



**STRATEGI PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
DALAM PENGUATAN OTONOMI DESA BERDASARKAN
UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2014 TENTANG DESA
(Studi Penguatan Sumber Daya Manusia Pemerintah Desa
Dalam Pengelolaan Keuangan Desa)**

LAPORAN PENELITIAN KELOMPOK

Oleh.

**DR. MUHADAM LABOLO, MSI
DR. FRANS DIANE, MSI
DRA. NURBAITI, MM**

INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

Jakarta, 2016

KATA PENGANTAR



Segala Puji kepada Allah SWT yang memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga membuka hati dan fikiran tim peneliti untuk menyusun Laporan Penelitian Kelompok yang berjudul Strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam Penguatan Otonomi Desa Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Studi Penguatan SDM Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Keuangan Desa) ini dengan baik dan tepat waktu.

Laporan penelitian yang harapannya dapat memberikan banyak kontribusi ini tentunya tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak secara materil maupun non materil. Oleh sebab itu, dengan penghormatan yang tinggi, tim peneliti menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Ermaya Suradinata selaku Gubernur Institut Pemerintahan dalam Negeri;
2. Kepala Lembaga Penelitian IPDN, Prof. Wirman Syafri beserta staf yang banyak memberikan bantuan kepada tim peneliti;
3. Bupati dan Wakil Bupati Indramayu Hj. Anna Sophanah dan H. Supendi yang berkenan memberikan izin kepada tim peneliti untuk melakukan penelitian di Kabupaten Indramayu;
4. Para Camat dan Kuwu di Kabupaten Indramayu yang telah meluangkan waktu untuk melakukan wawancara, observasi bersama

serta memberikan beberapa dokumen penting terkait pengelolaan keuangan desa yang dibutuhkan oleh tim peneliti;

5. Pihak-pihak lain yang tak dapat disebutkan satu persatu yang selalu memberikan dukungan berupa energi positif kepada peneliti.

Laporan penelitian akan bernilai tinggi jika selalu dikembangkan dan disempurnakan oleh penelitian-penelitian selanjutnya. Oleh sebab itu, tim peneliti dengan terbuka menerima kritik dan saran positif agar ke depan laporan ini jauh lebih baik dan bermanfaat.

Jakarta, Juni 2016

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | iii |
| DAFTAR TABEL | vi |
| DAFTAR GAMBAR | vii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2 Permasalahan | 9 |
| 1.2.1 Identifikasi Masalah | 9 |
| 1.2.2 Pembatasan Masalah | 10 |
| 1.2.3 Rumusan Masalah | 11 |
| 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian | 11 |
| 1.3.1 Maksud Penelitian | 11 |
| 1.3.2 Tujuan Penelitian | 12 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 13 |
| 1.4.1 Kegunaan Teoritis | 13 |
| 1.4.2 Kegunaan Praktis | 13 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN | |
| 2.1 Kajian Teoritis | 15 |
| 2.1.1 Strategi | 15 |
| 2.1.1.1 Analisis SWOT | 16 |
| 2.1.2 Penguatan Otonomi Desa dan Penguatan SDM | 18 |
| 2.1.2.1 Penguatan | 18 |
| 2.1.2.2 Otonomi Desa | 18 |
| 2.1.2.3 Penguatan SDM | 20 |
| 2.2 Kajian Normatif | 22 |
| 2.2.1 UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa | 22 |
| 2.2.2 Permendagri No. 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa | 25 |
| 2.3 Kerangka Pemikiran | 32 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Desain Penelitian | 33 |
| 3.2 Data yang Diperlukan | 34 |
| 3.3 Informan dan Cara Menentukannya | 37 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.4 | Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data | 39 |
| 3.4.1 | Teknik dan Instrumen Wawancara | 40 |
| 3.4.2 | Teknik dan Instrumen Observasi | 41 |
| 3.4.3 | Teknik dan Instrumen Studi Dokumentasi | 43 |
| 3.6 | Teknik Analisis Data | 44 |
| 3.7 | Lokasi dan Jadwal Penelitian | 50 |
| 3.7.1 | Lokasi Penelitian | 50 |
| 3.7.2 | Jadwal Penelitian | 50 |

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.1. | Gambaran Umum Kabupaten Indramayu | 52 |
| 4.1.1 | Pemerintahan | 54 |
| 4.1.2 | Agama | 55 |
| 4.1.3 | Kesehatan dan Keluarga Berencana | 55 |
| 4.1.4 | Pendidikan | 56 |
| 4.1.5 | Tanaman dan Pangan | 56 |
| 4.1.6 | Peternakan | 57 |
| 4.1.7 | Perikanan | 57 |
| 4.1.8 | Kehutanan | 58 |
| 4.1.9 | Industri | 58 |
| 4.1.10 | Ketenagakerjaan | 58 |
| 4.1.11 | Keuangan Daerah | 58 |
| 4.1.12 | Lembaga Keuangan | 61 |
| 4.1.13 | Produk Domestik Regional Bruto | 62 |
| 4.1.14 | Jumlah dan Laju Pertumbuhan Penduduk | 63 |
| 4.1.15 | Kepadatan penduduk | 64 |
| 4.1.16 | Komposisi Penduduk Laki-laki dan Perempuan | 65 |
| 4.2 | Pengelolaan Keuangan Desa | 67 |
| 4.3 | Urgensi Penguatan SDM dalam Rangka Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Indramayu | 86 |
| 4.3.1 | Penguatan Pengetahuan | 86 |
| 4.3.2 | Penguatan Pemahaman | 88 |
| 4.3.3 | Penguatan Aplikasi | 91 |
| 4.3.4 | Penguatan Sintesis | 94 |
| 4.3.5 | Penguatan Analisis | 95 |
| 4.3.6 | Penguatan Evaluatif | 97 |
| 4.4 | Faktor Pendukung dan Penghambat Penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa | 102 |
| 4.5 | Strategi Penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa Melalui Analisis SWOT | 106 |

| | | |
|-----------------------------|---|------------|
| 4.6 | Upaya untuk Mengimplementasikan Strategi Penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa | 108 |
| 4.6.1 | Strategi SO Pendampingan Secara Intensif Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa | 108 |
| 4.6.2 | Strategi WO <i>Capacity Building</i> bagi Pengelola Keuangan Desa | 109 |
| 4.6.3 | Strategi WO Mengintensifkan Sosialisasi Peraturan Perundangan Tentang Keuangan kepada Pemerintahan Desa · | 113 |
| 4.6.4 | Strategi WT Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Lokal ·· | 113 |
| BAB V | | |
| PENUTUP | | 117 |
| 5.1 | Kesimpulan | 117 |
| 5.2 | Saran | 118 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 120 |

DAFTAR TABEL

| Tabel : | Halaman |
|---|---------|
| 3.1 Matriks SWOT | 49 |
| 3.2 Jadwal Kegiatan Penyusunan Penelitian Kelompok Tahun Akademik 2016-2017 | 51 |
| 4.1 Produk Sertifikat Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Indramayu..... | 53 |
| 4.2 Realisasi Pendapatan APBD Kabupaten Indramayu Tahun Anggaran 2014..... | 59 |
| 4.3 Realisasi Belanja APBD Kabupaten Indramayu Tahun Anggaran 2014..... | 60 |
| 4.4 Realisasi Pembiayaan APBD Kabupaten Indramayu Tahun Anggaran 2014..... | 61 |
| 4.5 Penduduk Kabupaten Indramayu 1990-2014..... | 63 |
| 4.6 Prioritas Penggunaan Dana Desa..... | 72 |
| 4.7 Tahapan Penyaluran Dana Desa..... | 73 |
| 4.8 Matriks SWOT | 107 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar : | Halaman |
|---|---------|
| 2.1 Kerangka Pemikiran | 32 |
| 3.1 Diagram Analisis SWOT | 48 |
| 4.1 Luas Tanah Sawah dan Tanah Kering Kabupaten Indramayu | 52 |
| 4.2 Kepadatan Penduduk per KM ² di Kabupaten Indramayu Tahun 2012 | 65 |
| 4.3 Sex Ratio Penduduk Kabupaten Indramayu Tahun 2014..... | 66 |
| 4.4 Dasar Hukum Pengelolaan Keuangan Desa..... | 67 |
| 4.5 Siklus Pengelolaan Berdasarkan UU Desa..... | 68 |
| 4.6 Pengalokasian Dana Desa | 71 |
| 4.7 Pengalokasian Dana Desa (2)..... | 72 |
| 4.8 Mekanisme Umum Penyusunan Perencanaan Perdes tentang APBDes (PP 43/2014 Ps. 101-102)..... | 74 |
| 4.9 Penyusunan Perencanaan APBDes (UU Ps. 73 & Permendagri 113 Tahun 2014 Ps. 20-22) | 75 |
| 4.10 Evaluasi Rancangan Perdes tentang APBDes (Permendagri 113 Tahun 2014 Ps. 22-23) | 77 |
| 4.11 Pelaksanaan APBDes (Permendagri 113 Tahun 2014 Ps.27-31) | 79 |
| 4.12 Penatausahaan APBDes(Permendagri 113 Tahun 2014 Ps.35-36)..... | 81 |
| 4.13 Pelaporan Pelaksanaan APBDes (Permendagri 113 Tahun 2014 Ps. 37,40,41) | 82 |
| 4.14 Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBDes Permendagri 113 Tahun 2014 Ps. 38-42) | 83 |
| 4.15 Pelaporan dan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBDes Permendagri 113 Tahun 2014 Ps. 38-42) | 83 |
| 4.16 Penjatuhan Sanksi | 85 |
| 4.17 Aplikasi Keuangan Desa..... | 93 |
| 4.1.8 Siklus Lengkap Pengelolaan Keuangan Desa | 94 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengaturan eksistensi Desa melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 diakui dapat memberi peluang bagi tumbuhnya otonomi desa. Sejumlah tekanan dalam beberapa pasal tampak memberi diskresi yang memungkinkan otonomi desa tumbuh disertai beberapa syarat yang mesti diperhatikan oleh pemerintah desa, masyarakat desa, pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Syarat tersebut penting menjadi perhatian utama jika desa ingin dilihat benar-benar mengalami perubahan. Dari aspek kewenangan terdapat tambahan kewenangan desa selain kewenangan yang didasarkan pada hak asal usul sebagaimana diakui dan dihormati negara. Terdapat asas subsidiaritas yang melandasi undang-undang desa sehingga memberi keleluasaan dalam penetapan kewenangan berskala lokal dan pengambilan keputusan secara lokal untuk kepentingan masyarakat desa. Kewenangan lokal berskala desa adalah kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat desa yang telah dijalankan oleh desa atau mampu dan efektif dijalankan oleh desa, atau yang muncul karena perkembangan desa dan prakasa masyarakat desa, antara lain tambatan perahu, pasar desa, tempat pemandian umum, saluran irigasi, sanitasi lingkungan, pos pelayanan terpadu, sanggar seni dan belajar, serta perpustakaan desa, rembung desa dan jalan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengaturan eksistensi Desa melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 diakui dapat memberi peluang bagi tumbuhnya otonomi desa. Sejumlah tekanan dalam beberapa pasal tampak memberi diskresi yang memungkinkan otonomi desa tumbuh disertai beberapa syarat yang mesti diperhatikan oleh pemerintah desa, masyarakat desa, pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Syarat tersebut penting menjadi perhatian utama jika desa ingin dilihat benar-benar mengalami perubahan. Dari aspek kewenangan terdapat tambahan kewenangan desa selain kewenangan yang didasarkan pada hak asal usul sebagaimana diakui dan dihormati negara. Terdapat asas subsidiaritas yang melandasi undang-undang desa sehingga memberi keleluasaan dalam penetapan kewenangan berskala lokal dan pengambilan keputusan secara lokal untuk kepentingan masyarakat desa. Kewenangan lokal berskala desa adalah kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat desa yang telah dijalankan oleh desa atau mampu dan efektif dijalankan oleh desa, atau yang muncul karena perkembangan desa dan prakasa masyarakat desa, antara lain tambatan perahu, pasar desa, tempat pemandian umum, saluran irigasi, sanitasi lingkungan, pos pelayanan terpadu, sanggar seni dan belajar, serta perpustakaan desa, rembung desa dan jalan

desa. Konsekuensi dari penambahan kewenangan tersebut memungkinkan desa dapat mengembangkan otonomi yang dimiliki bagi kepentingan masyarakat setempat. Implikasinya desa dapat menggunakan sumber keuangan yang berasal dari negara dan pemerintah daerah untuk mengembangkan semua kewenangan yang telah ada, yang baru muncul, dan sejumlah kewenangan lain yang mungkin merupakan penugasan dari supradesa. Untuk mendukung pelaksanaan sejumlah kewenangan tersebut, desa dan kepala desa memiliki kewenangan yang luas guna mengembangkan otonomi asli melalui sumber keuangan yang tersedia. Sterilisasi desa dari perangkat desa yang berasal dari pegawai negeri sipil menjadi momentum bagi pemerintah desa untuk mengembangkan otonominya sesuai perencanaan yang diinginkan tanpa takut disensor ketat oleh sekretaris desa. Selain kewenangan berdasarkan hak asal-usul yang telah ada dan kewenangan berskala lokal, semua kewenangan tambahan yang ditugaskan oleh pemerintah daerah maupun pusat hanya mungkin dilaksanakan jika disertai pembiayaan yang jelas. Terkait dengan itu, undang-undang desa menentukan bahwa sumber keuangan desasecara umum berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan sumber lain yang sah. Jika diperkirakan pemerintah mampu menggelontorkan setiap desa sebanyak 10% dari total APBN, plus ADD sebesar 10% dari Pajak/Retribusi/DAU/DBH, ditambah Pendapatan Asli Desa dan sumbangan lain yang sah, maka setiap desa kemungkinan akan

mengelola dana diatas 1 Miliar perdesa pada 72.944 desa di Indonesia.¹ Dengan sumber keuangan yang relatif cukup dibanding kuantitas urusan yang akan dilaksanakan, desa sebetulnya dapat lebih fokus dalam mengintensifikasi pelayanan publik serta pembangunan dalam skala yang lebih kecil. Kenyataan tersebut setidaknya mendorong otonomi yang dimiliki untuk menjadikan semua urusan yang telah diakui dan dihormati negara, ditambah urusan skala lokal bukan sekedar pajangan tetapi akumulasi dari seluruh aset yang memungkinkan desa bertambah kaya dengan modal yang dimilikinya. Sumber asli yang berasal dari desa dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan publik agar masyarakat dapat lebih efisien dan efektif dilayani oleh pemerintah desa. Penyelenggaraan pemerintahan desa selama ini menggambarkan rendahnya dukungan sarana dan prasarana sehingga pelayanan di desa tak maksimal. Kantor desa bahkan secara umum tak berfungsi kecuali pada waktu-waktu tertentu. Dalam banyak hal harus diakui, desa tertinggal dari berbagai aspek disebabkan rendahnya dukungan pemerintah daerah sekalipun hidup dalam semangat otonomi. Sementara sumber keuangan yang berasal dari APBN dapat diarahkan bagi kepentingan pembangunan desa. Tentu saja selain alokasi pembangunan yang berasal dari pemerintah, desa dapat mempercepat pembangunan infrastruktur dalam jangka panjang sehingga terjadi pembangunan desa yang berkelanjutan. Realitas

¹ Perkiraan ini berdasarkan hasil simulasi pendapatan desa dari dana perimbangan pada APBN tahun 2013 dan 2014 oleh Tim Pansus RUU Desa DPR RI. Lihat *hand out* tentang *Materi Sosialisasi RUU Desa Tahun 2013*. Total pendapatan desa dari dana yang bersumber dari APBN untuk tahun 2013 berkisar Rp. 1.290.990.349, jumlah ini lebih rendah dibanding tahun 2014 yang diperkirakan berkisar Rp. 1.436.033.121 perdesa.

desa sejauh ini menunjukkan lemahnya pertumbuhan ekonomi, tingginya kemiskinan dan pengangguran sehingga menurunkan daya saing desa dibanding kota. Sumber keuangan negara setidaknya berpeluang mendorong laju pertumbuhan ekonomi desa sehingga tak jauh ketinggalan dibanding kota. Sekalipun demikian alokasi APBN tidaklah merupakan wujud dari pendekatan *local state government* semata tetapi lebih merupakan tanggungjawab negara yang diamanahkan konstitusi. Demikian pula alokasi APBD bukanlah merupakan manifestasi dari pendekatan *local self government* semata, namun perintah undang-undang pemerintahan daerah. Jadi, sekalipun desa dalam undang-undang ini bersifat *self governing community*, namun negara dan pemerintah daerah tetap bertanggungjawab untuk mengakui, menghormati dan memelihara keberlangsungan pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat di desa. Bentuk pengakuan negara terhadap desa dapat dilihat dari pengakuan atas realitas keberagaman desa di berbagai daerah (asas rekognisi). Sedangkan konkritisasi dari penghormatan negara terhadap desa adalah terbukanya kran alokasi negara secara langsung yang akan dikelola desa (asas subsidiaritas). Penggunaan kedua asas tersebut sekalipun didahului oleh pengakuan konstitusi atas keragaman dan batasan desa dalam pengertian umum (desa, desa adat dan atau nama lain), setidaknya menjadi pijakan konkrit dalam pengaturan desa lebih lanjut di tingkat daerah masing-masing.

Terkait postur organisasi pemerintahan desa, batasan pemerintahan desa terdiri dari kepala desa dan perangkat desa semata

tanpa posisi Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Batasan tersebut berbeda jika dibandingkan dengan pengaturan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 dimana pemerintahan desa terdiri dari kepala desa dan BPD. Pemisahan posisi kepala desa beserta perangkatnya dari BPD memungkinkan pemerintahan desa lebih efektif dalam melaksanakan otonomi desa selain kewajiban dari supradesa. Pengalaman menunjukkan bahwa kolektivitas kepala desa dan BPD sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa sulit dilaksanakan karena kedua lembaga tak selalu sejalan dalam penetapan dan pelaksanaan kebijakan. Terpisahnya posisi BPD memungkinkan pemerintah desa dapat lebih leluasa mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri tanpa pengawasan ketat BPD yang selama ini relatif sulit hidup sekamar dengan pemerintah desa. Bias dari kondisi semacam itu tak jarang membuat desa kurang dinamis, bahkan statis karena saling menunggu persetujuan yang berlarut-larut. Selain itu separasi semacam itu bertujuan untuk menciptakan pemerintahan desa yang lebih modern, dimana secara politik terjadi diferensiasi antara desainer kebijakan (BPD) dan implementator kebijakan (kepala desa). BPD setidaknya mewakili masyarakat yang dipilih secara demokratis untuk membahas suatu kebijakan sebelum dilaksanakan oleh pemerintah desa. Kebijakan desa dimulai dari tahap perencanaan, implementasi dan evaluasi. Perencanaan desa merupakan perencanaan jangka menengah yang dijabarkan dalam bentuk perencanaan pembangunan tahunan. Perencanaan desa dapat dikembangkan sejalan dengan periodisasi kepemimpinan kepala desa

yang dapat mencapai tiga kali masing-masing selama enam tahun. Artinya, perencanaan menengah desa dapat berjalan selama 18 tahun bergantung pada elektabilitas kepala desa. Dengan demikian selama periodisasi yang relatif lebih lama dibanding kepala daerah yang hanya dua periode, desa dengan sendirinya berpeluang meletakkan perencanaan secara berkelanjutan melalui prioritas yang disepakati bersama masyarakat setempat.

Dalam kerangka pelaksanaan pembangunan desa membutuhkan partisipasi aktif masyarakat. Peluang bagi pengembangan otonomi desa yang demokratis tampak terbuka lebar dimana masyarakat berhak memperoleh informasi, melakukan pemantauan serta melaporkan semua aktivitas yang dinilai kurang transparan kepada pemerintah desa dan BPD. Proses semacam ini merupakan bentuk pembelajaran partisipasi demokrasi melalui siklus perencanaan, implementasi dan evaluasi pembangunan di desa. Dengan demikian tercipta mekanisme *bottom up* yang senyatanya, bukan rekayasa musyawarah pembangunan desa seperti yang terjadi selama ini. Pembangunan desa sejauh ini tak memperlihatkan hasil signifikan karena tak jelas darimana sumber penunjangnya. Alokasi dana desa yang semestinya terjadi tampak bergantung pada kemurahan hati pemerintah daerah. Sementara pendapatan asli desa menyusut hingga tak bersisa akibat meresapnya peraturan daerah hingga ke kawasan desa yang paling strategis. Dalam regulasi inilah pembangunan desa diharapkan dapat ditopang lewat aset desa termasuk sumber keuangan desa dan Badan Usaha Milik Desa

(BUMD). Aset Desa dapat berupa tanah kas desa, tanah ulayat, pasar desa, pasar hewan, tambatan perahu, bangunan desa, pelelangan ikan, pelelangan hasil pertanian, hutan milik desa, mata air milik desa, pemandian umum, dan aset lainnya milik desa. Sumber keuangan desa berasal dari pendapatan asli desa, negara, pemerintah daerah dan pendapatan lain yang sah. Sedangkan BUM desa dapat digunakan untuk pengembangan usaha, pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam anggaran pendapatan dan belanja desa. Pembangunan desa juga meliputi upaya pengembangan kawasan desa dengan maksud untuk mempercepat dan meningkatkan kualitas pelayanan, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Desa memiliki hak untuk dilibatkan dalam perencanaan makro pemerintah daerah sehingga desa tak sekedar menjadi objek pembangunan semata. Selain itu desa berhak memperoleh akses informasi yang dapat dikelola bagi kepentingan *stakeholders* terkait. Hal itu mendukung terciptanya proses pemerintahan yang lebih transparan dalam kerangka *good governance*. Lebih dari itu peluang pengembangan otonomi memungkinkan desa dapat meluaskan pembangunan melalui strategi kerjasama dengan desa lain yang saling menguntungkan. Sejumlah problem diatas tampaknya menjadi masalah sejumlah kabupaten di Indonesia, termasuk salah satunya Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat.

