

# Analisis Kesuksesan Pengelolaan Keuangan Desa: Studi Kasus Desa Ngroto, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, Jawa Timur

Achmat Subekan

Pendidik Anggaran dan Perbendaharaan, Jalan Raya Puncak Km. 72 Gadog, Kec. Megamendung, Bogor 16720

E-mail: [achmatsubekan@gmail.com](mailto:achmatsubekan@gmail.com)

## ARTICLE INFO

## ABSTRAK / ABSTRACT

### Article history

Received:  
February 15, 2020

Revised:  
Maret 4, 2020

Accepted:  
March 9, 2020

### Kata Kunci:

Anggaran dana desa,  
indeks Desa  
Membangun,  
faktor pendukung  
kebijakan

### Keywords:

Village budgeting,  
developing village index,  
policies supporting factors

Penelitian ini bertujuan untuk menggali berbagai faktor keberhasilan pembangunan Desa Ngroto, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang dalam mengelola keuangan desa hingga meraih Indeks Desa Membangun (IDM) tertinggi nasional tahun 2018. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan para informan kunci yang terdiri atas Kepala Desa, Sekretaris Desa, Bendahara Desa, Kepala Seksi Pemerintahan Kec. Pujon, warga desa, dan lain-lain. Selain itu, data juga diperoleh dari dokumen-dokumen lain yang terkait. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan tahap pengolahan berupa transkripsi, reduksi, kategorisasi, dan interpretasi dengan mengacu pada tujuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Desa Ngroto memiliki beberapa faktor pendukung yang berpotensi besar dalam pembangunan desa, yaitu adanya: 1) warga desa yang produktif, 2) potensi sumber daya alam yang mendukung perekonomian desa, 3) pimpinan dan perangkat desa yang visioner dan amanah, 4) kapabilitas dan kompetensi perangkat desa yang memadai, dan 5) partisipasi dan kepedulian masyarakat yang tinggi. Kelima hal tersebut dikelola dengan baik melalui pengelolaan keuangan desa dengan kebijakan: 1) membuat setiap kebijakan dan keputusan berorientasi pada kepentingan atau kebutuhan warga desa, 2) patuh dan taat terhadap peraturan perundangan, 3) membuka jalur aspirasi dan partisipasi masyarakat, 4) lebih memprioritaskan kebutuhan warga desa daripada kepentingan perangkat desa, 5) pengadaan barang/jasa dari desa setempat, serta 6) memprioritaskan kegiatan yang memiliki multiplier effect besar bagi pertumbuhan perekonomian desa. Semua kegiatan keuangan desa berorientasi pada kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan warga desa sehingga menghasilkan pembangunan yang terbaik.

*This study aims explore success factors that contribute to development of Ngroto Village, district Pujon, Malang Regency in managing village finance to achieve the highest National Developing Village Index (IDM) in 2018. Data was collected from trusted informants such as the Village Head, Village Secretary, Village Treasurer, Head of Government Section of Pujon District, villager, and others. In addition, the data was also acquired from related documents. Data analysis was carried out qualitatively with the processing stages in the form of transcription, reduction, categorization, and interpretation with reference to the research objectives. The result showed that Ngroto Village had several potential supporting factors in village development, namely: 1) productive villager, 2) natural resource potential that support the village economy, 3) visionary and trustworthy of village leader and apparatus, 4) adequate capability and competence of village official, and 5) high community participation and concern. These five things was managed through village finance through policies: 1) make every policy and decision oriented to the interest or need of the villagers, 2) obey the law and regulations, 3) open the path aspirations and community participation, 4) prioritize the needs of the villagers over the interest of village apparatus, 5) procurement goods and services from the local village, and 6) prioritize activities that have a large multiplier effect on rural economic growth. All of village finance activities are oriented to the needs and improvement of the welfare of villagers so that it produces the best development.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## 1. Pendahuluan

Keberhasilan Desa Ngroto dalam mencapai Indeks Desa Membangun (IDM) tertinggi secara nasional pada tahun 2018 merupakan hal yang patut untuk diperhatikan. Penelitian terhadap kesuksesan Desa Ngroto perlu dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai alasan dan upaya yang dilakukan desa ini sehingga mendapatkan prestasi terbaik nasional tersebut. Studi terhadap kesuksesan tersebut juga relevan dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan perhatian besar terhadap pembangunan desa. Sebagian besar warga desa ini menggantungkan kehidupan perekonomiannya dari kegiatan mengolah alam, yakni pertanian, peternakan, perkebunan, dan sebagainya. Hal ini merupakan ciri masyarakat perdesaan pada umumnya sehingga dapat dengan mudah mengambil pelajaran dari keberhasilan Desa Ngroto. Pemerintah pusat dan daerah juga dapat memanfaatkan hasil penelitian dalam mengeluarkan regulasi dan kebijakan mengenai pembangunan desa.

Pembangunan desa telah menjadi strategi dalam melakukan pemerataan pembangunan. Untuk kepentingan ini, Pemerintah mengeluarkan regulasi dan memberikan sumber pendanaan berupa Dana Desa (DD) dari APBN dan Alokasi Dana Desa (ADD) dari APBD Kabupaten/Kota. Pemerintah Pusat melalui Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi terus melakukan pembinaan dan monitoring terhadap kinerja pembangunan desa. Setiap tahun Kementerian tersebut melakukan penilaian terhadap capaian pembangunan desa dengan instrumen Indeks Desa Membangun (IDM) sebagaimana diatur dengan Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Indeks Desa Membangun. Angka indeks ini dihitung berdasarkan 54 indikator yang terbagi dalam tiga indeks yaitu: 1) indeks ketahanan sosial dengan 38 indikator, 2) indeks ketahanan ekonomi dengan 12 indikator, dan 3) indeks ketahanan ekologi dengan 4 indikator.

Pasal 71 ayat (1) Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa "keuangan desa adalah semua hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa." Selanjutnya, ayat (2) pasal tersebut menyebutkan bahwa "hak dan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan, dan pengelolaan keuangan desa." Pendapatan, belanja, dan pembiayaan sebagaimana tersebut dalam pasal di atas berupa APBDesa. Ketiganya adalah pos-pos yang ada dalam APBDesa. Dengan demikian, secara teknis, keuangan desa adalah APBDesa dan pengelolaannya. Sejak tahun 2015, Pemerintah memberikan perhatian yang besar terhadap desa dengan mengalokasikan Dana Desa dalam APBN setiap tahunnya. Secara nasional, anggaran dan realisasi Dana Desa adalah sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Anggaran dan realisasi dana desa tahun 2015-2019

Tahun	Anggaran (Rupiah)	Realisasi (Rupiah)	Persentase Realisasi
2015	20.766.200.000.000,00	20.766.200.000.000,00	100%
2016	46.982.080.000.000,00	46.679.329.179.366,00	99,36%
2017	60.000.000.000.000,00	59.766.577.527.403,00	99,61%
2018	60.000.000.000.000,00	59.859.408.609.275,00	98,77%
2019	70.000.000.000.000,00	- <sup>a</sup>	-

Sumber: APBN dan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP).

<sup>a</sup> Realisasi 2019 belum diperoleh datanya karena LKPP 2019 belum terbit.

Pada tahun 2018, jumlah desa adalah 75.435 sehingga rata-rata Dana Desa adalah Rp795.000.000,00/desa. Rata-rata tersebut terus meningkat hingga tahun 2019. Selain itu, desa-desa di kabupaten/kota juga mendapatkan ADD dari APBD Kabupaten/Kota yang besarnya minimal 10% dari dana perimbangan yang diperoleh Kabupaten/Kota setelah dikurangi Dana Alokasi Khusus. Hal ini didasarkan pada Pasal 72 ayat (4) Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dana Desa dan Alokasi Dana Desa merupakan pendapatan yang sangat berarti bagi desa.

Bagi Desa Ngroto, regulasi yang dikeluarkan Pemerintah sangat berarti bagi pendanaan kegiatan APBDesa. Sekitar 70% pendapatan APBDesa bersumber dari ADD dan DD. Sejak adanya Dana Desa (2015) pagu APBDesa mengalami kenaikan yang sangat berarti. Realisasi belanja dari tahun 2014 sampai dengan 2019 selalu mendekati 100%, semua kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Untuk APBDesa tahun 2019, meskipun realisasi pencairannya sebesar 92,48%, kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan semuanya sehingga pagu yang tersisa merupakan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dengan APBDesa yang

dimilikinya, desa ini mengalokasikan anggaran untuk bidang pemerintahan desa, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Berbagai fasilitas yang berhasil dibangun antara lain jalan desa, jalan utama di persawahan/perkebunan, saluran irigasi, jembatan desa, jaringan air bersih, dan sebagainya. Kegiatan pembinaan dan pemberdayaan masyarakat juga dapat berjalan dengan baik. Pagu belanja dan realisasinya adalah sebagaimana tertera pada Tabel 2.

