatan sebagai Perangkat Desa, Badan Pengawas (BP), dan BPD masing-masing dapat berinvestasi maksimal sepuluh juta rupiah. Investor mendapatkan keuntungan 10 persen setiap bulan sesuai dengan besaran nilai yang diinvestasikan. Dalam kurun waktu 10 tahun (Tahun 2019), Bumdes Tirta Mandiri telah memiliki 8 bidang usaha untuk mengelola potensi Desa Ponggok yang berbeda-beda. Masing-masing unit Bumdes yang sekarang telah menjadi badan usaha antara lain yaitu:

1) PT. Umbul Ponggok

Pemerintah Desa dan Bumdes mengembangkan Umbul Ponggok sebagai ikon wisata air yang menarik untuk dikunjungi oleh wisatawan lokal, luar daerah, bahkan luar negeri. Berbagai fasilitas unik yang dibangun di Umbul Ponggok memberikan dampak yang signifikan terhadap kunjungan wisatawan, fasilitas tersebut antara lain: snorkeling, wahana permukaan air (Ninja Warrior), under water selfie dengan berbagai jenis spot foto mulai dari kendaraan bermotor, sepeda, meja dan laptop, ikan- ikan dsb. Peningkatan omset yang signifikan terbukti dengan banyaknya kunjungan wisatawan terbanyak pada tahun 2016 (periode tahun 2013-2019) mencapai 495.621 orang. Sedangkan omset tertinggi dicapai pada tahun 2018 (periode tahun 2013- 2019) sebesar Rp 16.379.290.000,-.

2) PT. Arta Tirta Mandiri

Layanan perkreditan diberikan kepada masyarakat melalui Bumdes menjadi alternatif untuk memberikan kemudahan akses pinjaman dan membebaskan masyarakat yang dahulunya terjerat rentenir. Arta Tirta sendiri merupakan salah satu anak usaha yang mengelola simpan pinjam dengan bunga yang ringan sehingga masyarakat yang membutuhkan benar-benar mendapatkan bantuan dengan tepat.

3) PT. Ponggok Ciblon

Selain Umbul Ponggok pemerintah desa memangun Umbul Ciblon untuk dimaksimalkan potensinya sehingga dapat menjadi pilihan wisata lain di Desa Ponggok. Awalnya Umbul.

4) PT. Sumber Penguripan

Unit usaha Bumdes selain umbul adalah toko desa/minimarket yaitu PT. Sumber Panguripan yang menjual aneka kebutuhan masyarakat sehari-hari dan juga menjual aneka oleh-oleh khas desa seperti olahan ikan yang dibuat UMKM Desa Ponggok, Cinderamata, dan lain-lain.

5) PT. Mina Tirta Mulya

Desa Ponggok yang memiliki potensi air berlimpah atau sumber air yang menjadi berkah bagi masyarakat Desa Ponggok. Selain dimanfaatkan untuk



wisata, pemerintah desa juga memanfaatkan untuk perikanan yaitu budi daya ikan air tawar terutama ikan nila. Melalui PT. Mina Tirta Mulya pengelolaan air untuk ikan air tawar dilakukan mulai dari pembibitan sampai dengan penjualan.

Pada awalnya Pemerintah Desa memberikan arahan kepada warga untuk mengembangkan budidaya ikan dengan memanfaatkan tanah kas desa, dan diberikan pelatihan cara budidaya ikan bagi yang berminat. Seiring berjalannya waktu, banyak warga yang memanfaatkan parit di depan rumah atau sawah sebagai lahan budidaya ikan berdampingan dengan tanaman padi dengan sistem jarak antara tanaman padi dan pematang diperlebar dan diperdalam untuk pembesaran nila. Ikan hasil panen dibeli oleh Bumdes dan untuk kebutuhan resto Umbul Ciblon, sehingga petani ikan tidak kesulitan menjual.

Bumdes memberikan kesempatan kepada anggota kelompok Boga Raharja untuk menggunakan kolam dengan sistem bagi hasil dengan mekanisme penggarap memperoleh bagian 33% dari jumlah pendapatan hasil panen, 27% untuk kas desa, 10% untuk pengurus kelompok ternak, dan 30% untuk pengembangan kelompok ternak. Selain menjual ikan siap konsumsi PT. Mina Tirta Mulya juga menjual bibit ikan air tawar yang lain seperti mujaer, koi dan udang galah. Desa Ponggok memiliki 45 peternak nila dengan produksi rata-rata 1,5 ton nila per hari

6) PT. Air Ponggok (APO)

Selain digunakan untuk pemandian dan budidaya ikan air tawar, air jernih juga dimanfaatkan untuk dikembangkan oleh PT. Air Ponggok menjadi air minum kemasan dan air bersih. Namun sekarang PT. Air Ponggok belum memiliki pabrik untuk mengelola air kemasan karena pembangunannya terkendala oleh dana sehingga saat ini masih mengelola air bersih. Rencananya tahun 2023 dengan bantuan hibah dana CSR dari BNI, PT APO akan membangun pabrik air minum dalam kemasan. Selain gedung pertemuan, PT. Banyu Panguripan juga mengelola persewaan meja dan kursi yang ditujukan untuk masyarakat Desa Ponggok dan sekitarnya, lokasi gedung terletak disebelah kantor desa.

7) PT. Banyu Panguripan

Tanah kas desa yang ada dimanfaatkan untuk membangun gedung yang disewakan untuk berbagai kegiatan atau hajatan yang dikelola oleh PT. Banyu Panguripan. Selain gedung pertemuan, PT. Banyu Panguripan juga mengelola persewaan meja dan kursi yang ditujukan untuk masyarakat Desa Ponggok dan sekitarnya, lokasi gedung terletak disebelah kantor desa.

8) PT. Boga Raharja

PT. Boga Raharja menjual benih dan sarana produksi seperti pupuk, obat-obatan dan menyewakan traktor untuk petani, dan membeli beras hasil panen mereka. Beras hasil panen dijual langsung kepada warga, sehingga harga bisa bersaing di pasaran karena dari produsen langsung ke konsumen.

### c. Sumber Daya Manusia

Terbatasnya kemampuan dan pendidikan aparatur dan warga Desa Ponggok mengharuskan pemerintah desa melakukan berbagai pelatihan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*). Hal itu dapat terwujud melalui pelatihan pelayanan kepada masyarakat dan wisatawan, pelatihan teknologi informasi, peningkatan kapasitas kelembagaan desa yaitu BPD, LPMD, PKK, Posyandu, Karangtaruna, RT dan RW, Pokdarwis dan Bumdes. Pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas aparatur desa seperti teknologi informasi, pelayanan maupun tata kelola keuangan bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada internal maupun eksternal serta terwujudnya transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan. Pelayanan di Desa Ponggok sudah berdasarkan prinsip pelayanan yaitu “*Service Excellence*” yang meliputi dimensi fisik dan non fisik.

Mengingat pentingnya partisipasi masyarakat dalam pengembangan desa maka pemerintah desa juga memberikan fasilitas berupa pelatihan keterampilan antara lain: pembuatan fasilitas umum yang dilakukan secara gotong royong, pelatihan mitigasi bencana, pelatihan pengelolaan Bumdes, pelatihan manajemen usaha UMKM, pelatihan pengelolaan ekonomi rumah tangga, peningkatan pengelolaan Pokdarwis, kursus Bahasa Inggris untuk pemandu wisata (*tour guide*) pariwisata dan lain sebagainya.

Hasil dari partisipasi masyarakat pada pembangunan fasilitas umum dapat dilihat dari semakin baiknya jalan-jalan kampung yang sudah di cor atau di aspal, kemudian pembuatan gazebo-gazebo untuk istirahat para wisatawan di kawasan Umbul Sigedang, aliran sungai yang semakin bersih dengan tidak adanya sampah pada aliran sungai.

Hasil dari pelatihan Bumdes dan manajemen usaha UMKM dapat dilihat dari semakin banyaknya usaha yang dikelola Bumdes yang semula hanya mengelola obyek wisata Umbul Ponggok, saat ini semua umbul telah dikelola oleh Bumdes, seperti Umbul Sigedang, Kapilaler, Ciblon, dan Umbul Besuki. Bumdes juga mengelola studi desa dan pendampingan UMKM di Desa Ponggok. Adanya pendampingan dan kerjasama antara UMKM dan Bumdes dapat menjamin keberlanjutan usaha UMKM dalam menjual produk- produknya.

Pemerintah Desa dan Bumdes memiliki program unggulan selain program pengembangan kapasitas kelembagaan dan SDM yaitu:

- 1) Kartu Pintar yaitu program satu rumah satu sarjana , program ini merupakan bentuk kebijakan pemerintah desa dan Bumdes dalam rangka meningkatkan pendidikan masyarakat Desa Ponggok.
- 2) Kartu sehat, yaitu program pemberian fasilitas kesehatan untuk masyarakat dengan fasilitas asuransi BPJS kelas 3,
- 3) Kartu Ibu dan Anak (KIA), yaitu pemberian pelayanan kesehatan untuk ibu hamil, menyusui dan balita. Program ini bertujuan untuk meningkatkan

kesehatan ibu dan anak, khususnya bagi ibu hamil dan anak yang menyusui dengan menjamin asupan gizi dan pelayanan kesehatan yang memadai,

- 4) Kartu Wirausaha, yaitu sebagai kartu layanan kegiatan usaha masyarakat dengan pemberian fasilitas pelatihan, pendampingan usaha dan permodalan. Fasilitas permodalan dapat diberikan baik oleh Bumdes maupun perbankan sehingga kesulitan pelaku UMKM dalam mengembangkan usahanya dapat diselesaikan dengan baik. Program-program tersebut telah dilaksanakan oleh pemerintah Desa Ponggok dan Bumdes dan mendapat dukungan yang baik dari warga Desa Ponggok.

#### **d. Teknologi Informasi dan Komunikasi**

Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, transparansi, dan akuntabilitas. Kemajuan teknologi dan arus informasi harus dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat desa. Globalisasi mempengaruhi perubahan lingkungan dan kebudayaan lokal yang cukup besar sehingga tingginya dorongan tentang pentingnya pembangunan berbasis kebudayaan semakin menguat. Hal ini terjadi karena pembangunan ekonomi dan fisik yang dilakukan tidak berjalan beriringan dengan pelestarian lingkungan. Sehingga salah satu tanda globalisasi berpengaruh besar terhadap kebudayaan yaitu melunturnya nilai-nilai budaya tradisional dan semakin meluasnya budaya barat.

Era globalisasi membuat masyarakat berhadapan langsung dengan berbagai tantangan IPTEKS dalam mewujudkan peningkatan kemakmuran, kesejahteraan dan keadilan yang berbasis kebudayaan. Perlu adanya penyikapan yang positif karena globalisasi dan modernisasi harus bermanfaat bagi kemajuan masyarakat. Kebutuhan teknologi dan informasi terutama bagi desa wisata sangatlah diperlukan baik dari segi manajemen pengelolaan, administrasi, kepuasan pengunjung maupun promosi pariwisata baik melalui media cetak maupun media sosial.

Pemerintah Desa Ponggok mulai melakukan berbagai terobosan dengan melihat pesatnya perkembangan IT, salah satu gagasannya yaitu konsep e- Governance sebagai upaya peningkatan pelayanan publik yang berbasis internet maka muncullah gerakan sosial "Desa Melek IT". Teknologi informasi telah dimanfaatkan oleh pemerintah Desa Ponggok untuk pelayanan kependudukan, pelayanan administrasi publik, data base desa dan website desa ([www.ponggokdesapintar.co.id](http://www.ponggokdesapintar.co.id)) yang dikelola oleh Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD) Desa Ponggok. Dengan adanya teknologi informasi telah memberikan kemudahan warga desa dalam mengurus berbagai kebutuhan kependudukan maupun segala informasi termasuk kinerja pemerintah desa.

Desa Ponggok juga telah melakukan kerjasama dengan operator telepon untuk menempatkan Base Transceiver Station (BTS) nya di sekitar wilayah desa, sehingga akses internet untuk komunikasi maupun akses perbankan dapat dimanfaatkan dengan mudah dan nyaman oleh penduduk maupun wisatawan. Bahkan Desa Ponggok sudah masuk sinyal 4G sehingga media sosial mudah diakses.

Semakin dikenalnya Desa Ponggok di hampir seluruh penjuru Indonesia ini dikarenakan peran/pemanfaatan teknologi informasi. Namun demikian, media konvensional seperti televisi maupun media cetak masih cukup dipertimbangkan sebagai kekuatan promosi. Pemerintah Desa Ponggok dan Bumdes membuat program informasi untuk menjamin keberlanjutan desa wisata yaitu:

- 1) Melibatkan masyarakat Desa Ponggok untuk berinvestasi di Bumdes, sehingga pendapatan masyarakat Desa Ponggok semakin meningkat dan rasa memiliki warga Desa Ponggok terhadap keberlanjutan wisata di Ponggok semakin besar,
- 2) Bumdes bekerjasama dengan pengelola destinasi wisata di sekitar Desa Ponggok, Jawa Tengah dan Yogyakarta membuat paket wisata, sehingga dapat mengurangi persaingan antar destinasi wisata yang berdampak negatif,
- 3) Pemerintah Desa Ponggok bersama warga desa saat ini telah melakukan penghijauan kembali dengan cara penanaman pohon gayam karena pohon ini merupakan salah satu tanaman konservasi yang dapat menyimpan dan mendekatkan air ke permukaan tanah. Pohon gayam dianggap lebih kuat untuk menahan air sehingga kelestarian alam dan sumber mata air di Desa Ponggok tetap terjaga
- 4) Bumdes bekerjasama dengan Pokdarwis telah mengembangkan studi desa, yaitu merupakan program wisata edukasi bagi desa lain atau wisatawan yang akan mengembangkan desanya untuk menjadi desa wisata.

Dalam upaya membangun desa, Pemerintah Desa melakukan pembangunan dengan mempertimbangkan link and match (relevansi) yang menjadi kunci utama tercapainya pembangunan yang optimal artinya ada keterkaitan antara kebijakan pembangunan dari pemerintah pusat (top down planning) dan pemerintah desa (bottom up planning) sangat diperlukan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan dukungan penuh dan partisipasi dari masyarakat, mulai dari pendataan, pengkajian, pengerjaan proyek, pemanfaatan hingga pemeliharaan untuk meningkatkan tanggungjawab terhadap keberlangsungan pembangunan karena mereka merasa ikut memiliki setiap hasil pembangunan desa melalui potensi desa yang dimiliki antara lain: Pertanian, Perikanan, Umbul, Alam, Kesenian, Industri dan lain-lain (Laporan Bumdes, 2018).

#### **e. Pemberdayaan Masyarakat Desa Ponggok**

Alam upaya merealisasikan pemberdayaan masyarakat, pemerintah Desa Ponggok selalu melibatkan masyarakat dalam rencana pembangunan desa termasuk penyusunan RPJMD dalam musrebangdes yang menjadi acuan pembangunan desa yang menunjukkan bahwa pemerintah desa benar-benar mengajak masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan desa, sehingga seluruh rencana dan rangkaian proses pelaksanaan pembangunan desa bisa berjalan optimal: Berikut merupakan program-program pemberdayaan masyarakat yang ada di Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten:

a) Beasiswa Pendidikan (satu rumah satu sarjana)

Pemerintah Desa Ponggok cukup concern dengan tingkat pendidikan masyarakat, sehingga pemerintah desa ponggok membuat program beasiswa kepada pemuda-pemudi yang selanjutnya pendidikan ke perguruan tinggi dengan memberikan uang sebesar Rp 300.000,-/bulan tahun 2022 jumlah penerima beasiswa pendidikan ini sebanyak 65 orang, dengan harapan penerus-penerus Desa Ponggok nantinya akan memiliki generasi yang baik sehingga pembangunan di Desa Ponggok semakin berkembang dan semakin inovatif.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Kepala Desa:

*“Desa Ponggok memang memiliki program satu rumah satu sarjana, karna melihat bahwa sarjana di Desa Ponggok ini masih sedikit, padahal masa depan Ponggok berada di tangan anak muda, jika anak muda ponggok tidak memiliki tingkat pendidikan yang baik, maka Ponggok tidak akan maju. Melihat hal ini pemerintah melaksanakan program satu rumah satu sarjana dengan memberikan beasiswa kepada para pemuda-pemudi Ponggok yang melanjutkan pendidikan ke tingkat universitas sebesar Rp. 300.000 setiap bulannya. Setiap tahunnya minat pemuda-pemudi untuk melanjutkan kuliah mengalami peningkatan, pada tahun 2017 jumlah pemuda/ pemudi yang melanjutkan untuk berkuliah sebanyak 30 orang, pada tahun 2018 jumlahnya meningkat menjadi 40 orang, sampai dengan tahun 2022 penerima beasiswa sebanyak 65 orang”. (Wawancara pada tanggal 19 September 2022)*

Pemerintah Desa Ponggok memberikan jaminan kesehatan kepada masyarakat dengan mengcover seluruh biaya kesehatan dengan dana dari desa sebagai bentuk kepedulian pemerintah desa terhadap kebutuhan kesehatan. Program pemberdayaan masyarakat Desa Ponggok dalam hal ini kesehatan disebut dengan istilah Jamkesdes. Pemberian jamkesdes sudah merata diberikan kepada seluruh lapisan masyarakat di Desa Ponggok, sehingga masyarakat Desa Ponggok dapat menikmati hasil pembangunan.

b) Jaminan Kesehatan

Pemerintah Desa Ponggok memberikan jaminan kesehatan kepada masyarakat dengan mengcover seluruh biaya kesehatan dengan dana dari desa sebagai bentuk kepedulian pemerintah desa terhadap kebutuhan kesehatan. Program pemberdayaan masyarakat Desa Ponggok dalam hal ini kesehatan disebut dengan istilah Jamkesdes. Pemberian jamkesdes sudah merata diberikan kepada seluruh lapisan masyarakat di Desa Ponggok, sehingga masyarakat Desa Ponggok dapat menikmati hasil pembangunan.

c) Kesadaran Hidup Sehat dan Bersih semakin meningkat

Dampak kemajuan di Desa Ponggok membuat kesejahteraan masyarakat desa semakin meningkat, sehingga masyarakat mulai merasakan pentingnya kebersihan lingkungan. Mulai dari setiap rumah memiliki 3 jenis tempat sampah, ada kegiatan sapu desa diminggu awal bulan dan lain-lain.

d) Bantuan kepada petani

Bentuk kepedulian pemerintah desa kepada masyarakat yang bekerja sebagai petani. Diberikan bantuan kepada petani yang tergabung dalam kelompok Gapoktan untuk meningkatkan produktivitas hasil panen petani. Kebutuhan yang disediakan meliputi: pupuk, obat-obatan dan traktor dengan harga yang lebih murah dari pasar sehingga lebih terjangkau oleh masyarakat

e) PKK

Desa Ponggok membuat kelompok PKK yang setiap dusunnya memiliki 1 jenis produk yang berbeda. Untuk Dusun 1 mengelola catering menyediakan snack dan makan berat yang juga telah bekerjasama dengan pemerintah Desa untuk melayani kebutuhan berbagai kunjungan di desa dan study banding. Selain untuk memenuhi kebutuhan pemerintah Desa Ponggok. Catering PKK juga melayani kebutuhan hajatan masyarakat desa bahkan telah meraih omset 125 juta setiap bulannya. Berikut penjelasan dari Bapak Sugeng Kaur Kesra:

*“Adanya ide untuk menggerakkan ibu-ibu PKK adalah dari Pak Lurah, beliau menyatakan bahwa tamu BUMDes hampir setiap hari 200 hingga 300 orang. Untuk manjamu tamu-tamu ini sebelumnya pemesanan snack dan makanan memesan dari luar desa. Kemudian pak lurah menyatakan daripada diberikan kepada orang lain, kenapa tidak memanfaatkan ibu-ibu PKK untuk menyediakan snack dan makan. Kemudian pak lurah mensosialisasikan hal ini kepada ibu-ibu PKK untuk membuat sebuah kegiatan untuk menghasilkan sebuah produk. Kemudian kami memberikan pelatihan pembuatan kue. Jadi sekarang untuk memberi jamuan tamu-tamu BUMdes tirta mandiri dan tamu pemerintah desa kita memesan dari ibu-ibu PKK”. (Wawancara pada tanggal 16 Juli 2022)*

PKK Desa ponggok juga melakukan berbagai inovasi selain UMKM seperti: kelompok menanam, water defender, sanggar tari parikesit, bank sampah-resto sampah, ecoprint, Kafe Pojok bale, pemberdayaan lansia, 1 rumah 1 empang dan budidaya maggot.

f) UMKM

Melalui kelompok UMKM yang diketuai oleh Ibu Kepala Desa Dusun 2 Desa Ponggok mengelola snack olahan ikan air tawar. Di kelompok UMKM ini tidak sekedar mengolah ikan air tawar menjadi snack kering namun juga di inovasi menjadi berbagai olahan seperti: pastel, pangsit ikan dan cendol.

Dengan adanya ide pengolahan ikan menjadi produk snack ini, pemerintah Desa Ponggok menyelesaikan dua persoalan yang ada. Persoalan pertama

terkait dengan patani budi daya ikan sudah tidak kebingungan lagi menjual hasil panen yang berlimpah. Kedua terkait dengan ketersediaan stok ikan yang digunakan untuk pembuatan snack ikan ini. Selain itu, produk hasil UMKM Dusun II juga dijual di toko Desa Ponggok sebagai oleh-oleh dan juga wisatawan dapat menikmati snack dengan ukuran kecil ketika berkunjung ke Umbul Ponggok.

Untuk mendorong inovasi olahan ikan yang lain, Ibu Ratna sering menyelenggarakan lomba olahan ikan antar kelompok PKK. Olahan yang menarik akan diproduksi sebagai olahan ikan yang baru. Berbagai alasan yang ada terkait Bergeraknya UMKM di Desa Ponggok ditegaskan oleh Ibu Ratna :

*“UMKM di Ponggok Ini bisa seperti sekarang tentu butuh proses mbak, karena untuk menggerakkan kelompok itu tidak mudah dan butuh sesuatu untuk memotivasi mereka. Hampir setiap taun kita pemerintah Desa Ponggok memiliki kegiatan pemberdayaan masyarakat, melalui program kegiatan inilah maka munculah ide pembuatan produk olahan berbahan dasar ikan karena di Ponggok ikan air tawar terutama nila sangat banyak. Kemudian berdirilah UMKM ini yang terdiri dari ibu-ibu yang diketuai oleh Ibu Ratna Ibu Kepala Desa. (Wawancara pada tanggal 19 September 2022)*

### **c). Sejarah Desa Ponggok memulai pembangunan desa**

Desa Ponggok di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten pada tahun 2007 merupakan desa miskin dan tertinggal. Junaedhi Mulyono yang menjadi Kepala Desa baru menyadari harus membangun desa, dan mulai berpikir untuk membuat perencanaan pembangunan.

Sebagai pemimpin desa baru yang belum memahami perasaan dan pikiran Perangkat Desa maupun Lembaga Desa, beliau mengajak tim suksesnya (pemenangan pilkades) untuk menjadi change agent. Tim sukses sudah memiliki visi dan value yang searah dan hubungan mereka sudah akrab dan solid.

Merasa tidak mampu menganalisis situasi dan persoalan desa, Kepala Desa meminta bantuan LPPM UGM dan disambut baik dengan mengirimkan mahasiswa KKN tematik sebanyak 3 gelombang yaitu; (1) Mendata kemiskinan dan pengangguran, (2) Mencatat potensi Desa, (3) Memetakan pemberdayaan ekonomi.

Di tahun 2007, Pemerintah Desa Ponggok yang dipimpin Kepala Desa baru Junaedhi Mulyono, SH mempunyai impian untuk meningkatkan pembangunan desa kampung halamannya. Pada awal kepemimpinan beliau, kondisi desa miskin, rentenir berkeliaran, penduduk produktif mencari pekerjaan di luar desa karena desa tidak menjanjikan pendapatan yang memadai.

Sebagai pemimpin organisasi (kepala desa) yang baru memenangkan pemilihan Kepala Desa, beliau menginginkan perubahan atau mentransformasi desa miskin menjadi desa kaya dengan mengoptimalkan potensi yang ada di desa.

Menurut Waterman dan kawan-kawan, kerangka kerja perubahan yang dapat memberi pengaruh kebaikan dan kesuksesan dalam sebuah organisasi dapat

ditempuh melalui tujuh faktor kunci atau sering disebut Model 7'S McKinsey. Kepala Desa melakukan perubahan seperti teori 7'S Mc.Kinsey yang dimulai dengan yang *soft* (4 kategori), dilanjutkan yang *hard* (3 kategori).

*Share values* adalah sebuah konsep kebijakan yang mengutamakan nilai (*value*) dalam membuat keputusan, tentang sesuatu yang dianggap benar dan tidak benar serta diperbolehkan atau dilarang suatu perilaku tertentu. Pak Kades mengawali pembuatan perencanaan perubahan desa dengan mengajak tim sukses pemenang pemilihan kepala desa yang sudah diketahui mempunyai nilai yang sama. Hal ini sangat penting karena nilai ibarat pengikat dan pengarah (*suh sapu lidi*) untuk tujuan yang diharapkan. *Style* (gaya) merupakan pola tindakan substantif dan simbolik dari Kepala Desa, yang tidak mengacu pada kepribadian. Gaya itu mengkomunikasikan ekspresi dan bahasa tubuh menjadi suatu prioritas yang lebih jelas daripada kata-kata dan sangat mempengaruhi prestasi kerja. Tim sukses memahami secara detail *style* dari Kepala Desa yang diusungnya, sehingga komunikasi dan koordinasi lebih akrab atau sudah terjadi *mutual understanding*.