Kabupaten Indramayu terdiri atas 31 kecamatan yang dibagi menjadi sejumlah 313 desa dan kelurahan. Pusat pemerintahannya terletak di Kecamatan Indramayu yang berada di pesisir Laut Jawa. Kabupaten Indramayu saat ini memiliki desa sebanyak 302 desa dan 11 kelurahan. Desa/Kelurahan tersebut tersebar di 31 kecamatan, di mana pada tahun 2005 telah terjadi pemekaran wilayah yang menghasilkan 3 kecamatan baru, yaitu Kecamatan Tukdana, Pasekan dan Patrol. Seperti kabupaten lainnya di Jawa Barat, Kabupaten Indramayu merupakan daerah yang cukup subur. Dari wilayah seluas 204.011 hektar, 41,90 persen merupakan tanah sawah. Sebagai lumbung beras di Jawa Barat, enam tahun terakhir (2001) Indramayu masih nomor satu dalam produksi padi se-Provinsi Jawa Barat. Produksi padi selama kurun waktu tersebut mencapai lebih dari satu juta ton per tahun. Produksi gabah dapat mencapai 1,2 juta ton per tahun.

Bupati Indramayu, Hj. Anna Sophanah pernah menyatakan pada Wakil Ketua MPR RI, Mahyudin ketika melakukan kunjungan kerja di Kabupaten Indramayu, (Selasa, tanggal 27 Oktober 2015). Berbagai persoalan daerah yang belum terselesaikan disampaikan Bupati Indramayu pada wakil rakyat tersebut. Bupati menjelaskan bahwa wilayah Kabupaten Indramayu yang didominasi oleh sektor pertanian merupakan potensi yang sangat besar sekali, namun di balik potensi besar itu memiliki sejumlah persoalan yang juga cukup besar dan berpengaruh pada kehidupan warganya. Untuk itu sebagai wakil rakyat yang ada di pusat diharapkan dapat membantu berbagai persoalan pertanian yang

muncul. "Saat ini masalah yang masih muncul adalah soal irigasi dan pembagian air tidak merata yang dilakukan oleh pengelola bendungan di Rentang," Selain pertanian, yang juga mendapatkan perhatian serius adalah masalah dana desa dimana pertanggungjawabannya bisa dilakukan hanya dengan selembar kertas. Keputusan Dirjen Pempdes pada Kementerian Dalam Negeri ini seharusnya sepaham pula dengan para penegak hukum yang ada di bawah sehingga ada persamaan persepsi dalam mengelola danadesa. Kualitas pemerintah desa saat ini tampaknya menjadi salah satu kekuatiran pemerintah Kabupaten Indramayu sehingga menjadi catatan kritis untuk mendapat perhatian lebih dari pemerintah pusat. Dari gambaran sepintas diatas, dan sesuai pilihan tema yang disodorkan oleh Litbang IPDN, kelompok peneliti bermaksud meneliti lebih jauh persoalan dimaksud dengan judul, Strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu Dalam Penguatan Otonomi Desa Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (Studi Penguatan SDM Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa).

1.2. Permasalahan

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Rendahnya dukungan sarana dan prasarana sehingga pelayanan di desa tak maksimal;

2. Secara umum kantor desa tak berfungsi kecuali pada waktu-waktu tertentu;
3. Lemahnya pertumbuhan ekonomi, tingginya kemiskinan dan pengangguran;
4. Relasi antara Kepala Desa dan BPD yang kurang baik dalam penetapan dan pelaksanaan kebijakan ditingkat desa;
5. Ketidakjelasan sumber penunjang yang mengakibatkan pembangunan desa tidak signifikan;
6. Pendapatan asli desa menyusut akibat meresapnya peraturan daerah hingga ke kawasan desa yang paling strategis;
7. Permasalahan irigasi dan pembagian air yang tidak merata oleh pengelola bendungan di Rentang; dan
8. Pertanggungjawabannya dana desa tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Luasnya permasalahan pada penelitian ini harus dibatasi sehingga penelitian tidak mengambang, fokus serta mendalam. Pembatasan masalah dilakukan mengingat waktu, tempat, ruang, materi serta kemampuan tim peneliti terbatas. Menimbang itu, penelitian ini akan dibatasi pada strategi pokok pemerintahan kabupaten indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun

2014 Tentang Desa (Studi Penguatan SDM Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Keuangan Desa).

1.2.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dengan fokus pada penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa?
2. Apakah faktor penghambat bagi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa khususnya penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa?
3. Apakah upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa khususnya penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud

Adapun maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui, memahami dan mendeskripsikan strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam

penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dengan fokus pada penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa.

1.3.2 Tujuan

Adapun tujuan umum yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk mengolah dan menganalisis data terkait. Secara khusus penelitian ini bertujuan:

1. Mengetahui strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dengan fokus pada penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa.
2. Mengetahui faktor penghambat strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dengan fokus pada penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa.
3. Mengetahui upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa khususnya penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Rumusan tentang kegunaan hasil penelitian merupakan konsekuensi logis dari kelanjutan tujuan penelitian.² Pada penelitian ini, kegunaan teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran dan memperbanyak khasanah ilmu pengetahuan terutama berkenaan dengan strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (Studi Penguatan SDM Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Keuangan Desa). Disamping itu diharapkan dapat memberikan nilai manfaat sebagai bahan action plan, acuan dan perbandingan dalam bentuk penelitian pendahuluan untuk topik sejenis.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pemerintahan Indramayu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong Pemerintahan Indramayu dalam menyusun, mempersiapkan dan melaksanakan strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa dengan fokus pada penguatan sdm pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa.

²*Ibid*

2. Bagi Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pemerintahan serta mampu memberikan sumbangan pemikiran beserta analisis kritis untuk kajian selanjutnya.

3. Bagi Penulis

Penelitian kelompok dibuat sebagai salah satu upaya untuk pengembangan kompetensi penulis sebagai dosen dalam merespon berbagai hal faktual serta yang layak untuk didalami pada suatu daerah tertentu untuk kemudian diteliti dan dianalisa. Disamping itu untuk meningkatkan serta mengasah kemampuan penulis untuk menuangkan ide dan gagasannya dalam bentuk karya ilmiah serta sebagai pegangan penulis sebagai dosen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Strategi

Kusdi mengarahkan pemahaman bahwa strategi disusun dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan, sekaligus mempertahankan dan memperluas aktivitas organisasi pada bidang-bidang baru dalam rangka merespons lingkungan.³ Pengertian strategi dapat mengacu pada pendapat Rangkuti yang mendefinisikannya sebagai perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya".⁴

Tidak jarang, pihak instansi pemerintahan sendiri tidak dapat membedakan antara strategi dengan tujuan. Robbins dalam Kusdi telah membedakannya dengan mengatakan bahwa tujuan-tujuan organisasi (*goals*) mengacu pada tujuan-tujuan akhir organisasi (*ends*), sementara strategi mengacu pada tujuan-tujuan akhir (*ends*) dan cara-cara mencapainya (*means*). Dari segi penekanannya, tujuan-tujuan organisasi lebih mengacu ke dalam (*internal*), yaitu apa-apa yang ingin dicapai berdasarkan kapabilitas dan sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sementara strategi lebih menekankan keluar (*eksternal*), yaitu bagaimana mencocokkan kapabilitas dan sumber daya internal (kelemahan dan

³Kusdi. Teori Organisasi dan Administrasi. (Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2009), hal. 87

⁴Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000) hal. 3

kekuatan organisasi), dengan peluang dan ancaman lingkungan sedemikian rupa agar tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai.⁵

Dalam rangka merumuskan strategi yang baik maka peneliti menggunakan analisis SWOT untuk dapat memetakan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang kemudian akan ditentukan isu-isu strategisnya. Oleh sebab itu peneliti menggunakan *Litmus Test* oleh Bryson untuk mengukur tingkat kestrategisan dari isu-isu tersebut.

2.1.1.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT dicetuskan oleh Albert Humprey pada dasawarsa 1960-1970an. Analisis SWOT merupakan alat formulasi strategi dan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Menurut salah satu pakar SWOT Indonesia, Rangkuti mendefinisikan Analisa SWOT sebagai berikut:⁶

"Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman".

Penelitian ini juga dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, yaitu dengan membandingkan antara faktor internal yaitu *Stenght* dan *Weakness* dengan faktor eksternal *Oppurtunites* dan

⁵ Kusdi. *Op Cit.*, hal. 93

⁶Rangkuti. *Op Cit.*,hal 17

Threats.⁷ Rangkuti dalam bukunya menjelaskan Analisis SWOT sebagai berikut:⁸

1. Kekuatan (*Strengths*)
Merupakan kondisi organisasi yang mampu untuk melakukan semua tugasnya secara baik dikarenakan semua sarana dan prasarana sangat mencukupi.
2. Kelemahan (*Weakness*)
Dipandang sebagai analisis lingkungan internal yang membantu manajemen mengetahui adanya kelemahan atau penyimpangan yang membuat posisi organisasi tidak menguntungkan.
3. Peluang (*Opportunities*)
Bagian dari analisis lingkungan eksternal yang membantu manajemen mencari dan mengetahui apa saja yang menjadi peluang dan kesempatan bagi organisasi dalam meraih tujuan.
4. Ancaman (*Threats*)
Yaitu bagian dari analisis lingkungan eksternal organisasi yang membantu manajemen untuk mengetahui tantangan yang akan dan telah dihadapi perusahaan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan yang tidak menguntungkan di luar organisasi.

Alasan peneliti menggunakan Analisis SWOT adalah karena instrumen klasik ini cukup juga banyak digunakan untuk memetakan kelemahan dan kekuatan internal serta eksternal secara sekaligus. Disamping itu, materi yang berkenaan dengan analisis ini lebih banyak sehingga memudahkan peneliti untuk memetakan strategi Pemerintah Kabupaten Indramayu yang diarahkan dalam penguatan Otonomi Desa berdasarkan Undang-undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa dengan fokus Penguatan SDM Desa dalam Pengelolaan Keuangan Desa.

⁷*Ibid.*, hal. 19

⁸*Ibid.*, hal. 18

2.1.2. Penguatan Otonomi Desa dan Penguatan SDM

2.1.2.1. Penguatan

Teori penguatan menjelaskan bahwa perilaku adalah fungsi dari akibat. Disamping itu teori ini juga mengatakan bahwa perilaku itu ditimbulkan dari luar. Apa yang mengendalikan perilaku adalah penguat, akibat yang bila diberikan dengan segera setelah perilaku tertentu dilakukan, meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku tersebut akan diulang.⁹ Kunci teori penguatan ialah mengabaikan faktor-faktor seperti sasaran, harapan, dan kebutuhan. Sebagai gantinya, teori itu hanya memusatkan perhatian pada apa yang terjadi dengan seseorang ketika ia mengambil tindakan tertentu.¹⁰ Penguatan dalam hal ini adalah kaitannya dengan penguatan otonomi desa yang sesuai dengan Undang-undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa. Lebih rinci lagi, penguatan otonomi desa tersebut dengan memusatkan titik perhatian pada penguatan SDM pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa, yaitu di Pemerintahan Kabupaten Indramayu.

2.1.2.2. Otonomi Desa

Secara etimologi kata desa berasal dari bahasa Sanskerta, "*deca*" yang berarti tanah air, tanah asal, atau tanah kelahiran. Dari perspektif geografis, desa atau *village* diartikan sebagai "*a groups of houses or shops in a country area, smaller than a town*". Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan hak asal-usul dan adat istiadat yang diakui

⁹Robbins, S dan Coulter, M. Manajemen. (Edisi Kedelapan, Penerbit PT Indeks: Jakarta, 2007).

¹⁰*Ibid*

dalam Pemerintahan Nasional dan berada di Daerah Kabupaten. Desa menurut pandangan Widjaja dalam bukunya yang berjudul "Otonomi Desa" menyatakan bahwa "Desa adalah sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa. Landasan pemikiran dalam mengenai Pemerintahan Desa adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat".¹¹

Widjaja kemudian juga menjelaskan bahwa otonomi desa merupakan otonomi asli, bulat, dan utuh serta bukan merupakan pemberian dari pemerintah.¹² Sebaliknya pemerintah berkewajiban menghormati otonomi asli yang dimiliki oleh desa tersebut. Sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak istimewa, desa dapat melakukan perbuatan hukum baik hukum publik maupun hukum perdata, memiliki kekayaan, harta benda serta dapat dituntut dan menuntut di muka pengadilan.

Pada pelaksanaan hak, kewenangan dan kebebasan dalam penyelenggaraan otonomi desa harus tetap menjunjung nilai-nilai tanggungjawab terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan menekankan bahwa desa adalah bagian yang tidak terpisahkan dari bangsa dan negara Indonesia. Pelaksanaan hak, wewenang dan kebebasan otonomi desa menuntut tanggungjawab untuk memelihara integritas, persatuan dan kesatuan bangsa dalam ikatan Negara Kesatuan

¹¹Haw Widjaja. Titik Berat Otonomi Pada Daerah Tingkat II. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada,2003)., hal.3

¹²*Ibid.*, hal. 165

Republik Indonesia dan tanggungjawab untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat yang dilaksanakan dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹³

Berdasarkan dengan defnisi dan penjelasan mengenai penguatan dan otonomi desa yang telah dijelaskan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penguatan otonomi desa adalah pemusatan perhatian atau titik fokus serta pengumpulan kekuatan (*power*) pada otonomi desa yang merupakan otonomi asli, bulat, dan utuh serta bukan merupakan pemberian dari pemerintah namun tetap harus dihormati dan dihargai pemerintah. Tentu saja yang sangat berperan dalam pencapaian penguatan otonomi desa adalah SDM sebagai pelaku dalam melakukan pengelolaan keuangan desa, agar keuangan yang dimaksud akan dapat mencapai cita-cita otonomi desa berupa pembangunan yang akan meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan desa di Pemerintahan Kabupaten Indramayu.

2.1.2.3. Penguatan SDM

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenar-benarnya. Banyak defenisi yang dapat digunakan untuk mendefenisikan sumber daya manusia. Menurut Susilo¹³ sumber daya manusia adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan

¹³*Ibid.*, hal. 166

tujuannya".¹⁴ "Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan", sebagaimana yang dikemukakan oleh David Ulrich dalam Mathis dan Jackson.¹⁵

Sumber daya manusia yang berkualitas bagi Tambunanakan menentukan kejayaan atau kegagalan dalam persaingan.¹⁶ Nilai sumber daya manusia adalah jumlah nilai dari sumber daya manusia pada sebuah organisasi yang dapat juga disebut sebagai modal intelektual yang terdiri dari orang-orang dalam organisasi, kemampuan yang mereka miliki, dan menggunakannya dalam pekerjaan mereka. Sehingga bagian terpenting dari peningkatan nilai sumber daya manusia adalah dengan mendayagunakan semua bakat-bakat orang-orang yang ada dalam organisasi dan mengambil yang terbaik dari populasi yang bervariasi di luar organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus memaksimalkan kapabilitas sumber daya manusia yang bervariasi. Ditambahkan, praktisi sumber daya manusia haruslah orang-orang yang meyakinkan semua tenaga kerja tanpa melihat latar belakang mereka, menyediakan kesempatan untuk mengembangkan kapabilitas mereka "sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson.¹⁷ Begitu juga dengan pemerintahan, apabila di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang

¹⁴Susilo Martoyo. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kelima, Bina Aksara, Bandung 2002), hal. 3

¹⁵Mathis, dan Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama, Cetakan Pertama*. (Yogyakarta : Salemba Empat), hal. 4

¹⁶Tambunan, Tulus. *Perekonomian Indonesia*. Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta., 2003), hal. 15

¹⁷Mathis, dan Jackson. *Op Cit.*, hal. 29

berkualitas tentu akan menjadikan daerah tersebut berjaya. Dengan demikian, maka penguatan SDM dapat dipahami sebagai pemusatan perhatian dengan meningkatkan kekuatan pada SDM dengan memaksimalkan modal intelektual, kemampuan (*skill*) yang dimiliki, mendayagunakan semua bakat-bakat serta memaksimalkan kapabilitas sumber daya manusia, tanpa melihat latar belakang mereka dengan menyediakan kesempatan untuk mengembangkan kapabilitas mereka. Mengadopsi dari pendapat Benyamin F. Bloom beberapa dimensi SDM *Knowledge* (pengetahuan), *Comprehension* (kemampuan pemahaman), *Application* (kemampuan pemahaman aplikasi), *Analysis* (kemampuan berpikir analisis), *Synthesis* (kemampuan berpikir sintesis) dan *Evaluation* (kemampuan berpikir evaluatif) sehingga diharapkan mampu untuk melakukan pengelolaan keuangan desa dengan baik, efektif dan efisien.

2.1. Kajian Normatif

2.2.1 Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa

Diterangkan pada Bab I, pasal 1 dalam undang-undang ini pada ayat (1) dimana pengertian desa 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/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik

Indonesia. Pemerintahan Desa pada ayat (2) adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selanjutnya pada ayat (3) Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa.

Pasal 18 pada regulasi ini menjelaskan mengenai kewenangan desa yang meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa. Dan menurut Pasal 19 Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa kewenangan desa mencakup: kewenangan berdasarkan hak asal usul; kewenangan lokal berskala Desa; kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah Daerah, Kabupaten/Kota; dan kewenangan lain yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah.

Berdasarkan pasal 72 yaitu:

- a. Ayat (1), sumber pendapatan desa terdiri dari PAD-Desa, alokasi APBN, Bantuan Keuangan dari APBD Provinsi, Bantuan Keuangan dari APBD kabupaten/kota, bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota, Alokasi Dana Desa(ADD) yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima kabupaten/kota, hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga dan lain-lain pendapatan desa yang sah;
- b. Ayat (3), bagian hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c paling sedikit 10% (sepuluh perseratus) dari pajak dan retribusi daerah;

- c. Ayat (4), Alokasi dana Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d paling sedikit 10% (sepuluh perseratus) dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah setelah dikurangi Dana Alokasi Khusus;
- d. Ayat (6) Bagi Kabupaten/Kota yang tidak memberikan alokasi dana Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (4), Pemerintah dapat melakukan penundaan dan/atau pemotongan sebesar alokasi dana perimbangan setelah dikurangi Dana Alokasi Khusus yang seharusnya disalurkan ke Desa;
- e. Dari sumber DD saja yang diperkirakan pendapatan rata-rata perdesa bisa mencapai Rp. 400 juta belum ditambah alokasi APBN dan bantuan APBD Provinsi/Kabupaten/Kota sert sumber lain sehingga pendapatan rata-rata perdesa dapat mencapai angka mendekati Rp. 1 milyar perdesa. Jumlah ini sangat fantastis di jumlah sebelumnya yang hanya Rp. 20 juta menjadi Rp. 1 milyar;
- f. Pemegang kekuasaan Pengelolaan Keuangan Desa adalah kepala desa yang karena jabatannya mempunyai kewenangan menyelenggarakan keseluruhan pengelolaan keuangan desa;
- g. Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD) adalah perangkat desa yang ditunjukkan oleh Kepala Desa untuk melaksanakan pengelolaan keuangan desa, yakni: (a) Sekretaris Desa; dan (b) perangkat Desa lainnya;
- h. Sekretaris desa berkedudukan selaku coordinator pelaksanaan pengelolaan Keuangan Desa, juga berperan selaku Kuasa Penggunaan Anggaran/Barang Desa dan bertanggung jawab kepada Kepala Desa;
- i. Desa wajib memiliki bendahara desa, yaitu: bendahara umum, bendahara penerimaan, bendahara pengeluaran dan bendahara barang yang hingga saat ini keberadaan bendahara tersebut belum ada di desa-desa dalam Kabupaten Bengkulu Selatan;
- j. Manajemen Pengelolaan Keuangan Desa tetap mengacu pada sistem pengelolaan keuangan negara, mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban.

Dengan kondisi aparatur pemerintah desa seperti minimnyakuantitas terutama kualitas, aparatur yang belum pernah mendapat pelatihan dan bimbingan secara insentif serta belum pernah menyusun APBDesa yang disesuaikan dengan kewenangan desa dan perencanaan desa maka desa-desa di Kabupaten Indramayu akan mengalami kesulitan dalam menyusun RAPB-Desa. Disampingitu,

kondisi di beberapa desa di Kabupaten Indramayu dimana sekretaris desa defenitifnya kosong. Padahal peran Sekretaris Desa berperan sebagai koordinator pelaksanaan pengelolaan keuangan desa juga berperan selaku kuasa penggunaan anggaran/ barang Desa (Sekdes harus PNS)

3.2.2 Permendagri 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa

Peraturan Menteri Dalam Negeri ini dicantumkan pada Bab 1 pasal 1 ayat (4) menjelaskan 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. Pada pasal yang sama yaitu ayat (5), Pengelolaan Keuangan Desa merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan desa. Diterakan pada Bab II, Asas Pengelolaan Keuangan Desa, pasal 2 ayat (2) dimana Pengelolaan keuangan desa dikelola dalam masa 1 (satu) tahun anggaran yakni mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember.

Berkaitan dengan kekuasaan pengelolaan keuangan desa, Pasal 3 dimana pad ayat (1), (2) dan (3) diterangkan bahwa Kepala Desa adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa dan mewakili Pemerintah Desa dalam kepemilikan kekayaan milik desa yang dipisahkan. Kepala Desa sebagai pemegang kekuasaan pengelolaan

keuangan desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1), mempunyai kewenangan:

- a. menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APBDesa;
- b. menetapkan PTPKD;
- c. menetapkan petugas yang melakukan pemungutan penerimaan desa;
- d. menyetujui pengeluaran atas kegiatan yang ditetapkan dalam APBDesa; dan
- e. melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban APBDesa.