Tabel 2. Pagu belanja dan realisasi APBDesa Ngroto tahun 2015-2019

No.	Tahun	Pagu Belanja (Rupiah)	Realisasi Belanja (Rupiah)	Persentase Realisasi Terhadap Pagu
1	2014	640.859.000,00	640.859.000,00	100,00%
2	2015	1.159.292.543,00	1.158.326.290,00	99,92%
3	2016	1.758.828.176,00	1.748.315.820,00	99,40%
4	2017	1.687.586.306,00	1.655.700.520,00	98,11%
5	2018	1.550.871.652,00	1.527.130.367,00	98,47%
6	2019	1.981.304.002,00	1.832.336.191,00	92,48%

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa Ngroto, 2019.

Penelitian dengan tema pengaruh pengelolaan keuangan terhadap pembangunan, kesejahteraan, atau perekonomian antara lain dilakukan oleh Tangkumahat et al (2017), Arini (2016), Awandari et al (2016), dan Berliani (2016). Secara umum mereka menyimpulkan bahwa pengelolaan keuangan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan. Dengan demikian, kesuksesan pengelolaan keuangan desa akan menjadi faktor penting bagi pembangunan desa dan peningkatan kesejahteraan rakyat. Kendatipun demikian, Arini (2016) memiliki kesimpulan yang berbeda dalam pengelolaan belanja modal, yakni berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut terjadi karena pelaksanaan belanja modal dilakukan tidak berkualitas, yakni tidak merata dan tidak mampu mengurangi kemiskinan. Sementara itu, anggaran pemberdayaan masyarakat juga terbukti mampu meningkatkan pengetahuan dan perekonomian masyarakat (Mustangin et al, 2017). Hal penting yang harus diperhatikan dalam pemberdayaan masyarakat adalah kesesuaian kegiatan dengan kebutuhan masyarakat (Kehik, 2018). Manfaat lain dari kegiatan pemberdayaan masyarakat adalah teraktualisasikannya partisipasi masyarakat dalam menyelesaikan masalah publik secara mandiri (Nurasa, 2016). Hasil studi di atas memberikan sedikit gambaran mengenai “bagaimana” mengelola keuangan desa sehingga memberikan dampak bagi kesejahteraan masyarakat.

Penelitian mengenai pengelolaan keuangan desa lainnya antara lain dilakukan oleh Dewi et al (2016), Kehik et al (2017), Nafidah (2017), Astuti (2016), Walukow (2017), dan Fitri (2015). Secara umum, dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang baik, yaitu 1) transparansi, 2) akuntabilitas, 3) partisipasi, dan 4) ketaatan terhadap peraturan perundangan yang berlaku akan memberikan hasil yang baik. Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam pengelolaan keuangan dan pembangunan desa adalah gaya kepemimpinan kepala desa (Fathoni et al, 2015). Simpulan studi-studi tersebut di atas lebih menekankan pentingnya nilai-nilai positif dan personality pimpinan dalam pengelolaan keuangan desa. Efektivitas pengelolaan keuangan bagi pembangunan tidak cukup hanya didorong oleh kebijakan yang baik, tetapi juga harus dilandasi dengan nilai dan spirit para pelaku kebijakan tersebut. Hal ini memberikan pembuka jawaban terhadap pertanyaan penelitian, “mengapa” objek penelitian dapat sukses mengelola keuangan desa.

Studi ini dimaksudkan untuk menganalisis keberhasilan Desa Ngroto dalam mencapai IDM tertinggi nasional di tahun 2018. Analisis tersebut ditekankan guna menemukan alasan/latar belakang adanya kemampuan Desa Ngroto dalam mencapai prestasi tersebut dan upaya-upaya yang dilakukannya. Terdapat dua pertanyaan yang hendak dijawab dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Mengapa Desa Ngroto mampu mencapai Indeks Desa Membangun yang tertinggi?
- 2) Bagaimana upaya yang dilakukan Desa Ngroto dalam mencapai prestasi tersebut?

Dengan demikian, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menemukan: 1) alasan/latar belakang dan 2) berbagai kebijakan pengelolaan keuangan yang dilakukan Desa Ngroto sehingga mampu mencapai prestasi pembangunan terbaik.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan peraturan perundangan turunannya mewajibkan pembangunan desa dilakukan melalui pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa). Dokumen anggaran ini merupakan bentuk teknis pengelolaan keuangan desa. Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan UU No. 6 Tahun 2014 ttntang Desa, APBDesa didefinisikan sebagai rencana keuangan tahunan pemerintahan desa. Rencana tersebut meliputi pos pendapatan, belanja, dan pembiayaan. Pendapatan adalah semua penerimaan desa dalam satu tahun anggaran yang menjadi hak desa dan tidak perlu dibayar kembali. Pos ini menginformasikan besarnya dana yang dapat digunakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang direncanakan. Pendapatan dibedakan menjadi: 1) pendapatan asli desa, 2) pendapatan transfer, dan 3) pendapatan lain-lain.

Setelah pos pendapatan, pos selanjutnya adalah belanja, yakni semua pengeluaran yang merupakan kewajiban desa dalam satu tahun anggaran yang tidak akan diterima kembali oleh desa. Pos belanja terdiri atas lima bidang yaitu: 1) penyelenggaraan pemerintahan desa, 2) pelaksanaan pembangunan desa, 3) pembinaan kemasyarakatan desa, 4) pemberdayaan masyarakat desa, dan 5) penanggulangan bencana, keadaan darurat dan mendesak. Kelima bidang tersebut dirinci ke dalam kegiatan-kegiatan yang didanai dengan sejumlah anggaran dan dilaksanakan di tahun anggaran berkenaan. Perencanaan kegiatan anggaran berkaitan erat dengan pemenuhan kewajiban desa dan kebutuhan masyarakat desa. Pasal 100 Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014 menyebutkan bahwa paling sedikit 70% anggaran belanja desa digunakan untuk penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Sedangkan untuk: 1) penghasilan tetap dan tunjangan kepala desa dan perangkat desa, 2) operasional pemerintah desa, 3) tunjangan dan operasional Badan Permusyawaratan Desa, dan 4) insentif RT dan RW dibatasi maksimal 30%. Hal ini dimaksudkan agar kegiatan APBDesa bisa lebih memprioritaskan pemenuhan kebutuhan masyarakat desa.

Perbandingan jumlah pendapatan dan belanja serta rencana penutupan/penggunaannya akan terlihat dalam pos pembiayaan. Apabila jumlah pendapatan lebih besar daripada belanja maka terjadi surplus anggaran. Sebaliknya, apabila pendapatan kurang dari belanja maka terjadi defisit anggaran. Sedangkan apabila pendapatan sama dengan belanja maka terjadi anggaran berimbang. Berdasar Pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa, pengelolaan keuangan desa harus didasarkan pada asas: transparan, 2) akuntabel, 3) partisipatif, 4) tertib, dan 5) disiplin anggaran. Sesuai dengan Pasal 93 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Pengelolaan keuangan desa meliputi: 1) perencanaan, 2) pelaksanaan, 3) penatausahaan, 4) pelaporan, dan 5) pertanggungjawaban. Kelima tahapan pengelolaan tersebut merupakan implementasi fungsi-fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling* (Hasibuan, 2006) di bawah kepemimpinan kepala desa.

Konsep tata kelola pemerintahan antara lain diberikan oleh Osborne dan Gaebler (2005), yakni dengan “menyuntikkan” semangat atau nilai-nilai kewirausahaan dalam birokrasi yaitu mewujudkan pemerintahan yang katalis, milik masyarakat, kompetitif, digerakkan oleh visi/misi, berorientasi hasil, berorientasi pelanggan, memiliki nilai wirausaha, antisipatif, desentralisasi, dan berorientasi pasar. Konsep *reinventing government* tersebut berupaya untuk mengubah paradigma pemerintahan dari sentralistik menjadi desentralistik, lebih memperhatikan peran dan kebutuhan masyarakat, dan lebih bersifat melayani masyarakat. Untuk mewujudkannya, terdapat lima strategi yang diberikan Osborne dan Plastrik, yaitu strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya (Fatikha, 2016). Dalam konteks pemerintahan desa, kelima strategi tersebut akan menuntun pemerintahan desa untuk memiliki tujuan yang jelas, memberikan penghargaan kepada perangkat yang berkinerja baik, memiliki kepedulian yang tinggi kepada warga desa, monitoring dan evaluasi kinerja desa, dan mewujudkan budaya yang positif baik di lingkungan pemerintahan maupun di masyarakat desa sesuai dengan nilai, normat, dan etika yang berlaku.