Staff sebagai sumber daya yang berharga bagi organisasi (desa) harus dirawat, dikembangkan, dilindungi dan dialokasikan secara tepat. Kepala Desa mencurahkan waktu dan energinya untuk membuat rencana kemajuan dan partisipasi tim suksesnya dan menggunakan kebijakan penugasan kerja untuk secara aktif memperkuat pengembangan manajer baru.

*Skills* (keterampilan) mengacu pada aktivitas yang paling baik dilakukan oleh organisasi. Perubahan strategis organisasi mengharuskan organisasi menambah satu atau beberapa keterampilan baru. Inisiatif strategis yang memerlukan pembongkaran atau revisi keterampilan lama, terkadang implementasinya lebih sulit.

Sistem yang terdiri dari semua prosedur formal dan informal yang memungkinkan organisasi dapat berfungsi, termasuk sistem pengalokasian anggaran, akunting, dan pelatihan. Sistem dapat lebih kuat pengaruhnya daripada strategi yang dinyatakan, seperti tidak adanya sistem informasi manajemen mengakibatkan strategi portofolio tidak mungkin diterapkan.

Struktur organisasi dalam lingkungan masa kini yang kompleks dan selalu berubah, terkadang perlu merubah struktur organisasi sementara. Hal ini untuk mensikapi tugas strategis yang spesifik, agar organisasi dapat berhasil tanpa harus meninggalkan dasar divisi struktural di seluruh organisasi.

Strategi adalah arah dan cakupan organisasi yang secara ideal untuk jangka yang lebih panjang, menyesuaikan sumberdaya dengan lingkungan yang selalu berubah, untuk memenuhi harapan *stakeholders*.

Model 7'S dari McKinsey terutama 4'S yang *soft* sangat membantu memulai perencanaan perubahan Desa Ponggok, dilanjutkan 3'S yang kategori *hard* membantu mempercepat pencapaian kesuksesan Desa Ponggok menjadi Desa yang Mandiri.

#### **d. Strategi Pemerintah Desa Ponggok dalam meningkatkan Pembangunan**

##### **a) BCG**

Pemerintah Desa Ponggok meningkatkan pembangunan melalui empat pendekatan yaitu; spasial, sektoral, SDM, dan IT. Potensi desa yang memungkinkan



diolah untuk menghasilkan pendapatan diprioritaskan pembangunannya agar segera menghasilkan rupiah, dan dimasukkan dalam Bumdes yang memungkinkan berbisnis.

Strategi korporasi yang dilakukan Pemerintah Desa Ponggok menyerupai kerangka kerja portofolio dari *Boston Consulting Group* yang biasa dikenal dengan Matriks BCG. Pendekatan BCG untuk menganalisis portofolio korporasi dari fokus bisnis pada aspek dari setiap unit bisnis yang bersangkutan meliputi tingkat pertumbuhan pasar, penjualannya/pangsa pasar relatif, dan tingkat investasi/menghasilkan uang. Empat kotak matriks BCG tersebut adalah *Cashcows*, *Star*, *Dogs*, *Question Marks*.

Keputusan pemerintah desa untuk memprioritaskan pembangunan Umbul Ponggok sebagai *Cashcows* menghasilkan rupiah yang besar. Sebelum dikelola Pemerintah Desa, Umbul Ponggok disewa oleh pihak ketiga dengan nilai sewa dua juta rupiah per tahun. Setelah dikelola Pemerintah Desa penghasilan mencapai 16,4 milyar rupiah di tahun 2018.

Unit bisnis yang sudah menghasilkan rupiah dimasukkan ke Bumdes yaitu PT. Umbul Ponggok (wahana air), PT. Arta Mandiri (simpan pinjam), PT. Ponggok Ciblon (kolam renang & resto), PT. Sumber Penguripan (Toko Desa), PT. Mina Tirta Mulya (Perikanan), PT. Air Ponggok (Air bersih), PT. Banyu Panguripan (Gedung Pertemuan), PT. Boga Raharja (Pertanian)

PT. Umbul Ponggok menyumbang sekitar 80 % pendapatan Bumdes, sehingga masih perlu mengembangkan potensi unit usaha yang sudah ada, ataupun usaha yang lain yang potensial. Pertanian konvensional masih termasuk kategori *dogs* sehingga perlu dipikirkan agar menjadi *cashcows* misalnya dengan menanam padi rojolele dengan intensifikasi pertanian yang menghasilkan lebih banyak gabah per hektar-nya.

Kategori *question marks* misalnya hotel yang membutuhkan investasi besar, dalam pasar yang relatif berkembang pesat namun pangsa pasarnya kecil. Penginapan atau losmen bisa menjadi alternatif, mengingat adanya permintaan pengunjung Ponggok dalam rombongan besar.

Kategori *star* misalnya air minum dalam kemasan, pangsa pasar relatif besar dalam pasar yang tumbuh cepat pasti sangat menguntungkan, namun perlu investasi yang cukup besar.

Alokasi dana desa dan pendapatan lain perlu dimanfaatkan secara cermat dengan skala prioritas yang diuji secara rasional, analitik terutama dipandu dengan matriks BCG, namun tetap memperhatikan ekosistem desa.

b) Michael Porter Kemampuan Pemerintah Desa Ponggok untuk bersaing dalam pasar Industri Wisata ditentukan oleh sumber daya teknik dan ekonomi, disamping lima kekuatan lingkungan yang masing-masing mengancam usaha dalam pasar yang baru. Pemerintah Desa Ponggok terutama Direktur PT.

Umbul Ponggok harus menganalisis kekuatan dan mengusulkan program untuk mempengaruhi atau mempertahankan diri dari kekuatan lingkungan, agar bisnis tetap menguntungkan dan berkembang seperti teori *competitive advantage* dari Michael Porter.

Lima kekuatan tersebut adalah; (1) Ancaman dari pendatang baru, (2) Daya tawar pembeli/pelanggan, (3) Daya tawar pemasok, (4) Ancaman dari produk substitusi, (5) Persaingan di dalam industri. Untuk mempertahankan dan mengembangkan Desa Wisata Ponggok, perlu mencermati lima kekuatan lingkungan menurut Michael Porter di atas, yaitu; (1) Mewaspadaikan apa yang dilakukan desa lain atau swasta yang memperluas wahana permainan atau meniru inovasi pelayanan wisata Umbul Ponggok, (2) Mempertahankan harga atau menaikkan harga dengan tambahan fasilitas masih memungkinkan dilakukan. (3) Perlu didiskusikan dan ditemukan pemasok yang memberikan harga terbaik dengan kualitas yang prima agar keuntungan longgar, (4) Selalu memperluas wawasan dan pengalaman supaya Umbul Ponggok tidak tergantikan oleh tempat wisata pengganti, (5) Lakukan kerjasama dengan tempat wisata lain menjadi paket wisata.

## **Penutup**

### **Kesimpulan**

1. Sejarah Pemerintah Desa Ponggok dimulai pada tahun 2007 dengan mendata kemiskinan dan pengangguran, mencatat potensi desa, serta memetakan pemberdayaan ekonomi.
2. Perencanaan pembangunan Desa Ponggok menyerupai model 7'S McKinsey yang dimulai dengan kategori soft (Share Values, Style, Staff, dan Skill) kemudian kategori hard (Strategy, Structure, dan System).
3. Pada tahun 2013 Pemerintah Desa Ponggok menyusun RPJMDes Tahun 2014-2019 yang dilakukan dengan cermat, runtut dan lengkap dan dibuat buku yang dicetak fullcolor di atas kertas art paper.
4. Strategi Pemerintah Desa Ponggok dalam meningkatkan pembangunan menggunakan empat pendekatan yaitu pendekatan spasial, sektoral (Bumdes), pengembangan SDM, serta pemanfaatan IPTEK.
5. Peningkatan pembangunan dilakukan pemerintah desa dengan pemberdayaan internal desa dan menjalin kemitraan strategis dengan stakeholders external atau yang sering disebut sapta helix.
6. Strategi untuk meningkatkan pendapatan Bumdes dilakukan oleh Pemerintah Desa Ponggok dengan menggali potensi desa, mengelola sistem bisnis menggunakan dana PAD kemudian diserahkan kepada Bumdes.
7. Pemerintah Desa menggunakan strategi portofolio bisnis menyerupai Matriks BCG yang terdiri dari Cashcows (PT. Umbul Ponggok, PT Banyu Panguripan), Dogs (PT. Boga Raharja), Stars (PT Lainnya), Question Marks (Hotel)
8. Pengembangan Wisata PT. Umbul Ponggok menggunakan model seperti teori Competitive Advantage-nya Michael Porter yaitu memunculkan kekuatan dan menciptakan relung pasar yang menguntungkan dan mempertahankan dari ancaman.

## Saran

1. Sejarah keberhasilan Desa Ponggok perlu dilanjutkan, pemetaan dan peningkatan kapasitas SDM Desa mendesak untuk segera dilakukan mengingat kepemimpinan kepala desa periode ketiga selesai tahun 2025.
2. Perlu dirumuskan nilai-nilai budaya kerja agar seluruh stakeholders memahami apa yang harus, boleh, dan dilarang dikerjakan. Nilai yang searah akan memudahkan pencapaian sasaran, seperti model 7'S McKinsey.
3. RPJMDes 2019-2024 perlu disosialisasikan segera agar stakeholders internal mengetahui partisipasi yang dapat dilakukan dan stakeholders eksternal mempelajari kemungkinan melakukan kemitraan strategis.
4. Di Era Society 5.0, Pemerintah Desa Ponggok perlu memprioritaskan pengembangan SDM dengan memanfaatkan IPTEK agar terjadi percepatan pembangunan yang fokus memuliakan manusia.
5. Memperluas dan meningkatkan kuantitas serta kualitas kemitraan strategis dengan stakeholders. Menunjuk dan melatih team lobby negosiasi, memfungsikan peran public relations agar reputasi semakin baik.
6. Menganalisis secara detail potensi bisnis di Desa Ponggok dengan model matriks BCG yaitu memperbanyak cashcows, menghilangkan dogs, merubah stars dan question marks menjadi cashcows.
7. Perangkat, lembaga desa, dan warga selalu dimotivasi untuk belajar agar wawasan meningkat serta lebih sering dilatih keterampilan (softskill & hardskill) yang bermanfaat sehingga daya saing meningkat.

## Daftar Pustaka

- Abdur Rozaki, dkk. 2005. Prakarsa Desentralisasi dan Otonomi Desa. Yogyakarta: Ire Press.
- Akdon. 2011. Strategic Management For Educational Management. Bandung: Alfabeta.
- Aksara, Robbins, S., & Coulter, M. 2002. Manajemen. Jakarta: Gramedia.
- Anselm, Strauss & Juliet Corbin. 2007. Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anton, Dayan. 1986. Pengantar Metode Statistik, Jakarta: LP3ES.
- Azam, Awing. 2010. Implementasi Pemberdayaan Pemerintah Desa. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bintarto, R. 1977. Suatu Pengantar Geografi. Kota. Jakarta: LP3ES.
- Basri, Yuswar Zainul & Mulyadi Subri. 2005. Keuangan Negara dan Analisis Kebijakan Utang Luar Negeri. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Blackwell. Creswell, W. John. 2013. Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Chandler, A. D., Jr. 1992. Strategy and Structure. Oxford, UK: Basil

- Creswell, J. W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins. 1985. *Pengambilan Keputusan Strategik. Untuk Organisasi Public dan Organisasi Non Profit*. Grasindo: Jakarta.
- Daldjoeni, N. 2014. *Pengantar Geografi*. Yogyakarta: Ombak.
- David, F. R. 2005. *Strategic Management: Concepts & Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hendriksen, Eldon S. 2012. *Teori Akunting*. Ciputat – Tangerang Haeruman. 1997. *Kajian Pembangunan Ekonomi Desa Untuk Mengatasi Kemiskinan*. Bappenas
- Interaksara Husein, Umar. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, Mudrajad. 2010. *Dasar-dasar Ekonomika Pembangunan*. UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Mangkoesebroto, Guritno. 2001. *Ekonomi Publik*. Edisi 3. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Maulidina. 2020. *Strategi Pemerintah Desa Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Program Badan Usaha Milik Desa (Study Kasus Kredit Sahabat (Krabat) Desa Labuan Mapin Kecamatan Alas Barat Kabupaten Sumbawa Tahun 2017-2018)*. NTB: Universitas Muhammadiyah Mataram.
- Miles, M. B. dan Huberman, M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Moleong, L. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Norman K Denkin. *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*. (online), (<http://mudjiarahardjo.com/artikel/270.html?task=view>, diakses tanggal 10 Agustus 2022).
- Ramdana, F. 2020. *Strategi Pemerintah Desa Dalam Mengembangkan Kampung Sabbeta Di Desa Pising Kecamatan Donri-Donri Kabupaten Soppeng*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Ridlwan, Zulkarnain. 2014. *Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pembangunan Perekonomian Desa*. *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum*. Volume 8 Nomor 3.
- Robbins, S. P. and Barnwell, N. 2002. *Organisation Theory*. Australia: Prentice Hall.
- Rosalih, Abdullah. 2010. *Pelaksanaan Otonomi Luas dengan Pemilihan Kepala Daerah Secara Langsung*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rostow dan Musgrave. 1996. *Pembangunan Ekonomi*. *Ekonomi Perencanaan Pembangunan*. PT. Raja Grafindo Pustaka, Jakarta.
- Santoso dan Tjiptono, 2001, *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, PT. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Sondang P, Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Usman. 2012. Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Supranto, J. 2000. Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Sutopo, H.B. 2002. Pengantar Penelitian Kualitatif. Surakarta : Universitas Sebelas Maret Press.
- Undang Undang Republik Indonesia, No.6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Undang-Undang Republik Indonesia, No.17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025
- Undang-Undang Republik Indonesia, No.20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah.
- Undang-Undang Republik Indonesia, No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia, No.5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.
- Wresniwiro. 2012. Membangun Republik Desa. Jakarta: Visimedia
- Yin Robert, K. 2003. Studi Kasus, Desain, dan Metode. Jakarta: Grafindo Persada.
- <http://anahuraki.lecture.ub.ac.id/files/2012/07/Bab-7-STRATEGI-ORG>. diambil pada 29 Juli 2022 pukul 11.23 WIB
- <http://manajemenstrategis.wordpress.com/2011/06/25/strategi-bersaing-generik-dari-porter/> diambil pada 29 Juli 2022 pukul 11.25 WIB
- <http://mrasyidin.blogspot.com/2010/04/strategi-global.html> diambil pada 29 Juli 2022 pukul 11.23 WIB
- <https://www.projects4mba.com/bcg-matrix-growth-share-matrix/4478/> diakses pada 8 Oktober 2022 pukul 11.23 WIB
- <https://www.planiumpro.com/blog/porters-five-forces-analysis-assessing-the-competitive-environment/> diakses pada 8 Oktober 2022 pukul 13.13 WIB
- [https://www.researchgate.net/figure/McKinseys-7S-Hard-and-Soft-Strategies\\_fig1\\_336143426](https://www.researchgate.net/figure/McKinseys-7S-Hard-and-Soft-Strategies_fig1_336143426) diakses pada 8 Oktober 2022 pukul 14.25 WIB
- <https://www.gracejudson.com/whats-the-1-problem-for-new-managers/> diakses pada 8 Oktober 2022 pukul 14.29 WIB

## **4. Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Inspektorat Kabupaten Temanggung (Meidi Syaflan, Sulastiningsih, Suhartono, Eny Sulistryni, Totok Sutrisno)**

### **Pendahuluan**

Di Indonesia, akuntabilitas merupakan bagian dari perwujudan tata kelola pemerintahan, yaitu dengan melakukan pemberian informasi atas aktivitas kinerja dan finansial pemerintah, baik itu pemerintah pusat maupun daerah, kepada masyarakat (Mardiasmo, 2002; Kloot, 1999). Pertanggungjawaban tersebut bertujuan untuk menjadikan lembaga pemerintahan menjadi lebih berdaya guna, bertanggung-jawab, dan mampu berorientasi pada kinerja untuk mewujudkan dampak/manfaat pada masyarakat. Berdasarkan PermenPAN-RB No. 12 Tahun 2015, penguatan akuntabilitas kinerja menjadi salah satu program untuk mewujudkan instansi pemerintah yang bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat dan meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Perwujudan reformasi manajemen dan tata kelola pemerintah dapat terwujud jika pelaksanaan kegiatan pemerintah telah berorientasi pada pencapaian outcomes dan menghasilkan manfaat atau dampak bagi masyarakat. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan pemerintah diukur berdasarkan hasil atau outcomes atas layanan pada masyarakat. Sayangnya, sampai saat ini pemerintah Indonesia masih berfokus pada kinerja keuangan demi mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian sebagai pengukur keberhasilan operasional pemerintah (Sadjiarto, 2000; Sofyani dan Akbar, 2015) dan belum mempertimbangkan pentingnya kualitas pengukuran kinerja sebagai penunjang kualitas layanan pemerintah (Deasari, 2019). Dalam penelitian Kloot (1999) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja juga meliputi dua aspek yaitu kinerja keuangan maupun non keuangan beserta dengan indikator kinerja untuk mengetahui kualitas layanan dari pemerintah. Pengukuran kinerja non keuangan meliputi aspek pengendalian internal, inovasi dan persepsi masyarakat. Hal tersebut menunjukkan apabila suatu organisasi pemerintah hanya menggunakan pengukuran yang berfokus di aspek keuangan saja, akan mengakibatkan kelemahan dalam pengendalian kinerja serta kurangnya pertanggungjawaban atas aktivitas layanan pemerintah pada masyarakat. Permasalahan lain jika hanya mengandalkan pengukuran keuangan saja adalah kecenderungan terjadinya manipulasi informasi keuangan sehingga tidak relevan dan kurang dapat mencerminkan pelaksanaan kinerja organisasi pemerintah yang sebenarnya (Deasari, 2019).

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan aturan Instruksi Presiden (Inpres) No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk menjalankan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai pedoman untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja di sektor pemerintahan. Di tahun

2014, peraturan mengenai pengukuran kinerja disempurnakan dalam Peraturan Presiden (Perpres) No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan menjadi acuan yang harus dilaksanakan oleh setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Dalam peraturan tersebut, dijelaskan bahwa SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pelaporan kinerja, serta evaluasi kinerja.

Segala informasi mengenai kegiatan penyelenggaraan pemerintah harus dilaporkan kepada publik melalui dokumen pelaporan kinerja atau LAKIP, seperti yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah pasal 2. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat penerapan SAKIP, maka sangatlah penting untuk dilakukan evaluasi atas implementasi SAKIP di setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Seluruh kegiatan evaluasi dan koordinasi penerapan SAKIP di instansi pemerintah pusat maupun daerah dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN- RB). Berdasarkan Peraturan KemenPAN-RB No. 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi Implementasi SAKIP, bahwa ruang lingkup evaluasi atas implementasi SAKIP meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, dan capaian kinerja.

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah pada tiga tahun terakhir nilai SAKIP Inspektorat Kabupaten Temanggung sebagai Perangkat Daerah sebagaimana data berikut :

**Tabel 1.1 Hasil Nilai Evaluasi SAKIP Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2020**

No	Perangkat Daerah	2018		2019		2020	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Inspektorat	58,24	CC	64,3	B	66,93	B

Sumber : Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2019,2020,2021

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil Evaluasi SAKIP pada Inspektorat Kabupaten Temanggung tiga tahun terakhir dapat diketahui bahwa kinerja Inspektorat tersebut meningkat setiap tahun. Sesuai dengan Dokumen Kabupaten Temanggung dalam rangka mendukung target yang ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023 yang menargetkan nilai SAKIP Kabupaten Temanggung dalam Kategori BB maka nilai yang didapatkan ini masih belum optimal.

**Tabel 1.2 Nilai Evaluasi SAKIP Inspektorat kabupaten Temanggung Tahun 2020**

No	Komponen Yang dinilai	Bobot	Nilai	
			2019	2020
a.	Perencanaan Kinerja	30	21,12	21,62
b.	Pengukuran Kinerja	15	13,13	13,75

c.	Pelaporan Kinerja	15	11,94	12,66
d.	Evaluasi Internal	10	4,83	5,62
e.	Capaian Kinerja	20	13,28	13,28
	Nilai Hasil Evaluasi		64,30	66,93
	<b>Tingkat Ekuntabilitas Kinerja</b>		<b>B</b>	<b>B</b>

Sumber : Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2021

Nilai sebagaimana tersebut di atas merupakan akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen manajemen kinerja yang dievaluasi pada Inspektorat Kabupaten Temanggung dengan rincian sebagai berikut:

- a. Perencanaan Kinerja memperoleh nilai 21,62 dari bobot sebesar 30 atau 72,07%
- b. Pengukuran Kinerja memperoleh nilai 13,75 dari bobot sebesar 25 atau 55%
- c. Pelaporan Kinerja memperoleh nilai 12,66 dari bobot sebesar 15 atau 84,39%
- d. Evaluasi Internal memperoleh nilai 5,62 dari bobot sebesar 10 atau 56,18%
- e. Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi memperoleh nilai 13,28 dari bobot sebesar 20 atau 66,41%

## **Sepintas Kilas Tentang Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

### **a. Strategi**

Strategi adalah hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Secara umum strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi.

Kata "strategi" menurut Abdul Halim Usman berarti sesuatu yang dirancang dan disisasti secara cermat agar memberi hasil atau keuntungan. Dalam organisasi perusahaan, strategi selalu memberikan hasil yang lebih baik, sehingga jika proses manajemen pada perusahaan tidak memberikan hasil yang lebih baik maka proses manajemen tersebut tidak dapat disebut manajemen strategis (Abdul Halim Usman, 2015). Demikian pula menurut Basu Swastha dan Irawan, strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut. Beberapa perusahaan mungkin mempunyai tujuan yang sama, tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Jadi, strategi ini dibuat berdasarkan suatu tujuan (Basu Swastha dan Irawan, 2009).

Pencapaian tujuan organisasi, telah umum diketahui bahwa istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai "kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan." Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang



sesungguhnya, manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk "peperangan" tertentu (Sondang P. Siagaan, 2008). Pendapat lain menyatakan bahwa strategi merupakan istilah yang sering diidentikkan dengan "taktik" yang secara bahasa dapat diartikan sebagai "*concerning the movement of organisms in response to external stimulus*" (suatu yang terkait dengan gerakan organisme dalam menjawab stimulus dari luar). (Lewis Mulford Adams, dkk, 1965).

Sementara itu, secara konseptual strategi dapat dipahami sebagai suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Strategi juga bisa dipahami sebagai segala cara dan daya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu agar memperoleh hasil yang diharapkan secara maksimal (M. Arifin, 2008)

### **b. Akuntabilitas Kinerja**

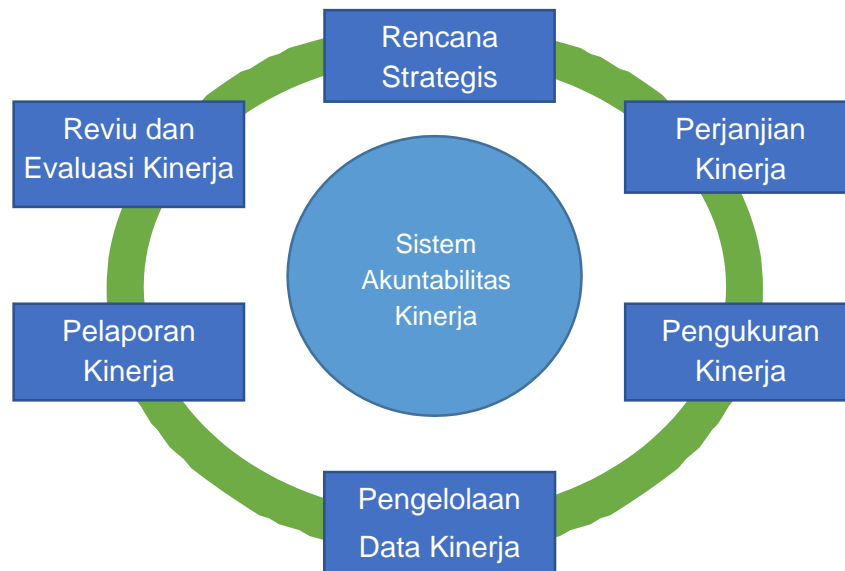
Permasalahan akuntabilitas seringkali hanya untuk terkait dengan masalah keuangan saja (Kloot, 1999) padahal permasalahan kinerja dari setiap individu dalam organisasi pemerintah, juga merupakan hal yang penting untuk dikaji dan dievaluasi pelaksanaannya. Permasalahan yang terjadi adalah, pemerintah seringkali hanyaberorientasi pada bagaimana *input* atau anggaran yang dialokasikan, dapat terserap dengan baik tanpa menilai seberapa besar hasil atau *outcomes* yang dapat diperoleh. Dalam penelitian Kloot (1999) menyatakan bahwa apabila pemerintah hanya berfokus pada pengukuran kinerja keuangan saja, akan berpengaruh pada tidak efektifnya pembuatan keputusan strategis serta pengendalian internal manajemen yang tidak berjalan dengan baik. Untuk itu, akuntabilitas kinerja menjadi hal yang wajib dilakukan saat ini di setiap unit organisasi pemerintah. Pelaksanaan akuntabilitas di Indonesia diawali dari aturan Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang menjadi dampak reformasi penyelenggaraan kegiatan pemerintahan untuk menciptakan kinerja yang lebih bersih dan transparan kepada publik (Sofyani, Akbar, dan Ferrer, 2018). Berdasarkan aturan Inpres tersebut, pemerintah wajib melaksanakan akuntabilitas kinerja dengan membentuk perencanaan strategis, melakukan pengukuran kinerja, membentuk laporan akuntabilitas kinerja, serta melakukan evaluasi kinerja.

Kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandat (prinsipal) (Mahmudi, 2010). Perencanaan tersebut ditetapkan dalam bentuk visi, misi, tujuan, sasaran, serta strategi dan indikator yang bertujuan untuk mencapai target yang direncanakan tersebut. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan aturan dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) sebagai dasar pemerintah untuk menyusun perencanaan, baik jangka menengah maupun jangka panjang. Pengukuran kinerja yang baik tercermin dari terlaksananya penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan perencanaan serta target yang ditetapkan pada tahun yang bersangkutan. Sebagai pertanggungjawaban kepada seluruh pihak, tiap unit organisasi juga perlu untuk memberikan laporan pertanggungjawaban pada masyarakat terkait dengan program/kegiatan yang telah dilaksanakan melalui laporan kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan dengan menganalisa hasil pengukuran kinerja, mengukur

keberhasilan pencapaian program dan membandingkan pencapaian program dengan visi dan misi instansi pemerintah, sebagaimana yang tertulis pada Inpres No. 7 Tahun 1999 Tentang AKIP.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah atau SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang guna pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran serta pelaporan kinerja dalam instansi pemerintah.

**Gambar 2.1 Siklus Sistem Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)**



Sumber: Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014

Sesuai dengan siklus pelaksanaan SAKIP yang diatur dalam Inpres No. 7 Tahun 1999 serta Perpres No. 29 Tahun 2014, dinyatakan bahwa proses awal penyelenggaraan SAKIP adalah dengan melakukan perencanaan strategis dalam kurun waktu satu hingga lima tahun untuk memperhitungkan potensi dan kendala yang mungkin muncul. Dalam proses perencanaan strategis, pemerintah yakni gubernur/bupati/walikota, melakukan perancangan visi, misi, tujuan, sasaran, beserta dengan indikator dan strategi yang kemudian dituangkan dalam dokumen perencanaan strategis atau dokumen RPJMD untuk tingkat kabupaten/kota. Kemudian, untuk mencapai tujuan perencanaan tersebut, dilakukanlah perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja merupakan pengambilan keputusan untuk menetapkan tingkat pencapaian kinerja. Perencanaan kinerja merupakan gambaran kinerja pemerintah daerah secara tahunan dan disertai dengan program dan kegiatan untuk mewujudkan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 86 Tahun 2017 bahwa organisasi pemerintah daerah menuangkan perencanaan kinerja dalam dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan Rencana Kerja (Renja) pada tingkat OPD.

Tahap selanjutnya, perencanaan tersebut dirinci dalam dokumen perjanjian kinerja. Perjanjian kinerja merupakan dokumen penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program dan kegiatan disertai dengan indikator kinerja. Dokumen perjanjian kinerja menjadi

perwujudan komitmen antara penerima dan pemberi amanah berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang OPD yang melaksanakan, selain itu dokumen ini juga memuat jumlah sumber daya atau anggaran yang dibutuhkan demi pencapaian sasaran strategis.

Menurut Deasari (2019), perjanjian kinerja merupakan dasar dalam melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan penilaian atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan sasaran yang ditetapkan. Adapun pengukuran kinerja yaitu dilakukan dengan membandingkan realisasi kinerja dan sasaran kinerja dalam dokumen perjanjian kinerja dengan realisasi dan sasaran kinerja 5 tahunan dalam dokumen perencanaan strategis, yakni dokumen RPJMD untuk tingkat kabupaten/kota, dan Renstra untuk tingkat OPD.

Pelaporan kinerja sesuai dengan Perpres No. 29 Tahun 2014, bahwa setiap instansi pemerintah harus menyusun dan melaporkan hasil kinerja yang selaras dengan capaian kinerja dalam rangka penyelenggaraan kegiatan yang berasal dari APBN/APBD. Pelaporan kinerja ini menjadi bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat dan juga sebagai perbaikan atas kinerja pemerintah. Proses atau siklus yang terakhir adalah evaluasi kinerja yang bertujuan untuk menilai informasi kinerja agar dapat dijadikan perbaikan bagi pelaksanaan kinerja di masa mendatang. Adapun evaluasi kinerja ini adalah untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan pemerintah dalam mencapai tujuan atau target yang diharapkan. Pihak pemerintah pusat melalui Kementerian PANRB juga melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan SAKIP di setiap instansi pemerintah daerah, baik itu ditingkat provinsi, kabupaten dan kota.

Melalui Peraturan Menteri PAN-RB No. 12 Tahun 2015 tentang pedoman evaluasi SAKIP, disebutkan bahwa evaluasi atas implementasi SAKIP meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi dan capaian kinerja. Evaluasi tersebut juga meliputi perihal lainnya, seperti evaluasi kebijakan penyusunan dokumen perjanjian kinerja dan juga indikator kinerja utama (IKU).

Berdasarkan aturan tersebut, dijabarkan bahwa cakupan evaluasi implementasi serta bobot yang dinilai oleh KemenPAN-RB adalah sebagai berikut: Tabel 2.1

**Evaluasi SAKIP**

No	Komponen	Bobot	Sub Komponen
1	Perencanaan Kinerja	30%	a. Rencana Strategis (10%), meliputi: Pemenuhan Renstra (2%), Kualitas Renstra (5%) dan Implementasi Renstra(3%) b. Perencanaan Kinerja Tahunan (20%), meliputi Pemenuhan RKT (4%), Kualitas RKT (10%) dan Implementasi RKT(6%)
2	Pengukuran Kinerja	25%	a. Pemenuhan pengukuran(5%) b. Kualitas Pengukuran(12,5%) c. Implementasi Pengukuran (7,5%)

3	Pelaporan Kinerja	15%	d. Pemenuhan Pelaporan(3%) e. Kualitas Pelaporan(7,5%) f. Pemanfaatan Pelaporan(4,5%)
4	Evaluasi Internal	10%	a. Pemenuhan Evaluasi (2%) b. Kualitas Evaluasi (5%) c. Pemanfaatan Hasil Evaluasi (3%)
5	Capaian Kinerja	20%	a. Kinerja yang dilaporkan/ output(5%) b. Kinerja yang dilaporkan/ outcome(10%) c. Kinerja tahun berjalan/ benchmark(5%)
	Total	100%	

Sumber: Peraturan KemenPAN-RB No.12 Tahun 2015

Setelah melakukan evaluasi dan penilaian berdasarkan setiap komponen yang telah ditetapkan, maka akan diketahui hasil akhir untuk menentukan tingkat akuntabilitas kinerja dari masing-masing instansi, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Tabel Nilai Akuntabilitas Kinerja**

No	Kategori	Nilai Angka	Interpretasi
1	AA	>90-100	Sangat Memuaskan
2	A	>80-90	Memuaskan
3	BB	>70-80	Sangat Baik
4	B	>60-70	Baik
5	CC	>50-60	Cukup / Memadahi
6	C	>30-50	Kurang

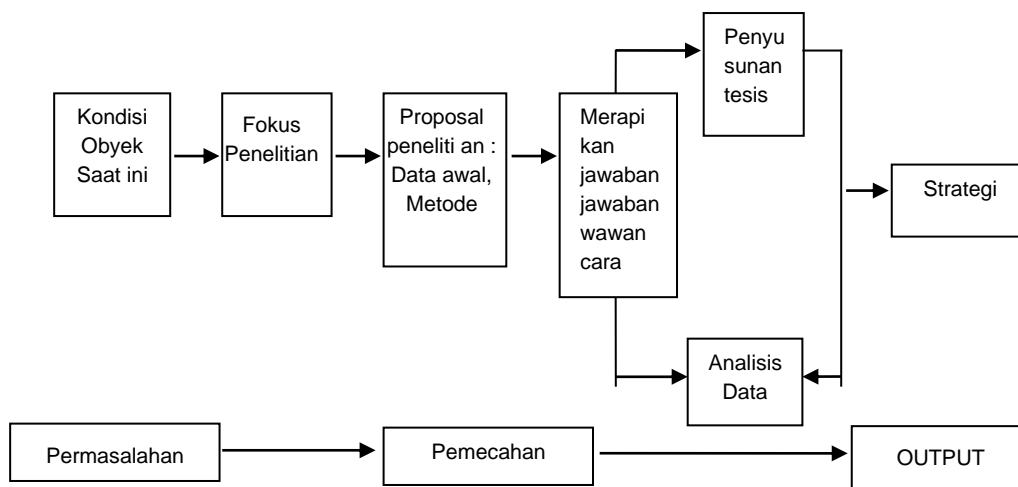
Sumber: PermenPAN-RB No.12 Tahun 2005

Berdasarkan PermenPAN-RB No. 12 Tahun 2005, disebutkan bahwa evaluasi SAKIP yang dilakukan KemenPAN-RB meliputi penyusunan program kinerja yang berorientasi pada hasil, pembangunan sistem pengukuran kinerja & pengumpulan data kinerja, pengungkapan informasi kinerja, monitoring dan evaluasi akan pencapaian kinerja, mengevaluasi keterkaitan antara perencanaan dengan penganggaran, capaian kinerja dari masing-masing SKPD, dan memastikan disusunnya rencana aksi terhadap rekomendasi hasil evaluasi yang belum dilakukan tindak lanjut.

### **Pendalaman Obyek Kajian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang dimulai dari lapangan berdasarkan pada lingkungan alami, bukan pada teori. Data dan informasi yang diperoleh dari lapangan ditarik makna dan konsepnya, melalui pemaparan secara deskriptik analitik tanpa menggunakan angka, karena lebih mengutamakan prosesnya. Desain penelitian yang merupakan kerangka kerja atau rencana untuk melakukan studi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengumpulkan dan menganalisa data mulai dari kondisi objek penelitian secara kronologis sampai dengan strategi dan metode pengembangan. Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian di Inspektorat Kabupaten Temanggung sebagaimana bagan berikut ini:

**Gambar 3.1. Desain Penelitian**



Dengan demikian, pendekatan kualitatif dapat berguna untuk mengetahui penerapan SAKIP di Inspektorat Kabupaten Temanggung.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan sekunder. (1) Data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung pada objek penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara secara semi terstruktur kepada Inspektorat. Wawancara semi terstruktur merupakan wawancara yang berpedoman panduan pertanyaan dan diikuti melalui pemikiran partisipan sesuai dengan penggalian lebih lanjut oleh peneliti. Wawancara melalui teknik indepth interviewing. Melalui teknik ini diharapkan dapat diperoleh informasi yang mendetail melalui pemahaman atas pandangan dan pengalaman informan tentang akuntabilitas kinerja. Partisipan dalam penelitian ini merupakan pihak yang terlibat dalam proses pengukuran kinerja di Inspektorat Kabupaten Temanggung. Informan yang dip ilih yaitu:

- a. Inspektorat Kabupaten Temanggung;
  - a. Inspektur
  - b. Sekretaris
  - c. Subag Perencanaan
- b. Tim Auditor pada Inspektorat:
  - a. Pengendali Teknis
  - b. Ketua Tim
  - c. Anggota Tim
- c. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dengan menggunakan analisa dokumen perencanaan strategis dan tahunan, antara lain:
  - a. Pembangunan Jangka Menengah Daerah ( RPJMD 2018-2023);
  - b. Dokumen Rencana Strategis Tahun 2018-2023;
  - c. Dokumen Perjanjian Kinerja;
  - d. Dokumen Rencana Kinerja Tahunan;
  - e. Dokumen Laporan Kinerja Inspektorat (LKjIP Tahun 2020)

- f. Dokumen pendukung lainnya yang masih berkaitan dengan topik penelitian.

Instrumen penelitian adalah pedoman tertulis tentang wawancara, atau pengamatan, atau daftar pertanyaan, yang dipersiapkan untuk mendapatkan informasi. Instrumen itu disebut pedoman pengamatan atau pedoman wawancara atau kuesioner atau pedoman dokumenter, sesuai dengan metode yang dipergunakan (Gulo, 2000). Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan penelitian dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, sehingga mudah diolah (Arikunto, 2006). Penelitian kualitatif umumnya menggunakan wawancara tidak berstruktur atau semi berstruktur (Rachmawati, 2007). Pada penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data *depth interview* (wawancara mendalam), jadi instrumennya adalah pedoman wawancara terbuka/tidak terstruktur.

Validasi data dengan menggunakan Teknik Trianggulasi. Menurut Sutopo, 2006, triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas data dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitannya dengan hal ini, dinyatakan bahwa terdapat empat macam teknik triangulasi, yaitu:

- 1) Triangulasi data/sumber (data triangulation),
- 2) Triangulasi peneliti (investigator triangulation),
- 3) Triangulasi metodologis (methodological triangulation), dan
- 4) Triangulasi teoritis (theoretical triangulation)

Pada dasarnya triangulasi ini merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap, diperlukan tidak hanya dari satu sudut pandang saja. Model penelitian triangulasi data yang mengarahkan peneliti dalam mengambil data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Teknik triangulasir dapat menggunakan satu jenis sumber data misalnya informan, tetapi beberapa informan atau narasumber yang digunakan perlu diusahakan posisinya dari kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda. Teknik triangulasi sumber dapat pula dilakukan dengan menggali informasi dari sumber-sumber data yang berbeda jenisnya, misalnya narasumber tertentu, dari kondisi tertentu, dari aktivitas yang menggambarkan perilaku orang, atau dari sumber yang berupa catatan atau arsip dan dokumen.

Teknik Trianggulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.

Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Miles & Huberman (1992: 16) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu:

- 1) Reduksi data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara

sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi (Miles dan Huberman, 2007: 16).

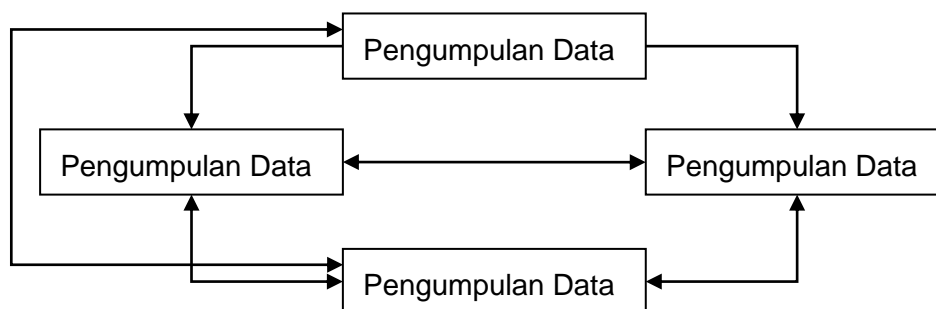
2) Penyajian data,

Sajian data adalah suatu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan (Miles dan Huberman, 2007: 84). dan

3) Penarikan kesimpulan/verifikasi penyajian

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono (2010: 345) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini data yang telah diproses dengan langkah-langkah seperti di atas, kemudian ditarik kesimpulan secara kritis dengan menggunakan metode induktif yang berangkat dari hal-hal yang bersifat khusus untuk memperoleh kesimpulan umum yang objektif. Kesimpulan tersebut kemudian diverifikasi dengan cara melihat kembali pada hasil reduksi dan display data sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari permasalahan penelitian. Dalam tahap ini akan dilakukan verifikasi antara teori yang ada dengan hasil penelitian yang diperoleh, sehingga akan dapat ditarik kesimpulan bagaimana implementasi strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah pada Inspektorat Kabupaten Temanggung. Proses analisis interaktif dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut:

Gambar 3.2 Analisis Interaktif Adaptasi



Sumber : Miles & Huberman dalam Moleong (2010:247)

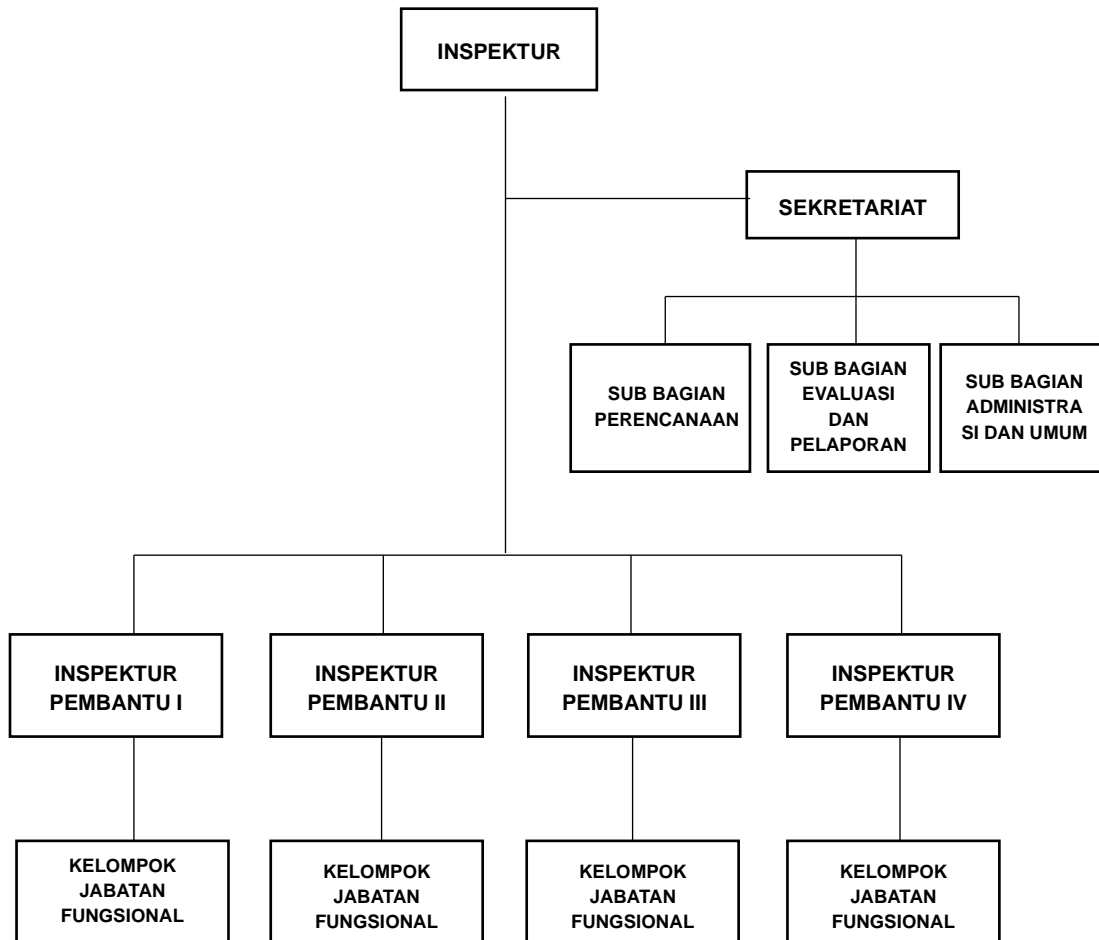
## Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

### Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Temanggung

Inspektorat Kabupaten Temanggung dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Temanggung. Sesuai dengan Peraturan Bupati

Temanggung Nomor 24 Tahun 2017 tentang Tugas dan Fungsi Inspektorat Kabupaten Temanggung. Tugas pokok Inspektorat Kabupaten Temanggung adalah membantu Bupati dalam melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa. Guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Inspektorat Kabupaten Temanggung, maka dibentuk struktur organisasi Inspektorat Kabupaten Temanggung sebagai berikut :

**Gambar 4.1 Bagan Organisasi Inspektorat Kabupaten Temanggung**



Sumber: Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Inspektorat mendukung mengacu pada visi misi inspektorat. Visi dan Misi Pemerintah Kabupaten Temanggung tertuang dalam Perda Nomor 2 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023. Visi Kabupaten Temanggung sesuai RPJMD Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023 adalah



**“TERWUJUDNYA MASYARAKAT TEMANGGUNG YANG TENTREM, MAREM, GANDEM”.**

Pernyataan visi tersebut mengandung makna sebagai berikut:

- Tentrem** : Terwujudnya kehidupan masyarakat yang aman, rukun berdampingan secara damai tanpa memandang perbedaan suku, agama, ras, golongan, dan status sosial, penuh kegotongroyongan, saling menghormati antar masyarakat, taat kepada hukum dan menjunjung tinggi hak asasi manusia.
- Marem** : Terpenuhinya kebutuhan dasar masyarakat secara lahir dan batin, adil dan merata
- Gandem** : Masyarakat memiliki kemampuan berpikir, beraktualisasi, inovatif dan kreatif, mandiri, berdaya saing sehingga mampu berprestasi baik di tingkat regional dan global.

Upaya untuk mewujudkan Visi Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023, dirumuskan 3 (tiga) Misi Pembangunan Kabupaten Temanggung sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, berkarakter, dan berdaya;
- 2) Mewujudkan pemberdayaan ekonomi kerakyatan yang berbasis potensi unggulan daerah dan berkelanjutan;
- 3) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.

Pelaksanaan tugas dan fungsi inspektorat mengerucut pada misi ke tiga. Keterkaitan antara Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Kebijakan, dan Strategi yang ditetapkan Inspektorat Kabupaten Temanggung dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7 Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Kebijakan, dan Strategi**

VISI : TERWUJUDNYA MASYARAKAT TEMANGGUNG YANG TENTREM, MAREM, GANDEM		
MISI 3 : Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas		
TUJUAN	Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui fungsi pengawasan untuk meningkatkan kualitas manajemen pemerintahan	
SASARAN	STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN
Mengoptimalkan pengawasan internal di lingkungan Pemerintah Kabupaten Temanggung	Peningkatan kuantitas dan kapasitas Sumber Daya Manusia	Peningkatan pemahaman tentang SPIP
		Pelaksanaan pengawasan internal secara berkala
	Pengiriman Workshop, dan Bimtek Kapabilitas APIP	Peningkatan Jumlah dan Kompetensi APIP

Sumber : Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023

## Temuan Menarik

### A. Pengukuran Kinerja Berdasarkan IKU (Indikator Kinerja Utama)

Indikator Kinerja Utama Inspektorat Kabupaten Temanggung ditetapkan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 2 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023 dan Renstra Inspektorat Tahun 2019-2023 sebagaimana tercantum dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Tujuan, Sasaran, dan Indikator Tujuan/ Sasaran**

NO	INDIKATOR TUJUAN/SASARAN	INDIKATOR KINERJA UTAMA	
	Misi 3 (Ketiga): Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas Tujuan: Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas		
1.	Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui fungsi pengawasan untuk meningkatkan kualitas manajemen pemerintahan	1.	Indeks Kematangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
		2.	Indeks Persepsi Anti Korupsi
2.	Mengoptimalkan pengawasan internal di lingkungan Pemkab Temanggung	1.	Prosentase penanganan tindak lanjut hasil temuan pemeriksaan pada Irbn I, II, III dan IV
3.	Meningkatkan cakupan OPD yang dievaluasi SAKIPnya	1.	Prosentase SAKIP PD yang dievaluasi oleh Irbn I,II,III dan IV
4.	Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan	1.	Persentase APIP yang memiliki Sertifikasi Profesi

Sumber : Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2019-2023

Kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020 mengacu pada dokumen RPJMD Tahun 2018-2023. Inspektorat Kabupaten Temanggung telah menetapkan Perjanjian kinerja tahun 2020 dengan uraian sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Perjanjian Kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020**

TUJUAN	INDIKATOR TUJUAN	TARGET 2020	RUMUS
Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui fungsi pengawasan untuk meningkatkan kualitas manajemen pemerintahan	Indeks Kematangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	3,045	Penilaian maturitas SPIP atas unsur-unsur SPIP yang didukung oleh semua PD di Kabupaten Temanggung
	Indeks Persepsi Anti Korupsi	3,5	Nilai IPAK diperoleh dengan mensurvey atas aspek-aspek yang ditentukan oleh Kementerian PAN dan RB

Sumber : LKJIP Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020

**Tabel 4.10 Perjanjian Kinerja Sasaran Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020**

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN	TARGET 2020	RUMUS
1	2	3	4	5
Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui fungsi pengawasan untuk meningkatkan kualitas manajemen pemerintahan	Mengoptimalkan pengawasan internal di lingkungan Pemkab Temanggung	Persentase Penanganan hasil temuan pemeriksaan pada IRBAN I	100	penanganan hasil temuan pemeriksaan pada IRBAN I, II, III, IV di bagi jumlah hasil temuan pemeriksaan kali seratus persen
		Persentase Penanganan hasil temuan pemeriksaan pada IRBAN II	100	
		Persentase Penanganan hasil temuan pemeriksaan pada IRBAN III	100	
		Persentase Penanganan hasil temuan pemeriksaan pada IRBAN IV	100	
	Meningkatkan cakupan OPD yang dievaluasi SAKIPnya	Persentase Perangkat Daerah yang SAKIP-nya dievaluasi pada IRBAN I	100	Prosentase jumlah PD yang dievaluasi SAKIP nya pada IRBAN I,II,III dan IV dibagi jumlah PD yang direview SAKIPnya pada penugasan IRBAN I, II,III, IV x 100 %
		Persentase Perangkat Daerah yang SAKIP-nya dievaluasi pada IRBAN II	100	
		Persentase Perangkat Daerah yang SAKIP-nya dievaluasi pada IRBAN III	100	
		Persentase Perangkat Daerah yang SAKIP-nya	100	

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN	TARGET 2020	RUMUS
1	2	3	4	5
		dievaluasi pada IRBAN IV		
		Persentase Perangkat Daerah yang telah masuk Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) Wilayah birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	30,9	Jumlah Perangkat Daerah yang diusulkan menjadi WBK/WBBM dibagi Jumlah Perangkat Daerah dikali seratus persen
	Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan	Persentase APIP yang memiliki Sertifikasi Profesi	33	Jumlah sertifikasi profesi yang dimiliki pemeriksa dibagi jumlah pemeriksa x 100%

Sumber : LKJIP Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020

Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) diperoleh berdasarkan pengukuran atas indikator kinerja sasaran strategis yang ditetapkan menjadi Indikator Kinerja Utama Inspektorat Kabupaten Temanggung yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 2 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023. Dalam rangka melakukan evaluasi keberhasilan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan pada perencanaan jangka menengah, maka digunakan skala pengukuran sebagai berikut :

**Tabel 4.11. Skala Pengukuran Kinerja Laporan Kinerja Instansi Pemerintah**

NO	SKALA CAPAIAN KINERJA	KATEGORI
1	100%	Memuaskan
2	85,00 % < capaian < 99,99%	Sangat Baik
3	70,00 % < capaian < 85,00 %	Baik
4	56,00 % < capaian < 70,00 %	Cukup
5	Kurang dari 55,00 %	Kurang

Sumber : Kementerian PAN-RB

Penetapan angka capaian kinerja terhadap hasil presentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai lebih >100 % termasuk pada angka capaian kinerja sebesar 100. Angka capaian kinerja terhadap hasil prosentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai < 0 % termasuk pada angka capaian kinerja.