Kepala Desa dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa, dibantu oleh PTPKD. Adapun PTPKD diterangkan pada pasal 4 ayat (1) terdiri dari Sekretaris Desa; Kepala Seksi; dan Bendahara Keputusan Kepala Desa. Dimana pada ayat (2) PTKPD ini berdasarkan Surat Keputusan Kepala Desa. Berikut keseluruhan tahapan pengelolaan keuangan desa seperti yang telah disebutkan pada Bab I pasal 1 ayat (6) Permendagri 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa:

- a. **Perencanaan (Bab V dari pasal 20 sampai pasal 23)**
 1. Sekretaris Desa menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa berdasarkan RKPDesa tahun berkenaan dan menyampaikan kepada Kepala Desa.
 2. Rancangan peraturan Desa tentang APBDesa disampaikan oleh Kepala Desa kepada Badan Permusyawaratan Desa untuk dibahas dan disepakati bersama.
 3. Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa disepakati bersama paling lambat bulan Oktober tahun berjalan.
 4. Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa yang telah disepakati bersama disampaikan oleh Kepala Desa kepada Bupati/Walikota melalui camat paling lambat 3 hari sejak disepakati untuk dievaluasi.
 5. Bupati/Walikota menetapkan hasil evaluasi Rancangan APBDesa paling lama 20 hari kerja sejak diterimanya Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa.
 6. Dalam hal Bupati/Walikota tidak memberikan hasil evaluasi dalam batas waktu yg ditentukan Peraturan Desa tersebut berlaku dengan sendirinya.

7. Dalam hal Bupati/Walikota menyatakan hasil evaluasi Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa tidak sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundangundangan yang lebih tinggi, Kepala Desa melakukan penyempurnaan paling lama 7 hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi.
 8. Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh Kepala Desa dan Kepala Desa tetap menetapkan Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa menjadi Peraturan Desa, Bupati/Walikota membatalkan Peraturan Desa dengan Keputusan Bupati/Walikota, sekaligus menyatakan berlakunya pagu APBDesa tahun anggaran sebelumnya.
 9. Dalam hal Pembatalan Kepala Desa hanya dapat melakukan pengeluaran terhadap operasional penyelenggaraan Pemerintah Desa.
 10. Kepala Desa memberhentikan pelaksanaan Peraturan Desa Paling lama 7 hari kerja setelah pembatalan dan selanjutnya Kepala Desa bersama BPD mencabut peraturan desa dimaksud.
 11. Bupati/walikota dapat mendelegasikan evaluasi Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa kepada camat atau sebutan lain.
 12. Ketentuan lebih lanjut mengenai pendelegasian evaluasi Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa kepada Camat diatur dalam Peraturan Bupati/Walikota.
- b. Pelaksanaan (Pasal 24 sampai dengan pasal 34)**
1. Semua penerimaan dan pengeluaran desa dalam rangka pelaksanaan kewenangan desa dilaksanakan melalui rekening kas desa.
 2. Khusus bagi desa yang belum memiliki pelayanan perbankan di wilayahnya maka pengaturannya ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota.
 3. Semua penerimaan dan pengeluaran desa harus didukung oleh bukti yang lengkap dan sah.
 4. Pemerintah desa dilarang melakukan pungutan sebagai penerimaan desa selain yang ditetapkan dalam peraturan desa.
 5. Bendahara dapat menyimpan uang dalam Kas Desa pada jumlah tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan operasional pemerintah desa.
 6. Pengaturan jumlah uang dalam kas desa ditetapkan dalam Peraturan Bupati/Wakota.
 7. Pengeluaran desa yang mengakibatkan beban APBDesa tidak dapat dilakukan sebelum rancangan peraturan desa tentang APBDesa ditetapkan menjadi peraturan desa.

8. Pengeluaran desa tidak termasuk untuk belanja pegawai yang bersifat mengikat dan operasional perkantoran yang ditetapkan dalam Perkades.
9. Penggunaan biaya tak terduga terlebih dulu harus dibuat Rincian Anggaran Biaya yang telah disahkan oleh Kepala Desa.
10. Pelaksana Kegiatan mengajukan pendanaan untuk melaksanakan kegiatan harus disertai dengan dokumen antara lain Rencana Anggaran Biaya.
11. Rencana Anggaran Biaya di verifikasi oleh Sekretaris Desa dan di sahkan oleh Kepala Desa.
12. Pelaksana Kegiatan bertanggungjawab terhadap tindakan pengeluaran yang menyebabkan atas beban anggaran belanja kegiatan dengan mempergunakan buku pembantu kas kegiatan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan didesa.
13. Berdasarkan rencana anggaran biaya pelaksana kegiatan mengajukan SPP kepada Kepala Desa.
14. SPP tidak boleh dilakukan sebelum barang dan atau jasa diterima.
15. Pengajuan SPP terdiri atas:
 - a. Surat Permintaan Pembayaran (SPP);
 - b. Pernyataan tanggungjawab belanja; dan
 - c. Lampiran bukti transaksi
16. Dalam pengajuan pelaksanaan pembayaran, Sekretaris Desa berkewajiban untuk:
17. meneliti kelengkapan permintaan pembayaran di ajukan oleh pelaksana kegiatan;
18. menguji kebenaran perhitungan tagihan atas beban APBdes yang tercantum dalam permintaan pembayaran;
19. menguji ketersediaan dana untuk kegiatan dimaksud; dan
20. menolak pengajuan permintaan pembayaran oleh pelaksana kegiatan apabila tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan.
21. Berdasarkan SPP yang telah di verifikasi Sekretaris Desa, Kepala Desa menyetujui permintaan pembayaran dan bendahara melakukan pembayaran.
22. Pembayaran yang telah dilakukan, selanjutnya bendahara melakukan pencatatan pengeluaran.
23. Bendahara desa sebagai wajib pungut pajak penghasilan (PPh) dan pajak lainnya, wajib menyetorkan seluruh penerimaan potongan dan pajak yang dipungutnya ke rekening kas negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
24. Pengadaan barang dan/atau jasa di Desa diatur dengan peraturan bupati/walikota dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundangundangan.
25. Perubahan Peraturan Desa tentang dapat dilakukan apabila terjadi:
26. keadaan yang menyebabkan harus dilakukan pergeseran antar jenis belanja;

27. keadaan yang menyebabkan sisa lebih perhitungan anggaran (SilPA) tahun sebelumnya harus digunakan dalam tahun berjalan;
28. terjadi penambahan dan/atau pengurangan dalam pendapatan desa pada tahun berjalan; dan/atau
29. terjadi peristiwa khusus, seperti bencana alam, krisis politik, krisis ekonomi, dan/atau kerusuhan sosial yang berkepanjangan;
30. perubahan mendasar atas kebijakan Pemerintah dan Pemerintah Daerah.
31. Perubahan APBDesa hanya dapat dilakukan 1 kali dalam 1 tahun anggaran.
32. Tata cara pengajuan perubahan APBDesa adalah sama dengan tata cara penetapan APBDesa.
33. Dalam hal Bantuan keuangan dari APBD Provinsi dan APBD Kabupaten/Kota serta hibah dan bantuan pihak ketiga yang tidak mengikat ke desa disalurkan setelah ditetapkannya Peraturan Desa tentang Perubahan APB Desa, perubahan diatur dengan Peraturan Kepala Desa tentang perubahan APBDesa.
34. Perubahan APBDesa diinformasikan kepada BPD.

c. Penatausahaan (Pasal 35 dan pasal 36)

1. Penatausahaan dilakukan oleh Bendahara Desa.
2. Bendahara Desa wajib melakukan pencatatan setiap penerimaan dan pengeluaran serta melakukan tutup buku setiap akhir bulan secara tertib.
3. Bendahara Desa wajib mempertanggungjawabkan uang melalui laporan pertanggungjawaban.
4. Laporan pertanggungjawaban disampaikan setiap bulan kepada Kepala Desa dan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya.
5. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran, menggunakan:
 - a. buku kas umum;
 - b. buku Kas Pembantu Pajak; dan
 - c. buku Bank.

d. Pelaporan (Pasal 37)

1. Kepala Desa menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati/Walikota berupa: – laporan semester pertama; dan – laporan semester akhir tahun.
2. Laporan semester pertama berupa laporan realisasi APBDesa.
3. Laporan realisasi pelaksanaan APBDesa disampaikan paling lambat pada akhir bulan Juli tahun berjalan.
4. Laporan semester akhir tahun disampaikan paling lambat pada akhir bulan Januari tahun berikutnya.

e. Pertanggung jawaban (Pasal 38 sampai dengan pasal 43)

5. Kepala Desa menyampaikan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati/Walikota setiap akhir tahun anggaran.
6. Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa, terdiri dari pendapatan, belanja, dan pembiayaan.
7. Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa ditetapkan dengan Peraturan Desa.
8. Peraturan Desa tentang laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa dilampiri:
 - a. format Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa Tahun Anggaran berkenaan;
 - b. format Laporan Kekayaan Milik Desa per 31 Desember Tahun Anggaran berkenaan; dan
 - c. format Laporan Program Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang masuk ke desa.
9. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa.
10. Laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa diinformasikan kepada masyarakat secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat.
11. Media informasi antara lain papan pengumuman, radio komunitas, dan media informasi lainnya.
12. Laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa disampaikan kepada Bupati/Walikota melalui camat atau sebutan lain.
13. Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa, disampaikan paling lambat 1 (satu) bulan setelah akhir tahun anggaran berkenaan.
14. Ketentuan lebih lanjut mengenai Pengelolaan Keuangan Desa diatur dalam Peraturan Bupati/Walikota.

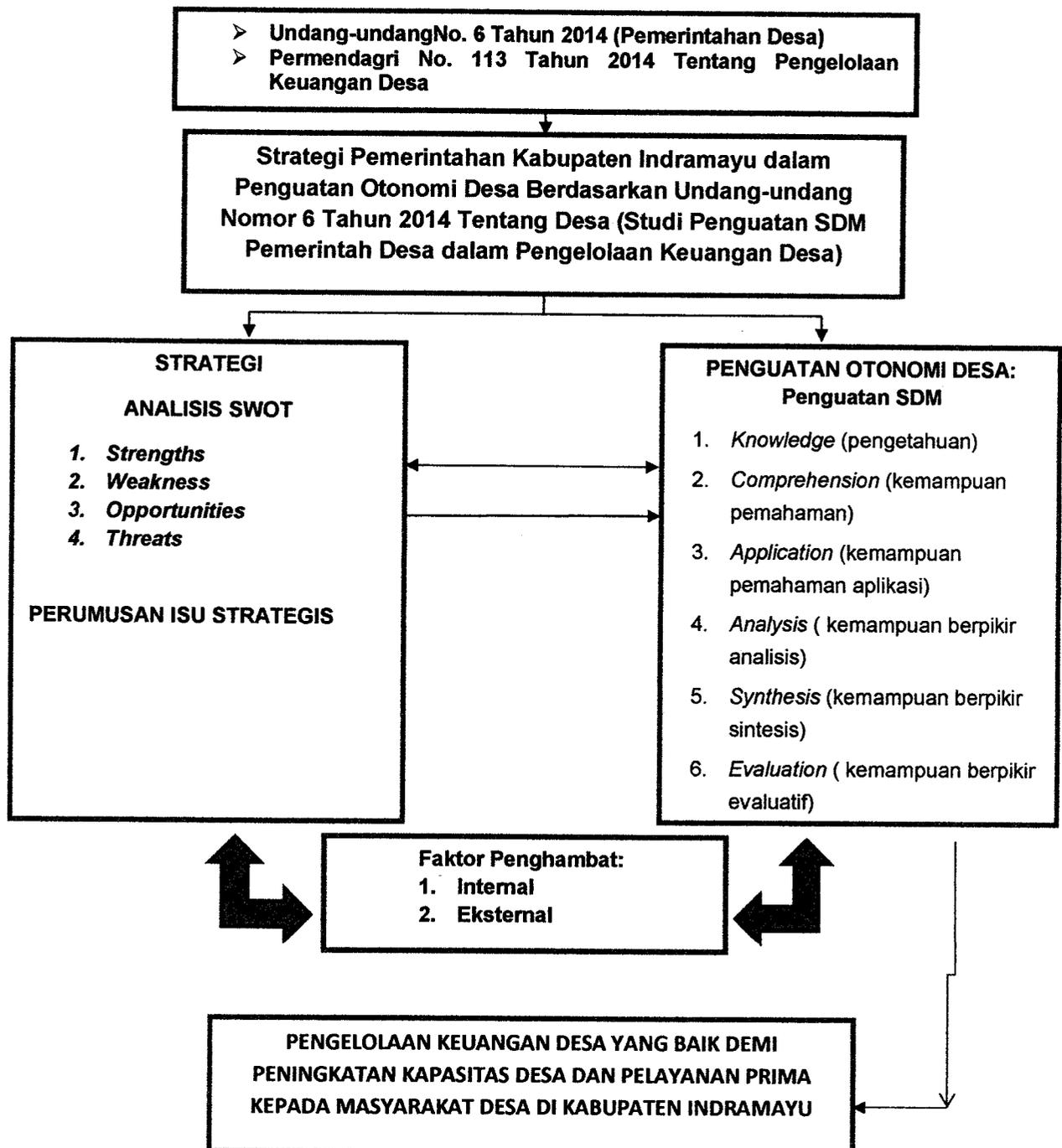
2.3 Kerangka Pemikiran

Suriasumantri dalam Sugiyono mengarahkan pemahaman bahwa kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan.¹⁸ Penelitian ini berangkat dari berbagai fenomena yang kemudian dikorelasikan dengan bermacam-macam teori dan normatif terkait. Peneliti kemudian memutuskan untuk menggunakan

¹⁸Sugiyono. *Op Cit.*, hal. 92

satu teori masing-masing variabel yang dinilai lebih relevan dan sesuai dengan fokus penelitian. Baik fakta, teori serta normatif yang telah dijelaskan secara terpisah kemudian diangkat dan disatukan dalam suatu pola yang dalam hal ini adalah kerangka pemikiran. Kerangka tersebut juga akan memudahkan peneliti maupun *user* yang lain untuk dapat melihat gambaran penelitian secara jelas dan singkat.

Adapun kerangka pemikiran ini dimulai dari normatif yang mendasari yaitu Undang-undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa, Permendagri No. 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Selanjutnya yang menjadi pokok pembahasan yaitu strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dengan fokus pada penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa. Dengan demikian maka harus ditetapkan cari mendapatkan strategi tersebut dengan analaisis SWOT oleh Rangkuti. Strategi itu tentu diarahkan untuk Penguatan Desa dengan fokus Penguatan SDM. Perlu untuk mengidentifikasi mengenai faktor-faktor penghambat baik internal dan eksternal berkaitan dengan strategi Pemerintahan Kabupaten Indramayu dalam penguatan otonomi desa berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dengan fokus pada penguatan SDM Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa. Sehingga akan diharapkan strategi tersebut akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2016)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Mc Millan mendefinisikan desain penelitian sebagai rencana dan struktur penyelidikan yang digunakan untuk memperoleh bukti-bukti empiris dalam menjawab pertanyaan penelitian.¹⁹ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga disebut penelitian kualitatif. Effendy mengarahkan pemahaman bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menjelaskan dan menganalisis perilaku manusia secara individual dan kelompok, prinsip atau kepercayaan, pemahaman atau pemikiran dan persepsi atau anggapan.²⁰

Karakteristik dari pendekatan kualitatif dikemukakan oleh Erickson dalam Stainback ialah dilakukan secara intensif dan peneliti berpartisipasi dalam waktu yang cukup lama di lapangan (*intensive, long term participation in field setting*), mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara rinci.²¹

Berkenaan penelitian ini menggunakan metode deskriptif, peneliti mengutip pendapat Nazir bahwa metode deskriptif adalah suatu metode

¹⁹J.H Mc. Millan dan S. Schumacher. *Research In Education: A Conceptual Introduction* (Addison Wesley Longman, Inc, 2001) hal. 102.

²⁰Khasan Effendy. *Memadukan Metode Kuantitatif Kualitatif*. (Bandung: CV. Indra Prahasta, 2010), hal.117.

²¹Susan Stainback & William Stainback. *Understanding & Conducting Qualitative Research* (Kendal/Hunt Publishing Company. Dubuque, Iowa, 1988), hal.78

dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.²² Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat, mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Data yang dikumpulkan melalui metode deskriptif menurut Moleong berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka.²³ Dengan demikian, penelitian ini akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran. Peneliti menganalisis data yang sangat kaya tersebut dan sejauh mungkin dalam bentuk aslinya. Selanjutnya pendekatan induktif merupakan cara berfikir untuk memberi alasan yang dimulai dengan pernyataan spesifik untuk menyusun argumentasi yang bersifat umum.

3.2 Data yang Diperlukan

Sumber data penelitian dinilai sebagai faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam menentukan metode penulisan data. Sumber data juga merupakan sumber yang diperlukan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Ada beberapa macam sumber data, yaitu: alam, masyarakat, instansi, perorangan, arsip, perpustakaan, dan sebagainya.²⁴ Adapun sumber data beserta penjelasannya mengacu pendapat Bungin yang dapat diuraikan sebagai berikut:²⁵

²²Mochamad Nazir. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia, 2011), hal. 54.

²³Lexy. J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung : Rosda, 2012), hal. 11.

²⁴Etta M. Sangadji dan Sopiah. *Metodologi Penelitian*. (Yogyakarta : ANDI, 2010) hal. 169

²⁵Burhan Bungin. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hal. 171

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Ada dua metode yang dapat digunakan dalam pengumpulan data primer, yaitu dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Metode Survei (*Survey Method*)

Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis serta memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subyek (responden) penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan.

Ada 2 teknik pengumpulan data dalam metode survei, yaitu:

1) Wawancara (*Interview*)

Yaitu teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Teknik wawancara dapat dilakukan dengan dua (2) cara, yaitu melalui tatap muka atau melalui telepon.

2) Kuisisioner (*Questionnaires*)

Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Kuisisioner dapat didistribusikan dengan dua cara, antara lain: kuisisioner secara personal (*personally administer questionnaires*) dan kuisisioner lewat pos (*mail questionnaires*).

b. Metode Observasi (*Observation Method*)

Metode observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Kelebihan metode observasi dibandingkan dengan metode survei adalah data yang dikumpulkan umumnya tidak terdistorsi, lebih akurat, dan bebas dari respons bias. Tipe-tipe observasi adalah sebagai berikut:²⁶

1) Observasi Langsung (*Direct Observation*)

Penggunaan observasi ini memungkinkan peneliti mengumpulkan data mengenai perilaku dan kejadian secara detail. Hasil yang diperoleh juga akan lebih akurat dan memerlukan biaya relatif lebih ekonomis.

2) Observasi Terhadap Perilaku dan Lingkungan Sosial

Tujuan observasi dalam banyak hal adalah memahami perilaku dan kejadian dalam lingkungan sosial. Ada dua (2) teknik observasi yang dapat digunakan pada penelitian terhadap lingkungan sosial, yaitu: *participant observation* dan *nonparticipant observation*.

3) *Content Analysis*

Content Analysis merupakan metode pengumpulan data

²⁶*Ibid.*, hal.172

penelitian melalui teknik observasi dan analisis terhadap isi atau pesan suatu dokumen.

4) Observasi Mekanik

Dalam keadaan tertentu terkadang dapat dilakukan dengan bantuan mesin dibandingkan dilakukan oleh manusia.

2. Data Sekunder

Data sekunder umumnya tidak dirancang secara spesifik untuk memenuhi kebutuhan suatu penelitian. Tipe-tipe data sekunder itu sendiri dapat dijelaskan sebagai berikut:²⁷

a) Data Internal

Berupa dokumen-dokumen akuntansi dan operasi yang dikumpulkan, dicatat, dan disimpan di suatu organisasi merupakan tipe data internal.

b) Data Eksternal

Data eksternal umumnya disusun oleh suatu entitas selain peneliti dari organisasi yang bersangkutan. Tipe data sekunder eksternal berdasarkan penerbitnya antara lain, berupa:

a) Buku, jurnal, atau berbagai bentuk terbitan secara periodik yang diterbitkan organisasi atau instansi tertentu

b) Terbitan yang dipublikasikan oleh instansi pemerintah

c) Terbitan yang dikeluarkan oleh media massa

Arikunto mengidentifikasi sumber data berupa tiga (3) tingkatan

huruf p dalam Bahasa Inggris yaitu:²⁸

p = *person*, sumber data berupa orang

p = *place*, sumber data berupa tempat

p = *paper*, sumber data berupa simbol

Adapun keterangan dari identifikasi sumber data diatas adalah sebagai berikut:

1. *Person* (Orang)

Yaitu sumber data berupa orang yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui atau wawancara jawaban tertulis melalui angket.

²⁷*Ibid.*, hal.173

²⁸Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta : Rineka Cipta, 2006),hal.78

2. *Place* (Tempat)

Sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Diam, misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud benda, warna dan lain-lain, sedangkan bergerak misalnya aktivitas.

3. *Paper* (Kertas)

Yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lain. Dalam pengertian ini paper bukan terbatas hanya pada kertas, asalkan memenuhi syarat cocok untuk penggunaan dokumentasi.

Pada pelaksanaan penelitian, peneliti akan menggunakan berbagai data terkait berupa data primer maupun sekunder yang tersedia baik di Pemerintahan Indramayu maupun ditempat lain yang terkait.

3.3 Informan dan Cara Menentukannya

Bungin berpendapat bahwa informan penelitian di dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperoleh. Menentukan informan bisa dilakukan apabila peneliti memahami masalah umum penelitian serta memahami pula anatomi masyarakat di mana penelitian itu dilaksanakan.²⁹ Penelitian kualitatif dimungkinkan menggunakan tiga prosedur yang dapat diuraikan sebagai berikut³⁰

1. Prosedur Purposif

Yaitu dengan cara menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian tertentu. Contohnya dengan menggunakan *key person*. Kunci dasar penggunaan prosedur ini adalah penguasaan informasi dari informan dan secara logika bahwa tokoh-tokoh kunci di dalam proses sosial selalu menguasai informasi yang terjadi di dalam proses sosial yang dimaksud.