Kepatuhan terhadap peraturan perundangan merupakan hal penting dalam pengelolaan keuangan (Walukow et al., 2017). Selain itu, akuntabilitas juga harus mendapatkan perhatian dalam pengelolaan keuangan desa (Nurlinda, 2018). Studi lain menunjukkan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan keuangan desa (Astuti et al., 2016). Partisipasi masyarakat yang semakin mendapatkan tempat dalam pengelolaan keuangan dan pemerintahan pada umumnya merupakan implementasi pemerintahan desentralisasi (Osborne & Gaebler, 2005). Kepatuhan terhadap peraturan perundangan, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat merupakan hal penting untuk mewujudkan *good governance* pengelolaan keuangan desa. Hal lain yang tidak dapat diabaikan adalah partisipasi masyarakat (Kehik, 2018). Adanya partisipasi masyarakat menjadikan kegiatan pembangunan sesuai dengan kebutuhan mereka. Partisipasi masyarakat juga merupakan ciri dari keberhasilan pembangunan desa (Fathoni et al., 2015). Kegiatan APBDesa

dihadapkan pada keterbatasan anggaran sehingga efektivitas dan efisiensi juga harus diperhatikan (Agustin et al., 2014). Efektivitas dan efisiensi akan menambah nilai manfaat *output* kegiatan anggaran.

## 2. Metodologi

Penelitian ini adalah studi kasus (kualitatif) yang diharapkan dapat memberikan jawaban tuntas atas rumusan masalah yang diangkat. Rumusan masalah pertama mengarah pada alasan/latar belakang dan rumusan masalah kedua mengarah kepada hal-hal yang bersifat upaya teknis dan nyata yang dilakukan objek penelitian. Pemilihan Desa Ngroto sebagai objek/lokasi penelitian didasarkan pada alasan keberhasilan desa ini dalam mencapai IDM tertinggi nasional pada tahun 2018.

Pemilihan studi kasus sebagai metode penelitian didasarkan pada beberapa alasan, yaitu 1) tipe pertanyaan dalam penelitian ini berkenaan dengan "mengapa" dan "bagaimana" yang memiliki semangat untuk melakukan eksplorasi, eksplanasi, ataupun deskripsi mengenai alasan dan upaya yang dilakukan objek penelitian, 2) peneliti hanya memiliki sedikit (bahkan tidak memiliki) peluang untuk mengontrol peristiwa yang diteliti, dan 3) fokus penelitian merupakan fenomena kontemporer (Yin, 2019: 1). Dengan studi kasus diharapkan segala informasi dapat dieksplorasi, baik informasi yang sifatnya terlihat mata maupun informasi yang bersifat spirit (tidak terlihat mata). Alasan lainnya adalah prestasi yang dicapai objek penelitian merupakan hal yang langka dan sulit sehingga penggalan informasi terhadapnya akan menjadi masukan dan pelajaran bagi desa-desa yang lain (Rahardjo, 2017).

Pengumpulan data dilakukan melalui: 1) observasi, 2) wawancara, dan 3) dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung berbagai hal yang berkaitan dengan objek penelitian, misalnya kegiatan perekonomian masyarakat, potensi sumber daya alam, sarana publik hasil pelaksanaan APBDDesa, dan sebagainya. Wawancara dilakukan terhadap beberapa informan, yaitu Kepala Desa, Sekretaris Desa, Bendahara Desa, Ketua Tim Pelaksana Kegiatan, kader desa, dan warga desa. Sedangkan informan eksternal desa meliputi Kepala Seksi Pemerintahan Kec. Pujon dan staf Subterminal Agrobisnis Mantung. Sedangkan dokumen yang menjadi sumber data adalah dokumen yang terkait pengelolaan keuangan desa antara lain RPJM Desa, RKP Desa, RAPBDesa, APBDDesa, Laporan APBDDesa, dokumen pencairan anggaran, dan sebagainya.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Hasil wawancara yang diperoleh dilakukan transkripsi, yaitu memindahkan data audio menjadi data yang berupa teks sehingga mudah untuk diolah lebih lanjut. Selanjutnya, data tekstual direduksi, yaitu disederhanakan untuk dapat lebih mudah dipahami. Berikutnya, data di-manage dan dikelompokkan menurut fokus penelitian. Tahap ini disebut dengan tahap kategorisasi, yaitu mengelompokkan data berdasarkan kategori-kategori atau fokus penelitian yang sudah dibuat sehingga memudahkan untuk menjawab dan menjelaskan pertanyaan penelitian secara lengkap. Data tekstual yang sudah dikategorisasi didukung dengan hasil observasi dan dokumen yang berkaitan. Hal ini sekaligus merupakan triangulasi yang berguna untuk menjaga validitas data penelitian (Bachri, 2010). Langkah berikutnya adalah menganalisis keterkaitan data untuk setiap kategori dan hubungannya dengan kategori lainnya sehingga bisa diinterpretasikan menjadi sebuah karya ilmiah. Tahap interpretasi tersebut dilakukan dengan menuangkannya ke dalam laporan penelitian yang berupa karya tulis ilmiah.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Latar Belakang dan Alasan Keunggulan

Desa Ngroto berada di Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, Jawa Timur dengan ketinggian sekitar 1.100 mdpl dan luas sekitar 328.388 hektar serta memiliki kawasan perbukitan yang naik-turun. Jarak dengan Ibukota Kecamatan sekitar 2 km dan dengan Ibukota Kabupaten sekitar 50 km. Wilayah desa terbagi atas tiga dusun yaitu: 1) Krajan, 2) Maron, dan 3) Lebaksari. Tahun 2019 penduduk desa ini berjumlah adalah 6.483 jiwa yang terdiri atas 3.295 laki-laki dan 3.188 perempuan. Kualifikasi pendidikan penduduk desa cukup baik, tidak terdapat penduduk yang buta aksara, sebanyak 1.304 jiwa lulus SLTA dan 417 jiwa lulus perguruan tinggi. Penduduk terbagi dalam 1.588 kepala keluarga. Dari jumlah penduduk yang ada, sebanyak 3.914 jiwa (60%) berada dalam usia produktif (18-56 tahun). Sebanyak 50% dari penduduk produktif bekerja sebagai petani, sedangkan sisanya berprofesi sebagai perajin, peternak, karyawan, pedagang, pegawai negeri, TNI/Polri, dan lain-lain. Sebanyak 80% petani memiliki lahan pertanian sendiri dan sisanya tidak memiliki lahan pertanian sendiri (sebagai buruh tani ataupun menyewa lahan pertanian). Untuk mendukung aktivitas pertanian dan aktivitas lainnya, di desa ini tersedia 6 buah sungai, 3 buah sumber mata air, 2 buah sumur gali, 11 unit sumur pompa, 2 unit hidran umum, 1 unit sambungan pipa air yang dikelola oleh Himpunan Petani Pemakai Air (HIPPA), dan 5 unit pipa swadaya masyarakat desa yang semuanya dapat berfungsi dengan baik.

Dengan fasilitas-fasilitas tersebut warga desa dapat mengoptimalkan aktivitas ekonomi dan aktivitas lainnya sehingga produktivitas dan pembangunan desa dapat optimal.

Warga Desa Ngroto memiliki kesadaran tinggi untuk mengolah potensi sumber daya alam yang mereka miliki untuk lahan pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, dan sebagainya. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya lahan produktif yang tidak dimanfaatkan warga guna meningkatkan perekonomian mereka. Kesadaran tersebut antara lain didorong oleh tersedianya jalan desa, irigasi, dan infrastruktur desa lainnya hasil kegiatan APBDesa. Harga komoditas pertanian di tempat tanam menjadi lebih tinggi karena ongkos transportasi dapat dipangkas seminimal mungkin. Para petani juga lebih semangat untuk menggarap lahan yang sebelum kurang produktif. Dari luas sawah/kebun/pekarangan sebesar 300,757 Ha yang produktif menghasilkan panen adalah seluas 207,01 sedangkan sisanya merupakan pekarangan yang digunakan untuk aktivitas lain. Dengan diversifikasi komoditi tanaman dan selalu tersedianya sumber air, maka panen dapat berkesinambungan sepanjang tahun. Hal ini dibuktikan dengan data hasil komoditi pertanian/perkebunan sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Komoditas Pertanian/Perkebunan