Pada Tahun 2020 Inspektorat Kabupaten Temanggung telah melaksanakan 2 (dua) Indikator Utama dan 10 (sepuluh) Indikator Sasaran dalam Rencana Strategik

(Renstra) Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2019-2023. Indikator tersebut telah direncanakan sebagai bagian dari Penetapan Kinerja Tahun 2020. Pencapaian target Indikator Utama dan Indikator Sasaran Inspektorat Kabupaten Temanggung adalah :

**Tabel 4.12 Capaian Indikator Utama Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020**

Tujuan (IKU)	2019			2020			Terhadap Target Akhir Renstra Tahun 2023
	T	R	Capaian (%)	T	R	Capaian (%)	(%)
1. Indeks Kematangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	3,045	3,045	100	3,045	3,045	100	92,27
2. Indeks Persepsi Anti Korupsi	3,4	3,92	100	3,5	3,92	100	100
Rata-rata capaian			100			100	96,135

Sumber : LKjISumber : Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020

Capaian kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020 menunjukkan bahwa rata-rata capaian kinerja Indikator Utama yang telah ditetapkan adalah mencapai 98,135 persen (sangat baik).

**Tabel 4.13 Capaian Indikator Sasaran Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020**

No	Sasaran	Jumlah Indikator	Rata-rata capaian	Keterangan
1.	Mengoptimalkan pengawasan internal di lingkungan Pemkab Temanggung	4	100	Memuaskan
2.	Meningkatkan cakupan OPD yang dievaluasi SAKIPnya	4	100	Memuaskan
3.	Persentase Perangkat Daerah yang telah masuk Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) Wilayah birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	1	70,61	Baik
4.	Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan	1	100	Memuaskan
<b>Jumlah</b>		10		

Sumber : LKjIP ISumber : Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020

**Tabel 4.14 Predikat Kinerja Sasaran**

No	Predikat	Jumlah Sasaran	Jumlah Indikator
1	Memuaskan	3	10
2	Sangat baik	-	-
3	Baik	-	-
4	Cukup	-	-
5	Kurang	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>3</b>	<b>10</b>

Sumber : LKjIP Inspektorat Tahun 2020

### **B. Peningkatan Akuntabilitas Kinerja**

Akuntabilitas Kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung adalah perwujudan kewajiban Inspektorat Kabupaten Temanggung untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020 tergambar dalam tingkat pencapaian sasaran yang dilaksanakan melalui berbagai kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

#### 1) Capaian Kinerja Organisasi

Kerangka Pengukuran kinerja di Pemerintah Kabupaten Temanggung dilakukan dengan mengacu ketentuan dalam Peraturan Presiden RI Nomor 29 Tahun 2014, Peraturan Menteri PAN dan RB No. 12 tahun 2015 pada Lembar Kriteria Evaluasi dan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014. Adapun pengukuran kinerja tersebut dengan rumus sebagai berikut:

- a. Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin tingginya kinerja atau semakin rendah realisasi menunjukkan makin rendahnya kinerja, digunakan rumus:

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

- b. Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendahnya kinerja atau semakin rendah realisasi menunjukkan semakin tingginya kinerja, digunakan rumus:

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{\text{Target} - (\text{Realisasi} - \text{Target})}{\text{Target}} \times 100\%$$

Berdasarkan Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020 dihasilkan nilai sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.15 Nilai Evaluasi SAKIP Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020**

No	Komponen yang dinilai	Bobot	Nilai
a.	Perencanaan Kinerja	30	21,62
b.	Pengukuran Kinerja	15	13,75
c.	Pelaporan Kinerja	15	12,66
d.	Evaluasi Internal	10	5,62

e.	Capaian Kinerja	20	13,28
	Nilai Hasil Evaluasi		66,93
	<b>Tingkat Ekuntabilitas Kinerja</b>		<b>B</b>

Sumber : LHE SAKIP Inspektorat Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas Tim Evaluasi (Evaluator) Inspektorat Kabupaten Temanggung telah melakukan penilaian terhadap aspek-aspek sebagai berikut:

#### a. Perencanaan Kinerja

Komponen perencanaan kinerja terdiri dari sub komponen perencanaan strategis dan perencanaan kinerja tahunan. Nilai evaluasi yang didapat dalam Perencanaan Kinerja 21,62 dari Bobot 30 atau 72,07% dari bobot nilai standar Menpan.

Perencanaan Strategis, meliputi Sub Komponen Pemenuhan Renstra, Kualitas Renstra dan Implementasi Renstra.

Nilai pada sub komponen ini masih kurang dikarenakan dalam sub komponen perencanaan strategis masih ada komponen yang bernilai b. Alasan pencapaian nilai aspek Perencanaan Kinerja belum optimal sesuai dengan pernyataan partisipan berikut :

*“Hal ini dikarenakan masih adanya ketidakselarasan indikator sasaran terhadap indikator kinerja utama. Review Renstra Inspektorat Kabupaten belum dilaksanakan secara rutin,” (Ismadi04).*

Pada Tahun 2020 terdapat satu indikator kinerja utama yang tidak mempunyai indikator pendukung dari indikator sasaran dibawahnya, yaitu Indeks Kematangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Sesuai pada tabel 4. dapat disimpulkan bahwa indikator sasaran yang dimiliki oleh eselon 3 tersebut tidak selaras dengan indikator kinerja tujuan/indikator kinerja utama diatasnya. Untuk indikator yang baik adalah indikator yang saling berkaitan, mendukung dan selaras dengan indikator kinerja eselon diatasnya. Ketidakselarasan indikator dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.16 Indikator Kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020**

No	Indikator Tujuan/IKU	Indikator Sasaran
1.	Indeks Kematangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	Mengoptimalkan pengawasan internal di lingkungan Pemkab Temanggung
2.	Indeks Persepsi Anti Korupsi	Meningkatkan cakupan OPD yang dievaluasi SAKIPnya
		Persentase Perangkat Daerah yang telah masuk Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) Wilayah birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)
		Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan

Sumber : Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020

Selain indikator kinerja utama yang tidak selaras kekurangan pada komponen perencanaan kinerja adalah dokumen Renstra tidak direviu secara rutin. Reviu

dokumen Renstra Inspektorat Kabupaten Temanggung baru satu kali dilakukan pada Tahun 2019. Informasi ini berdasarkan pernyataan partisipan berikut:

*“ Inspektorat Kabupaten Temanggung agar melakukan reviewatas dokumen Renstra setiap tahun agarrelevan dengan kondisi saat ini”. (ismadi06).*

Mengenai hal ini, Sekretaris Inspektorat Kabupaten Temanggung menyampaikan tanggapan:

*“Kami menyadari bahwa Renstra Inspektorat Kabupaten TemanggungTahun 2019-2023 belum dilakukan review secara rutin, review Renstra pernah dilakukan satu kali pada Tahun 2019, hingga wajar apabila terdapat kurang selarasnya indikator sasaran pada Indikator Kinerja Utama”. (orbi02).*

Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh dari Tim Evaluasi SAKIP ditemukan bahwa untuk aspek Perencanaan Kinerja masih terdapat kelemahan yaitu belum adanya Review Indikator Kinerja Utama dan Review dokumen RENSTRA Inspektorat yang dilakukan secara rutin, hal ini yang mengakibatkan nilai 21,62 pada aspek ini. Untuk menaikkan nilai pada aspek Perencanaan Kinerja ini Inspektorat harus melakukan Review Indikator Kinerja Utama dan review dokumen Renstra setiap tahun agar ini relevan dengan kondisi saat ini.

## **b. Perencanaan Kinerja Tahunan**

Berdasarkan tabel penilaian dari tim evaluasi SAKIP Inspektorat Kabupaten Temanggung didapatkan nilai dari komponen perencanaan kinerja tahunan adalah 14,15. Hal ini sesuai dengan pernyataan partisipan.

*“ PerencanaanKinerja Tahunan meliputi Sub Komponen Pemenuhan Perencanaan Kinerja Tahunan, Kualitas Perencanaan Kinerja Tahunan, serta Implementasi Perencanaan Kinerja Tahunan, dalam sub komponen ini mendapatkan nilai 14,15 dari nilai 20,00.” (ismadi07).*

Kelemahan dari komponen ini adalah belum adanya laporan atas rencana aksi yang telah disusun oleh Inspektorat. Berdasarkan pernyataan partisipan:

*“Rencana aksi belum dilaporkan secara rutin.” (ismadi08).*

Terhadap hal ini Sekretaris Inspektorat Kabupaten Temanggung menyetujui pendapat dari Tim Evaluasi.

*“Kami menyadari bahwa memang rencana aksi Inspektorat Kabupaten Temanggung sudah disusun, namun untuk laporan dari apa yang telah direncanakan selama ini belum ada, kami hanya menyusun lapora kegiatan secara rutin setiap triwulan yang kami kirim ke BAPPEDA Kabupaten Temanggung.” (orbi03).*



Sesuai dengan hasil pembahasan diatas pada aspek perencanaan kinerja tahunan belum ada laporan atas rencana aksi yang sudah disusun oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung. Hal ini membuat aspek perencanaan kinerja tahunan Inspektorat Kabupaten Temanggung mendapatkan nilai paling rendah yaitu c dibanding nilai sub komponen yang lain mendapatkan skor nilai b. Untuk menambah nilai pada komponen perencanaan kinerja, Inspektorat Kabupaten Temanggung harus membuat laporan dari rencana aksi yang sudah dibuat. Laporan pelaksanaan rencana aksi dibuat secara rutin untuk mengetahui progress pencapaian kegiatan dari kegiatan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung sudah sesuai dengan yang direncanakan atau belum

### **c. Pengukuran Kinerja**

Komponen Pengukuran Kinerja terdiri dari sub pemenuhan pengukuran, Kualitas Pengukuran, dan Implementasi Pengukuran. Dalam komponen pengukuran kinerja ini Inspektorat Kabupaten Temanggung mendapatkan nilai 13,75 dari nilai 25,00. Berdasarkan informasi dari partisipan :

*“Perencanaan Kinerja Tahunan, meliputi Sub Komponen Pemenuhan Perencanaan Kinerja Tahunan, Kualitas Perencanaan Kinerja Tahunan, serta Implementasi Perencanaan Kinerja Tahunan, dalam sub komponen ini mendapatkan nilai 14,15 dari nilai 20,00” (ismadi09). “Komponen pengukuran kinerja memiliki nilai paling rendah pada sub komponen implementasi pengukuran kinerja. Hal ini disebabkan karena Indikator Kinerja Utama sudah dievaluasi namun belum ada perbaikan. Reward dan punishmen belum diterapkan dalam pelaksanaan terkait dengan pencapaian IKU”.* (ismadi10).

Terhadap hasil penilaian pengukuran kinerja ini Sekretaris Inspektorat Kabupaten Temanggung menanggapi bahwa Indikator Kinerja Utama belum ada perbaikan, sesuai dengan pernyataan partisipan

*“Indikator Kinerja Utama sudah dievaluasi, namun untuk perbaikan disesuaikan dengan kondisi yang ada, untuk IKU Inspektorat contohnya Meningkatnya nilai Indeks Persepsi Anti Korupsi merupakan gabungan dari kegiatan yang lain, sehingga sangat diperlukan koordinasi dengan pihak lain dalam rangka peningkatan nilai IPAK ini. Agar hasil survey penilaian anti korupsi bisa menjadi lebih baik. Sedangkan untuk Reward dan punishmen selama ini diberikan berupa tambahan penghasilan pegawai.”*(orbi04).

Sedangkan untuk pengukuran kinerja belum menggunakan teknologi informasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan partisipan

*“Untuk pengukuran kinerja belum menggunakan teknologi informasi”* (Orbi05).

Dari hasil wawancara didapatkan informasi bahwa pada tahun 2020 Inspektorat Kabupaten Temanggung belum melaksanakan revisi indikator kinerja utama,

dikarenakan revisi indikator berkaitan dengan perubahan renstra yang terkait dengan RPJMD Kabupaten Temanggung. Penggunaan teknologi juga belum digunakan dalam pengukuran kinerja, faktor ini yang menjadikan komponen pengukuran kinerja tidak mendapatkan nilai maksimal.

#### **d. Pelaporan Kinerja**

Pada komponen pelaporan kinerja aspek yang dinilai meliputi sub komponen pemenuhan pelaporan, penyajian informasi kinerja dan pemanfaatan informasi kinerja.

Pada Tahun 2020 hasil nilai dari evaluasi SAKIP pada komponen pelaporan kinerja mendapatkan nilai 12,66 dari nilai 15,00. Hal ini. Sesuai dengan informasi dari partisipan

*“Nilai yang dihasilkan dari komponen pelaporan kinerja adalah 12,66 dari nilai 15,00.” (ismadi11).*

Salah satu faktor penyebab nilai tidak maksimal dalam komponen ini adalah informasi capaian kinerja belum dijadikan dasar untuk menilai kinerja dan belum dijadikan dasar untuk reward dan punishment. Sesuai dengan pendapat dari partisipan:

*“Hal ini dikarenakan diinformasi capaian kinerja yang disajikan dalam Laporan Kinerja belum dijadikan dasar untuk menilai dan menyimpulkan kinerja serta dijadikan dasar reward dan punishment.” (ismadi12).*

Sesuai dengan informasi diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menyebabkan nilai pada pelaporan kinerja tidak maksimal yaitu laporan kinerja belum dijadikan dasar pemberian reward dan punishment. Hal ini ditegaskan oleh sekretaris inspektorat :

*“selama ini pelaporan kinerja perangkat daerah belum dijadikan dasar untuk pemberian reward dan punishment.” (orbi06)*

#### **e. Evaluasi Internal**

Komponen evaluasi internal meliputi sub komponen pemenuhan evaluasi, kualitas evaluasi dan pemanfaatan evaluasi. Dari komponen evaluasi internal ini Inspektorat Kabupaten Temanggung mendapatkan nilai 5,62 dari nilai 10. Berdasarkan informasi dari partisipan hal ini disebabkan dalam pelaksanaan rencana aksi belum ada pelaporan.

*“Hal ini disebabkan dalam pelaksanaan rencana aksi belum ada pelaporan”.* (ismamdi13).

Terhadap penilaian ini Sekretaris Inspektorat Kabupaten Temanggung menyampaikan bahwa memang pada tahun 2020 belum ada laporan rencana aksi.

*“Terkait hal ini memang laporan rencana aksi selama ini belum dibuat, laporan perkembangan kegiatan kami laporkan kepada Bappeda setiap triwulan sebagai laporan capaian rencana kerja Inspektorat Kabupaten Temanggung. Untuk laporan progress rencana aksi selama ini kami tidak membuat..(orbi07).*

#### **f. Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi**

Komponen pencapaian sasaran/kinerja organisasi aspek yang dinilai meliputi subkomponen kinerja yang dilaporkan baik kinerja output maupun kinerja outcome. Hasil penilaian dari komponen ini mencapai 13,28 dari skor nilai 20,00. Perolehan nilai ini dikarenakan masih adanya kekurangan yaitu pada capaian kinerja inspektorat berkisar antara 110-120% dari capaian kinerja tahun sebelumnya sesuai dengan pernyataan partisipan:

*“Untuk penilaian komponen Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi aspek yang dinilai meliputi kinerja yang dilaporkan baik kinerja output maupun kinerja outcome. Hasil penilaian dari komponen ini mencapai 13,28 dari skor nilai 20,00. Hal ini dikarenakan capaian kinerja inspektorat berkisar antara 110-120% dari capaian kinerja tahun sebelumnya (ismadi14).*

Terhadap hasil penilaian ini Sekretaris Inspektorat Kabupaten Temanggung menyepakati bahwa pencapaian Indikator belum bisa mencapai lebih dari 120 % sesuai dengan pernyataan partisipan:

*“Untuk capaian kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung mencapai 100% dikarenakan target indikator setiap tahun 100% dan bukan angka akumulasi dari tahun sebelumnya. (orbi08).*

Berdasarkan informasi diatas pada komponen pencapaian sasaran/kinerja organisasi ini terdapat kekurangan yaitu pencapaian kinerja tidak lebih baik dari tahun sebelumnya. Dibandingkan dengan capaian kinerja Tahun 2019 pada Indikator Indeks Kematangan Sistem pengendalian Internal pemerintah (SPIP) tidak mengalami kenaikan nilai target. Pada Tahun 2020 target kinerja pada indikator ini mencapai nilai 3,045, nilai yang sama bila dibandingkan dengan capaian kinerja Tahun 2019. Tidak adanya kenaikan capaian target kinerja ini membuat nilai pada komponen pencapaian sasaran/kinerja organisasi tidak mencapai nilai maksimal.

Faktor-faktor yang menyebabkan akuntabilitas kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung belum sesuai dengan target yang ditetapkan berdasarkan hasil nilai evaluasi Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) Inspektorat Kabupaten Temanggung pada Tahun 2020 dikarenakan masih adanya kekurangan pada komponen-komponen sebagai berikut :

##### **a. Komponen Perencanaan Kinerja**

Pada komponen perencanaan kinerja masih ada kekurangan yaitu masih ada ketidakselarasan antara indikator sasaran dan indikator kinerja utama dan belum

adanya review Renstra secara rutin oleh Inspektorat. Review Renstra harus dilakukan secara rutin agar dokumen renstra relevan dengan kondisi saat ini. Rencana aksi Tahun 2020 sudah dibuat oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung, namun untuk pelaporannya belum dibuat. Laporan atas capaian rencana ini harus dilaporkan untuk mengetahui apakah target yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan rencana aksi atau belum.

b. Pengukuran Kinerja

Pada komponen pengukuran kinerja Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020 masih terdapat kekurangan Indikator Kinerja Utama belum ada perbaikan. Perbaikan indikator kinerja utama walaupun sudah dievaluasi oleh inspektorat namun sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut inspektorat harus melakukan perbaikan atas indikator kinerja utama sebagaimana hasil dari evaluasi yang telah dilakukan. Kekurangan yang lain pada komponen pengukuran kinerja ini yaitu pencapaian indikator kinerja utama dan pelaporan kinerja belum dijadikan dasar pemberian reward dan punishment. Pengukuran kinerja sebaiknya menggunakan teknologi informasi yang dilakukan secara berjenjang dari staf sampai kepada pimpinan. Hal ini untuk memudahkan dan mempercepat inspektorat dalam pemantauan atau progress pencapaian kinerja

c. Evaluasi Internal

Pada komponen evaluasi internal ini masih ada kekurangan yaitu belum ada laporan atas pelaksanaan rencana aksi Inspektorat Kabupaten Temanggung.

d. Pengukuran Kinerja belum menggunakan aplikasi software

Pengukuran kinerja sebaiknya menggunakan teknologi informasi yang dilakukan secara berjenjang dari staf sampai kepada pimpinan. Hal ini untuk memudahkan dan mempercepat inspektorat dalam pemantauan atas progress pencapaian kinerja

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2020 pada Inspektorat Kabupaten Temanggung yaitu:

a. Komponen perencanaan kinerja belum selaras dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 12 Tahun 2005 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi SAKIP

Pada komponen perencanaan kinerja dilakukan review Indikator kinerja utama dan review Renstra Inspektorat Kabupaten Temanggung. Review ini harus dilakukan agar indikator kinerja utama yang belum selaras bisa diperbaiki di tahun yang akan datang. Untuk review Renstra Inspektorat Kabupaten Temanggung harus dilakukan secara rutin agar dokumen renstra ini selaras dengan kondisi saat ini. Laporan rencana aksi Inspektorat harus dibuat. Laporan ini untuk mengetahui apakah target yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan rencana aksi atau belum.

b. Pengukuran kinerja belum digunakan sebagai dasar untuk pemberian *reward* dan punishment

Indikator Kinerja Utama yang sudah dievaluasi oleh inspektorat Kabupaten Temanggung seharusnya ditindaklanjuti dengan penyesuaian indikator kinerja utama sebagaimana hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh Inspektorat. Perbaikan Indikator Kinerja Utama ini dapat diusulkan dalam perubahan Renstra Inspektorat Kabupaten Temanggung.

Pencapaian indikator kinerja utama seharusnya dijadikan dasar pemberian reward dan punishmen. Pemberian reward dan punishmen ini selain sebagai penghargaan juga sebagai motivasi bagi pegawai Inspektorat Kabupaten Temanggung dalam bekerja dan dalam upaya pencapaian target kinerja.

- c. Evaluasi internal belum dibuat laporan atas pelaksanaan rencana aksi.  
Berkaitan dengan komponen perencanaan kinerja, laporan atas pelaksanaan rencana aksi Inspektorat Kabupaten Temanggung harus dibuat agar kemajuan capaian target diketahui .
- d. Pengukuran kinerja belum menggunakan Aplikasi Software  
Berkaitan dengan belum adanya *aplikasi software* yang digunakan dalam pengukuran kinerja, sebaiknya dibuat desain *aplikasi software* untuk meningkatkan keakuratan pengukuran kinerja.

## Penutup

Strategi peningkatan Akuntabilitas Instansi Pemerintah pada Inspektorat Kabupaten Temanggung dapat disimpulkan SAKIP Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2020 sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang menyebabkan Akuntabilitas Instansi Pemerintah pada Inspektorat Kabupaten Temanggung belum optimal yaitu:
  - a. Review Indikator Kinerja Utama dan Review Renstra belum dilakukan secara rutin;
  - b. Reward dan Punishmen belum diterapkan dalam pencapaian kinerja dan pelaporan kinerja;
  - c. Laporan atas rencana aksi belum ada;
  - d. Pengukuran kinerja belum menggunakan aplikasi.
2. Upaya yang harus dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung dalam meningkatkan nilai SAKIP yaitu :
  - a. Inspektorat Kabupaten Temanggung harus melakukan review Indikator Kinerja Utama dan Review Dokumen Renstra Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2019-2023.
  - b. Rencana Aksi yang telah dibuat oleh Inspektorat Kabupaten Temanggung harus ditindak lanjuti dengan lapora atas pelaksanaan rencana aksi;
  - c. Reward dan punsihmen sebaiknya diberikan kepada pegawai yang sudah melakukan pencapaian kinerja dan pelaporan kinerja dengan baik;

- d. Pengukuran kinerja sebaiknya menggunakan aplikasi yang dapat diakses secara on line oleh pihak-pihak yang berkaitan.

Hasil penelitian ini memberikan saran bagi:

1. Peneliti Selanjutnya

Apabila menggunakan topik yang sama dapat melakukan perluasan yang dilakukan dari pemilihan objek penelitian, yaitu dapat menggunakan objek dari pemerintah kabupaten atau di tingkat provinsi. Sumber informasi yang dipergunakan agar diperbanyak. Peneliti selanjutnya juga diharapkan mampu menggunakan metode diskriptif kualitatif untuk penarikan kesimpulan.

2. Inspektorat Kabupaten Temanggung

Untuk meningkatkan nilai Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah, pada Inspektorat Kabupaten Temanggung diharapkan dapat melakukan perbaikan atas kekurangan dari komponen-komponen penilaian Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah sebagaimana saran sebagai berikut:

- a. melakukan review Indikator Kinerja Utama dan Review Dokumen Renstra Inspektorat Kabupaten Temanggung Tahun 2019-2023;
- b. menyusun laporan pelaksanaan rencana aksi secara periodik;
- c. memberikan penghargaan kepada pegawai yang kerjanya melampaui target;
- d. menggunakan aplikasi software dalam pengukuran kinerja.

## Daftar Pustaka

- Abdul Halim Usman (2015) Manajemen Strategis Syariah: Teori, Konsep dan Aplikasi, Jakarta: Zikrul Hakim, 2015, h. 20.
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2017). Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah: Semu atau Nyata. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol. 21, No.2
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2018). Indonesian Local Government's Accountability and Performance: The Isomorphism Institutional Perspective. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol.19, No.2
- Akbar, R. (2011). Performance Measurement and Accountability in Indonesian Local Government. Ph.D dissertation, Curtin University.
- Brigitta Clarabella Petta (2019). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada BAPPEDA dan Inspektorat Kabupaten Temanggung, Universitas Gajah Mada Yogyakarta
- Basu Swastha dan Irawa (2009), Manajemen Pemasaran Modern, Yogyakarta: Liberty, 2009, h. 67.