2. Prosedur Kuota

Pada prosedur ini peneliti memutuskan informan saat merancang penelitian, berapa banyak orang dengan karakteristik yang

²⁹Bungin. *Op Cit.*, hal. 107

³⁰*Ibid.*, hal. 108

diinginkan. Misalnya memiliki pengalaman, tahu tentang atau memiliki wawasan ke dalam topik penelitian.

3. Prosedur *Snowball*

Disebut juga prosedur "rantai rujukan" atau prosedur *networking*. Informan yang pernah dikontak, penting menggunakan jaringan sosial mereka untuk merujuk peneliti kepada pihak yang berpotensi memberi informasi kepada peneliti. Prosedur *snowball* sering digunakan untuk mencari "informan tersembunyi," yaitu kelompok orang yang tidak mudah diakses para peneliti melalui strategi pengambilan informan lainnya. Apabila informan dengan karakter tertentu sulit ditemukan maka informan yang ditemui bersedia merujuk ke informan lain dan memungkinkan perkembangan mata rantai rujukan *snowball*. Namun peneliti harus memverifikasi kelayakan informan, untuk memastikan informasi yang diberikan adalah informasi akurat dan sesuai permasalahan penelitian.

Berdasarkan pembahasan diatas, peneliti memutuskan untuk menggunakan prosedur *snowball* dalam menetapkan informan yang dinilai dapat memberikan informasi yang dibutuhkan serta memberikan rujukan kepada informan lain yang dianggap *qualified*. Untuk penentuan jumlah masyarakat yang bertindak selaku pengadu, menggunakan prosedur *accidental*. Berdasarkan data dan wawancara pra penelitian, peneliti pada tahap awal menetapkan beberapa informan yaitu Bupati Kabupaten Indramayu, Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD), Badan Permusyawaratan Desa, Kepala Desa, Sekretaris Desa, Bendahara Desa, Kepala Seksi serta tokoh masyarakat desa di Kabupaten Indramayu.

Oleh karena menggunakan prosedur *snowball*, maka informan maupun jumlah dari informan itu sendiri dapat berkembang di lapangan.

3.4 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dipahami sebagai suatu cara memperoleh data dalam kegiatan penelitian, yaitu menentukan cara untuk mendapatkan data mengenai variabel-variabel. Sedangkan instrumen adalah alat bantu pada waktu penelitian yang menggunakan suatu metode.³¹ Teknik pengumpulan data ini menjadi sangat penting, karena dapat menentukan kualitas data yang diperoleh dan dikumpulkan.

Sejalan dengan basis paradigma *naturalistik-interpretatif*, pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Berkenaan dengan setting yang alamiah, maka teknik yang cocok untuk pengumpulan data adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), pengamatan (*observation*), dan studi dokumentasi (*document review*).³² Sesuai dengan pendapat Marshall dan Roosman yang menyatakan.³³

the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review (metode mendasar yang diandalkan oleh para peneliti kualitatif untuk mengumpulkan informasi adalah partisipasi dalam pengaturan, observasi langsung, wawancara mendalam, review dokumen)".

Selanjutnya peneliti mengacu pada pendapat Marshall berkenaan dengan teknik pengumpulan data berikut dengan instrumen penelitiannya masing-masing.

³¹Sangadji dan Sopiah. *Op Cit.*, hal. 149

³²Agus Sutisna. *Pendekatan Kualitatif dan Studi Kasus*. (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta), hal. 6

³³Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman. *Designing Qualitative Research, Second Edition*. (London : Sage Publications, International Educational and Profesional Publisher, 1995), hal.79

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan peneliti diantaranya adalah wawancara atau *interview*. Esterberg mendefinisikan wawancara sebagai berikut.³⁴

"a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic. (Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna mengenai suatu topik tertentu)".

3.4.1 Teknik dan Instrumen Wawancara

Teknik wawancara ini penting dalam penelitian kualitatif, karena dengan wawancara peneliti akan menemukan dan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam mengenai partisipan (narasumber) dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena sosial yang terjadi menurut persepsinya, dan hal mana tidak dapat dieksplorasi/ditemukan melalui teknik observasi.³⁵ Merujuk pada Esterberg, terdapat 3 (tiga) jenis wawancara, yaitu: Wawancara Terstruktur (*Structured Interview*), Wawancara Semiterstruktur (*Semistructured Interview*), dan Wawancara Tak Berstruktur (*Unstructured Interview*) dengan penjelasan berikut.³⁶

1. Wawancara Terstruktur adalah teknik yang dilakukan sedemikian rupa dengan mempersiapkan instrumen pengumpulan data berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya bahkan sudah disiapkan oleh peneliti. Digunakan jika peneliti telah mengetahui dengan pasti mengenai informasi yang ingin diperoleh.
2. Wawancara Semiterstruktur merupakan teknik wawancara yang lebih bebas dan terbuka, sehingga tidak memerlukan instrumen khusus yang ketat. Dalam teknik ini narasumber diberikan

³⁴Kristin G. Esterberg. *Qualitative Methods in Social Research*. (New York: Mc. Grow Hill, 2002), hal. 47

³⁵*Ibid*

³⁶*Ibid*

kebebasan menyampaikan jawaban/pendapat atau ide-idenya mengenai topik yang ditanyakan peneliti. Teknik ini termasuk dalam kategori *in-depth interview* (wawancara mendalam).

3. Wawancara Tak Berstruktur, suatu teknik wawancara bebas dimana peneliti tidak mempersiapkan pedoman kecuali menyiapkan poin-poin pokok permasalahan yang akan ditanyakan kepada narasumber.

Peneliti menggunakan teknik wawancara semiterstruktur yang termasuk kategori *in-depth interview* seperti yang dijelaskan Estberg dimana sesuai dengan penjelasan Marshall yang mengatakan bahwa metode mendasar penelitian kualitatif adalah *in-depth interview* (wawancara mendalam).

Instrumen dari pelaksanaan wawancara adalah pedoman wawancara yang merupakan panduan penulis yang digunakan saat mewawancarai informan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan dalam bentuk daftar wawancara berisikan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan masalah. Didukung oleh beberapa alat bantu atau perlengkapan wawancara seperti *tape recorder*, pulpen, pensil, *blocknote*, karet penghapus, stopmap plastik, daftar pertanyaan, hardboard, surat tugas, surat ijin dan daftar responden, bahkan peta lokasi juga sangat membantu.³⁷ Baik instrumen penelitian maupun alat bantu tersebut harus selalu sedia dibawa oleh peneliti saat magang.

3.4.2 Teknik Observasi

Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan langsung oleh peneliti terhadap obyek

³⁷Bungin. Op Cit., hal. 117

penelitian. Melalui observasi ini seperti yang dinyatakan Marshall, "*the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior* (peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut).³⁸ Berkenaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data melalui observasi, Stainback menggolongkannya sebagai berikut: yaitu Observasi Partisipatif yang dinyatakan:³⁹

"In Partisipant observation, the research observes what people do, listen to what the say and participates in their activities" (Dalam pengamatan partisipatif, peneliti mengamati apa yang orang lakukan, mendengarkan apa yang dikatakan dan berpartisipasi dalam kegiatan mereka).

Dalam observasi partisipatif, penulis terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Observasi partisipatif akan menghasil data yang lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.⁴⁰ Observasi ini dapat digolongkan menjadi empat, dengan merujuk pada Spradley, Stainback kemudian membagi teknik observasi berpartisipasi ini kedalam 4 (empat) jenis, yaitu : *passive participant* (partisipasi pasif), *moderate participant* (partisipasi moderat), *active participant* (partisipasi aktif), dan *complete participant* (partisipasi lengkap).⁴¹

Penelitian ini menggunakan Partisipasi Moderat (*Moderate Participation*) atau Observasi Moderat. Pada observasi ini, peneliti

³⁸Marshall & Rossman. *Op Cit.*, 83

³⁹Stainback & Stainback. *Op Cit.*, hal.227

⁴⁰Sutisna. *Op Cit.*,9

⁴¹ Stainback & Stainback. *Op Cit.*, hal.228

mengumpulkan data dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya sehingga penulis dapat menjadi orang dalam maupun orang luar sehingga terdapat keseimbangan dalam proses observasi tersebut.

3.4.3 Teknik dan Instrumen Studi Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang ketiga adalah Studi Dokumentasi yang diartikan oleh Nazir sebagai teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur, catatan-catatan dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan.⁴² Adapun dokumen merupakan catatan atau rekaman peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan (literatur), gambar, atau karya-karya lain yang merekam peristiwa masa lalu.

Kajian atas dokumen ini merupakan pelengkap dari teknik observasi dan teknik wawancara dalam penelitian kualitatif. Tidak terlalu penting sebagai teknik pengumpulan data, namun akan tetap berguna jika dokumen yang dikaji memiliki bobot dokumentasi atau tingkat kredibilitas yang tinggi sehingga membuat data atau informasi hasil observasi dan wawancara akan lebih kredibel pula.⁴³ Itulah sebab, penelitian kualitatif biasanya menyertakan studi dokumentasi dalam pengumpulan data.

Instrumen studi dokumentasi adalah berbagai bentuk dokumen yang menurut Arikunto seperti berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.⁴⁴ Selain itu tambahan dokumentasi yang diperlukan adalah arsip serta foto. Berbagai

⁴²Nazir. *Op Cit.*, hal. 111.

⁴³Sutisna. *Op Cit.*, hal. 8

⁴⁴ Arikunto. *Op Cit.*, hal. 234.

literatur tersebut diharapkan mampu membantu penulis memberikan teori dan bukti yang valid sehingga penelitian dapat mencapai sasaran.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Pernyataan Bogdan yang dikutip dalam Sugiyono menyatakan bahwa analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.⁴⁵

Demi menambah bobot kualitas data yang diperoleh peneliti akan menggunakan teknik triangulasi. Teknik ini bermanfaat karena kredibilitas data dapat diuji di lapangan pada saat proses data itu dikumpulkan. Seperti yang dinyatakan Patton, dengan teknik triangulasi *"can build on the strengths of each type of data collection while minimizing the weakness in any single approach* (triangulasi membangun kekuatan masing-masing jenis pengumpulan data dan meminimalkan kelemahan dalam pendekatan tunggal)". Lebih lanjut triangulasi akan dijelaskan secara gamblang pada uji kredibilitas yang akan diterangkan berikut.⁴⁶

⁴⁵Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.*(Bandung:Alfabet,2012), hal.243

⁴⁶Quinn Patton & Michael. *Qualitative Research & Evaluation Methods.* (California: Sage Publications Inc, 2002), hal.51

Pemeriksaan keabsahan data adalah kegiatan yang dilakukan agar hasil dalam penelitian dapat dipertanggungjawabkan dari segala sisi. Sugiyono mengarahkan bahwa uji keabsahan dalam penelitian kualitatif ditekankan pada uji validitas internal (*credibility*) yang dapat disebut juga uji kredibilitas, validitas eksternal (*transferability*) atau dapat dikatakan pengujian transferabilitas, realibilitas (*depenability*) atau yang disebut pengujian depenabilitas dan obyektivitas (*confirmability*) atau dikenal dengan pengujian konfirmabilitas, dapat dijabarkan sebagai berikut:⁴⁷

1. Uji Kredibilitas

Pengujian yang dilaksanakan untuk memenuhi nilai kebenaran dari data dan informasi yang dikumpulkan. Artinya, hasil penelitian harus dapat dipercaya oleh semua pembaca secara kritis dan dari informan.

Menurut Sugiyono untuk hasil penelitian yang kredibel, terdapat tujuh teknik yang diajukan, yaitu⁴⁸

a. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Perpanjangan pengamatan atau oleh Bungin disebut perpanjang keikutsertaan dapat dijelaskan sebagai kehadiran peneliti pada setiap tahap penelitian kualitatif membantu untuk memahami semua data yang dihimpun dalam penelitian.⁴⁹ Oleh sebab itu hampir dipastikan penelitian kualitatif adalah orang yang langsung melakukan wawancara dan observasi.

Pada penelitian kualitatif ini, keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data untuk memastikan apakah data yang ditemukan benar atau tidak. Oleh sebab itu, Sugiyono menganjurkan

⁴⁷Sugiyono. *Op Cit.*, hal.267

⁴⁸*Ibid.*, hal.270

⁴⁹Bungin. *Op Cit.*, hal. 262

beberapa cara sebagai berikut:⁵⁰

- 1) Meningkatkan Ketekunan
Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan lebih cermat dan berkesinambungan.
Bungin menambahkan bahwa untuk memperoleh derajat keabsahan yang tinggi, maka jalan penting lainnya adalah dengan meningkatkan ketekunan dalam pengamatan di lapangan. Semakin meningkatnya ketekunan pengamatan di lapangan maka derajat keabsahan ikut meningkat pula.
- 2) Triangulasi
Triangulasi dalam pengujian kredibilitas penelitian kualitatif ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.
Triangulasi dapat dibagi 3 (tiga) macam yaitu:
 - a) Triangulasi Sumber Data
Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber.
 - b) Triangulasi Teknik
Dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
 - c) Triangulasi Waktu
Waktu sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan pada pagi hari akan lebih valid karena narasumbernya yang masih segar dan belum banyak masalah.

Sedangkan Bungin membagi triangulasi ini menjadi empat (4) macam sebagai berikut:⁵¹

- a) Triangulasi Kejujuran Peneliti
Cara ini dilakukan untuk menguji kejujuran, subjektivitas, dan kemampuan merekam data oleh peneliti di lapangan. Antisipasi terhadap segala kelalaian di lapangan maka perlu dilakukan triangulasi terhadap peneliti, yaitu dengan meminta bantuan peneliti lain melakukan pengecekan langsung, wawancara ulang, serta merekam data yang sama di lapangan. Hal ini sama dengan proses verifikasi

⁵⁰Sugiyono. *Op Cit.*, hal. 270

⁵¹Bungin. *Op Cit.*, hal. 264

terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan oleh seorang peneliti.

b) Triangulasi dengan Sumber Data

Moleong dalam Bungin menjelaskan bahwa triangulasi ini dilakukan dengan membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda dalam metode kualitatif yang dilakukan dengan cara (1) membandingkan data hasil pengamatan hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum apa yang dikatakan secara pribadi, (3) membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, (4) memasukkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang pemerintahan, (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen berkaitan. Hasil dari perbandingan yang diharapkan adalah berupa kesamaan atau alasan terjadinya perbedaan.

c) Triangulasi dengan Metode

Paton dalam Bungin menguraikan bahwa triangulasi yang satu ini menggunakan cara berupa pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data melalui pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Teknik ini dilakukan untuk menguji sumber data, sumber data ketika di-*interview* dan diobservasi akan memberikan informasi yang sama atau berbeda. Apabila berbeda maka peneliti harus dapat menjelaskan perbedaan untuk mencari kesamaan data dengan metode yang berbeda.

d) Triangulasi dengan Teori

Patton dalam Bungin berpendapat bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakan penjelasan banding (*rival explanation*). Hal itu dilakukan dengan menyertakan usaha pencarian cara lainnya untuk mengorganisasikan data yang barangkali mengarahkan pada upaya penemuan penelitian lainnya.

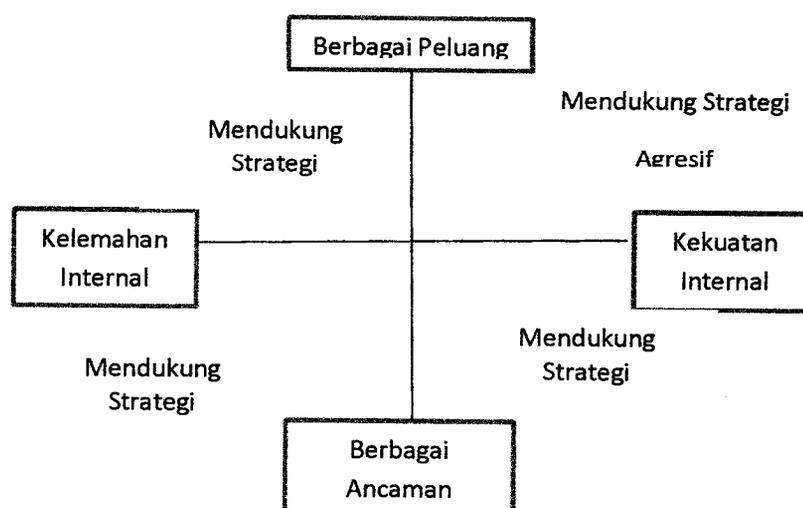
Dari penjelasan diatas, maka peneliti menggunakan triangulasi sumber data.

b. Analisis Kasus Negatif

Dengan melakukan analisis ini berarti penulis mencari data yang berbeda atau bertentangan dengan data yang telah

- ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda dalam penelitian, berarti data yang ditemukan telah dapat dipercaya.
- c. Menggunakan Bahan Referensi
Adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh penulis.
 - d. Mengadakan *Membercheck*
Data yang ditemukan penulis akan diklarifikasikan kepada pemberi data agar data benar-benar valid.
2. Pengujian Transferabilitas
Transferabilitas untuk menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi mana sampel tersebut akan diambil.
 3. Pengujian Depenabilitas
Uji depenabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Jika penelitian tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *dependable*.
 4. Pengujian Konfirmabilitas
Dalam penelitian ini, uji konfirmabilitas mirip dengan uji depenabilitas, sehingga pengujiannya dilakukan secara bersamaan. Menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan.

Berkenaan untuk memetakan strategi pencapaian tujuan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis SWOT dan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1

Diagram Analisis SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2000)

Kuadran 1,

Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*)

Kuadran 2,

Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi

Kuadran 3,

Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.

Kuadran 4,

Situasi yang tidak menguntungkan karena organisasi menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi adalah Matriks SWOT yang mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.⁵²

Tabel 3.1
Matriks SWOT

| IFAS EFAS | STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor Faktor-faktor Kelemahan Internal | WEAKNESS 0-30. Tentukan 5-10 Kekuatan internal |
|---|---|---|
| OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 Faktor Peluang Eksternal | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| THREATS (T) Tentukan 5-10 Faktor Ancaman Eksternal | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber : Freddy Rangkuti (2000)

⁵²Rangkuti. *Op Cit.*, hal. 31

- a. Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya;
- b. Strategi ST
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan kelemahan yang ada;
- c. Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
- d. Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Melalui matriks tersebut akan ditemukan isu-isu strategis terpilih dan selanjutnya dievaluasi sehingga menjadi temuan isu strategis.

3.6 Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.6.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Pemerintahan Indramayu

3.6.2 Jadwal Penelitian

Secara rinci, jadwal penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

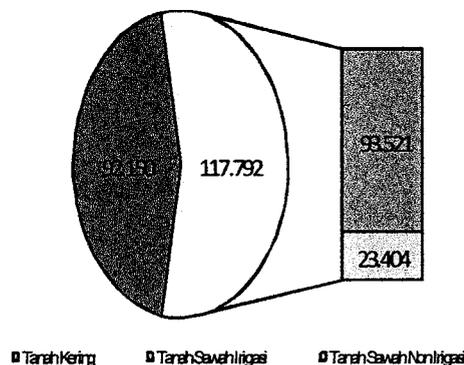
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Indramayu

Secara geografis Kabupaten Indramayu terletak pada $107^{\circ} 52'$ - $108^{\circ} 36'$ Bujur Timur dan $6^{\circ} 15'$ - $6^{\circ} 40'$ Lintang Selatan. Sedangkan berdasarkan topografi sebagian besar merupakan dataran atau daerah landai dengan kemiringan tanahnya rata-rata 0-2%. Keadaan ini berpengaruh terhadap drainase, bila curah hujan cukup tinggi maka di daerah-daerah tertentu terjadi genangan air. Kabupaten Indramayu terletak di pesisir utara Pulau Jawa melalui 11 kecamatan dengan 36 desa yang berbatasan langsung dengan laut dengan panjang garis pantai 147 Km. Kabupaten Indramayu memiliki luas 209.942 Ha, terdiri dari 117.792 Ha tanah sawah (56,11 %), sedangkan luas tanah kering di Kabupaten Indramayu tercatat seluas 92.150 Ha atau sebesar 43,89 %.

Gambar 4.1.
Luas Tanah Sawah dan Tanah Kering di Kabupaten Indramayu



Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

Tabel 4.1.
Produk Sertifikat Badan Pertanahan Nasional
Kabupaten Indramayu Tahun 2014

| BULAN | SERTIFIKAT | | | | | | JUMLAH <i>Total</i> |
|---------------|--------------|--------------|----------------------|-----------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| | Hak Milik | Hak Pakai | Hak Guna Bangunan | Hak Tanggung | Peralihan Hak / BN | Hak Guna Usaha | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| JANUARI | 159 | 0 | 50 | 228 | 195 | 0 | 632 |
| FEBRUARI | 431 | 0 | 5 | 396 | 250 | 0 | 1.082 |
| MARET | 462 | 1 | 109 | 288 | 208 | 0 | 1.068 |
| APRIL | 375 | 2 | 94 | 341 | 270 | 0 | 1.082 |
| MEI | 1.026 | 2 | 113 | 330 | 211 | 0 | 1.682 |
| JUNI | 181 | 1 | 184 | 330 | 267 | 0 | 963 |
| JULI | 238 | 0 | 93 | 243 | 266 | 0 | 840 |
| AGUSTUS | 146 | 5 | 11 | 257 | 207 | 0 | 626 |
| SEPTEMBER | 237 | 11 | 97 | 308 | 258 | 0 | 911 |
| OKTOBER | 290 | 2 | 218 | 321 | 332 | 0 | 1.163 |
| NOVEMBER | 187 | 12 | 104 | 232 | 165 | 0 | 700 |
| DESEMBER | 202 | 4 | 528 | 295 | 301 | 0 | 1.330 |
| JUMLAH | 3.934 | 40 | 1.606 | 3.569 | 2.930 | 0 | 12.079 |

Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

Dengan luas wilayah 2.099,42 Km², Kabupaten Indramayu merupakan sebuah wilayah administratif yang luas. Agar pembangunan dapat dirasakan secara merata diperlukan aparat pemerintahan untuk perencanaan dan melaksanakan pembangunan. Selain aparat

pemerintahan, peran aktif masyarakat adalah roda penggerak pembangunan. Dengan kinerja aparat pemerintahan yang baik diharapkan pembangunan dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat.