No.	Komoditas	Luas Lahan Produktif (ha)	Rata-Rata Hasil Setiap Panen
1	Jagung	12,00 ha	12,00 ton/ha
2	Cabe	6,00 ha	22,50 ton/ha
3	Bawang Merah	1,20 ha	5,00 ton/ha
4	Tomat	6,00 ha	40,00 ton/ha
5	Kentang	6,00 ha	30,00 ton/ha
6	Kubis	8,00 ha	30,00 ton/ha
7	Buncis	1,20 ha	18,00 ton/ha
8	Brocoli	1,20 ha	5,00 ton/ha
9	Terong	1,00 ha	45,00 ton/ha
10	Selada	3,50 ha	4,50 ton/ha
11	Wortel	66,00 ha	30,00 ton/ha
12	Lain-lain	1,00 ha	18,00 ton/ha
13	Padi sawah	93.91 ha	6,00 ton/ha
Luas lahan		207,01 ha	

Sumber: Profil Desa Ngroto, 2019

Guna memasarkan hasil bumi tersebut, warga desa memanfaatkan Subterminal Agrobisnis Mantung yang berada di desa yang sama. Dalam menjelaskan omset perdagangan di subterminal ini, Bapak Didik Sudiarto, staf Subterminal Agrobisnis Mantung mengatakan bahwa, "Omset perdagangan di subterminal ini rata-rata 4.000-5.000 ton/bulan dengan 22 jenis komoditi sayur-mayur yang berasal dari Kec. Pujon, Ngantang, dan daerah Kab. Malang lainnya serta beberapa kabupaten di luar Malang (Blitar, Tulungagung, Jombang, Kediri, Jember, dan sebagainya). Dari jumlah tersebut 2% di antaranya berasal dari Desa Ngroto." Dengan demikian komoditi dari Desa Ngroto adalah sekitar 90 ton/bulan. Optimalisasi pengelolaan lahan akan mampu menghasilkan tambahan kesejahteraan masyarakat (Presilla, 2011). Diversifikasi komoditi juga akan mampu menjaga kesinambungan panen dan perekonomian warga.

Selain latar belakang yang natural di atas, terdapat beberapa hal yang menjadi alasan dan mendukung Desa Ngroto sukses dalam membangun desa. Yang *pertama*, desa ini memiliki visi dan misi yang dijadikan sebagai pemberi arah dalam pengambilan kebijakan/keputusan. Visi dan misi yang dilahirkan dari hasil musyawarah semua elemen masyarakat desa. Visi desa ini adalah: adil, makmur, mandiri, aman, nasionalis, andal, transparan, dan akuntabel yang biasa disingkat dengan "amanat". Sedangkan misinya secara ringkas adalah mewujudkan pemerataan pembangunan, pembangunan berlandaskan potensi lokal (pertanian, peternakan, perdagangan, *home industry*, dan pariwisata), mewujudkan keamanan dan ketenteraman, menciptakan lapangan kerja, menciptakan masyarakat yang berbudaya dan berbudi pekerti baik, cinta tanah air, memiliki kompetensi dan daya saing, dan menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Saat ditanya "seberapa penting visi dan misi dalam pelaksanaan tugas" Kepala Desa menjawab, "Sangat penting, karena visi dan misi merupakan pemberi arah pembangunan desa. Tanpa itu

maka tidak ada arah pembangunan desa yang jelas.” Kesadaran terhadap pentingnya visi dan misi juga dimiliki perangkat desa lainnya. Kepala Urusan Keuangan (Bendahara Desa) saat ditanya “Seandainya tidak ada aturan yang mewajibkan adanya visi dan misi, apakah desa ini tetap menyusunnya?” perangkat desa tersebut menegaskan bahwa, “Kami akan tetap menyusun visi dan misi karena visi dan misi menjadi pedoman kami dalam menyusun prioritas kegiatan APBDesa dan pengambilan keputusan lainnya.” Kepala Desa berusaha memberikan kesadaran kepada masyarakat terhadap visi dan misi desa sebagaimana pernyataan beliau, “Kami berusaha memberikan pemahaman akan visi dan misi desa kepada masyarakat dalam setiap kesempatan yang memungkinkan. Dalam menetapkan prioritas kegiatan usulan masyarakat, maka kami merujuk kepada visi dan misi sehingga masyarakat semakin paham dan sadar terhadap arah kegiatan APBDesa.”

*Kedua*, perangkat Desa Ngroto memiliki motivasi pengabdian yang tinggi. Perangkat desa yang terdiri atas kepala desa, sekretaris desa, kepala seksi, kepala urusan, dan kepala dusun merupakan penggerak utama pelaksanaan kegiatan APBDesa dan pembangunan pada umumnya. Kewenangan pengambilan keputusan dalam penyusunan dan pelaksanaan kegiatan APBDesa juga ada pada Kepala Desa dengan dibantu perangkat desa lainnya. Sebagai pihak yang memiliki kewenangan, potensi penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi dan golongan sangat mungkin terjadi. Namun, hal tersebut tidak terjadi karena Kepala Desa dan perangkat desa lainnya memiliki motivasi pengabdian yang tinggi untuk kemajuan desa.

Saat ditanya tentang motivasinya maju sebagai calon kepala desa, Kepala Desa menjawab, “Saya maju dan duduk sebagai kepala desa berangkat dari kepentingan masyarakat desa. Komitmen tersebut terus saya pegang secara konsisten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala desa.” Sementara itu, Bapak Heri Purnomo, kepala urusan keuangan juga memberikan jawaban yang senada saat ditanya “apa yang mendorongnya menjadi perangkat desa”, beliau menjawab, “Saya bermaksud mengabdikan diri untuk kepentingan masyarakat desa. Sebelum menjadi perangkat desa, saya sudah berkecimpung dalam program pemberdayaan masyarakat desa sebagai bendahara dan kegiatan-kegiatan masyarakat desa lainnya.” Kuatnya motivasi perangkat desa juga ditunjukkan melalui kinerja yang baik, layanan yang tanpa biaya, dan ketaatan terhadap jam kerja (08.00 - 16.00 WIB), bahkan tidak tertutup kemungkinan layanan diberikan di luar jam kerja demi kepentingan warga.

Adanya pengaruh positif motivasi terhadap peningkatan kinerja antara lain terbukti dalam penelitian Kurniasari (2018), penelitian Yusuf (2014), dan penelitian Lumansik (2015). Para pakar manajemen sumber daya manusia (SDM), misalnya Abraham Maslow dan Mc. Gregor, juga telah mengungkapkan pentingnya motivasi bagi peningkatan kinerja seseorang. Secara khusus, pentingnya spiritualitas, intelektualitas, dan profesionalisme bagi peningkatan kinerja seseorang dibuktikan dalam penelitian Pratama (2014). Hal ini menunjukkan betapa pentingnya motivasi internal seseorang, termasuk perangkat desa, bagi peningkatan kinerja. Semangat pengabdian para perangkat desa merupakan motivasi yang bersumber dari internal (dari dalam diri sendiri) yang menjadi pendorong bagi munculnya kinerja yang baik dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

*Ketiga*, adanya kapabilitas perangkat desa yang memadai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kemampuan teknis aparatur desa dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya menjadi hal penting dalam pelayanan kepada masyarakat. Pekerjaan administrasi banyak menggunakan aplikasi komputer, misalnya untuk mengadministrasikan keuangan dan aset desa. Perangkat desa dapat menyesuaikan diri dan melaksanakannya dengan baik. Saat ditanya mengenai rekrutmen perangkat desa, Kepala Desa menjelaskan:

“Untuk kepentingan rekrutmen, kami bentuk panitia dan seleksi/pengujian dilakukan oleh empat orang petugas yang ditunjuk pihak Kecamatan. Selanjutnya tim penguji memberikan rekomendasi pihak-pihak yang dapat kami angkat sebagai perangkat desa. Sampai saat ini kami sudah dua kali melakukan rekrutmen guna mengisi kekosongan perangkat desa, dan saya selalu memilih peserta terbaik (urutan pertama dalam rekomendasi tim penguji) untuk kami angkat sebagai perangkat desa.”

Dua perangkat desa hasil rekrutmen (atas nama Heri Purnomo dan Roy Arifianto) juga memberikan informasi yang sama mengenai pengalamannya mendaftar dan selanjutnya diangkat sebagai perangkat desa. Bapak Heri Purnomo mengatakan:

“Waktu seleksi perangkat desa, *alhamdulillah* saya mendapatkan nilai tertinggi sehingga masuk di urutan pertama dalam surat rekomendasi Tim Penguji Kecamatan. Karena lowongan yang ada hanya untuk satu orang, maka saya yang selanjutnya diangkat sebagai perangkat desa. Saya informasikan juga, dalam proses rekrutmen dan pengangkatan sebagai perangkat desa, saya tidak dipungut biaya sama sekali.”