- Deasari, N. (2019). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Studi Pada Pemerintah Kota Bontang. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Enditya Luhur Raharja, Lukman M Baga, A Faroby Falatehan (2018), Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor, Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah, Vol.10, No. 2
- Faisal, Sanapiah. 2005. Format-Format Penelitian Sosial, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Hasni Yusrianti, Rika Henda Safitri (2015), Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Lingkungan Pemerintah Kota Palembang, Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 13 No.4
- Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Jaaskelainen, A., & Laihonen, H. (2014). A Strategy Framework For Performance Measurement in the Public Sector. Public Money and Management.
- Kloot, L. (1999). Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government. The International Journal Of Public Sector Management, Vol. 12 No. 7, 1999.
- Kluvers, R. (2003). Accountability for Performance in Local Government. Australian Journal of Public Administration, 57-69.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Temanggung. 2020. Lembaga Administasi Daerah, 1999
- Lewis Mulford Adams, dkk, Websters World University Dictionary, Washington: D.C. Publisher Company, Inc, 1965, h. 1019.
- M. Arifin (2008). Psikologi Suatu Pengantar. Jakarta: PT Bumi Aksara, h. 39.
- Nana Syaodih Sukmadinata. (2009). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Rosdakarya
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 12 Tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi SAKIP
- Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006. Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Sevi, Z. (2005). Measuring Performance On a Local Government Level in a Transitional Country: the case of Serbia. International Journal of Public Sector Management, Vol. 18(7).
- Sinclair, A. 1995. The chameleon of accountability: forms and discourses. Accounting, Organizations and Society.

- Sondang P. Siagaan (2008). Manajemen Stratejik, Jakarta: Bumi aksara, h. 15
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Mahmudi, 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Penerbit UUP STIM YKPN, .  
Yogyakarta
- Mardiasmo. (2002). Akuntansi Sektor Publik. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Yuvita Isni Kadratin (2017). Strategi Peningkatan Kinerja Dinas tenaga Kerja, Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang Berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Tahun 2020, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta



## **5. Perencanaan Pembangunan Desa Pada Desa Petarangan (Meidi syaflan, Sulastiningsih, Muhammad Awal Satrio.N., Yuliana Irawati, Dhani Budianto)**

### **Pendahuluan**

Dana Desa adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat (*PP 43 tahun 2014, bab 1 pasal 1 angka 8*).

Tahun 2015 merupakan tahun pertama kalinya Indonesia mengucurkan Dana Desa sesuai amanat UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dana ini diharapkan agar dimanfaatkan oleh pemerintah desa untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat desa. Sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2021 dana desa yang dikucurkan pemerintah telah mencapai Rp400,1 Triliun. Dengan rincian dana desa pada 2015 sebesar Rp20,8 triliun, pada 2016 sebesar Rp46,7 triliun, pada 2017 sebesar Rp59,8 triliun, pada 2019 sebesar Rp69,8 triliun, pada 2020 sebesar Rp71,1 triliun, dan pada 2021 sebesar Rp72 triliun. Anggaran yang cukup besar untuk melaksanakan pembangunan dan jika dapat digunakan secara efektif dan efisien maka tidak mustahil masyarakat di Indonesia dapat merasakan kesejahteraan yang merata, agar anggaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien maka dibutuhkan sebuah perencanaan pembangunan desa.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 114 tahun 2014, tentang Pedoman Pembangunan Desa, disebutkan bahwa Perencanaan pembangunan desa adalah proses tahapan kegiatan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa dan unsur masyarakat secara partisipatif guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya desa dalam rangka mencapai tujuan pembangunan desa.

Lebih lanjut dijelaskan, pembangunan partisipatif adalah suatu sistem pengelolaan pembangunan di desa dan kawasan perdesaan yang dikoordinasikan oleh kepala desa dengan mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan guna mewujudkan pengarusutamaan perdamaian dan keadilan sosial. Pemberdayaan masyarakat desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat desa.

Masyarakat desa telah dilibatkan dalam penyusunan perencanaan pembangunan desa mereka telah diundang dan dilibatkan dalam musrenbagdes dan masyarakat sudah memberikan usulan pembangunan sesuai dengan kebutuhan mereka, namun selama ini mereka belum memahami apa yang mereka usulkan itu akan berdampak

dan memiliki manfaat apa untuk pembangunan desa yang berkelanjutan, karena usulan mereka berdasarkan kebutuhan dan keinginan mereka, belum memperhitungkan tujuan, sasaran dan indikator kinerja apa yang akan dicapai juga usulan perencanaan pembangunan desa belum sepenuhnya mendukung visi dan misi kepala desa dan bukan merupakan sasaran yang tepat untuk pencapaian tujuan pembangunan desa. Sasaran adalah rumusan kondisi yang menggambarkan tercapainya tujuan, berupa hasil pembangunan desa yang diperoleh dari pencapaian *outcome*. Kriteria sasaran memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. dirumuskan untuk mencapai atau menjelaskan tujuan;
2. untuk mencapai satu tujuan dapat dicapai melalui beberapa sasaran;
3. disusun dengan memperhatikan permasalahan dan isu-isu strategis pembangunan daerah;
4. indikator kinerja memenuhi kriteria SMART-C (specific, measurable, achievable, relevant, time bond dan continuously improve).

Pemerintah Desa menyusun perencanaan pembangunan desa sesuai dengan kewenangannya dengan mengacu pada perencanaan pembangunan Kabupaten/Kota. Perencanaan dan Pembangunan desa dilaksanakan oleh Pemerintah Desa dengan melibatkan seluruh masyarakat Desa dengan semangat gotong royong. Masyarakat desa berhak melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pembangunan desa. Dalam rangka perencanaan dan pelaksanaan pembangunan desa, pemerintah desa didampingi oleh pemerintah daerah kabupaten/kota yang secara teknis dilaksanakan oleh satuan kerja perangkat daerah kabupaten/ kota. Untuk mengkoordinasikan pembangunan desa, kepala desa dapat didampingi oleh tenaga pendamping profesional, kader pemberdayaan masyarakat desa, dan/atau pihak ketiga, Camat atau sebutan lain akan melakukan koordinasi pendampingan di wilayahnya.

Pembangunan desa mencakup bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Perencanaan pembangunan desa disusun secara berjangka meliputi:

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) untuk jangka waktu 6 (enam) tahun;
2. Rencana Pembangunan Tahunan Desa atau yang disebut Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP DESA) mengupayakan penjabaran dari RPJM Desa untuk jangka waktu 1 (satu) tahun.
3. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa dan Rencana Kerja Pemerintah Desa, ditetapkan dengan Peraturan Desa.

Pemerintah Kabupaten Temanggung telah menerbitkan Peraturan Bupati Tentang Perencanaan Pembangunan Desa dengan maksud dan tujuan diterbitkannya peraturan tersebut untuk memberikan arah dan pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan pembangunan desa selama kurun waktu tertentu. Dimana dalam peraturan tersebut mengamanatkan bahwa penyusunan RPJM Desa dilakukan dengan:

1. Pembentukan Tim Penyusun RPJM Desa.

2. Penyelarasan arah kebijakan pembangunan Kabupaten dengan pembangunan desa;
3. Pengkajian Keadaan Desa;
4. Musyawarah Desa;
5. Penyusunan Rancangan RPJM Desa;
6. Musrenbangdes;
7. Penetapan RPJM Desa.

Fenomena menarik pada proses perencanaan pembangunan partisipatif di Desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung adalah dimana dalam penyusunan rencana investasi desa tidak dilakukan melalui tahapan-tahapan penggalan usulan lewat keluarga tanimiskin, kelompok tani, tetapi ditentukan langsung di musyawarah desa, sehingga keterwakilan dari keluarga tani kurang mendapat perhatian.

Berdasarkan temuan Inspektorat terkait dengan pengawasan yang diketahui bahwa penyusunan perencanaan pembangunan desa di desa dalam tahap penyusunan Rancangan RPJM Desa belum sepenuhnya sesuai dengan Peraturan Bupati sebagai berikut:

1. Sistematika RPJM belum sepenuhnya sesuai Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2016 tentang Pedoman Perencanaan;
2. Format Berita Acara Musyawarah Desa tidak sesuai dengan Berita Acara hasil Musrenbangdes;
3. Berita Acara Penyusunan Rancangan RPJM Desa belum dilampiri dengan Rancangan RPJM Desa;
4. Sistematika RKP desa belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan;
5. Rancangan RKP Desa belum sepenuhnya dilampiri proposal Teknis kegiatan format F.1.12.1, format gambar rencana prasarana format F.1.12.1.1, Rencana Anggaran Biaya (RAB) format F.1.12.2 dan Pemeriksaan Dokumen Proposal Teknis dan RAB format F.1.12.3.
6. Kepala Desa Belum menetapkan Tim Verifikasi yang ditetapkan dengan keputusan kepala desa dan memuat unsur Lembaga Kemasyarakatan Desa, dan Masyarakat sesuai dengan jenis kegiatan dan keahlian yang dibutuhkan berasal dari warga masyarakat desa dan/atau Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten.

Selain itu, proses penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) juga belum diawali dengan kegiatan pendahuluan untuk mendapatkan data yang valid mengenai potensi, masalah, dan kebutuhan masyarakat guna untuk melaksanakan tahapan Penyelarasan arah kebijakan pembangunan Kabupaten dengan pembangunan desa dan Pengkajian Keadaan Desa. Perencanaan pembangunan tidak mungkin hanya dilakukan di atas kertas tanpa melihat realitas di lapangan. Data valid di lapangan sebagai data primer merupakan ornament-ornamen penting yang harus ada dan digunakan menjadi bahan dalam kegiatan perencanaan pembangunan.

Perencanaan masih merupakan sebuah dokumen dan belum dilakukan berdasarkan realitas dan disusun menggunakan data data yang valid, hasil dari evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan pembangunan yang telah dilaksanakan tahun lalu. Hal ini dapat terlihat dimana masih terdapat kegiatan yang sama dilakukan setiap tahun dan kecenderungan pembangunan yang sama pada beberapa desa misalnya pada tahun 2018 sebagian besar pemerintah desa membangun gedung sarana olah raga dan sebagian besar gedung tersebut tidak dapat dimanfaatkan, pada tahun 2020 sebagian besar desa membangun kios untuk disewakan dan hanya beberapa yang berhasil memanfaatkan kios tersebut selebihnya tidak dapat dimanfaatkan. Dalam rangka pemberdayaan masyarakat desa, desa membuat BUMDesa dan hanya beberapa saja yang dapat beroperasi dan sebagian besar alokasi dana yang digunakan untuk BUMDesa tidak memberikan keuntungan untuk pemerintah desa.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik pada proses perencanaan pembangunan desa, karena jika perencanaan dilakukan sesuai dengan peraturan maka kegiatan akan berjalan efektif dan efisien dan jika perencanaan sudah dilaksanakan sesuai dengan peraturan mengapa masih saja ada kegiatan yang tidak dapat dirasakan dan dimanfaatkan oleh masyarakat. Dengan kata lain perencanaan pembangunan Desa Petarangan belum sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga perlu dilakukan pendalaman factor- factor penyebab terjadinya hal tersebut dan upaya yang perlu dilakukan agar sesuai dengan peraturan.

### **Sepintas Kilas Tentang Perencanaan Desa**

Dalam konteks pembangunan, perencanaan menempati urutan pertama dalam ilmu manajemen. Ditempatkan pertama karena ia menjadi cetak biru atau desain sebuah karya besar berwujud pembangunan. Desain yang hebat akan menghasilkan karya yang hebat. Tanpa desain, maka sebuah karya tidak akan terwujud dengan proporsional. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata “rencana” didefinisikan sebagai proses, cara, perbuatan merencanakan (merancang) (Setiawan, 2020). Jadi kata perencanaan berasal dari kata dasar “rencana” yang berarti rancangan atau cetak biru. Benar adanya bahwa perencanaan merupakan proses merancang karya besar. Tentu saja, pekerjaan ini harus dibuat dalam sebuah dokumen yang disebut dokumen perencanaan. Dikaitkan dengan perencanaan pembangunan desa tentu akan sangat menarik untuk dielaborasi. Sejak dana desa dikururkan di tahun 2014, desa dikelola dengan modern yaitu dikenalkan perencanaan pembangunan desa. Dalam dokumen perencanaan pembangunan desa tersebut terdapat RPJM Desaa (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa) dan RKPDesa (Rencana Kerja Pemerintah Desa).

Menurut Pusat Telaah dan Informasi Regional (PATTIRO) agar dana desa efektif maka perlu dibuat perencanaan yang matang untuk penggunaannya. Rencana tanpa anggaran adalah mimpi, dan anggaran tanpa rencana menciderai transparansi dan akuntabilitas serta rawan terjadi penyelewengan. Oleh karenanya, perencanaan pembangunan Desa sebagaimana dimandatkan pasal 79 dan pasal 80 menjadi faktor utama untuk dilaksanakan dengan baik, benar dan sederhana dalam prosesnya.

Menurut Abe (2002;24- 25) perencanaan adalah berasal dari kata rencana, yang berarti rancangan atau rangka sesuatu yang akan dikerjakan. Dari pengertian sederhana tersebut dapat diurai beberapa komponen penting, yakni tujuan (apa yang hendak dicapai), kegiatan (Tindakan-tindakan untuk merealisasi tujuan), dan waktu (kapan, bilamana kegiatan tersebut hendak dilakukan). Apa yang direncanakan tentu saja merupakan tindakan-tindakan masa depan (untuk masa depan) Dengan demikian suatu perencanaan bisa dipahami sebagai respon (reaksi) terhadap masa depan. Menurut Siagian dalam Paselle (2013:14) “perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”. Perencanaan merupakan suatu proses untuk memikirkan permasalahan yang sedang dihadapi dan memikirkan alternatif pemecahannya serta memikirkan kondisi ideal yang diharapkan.

Grijns dalam Paselle (2013:14), berpendapat bahwa perencanaan merupakan suatu metode praktis sebagai alat pendekatan yang sistematis dan ilmiah. Pemikirannya berpijak pada suatu dikotomi yang membagi perencanaan dalam arti sempit dan perencanaan dalam arti luas. Davidov dan Reiner dalam Paselle (2013:14), mengemukakan bahwa perencanaan adalah suatu proses untuk menetapkan tindakan yang selanjutnya.

Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Wrihatnolo dan Nugroho, 2006: 40) dalam Laily (2015:300).

Definisi perencanaan menurut Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), adalah perencanaan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) diatas Perencanaan pembangunan terdiri dari empat (4) tahapan yakni:

- a. Penyusunan rencana;
- b. Penetapan rencana;
- c. Pengendalian pelaksanaan rencana; dan
- d. Evaluasi pelaksanaan rencana.

Keempat tahapan diselenggarakan secara berkelanjutan sehingga secara keseluruhan membentuk satu siklus perencanaan yang utuh. Tahap penyusunan rencana dilaksanakan untuk menghasilkan rancangan lengkap suatu rencana yang siap untuk ditetapkan yang terdiri dari 4 (empat) langkah. Langkah pertama adalah penyiapan rancangan rencana pembangunan yang bersifat teknokratik, menyeluruh, dan terukur. Langkah kedua, masing-masing instansi pemerintah menyiapkan rancangan rencana kerja dengan berpedoman pada rancangan rencana pembangunan yang telah disiapkan. Langkah berikutnya adalah melibatkan masyarakat (stakeholders) dan menyelaraskan rencana pembangunan yang dihasilkan

masing-masing jenjang pemerintahan melalui musyawarah perencanaan pembangunan. Sedangkan langkah keempat adalah penyusunan rancangan akhir rencana pembangunan.

Tahap berikutnya adalah penetapan rencana menjadi produk hukum sehingga mengikat semua pihak untuk melaksanakannya. Menurut Undang-Undang ini, rencana pembangunan jangka panjang Nasional/Daerah ditetapkan sebagai Undang-Undang/Peraturan Daerah, rencana pembangunan jangka menengah Nasional/Daerah ditetapkan sebagai Peraturan Presiden/Kepala Daerah, dan rencana pembangunan tahunan Nasional/Daerah ditetapkan sebagai Peraturan Presiden/Kepala Daerah.

Pengendalian pelaksanaan rencana pembangunan dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan yang tertuang dalam rencana melalui kegiatan-kegiatan koreksi dan penyesuaian selama pelaksanaan rencana tersebut oleh pimpinan Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah. Selanjutnya, Menteri/Kepala Bappeda menghimpun dan menganalisis hasil pemantauan pelaksanaan rencana pembangunan dari masing-masing pimpinan Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

Evaluasi pelaksanaan rencana adalah bagian dari kegiatan perencanaan pembangunan yang secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja pembangunan. Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Dalam rangka perencanaan pembangunan, setiap kementerian/lembaga, baik pusat maupun daerah, berkewajiban untuk melaksanakan evaluasi kinerja pembangunan yang merupakan dan atau terkait dengan fungsi dan tanggungjawabnya. Dalam melaksanakan evaluasi kinerja proyek pembangunan, kementerian/lembaga, baik pusat maupun daerah, mengikuti pedoman dan petunjuk pelaksanaan evaluasi kinerja untuk menjamin keseragaman metode, materi, dan ukuran yang sesuai untuk masing-masing jangka waktu sebuah rencana.

### **Konsep Pembangunan**

Menurut Simamora (2006:67), mengemukakan bahwa pembangunan adalah perubahan menuju pola-pola masyarakat yang memungkinkan realisasi yang lebih baik dari nilai-nilai kemanusiaan, yang memungkinkan suatu masyarakat mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap lingkungannya dan terhadap tujuan politiknya, dan yang memungkinkan warganya memperoleh kontrol yang lebih terhadap diri mereka sendiri. Sedangkan menurut Sahroni (2004:59), bahwa pembangunan adalah proses sistemik paling tidak terdiri atas tiga unsur: Pertama, adanya input, yaitu bahan masukan konversi; Kedua, adanya proses konversi, yaitu wahana untuk "mengolah" bahan masukan; Ketiga, adanya output, yaitu sebagai hasil dari proses konversi yang dilaksanakan. Proses sistemik dari suatu sistem akan saling terkait dengan subsistem dan sistem-sistem lainnya termasuk lingkungan internasional.

Definisi Pembangunan menurut beberapa pakar tokoh dalam Kartono dan Nurcholis (1.7) sebagai berikut:

Menurut Easton (1985) pembangunan adalah upaya untuk meningkatkan taraf hidup serta merealisasikan potensi yang ada secara sistematis. Proses sistematis paling tidak terdiri dari 3 unsur. Pertama, adanya *input*, yaitu bahan masukan konservasi. Kedua, adanya proses konservasi, yaitu wahana untuk mengolah bahan masukan. Ketiga, adanya *output*, yaitu sebagai hasil dari proses konservasi yang dilaksanakan.

Emil Salim (sebelumnya, sebagai Menteri Negara Pengawasan Pembangunan dan Lingkungan Hidup, 1978-1983) Pembangunan berkesinambungan (*sustainable development*) sebagai "suatu proses perubahan yang di dalamnya eksploitasi sumber daya, arah, investasi, orientasi pengembangan teknologi, dan perubahan kelembagaan semuanya dalam keadaan yang selaras serta meningkatkan potensi masa kini dan masa depan untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi manusia.

Johan Galtung Upaya untuk pemenuhan kebutuhan dasar manusia, baik secara individual maupun kelompok, dengan cara-cara yang tidak menimbulkan kerusakan, baik terhadap kehidupan sosial maupun lingkungan sosial.

Bintoro Tjokroamidjojo Pembangunan merupakan suatu proses perubahan sosial berencana, karena meliputi berbagai dimensi untuk mengusahakan kemajuan dalam kesejahteraan ekonomi, modernisasi, pembangunan bangsa, wawasan lingkungan dan bahkan peningkatan kualitas manusia untuk memperbaiki kualitas hidupnya.

Nugroho dan Rochmin Dahuri, 2004 Upaya terkoordinasi untuk menciptakan alternatif yang lebih banyak secara sah kepada setiap warga negara.

Riyadi dan Deddy Supriyadi Bratakusumah, 2005 Pembangunan merupakan proses untuk melakukan perubahan. Siagian (1994) Suatu usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana dan dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah, menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*).

Ginanjar Kartasasmita (1994) Suatu proses perubahan ke arah yang lebih baik melalui upaya yang dilakukan secara terencana.

Deddy T Tikson (2005) Pembangunan nasional dapat pula diartikan sebagai transformasi ekonomi, sosial dan budaya secara sengaja melalui kebijakan dan strategi menuju arah yang diinginkan.

### **Konsep Desa**

Desa memiliki keistimewaan dibanding dengan kelurahan atau daerah-daerah lain, sebab desa memiliki pemerintahan yang berotonom dan berotonomi asli. Hal ini tercermin dari UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebut bahwa desa adalah desa atau desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat hak asal usul, dan hak tradisonal yang diakui dan dihormati dalam system pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan demikian desa memiliki hak otonomi untuk mengatur dan mengurus

rumah tangganya sendiri. Salah satu bentuk otonomi desa adalah memilih pemerintahnya sendiri melalui pemilihan kepala desa. Selain itu desa juga berwenang membuat peraturan sendiri yang tertuang dalam Peraturan Desa.

Peraturan Desa adalah peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh Kepala Desa setelah dibahas dan disepakati bersama Badan Permusyawaratan Desa. Pembangunan desa bertujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, termasuk penciptaan iklim yang mendorong tumbuhnya prakarsa dan swadaya masyarakat desa. penduduk pedesaan adalah merupakan suatu potensi sumber daya manusia yang memiliki peranan ganda, yaitu sebagai objek pembangunan dan sekaligus sebagai subjek pembangunan. Dikatakan sebagai objek pembangunan, karena sebagian penduduk di pedesaan dilihat dari aspek kualitas masih perlu dilakukan pemberdayaan. Sebaliknya sebagai subjek pembangunan penduduk pedesaan memegang peranan yang sangat penting sebagai kekuatan penentu (pelaku) dalam proses pembangunan pedesaan maupun pembangunan nasional.

Pembangunan desa merupakan cara dan pendekatan pembangunan yang diprogramkan oleh negara (pemerintah dan masyarakat) dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki untuk membangun masyarakat di pedesaan. Pembangunan desa merupakan kewajiban dan tanggung jawab politis negara dalam usaha memecahkan masalah sosial ekonomi negara. Otonomi desa mempunyai peranan yang strategis, ketika semua sedang mengusung ide pembangunan yang berbasis kerakyatan/masyarakat, pemberdayaan. Desa adalah basis masyarakat dengan segala problematikanya. Kemiskinan ada di desa, akan tetapi di desa pula basis sebagai potensi bisnis ekonomi, sebagian besar penduduk Indonesia juga tinggal di desa.

Dalam kerangka konseptual pemikiran ini lah, maka konsep pengembangan otonomi desa adalah alternatif yang pantas di evaluasi yang berperan strategis dalam sistem pertahanan nasional. Desa memegang peranan penting dalam pembangunan nasional. Bukan hanya dikarenakan sebagian besar rakyat Indonesia bertempat tinggal di desa, tetapi desa memberikan sumbangan besar dalam menciptakan stabilitas nasional. Pembangunan desa adalah merupakan bagian dari rangkaian pembangunan.

### **Perencanaan Pembangunan Partisipatif**

Hak dan kewajiban Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Desa menurut undang undang nomor 6 Tahun 2014 adalah:

- a. Hak Masyarakat
  - a. Meminta dan mendapatkan informasi dari Pemerintah Desa serta mengawasi kegiatan penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa;
  - b. Memperoleh pelayanan yang sama dan adil;
  - c. Menyampaikan aspirasi, saran, dan pendapat lisan atau tertulis secara bertanggung jawab tentang kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa;
  - d. Memilih, dipilih, dan/atau ditetapkan menjadi:



- i. Kepala desa dan perangkat desa;
    - ii. anggota Badan Permusyawaratan Desa; atau
    - iii. anggota lembaga kemasyarakatan desa.
  - e. Mendapatkan pengayoman dan perlindungan dari gangguan ketenteraman dan ketertiban di desa.
- b. Masyarakat desa berkewajiban:
- a. Membangun diri dan memelihara lingkungan desa;
  - b. Mendorong terciptanya kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa yang baik;
  - c. Mendorong terciptanya situasi yang aman, nyaman, dan tenteram di desa;
  - d. Memelihara dan mengembangkan nilai permusyawaratan, permufakatan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan di desa; dan
  - e. berpartisipasi dalam berbagai kegiatan di desa.

Hak dan Kewajiban masyarakat desa tersebut adalah bentuk partisipasi aktif masyarakat desa dalam pembangunan desa.

Perencanaan pembangunan partisipatif adalah perencanaan yang bertujuan melibatkan kepentingan rakyat dan dalam prosesnya melibatkan rakyat (baik langsung maupun tidak langsung). Perencanaan pembangunan partisipatif merupakan pola pendekatan perencanaan pembangunan yang melibatkan peran serta masyarakat yang pada umumnya bukan saja sebagai obyek tetapi sekaligus sebagai subyek pembangunan, sehingga nuansa yang dikembangkan dalam perencanaan pembangunan benar-benar dari bawah (*bottom-up approach*).

Korten dalam Supriatna (2000 : 65) mengatakan bahwa pembangunan yang berorientasi pada pembangunan manusia, dalam pelaksanaannya sangat mensyaratkan keterlibatan langsung pada masyarakat penerima program pembangunan. Karena hanya dengan partisipasi masyarakat penerima program, maka hasil pembangunan ini akan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Oleh karenanya salah satu indikator keberhasilan pembangunan adalah adanya partisipasi masyarakat penerima program.

Begitu juga menurut Conyers (1991: 154), yang mengatakan terdapat tiga alasan utama mengapa partisipasi masyarakat menjadi sangat penting dalam pembangunan, yaitu: Pertama, partisipasi masyarakat merupakan suatu alat guna memperoleh informasi mengenai kondisi, kebutuhan dan sikap masyarakat setempat, yang tanpa kehadirannya program pembangunan serta proyek-proyek akan gagal. Alasan Kedua, yaitu bahwa masyarakat akan lebih mempercayai proyek atau program pembangunan jika merasa dilibatkan dalam proses persiapan dan perencanaannya, karena mereka akan lebih mengetahui seluk beluk proyek tersebut. Ketiga, adanya anggapan bahwa merupakan suatu hak demokrasi bila masyarakat dilibatkan dalam pembangunan masyarakat sendiri.