4.1.1 Pemerintahan

Kabupaten Indramayu saat ini memiliki desa sebanyak 317 desa dan 8 kelurahan. Desa/Kelurahan tersebut tersebar di 31 Kecamatan. Adapun batas wilayah Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut :

Utara : Laut Jawa
Selatan : Kabupaten Majalengka, Sumedang dan Cirebon
Barat : Kabupaten Subang
Timur : Laut Jawa dan Kabupaten Cirebon

Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Indramayu terdiri dari 2 Sekretariat, 7 Badan, 15 Dinas, 2 Kantor, 31 Kantor Kecamatan dan 8 Kantor Kelurahan dengan jumlah pegawai negeri sebanyak 14.831 orang. Jika dilihat dari Golongan Ruang Pegawai Negeri yang berada di Indramayu terdiri dari 261 pegawai golongan I, 4.013 pegawai golongan II, 5.493 pegawai golongan III dan 5.064 pegawai golongan IV. Bila dilihat dari jabatan struktural/eselon tercatat sebanyak 1.081 pegawai menduduki jabatan struktural dari eselon IV B sampai eselon II A. DPRD Kabupaten Indramayu masa bhakti 2009-2014 terdiri atas 6 fraksi dan 4 komisi dengan jumlah anggota dewan keseluruhan sebanyak 50 orang.

Kondisi sosial budaya suatu masyarakat merupakan salah satu

indikator tingkat keberhasilan pembangunan yang dapat dilihat secara kasat mata. Dari berbagai macam kondisi sosial budaya akan dirangkum dalam beberapa indikator, seperti indikator pendidikan, kesehatan, tingkat pendapatan, keluarga berencana dan agama.

4.1.2. Agama

Kehidupan beragama diatur dalam UUD 1945 Pasal 29 dan Sila Pertama Pancasila. Kehidupan beragama dikembangkan dan diarahkan untuk peningkatan akhlak demi kepentingan bersama untuk membangun masyarakat adil dan makmur. Kabupaten Indramayu merupakan salah satu Kabupaten dengan mayoritas penduduknya memeluk Agama Islam. Jumlah tempat ibadah pada tahun 2014 terdiri dari Masjid sebanyak 802, Langgar sebanyak 3.390, Musholla sebanyak 364, Gereja Protestan sebanyak 4, Gereja Katolik sebanyak 10 dan Vihara sebanyak 2 gedung.

4.1.3. Kesehatan Dan Keluarga Berencana

Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut murah, representatif serta mudah diakses diharapkan dapat meningkatkan kesadaran untuk hidup sehat. Jumlah Puskesmas termasuk puskesmas pembantu di Kabupaten Indramayu tercatat sebanyak 116 unit. Jumlah tenaga medis yang bertugas di Kabupaten Indramayu pada tahun 2014 tercatat sebanyak 1.430 orang. Banyaknya

dokter yang melayani penduduk Indramayu tercatat sebanyak 68 dokter (termasuk dokter gigi). Sedang jumlah bidan sebanyak 553 orang.

4.1.4 Pendidikan

Indikator lain dari keberhasilan pembangunan manusia adalah kemajuan dibidang pendidikan. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Indramayu pada tahun ajaran 2013/2014 untuk tingkat Sekolah Dasar jumlah sekolah tercatat sebanyak 890, murid sebanyak 188.698 orang dan guru sebanyak 10.643. Kemudian di tingkat SLTP jumlah sekolah tercatat sebanyak 178, murid sebanyak 75.901 orang dan guru sebanyak 4.011 orang. Sedangkan di tingkat SLTA jumlah sekolah tercatat sebanyak 50, murid sebanyak 16.503 orang dan guru sebanyak 1.686 orang. Dan untuk Sekolah Menengah Kejuruan tercatat memiliki sekolah sebanyak 104 sekolah, 38.310 murid dan 2.133 guru.

4.1.5. Tanaman Pangan

Tanaman pangan meliputi tanaman bahan makanan, sayur-sayuran, dan buah-buahan. Tanaman bahan makanan terdiri dari jenis padi-padian, jagung, umbi-umbian, dan kacang-kacangan. Data tanaman bahan makanan dirinci menurut luas panen, hasil per hektar, dan produksi. Pada tahun 2014 luas panen padi mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 6,02 % yaitu dari 240.341 Ha menjadi 234.071 Ha. Hal ini juga berpengaruh pada tingkat produktivitasnya yang mengalami penurunan, yaitu dari 1.684.752,83 ton di tahun sebelumnya menjadi sebesar 1.625.179,29 ton di tahun ini. Pada tanaman palawija

hanya tanaman kacang tanah, kedelai, kacang hijau yang mengalami peningkatan produksi, sedangkan dari tanaman hortikultura yang mengalami kenaikan produksi adalah tanaman mangga, jambu biji, pisang, pepaya, semangka, kangkung, cabe merah, bawang merah, kelapa, dan kapuk.

4.1.6. Peternakan

Salah satu tujuan di sub sektor ini adalah meningkatkan populasi dan produksi ternak dalam usaha memperbaiki ternak dan memperbaiki gizi masyarakat. Hal yang pokok adalah untuk menghasilkan pendapatan peternak terutama yang berada di wilayah pedesaan. Jenis ternak yang diusahakan di wilayah Kabupaten Indramayu adalah ternak besar dan kecil, produksi daging, susu, dan telur. Tahun 2014 jumlah sapi potong 10.489 ekor, kerbau 1.284 ekor, kuda 84 ekor, domba 261.525 ekor, dan kambing 74.998 ekor. Sementara itu untuk ternak unggas adalah ayam kampung 1.183.604 ekor, ayam pedaging 8.766.426 ekor, dan itik 1.811.602 ekor.

4.1.7. Perikanan

Sesuai dengan letaknya yang berada di pesisir pantai, Indramayu merupakan salah satu Kabupaten penghasil ikan. Produksi ikan laut segar selama tahun 2014 mencapai 126.782,92 ton. Nilai Produksinya mengalami peningkatan dari Rp. 1.829.994.727,03,- pada tahun 2013 menjadi Rp. 2.139.360.709,60,- pada tahun 2014.

4.1.8. Kehutanan

Dari 7 Jenis tanaman hutan yang disemaikan, pada tahun 2014 hanya 4 jenis tanaman yang direalisasikan untuk penanaman hutan di wilayah BKPH (Cikawung, Plosokerep, Haurgeullis, Sanca, Jatimunggul, dan Indramayu) yaitu Tanaman Jati pada lahan 198,84 Ha, Kayu Putih pada lahan 606,92 Ha, Bako-Bako pada lahan 453,58 Ha, dan AC. Mangium pada 293,09 Ha.

4.1.9. Industri

Sektor Industri merupakan salah satu sektor yang kini banyak dilirik masyarakat sebagai sarana untuk berusaha dalam menghadapi era otonomi daerah. Keadaan ini bisa terlihat dari meningkatnya jumlah perusahaan industri di Kabupaten Indramayu, jumlah perusahaan industri kecil dan menengah andalan pada tahun 2014 tercatat sebanyak 6.433 unit usaha dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 21.269 orang.

4.1.10 Ketenagakerjaan

Berdasarkan data dari Dinas Sosial dan Tenaga Kerja tahun 2014 jumlah pencari kerja yang belum ditempatkan sebanyak 5.469 pencari kerja, dengan spesifikasi tingkat pendidikan yang bervariasi dari sekolah dasar sampai dengan lulusan sekolah menengah kejuruan.

4.1.11. Keuangan Daerah

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan penjabaran rencana kerja para penyelenggara pemerintahan daerah untuk

kurun waktu satu tahun. Dalam bentuk yang paling ringkas, APBD dituangkan ke dalam suatu format yang memuat pengelompokan jenis transaksi berkaitan dengan rencana keuangan negara dalam kurun waktu satu tahun. Rasio PAD terhadap APBD Kabupaten Indramayu yaitu 12,73 %, rasio ini mengukur kemandirian suatu daerah. Rasio Pajak dan Retribusi Daerah terhadap PAD tercatat sebesar 29,81 %.

Tabel 4.2.
Realisasi Pendapatan APBD Kabupaten Indramayu
Tahun Anggaran 2014

| NO. | JENIS PENDAPATAN | REALISASI (Rupiah) |
|-------|---|--------------------------|
| 4 | PENDAPATAN | 2.578.254.652.554 |
| 4.1 | PENDAPATAN ASLI DAERAH | 328.116.166.964 |
| 4.1.1 | Pendapatan Pajak Daerah | 76.386.481.437 |
| 4.1.2 | Hasil Retribusi Daerah | 21.408.911.549 |
| 4.1.3 | Hasil Pengdolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan | 8.516.819.257 |
| 4.1.4 | Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah | 221.803.954.721 |
| 4.2 | DANA PERIMBANGAN | 1.603.150.100.276 |
| 4.2.1 | Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak | 233.340.291.276 |
| 4.2.2 | Dana Alokasi Umum | 1.267.337.159.000 |
| 4.2.3 | Dana Alokasi Khusus | 102.472.650.000 |
| 4.3 | LAIN-LAIN PENDAPATAN DAERAH YANG SAH | 646.988.385.314 |
| 4.3.1 | Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah Lainnya | 159.164.624.085 |
| 4.3.2 | Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus * | 294.517.869.000 |

| | | |
|-------|---|-----------------|
| 4.3.3 | Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya | 188.305.892.229 |
| 4.3.4 | Bantuan Pemerintah Pusat | - |

Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

Tabel 4.3.
Realisasi Belanja APBD Kabupaten Indramayu
Tahun Anggaran 2014

| NO | JENIS BELANJA | REALISASI (Rupiah) |
|------------------------|---|--------------------------|
| 5 | BELANJA | 2.548.894.651.145 |
| 5.1 | BELANJA TIDAK LANGSUNG | 1.300.199.900.532 |
| 5.1.1 | Belanja Pegawai | 1.195.356.151.032 |
| 5.1.2 | Belanja Bunga | - |
| 5.1.3 | Belanja Subsidi | - |
| 5.1.4 | Belanja Hibah | 21.488.173.000 |
| 5.1.5 | Belanja Bantuan Sosial | 4.185.000.000 |
| 5.1.6 | Belanja Bagi Hasil kepada Provinsi/Kabupaten/Kota dan Pemerintah Desa | - |
| 5.1.7 | Belanja Bantuan Keuangan kepada Provinsi/Kabupaten/Kota dan Pemerintahan Desa | 78.578.326.500 |
| 5.1.8 | Belanja Tidak Terduga | 592.250.000 |
| 5.2 | BELANJA LANGSUNG | 1.248.694.750.613 |
| 5.2.1 | Belanja Pegawai | 59.126.085.850 |
| 5.2.2 | Belanja Barang dan Jasa | 806.237.643.701 |
| 5.2.3 | Belanja Modal | 383.331.021.062 |
| SURPLUS/DEFISIT | | |

Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

Tabel 4.4
Realisasi Pembiayaan APBD Kabupaten Indramayu
Tahun Anggaran 2014

| NO | JENIS PEMBIAYAAN | REALISASI (Rupiah) |
|---|---|------------------------|
| 6.1 | PENERIMAAN PEMBIAYAAN DAERAH | 153.945.822.402 |
| 6.1.1 | Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya | 153.945.822.402 |
| 6.1.2 | Penerimaan Pinjaman Daerah | |
| 6.2 | PENGELUARAN PEMBIAYAAN DAERAH | 20.459.792.153 |
| 6.2.2 | Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah | 5.100.000.000 |
| 6.2.3 | Pembayaran Pokok Utang | 15.359.792.153 |
| 6.2.4 | Pembayaran hutang kepada pihak ke tiga | |
| SISA LEBIH/KURANG PEMBIAYAAN TAHUN BERKENAAN | | 162.846.031.658 |

Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

4.1.12. Lembaga Keuangan

Pada akhir tahun 2014 posisi pinjaman yang diberikan oleh Bank Umum dan BPR tercatat sebanyak Rp 98.515.017.000 dalam bentuk rupiah dan setara Rp. 64.811.241.000 dalam bentuk valuta asing. Jika dilihat dari jenis penggunaannya pinjaman dalam bentuk rupiah digunakan untuk modal kerja 35,91%, untuk investasi 27,41% dan sisanya sebanyak 36,65% digunakan untuk konsumsi. Dari total kredit yang diberikan 45,15% digunakan oleh usaha mikro 39,52% untuk usaha kecil dan

15,33% untuk usaha menengah. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan jumlah koperasi di Kabupaten Indramayu pada tahun 2014 sebanyak 954. koperasi dengan jumlah anggota sebanyak 151.132 anggota dan total asset sebesar Rp. 525.080.221.

4.1.13. Produk Domestik Regional Bruto

Pembangunan yang berkelanjutan merupakan strategi pembangunan yang banyak diaplikasikan oleh negara berkembang, termasuk Indonesia. Oleh karena kebijakan pemerintah beberapa tahun terakhir memprioritaskan pertumbuhan ekonomi, dengan demikian eksploitasi terhadap sumber daya alam sangat mencolok tanpa memperhitungkan kerusakan lingkungan. Laju pertumbuhan ekonomi tahun 2014 di Kabupaten Indramayu mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Berdasarkan perhitungan PDRB atas dasar harga konstan 2000, laju pertumbuhan ekonomi dengan migas Kabupaten Indramayu tahun 2014 adalah sekitar 4,06 persen dan pertumbuhan ekonomi tanpa migas adalah sebesar 6,08 persen. Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Indramayu tahun 2014 atas dasar harga berlaku dengan Migas mencapai 67.782.189,8 juta rupiah. Sedangkan di sisi konstan dengan Migas yang tidak dipengaruhi oleh faktor inflasi mencapai 55.012.287,5 juta rupiah.

4.1.14. Jumlah Dan Laju Pertumbuhan Penduduk

Pada akhir Tahun 2013 jumlah penduduk Kabupaten Indramayu tercatat sebanyak 1.697.491 jiwa. Sedangkan pada akhir Tahun 2014 angka tersebut telah berubah menjadi 1.708.551 jiwa, keadaan ini menunjukkan adanya kenaikan sebesar 11.060 jiwa, dengan demikian laju pertumbuhan penduduk Kabupaten Indramayu Tahun 2013-2014 sebesar 0,65%. Laju Pertumbuhan mengalami kenaikan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Tabel 4.5.
Penduduk Kabupaten Indramayu 1990-2014

| TAHUN | LAKI-LAKI | PEREMPUAN | JUMLAH |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1990 | 691.170 | 709.245 | 1.400.415 |
| 1991 | 710.227 | 728.701 | 1.438.928 |
| 1992 | 712.148 | 732.416 | 1.444.564 |
| 1993 | 716.802 | 735.719 | 1.452.521 |
| 1994 | 721.873 | 742.041 | 1.463.914 |
| 1995 | 725.557 | 744.596 | 1.470.153 |
| 1996 | 766.937 | 783.236 | 1.550.173 |
| 1997 | 769.039 | 785.222 | 1.554.261 |
| 1998 | 771.475 | 785.152 | 1.556.627 |
| 1999 | 773.939 | 789.004 | 1.562.943 |
| 2000 | 801.649 | 786.719 | 1.588.368 |
| 2001 | 805.191 | 791.277 | 1.596.468 |
| 2002 | 810.555 | 796.598 | 1.607.153 |
| 2003 | 852.573 | 820.000 | 1.672.573 |
| 2004 | 860.588 | 825.994 | 1.686.582 |
| 2005 | 865.682 | 832304 | 1.697.986 |

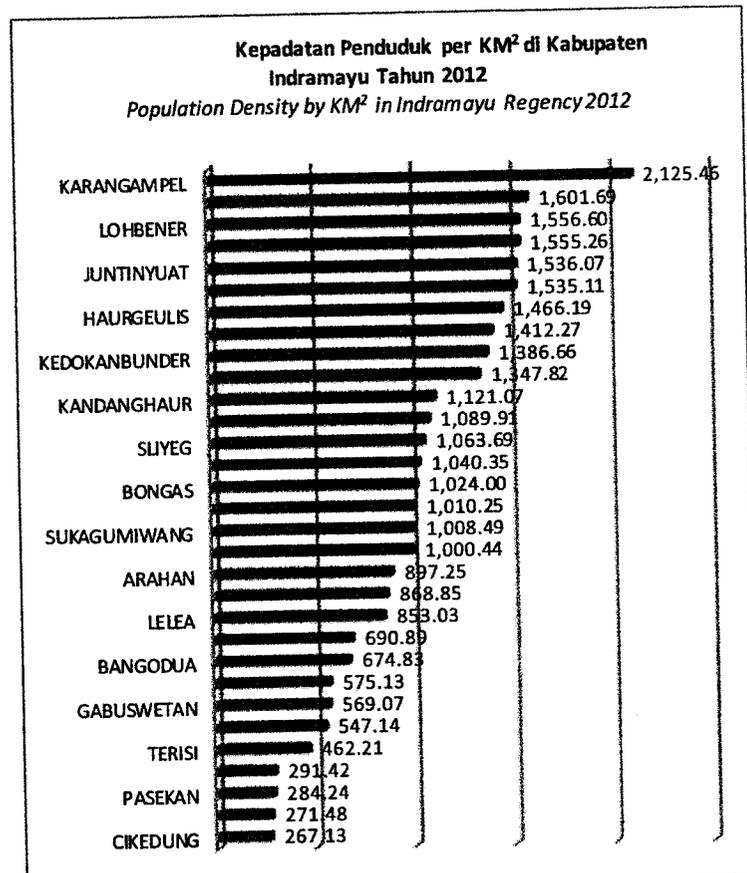
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------|---------|---------|-----------|
| 2006 | 870.895 | 838.233 | 1.709.128 |
| 2007 | 875.126 | 842.667 | 1.717.793 |
| 2008 | 882.530 | 850.144 | 1.732.674 |
| 2009 | 888.579 | 856.318 | 1.744.897 |
| 2010 | 858.913 | 809.240 | 1.668.153 |
| 2011 | 862.846 | 812.944 | 1.675.790 |
| 2012 | 866.795 | 816.665 | 1.683.460 |
| 2013 | 874.171 | 823.320 | 1.697.491 |
| 2014 | 880.024 | 828.527 | 1.708.551 |

Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

4.1.15. Kepadatan Penduduk

Luas wilayah Kabupaten Indramayu kurang lebih 2.099,42 km². Dengan jumlah penduduk sebanyak 1.708.551 jiwa, kepadatan penduduk di Kabupaten Indramayu kurang lebih sebesar 813,82 jiwa/ Km². Kecamatan dengan kepadatan penduduk tertinggi adalah Kecamatan Karangampel yaitu sebesar 2.125,46 jiwa/ Km², sedangkan yang terendah adalah Kecamatan Cikedung 267,13 jiwa/ Km².

Gambar 4.2

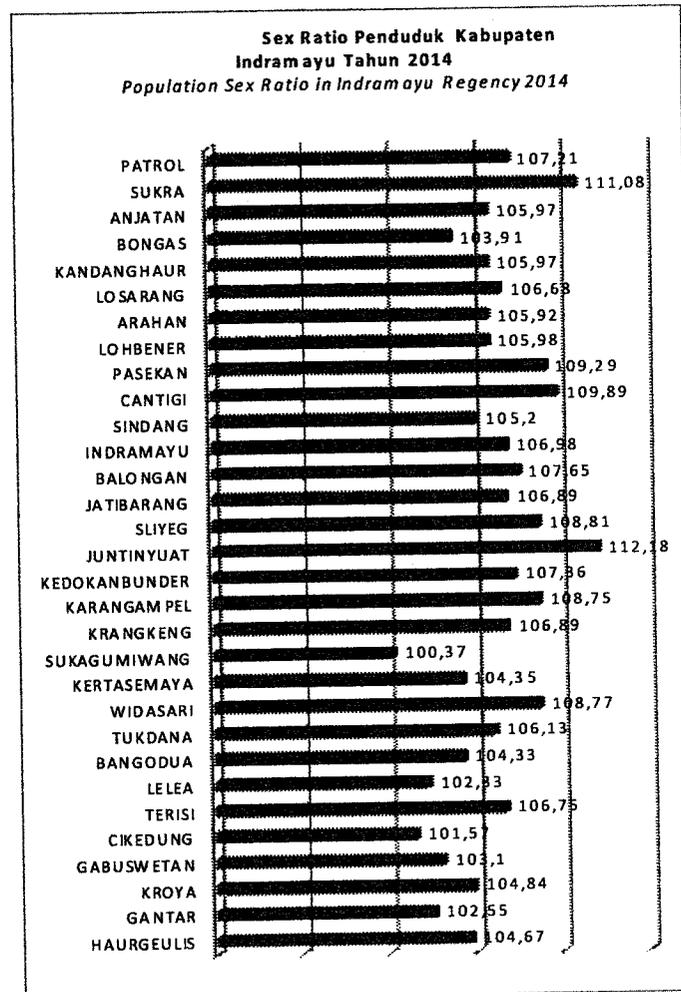


Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

4.1.16. Komposisi Penduduk Laki-laki dan Perempuan

Adapun komposisi jumlah penduduk Indramayu Tahun 2014 ini terdiri dari Laki-laki 880.024 jiwa dan penduduk perempuan 828.527 jiwa, dengan sex ratio 106,22. Komposisi Penduduk Kabupaten Indramayu menurut struktur umur dan jenis kelamin dapat digambarkan dengan jelas oleh piramida penduduk. Dari piramida penduduk dapat dilihat bahwa selama lima tahun terakhir telah terjadi penurunan fertilitas.