Pemeliharaan terhadap kapabilitas perangkat desa juga senantiasa dilakukan oleh Desa. Untuk kepentingan ini, Kepala Desa mengatakan:

“Setiap tahun kami selalu mengadakan pelatihan, baik teknis maupun *soft skill*, untuk semua perangkat desa, termasuk saya. Kami juga mengikutsertakan perangkat terkait dalam pelatihan yang diadakan oleh Kecamatan, Dinas PMD, Kementerian Desa, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Keuangan, dan lain-lain. Di samping pelatihan, setiap bulan kami melakukan rapat koordinasi dan evaluasi terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab setiap perangkat desa sehingga penyelesaian kegiatan APBDesa dapat kami monitor dengan baik. Apabila ada peraturan atau kebijakan dari Kecamatan, Pemerintah Kabupaten, Kementerian Desa, atau Kementerian Dalam Negeri maka kami selalu mengadakan rapat dan diskusi (*focus group discussion*) guna menanggapi dan menindaklanjutinya.”

*Keempat*, warga Desa Ngroto memiliki partisipasi yang tinggi dalam pelaksanaan pembangunan desa. Masyarakat desa ini memiliki kesadaran kuat untuk berkontribusi dan berpartisipasi dalam pembangunan desa mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasannya. Dalam menjelaskan penyusunan RAPBDesa, Sekretaris Desa (Bapak Hadi Santoso) mengatakan bahwa,

“Penyusunan RAPBDesa kamiawali dengan musyawarah dusun dipimpin oleh kepala dusun. Hasil musyawarah dusun tersebut selanjutnya di sampaikan saat musyawarah desa yang diikuti oleh semua dusun, BPD, tokoh masyarakat, tokoh agama, tokoh pemuda, tokoh perempuan, dan unsur masyarakat desa lainnya. Dalam musyawarah desa ditentukan prioritas kegiatan dan perkiraan alokasi anggarannya. Prioritas kami tentukan berdasarkan urgensi/kepentingan kegiatan dan disesuaikan dengan visi/misi desa dan RKPDesa.”

Sebagai gambaran partisipasi warga desa, Sekretaris Desa mencontohkan, “Kegiatan musyawarah seringkali kami laksanakan pada malam hari karena pada siang hari banyak yang bekerja di sawah, ladang, kebun, pasar, dan sebagainya. Sekali waktu pernah kami laksanakan pada siang hari dan ternyata warga tetap banyak yang mengikutinya.” Sebagai pengambil keputusan penentuan kegiatan APBDesa, Kepala Desa menjelaskan, “Kami selalu berpedoman pada peraturan perundangan, aspirasi/kepentingan masyarakat luas, dan kesesuaian dengan visi/misi desa. Apabila ada usulan kegiatan dari warga yang tidak sesuai dengan visi/misi, maka kami memberikan pemahaman sehingga mereka dapat legowo menerima keputusan.” Dalam menyerap aspirasi warga, perangkat desa tidak hanya melakukannya dengan forum resmi, tetapi juga melalui forum warga yang tidak resmi sebagaimana penjelasan Kepala Desa, “Aspirasi warga tidak hanya kami peroleh dari forum resmi, tetapi juga dari forum-forum tidak resmi.” Penetapan kegiatan yang sangat memperhatikan usulan warga membuat kegiatan tersebut mendapatkan dukungan dari masyarakat pada tahap pelaksanaannya.

Dalam pelaksanaan pembangunan, adakalanya diperlukan kerja sama dengan pihak eksternal, terutama untuk mengatasi masalah yang lintas wilayah administrasi. Hal ini dilakukan Desa Ngroto dalam mengatasi sampah dari Subterminal Agrobisnis Mantung, Pasar Wisata Dewi Sri, peternakan warga, dan lain-lain. Berdekatan dengan subterminal tersebut dibangun *Integrated Resource Recovery Center* (IRRC) untuk mengolah sampah menjadi kompos dan energi. Terkait pengolahan sampah tersebut, Kepala Desa menjelaskan bahwa, “Proyek ini dibangun dengan bantuan dana dari Economic and Commission for Asia and the Pacific-PBB, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Pemerintah Kab. Malang, dan United Cities and Local Governments Asia Pacific. Dengan fasilitas tersebut, kami bisa mengatasi masalah sampah dan kotoran ternak sehingga menghasilkan kompos dan gas metane. Hal ini memberikan nilai tambah bagi perekonomian warga desa.” Dengan adanya IRRC tersebut, masalah sampah bisa teratasi serta berdampak pada kelestarian lingkungan dan peningkatan perekonomian warga.

Dengan memperhatikan fakta-fakta di atas dapat diketahui bahwa Desa Ngroto memiliki latar belakang yang baik guna mewujudkan *good governance* termasuk dalam pengelolaan keuangannya. Desa ini memiliki visi dan misi yang merupakan hal penting dalam tata kelola pemerintahan yang baik (Osborne & Gaebler, 2005). Visi dan misi menjadi arah setiap kebijakan dan keputusan pemerintahan. Bahkan, visi dan misi tersebut merupakan strategi inti (*core strategy*) dalam mencapai tujuan organisasi publik (Osborne dan Platrik dalam Fatikha, 2016). Visi dan misi tersebut tidak hanya dipahami dan disadari oleh perangkat desa, tetapi juga oleh warga desa sehingga memudahkan penyesuaian berbagai kepentingan yang ada di Desa, termasuk dalam penentuan prioritas kegiatan-kegiatan APBDesa.

Adanya motivasi pengabdian perangkat desa menunjukkan bahwa kinerja mereka berorientasi pada pelanggan atau masyarakat desa yang menjadi hal penting dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (Osborne & Gaebler, 2005). Dalam mengelola sumber daya manusia (SDM), yakni para perangkat desa, Desa Ngroto telah melaksanakan manajemen SDM dengan baik sesuai dengan kemampuannya. Proses rekrutmen dilakukan dengan pendekatan ilmiah (Hasibuan, 2006), yakni dilakukan secara terbuka dan melalui ujian yang *fair* dan transparan dengan melibatkan instansi di atasnya, yakni kecamatan. Sedangkan untuk pengembangan kapabilitas perangkat dilakukan melalui berbagai kegiatan pengembangan SDM yang memungkinkan.

Pelatihan, focus group discussion, dan rapat koordinasi-evaluasi menjadi instrumen untuk mengantisipasi kebutuhan di masa mendatang (Osborne & Gaebler, 2005) dan menjadi strategi kontrol guna mewujudkan good governance (Osborne & Plastrik dalam Fatikha, 2016). Kepala Desa telah menyadari bahwa pengembangan SDM merupakan human investment (Siagian, 1989) yang sangat bermanfaat bagi pengembangan desa. Fenomena-fenomena ini memberikan indikasi bahwa Desa Ngroto telah mempraktikkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) sebagaimana digagas oleh David Osborne dan Ted Gaebler. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan, perangkat desa lebih mementingkan layanan kepada masyarakat. Di sisi internal perangkat juga senantiasa dilakukan upaya untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas mereka melalui berbagai kegiatan. Hal-hal ini akan menjadi bagian dari alasan mengapa Desa Ngroto mampu melaksanakan pengelolaan keuangan secara baik demi kesuksesan pembangunan desa.

Partisipasi warga dan diperhatikannya usulan-usulan kegiatan dari mereka merupakan implementasi dari “pemerintahan milik masyarakat” dan “pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan” (Osborne & Gaebler, 2005). Kegiatan usulan masyarakat mengarah pada optimalisasi keunggulan kompetitif (competitive advantage) yang dimiliki desa. Pembangunan desa yang bertumpu pada keunggulan kompetitif akan optimal dalam membangun perekonomian desa (Tresnajaya & Juliarini, 2015). Sementara itu, adanya kerja sama dengan berbagai pihak eksternal dalam pembangunan IRRC menunjukkan bahwa pimpinan desa mampu melakukan komunikasi dan kerja sama dengan pihak eksternal guna memperjuangkan kepentingan masyarakat yang lintas wilayah administrasi pemerintahan (Keban, 2009). Sementara itu, koordinasi juga menjadi hal penting dalam manajemen (Hasibuan, 2006: 85). Pembangunan IRRC merupakan bentuk “pemerintahan yang antisipatif” terhadap dampak aktivitas subterminal, pasar, dan peternakan warga desa (Osborne & Gaebler, 2005). Secara keseluruhan, kesuksesan Desa Ngroto dalam mengelola keuangannya guna membangun desa dilatarbelakangi oleh adanya warga desa yang produktif, sumber daya alam yang potensial, pimpinan dan perangkat desa yang visioner dan amanah, kapabilitas dan kompetensi perangkat desa yang memadai, dan kuatnya partisipasi/kepedulian masyarakat dalam pembangunan desa.