Sanit (dalam Suryono 2001: 32) menjelaskan bahwa pembangunan dimulai dari pelibatan partisipasi masyarakat. Ada beberapa keuntungan ketika partisipasi masyarakat dilibatkan dalam perencanaan pembangunan, yaitu: Pertama, pembangunan akan berjalan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Artinya bahwa jika masyarakat dilibatkan dalam perencanaan pembangunan maka akan tercipta control terhadap pembangunan tersebut. Kedua, pembangunan yang berorientasi pada masyarakat akan menciptakan stabilitas politik, oleh karena masyarakat berpartisipasi dalam perencanaan pembangunan sehingga masyarakat bisa menjadi kontrol terhadap pembangunan yang sedang terjadi.

Menurut Davis seperti yang dikutip Sastropetro (1988: 16), bentuk-bentuk partisipasi yang dilakukan oleh masyarakat, yaitu :

- a. Konsultasi, biasanya dalam bentuk jasa,
- b. Sumbangan spontan berupa uang atau barang,
- c. Mendirikan proyek yang sifatnya berdikari dan donornya berasal dari sumbangan individu / instansi yang berada diluar lingkungan tertentu (dermawan, pihak ketiga),
- d. Mendirikan proyek yang sifatnya berdikari, dan dibiayai seluruhnya oleh komuniti (biasanya diputuskan Jom oleh rapat komuniti, antara lain : rapat desa yang menentukan anggarannya),
- e. Sumbangan dalam bentuk kerja, yang biasanya dilakukan oleh tenaga ahli setempat,
- f. Aksi massa;
- g. Mengadakan pembangunan dikalangan keluarga desa sendiri,
- h. Membangun proyek komuniti yang bersifat otonom.

Menurut Moeljarto (1987 : 48-49), partisipasi menjadi amat penting, terdapat beberapa alasan pembenar bagi partisipasi masyarakat dalam pembangunan, karena:

- a. Rakyat adalah fokus sentral dan tujuan akhir pembangunan, partisipasi merupakan akibat logis dari dalil tersebut.
- b. Partisipasi menimbulkan harga diri dan kemampuan pribadi untuk dapat turut serta dalam keputusan penting yang menyangkut masyarakat.
- c. Partisipasi menciptakan suatu lingkungan umpan balik arus informasi tentang sikap, aspirasi, kebutuhan dan kondisi daerah yang tanpa keberadaannya akan tidak terungkap. Arus informasi ini tidak dapat dihindari untuk berhasilnya pembangunan.
- d. Pembangunan dilaksanan lebih baik dengan dimulai dari dimana rakyat berada dan dari apa yang mereka milik.
- e. Partisipasi memperluas zona (wawasan) penerima proyek pembangunan.
- f. Partisipasi akan memperluas jangkauan pelayanan pemerintah kepada seluruh masyarakat.
- g. Partisipasi menopang pembangunan.

- h. Partisipasi menyediakan lingkungan yang kondusif baik bagi aktualisasi potensi manusia maupun pertumbuhan manusia.
- i. Partisipasi merupakan cara yang efektif membangun kemampuan masyarakat untuk pengelolaan program pembangunan guna memenuhi kebutuhan khas daerah.
- j. Partisipasi dipandang sebagai pencerminan hak-hak demokratis individu untuk dilibatkan dalam pembangunan mereka sendiri Menurut Riant Nugroho (2006:163) proses penyusunan perencanaan baik itu jangka panjang, menengah maupun tahunan di bagi menjadi empat tahap yaitu :
- k. Evaluasi kinerja Evaluasi kinerja pelaksanaan rencana pembangunan sebelumnya bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang kapasitas lembaga pelaksana, kualitas rencana sebelumnya, serta untuk memperkirakan kapasitas pencapaian kinerja dimasa yang akan datang.
- l. Penyusunan perencanaan Penyusunan rencana terdiri atas langkah-langkah sebagai berikut (1) penyiapan rancangan pembangunan oleh lembaga perencana dan bersifat rasional, ilmiah, menyeluruh dan terukur (2) penyiapan rencana kerja oleh lembaga-lembaga pemerintah sesuai dengan kewenangan.
- m. Penetapan Perencanaan Penetapan rencana menjadi produk hukum sehingga mengikat semua pihak untuk melaksanakannya.
- n. Evaluasi Pelaksanaan Perencanaan Mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja pembangunan. Evaluasi dilakukan berdasarkan indikator dan kinerja mencakup *input* (masukan), *output* (keluaran), *result* (hasil), *benefit* (keuntungan), dan *impact* (dampak).

### **Peraturan Bupati Temanggung Nomor 46 Tahun Tentang Perencanaan Pembangunan Desa**

Dalam Peraturan Bupati Pedoman Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Perencanaan Pembangunan Desa disebutkan sebagai berikut:

Penyusunan RPJM Desa dilakukan dengan kegiatan yang meliputi:

1. Pembentukan Tim Penyusun RPJM Desa.
  - a. Kepala desa membentuk Tim Penyusun RPJM Desa yang ditetapkan dengan keputusan Kepala desa.
  - b. Tim berjumlah paling sedikit 7 (tujuh) orang dan paling banyak 11 (sebelas) orang terdiri dari:
    - 1) Kepala Desa selaku pembina;
    - 2) Sekretaris Desa selaku ketua;
    - 3) Ketua LPMD selaku sekretaris; dan
    - 4) Anggota yang berasal dari perangkat desa, LPMD, KPMD, dan unsur masyarakat lainnya dengan mengikutsertakan unsur perempuan.

- c. Tim penyusun RPJM Desa mempunyai tugas:
    - 1) Menyelaraskan arah kebijakan pembangunan Kabupaten;
    - 2) Melakukan PKD;
    - 3) Melakukan penyusunan rancangan RPJM Desa; dan
    - 4) Melakukan penyempurnaan rancangan RPJM Desa.
2. Penyeragaman arah kebijakan pembangunan Kabupaten dengan pembangunan desa;
- a. Penyeragaman arah kebijakan pembangunan Kabupaten dilakukan oleh Tim Penyusun RPJM Desa dengan mengintegrasikan rencana pembangunan desa sekurang-kurangnya terhadap:
    - 1) RPJMD Kabupaten;
    - 2) Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah;
    - 3) Rencana Umum Tata Ruang Wilayah Kabupaten;
    - 4) Rencana Rinci Tata Ruang Wilayah Kabupaten; dan
    - 5) Rencana Pembangunan Kawasan Perdesaan.
  - b. Kegiatan penyeragaman dilakukan dengan cara mendata dan memilah rencana program dan kegiatan pembangunan Kabupaten yang akan masuk ke desa yang dikelompokkan menjadi bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa, Pembangunan Desa, Pembinaan Kemasyarakatan Desa, dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.
  - c. Hasil pendataan dan pemilahan data rencana program dan kegiatan pembangunan yang akan masuk ke desa.
  - d. Data rencana program dan kegiatan menjadi lampiran hasil PKD.
3. Pengkajian Keadaan Desa.
- a. Pengkajian keadaan desa dilakukan oleh Tim Penyusun RPJM Desa dalam rangka mempertimbangkan kondisi objektif desa.
  - b. Pengkajian keadaan desa meliputi kegiatan sebagai berikut:
    - 1) penyeragaman data desa (Format F.I.2.1, F.I.2.2, F.I.2.3, F.I.2.4);
    - 2) penggalian gagasan masyarakat (Format F.I.3, F.I.3.1a, F.I.3.1b, F.I.3.1c); dan
    - 3) penyusunan laporan hasil pengkajian keadaan desa (Format F.I.4.1).
  - c. Proses PKD dijelaskan secara rinci dalam BAB III;
  - d. Hasil PKD dilaporkan kepada kepala desa, selanjutnya kepala desa menyampaikan Laporan Hasil PKD tersebut kepada BPD sebagai bahan masukan dalam musyawarah desa dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan desa.
4. Musyawarah Desa

- a. BPD menyelenggarakan musyawarah desa dalam rangka menyusun perencanaan pembangunan desa berdasarkan laporan hasil PKD yang difasilitasi oleh pemerintah desa.
- b. Musyawarah Desa dalam rangka pembangunan desa membahas dan menyepakati:
  - 1) laporan hasil PKD;
  - 2) rumusan arah kebijakan pembangunan desa yang dijabarkan dari visi dan misi Kepala Desa; dan
  - 3) rencana prioritas kegiatan penyelenggaraan pemerintahan desa, pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa meliputi:
    1. Pembahasan rencana prioritas kegiatan dilakukan dengan diskusi kelompok secara terarah yang dibagi berdasarkan bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa.
    2. Diskusi kelompok secara terarah membahas sebagai berikut:
      - a. Laporan hasil Pengkajian Keadaan Desa;
      - b. Prioritas rencana kegiatan desa dalam jangka waktu 6 (enam) tahun;
      - c. Sumber pembiayaan rencana kegiatan pembangunan desa; dan
      - d. Rencana pelaksana kegiatan Desa yang akan dilaksanakan oleh perangkat desa, unsur masyarakat desa, kerjasama antar Desa, dan/atau kerjasama desa dengan pihak ketiga.
    3. Hasil kesepakatan dalam musyawarah desa menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dalam menyusun RPJM Desa dan dituangkan dalam berita acara sesuai dengan format F.I.7

#### 5. Penyusunan Rancangan RPJM Desa.

- a. Penyusunan Rancangan RPJM Desa dilakukan oleh Tim Penyusun RPJM Desa berdasarkan berita acara kesepakatan Hasil Musyawarah Desa, dengan Sistematika:

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

B. Dasar Hukum

C. Maksud dan Tujuan

BAB II : GAMBARAN UMUM DESA

A. Kondisi Desa

1. Geografi

- 2. Demografi
- 3. Keadaan Sosial
- 4. Keadaan Ekonomi
- B. Kondisi Pemerintahan Desa
  - 1. Pemerintahan Desa
  - 2. Keuangan Desa
  - 3. Lembaga Kemasyarakatan Desa

### BAB III : PENGAJIAN KEADAAN DESA

- A. Prioritas Masalah.
- B. Potensi.

### BAB IV : VISI DAN MISI

- A. Visi
- B. Misi, Strategi dan Arah Kebijakan

### BAB V : RENCANA KEGIATAN JANGKA MENENGAH DESA

- A. Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa
- B. Bidang Pembangunan Desa
- C. Bidang Pembinaan Kemasyarakatan Desa
- D. Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa

### BAB VI : PENUTUP

#### Lampiran:

1. Data rencana program dan kegiatan pembangunan yang akan masuk ke Desa Format F.I.1
  1. Kegiatan Pengkajian Keadaan Desa meliputi:
2. Penyelarasan data Desa terdiri dari:
 

Data Desa:

  1. Daftar Sumber Daya Alam Format F.I.2.1
  2. Daftar Sumber Daya Manusia Format F.I.2.2
  3. Daftar Sumber Daya Pembangunan Format F.I.2.3
  4. Daftar Sumber Daya Sosial Budaya Format F.I.2.4
3. Penggalan gagasan masyarakat
  1. Rekapitulasi usulan rencana kegiatan Desa dari dusun dan/ atau kelompok masyarakat (Format F.I.3)
  2. Daftar gagasan Dusun/Kelompok (Format F.I.3.1)
  3. Sketsa Desa Format (F.I.3.1.a)
  4. Kalender Musim Format(F.I.3.1.b)
  5. Bagan Kelembagaan Format(F.I.3.1.c)
4. Penyusunan laporan hasil Pengkajian Keadaan Desa dengan format:
  1. Berita acara hasil pengkajian keadaan Desa (Format F.I.4)

2. Laporan hasil pengkajian keadaan Desa (Format F.I.4.1)
5. Hasil Kesepakatan Musdes dituangkan dalam:
  1. Berita acara penyusunan RPJM Desa melalui musyawarah Desa (Format F.I.5)
  2. Rancangan RPJM Desa (Format F.I.6)
  3. Berita acara tentang hasil penyusunan rancangan RPJM Desa sesuai dengan (Format F.I.7) dengan memperhatikan:
    - a. Hasil penyusunan rancangan RPJM Desa dituangkan dalam berita acara dilampiri dokumen rancangan RPJM Desa dan disampaikan kepada Kepala Desa.
    - b. Kepala Desa memeriksa dokumen rancangan RPJM Desa.
    - c. Dalam hal kepala Desa belum menyetujui rancangan RPJM Desa, Tim penyusun RPJM Desa melakukan perbaikan berdasarkan arahan Kepala Desa.
    - d. Dalam hal rancangan RPJM Desa telah disetujui oleh Kepala Desa, dilaksanakan Musrenbangdes

#### 6. Musrenbangdes

- a. Kepala desa menyelenggarakan Musrenbangdes untuk membahas dan menyepakati rancangan RPJM Desa.
- b. Peserta Musrenbangdes adalah pim Penyusun, pemerintah desa, BPD, perwakilan pengurus Lembaga Kemasyarakatan Desa, dan unsur masyarakat yang terdiri atas tokoh adat, tokoh agama, tokoh masyarakat (termasuk anggota DPRD Kabupaten yang berdomisili di desa setempat), tokoh pendidikan, perwakilan kelompok tani, perwakilan kelompok perajin, perwakilan kelompok perempuan, perwakilan kelompok pemerhati dan perlindungan anak, perwakilan kelompok masyarakat miskin, serta unsur masyarakat lain sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakat.
- c. Undangan peserta Musrenbangdes dilampiri pokok-pokok rencana kegiatan jangka menengah desa.
- d. Proses pembahasan Rancangan RPJM Desa difasilitasi oleh Camat, dengan susunan acara sebagai berikut:
  - 1) Pembukaan.
  - 2) Pengarahan oleh Camat dengan memaparkan pokok-pokok RPJM Daerah.
  - 3) Pemaparan pokok-pokok materi Rancangan RPJM Desaa oleh kepala desa.
  - 4) Pembahasan:
 

peserta dibagi menjadi 4 (empat)kelompok masing-masing membahas:

    1. Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa
    2. Bidang Pembangunan Desa

3. Bidang Pembinaan Kemasyarakatan Desa
  4. Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa
  - 5) Penyimpulan hasil pembahasan Rancangan RPJM Desaa oleh KepalaDesa.
  - 6) Penandatanganan Berita Acara hasil Musrenbangdes (Format F.1.8).
  - 7) Penutup.
- e. Kepala Desa mengarahkan Tim penyusun RPJM Desaa melakukan hasil kesepakatan Musrenbangdes perbaikan dokumen rancangan RPJM Desaa berdasar Berita Acara Hasil Musrenbangdes.
7. Penetapan RPJM Desaa
- a. Kepala Desa mengajukan Rancangan Peraturan Desa tentangRPJM Desaa kepada BPD, paling lambat 1 (satu) minggu setelah pelaksanaan Musrenbangdes.
  - b. Pembahasan Rancangan Peraturan Desa.
    - 1) Rancangan Peraturan Desa tentang RPJM Desaa dibahas dalam rapat BPD, yang diselenggarakan oleh BPD sesuai dengan Peraturan tata tertib BPD.
    - 2) Peserta Rapat Pembahasan Rancangan Peraturan Desa tentang RPJM Desaa adalah:
      - a. anggota BPD;
      - b. Pemerintah Desa; dan
      - c. Tim Penyusun Rancangan RPJM Desa.
    - 3) Rapat Pembahasan dan Persetujuan bersama dilaksanakan selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah Rancangan Peraturan Desa tentang RPJM Desa diterima.
  - c. Rancangan peraturan desa tentang RPJM Desaa dibahas dan disepakati bersama oleh Kepala Desa dan BPD untuk ditetapkan menjadi Peraturan Desa.
8. Perubahan RPJM Desa
- a. Kepala Desa dapat mengubah RPJM Desa dalam hal:
    - 1) terjadi peristiwa khusus, seperti bencana alam, krisis politik, krisis ekonomi, dan/atau kerusuhan sosial yang berkepanjangan; atau
    - 2) terdapat perubahan mendasar atas kebijakan Pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan/atau pemerintah daerah kabupaten.
  - b. Perubahan RPJM Desa dibahas dan disepakati dalam musrenbangdes dan selanjutnya ditetapkan dengan Peraturan Desa.



## **Peraturan Bupati Temanggung Nomor 72 Tahun 2021 tentang Pedoman Perencanaan Pembangunan Desa ( Berita Daerah Kabupaten Temanggung Tahun 2021 Nomor 72)**

Dalam Lampiran Peraturan Bupati Temanggung Nomor 72 Tahun 2021 Tentang Pedoman Perencanaan Pembangunan Desa BAB III disebutkan bahwa dalam penyusunan RKP Desadilakukan sebagai berikut:

### **1. UMUM**

- a. Pemerintah Desa menyusun RKP Desa yang merupakan penjabaran RPJM Desa.
- b. RKP Desa disusun oleh Pemerintah Desa sesuai dengan informasi dari Pemerintah Daerah berkaitan dengan pagu indikatif Desa dan rencana kegiatan Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Daerah.
- c. RKP Desa mulai disusun oleh Pemerintah Desa pada bulan Juli tahun berjalan.
- d. RKP Desa ditetapkan dengan Peraturan Desa paling lambat akhir bulan September tahun berjalan.
- e. RKP Desa menjadi dasar penetapan APB Desa.
- f. DU RKP Desa yang merupakan bagian dari RKP Desa menjadi bahan usulan perencanaan pembangunan daerah

### **2. TUJUAN**

Tujuan disusunnya RKP Desa:

- a. Menetapkan prioritas kegiatan tingkat desa yang sesuai dengan kewenangan dan kemampuan keuangan Desa;
- b. Menetapkan DU RKP Desa yang akan diusulkan dalam perencanaan pembangunan daerah;
- c. Menetapkan prioritas kegiatan pembangunan lintas desa yang akan dilaksanakan dan dibiayai bersama antar desa;
- d. Menetapkan prioritas kegiatan pembangunan desa dan atau lintas Desa yang akan diusulkan ke tahapan Musrenbang RKP Desa.

### **3. TAHAPAN PENYUSUNAN**

Penyusunan RKP Desa dilakukan dengan kegiatan yang meliputi:

- a. Musyawarah Desa (Musdes)
  - 1) BPD menyelenggarakan Musdes dalam rangka menyusun Perencanaan Pembangunan Desa sebagai pedoman bagi Pemerintah Desa dalam menyusun rancangan RKP desa dan DU RKP Desa paling lambat bulan Juni tahun berjalan.
  - 2) Musdes dalam rangka penyusunan Perencanaan Pembangunan Desa melaksanakan kegiatan sebagai berikut:
    1. Mencermati ulang dokumen RPJM Desa, yaitu kegiatan per tahun dengan memperhatikan isu-isu strategis dan permasalahan yang mendesak untuk segera diselesaikan;

2. Mencermati kegiatan dalam RKP Desa tahun sebelumnya yang belum dilaksanakan;
  3. Mencermati Peraturan Desa tentang Kewenangan Desa;
  4. Mencermati Peraturan Desa tentang Penyertaan Modal BUM Desa;
  5. Mencermati Profil Desa, rekomendasi Pemutakhiran IDM, dan hasil evaluasi laju pencapaian SDGs Desa;
  6. Menyepakati hasil pencermatan sebagaimana tersebut diatas;
  7. Membentuk tim verifikasi sesuai dengan jenis kegiatan dan keahlian yang dibutuhkan yang berasal dari warga masyarakat Desa dan/atau satuan kerja perangkat daerah;
  8. Hasil kesepakatan dalam Musdes menjadi pedoman bagi pemerintah Desa dalam menyusun rancangan RKP Desa dan dituangkan dalam berita acara sesuai dengan Format F.1.9 yang sekurang-kurangnya meliputi:
    1. Isu strategis;
    2. Arah kebijakan pemerintah Desa dalam penanganan isu strategis;
    3. Prioritas Pencapaian SDGs Desa.
- b. Pembentukan Tim Penyusun RKP Desa. Kepala Desa membentuk Tim Penyusun RKP Desa yang ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa.
- a. Tim berjumlah paling sedikit 7 (tujuh) orang dan paling banyak 11 (sebelas) orang terdiri dari:
    - i. Kepala Desa selaku pembina;
    - ii. Sekretaris Desa selaku ketua;
    - iii. Ketua LPMD selaku sekretaris; dan
    - iv. Anggota berasal dari perangkat Desa, LPMD, KPMD, dan unsur masyarakat lainnya dengan komposisi paling sedikit 30 % perempuan.
  - b. Tim penyusun RKP Desa mempunyai tugas:
    - i. Menjabarkan hasil Musdes tentang perencanaan pembangunan desa;
    - ii. Mencermati pagu indikatif desa dan menyelaraskan kegiatan masuk ke desa (Format F.1.10 dan F.1.11);
    - iii. Mencermati ulang dokumen RPJM Desa;.
    - iv. Menyusun rancangan RKP Desa (Format F.1.12, F.1.12.1.1, F.1.12.2, dan F.1.12.3); dan
    - v. Menyusun rancangan DU RKP Desa (Format F.1.13).
  - c. Pencermatan pagu indikatif desa dan penyelarasan kegiatan masuk ke desa;

- i. Pencermatan pagu indikatif desa meliputi:
  1. Rencana Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
  2. Rencana ADD yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima kabupaten;
  3. Rencana bagian bagi hasil pajak daerah dan bagi hasil retribusi daerah; dan
  4. Rencana bantuan keuangan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten.
- ii. Hasil pencermatan dituangkan ke dalam format pagu indikatif Desa
- iii. Penyelarasan kegiatan masuk ke desa yang meliputi:
  1. Rencana Kerja Pemerintah Daerah;
  2. Rencana program dan kegiatan Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Daerah;
  3. Hasil penjaringan aspirasi masyarakat oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten.
  4. Hasil penyelarasan dituangkan ke dalam format kegiatan pembangunan yang masuk ke Desa.
  5. Bupati menerbitkan surat pemberitahuan kepada Kepala Desa dalam hal terjadi keterlambatan penyampaian informasi pagu indikatif Desa dan melakukan pembinaan dan pendampingan kepada pemerintah Desa dalam percepatan pelaksanaan perencanaan pembangunan sebagai dampak keterlambatan penyampaian.
  6. Percepatan perencanaan pembangunan dilaksanakan untuk memastikan APB Desa dapat ditetapkan pada 31 Desember.
- iv. Pencermatan Ulang RPJM Desa antara lain:
  1. Pencermatan skala prioritas usulan rencana kegiatan pembangunan Desa untuk 1 (satu) tahun anggaran berikutnya sebagaimana tercantum dalam dokumen RPJM Desa. (Form F.I.17 );
  2. Hasil pencermatan menjadi dasar rancangan RKP Desa;
  3. Mencermati daftar usulan masyarakat Desa dan rencana kerja sama antar Desa dan/atau dengan pihak ketiga;
  4. Mencermati Profil Desa, rekomendasi Pemutakhiran IDM, dan hasil evaluasi laju pencapaian SDGs Desa;
- v. Penyusunan Rancangan RKP Desa.

1. Penyusunan Rancangan RKP Desa dengan menjabarkan pada:
  - a. hasil Musdes;
  - b. pagu indikatif Desa;
  - c. estimasi pendapatan asli Desa;
  - d. rencana kegiatan Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Daerah;
  - e. jaring aspirasi masyarakat yang dilakukan oleh DPRD Kabupaten;
  - f. hasil pencermatan ulang dokumen RPJM Desa;
  - g. hasil kesepakatan kerjasama antar Desa; .(Form F.I.18) 8) hasil kesepakatan kerjasama Desa dengan pihak ketiga.(Form F.I.19) 9) hasil kesepakatan dituangkan dalam Berita Acara Penyusunan RKP Desa. (Form F.1.14)
2. Rancangan RKP Desa disusun dengan sistematika
  - vi. Musrenbang Desa
    1. Kepala Desa menyelenggarakan Musrenbang Desa untuk membahas dan menyepakati rancangan RKP Desa.
    2. Peserta Musrenbang Desa adalah Tim Penyusun, Pemerintah Desa, BPD, perwakilan pengurus LKD, dan unsur masyarakat yang terdiri atas tokoh agama, tokoh masyarakat, anggota DPRD Kabupaten yang berdomisili di desa setempat, tokoh pendidikan, perwakilan kelompok tani, perwakilan kelompok perajin, perwakilan kelompok perempuan, perwakilan kelompok pemerhati dan perlindungan anak, perwakilan kelompok masyarakat miskin, serta unsur masyarakat lain sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakat.
    3. Undangan peserta Musrenbang Desa dilampiri pokok-pokok rancangan RKP Desa.
    4. Proses pembahasan Rancangan RKP Desa difasilitasi oleh Camat.
    5. Kepala Desa mengarahkan Tim penyusun RKP Desa melakukan perbaikan dokumen rancangan RKP Desa berdasarkan hasil kesepakatan Musrenbangdes.
  - vii. Penyusunan dan Pembahasan Rancangan Peraturan Desa tentang RKP Desa.
  - viii. Penetapan Peraturan Desa tentang RKP Desa.
  - ix. Klarifikasi Peraturan Desa tentang RKP Desa.

## Pendalaman obyek kajian

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung. Alasan peneliti memilih desa tersebut sebagai lokasi penelitian karena pada tahun 2020 mendapatkan anggaran yang besar dan menjadi salah satu desa wisata. Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan langsung melalui wawancara dengan kepala desa, BPD dan masyarakat Desa Petarangan. Data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung berupa dokumen RPJM Desaa, RKP Desa, Dokumen BA Musrenbangdes, SK Tim Penyusun RPJM Desaa, dokumen APBDesa Petarangan, Daftar Hadir peserta Musrenbang desa dan Laporan Pelaksanaan kegiatan Penyusunan oleh tim penyusun RPJM Desa .