Gambar 4.3

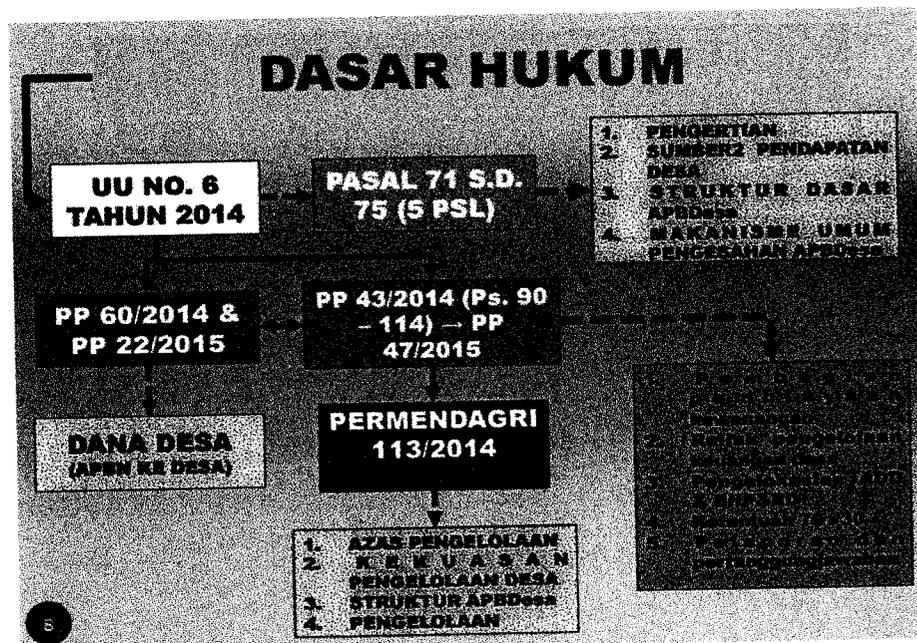


Sumber: Indramayu dalam Angka 2015

4.2. Pengelolaan Keuangan Desa

Pengelolaan keuangan desa pada dasarnya berpijak pada semua regulasi secara top down. Regulasi tersebut menjadi acuan hingga ketingkat paling rendah yaitu desa dalam pengelolaan keuangan desa itu sendiri. Sejauh ini pemerintah telah menyediakan beberapa pedoman lengkap berkenaan dengan pengelolaan keuangan desa seperti terlihat dalam skema dibawah ini:

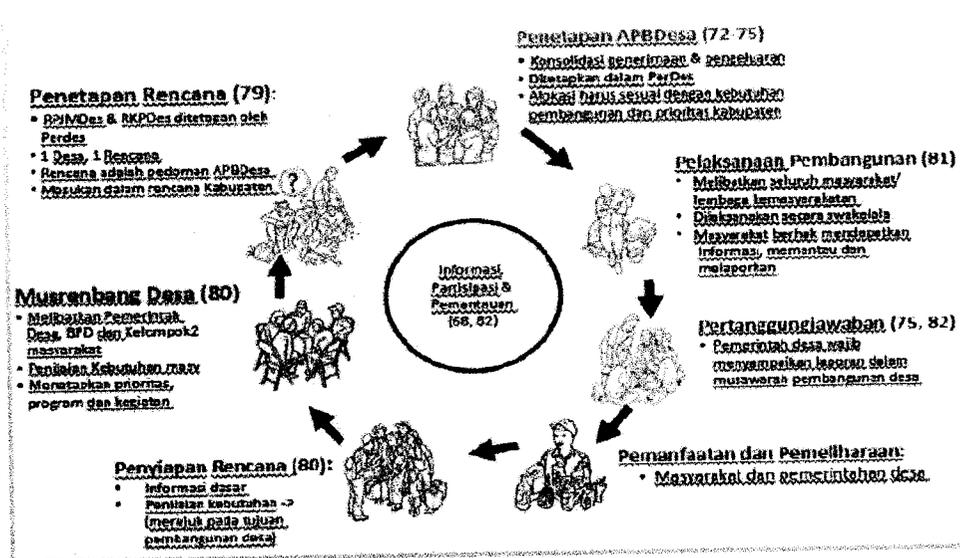
Gambar 4.4
Dasar Hukum Pengelolaan Keuangan Desa



Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Keuangan Desa wajib dikelola secara benar pada tiap mekanisme dan prosedurnya. Sementara siklus pengelolaan keuangan desa dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.5
Siklus Pengelolaan Berdasarkan UU Desa



Sumber: Hasil Kajian Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa (2015)

Selanjutnya pada Peraturan Bupati Nomor 1.A.2 Tahun 2015 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Indramayu, peneliti lebih melihat pada pelaksana beserta tupoksi dari masing-masing jabatan yang diampu. Tercantum pada BAB I Pasal 1 ayat (5) yang menjelaskan bahwa keuangan desa merupakan 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. Sedangkan pada ayat selanjutnya yaitu pada ayat (6) dijelaskan bahwa pengelolaan keuangan desa adalah seluruh kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan desa. Adapun Dana desa seperti ayat (9) ialah dana yang bersumber dari APBN yang diperuntukkan bagi desa

yang ditransfer melalui APBD Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembiayaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat.

Selaku pengelola keuangan desa adalah Kepala Desa atau yang oleh masyarakat Indramayu disebut Kuwu, merupakan pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa. Dijabarkan lebih lanjut pada BAB III, pasal 3 ayat (2) bahwa Kuwu mempunyai kewenangan untuk menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APBDes, menetapkan PTPKD, menetapkan PTPKD, menetapkan petugas yang melakukan pemungutan penerimaan desa, menyetujui pengeluaran atas kegiatan yang ditetapkan dalam APBDes dan melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban APBDes.

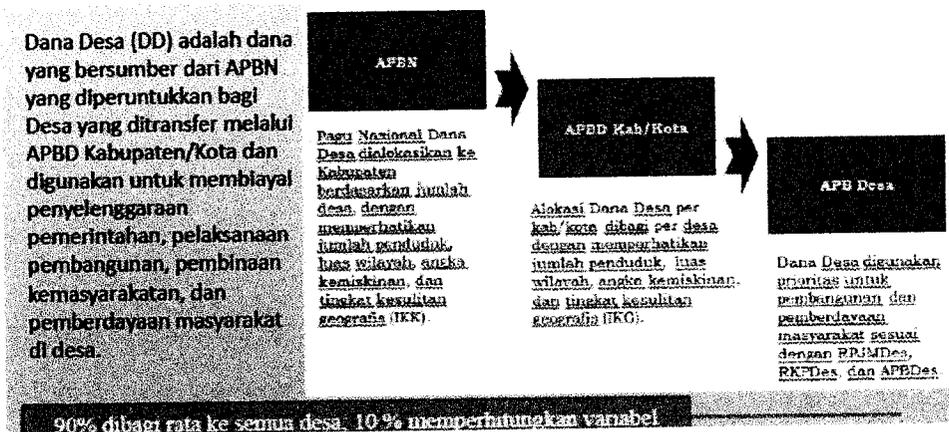
PTPKD sebagaimana yang dimaksud pada penjelasan diatas, sesuai pada regulasi yang sama yaitu pada pasal 4 ayat (1), berasal dari unsur perangkat desa, terdiri dari: Sekretaris Desa, Kepala Seksi dan Bendahara. Tercantum tugas sekretaris desa pada pasal 5 ayat (2) seperti menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan APBDes, menyusun rancangan peraturan desa tentang APBDes, perubahan APBDes dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBDes, melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam APBDes, menyusun pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBDes dan melakukan verifikasi terhadap bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran APBDes. Pasal selanjutnya yaitu psal 6 ayat (2) dijelaksn. tugas kepala

seksi dengan tugas berupa menyusun rencana pelaksanaan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, melaksanakan kegiatan dan/atau bersama lembaga kemasyarakatan Desa yang telah ditetapkan di dalam APBDes, melakukan tindakan pengeluaran yang menyebabkan atas beban anggaran belanja kegiatan, mengendalikan pelaksanaan kegiatan dan melaporkan perkembangan pelaksanaan kegiatan kepada kuwu dan menyiapkan dokumen anggaran atas beban pengeluaran pelaksanaan kegiatan. Bendahara sesuai pasal 7 ayat (2) memiliki tugas yaitu menerima, menyimpan, menyetorkan/membayar, menatausahakan dan mempertanggungjawabkan penerimaan pendapatan desa dan pengeluaran pendapatan desa dalam rangka pelaksanaan APBDes.

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. Alokasi Dana Desa diharapkan mampu mengangkat desa-desa tertinggal agar berkembang sehingga mampu mengejar ketertinggalannya dari desa lain. Implikasi lebih jauh adalah memperkuat daerah dimana desa-desa tersebut berada agar lebih mandiri. Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pemerintah akan mengalokasikan Dana Desa, melalui mekanisme transfer kepada Kabupaten/Kota. Berdasarkan alokasi Dana tersebut, tiap Kabupaten/Kota mengalokasikannya ke setiap desa berdasarkan jumlah

desa dengan memperhatikan jumlah penduduk (30%), luas wilayah (20%), dan angka kemiskinan (50%). Hasil perhitungan tersebut disesuaikan dengan tingkat kesulitan geografis masing-masing desa. Alokasi anggaran sebagaimana dimaksud bersumber dari Belanja Pusat dengan mengefektifkan program yang berbasis Desa secara merata dan berkeadilan. Besaran alokasi anggaran yang peruntukannya langsung ke Desa ditentukan 10% (sepuluh perseratus) dari dan di luar dana Transfer Daerah (*on top*) secara bertahap. Adapun gambaran secara ringkas pengelolaan Keuangan Desa adalah sebagai berikut:

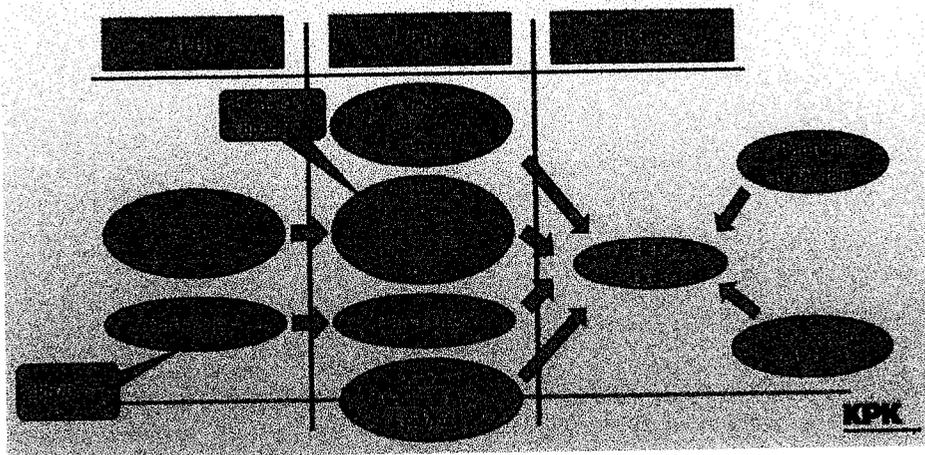
Gambar 4.6
Pengalokasian Dana Desa



Sumber: Laporan Kajian Sistem Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa (2015)

Selanjutnya uraian detail alokasi dana desa dapat dipahami melalui gambar berikut:

Gambar 4.7
Pengalokasian Dana Desa (2)



Sumber: Laporan Kajian Sistem Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa (2015)

Meski pengalokasian dana desa sudah ditetapkan secara tegas, namun tetap saja dana desa tersebut memiliki prioritas yang perlu diutamakan pengimplementasiannya. Perhatikan tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Prioritas Penggunaan Dana Desa

| | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembangunan & Pemeliharaan Infrastruktur Desa 2. Pembangunan & Pemeliharaan Jalan Desa antar Pemukiman \ ke Wilayah Pertanian dan Prasarana Kesehatan Desa 3. Pembangunan & Pemeliharaan Sarana & Prasarana Pendidikan & Kebudayaan 4. Pembangunan & Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Ekonomi /Usaha Ekonomi Produktif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan Usaha Ekonomi Perikanan dan Perdagangan 2. Pelatihan TTG 3. Peningkatan Kapasitas Masy |
| <p>Pembangunan Desa</p> | <p>Pemberdayaan Masy Desa</p> |

Sumber: Laporan Kajian Sistem Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa (2015)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa Yang Bersumber dari APBN, dengan luasnya lingkup kewenangan Desa dan dalam rangka mengoptimalkan penggunaan Dana Desa, maka penggunaan Dana Desa diprioritaskan untuk membiayai pembangunan dan pemberdayaan masyarakat Desa. Apabila pengalokasian dana desa sudah ditetapkan secara mantap, selanjutnya adalah tahap penyaluran dana desa yang harus dilaksanakan sesuai prosedur yang berlaku seperti pada tabel berikut:

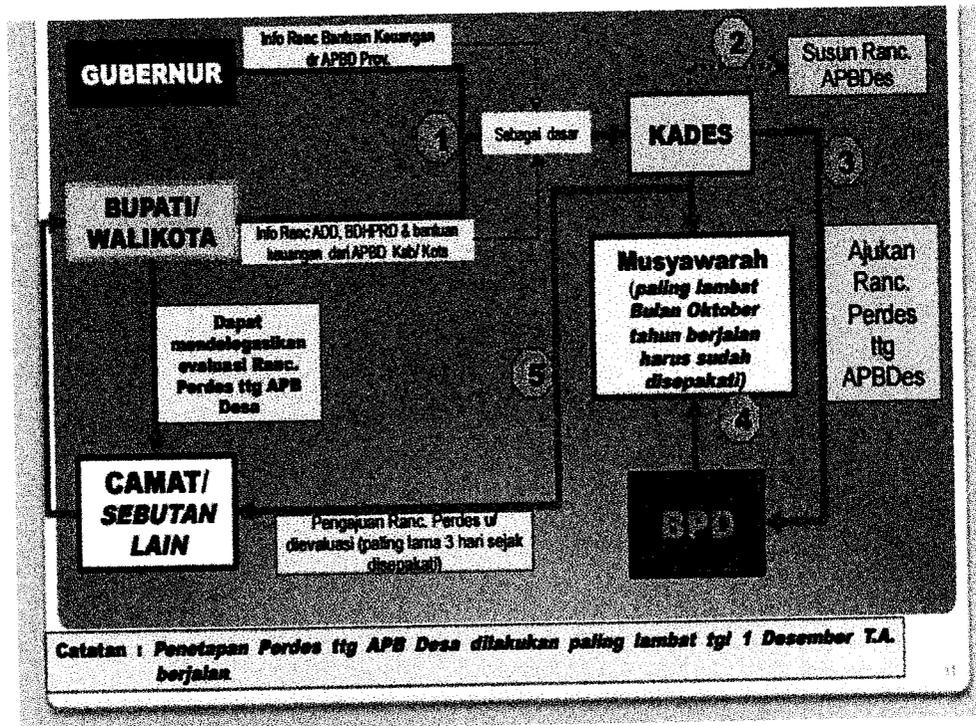
Tabel 4.7
Tahapan Penyaluran Dana Desa

| Uraian | Periode Penyaluran Dana Desa | | | Keterangan tentang Syarat Pencairan |
|----------|--|--|--|--|
| | 40% | 40% | 20% | |
| Pusat | Minggu II | Minggu II | Minggu II | Dasar : PMK Alokasi dana desa Penyampaian Perkada tentang Alokasi dana desa dan Laporan Realisasi |
| Kab/Kota | 14 hari kerja setelah diterima di Kas Daerah | 14 hari kerja setelah diterima di Kas Daerah | 14 hari kerja setelah diterima di Kas Daerah | Mekanisme Transfer APBN ke daerah |

Sumber: Laporan Kajian Sistem Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa (2015)

Guna meningkatkan pengelolaan keuangan desa bergulir dibarengi dengan memperhatikan secara seksama bagaimana semestinya pada Kuwu beserta PTPKD (Sekretaris Desa, Kepala Seksi dan Bendahara) mengerahkan seluruh kemampuannya dalam proses pengelolaan desa. Dimulai dari proses berikut:

Gambar 4.8
Mekanisme Umum Penyusunan Rancangan Perdes Tentang APBDes (PP 43/2014 Ps. 101-102)



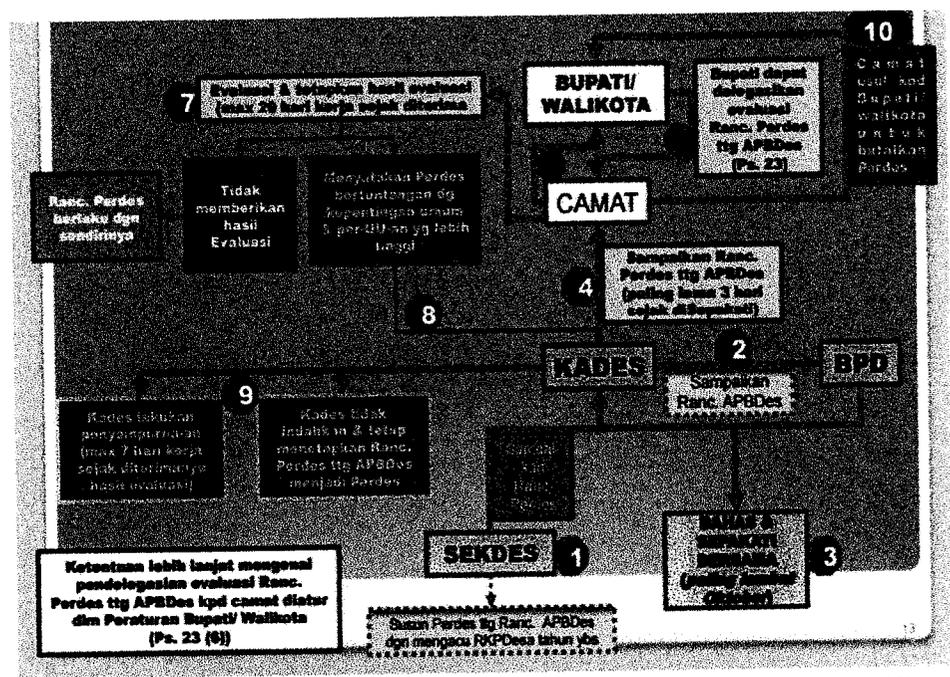
Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Selanjutnya gambar berikut mekanisme penyusunan perencanaan APBDes (UU Ps. 73 & Permendagri Ps 20-22)

Bupati Indramayu menetapkan hasil evaluasi Rancangan APBDesa paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak diterimanya Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa tersebut. Apabila Bupati Indramayu tidak memberikan hasil evaluasi dalam batas waktu yang telah ditentukan maka Peraturan Desa tersebut berlaku dengan sendirinya. Selanjutnya apabila Bupati Indramayu menyatakan hasil evaluasi rancangan peraturan desa tentang APBDes tidak sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, Kuwu melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi

Memperhatikan proses diatas Perencanaan APBDes diatas baik berdasarkan PP 43/2014 Ps. 101-102 maupun UU Ps. 73 & Permendagri Ps 20-22, sangat jelas peran Kades/Kuwu, Sekdes maupun BPD khususnya dalam hal perancangan Perdes mengenai APBDes. Untuk proses penyusunan tersebut, tentu saja Kades/Kuwu harus memahami dan memiliki kemampuan manajerial yang baik terutama pada fungsi perencanaan. Tahap berikutnya, setelah proses perencanaan penyusunan selesai, maka kembali digelar pertemuan guna mengevaluasi rancangan tersebut. Adapun prosedurnya sesuai pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.10
Evaluasi Rancangan Perdes Tentang APBDes
Permendagri 113 Tahun 2014 Ps 22-23

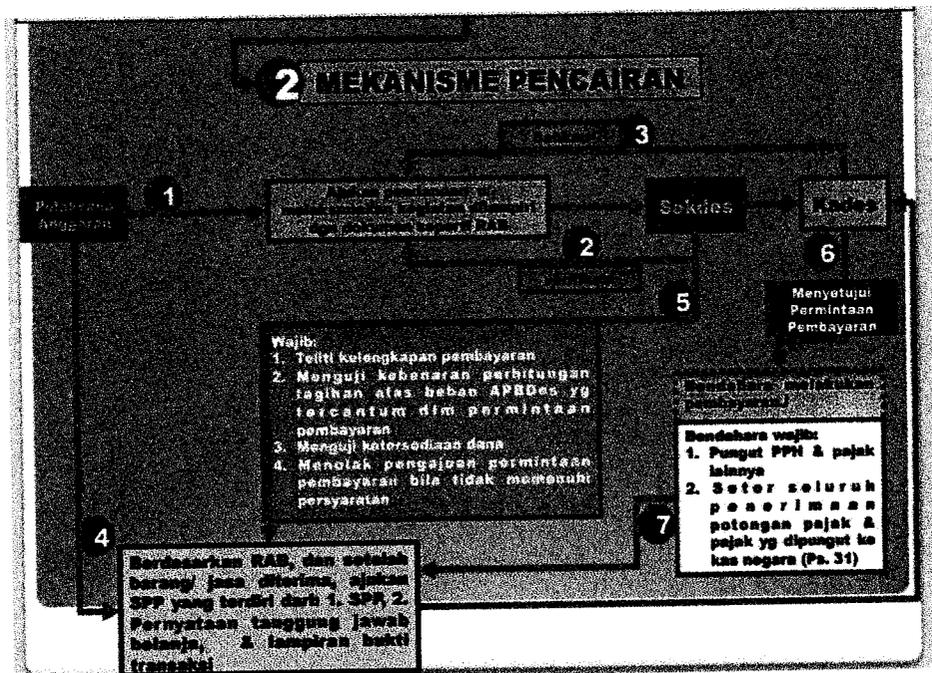


Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh Kuwu dan tetap menetapkan Rancangan Peraturan Desa tentang APBDes menjadi peraturan desa, maka Bupati Indramayu berhak membatalkan Perdes tersebut sesuai dengan Keputusan Bupati. Pembatalan tersebut sekaligus menyatakan berlakunya pagu APBDesa tahun anggaran sebelumnya. Dalam hal Pembatalan perdes tersebut, Kuwu hanya dapat melakukan pengeluaran terhadap operasional penyelenggaraan Pemerintah Desa. Kuwu memberhentikan pelaksanaan Peraturan Desa Paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah pembatalan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan selanjutnya Kuwu bersama BPD mencabut peraturan desa dimaksud. Bupati Indramayu dapat mendelegasikan evaluasi Rancangan Peraturan