### **3.2. Upaya dan Kebijakan Pengelolaan Keuangan**

Berbagai potensi desa dioptimalkan sehingga memberikan manfaat bagi masyarakat desa. Berbagai upaya dan kebijakan yang dilakukan Desa Ngroto tercermin dalam tahapan-tahapan pengelolaan keuangan. Berdasarkan Pasal 93 Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, pengelolaan keuangan desa meliputi: 1) perencanaan, 2) pelaksanaan, 3) penatausahaan, 4) pelaporan, dan 5) pertanggungjawaban. Implementasi kelima tahap tersebut oleh Desa Ngroto adalah sebagaimana uraian di bawah ini.

#### **3.2.1. Perencanaan**

Para perangkat desa menyadari pentingnya dokumen-dokumen perencanaan pembangunan yang berupa RPJM Desa, RKP Desa, dan Rancangan APBDesa. Dalam penyusunan dokumen-dokumen perencanaan tersebut, perangkat desa melibatkan dan memperhatikan aspirasi dan kepentingan warga desa. Dalam penyusunan Rancangan APBDesa, Bapak Siono (Kepala Dusun Maron), mengatakan, “Guna mendukung penyusunan RAPBDesa, saya selaku Kepala Dusun diminta untuk melaksanakan musyawarah dusun guna menampung usulan-usulan kegiatan dari warga dusun saya. Musyawarah tersebut rutin kami lakukan setiap tahun menjelang penyusunan RAPBDesa.” Dengan musyawarah dusun, maka aspirasi masyarakat terbawah dan terpinggir dapat ditampung dan diperhatikan. Hasil musyawarah dusun selanjutnya disampaikan pada forum musyawarah desa sebagaimana dijelaskan Bapak Hadi Santoso (Sekretaris Desa), “Kami mendapatkan masukan dan usulan kegiatan dari semua dusun saat musyawarah desa. Usulan-usulan tersebut selanjutnya kami musyawarahkan untuk ditentukan kegiatan mana yang akan dimasukkan ke dalam Rancangan APBDesa berdasarkan tingkat urgensi, manfaat, pemerataan, dan kesesuaiannya dengan visi/misi desa.” Rancangan APBDesa ditandatangani Kepala Desa dan diajukan kepada Badan Permusyawaratan Desa (BPD) untuk dibahas guna memastikan kesesuaiannya dengan RKP Desa dan RPJM Desa. Setelah mendapat persetujuan BPD, maka Rancangan APBDesa disampaikan kepada Kepala Daerah melalui Camat setempat untuk dievaluasi. Terkait dengan proses evaluasi Rancangan APBDesa, Bapak Anang Toyib (Kepala Seksi Pemerintahan Kec. Pujon) menjelaskan, “Selama ini Desa Ngroto menyampaikan RAPBDesa tepat waktu sehingga memudahkan kami dalam melakukan evaluasi. Evaluasi kami lakukan guna menyelaraskan kegiatan APBDesa dengan APBD Kabupaten dan kebijakan pemerintah di atasnya. Respon Desa Ngroto sangat cepat dalam menindaklanjuti hasil evaluasi kami.” Desa Ngroto mampu melakukan perencanaan keuangan yang partisipatif, tertib, taat pada peraturan, dan responsif terhadap arahan pihak Kecamatan yang membinanya. Pernyataan Kepala Seksi Pemerintahan Kec. Pujon di atas selaras dengan pernyataan Kepala Desa Ngroto mengenai ketaatan terhadap

peraturan perundangan yang berlaku. Saat menceritakan adanya benturan antara kepentingan desa dan peraturan perundangan yang berlaku, beliau menjelaskan bahwa, “Kami akan mengutamakan kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan perundangan. Karena, kepatuhan tersebut akan membuat kami merasa enak dan aman dalam bekerja.” Hal ini menunjukkan bahwa Desa Ngroto menempatkan peraturan perundangan sebagai *guidance* utama dalam mengelola keuangan dan pemerintahan pada umumnya. Hal ini sesuai dengan salah satu pandangan Morgan (2006) yang memandang organisasi sebagai sebuah mesin yang digerakkan dengan peraturan perundangan yang berlaku. Dengan mematuhi peraturan tersebut maka pemerintahan akan berjalan dengan baik. Sebaliknya, apabila terjadi pelanggaran terhadapnya, maka akan terjadi malpraktik dan anomali dalam pemberian layanan kepada masyarakat.

### **3.2.2. Pelaksanaan**

Pelaksanaan APBDesa dimulai 1 Januari sampai dengan 31 Desember, baik menyangkut pendapatan maupun belanja. Dalam menjelaskan pelaksanaan APBDesa, Kepala Desa mengatakan, “Untuk sisi pendapatan, Pemerintah Desa memutuskan tidak ada biaya atau pungutan dalam pelayanan sehingga tidak ada Peraturan Desa untuk kepentingan tersebut. Satu-satunya Peraturan Desa terkait dengan pendapatan adalah tentang pengelolaan sampah yang pengelolaannya ditangani oleh Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa di bawah pengawasan perangkat desa. Sedangkan penyewaan aset/tanah kas desa hanya diperuntukkan bagi warga desa setempat dengan tarif yang sesuai dengan harga pasar yang berlaku dan kemampuan warga yang menyewa.” Hal ini merupakan kebijakan yang tidak menambah beban masyarakat dengan iuran atau pungutan meskipun pemerintah desa berwenang untuk itu. Pemerintah desa justru memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyewa tanah kas desa untuk diolah sehingga mampu meningkatkan perekonomian mereka. Harga sewa yang diberikan pun sesuai dengan harga pasar yang berlaku yang terjangkau oleh masyarakat desa setempat.

Mengenai pelaksanaan APBDesa pada sisi belanja, Kepala Desa menjelaskan, “Kami membentuk Tim Pengelola Kegiatan (TPK) yang berasal dari perangkat dan warga desa yang kompeten. Untuk ketua timnya kami ambil dari unsur perangkat sesuai dengan bidang tugasnya.” Secara teknis, Bapak Siono (Kepala Dusun Maron yang juga tergabung dalam TPK) menjelaskan bahwa, “Dalam melaksanakan kegiatan APBDesa kami berusaha untuk memperoleh tenaga kerja (misal tukang, kuli batu, mandor, dan sebagainya) dan barang/jasa dari desa kami sendiri. Dengan peran tersebut warga dapat berpartisipasi dalam pelaksanaan anggaran desa dan kami juga mudah dalam berkomunikasi guna memenuhi acuan kerja dan RAB kegiatan.” Salah satu warga desa a.n. Ibu Suci menjelaskan bahwa, “Kegiatan dilaksanakan dengan tenaga kerja dari desa kami dan diberi upah yang wajar. Kebutuhan konsumsi untuk para pekerja juga dianggarkan. Namun, warga setempat juga membantu kebutuhan konsumsi para pekerja secara sukarela. Untuk kegiatan pembinaan ataupun pemberdayaan juga selalu disediakan anggarannya, paling tidak untuk uang makan dan transport.” Terhadap capaian kegiatan APBDesa, Bapak Heri Purnomo (kepala Urusan Keuangan) menjelaskan bahwa, “Semua kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik. Apabila ada Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) dari Dana Desa yang melebihi 30% maka pencairan Dana Desa di tahun depan akan dipotong sejumlah tersebut. Kami berusaha menghindarinya sehingga tidak pernah mengalami hal tersebut.”

### **3.2.3. Penatausahaan**

Untuk kepentingan penatausahaan keuangan dan pembangunan, pemerintah desa telah dibekali dengan Aplikasi Siskeudes (sistem keuangan desa) yang diinisiasi oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pihak yang berkaitan langsung dengan penatausahaan keuangan adalah Bendahara Desa (Kepala Urusan Keuangan). Terkait dengan hal ini, Bapak Heri Purnomo (Kepala Urusan Keuangan) menjelaskan bahwa, “Saya bersama bendahara dari desa-desa lain dulu dilatih oleh Pemerintah Kabupaten guna mengoperasikan aplikasi siskeudes. Sampai saat ini tidak ada kesulitan yang saya hadapi. Aplikasi tersebut sangat memudahkan penatausahaan keuangan desa.” Dokumen sumber penatausahaan diperoleh dari berbagai pihak sehingga bendahara merasa perlu memberikan pemahaman kepada pihak-pihak terkait. Hal ini dijelaskan oleh Kepala Urusan Keuangan bahwa, “Saya mengajari pihak-pihak yang terkait dengan perolehan dan keabsahan bukti transaksi, misalnya, TPK dan perangkat desa lainnya. Saya informasikan juga tentang perpajakannya yang selanjutnya mereka beritahukan kepada pihak toko tempat membeli barang.”