Untuk menganalisis faktor faktor yang menyebabkan Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Petarangan belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku digunakan analisis wawancara dan untuk merumuskan upaya peningkatan kesesuaian perencanaan pembangunan di Desa Petarangan agar sesuai peraturan yang berlaku digunakan analisis *Focus Group Discussion* (FGD) dengan seluruh informan.

Tahap penyajian menggunakan Teknik Analisis Data Model Miles dan Huberman dengan melalui tiga tahap yaitu reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Proses menarik kesimpulan baru bisa dilakukan ketika semua data yang variatif disederhanakan, disusun atau ditampilkan dengan memakai media tertentu, baru kemudian bisa dipahami dengan mudah.

## Mekanisme Perencanaan Pembangunan Desapetarangan

Letak geografi Desa Petarangan berada di lereng Gunung Sumbing sebelah Utara dengan ketinggian  $\pm$  1.080 mdpl dan secara administrasi Desa Petarangan terbagi menjadi 5 (lima) Dusun yang terbagi menjadi 5 (lima) Rukun Warga (RW) dan 35 (tiga puluh lima) Rukun Tangga (RT) . Luas Wilayah Desa Petarangan 581,25 Ha dengan rincian penggunaan seperti sebagai berikut:

**Tabel 4.3. Luas dan Jenis Tanah**

No	Keterangan	Luas
1	Sawah	34,120 Ha
2	Tegal	505,005 Ha
3	Pekarangan	39,31 Ha
4	Kuburan	1,195 Ha
5	Hutan/lain-lain	1,620 Ha

Sumber :RPJM Desaa Petarangan

Keadaan Demografi/penduduk dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.4. Jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin**

No	Keterangan	jumlah
1	Kepala Keluarga	1.280 KK
2	Laki-laki	1.956 Orang
3	Perempuan	1.900 Orang

Sumber: RPJM Desaa Petarangan 2016-2021

Desa Petarangan memiliki Pemerintahan dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.5. Kondisi Pemerintah Desa**

No	Keterangan	Jumlah
1	Lembaga pemerintahan Jumlah aparat desa : Kepala Desa Sekretaris Desa Perangkat Desa BPD	 1 orang 1 orang 12 orang 11 orang
2	Lembaga Pemerintahan Jumlah aparat desa : Kepala Desa Sekretaris Desa Perangkat Desa BPD	 1 orang 1 orang 12 Orang 11 orang
3	Lembaga kemasyarakatan Jumlah Lembaga Kemasyarakatan : LPMD PKK Posyandu Pengajian Kelompok Tani Gapoktan	 1 lembaga 1 lembaga 7 Pos 10 Kelompok 10 Kelompok 1 Kelompok
4	Pembagian Wilayah Dusun Petarangan I Dusun Petarangan II Dusun Petarangan III Dusun Padelesan Dusun Tumpang/Watu Tugu	 9 RT 8 RT 10 RT 5RT 3RT

Sumber :RPJM Desaa Petarangan2016-2021

**Visi dan Misi** .Dalam RPJMD telah memuat tujuan dimana visi dan misi sebagai berikut:

Visi Desa “BERSAMA MEMBANGUN PETARANGAN YANG MAJU ADIL DAN SEJAHTERA” Rumusan Visi tersebut merupakan suatu ungkapan dari suatu niat yang luhur untuk memperbaiki dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pelaksanaan Pembangunan di Desa Petarangan baik secara individu maupun kelembagaan sehingga 6 (enam) tahun ke depan Desa Petarangan mengalami suatu perubahan yang lebih baik dan peningkatan kesejahteraan masyarakat dilihat dari segi ekonomi dengan dilandasi semangat kebersamaan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pelaksanaan Pembangunan.

Misi-Misi Mewujudkan perekonomian desa dengan pertanian yang memberdayakan ekonomi kerakyatan dan potensi unggulan desa yang berwawasan lingkungan;

1. Mewujudkan kualitas iman dan taqwa melalui pembinaan dan pengembangan kehidupan beragama, kerukunan umat beragama, dan peningkatan fasilitas kehidupan beragama;

2. Meningkatkan kapasitas lembaga kemasyarakatan desa dalam menggerakkan dan menumbuh kembangkan swadaya dan gotong royong masyarakat dalam pembangunan desa;
3. Mewujudkan ketersediaan dan peningkatan sarana dan prasarana pelayanan dasar pendidikan, kesehatan, dan sosial budaya tanpa meninggalkan kearifan lokal;
4. Meningkatkan pelayanan masyarakat dengan pemerintahan yang bersih, transparan, tidak KKN, dan berorientasi pada pelayanan publik.

### **Kebijakan Pembangunan**

Program Desa diawali dari musyawarah Desa yang dihadiri oleh tokoh-tokoh masyarakat, tokoh Agama, RT / RW, Pemerintah Desa beserta BPD dalam rangka penggalan gagasan untuk dibahas dan disepakati. Dari penggalan gagasan tersebut dapat diketahui permasalahan yang ada di Desa dan kebutuhan apa yang diperlukan oleh masyarakat sehingga aspirasi seluruh lapisan masyarakat bisa tertampung.

Sebagai tim penyusun berperan aktif membantu pemerintah Desa dalam membahas dan menyepakati proses pembangunan di desa, penyelenggaraan pemerintahan di desa, pemberdayaan masyarakat di desa, partisipasi masyarakat, siltap Kepala Desa dan perangkat, operasional Pemerintahan Desa, tunjangan operasional BPD, dan Intensif RT/RW. Pemerintah Desa beserta BPD membahas dan menyepakati program proses pembangunan di desa, penyelenggaraan pemerintahan di desa, pemberdayaan masyarakat di desa, partisipasi masyarakat, siltap Kepala Desa dan perangkat, operasional Pemerintahan Desa, tunjangan operasional BPD, dan Intensif RT/RW, dalam hal ini menyusunnya yang bersifat mendesak dan harus dilakukan dengan segera dalam arti menyusun skala prioritas.

Arah Kebijakan Pendapatan Desa terdiri atas pendapatan Desa bersumber APBDes dan Dana dari Pemerintah; pendapatan Asli Desa dipungut oleh Kepala Dusun dibantu oleh Perangkat Desa sesuai dengan wilayahnya masing - masing kemudian dikumpulkan dan disetorkan oleh Kepala Desake Kas Desa; Pendapatan dari APBDes dan dari Pemerintah dikelola oleh Bendahara Desa.

Arah Pengelolaan Belanja terdiri atas Operational PemerintahDesa; Operasional BPD; Operasional RT/RW; Penetapan Dan Penegasan Batas Desa; Pendataan Desa; Penyusunan Tata RuangDesa; Pemilihan BPD; Pemilihan Kepala Desa; Pengisian Perangkat Desa; Penyusunan Perencanaan Pembangunan Desa; Penyelenggaraan Kerjasama Desa; Pendidikan, Pelatihan dan Penyuluhan Bagi KepalaDesa, Perangkat Desa dan BPD; Pembangunan Sarana dan Prasarana Kantor; Kegiatanlainnya Yang Menyangkut Penyelenggaraan Pemerintahan Desa; Pembangunan JalanDesa/Dusun; Pemeliharaan Jalan Desa/Dusun; Pembangunan Rabat Beton Jalan Desa/Dusun; Pemeliharaan Rabat Beton Jalan Desa/Dusun; Pembangunan Senderan/Talud; Pemeliharaan Senderan/Talud; Pembangunan Jalan Usaha Tani; Pemeliharaan Jalan Usaha Tani; Pembangunan Pavingisasi; Pembangunan Sanitasi Lingkungan; Pemeliharaan Sanitasi Lingkungan; Pembangunan Bak Penampung Air; Pemeliharaan Pemandian Umum; Pemeliharaan Irigasi Tersier; Pembangunan Pos Kesehatan Desa/Polindes; Pemeliharaan Pos Kesehatan Desa/Polindes; Pembangunan Balai

Posyandu; Pengadaan Alat Peraga Kesehatan Posyandu; Pengadaan Peralatan Kesehatan Dasar Untuk Posyandu; Pengadaan Obat Sederhana Dan Makanan Tambahan Untuk Posyandu; Pemeliharaan Gedung Paud/Tk Milik desa; Pembangunan Sanggar Belajar/Perpustakaan Untuk Anak Dan Remaja; Pembangunan Gedung/Taman Seni/Museum Desa; Pengadaan Perlengkapan Kesenian Tradisional; Pengadaan/Pembangunan Usaha Kompos/Pupuk kandang; Pengembangan Usaha Kompos/PupukKandang; Pembangunan Pusat Pembibitan Desa; Pembangunan *Show Room*/Wisma Pamer Produk Desa; Pembangunan dan Pengelolaan Saluran untuk Budidaya Perikanan; Pemeliharaan dan Pengelolaan Saluran untuk Budidaya Perikanan; Pembangunan Pelestarian Lingkungan Hidup; Pendirian dan Pengembangan Bumdesa; Pembangunan dan Pengelolaan Pasar Desa Dan Kios Desa; Pembangunan dan pengelolaan lumbung pangan desa; Pembuatan Pupuk dan Pakan Organik Untuk Pertanian dan Perikanan; Pengembangan Benih Lokal; Pengembangan Ternaksecara Kolektif; Pengembangan Desa Wisata; Pengembangan Teknologi Tepat Guna Pengolahan Hasil Pertanian Dan Perikanan; Pemanfaatan Bahan Galian Untuk Keperluan Desa; Pembangunan Tempat Pembuangan Sampah; Pemeliharaan Tempat Pembuangan Sampah; Kegiatan Lainnya Yang Menyangkut Pembangunan Desa; Pembinaan lembaga kemasyarakatan desa; Operasional LPMD; Pembinaan KPMD; Pembinaan Kerukunan Umat Beragama; Pengadaan Sarana Dan Prasarana Olah Raga; Pembinaan Kesenian Dan Social Budaya Masyarakat; Operasional PKK; Kegiatanlainnya Yang Menyangkut Pembinaan Kemasyarakatan Desa; Peningkatan Kualitas Proses Perencanaan Desa Peningkatan KegiatanE konomi Yang Dikembangkan Oleh Bumdesa Maupun Kelompok Usaha Masyarakat Desa Lainnya; Pembentukan Dan Peningkatan; Dukungan Terhadap Kegiatan Desa Kapasitas Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa; Penyelenggaraan Promosi Kesehatan Dan Gerakan Hidup Bersih Dan Sehat Dan Masyarakat Pengelolaan Hutan Desa Dan Hutan Kemasyarakatan; Pelatihan Usaha Ekonomi, Pertanian, Perikanan Dan Perdagangan; Pelatihan Teknologi Tepat Guna; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kelompok Usaha Ekonomi Produktif; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kelompok Perempuan; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kelompok Tani; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kelompok Masyarakat Miskin; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kelompok Pemerhati Dan Perlindungan Anak; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kelompok Pemuda; Peningkatan Kapasitas Kelompok Masyarakat Melalui Kelompok Lainnya Yang Ada Di Desa Pelatihan Membuat Barang-Barang Kerajinan Berbahan Baku Lokal: Investasi Usaha Ekonomi Melalui Kerja Sama BUMDesa; Pelatihan Pengolahan Dan Pemasaran Hasil Pertanian; Pelatihan Pararegal Desa; Pelatihan Penyelesaian Mediasi Tentang Sengketa Tanah, Kayu, Kekerasan Dalam Rumah Tangga, Dan Sebagainya; Sosialisasi Tentang Masalah Kesehatan Masyarakat Bazar Produk kerajinan tangan/Produk Industry Rumah Tangga; Pelatihan E-Marketing Dan Pembuatan Website Untuk Pelaku Industri Rumah tangga; Pelatihan Pemanfaatan Limbah Organik Rumah Tangga; Bantuan Alat Pengolahan Untuk Produk Lokal;



Pelatihan Pengelolaan Tanaman Sekitar Hutan; Kegiatan Lainnya Yang Menyangkut Pembinaan Pemberdayaan Desa.

### **Potensi dan Masalah**

#### **Sumber daya Alam**

Potensi yang dimiliki Desa Petarangan adalah Sumber Daya Alam yang dimiliki desa seperti lahan kosong, sungai, sawah, perkebunan, hutan, pegunungan yang pada saat ini belum dimanfaatkan secara maksimal.

#### **Sumber Daya Manusia**

Potensi yang dimiliki Desa Petarangan adalah tenaga, kader kesehatan, kader pertanian, dan tersedianya SDM yang memadai ini bisa dilihat dari tabel tingkat pendidikan di atas.

#### **Sumber Daya Sosial**

Potensi sumber daya sosial yang dimiliki Desa Petarangan adalah banyaknya lembaga-lembaga yang ada dimasyarakat seperti LPM, Gapoktan, Kelompok Pengajian, Arisan, Kelompok Simpan Pinjam, Posyandu, dan lain sebagainya.

#### **Sumber Daya Ekonomi**

Potensi sumber daya ekonomi yang dimiliki Desa Petarangan adalah adanya Lahan-Lahan Pertanian, Perkebunan, maupun Peralatan Kerja Seperti Peternakan, Perikanan.

### **Desa Petarangan Permasalahan Secara Umum dijabarkan Sebagai Berikut :**

#### **Bidang Sarana Prasarana Fisik**

Rendahnya tingkat kesadaran masyarakat dalam berswadaya dan pemeliharaan bangunan; Lokasi Pembangunan yang tidak merata sehingga menimbulkan kecemburuan sosial; Pembangunan yang kurang berdasarkan pada skala prioritas tetapi masih berdasar keinginan; Masih terbatasnya dana pembangunan desa yang dikelola desa.

#### **Bidang Ekonomi**

Belum adanya pengembangan terhadap potensi ekonomi desa; Belum adanya pemasukan dana secara maksimal; Terbatasnya dana untuk modal; Belum adanya pendidikan ketrampilan bagi masyarakat.

#### **Bidang Sosial Budaya**

Pembangunan Non Fisik / Moral yang masih terabaikan; Belum optimalnya pengembangan budaya lokal desa.

#### **Bidang Pemerintahan**

Terbatasnya Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan Pemerintahan; Pelaku-pelaku pemerintahan belum secara jelas mengetahui tugas pokok dan fungsi; Pelayanan masyarakat yang masih bersifat sentralistik; Sistem pemerintahan ditingkat yang paling bawah (RT) belum dapat berjalan optimal; Buku Administrasi yang belum dimanfaatkan secara optimal.

#### **Bidang Kesehatan**

Belum adanya tempat pelayanan kesehatan (PKD) yang memadai;Pemanfaatan Posyandu yang belum optimal;Kegiatan kader posyandu yang masih bersifat perjuangan dan masih tergantung pada petugas kesehatan;Belum terbentuk lembaga pelayanan kesehatan masyarakat.

#### **Bidang Kelembagaan**

Masih rendahnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi dari kelembagaan desa;Tingkat pertemuan / Rapat Koordinasi yang masih kurang;Belum tersusunnya rencana kegiatan / program kerja;Buku pedoman tentang kelembagaan yang kurang.

#### **Bidang Kamtibmas**

Kegiatan masyarakat dalam Siskamling belum optimal;Rendahnya tingkat kesadaran masyarakat dalam mentaati aturan;Kurangya kebersamaan dalam penanganan permasalahan.

#### **Bidang Lingkungan Hidup**

Masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam pemeliharaan lingkungan;Belum tersedianya tempat pembuangan sampah yang memadai;Pemanfaatan air bersih oleh masyarakat belum optimal;Pelestarian lingkungan hidup yang masih kurang.

#### **Bidang Partisipasi Masyarakat**

Partisipasi masyarakat dalam pertemuan masih kurang;Kegiatan gotong royong yang masih kurang;Masih rendahnya tingkat kesadaran masyarakat dalam kegiatan sosial.

#### **Bidang Pertanian**

Saluran irigasi yang belum tertata dengan baik;Perkumpulan petani belum berjalan dengan baik;Kekurangan air pada musim kemarau.

#### **Bidang Hukum**

Masih dijumpai pelanggaran terhadap peraturan yang ada;Penegakan hukum yang masih kurang;Alergi terhadap aparat penegak hukum.

#### **Bidang Perindustrian dan Perdagangan**

Home Industri yang belum dikembangkan;Kesulitan dan penambahan modal.

#### **Bidang Pertanahan**

Masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam membuat hak milik/sertifikat;Pemasangan tanda batas tanah yang kurang jelas.

#### **Strategi Pencapaian**

Program Desa Petarangan dilaksanakan dengan mengacu pada strategi-strategi yang disusun berdasarkan kondisi sosial ekonomi masyarakat.Menetapkan Desa Petarangan sebagai Desa yang lebih maju dalam membangun Desa dengan kebersamaan Fokus pengembangan ekonomi yaitu pada pertanian dan usaha ekonomi mikro yang memiliki keunggulan komparatif dan diandalkan untuk dapat bersaing dengan daerah lainnya untuk dapat meningkatkan pendapatan masyarakat. Menyusun langkah-langkah operasional pembangunan Desa dengan Orientasi pengembangan diarahkan pada peningkatan ekonomi masyarakat; Peningkatan

kualitas SDM melalui pendidikan; Peningkatan peran masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat; Meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui peduli kesehatan; Melestarikan kehidupan sosial masyarakat yang berdasarkan nilai-nilai religius.

### **Menetapkan prioritas pengembangan desa.**

Pembangunan Desa diarahkan pada infrastruktur pedesaan;Pembangunan sarana dan prasarana umum;Pembangunan fasilitas penunjang pembangunan ekonomi.

### **Dokumen RKPDesa**

Sebagai implementasi dari kebijakan-kebijakan pemerintah desa dalam rangka perwujudan visi dan misi Desa Petaranganmaka dirumuskan beberapa program yang merupakan wadah dari kegiatan-kegiatan dengan *outcome* sejenis, yang dikelompokkan berdasarkan urusan yang menjadi kewenangan desa yaitu urusan pemerintahan, urusan pembangunan, dan urusan kemasyarakatan. Sehingga dalam RKP-Desa tahun 2022 ini terdapat beberapa program yang merupakan penjabaran dari kebijakan, yaitu sebagai berikut:

### **Urusan Pemerintahan**

Dalam melaksanakan kebijakan melaksanakan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat maka program yang ditetapkan adalah:Pembinaan dan Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur;Pengelolaan Informasi Desa;Penyusunan tata ruang Desa; Peningkatan kemampuan profesional aparat pemerintahdesa yaitu KepalaDesa, perangkat desa serta Badan Permusyawaratan Desa(BPD); Peningkatan sarana dan prasarana perkantoran; Peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik mewujudkan kerja sama yang baik antar pemerintah desa Dan BPD sesuai tugas pokok Dan fungsinya masing-masing; Peningkatan tertib administrasi penyelenggaraan pemerintahan desa; Peningkatan pelayanan umum kepada masyarakat;Penyertifikatan tanah kas desa; Pengisian kekosongan perangkat desa; Urusan Bidang Pembangunan Desa; Pembangunan, pemanfaatan, dan pemeliharaan infrastruktur dan lingkungan desa antara lain: Pembangunan Jalan; Pembangunan talud danjalan antar pemukiman ke pertanian (Jalan Usaha Tani); Pengembangan lingkungan sehat;Pembangunan sarana prasarana pendidikan dasar; Pemeliharaan kantor desa, balai desa dan kantor lembaga desa; Peningkatan sarana pertanian modern.

Pembangunan, pemanfaatan, dan pemeliharaan sarana Prasarana Kesehatan antara lain: Sanitasi Lingkungan;Pelayanan dasar Kesehatan Desa (PKD, FKD, POSYANDU); Pengadaan sarana prasarana POSYANDU.

Pembangunan, pemanfaatan, dan pemeliharaan Sarana prasarana Pendidikan antara lain : Pemberian Insentif kepada Guru PAUD TK dan guru mengaji; Pembangunan gedung TK; Pembangunan sarana prasarana perekonomian dan pengembangan Usaha ekonomi produktif antara lain :

Pelatihan pengolahan produk pertanian; Pelatihan pembuatan pakan ternak; Pengadaan mesin pengolah produk pertanian; Pelatihan pembuatan pupuk organik; Pengembangan BUM-Desa; Peningkatan kapasitas Pokmas (melalui Pokmas Miskin);

## **Urusan Kemasyarakatan**

Dalam melaksanakan kebijakan sosial budaya, ekonomi, kemasyarakatan maka program yang ditetapkan adalah: Peningkatan pengembangan masyarakat desa; Peningkatan produksi pertanian/perkebunan; Peningkatan penerapan teknologi peternakan; Peningkatan produksi hasil peternakan; Perlindungan dan konservasi sumber daya alam; Peningkatan kerukunan antar umat beragama; Peningkatan pemberdayaan Pemuda; Peningkatan kemampuan profesionalisme anggota dan pengurus lembaga kemasyarakatan desa; Peningkatan kapasitas Kader desa; Peningkatan sarana penerangan jalan kampung; Penanganan sampah secara Intensif.

## **Urusan Pemberdayaan.**

Pelatihan pemberdayaan perempuan; Pelatihan teknologi tepat guna; Peningkatan kapasitas masyarakat, antara lain : Usaha Produktif; Kelompok Perempuan; Kelompok Tani; Kelompok Masyarakat Miskin; Kelompok Pemuda.

## **Temuan Yang Menarik**

Berdasarkan hasil wawancara dan penelitian terhadap dokumen yang ada diperoleh hasil sebagai berikut, Desa Petarangan telah menetapkan Peraturan Desa Petarangan Nomor 3 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka menengah Desa (RPJM-Desa) Tahun 2016-2022 dimana dalam Penyusunan RPJM Desa telah dilakukan dengan kegiatan yang meliputi:

1. Pembentukan Tim Penyusun RPJM Desa
2. Penyelarasan Arah Kebijakan Pembangunan Kabupaten dengan Pembangunan Desa
3. Pengkajian Keadaan Desa
4. Musyawarah Desa
5. Penyusunan Rancangan RPJM Desa

Berdasarkan penelitian dokumen pada Desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung masih terdapat kelemahan sebagai berikut:

Sistematika RPJM Desa Pemerintah Desa Petarangan belum sepenuhnya sesuai Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2016 tentang Pedoman Perencanaan antara lain pada BAB III Masalah dan Potensi Tidak dijabarkan dalam point A. dan B hanya berisi masalah dan potensi, bab VI tidak ada, dan masalah tata tulis dan pengorganisasian materi.

Berkaitan dengan masalah Perencanaan Pembangunan Desa telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan Bupati Temanggung kepala desa menyampaikan bahwa:

*“pada saat penyusunan perencanaan pembangunan desa, peraturan telah disampaikan kepada semua pihak yang terlibat dalam pembangunan desa, tetapi tidak semua memahami peraturan tersebut, karena tidak ada diskusi mendalam terkait peraturan tersebut dan masih proses belajar”*

*“pihak desa juga telah membentuk Tim Penyusun RPJM Desaa sesuai dengan acuan dalam peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2016 tersebut dan berdasarkan musyawarah dengan BPD dan perangkat desa yang lain”*

*“Tim penyusun RPJM Desaa telah mendapatkan sosialisasi terkait peraturan yang berlaku, tetapi tidak semua tim penyusun RPJM Desaa melaksanakan tugasnya”*

*“Penyelarasan arah kebijakan dan pengkajian keadaan desa telah dilakukan dengan cara mesinkronkan antara RPJM Desaa dengan hasil Musrenbangdes dan melalui musyawarah desa”*

*“Musyawarah desa pun sudah dilaksanakan sesuai peraturan yaitu dilaksanakan oleh BPD dan terdapat Berita Acara Kesepakatan Musyawarah Desa dan telah ditandatangani oleh pihak-pihak yang terkait”*

*“kami mengakui sistematika penyusunan Rancangan RPJM Desaa belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan Bupati Temanggung Nomor 46 Tahun 2016”*

*“Dalam musrenbangdes kami telah mengundang RT, RW, PKK, Karang Taruna, LPMD, KPMD, Bidan Desa, dari Pihak Sekolah, Tokoh Masyarakat, dan Perangkat Desa”*

*“kami belum melampirkan pokok-pokok rencana kegiatan jangka menengah desa dalam undangan musrenbangdes”*

*“Pembahasan rancangan RPJM Desaa telah difasilitasi Camat, Kecamatan melakukan proses penyusunan RPJM Desaa dengan mengumpulkan seluruh perangkat desa dan BPD, dimana pihak desa diberikan refres ilmu tentang peraturan yang berlaku, kemudian pihak desa dan BPD menyusun Pembangunan Desa dalam dokumen RPJM Desaa”*

*“Pengajuan rancangan Peraturan Desa tentang RPJM Desaa belum sepenuhnya tepat waktu dan pembahasan perdes tentang RPJM Desaa telah dibahas dalam rapat BPD yang diselenggarakan oleh BPD dan dihadiri BPD, anggota tim RPJM Desaa dan Pemdes juga melibatkan kelompok masyarakat.”*

Hal ini juga didukung dengan pernyataan BPD yang menyatakan bahwa:

*“Dalam proses perencanaan Desa, BPD menerima laporan hasil pengkajian keadaan desa, BPD juga menyelenggarakan Musyawarah Desa yang membahas tentang usulan dari masyarakat dari masing-masing wilayah dan membahas prioritas pembangunan, yang melibatkan Kepala Desa, BPD, pejabat RT, Pejabat RW, Tokoh masyarakat, Tokoh Agama, Karang taruna, RPJM Desaa telah sesuai dengan hasil kesepakatan musyawarah desa.*

Hal ini tidak sepenuhnya didukung dengan dengan penelitian Deky Aji Suseno St Sunarno dimana: Kelurahan-kelurahan di wilayah kecamatan Gunungpati yang diteliti, dalam rangka penyusunan rencana pembangunan, telah melaksanakan tahapan

sesuai ketentuan yang berlaku (UU No 6 Th 2014, Peraturan Pemerintah ( PP ) No 43 Th 2014, Petunjuk Pelaksanaan Musrengbang kota Semarang, 2014), namun ada beberapa hasil yang mendukung penelitian sebagai berikut:

- a. Penetapan Daftar Skala Prioritas ( DSP ) Rencana Pembangunan Kelurahan belum sepenuhnya mengikuti petunjuk pelaksanaan,
- b. Daftar Skala Prioritas (DSP) rencana pembangunan yang dihasilkan dalam Musyawarah rencana Pembangunan Kelurahan yang bersumber dari berbagai dana (APBN, APBD, SKPD) hampir semuanya bersifat pembangunan fisik. Pembangunan bidang non fisik hampir tidak masuk sebagai skala prioritas.
- c. Besaran angka anggaran yang diusulkan dalam DSP kelurahan sangat signifikan cukup besar dan menurut peneliti sulit dipenuhi.