Desa tentang APBDesa kepada camat. Camat menetapkan hasil evaluasi Rancangan APBDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak diterimanya Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa. Peran Camat dalam hal ini jika tidak memberikan hasil evaluasi dalam batas waktu, Peraturan Desa tersebut berlaku dengan sendirinya. Apabila Camat menyatakan hasil evaluasi Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa tidak sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, Kuwu melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi. Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh Kuwu dan tetap menetapkan Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa menjadi Peraturan Desa, Camat menyampaikan usulan pembatalan Peraturan Desa kepada Bupati. Lebih jelasnya dapat digambarkan pada mekanisme dibawah ini;

Gambar 4.11
Pelaksanaan APBDes
Permendagri 113 Tahun 2014 Ps 27-31



Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Pelaksana Kegiatan mengajukan pendanaan untuk melaksanakan kegiatan harus disertai dengan dokumen antara lain Rencana Anggaran Biaya. Rencana Anggaran Biaya di verifikasi oleh Sekretaris Desa dan di sahkan oleh Kuwu. Pelaksana Kegiatan bertanggungjawab terhadap tindakan pengeluaran yang menyebabkan atas beban anggaran belanja kegiatan dengan mempergunakan buku pembantu kas kegiatan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan didesa. Berdasarkan rencana anggaran biaya, pelaksana kegiatan mengajukan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) kepada Kuwu. Surat Permintaan Pembayaran (SPP) tidak boleh dilakukan sebelum barang dan atau jasa diterima. Pengajuan SPP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (1) terdiri atas:

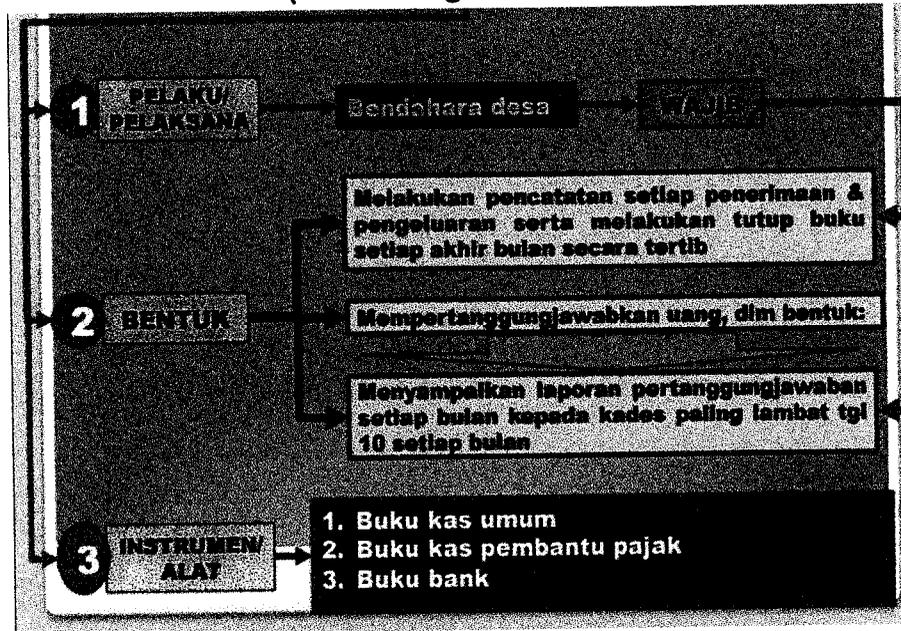
- a. Surat Permintaan Pembayaran (SPP);
- b. Pernyataan tanggungjawab belanja; dan
- c. Lampiran bukti transaksi

Dalam pengajuan pelaksanaan pembayaran, Sekretaris Desa berkewajiban untuk:

- a. Meneliti kelengkapan permintaan pembayaran diajukan oleh pelaksana kegiatan
- b. Menguji kebenaran perhitungan tagihan atas beban APBDDes yang tercantum dalam permintaan pembayaran
- c. menguji ketersediaan dana untuk kegiatan dimaksud; dan
- d. menolak pengajuan permintaan pembayaran oleh pelaksana kegiatan apabila tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

Berdasarkan SPP yang telah di verifikasi Sekretaris Desa, Kuwu menyetujui permintaan pembayaran dan bendahara melakukan pembayaran. Adapun Pembayaran yang telah dilakukan,) selanjutnya bendahara melakukan pencatatan pengeluaran. Bendahara desa sebagai wajib pungut pajak penghasilan (PPh) dan pajak lainnya, wajib menyetorkan seluruh penerimaan potongan dan pajak yang dipungutnya ke rekening kas negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Gambar 4.12
Penatausahaan APBDes
(Permendagri Ps. 35-36)

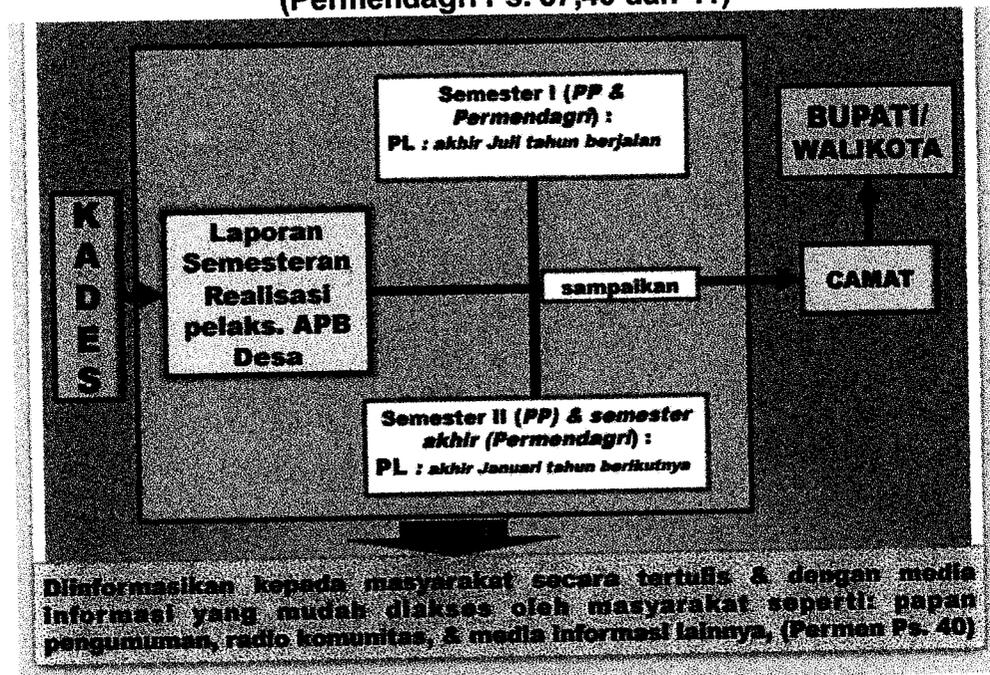


Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Penatausahaan dilakukan oleh Bendahara Desa yang wajib melakukan pencatatan setiap penerimaan dan pengeluaran serta melakukan tutup buku setiap akhir bulan secara tertib. Bendahara Desa wajib mempertanggungjawabkan uang melalui laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dimaksud harus disampaikan setiap bulan kepada Kuwu dan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran menggunakan:

- a. Buku kas umum;
- b. Buku Kas Pembantu Pajak; dan
- c. Buku Bank.

Gambar 4.13
Pelaporan Pelaksanaan APBDes
(Permendagri Ps. 37,40 dan 41)

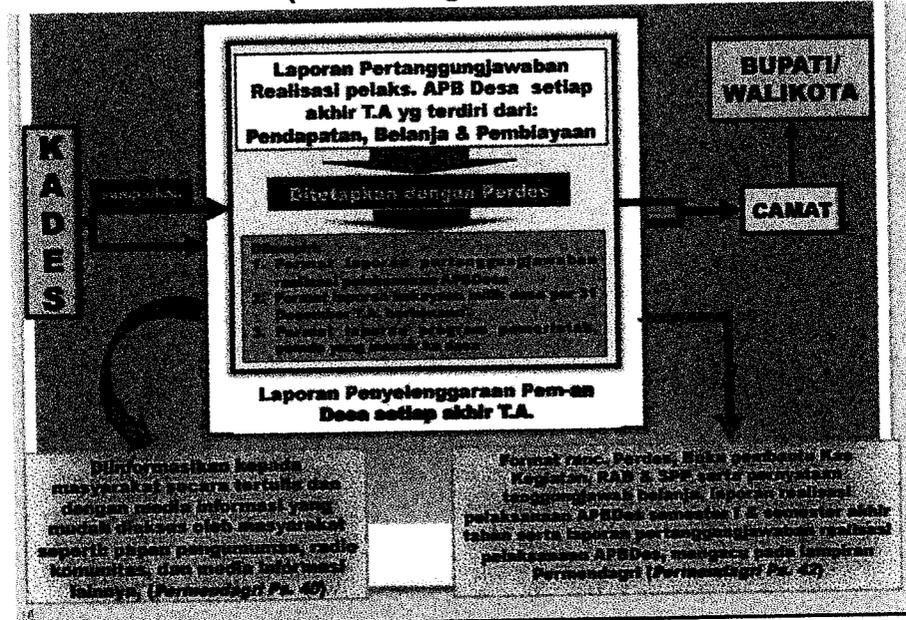


Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Kuwu menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati berupa:

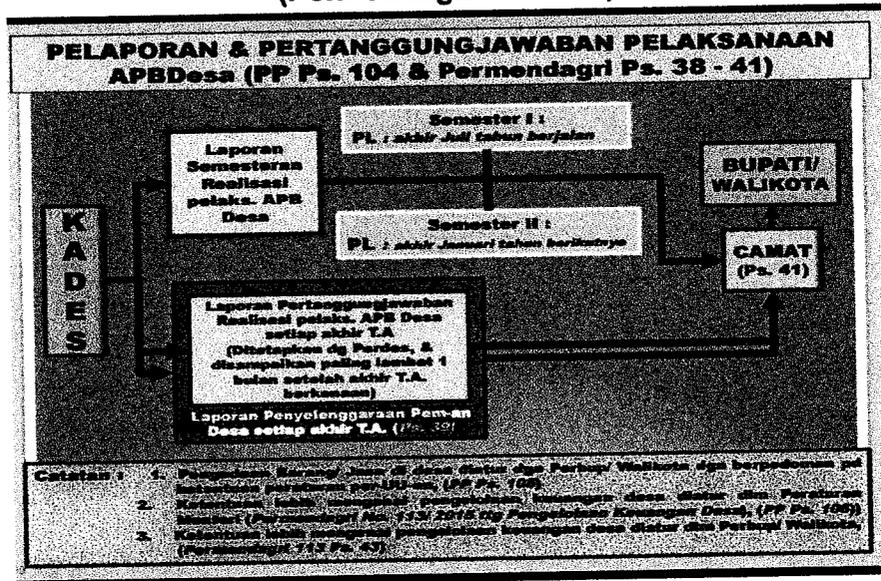
- Laporan semester pertama berupa laporan realisasi APBDesa dan disampaikan paling lambat pada akhir bulan Juli tahun berjalan.
- Laporan semester akhir tahun, disampaikan paling lambat pada akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Gambar 4.14
 Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBDes
 (Permendagri Ps. 38-42)



Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Gambar 4.15
 Pelaporan dan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBDes
 (Permendagri Ps 38-41)



Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

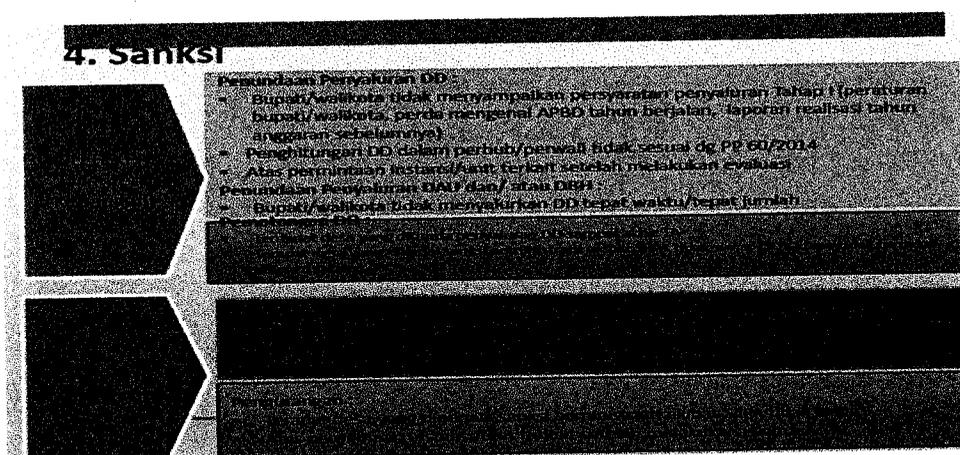
Kuwu menyampaikan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati setiap akhir tahun anggaran, terdiri dari pendapatan, belanja, dan pembiayaan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Peraturan Desa tentang laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa dilampiri:

- a. Format Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDesa Tahun Anggaran berkenaan;
- b. Format Laporan Kekayaan Milik Desa per 31 Desember Tahun Anggaran berkenaan; dan
- c. Format Laporan Program Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang masuk ke desa.

Laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa diinformasikan kepada masyarakat secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat. Media informasi antara lain papan pengumuman, radio komunitas, dan media informasi lainnya. Laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa disampaikan kepada Bupati melalui camat dan paling lambat 1 (satu) bulan setelah akhir tahun anggaran berkenaan.

Dengan demikian maka perlu adanya SDM yang memadai dari kualitas maupun kuantitas. Oleh sebab itu penguatan SDM perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti dengan serius. Jika tidak maka, akan dikenakan sanksi sebagai berikut:

Gambar 4.16
Penjatuhan Sanksi



Sumber: Laporan Kajian Sistem Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa (2015)

Memperhatikan urutan mekanisme pengelolaan keuangan desa diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan perencanaan sampai dengan pertanggungjawaban benar-benar harus dilaksanakan oleh pengelola yang hendaknya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik, terutama dalam hal keuangan desa itu sendiri. Selanjutnya harus didukung oleh kemampuan aplikasi serta kemampuan berfikir secara sintesis, analisis dan evaluatif seperti yang akan diterangkan pada sub bab berikut ini.

4.3. Urgensi Penguatan SDM dalam rangka Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Indramayu

Berdasarkan hasil penelitian, utamanya wawancara dan observasi, dapat diketahui bahwa secara umum kondisi pemerintahan desa Kabupaten Indramayu dari segi administratif cukup baik namun dalam hal proses pengelolaan keuangan desa, dimulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan sampai dengan kegiatan pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan desa, perangkat desa selaku pengelola keuangan desa belum dapat menunjukkan kemampuan dan kinerja yang optimal. Dengan demikian, kesejahteraan yang diharapkan masyarakat belum dapat terwujud. Oleh sebab itu, permasalahan pokok utama adalah masih rendahnya kualitas SDM perangkat desa selaku pengelola keuangan desa sehingga menjadi suatu urgensi penguatan SDM dalam rangka pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Indramayu. Berikut adalah penjelasan masing-masing indikator penguatan SDM:

4.3.1. Penguatan Pengetahuan

Pengelola keuangan Desa, utamanya Kuwu, Sekretaris Desa, Kasi dan Bendahara di beberapa sampel pemerintahan desa di Kabupaten Indramayu belum memiliki pengetahuan yang kemudian menjadi penghambat setiap mekanisme pengelolaan keuangan desa. Padahal pengelola harus memiliki pengetahuan yang bisa didapatkan dari beberapa regulasi keuangan desa sebagai berikut:

1. Undang-undang No. 6 Tahun 2014 BAB VIII Pasal 71-75 Tentang Keuangan dan Aset Desa;
2. Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 2014 Bab VI Pasal 90 – 105 tentang Keuangan desa, Pengalokasian Bersumber dari APBN dan

- APBD, Penyaluran, Belanja Desa, APBDes, Pelaporan & Pertanggungjawaban;
3. Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah No 22 Tahun 2015 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No.60 th 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN;
 4. Permendagri No 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa;
 5. Permendesa dan PDT No 5 Tahun 2015 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2015;
 6. Peraturan Daerah masing-masing Kabupaten tentang keuangan desa (misal Perda Bantul No 5 Tahun 2015 tentang Pencabutan Perda Bantul No 2 Th 2009 tentang pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan;
 7. Peraturan Bupati masing-masing kabupaten tentang keuangan desa (misal Perbup Bantul No 29 Th 2015 tentang Tata Cara Pengalokasian Alokasi Dana Desa dan Besaran Alokasi Dana Desa untuk Setiap desa Tahun Anggaran 2015 dan Perbup Bantul No 30 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pembagian dan Penetapan Rincian Dana Desa setiap Desa Kabupaten Bantul Tahun Anggaran 2015).
 8. Peraturan Desa di setiap desa tentang RKPDes dan APBdes.

Selain dari regulasi terkait pengelolaan keuangan desa diatas, pengelola keuangan desa juga harus mengetahui beberapa istilah yang kerap digunakan dalam keseharian kegiatan pengelolaan keuangan desa, seperti RPJMDes, RKPDes, RKP SKPD Struktur APBDes: Pendapatan, Belanja, dan Pembiayaan, "Surplus" yaitu apabila dalam kondisi Pendapatan lebih besar dari belanja, sedangkan jika Pendapatan lebih kecil dari Belanja disebut "Defisit". Selanjutnya beberapa dokumen rujukan dalam proses pengelolaan keuangan desa yaitu:

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah;
2. APBD;
3. RPJMDES;
4. RKPD SKPD.

Tidak hanya dokumen yang dimanfaatkan sebagai rujukan, dokumen keluaran hasil dari siklus keuangan desa dapat diketahui sebagai berikut:

1. Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes)
2. Draft RAPBDes dan Penjabarannya
3. APBDes dan Penjabaran APBDes
4. Laporan Semesteran
5. Laporan Tahunan (LKPJ Kepala Desa)

Poin-poin pokok yang dapat dijadikan pengetahuan pengelolaan keuangan desa semestinya tidak hanya untuk diketahui namun juga dipahami dan diimplementasikan secara baik pada proses pengelolaan keuangan desa di pemerintahan desa masing-masing.

4.3.2. Pengetahuan Pemahaman

Mengacu pada Permendagri 113 tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa disebutkan bahwa Kepala Desa/Kuwu dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa, dibantu oleh Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD). Sekretaris dan perangkat desa lainnya termasuk bendahara desa tergabung dalam PTPKD yang dimaksud. Kuwu menetapkan Bendahara Desa dengan Keputusan Kuwu dengan tugas berupa menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, membayarkan dan mempertanggungjawabkan keuangan desa dalam rangka pelaksanaan APBDesa. Pada pelaksanaannya, Bendahara desa berkewajiban menyusun laporan pertanggungjawaban atas penerimaan dan uang yang menjadi

tanggungjawabnya melalui laporan pertanggungjawaban. Dengan demikian sudah sudah keharusan bendahara desa mesti memahami pengelolaan keuangan desa secara baik dan benar.

Adapun yang termasuk Pengelolaan Keuangan Desa dimulai dari perencanaan, kemudian diikuti dengan penganggaran, penatausahaan pelaporan, pertanggungjawaban dan diakhiri dengan pengawasan. Dari rangkaian siklus pengelolaan keuangan desa tersebut, bendahara desa menjadi bagian yang cukup penting, terutama pada tahap penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban.

Dalam kegiatan penatausahaan pengelolaan keuangan desa beberapa pembukuan wajib diselenggarakan oleh bendahara desa. Penatausahaan Penerimaan dan Pengeluaran Desa mewajibkan Bendahara desa membuat Buku Kas Umum, dan beberapa buku pembantu lainnya. Selama ini bendahara desa yang relatif sebagian besar berpendidikan bukan dari sekolah kejuruan pembukuan ataupun akuntansi, dipastikan akan mengalami kesulitan untuk mengerjakan penatausahaan tersebut. Biasanya pengangkatan Bendahara Desa yang menjadi hak *perogratif* Kuwu banyak ditemui berdasarkan suka atau tidak suka, tanpa mempertimbangkan latar belakang pendidikan Bendahara Desa yang seharusnya minimal setara dengan SMU atau yang sederajat. Meskipun hal tersebut belum dapat menjamin penatausahaan dapat berjalan dengan baik, paling tidak, akan lebih baik jika dibandingkan dengan hanya berpendidikan SMP ataupun sekolah dasar.

Ketika ditemui, salah seorang bendahara desa yang telah bertugas selama 15 tahun dengan latar belakang pendidikan sekolah dasar mengemukakan kesulitannya dalam mengerjakan pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan desa secara baik dan dengan tepat waktu. Hal yang menjadi kendala utama adalah mengenai kesesuaian antara BKU dan buku pembantu-pembantunya, baik pencatatan penerimaan maupun pengeluaran, ditambah lagi dengan sulitnya meminta pertanggungjawaban dari Kuwu dan perangkat desa lainnya dengan berbagai alasan juga menambah beban tugas sebagai bendahara desa. Hal ini menggambarkan akan kurangnya pemahaman bendahara desa atas pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Desa secara utuh dan menyeluruh.