### **3.2.4. Pelaporan**

Pelaporan kegiatan APBDesa dilakukan segera setelah semester pertama dan setelah tahun anggaran berakhir. Penyusunan laporan melibatkan semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan APBDesa di bawah

koordinasi Sekretaris Desa. Dokumen-dokumen pendukung laporan dilengkapi sehingga laporan tersebut benar-benar akuntabel. Terkait dengan pelaporan ke Pemerintah Kabupaten (Kecamatan), Bapak Anang Toyib (Kepala Seksi Pemerintahan Kec. Pujon) menjelaskan bahwa, "Kami tidak pernah terlambat menerima laporan pengelolaan APBDesa dari Desa Ngroto. Saya melihat semua unsur birokrasi di desa tersebut telah berfungsi dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Bentuk laporan yang dihasilkan juga sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan didukung dengan bukti-bukti yang lengkap." Terhadap laporan yang diterima dari Desa, Camat (a.n. Bupati) melakukan evaluasi dan koreksi jika dianggap perlu.

### 3.2.5. Pertanggungjawaban

Pemerintah desa harus mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan desa kepada: 1) BPD, 2) Pemerintah Kabupaten (melalui Kecamatan), dan 3) Pemerintah Pusat. Sampai dengan saat ini pertanggungjawaban APBDesa Ngroto dapat diterima oleh BPD, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Pusat. Penyampaian laporan telah sesuai dengan batas waktu yang ditentukan sehingga penyaluran ADD dan DD tetap lancar. Pertanggungjawaban tersebut juga diperiksa (audit) oleh Inspektorat Kabupaten sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Seksi Pemerintahan Kec. Pujon, "Saat akan melakukan pemeriksaan, Inspektorat Kabupaten bersurat kepada kami dan selanjutnya kami beritahukan ke Desa. Pada hari yang dijadwalkan, pemeriksa datang dan kami antar ke Desa untuk melakukan pemeriksaan. Terhadap pengelolaan keuangan Desa Ngroto, sampai saat ini hanya pernah ada satu temuan yaitu kekurangan penyetoran pajak daerah, sekitar Rp60.000,00, untuk pembelian konsumsi (catering). Hal ini terjadi karena faktor ketidaktahuan. Desa Ngroto dapat segera menindaklanjutinya dengan melakukan penyetoran ke rekening kas daerah." Terkait dengan publikasi laporan pertanggungjawaban, Kepala Desa menjelaskan bahwa, "Penyebaran informasi pertanggungjawaban kami lakukan melalui baliho, selebaran, papan pengumuman desa, dan media sosial. Pengumuman juga kami lakukan pada event-event kemasyarakatan misalnya pada rapat desa, kegiatan keagamaan, kegiatan kepemudaan, dan sebagainya."

Dari uraian pengelolaan keuangan desa di atas dapat diketahui bahwa dalam merencanakan kegiatan pembangunan, Desa Ngroto berusaha untuk memperhatikan dan menindaklanjuti usulan kegiatan dan partisipasi warga. Pengutamaan partisipasi masyarakat tersebut selaras dengan hasil studi Astuti et al (2016). Perhatian yang besar terhadap partisipasi masyarakat menjadi ciri dan unsur utama keberhasilan pembangunan desa (Fathoni et al., 2015). Selain itu, pelaksanaan musyawarah dusun juga merupakan implementasi pemerintahan desentralisasi (Osborne & Gaebler, 2005).

Pada tahap pelaksanaan terlihat adanya partisipasi masyarakat dan perhatian besar terhadap kepentingan masyarakat. Masyarakat desa dipekerjakan untuk melaksanakan kegiatan desa dan mendapatkan upah yang layak sesuai dengan harga pasar yang berlaku. Selama kebutuhan tenaga kerja tersebut dapat dipenuhi dari desa setempat, maka pemerintah desa tidak akan mengambil dari luar desa. Hal ini berdampak pada terbukanya lapangan kerja bagi masyarakat desa setempat. Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan APBDesa berdampak pada besarnya *multiplier effect* yang ditimbulkan (Syahza, 2011). Dengan para pekerja yang berasal dari desa setempat, maka pembayaran upah juga akan dinikmati masyarakat setempat sehingga uang tersebut lebih lama berputar di desa setempat. Demikian juga dengan pengadaan barang/jasa kebutuhan desa yang dilakukan melalui penyedia (rekanan) yang ada di desa setempat. Hal ini akan berdampak pada lebih bergairahnya dunia usaha di desa setempat. Penggunaan tenaga kerja dan barang/jasa yang berasal dari desa setempat akan berdampak pada peningkatan perekonomian desa yang merupakan salah satu dari tiga strategi memacu pembangunan perdesaan (Syahza et al, 2013). Pelaksanaan kegiatan APBDesa yang banyak diperankan oleh warga di bawah arahan dan pengawasan perangkat desa merupakan implemementasi pemerintahan katalis yang digagas oleh Osborne dan Gaebler (2005).

Fakta dalam tahap penatausahaan keuangan menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku. Kepatuhan tersebut merupakan hal penting dalam pengelolaan keuangan (Walukow et al., 2017). Sedangkan dokumen transaksi yang valid dan sah menjadi bukti adanya akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan (Astuti et al, 2016). Penatausahaan keuangan yang baik membuahkan hasil pada tahap berikutnya, yaitu pelaporan yang tepat waktu, format laporan yang sesuai peraturan, dan dilampiri dengan bukti transaksi yang lengkap. Hal ini menunjukkan adanya akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan desa (Nurlinda, 2018). Ketepatan waktu dan kelengkapan laporan juga menunjukkan adanya kehati-hatian dan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini sangat penting dalam pengelolaan keuangan (Astuti et al, 2016).

Untuk tahap pertanggungjawaban, penyampaian laporan yang tertib dan cepatnya tindak lanjut atas laporan hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa Desa Ngroto konsisten, hati-hati, dan patuh terhadap peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini menunjukkan adanya akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan desa

(Nurlinda, 2018). Selain itu, publikasi laporan pertanggungjawaban melalui berbagai media menunjukkan adanya transparansi (Astuti et al, 2016) sehingga dapat dengan mudah diakses masyarakat.

Pengelolaan keuangan desa telah dilaksanakan dengan mengerahkan potensi dan kemampuan yang dimiliki. Terdapat beberapa hal penting yang membuat pengelolaan keuangan desa efektif bagi pembangunan, yaitu kebijakan dan keputusan pembangunan yang senantiasa berorientasi pada kepentingan/kebutuhan masyarakat, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, terbukanya jalur aspirasi dan partisipasi masyarakat, prioritas besar terhadap kebutuhan masyarakat, pengadaan barang/jasa dari desa setempat, dan prioritas terhadap kegiatan pembangunan yang memiliki multiplier effect besar bagi perekonomian desa. Kebijakan-kebijakan pengelolaan keuangan tersebut mampu menghasilkan pembangunan desa yang terbaik.

Dalam kaitannya dengan IDM, Pemerintah Desa Ngroto sangat memperhatikan aspirasi dan partisipasi warga. Kebutuhan warga akan kesehatan, pendidikan, modal social, dan permukiman sangat diperhatikan oleh pemerintah desa. Layanan terhadap kebutuhan tersebut merupakan kumpulan dari 38 indikator Indeks Ketahanan Sosial. Sedangkan layanan kebutuhan ekonomi masyarakat desa, pemerintah desa melakukan penyediaan fasilitas publik yang sangat mendukung kegiatan perekonomian warga sehingga memperkuat Indeks Ketahanan Ekonomi. Sementara itu, untuk Indeks Ketahanan Ekologi (lingkungan) sudah didukung oleh kesadaran warga desa dalam memelihara kelestarian alam dan lingkungan. Kesadaran tersebut muncul karena sebagian besar warga desa menggantungkan kehidupan perekonomiannya dari kegiatan mengolah alam dan lingkungan.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sesuai dengan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, dan selaras dengan rumusan masalah/pertanyaan penelitian, maka terdapat dua kesimpulan besar dalam penelitian ini. *Pertama*, Desa Ngroto mampu melaksanakan pembangunan desa yang optimal sehingga mencapai IDM tertinggi nasional karena adanya beberapa alasan, yaitu: 1) adanya masyarakat desa yang produktif, selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan perekonomiannya, 2) dimilikinya potensi sumber daya alam yang mendukung bagi tumbuhnya perekonomian desa, 3) adanya pimpinan dan perangkat desa yang visioner dan amanah, selalu mengutamakan kepentingan masyarakat desa, 4) adanya kapabilitas dan kompetensi perangkat desa yang memadai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan dan memberikan layanan kepada masyarakat desa, serta 5) adanya partisipasi dan kepedulian masyarakat yang tinggi terhadap pembangunan desa. Kelima hal di atas merupakan “modal” bagi Desa Ngroto untuk dapat melaksanakan pembangunan dengan baik dan menjadi jawaban atas rumusan masalah penelitian yang pertama.