Beberapa kutipan hasil wawancara dapat digunakan sebagai dasar dalam memutuskan bagaimana proses Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Petarangan Kecamatan Kledung telah sesuai dengan Peraturan Bupati Temanggung Nomor 46 Tahun 2016. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa temuan penelitian dimana Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Petarangan belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan Bupati Temanggung Nomor 46 Tahun 2016 hal tersebut disebabkan karena:

- a. Tidak semua pihak yang terlibat dalam perencanaan pembangunan desa memahami peraturan yang berlaku walaupun telah dilaksanakan sosialisasi terkait peraturan tersebut.
- b. Tidak semua Tim RPJM Desa yang telah dibentuk melaksanakan tugasnya.
- c. Ada beberapa langkah-langkah dalam proses penyusunan perencanaan pembangunan desa yang tidak dilaksanakan.
- d. Pengkajian Keadaan Desa belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

### **Perencanaan pembangunan partisipatif**

Perencanaan pembangunan partisipatif adalah perencanaan yang bertujuan melibatkan kepentingan rakyat dan dalam prosesnya melibatkan rakyat (baik langsung maupun tidak langsung). Berkaitan dengan masalah Pembangunan Perencanaan Partisipatif dijelaskan dalam kutipan hasil wawancara dengan informan Kepala Desa dan Sekretaris Desa sebagai berikut:

*“Proses pembangunan perencanaan telah dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan peran serta masyarakat, dimana masyarakat diundang dalam musyawarah dusun dan musyawarah rencana pembangunan desa, dimana telah melibatkan tokoh masyarakat, Lembaga desa, Pemerintah Desa dan warga masyarakat. Dalam meampung usulan masyarakat dilakukan melalui BPD, BPD yang menjaring aspirasi masyarakat lewat musyawarah dusun. Kepala Desa juga menyampaikan bahwa masyarakat belum memahami arti pentingnya partisipasi mereka dalam perencanaan*

*pembangunan, selama ini masyarakat hanya sebatas meminta bantuan bangunan infrastruktur tetapi belum ada ide kreatif lainnya”*

Kepala Desa Juga menyatakan *“mengapa tidak semua aspirasi masyarakat disetujui hal ini disebabkan karena adanya peraturan presiden Nomor 104 Tahun 2021 yang menyatakan bahwa sebagian dana desa digunakan untuk BLT, sehingga hanya 40% alokasi dana yang bisa diupayakan untuk membiayai aspirasi masyarakat”*

Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari sekretaris desa yang menyatakan bahwa:

*“pada saat musyawarah pembangunan desa, beberapa masyarakat yang datang tidak berani mengutarakan pendapatnya dan datang hanya mendengarkan dan menyetujui hasil kesepakatan saja, baru dibelakang mereka berani berkomentar, jika kurang setuju dengan rencana pembangunan tersebut, atas kejadian tersebut pihak desa telah berupaya menjangring aspirasi masyarakat dengan surat, dimana masyarakat dapat menyampaikan aspirasinya dengan menggunakan tulisan/surat.”*

Sekretaris Desa juga menyatakan bahwa *“masyarakat desa telah diundang yang hadir sebanyak 80% dan yang datang tersebut tidak menyampaikan usulan”*

Perwakilan dari kelompok tani juga menyatakan bahwa

*“dalam proses perencanaan desa kelompok tani selalu dilibatkan tetapi yang diusulkan masih sebatas infrastruktur berupa JUT”*

Tokoh masyarakat RT/RW, Bidan desa, perwakilan Guru PAUD, PKK, dan Pemuda juga menyatakan bahwa:

*“dalam proses perencanaan desa kami selalu dilibatkan dalam musyawarah desa, penggalangana aspirasi dimulai dari musyawarah tingkat dusun ”*

Atas pertanyaan apakah mereka memahami hak dan kewajiban masyarakat desa mereka menyatakan:

*“mereka belum memahami sepenuhnya, hanya baru mengetahui untuk mengikuti musyawarah dan memberikan aspirasi”*

Atas pertanyaan apakah masyarakat tahu hubungan antara usulan masyarakat dengan sasaran, tujuan untuk mencapai visi dan misi kepala desa

Tokoh masyarakat RT/RW, Bidan desa, perwakilan Guru PAUD, PKK, dan Pemuda juga menyatakan bahwa:

*“kami tidak tahu bagaimana hubungan usulan kami dengan pencapaian visi dan misi kepala desa, kami sekedar mengusulkan pembangunan desa berupa pembangunan fisik, atas apa yang kami lihat, misalnya jalan yang rusak atau fasilitas yang belum terpenuhi, tetapi belum mengertiapa yang kami usulkan ituberdampak apa dan memiliki manfaat apa untuk pembangunan berkelanjutan”*

*“kami belum paham bagaimana proses perencanaan, bagaimana membuat usulan yang baik yang sesuai dengan kebutuhan kami dan kami juga tidak memperhitungkan dampaknya kepada kami atas usulan yang kami sampaikan kepada pemerintah desa”*

Hal ini didukung oleh sekretaris desa menyatakan bahwa:

*“selama ini masyarakat belum memahami tentang hubungan usulan mereka dengan sasaran dan tujuan untuk mencapai visi misi pemerintah desa, masyarakat mengusulkan sesuai yang mereka butuhkan tanpa kajian yang berisi tentang dampak, manfaat yang berkelanjutan pada pembangunan desa”*

*“pertanyaan ini menjadi masukan untuk kami sebagai dasar untuk kami memperikan pemahaman kepada masyarakat desa terkait proses perencanaan atau bagaimana menyusun perencanaan desa yang baik sehingga mereka dapat mengusulkan kegiatan yang tepat, dan lebih mensosialisasikan terkait RPJM Desaa kepada masyarakat agarapa yang diusulkan masyarakat bisa sesuai dengan sasaran dan tujuan dalam RPJM Desaa sehingga visi dan misi kepala desa akan terwujud”*

Beberapa kutipan hasil wawancara dapat digunakan sebagai dasar dalam memutuskan Perencanaan pembangunan partisipatif di Desa Petarangan Kecamatan Kledung. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa temuan penelitian sebagai berikut:

- a. Pembangunan partisipatif desa di Desa Petarangan telah dilakukan
- b. Masyarakat telah dilibatkan dalam perencanaan pembangunan desa tetapi mereka hanya sekedar datang dan belum menyampaikan ide ide kreatifnya dalam rangka perumusan pencapaian visi dan misi kepala desa.
- c. Masyarakat belum memahami bagaimana membuat usulan perencanaan yang baik;
- d. Masyarakat belum sepenuhnya memahami hak dan kewajiban mereka dalam perencanaan pembangunan desa;
- e. Upaya untuk menyampaikan aspirasi melalui tulisan belum berjalan optimal.

### **Pembelajaran Dari Temuan**

Faktor-faktor yang menyebabkan perencanaan pembangunan Desa Petarangan belum sesuai dengan peraturan yang berlaku. Belum semua perangkat desa yang terlibat dalam penyusunan perencanaan pembangunan desa di Desa Petarangan memahami Peraturan Bupati Tentang Perencanaan Pembangunan Desa; Masyarakat belum dilibatkan secara optimal dalam proses perencanaan desa.

Upaya-upaya peningkatan kesesuaian perencanaan pembangunan desa di Desa Petarangan agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan Meningkatkan kapasitas Sumber Daya Aparat Desa khususnya dalam perencanaan pembangunan desa; perencanaan desa melibatkan partisipatif masyarakat desa dalam proses pembangunan desa.

### **Penutup**

Kesimpulan-kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan mengenai perencanaan pembangunan desa di Desa Petarangan sebagai berikut: Faktor-faktor



yang menyebabkan perencanaan pembangunan Desa Petarangan belum sesuai dengan peraturan yang berlaku. Belum semua perangkat desa yang terlibat dalam penyusunan perencanaan pembangunan desa di Desa Petarangan memahami Peraturan Bupati Tentang Perencanaan Pembangunan Desa; Masyarakat belum dilibatkan secara optimal dalam proses perencanaan desa.

Upaya-upaya Peningkatan Kesesuaian perencanaan pembangunan desa di Desa Petarangan agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan meningkatkan kapasitas Sumber Daya Aparat Desa khususnya dalam perencanaan pembangunan desa; Perencanaan desa melibatkan partisipatif masyarakat desa dalam proses pembangunan desa. Atas hasil penelitian yang telah dilaksanakan di Desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung, terdapat saran sebagai berikut:

Penelitian selanjutnya agar lebih mendalam dalam melihat proses perencanaan pembangunan desa, terutama pada saat tahap penyesuaian arah kebijakan pembangunan kabupaten dengan pembangunan desa dan kegiatan pengkajian keadaan desa dan apakah data yang tersaji dalam RPJM Desa dan RKP Desa valid.

Bagi Desa Petarangan Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung

Untuk Desa Petarangan agar upaya-upaya yang diusulkan lebih optimal disarankan sebagai berikut:

Melaksanakan pelatihan untuk aparat pemerintah desa terkait dengan peraturan tentang perencanaan pembangunan desa, yaitu Peraturan Bupati Temanggung Nomor 72 Tahun 2021 tentang Perencanaan Desa.

Melaksanakan sosialisasi tentang hak dan kewajiban masyarakat desa sesuai dengan peraturan dan mengadakan pelatihan tentang perencanaan, dan penyusunan dokumen *planning of action* (POA) dalam perencanaan desa.

## Daftar Pustaka

- Abe, Alexander, (2002), *Perencanaan daerah partisipatif*, Solo, Pondok Edukasi.
- Adriansyah Agus Aan, Firdausi Nurul Jannatul, Wulan Tri Deviasari. Pengenalan Perencanaan Program Desa Berbasis Bukti: Studi Di Desa Murtajih Kecamatan Pademawu Kabupaten Pamekasan. *Volume 5 No 2, Oktober 2019*. <http://journal.trunojoyo.ac.id/pangabdhi>.
- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajagrafindo
- Agung Gai Maksimilianus, Witjaksono Ardiyanto dan Maulida Riska Rahma (2020) *Perencanaan dan pengembangan Desa*, Dream Litera
- Ariadi Andi (2019), "Perencanaan Pembangunan Desa", *Meraja Journa* Vol. 2, No. 2.
- Arikunto. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Conyer, Diana. 1991. "An Introduction to Social Planning In The Third World". By *Jonh Wiley & sons. Ltd, 1994*, Terjemahan Drs. Susetiawan SU. "Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga: Suatu Pengantar. Yogyakarta. Gajah Mada University Perss. (xi.335 hal)

- Faizti (2021) Mengenal Macam-Macam Analisis Data Kualitatif dalam Penelitian. <https://www.duniadosen.com/macam-macam-analisis-data-kualitatif/>. Diakses, 3 Maret 2022
- Gulo. 2000. Metodologi penelitian. Jakarta. Grasindo
- Badan Perencanaan pembangunan Daerah Pemerintah Kabupaten Buleleng. 2015. *Pengertian Pembangunan Menurut Prof. Dr. Hj. Syamsiah Badruddin*, M.Si <https://bappeda.bulelengkab.go.id>
- Kessa, Wahyudin. (2015). Buku 6 Perencanaan Pembangunan Desa. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Republik Indonesia. [https://www.dpr.go.id/dokblog/dokumen/F\\_20150410\\_7169.pdf](https://www.dpr.go.id/dokblog/dokumen/F_20150410_7169.pdf)
- Kartono Drajat Tri, Nurcholis, Hanif. Konsep dan Teori Pembangunan <https://pustaka.ut.ac.id/>
- Hadawiya Rafi'atul, Muda Indra dan Batubara Beby Masitho (2021), "Partisipasi Masyarakat dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa Struktural", *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*.
- Hajar, Ibnu, 1996. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Laily Elida Imro'atin Nur. Partisipasi Masyarakat Dalam Perencanaan Pembangunan Partisipatif.. 2013. *Journal Kebijakan manajemen dan public. Volume 3*.
- Mustanir Ahmad , Hamid Hariyanti dan Syarifuddin Rifni Nikmat (2019), Pemberdayaan Kelompok Masyarakat Desa Dalam Perencanaan Metode Partisipatif ", *Jurnal MODERAT, Volume 5, Nomor 3*.
- Maripah, (2017). Perencanaan Pembangunan Partisipatif Dalam Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) Di Desa Pangkalan Baru Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar. *Jom FISIP Vol 4 No. 2*.
- Moeljarto.1994. *Politik pembangunan : Sebuah Analisis Konsep, Arah dan Strategi*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana
- Moleong, Lexy. J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Resdakarya
- Nugrahani, Farida, (2014), *METODE PENELITIAN KUALITATIF dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, Surakarta, <http://digilibfkip.univetbantara.ac.id/materi/Buku.pdf>
- NST, M Arifin. 2007. Perencanaan Pembangunan Partisipatif. Tesis. Universitas Sumatera Utara Medan.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sastropoetra, Santoso RA. 1998. *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin Dalam Pembangunan Nasional*. Bandung: Alumni
- Suseno Deky Aji dan Sutarno St (2014), "Analisis Perencanaan Pembangunan Desa Berbasis Undang-undang Desa No. 6 Tahun 2014 di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang", *Jurnal STIE Semarang, Vol 8, No. 2*.
- Suryono Agus. 2001. *Teori dan Isu Pembangunan*. Malang, Universitas Malang Press.

- Supriatna, Tjahya. 2000. *Strategi Pembangunan dan Kemiskinan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Suryabrata, sumandi. (2008). *Metodologi penelitian/sumadi suryabrata*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang republik Indonesia, No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Undang-undang Republik Indonesia, Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Paselle Enos. Perencanaan Pembangunan Partisipatif: Studi Tentang Efektivitas Musrenbang Kec. Muara Badak Kab.Kutai Kartanegara. *Jurnal Paradigma, Vol. 2 No.1*. 2013
- Peraturan pemerintah, Nomor No. 72 Tahun 2005, tentang Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri, No. 114 tahun 2014, tentang Pedoman Pembangunan Desa
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia. Nomor 2 Tahun 2016, tentang Indeks Desa Membangun
- Peraturan Bupati Pedoman Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Perencanaan Pembangunan Desa
- Peraturan Bupati Pedoman Nomor 72 Tahun 2021 Tentang Perencanaan Pembangunan Desa
- Pusat telaah dan Informasi Regional. (2014). *Perencanaan Pembangunan dalam UU Desa Perlu Diperhatikan*. <https://pattiro.org/2014/03/perencanaan-pembangunan-dalam-uu-desa-perlu-diperhatikan/>. Diakses, 10 Maret 2022
- Peraturan Kepala Desa Petarangan, 2016, Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Petarangan, 2016-2023
- Pemerintah Kucurkan Dana Desa Rp400,1 T Sejak 2015 Sampai 2021. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20211220101318-532-736088/pemerintah-kucurkan-dana-desa-rp4001-t-sejak-2015-sampai-2021>. Diakses 20 Maret 2022.
- Sahroni, dkk. 2004. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. GTZ-USAID, Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2008. *Filsafat Administrasi*, Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wiratnolo, Randy R, dan Nugroho, Riant. 2006, *Manajemen Pembangunan Indonesia: Sebuah Pengantar dalam Panduan*, Jakarta: Elekx Media Komputindo

## EPILOG

Program pembangunan yang dilaksanakan sejak awal lahirnya orde baru lebih banyak menggunakan pendekatan *top down* yang menempatkan masyarakat sebagai objek. Dampak dari pendekatan tersebut menyebabkan terpinggirkan serta tidak optimalnya pemanfaatan potensi kekuatan lokal untuk menghela pembangunan secara lebih mandiri dan berkelanjutan. Program pembangunan yang menggunakan pendekatan proyek memperparah kondisi akibat perubahan perilaku masyarakat dari semula proaktif, guyub, rukun dan solidaritas sosial kuat berubah menjadi pasif, lebih banyak menunggu kucuran dana serta, semakin menurunnya solidaritas sosial.

Momentum perubahan terjadi tatkala terbit UU No. 6 Tahun 2014 beserta peraturan-peraturan serta petunjuk teknis dan pelaksanaannya mengindikasikan pembangunan Desa menerapkan penganggaran partisipatif. Perubahan tersebut diharapkan mengakhiri marginalisasi peranan masyarakat dalam pembangunan karena mekanisme perencanaan dan pelaksanaan pembangunan melibatkan seluruh masyarakat sehingga berpeluang besar menemukan prioritas yang tepat, efektif dan efisien untuk Bergeraknya potensi sumber daya lokal secara mandiri.

Keberhasilan program P4MI dalam memobilisasi partisipasi masyarakat sehingga mampu memberikan kontribusi setara dengan nilai finansial lebih dari 20 % dalam pembangunan infrastruktur desa memberikan pembelajaran bahwa dukungan penuh akan diberikan manakala infrastruktur tersebut berkaitan langsung dengan kebutuhan riil mereka. Untuk memahami dan mengetahui kebutuhan tersebut diperlukan proses yang cukup panjang serta kesabaran ekstra sampai dihasilkan keputusan yang benar dan bernilai ekonomis tinggi. Dalam konteks ini wahana strategis yang disediakan adalah musyawarah desa yang efektif dengan memberikan kesempatan penuh kepada segenap komponen untuk bersuara dan menyampaikan aspirasi, serta kesabaran birokrasi desa untuk mendengarkannya. Karena sesungguhnya merekalah yang menjadi pelaku utama kehidupan pedesaan dan mereka jua pulalah yang akan menikmati hasil dari pembangunan tersebut. Selain itu pengenalan mereka terhadap potensi desa sangat matang karena intensitas interaksi mereka dengan kehidupan desa berlangsung simultan dalam waktu yang lama. Nilai-nilai yang menjadi azas musyawarah desa tersebut bukanlah sesuatu yang baru bagi bangsa ini, tetapi merupakan kristalisasi system nilai yang hidup dan berkembang masyarakat lalu membudaya yang dikenal sebagai kearifan lokal. Tatkala ada kesempatan untuk berpendapat dalam kerangka merubah nasib biasanya mereka bersemangat berpartisipasi tetapi ketidakberdayaan serta dominansi birokrasi desa yang tidak memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpendapat akhirnya suara mereka tidak terdengar. Jika hal ini berulang-ulang bahkan berkesinambungan akan menimbulkan kekecewaan dan ketidakpercayaan yang lambat laun menggerus kearifan lokal tersebut dan itulah yang sedang terjadi di sebagian besar pedesaan kita. Untuk menghidupkan kembali kearifan local yang merupakan salah satu bentuk dari modal sosial tersebut memerlukan upaya sungguh-sungguh untuk memulihkannya, karena harus diawali terlebih dahulu dengan perubahan paradigmatis bahwa modal sosial tidak kalah pentingnya dari modal sumber daya alam, sumber daya manusia, finansial, teknologi dan informasi.

Minimal ada dua pekerjaan rumah (PR) yang harus kita hadapi untuk mengoptimalkan modal sosial pada penerapan penganggaran partisipatif pada pembangunan desa, pertama terkait membangun kesadaran baru kepada birokrasi desa bahwa keberhasilan pembangunan tersebut harus mendapatkan dukungan penuh masyarakat dengan memperhatikan kearifan lokal. Kedua adalah mempertahankan nilai-nilai dari kearifan lokal tersebut agar tetap hidup dan fungsional dalam derap langkah pembangunan pedesaan, tidak hanya sekedar pelengkap penderita bagi kelengkapan persyaratan administrasi pembangunan desa. Upaya yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan PR pertama adalah dengan mewajibkan kepada pihak desa menambah kajian sosial desa pada penyusunan rencana pembangunan jangka menengah desa (RPJMD) dan pengajuan usulan pembangunan desa untuk memprediksi peluang kontribusi dari masyarakat untuk setiap rencana kegiatan. Selain itu adalah dengan menambah besaran kontribusi masyarakat dalam laporan pertanggungjawaban pembangunan desa sebagai variabel penilaian akuntabilitas proksi dari nilai non-keuangan sebagai perwakilan dari nilai modal social. PR kedua adalah dengan melibatkan pihak eksternal seperti akademisi dan penggiat Lembaga pengembangan Swadaya Masyarakat (LPSM) dalam musyawarah proses penyusunan RPJMD agar benar-benar sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku berbasis modal sosial. Pihak yang dilibatkan selain paham aspek keuangan juga menguasai dan piawai dalam praktek dan berkualifikasi sebagai fasilitator dalam penganggaran partisipatif.

Seorang fasilitator sesuai dengan namanya adalah orang yang piawai dalam memfasilitasi dalam arti, sebagai suatu cara menyampaikan pesan untuk maksud dan tujuan yang spesifik antara satu pihak kelainnya secara tidak langsung melalui proses internalisasi seluruh peserta pertemuan, dirumuskan bersama dengan dipandu oleh seseorang yang terlatih untuk kegiatan tersebut. Karena isi pesan tidak langsung maka perlu menggunakan metode, media, alat bantu yang spesifik untuk masing-masing topik pokok bahasan. Pengertian spesifik bukanlah berarti eksklusif, tetapi khas dan mudah serta murah didapatkan dan digunakan di kawasan tertentu. Metode, media dan alat bantu adalah sarana untuk menyampaikan pesan. Yang paling pokok/ prinsip adalah : "Pesan pokok apa yang akan disampaikan". Kalau pesan pokok tersebut sudah ditentukan, fasilitator pada prinsipnya dapat membuat metode, media, alat bantu baru dan atau memodifikasi yang sudah ada.

Contoh konkret, ketika ingin menyampaikan pesan tentang pentingnya bekerjasama seorang instruktur, birokrat atau akademisi akan langsung pada uraian dan perintah untuk bekerjasama agar dapat mewujudkan tujuan bersama. Berbeda dengan seorang fasilitator, dia melakukan langkah-langkah antara lain:

Kepada anggota kelompok yang hadir di Balai Desa diberi masing-masing 1 batang sapu lidi sebagai ucapan selamat datang. Setelah semuanya hadir, minta mereka membersihkan halaman atau ruang pertemuan yang sudah kita beri sampah kertas maupun daun dan ranting. Kita amati reaksi mereka. Kalau ada yang menanyakan kembali, jawaban kita tetap konsisten agar mereka membersihkan tempat pertemuan terlebih dahulu. Sampai ditemukan ada yang berinisiatif untuk mengumpulkan lidi kemudian diikat menjadi sapu. Setelah halaman dan atau ruangan

bersih, kumpulkan mereka, lalu menggali hikmah apa yang dapat ditarik dari peristiwa tadi. Arahkan pembicaraan pada perlunya bekerjasama dan pentingnya pengikat agar kerjasama dapat kuat dan berlangsung rutin.



Demikian juga ketika kita ingin mengetahui prioritas rencana investasi yang benar-benar dibutuhkan petani. Diawali dengan "potret diri" dilanjutkan dengan "idamanku". "aku makhluk berkari". "amanah adalah jiwaku" dll. Judul tersebut selanjutnya dibuat langkah-langkah garis besar saja yang penting pesan pokoknya sudah dirumuskan. Mengapa cukup langkah garis besar saja? Kalau terlalu rinci sering menjebak diri kita sendiri, khususnya fasilitator dengan jam terbang masih minim. Kalau hal tersebut terjadi maka malapetaka "mati angin" pun datang. Apa kiatnya? untuk tahap awal memang fasilitator jangan "bermain sendirian" dulu. Harus berdua!. buatlah kesepakatan untuk aba-aba jika terjadi mati angin, fasilitator satunya akan mengambil alih dengan cara yang sangat manis. Untuk itu fasilitator yang sedang tidak bermain harus mengamati secara cermat permainan yang sedang berlangsung. Jangansampaiterjadi !



Perubahan paradigmatik dari model pembelajaran yang instruktif paedagogik yang kita jalankan saat ini menjadi fasilitatif andragogik tidak semudah membalik telapak tangan perlu upaya yang sungguh dan berkesinambungan. Pembangunan Desa berlandaskan kearifan lokal sebagai upaya untuk mengoptimalkan modal sosial yang berakar dimasyarakat dirasa cukup tepat jika menggunakan pendekatan partisipatif dengan metode fasilitatif andragogik, karena modal social versi Indonesia berakar pada nilai-nilai agama sehingga mudah untuk di revitalisasi dengan pendekatan ketauladanan dan dakwah yang beragam di kalangan masyarakat sendiri.

Fenomena berhasilnya Desa Ponggok Polanharjo Klaten menjadi desa mandiri yang meraih beberapa gelar prestasi di tingkat lokal maupun nasional berkat ketepatan birokrasi desa mengenali potensi dan membiayainya serta pada waktu yang tepat menumbuhkan Bumdes jika dapat di diseminasi diseluruh Desa Indonesia maka proses transformasi dari Indonesia membangun desa menjadi "Desa Membangun Indonesia" akan dapat diwujudkan.



STIE Widya Wiwaha

ISBN 978-623-99100-6-8 (PDF)



9 786239 910068