Kesimpulan kedua, berbagai potensi dan modal pembangunan yang dimiliki Desa Ngroto dapat dikelola dengan baik melalui pengelolaan keuangan desa sehingga menghasilkan pembangunan yang efektif dan efisien. Berbagai upaya atau kebijakan yang diambil dalam pengelolaan keuangan desa tersebut adalah: 1) membuat setiap kebijakan dan keputusan kegiatan pembangunan senantiasa berorientasi pada kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa, 2) berusaha untuk patuh dan taat terhadap peraturan perundangan yang berlaku, 3) membuka jalur dan memprioritaskan aspirasi atau partisipasi masyarakat dalam pembangunan, 4) lebih mengutamakan kebutuhan masyarakat daripada kepentingan perangkat desa, 5) melaksanakan pengadaan barang/jasa desa dengan selalu mengutamakan penyedia barang/jasa (rekanan) yang ada di desa setempat, yakni milik warga desa, serta 6) memprioritaskan kegiatan pembangunan yang memiliki *multiplier effect* besar bagi pertumbuhan perekonomian desa. Dengan upaya dan kebijakan pengelolaan keuangan desa tersebut, maka segala potensi yang dimiliki desa dapat memberikan hasil pembangunan yang terbaik. Berbagai upaya dan kebijakan tersebut menjadi jawaban atas pertanyaan penelitian yang kedua, *bagaimana* Desa Ngroto mampu mencapai IDM tertinggi nasional.

#### Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan tersebut di atas, maka terdapat beberapa rekomendasi penelitian yang dapat diberikan. *Pertama*, dalam pelaksanaan pelatihan mengenai keuangan desa perlu diberikan kelas tersendiri untuk kepala desa. Selain materi pengelolaan keuangan desa, perlu adanya materi kepemimpinan yang partisipatif guna membekali peserta (para kepala desa) sehingga mampu menyerap aspirasi masyarakat dan menuangkannya ke dalam kegiatan pembangunan desa. *Kedua*, pihak Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Kabupaten/Kota perlu memberikan penekanan terhadap pelaksanaan pembangunan desa yang partisipatif. Hal ini dapat dilakukan antara lain melalui penerbitan peraturan menteri mengenai pelaksanaan pembangunan desa yang partisipatif. Pemerintah Kabupaten/Kota, melalui kecamatan, dapat menindaklanjutinya dengan pembinaan yang lebih intensif, misalnya dengan pendampingan oleh petugas

kecamatan sejak proses perencanaan pembangunan. Petugas kecamatan ikut mengawal kegiatan usulan/aspirasi warga desa mulai dari musyawarah perencanaan pembangunan sampai dengan pelaksanaannya sehingga bisa memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat desa.

Demikian hasil yang dapat diperoleh dari penelitian ini. Semoga penelitian ini bermanfaat, baik untuk pengambilan kebijakan/keputusan maupun untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

## Daftar Referensi

- Agustin, A., & Sjamsiar Sjamsuddin, R. N. P. 2014. Efektivitas Dana Pembangunan Fisik Desa Pucangro Kecamatan Gudo, Kabupaten Jombang. *Jurnal Jurusan Administrasi Publik*, 2: 735-739.
- Arini, P. R. 2016. Pengaruh Belanja Modal Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Kesejahteraan Masyarakat di Pulau Kalimantan. *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*, 2: 180-198.
- Astuti, T. P., & Yulianto. 2016. Good Governance Pengelolaan Keuangan Desa Menyongsong Berlakunya Undang-Undang No. 6 Tahun 2014. *Jurnal Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 1: 1-14.
- Awandari, L. P. P., & Indrajaya, I. G. B. 2016. Pengaruh Infrastruktur, Investasi, dan Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Melalui Kesempatan Kerja. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*, 5: 1435-1462.
- Bachri, B. S. 2010. Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10: 46-62.
- Berliani, K. 2016. Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Kabupaten Majalengka. *Jurnal Indonesia Membangun*, 2: 15-27.
- Dewi, R. A., Ramadhanti, W., & Wiratno, A. 2016. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Desa Pasca Penerapan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 3: 311-327.
- Fathoni, M., Suryadi, & Rengu, S. P. 2015. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Fisik Desa (Studi Kasus di Desa Denok Kec. Lumajang, Kab. Lumajang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP) Universitas Brawijaya*, 3: 139-146.
- Fatikha, A. C. 2016. Reinventing Government dan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, 8: 90-97.
- Fitri. 2015. Kinerja Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa Pada Desa Vatunonju Kecamatan Biromaru Kabupaten Sigi. *E-Jurnal Katalogis*, 3: 180-192.
- Hasibuan, M. S. P. 2006. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Revisi). Bekasi: Bumi Aksara.
- Keban, Y. T. 2009. *Kerjasama Antar Pemerintah Daerah Dalam Era Otonomi: Isu Strategis, Bentuk dan Prinsip*. Bappenas RI. <https://www.bappenas.go.id>. Diakses pada tanggal 3 Januari 2020.
- Kehik, B. S. 2018. Pelaksanaan Program Pemberdayaan Masyarakat Desa di Bidang Ekonomi Kemasyarakatan (Studi Kasus di Desa Naiola Kecamatan Bikomi Selatan Kabupaten Timor Tengah Utara). *Jurnal Agribisnis Lahan Kering, Agrimor*, 3: 4-6.
- Kehik, B. S., & Mael, M. Y. 2017. Analisis Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam Peningkatan Perekonomian Masyarakat Petani di Desa Usapinot. *Jurnal Agribisnis Lahan Kering, Agrimor*, 2: 59-62.
- Kurniasari, R. 2018. Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2: 32-39.
- Lumansik, A. D. 2015. Pentingnya Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Morowali Utara. *Jurnal Politico*, 4: 1-13.
- Morgan, G. 2006. *Images of Organization*. SAGE Publications, Inc.
- Mustangin, Desy Kusniawati, Nufa Pramina Islami, Baruna Setyaningrum, E., & Prasetyawati. 2017. Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Potensi Lokal Melalui Program Desa Wisata di Desa Bumiaji. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Sosiologi*, 2: 59-72.
- Nafidah, L. N. et al. 2017. Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Jombang. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 10: 273-288.
- Nugraha Pratama, A. A. 2014. Pengaruh Spiritualitas, Intelektualitas, Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Dosen STAIN Salatiga. *Inferensi, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 8: 415-436.
- Nurasa, H. 2016. Analisis Program Pembangunan Kapasitas Kelembagaan Masyarakat Desa: Suatu Studi Pada Program Pengembangan Masyarakat Miskin di Perdesaan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan CosmoGov*, 2: 23-38.
- Nurlinda. 2018. Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 6: 1705-1714.
- Osborne, D., & Gaebler, T. 2005. *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: Lembaga Manajemen PPM.
- Presilla, M. 2011. Optimalisasi Sumber Daya Alam Menuju Pembangunan Ekonomi dan Kesejahteraan Masyarakat di Wilayah Perbatasan. *Jurnal Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 24: 102-110.
- Rahardjo, M. 2017. *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. UIN Malang.
- Siagian, S. P. 1989. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Syahza, A. 2011. Percepatan Ekonomi Melalui Pembangunan Perkebunan Kelapa Sawit. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 12: 297-310.

- Syahza, A., & Suarman. 2013. Strategi Pengembangan Daerah Tertinggal Dalam Upaya Percepatan Pembangunan Ekonomi Pedesaan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 14: 126-139.
- Tangkumahat, F. V., Panelewen, V. V. J., & Mirah, A. D. P. 2017. Dampak Program Dana Desa Terhadap Pembangunan dan Ekonomi di Kecamatan Pineleng Kabupaten Minahasa. *Agri-SosioEkonomi Unsrat*, 13: 335-342.
- Tresnajaya, T. J., & Juliarini, A. 2015. Dana Desa Pendorong Sistem Perekonomian Indonesia Baru yang Mengacu pada Keunggulan Kompetitif sebagai Barometer Perubahan Sistem Perekonomian Dunia. *Proceeding Pertemuan Ilmiah Tahunan (PIT) ke-2 IWI Prov. Banten*: 406-425.
- Walukow, M. I., Kalangi, L., & Pinatik, S. 2017. Analisis Perencanaan Pengelolaan Keuangan Desa Sesuai Dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 di Desa Kauneran I Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 12: 266–275.
- Yin, R. K. (2019). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Yusuf, A. E. (2014). Dampak Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Individu. *Jurnal Humaniora*, 5: 494-500.