Dewasa ini sangat banyak pembangunan di desa yang sumber dananya tidak saja berasal dari APBDes tetapi juga bersumber dari APBN, APBD Tk I maupun dari bantuan luar negeri antara lain berbagai kegiatan pemberdayaan masyarakat desa yang tentunya mengharuskan perangkat desa mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai penatausahaan pengelolaan keuangan. Tentunya ini menjadi suatu tantangan bagi penyelenggara keuangan di desa.

Pemahaman yang baik atas Pengelolaan Keuangan Desa akan sangat membantu para Kuwu dan perangkat desa lainnya termasuk bendahara desa. Maka disinilah pemerintah daerah memainkan peranan yang penting dalam memberikan perhatian atas kapabilitas para

penyelenggara pengelola keuangan desa, dengan membuat suatu petunjuk pengelolaan keuangan desa yang lebih rinci dalam rangka penyeragaman penyelenggaraan penatausahaan dan pertanggungjawaban keuangan desa.

Asistensi ataupun bimbingan teknik pengelolaan keuangan desa secara berkesinambungan atas bendahara desa dapat menjadi salah satu alternatif dalam meningkatkan kemampuan para bendahara desa. Tidak saja bimbingan teknik bagi bendahara desa, tetapi juga bagi para Kuwu, Sekretaris Desa sehingga diharapkan akan ada pemahaman yang sama atas pengelolaan keuangan desa yang tentunya dapat membantu kelancaran pelaksanaan pengelolaan keuangan desa.

4.3.3. Penguatan Aplikasi

Tidak cukup apabila pengelolaan keuangan desa sukses dilaksanakan dengan hanya mengandalkan pengetahuan dan pemahaman pengelola keuangan desa saja, namun proses pengelolaan keuangan desa akan dapat berlangsung secara efektif dan efisien apabila menggunakan aplikasi khusus pengelolaan keuangan desa dan pengelola keuangan desa mampu untuk mengoperasikannya. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar pemerintahan desa Kabupaten Indramayu belum memiliki aplikasi keuangan desa sehingga proses pelaksanaan pengelolaan keuangan desa berlangsung dalam tempo waktu yang cukup lama serta menghabiskan tenaga, waktu dan pikiran. Melihat fenomena tersebut, maka perlu diusulkan untuk membuat

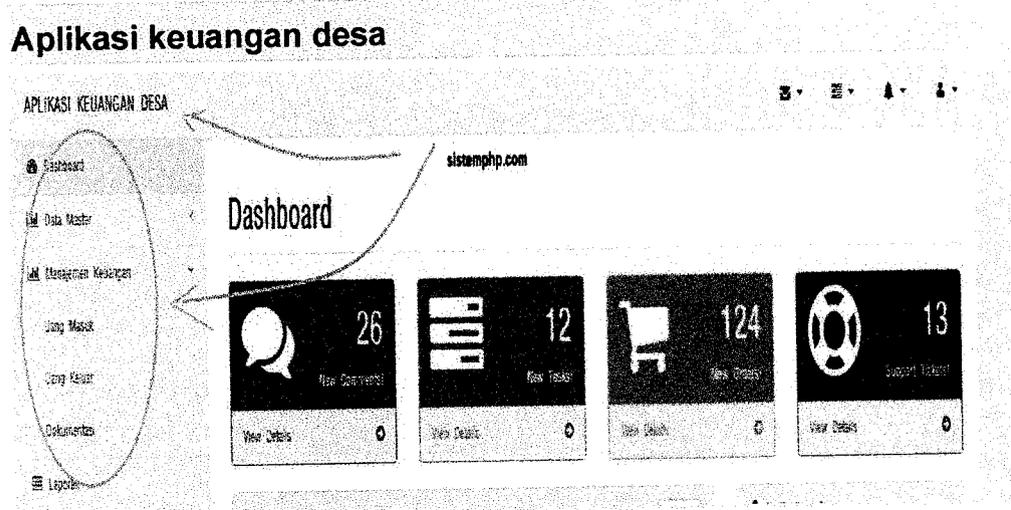
atau bekerja sama dengan pihak lain dalam hal pembuatan Aplikasi Keuangan Desa di Kabupaten Indramayu.

Adalah program dan *software* untuk mengelola keuangan desa yang membutuhkan manajemen yang jelas. Dana desa adalah dana masyarakat yang peruntukan dan pengelolaannya harus berlangsung secara transparan. Pengelolaan data keuangan desa di antaranya keuangan masuk dan pengeluaran keuangan. Keuangan masuk sendiri dapat bersumber dari bantuan pemerintah maupun pemberdayaan masyarakat desa. Sedangkan pengeluaran keuangan adalah bagian dari pemanfaatan sumber dana keuangan desa. Aplikasi keuangan desa berbasis web untuk tranparansi dari pihak masyarakat maupun pemerintah dapat lasung mengakses dan melihatnya melalui Sistem informasi keuangan desa ini. Beberapa pengelolaan data keuangan desa berdasarkan pemanfaatan sistem informasi untuk desa atau kelurahan:

1. Sistem informasi pengelolaan keuangan bantuan desa
2. Sistem informasi pengelolaan keuangan karang taruna
3. Sistem informasi pengelolaan keuangan dana masjid atau mushola
4. Sistem informasi pengelolaan dana bantuan masyarakat miskin
5. Sistem informasi pengelolaan keuangan PKK
6. Sistem informasi pengelolaan tabungan masyarakat desa
7. Sistem informasi pengelolaan UKM masyarakat

Gambar berikut merupakan potongan tampilan layar pada sebuah aplikasi keuangan desa:

Gambar 4.17
Aplikasi Keuangan Desa



Aplikasi keuangan desa

Sumber: APKADES

Pengelolaan berlangsung ketika terdapat pemasukan terhadap kas desa. Pemasukan ini dapat dari berbagai sumber. Untuk mengelola data pemasukan keuangan ini, terdapat kategori, kategori adalah bagian dari jenis uang masuk. Selanjutnya pengelolaan data pengeluaran, untuk pengeluaran keuangan, juga terdapat jenis pengeluaran. Data pengeluaran ini di manajemen pada data master atau sebagai data utama pengeluaran desa. Selanjutnya pengelolaan data ini akan terbentuk sebuah rekap laporan keuangan desa secara otomatis. Dengan demikian kinerja akan lebih cepat. Laporan juga dapat dilihat perhari, perminggu dan perbulan, dan juga pertahun.

4.3.4. Penguatan Sintesis

Penguatan ini harapannya adalah mampu memadukan bagian-bagian atau unsur-unsur secara logis sehingga menjelma menjadi suatu pola yang berstruktur atau berbentuk pola baru. Berikut kepaduan atau keintegrasian siklus pengelolaan keuangan desa yang secara keseluruhan harus diketahui, dipahami dan diimplementasikan oleh pihak yang terkait:

Gambar 4. 18
Siklus Lengkap Pengelolaan Keuangan Desa



Sumber: Bahan Paparan Deputi Bidwas Penyelenggaraan Keuangan Daerah – BPKP “Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa” saat acara Rapat Kerja APPSI, Ambon 27 Februari 2015.

Pengelola keuangan desa harus memiliki kemampuan berfikir sintesis, yaitu yang dapat memadupadankan berbagai poin penting terkait pengelolaan keuangan desa menjadi suatu pola *simple* mengenai proses pengelolaan keuangan desa. Dengan demikian pelaksanaannya pun juga

diharapkan berlangsung dengan simple yaitu tidak berbelit-belit namun mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan.

4.3.5. Penguatan Analisis

Penguatan analisis lebih kepada kemampuan seseorang untuk merinci atau menguraikan suatu bahan atau keaaan menurut bagian-bagian yang lebih kecil dan mampu memahami hubungan di antara bagian-bagian atau faktor-faktor yang satu dengan faktor lainnya. Beberapa analisis yang sangat penting diperhatikan untuk dijadikan patokan dalam proses pengelolaan keuangan desa, adalah sebagai berikut:

a. Analisis Kepatuhan

1. Apakah APBDes taat pada Peraturan perundang-undangan di atasnya UU No 6 Tahun 2014;
2. PP No. 43 Tahun 2014, PP No 60 Tahun 2014 beserta PP No 22 tahun 2015 tentang Perubahan atas PP 60 Tahun 2014;
3. Permendagri No 113 tentang Pengelolaan Keuangan Desa & Permendagri No 114 Tentang Pedoman Pembangunan Desa;
4. Permendesa No 5 Tahun 2015 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2015;
5. Perda & Perbup setiap kabupaten.

b. Analisis Konsistensi

1. Apakah hasil Musrenbangdes mencerminkan Aspirasi warga dalam dokumen perencanaan penganggaran ?
2. Konsistensi dokumen perencanaan penganggaran : Tracking RKPD Vs Musrenbangdes VS RKPDs Vs APBDes

c. Analisis Relevansi

1. Apakah APBDes yang disusun sesuai dengan arah kebijakan Pembangunan Desa?
2. Apakah APBDes mampu menyelesaikan permasalahan desa terkait dengan kemiskinan, mengurangi jender gap, berorientasi pada pemenuhan Hak dasar warga (kelompok, dusun, desa)?

d. Analisis Efisiensi dan Efektivitas

1. Apakah alokasi belanja rasional (Efisiensi) Vs Harga Pasar dan sesuai dengan asas kewajaran ?
2. Apakah analisis alokasi belanja tidak duplikasi? (baik anggaran per tahunnya, ataupun anggaran antar desa)?
3. Apakah alokasi belanja desa memadai untuk mencapai target dan capaian pembangunan desa per tahun-nya ?

e. Teknik Analisis APBDes

1. Analisis linier; sifat lurus sebab-akibat, input-output, (Rasionalitas, efisien dan efektivitas), Trend;
2. Analisis non linier; bersifat membandingkan tiap alokasi anggaran;
3. Analisis tematik; berdasarkan tujuan analisis, (Belanja Desa, pendidikan, kesehatan, dll).

f. Analisis Perbandingan Struktur dan Komponen

1. PADes VS Proporsi Belanja Langsung VS Belanja Tidak Langsung;
2. Proporsi Masing-masing Komponen dengan Total Belanja APBDes;
3. Proporsi Masing-masing Belanja Kegiatan dengan Subtotal Bidang-bidang Kerja → Proporsi Masing-masing Bidang Pembangunan.

g. Tips Praktis Membaca & Menganalisis APBDes

1. Menyiapkan anggaran keuangan desa (dokumen APBDes, 3 tahun terakhir), RPJMDes, RKPDes, APBDes dan peraturan lain yang terkait (Perdes PADes, dll);
2. Membuat prosentase distribusi alokasi penerimaan menurut sumber penerimaan dan pengeluaran;

3. Memetakan berdasarkan program, kegiatan dan mengklasifikasi berdasarkan pihak yang diuntungkan.

h. Tips Praktis Membaca & Menganalisis APBDes

1. Mengelompokkan bidang kerja pengguna anggaran terbesar, menelaah obyek dan sasaran pembiayaannya, dan membandingkannya dengan pos anggaran terkecil atau pos anggaran yang menyentuh langsung ke masyarakat
2. Melihat spesifikasi program tertentu, serta rasionalisasi item dalam program yang akan dianalisis dengan melihat apakah input atau alokasi anggaran rasional dengan output yang akan dicapai, termasuk indikator dari output, outcome, benefit dan impact (dalam RKA-Bidang Kerja).

i. Tips Praktis Membaca & Menganalisis APBDes

1. Membuat catatan kritis berdasarkan aspek efisiensi (rasional anggaran = input/output atau B/C ratio), aspek normatif (kepatutan dengan peraturan terkait), aspek efektifitas (input/outcome dan impact atau memenuhi ASB/Analisis Standard Biaya)
2. Membuat rekomendasi dan masukan berdasarkan permasalahan yang ditemukan

4.3.6. Penguatan Evaluatif

Penguatan yang dimaksud disini adalah penguatan akan kemampuan seseorang untuk membuat pertimbangan terhadap suatu kondisi, nilai atau ide sesuai dengan patokan atau kriteria yang ada. Dikaitkan dengan proses pengelolaan keuangan desa adalah dalam kaitannya dengan pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan desa.

Sesuai pasal 35 Permendagri 113 Tahun 2014, Bendahara Desa wajib mempertanggungjawabkan uang melalui laporan pertanggungjawaban. Laporan Pertanggungjawaban ini

disampaikan setiap bulan kepada Kuwu paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Sebelumnya, Bendahara Desa melakukan tutup buku setiap akhir bulan secara tertib, meliputi Buku Kas Umum, Buku Bank, Buku Pajak dan Buku Rincian Pendapatan. Penutupan buku ini dilakukan bersama dengan Kuwu. Format Laporan Pertanggungjawaban Bendahara tidak tercantum dalam Lampiran Permendagri 113 Tahun 2014. Berdasarkan buku yang dikelola, maka seharusnya Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Desa menggambarkan arus uang masuk yang diterima dari pendapatan dan arus uang yang keluar untuk belanja, panjar dan lain-lain. Arus uang tersebut tercatat dari Buku kas Umum dan Buku Bank.

Dalam melaksanakan tugas, kewenangan, hak, dan kewajibannya dalam pengelolaan keuangan desa, Kuwu memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan. Laporan tersebut bersifat periodik semesteran dan tahunan, yang disampaikan ke Bupati dan ada juga yang disampaikan ke BPD. Rincian laporan sebagai berikut: Laporan kepada Bupati (melalui camat):

- a. Laporan Semesteran Realisasi Pelaksanaan APB Desa;
- b. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa kepada Bupati setiap akhir tahun anggaran.
- c. Laporan Realisasi Penggunaan Dana Desa Laporan kepada Badan Permusyawaratan Desa (BPD)
- d. Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa terdiri dari Pendapatan, Belanja, dan Pembiayaan.

Laporan Realisasi Pelaksanaan APB Desa Laporan Realisasi Pelaksanaan APB Desa disampaikan kepada Bupati melalui camat, terdiri dari:

- a. Laporan Semester Pertama, disampaikan paling lambat pada akhir bulan Juli tahun berjalan;
- b. Laporan Semester Akhir Tahun, disampaikan paling lambat pada akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Laporan Realisasi Pelaksanaan APB Desa Semester Pertama menggambarkan realisasi pendapatan, belanja dan pembiayaan selama semester I dibandingkan dengan target dan anggarannya, sedangkan Laporan Realisasi Pelaksanaan APB Desa Semester Akhir Tahun menggambarkan Realisasi pendapatan, belanja dan pembiayaan sampai dengan akhir Tahun, jadi bersifat akumulasi hingga akhir tahun anggaran.

Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa Setiap Akhir Tahun Anggaran disampaikan kepada Bupati melalui camat terdiri dari Pendapatan, Belanja, dan Pembiayaan yang telah ditetapkan dengan Peraturan Desa. Setelah Pemerintah Desa dan BPD telah sepakat terhadap Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa dalam bentuk Peraturan Desa, maka Perdes ini disampaikan kepada Bupati sebagai bagian tidak terpisahkan dari Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa

sebagaimana tercantum dalam pada pasal 41 Permendagri 113/2014, disampaikan paling lambat 1 (satu) bulan setelah tahun anggaran berkenaan. 3. Laporan Realisasi Penggunaan Dana Desa Laporan Realisasi Penggunaan Dana Desa disampaikan kepada bupati setiap semester. Penyampaian laporan realisasi penggunaan Dana Desa dilakukan:

- a. Untuk semester I paling lambat minggu keempat bulan Juli tahun anggaran berjalan.
- b. Untuk semester II paling lambat minggu keempat bulan Januari tahun anggaran berikutnya.

Berdasarkan Laporan Dana Desa dari desa-desa yang ada di wilayah kabupate, Bupati menyampaikan Laporan Realisasi Penyaluran dan Konsolidasi Penggunaan Dana Desa kepada Menteri keuangan dengan tembusan menteri yang menangani desa, menteri teknis/pimpinan lembaga pemerintah nonkementerian terkait, dan gubernur paling lambat minggu keempat bulan Maret tahun anggaran berikutnya. Sampai dengan panduan ini selesai disusun, belum ada ketentuan yang mengatur tentang format Laporan Dana Desa yang harus disampaikan oleh desa dan format kompilasi yang harus disusun oleh pemerintah kabupaten/kota. Hal yang bisa menjadi acuan dalam pengelolaan dana desa adalah Peraturan Menteri Desa, PDT dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2015 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2015.

Hal yang perlu menjadi perhatian terkait penggunaan Dana Desa adalah SiLPA Dana Desa. Bupati memberikan sanksi administrasi berupa pengurangan Dana Desa jika SiLPA-nya tidak wajar ($\pm 30\%$), yang dikarenakan penggunaan tidak sesuai dengan prioritas atau penyimpanan uang dalam bentuk deposito lebih dari 2 (dua) bulan.

4. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa

Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa merupakan laporan yang disampaikan secara periodik kepada BPD terhadap pelaksanaan APB Desa yang telah disepakati di awal tahun dalam bentuk Peraturan Desa. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa dilampiri:

- a. Format Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa Tahun Anggaran berkenaan;
- b. Format Laporan Kekayaan Milik Desa per 31 Desember Tahun Anggaran berkenaan; dan
- c. Format Laporan Program Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang Masuk ke Desa.

Rancangan Peraturan Desa tentang Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APB Desa tidak dilakukan evaluasi sebagaimana proses peraturan desa untuk penetapan APB Desa. Hal ini didasarkan pada Permendagri Nomor 111 Tahun 2014 tentang Pedoman Teknis Peraturan di Desa pada pasal 14 dimana dinyatakan hanya 4 (empat) jenis Rancangan Peraturan Desa yang telah dibahas dan disepakati oleh Kuwu dan BPD yang dilakukan evaluasi oleh Bupati melalui camat yaitu tentang:

- a. APB Desa,
- b. Pungutan,
- c. Tata Ruang, dan;
- d. Organisasi Pemerintah Desa.

Laporan ini disampaikan kepada BPD secara tertulis paling lambat 3 (tiga) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran (PP 43/2014 pasal 51). Dengan kemampuan berfikir evaluatif yang baik, dapat dipastikan bahwa laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa tidak akan akan menemui kendala berarti.

4.4. Faktor Pendukung dan Penghambat Penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa

Kualitas SDM yang bermutu di pemerintah desa perlu disiapkan dengan serius oleh pemerintah, mengingat belum ada program *capacity building* bagi perangkat desa dalam mendukung pembangunan di daerah. Kemudian yang tidak kalah penting adalah perlunya pembinaan dan pengawasan bagi pemerintah desa dalam menggunakan dana desa ini. Di Kabupaten indramayu, pada umumnya ***faktor pendukung internal*** adalah lengkapnya regulasi baik pusat maupun daerah sehingga *user* semestinya bisa mempelajari dan memahami segala hal terkait dengan keuangan desa, selanjutnya kuantitas (jumlah) perangkat desa yang mencukupi sehingga tidak terdapat kekosongan jabatan dan menjalankan tupoksi yang telah ditentukan. Faktor yang terakhir adalah memadainya sarana prasarana pendukung dalam proses perencanaan sampai dengan pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa. ***Faktor***

pendukung eksternal adalah tingginya antusias masyarakat dilihat dari banyaknya jumlah masyarakat yang datang ketika diundang rapat di kantor desa dan adanya fasilitator dalam proses pendampingan pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Indramayu. Sedangkan faktor-faktor penghambat terkait penguatan SDM dalam rangka pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut:

a. Faktor Penghambat Internal

1. Belum Optimalnya Kompetensi Kuwu

Sebagian besar kuwu belum memiliki kompetensi yang memadai untuk menyelenggarakan pemerintahan desa. Hal ini dihubungkan dengan kemampuan mereka untuk melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2. Ketidakmampuan dalam Menyusun Perencanaan Pembangunan Desa

Belum semua perangkat pemerintah desa di Kabupaten Indramayu yang mampu menyusun dokumen perencanaan (RPJMDes dan RKPDes), sebagaimana amanat peraturan perundangan. Adapun bagi pemerintah desa yang telah menyusun dokumen perencanaan, dalam praktiknya belum mengakomodir prinsip perencanaan partisipatif. Kepemimpinan Kuwu. Rendahnya kemampuan perencanaan ditingkat desa, sering berakibat pada kurangnya sinkronisasi antara *output* (hasil/keluaran) implementasi kebijakan dengan kebutuhan dari masyarakat yang merupakan

input dari kebijakan

3. Ketidaksiapan Mengelola administrasi dan pelaporan

Disebabkan oleh kurangnya kemampuan pengelola alokasi dana desa baik dari unsur pemerintah desa maupun lembaga kemasyarakatan di desa dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan. Kurang tertibnya administrasi dalam hal pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan yang bersumber dari ADD, sehingga kurangnya pemerataan pendapatan, kesempatan kerja dan kesempatan berusaha bagi masyarakat desa, dalam rangka pengembangan kegiatan sosial ekonomi masyarakat.

4. Ketidakmampuan dalam Melaksanakan dan Mempertanggungjawabkan Dana ADD

Sepanjang observasi menunjukkan belum mempunyai setiap aparatur desa mengimplementasikan khususnya pertanggungjawaban pelaksanaan ADD secara penuh (*personal accountability*) sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya dalam bentuk laporan, karena masih relatif rendahnya kemampuan dan keahlian personil terutama aparat desa dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan dana ADD.

b. Faktor Penghambat Eksternal

1. Tidak Diiukutsertakannya Komponen Masyarakat



Kurangnya kemampuan diantaranya ditandai dengan tidak dilaksanakannya atau tidak diikutsertakannya komponen masyarakat seperti: Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Perangkat Desa, pengurus LPMD, pengurus TP. PKK Desa, Ketua RW, dan Ketua RT dalam musyawarah penggunaan alokasi dana desa. Dalam kenyataannya Daftar Usulan Rencana Kegiatan (DURK) lebih banyak disusun oleh Kuwu dan Perangkat Desa tanpa mendengarkan aspirasi masyarakat.

2. Lemahnya Kemampuan Membangun *Networking*

Lembaga teknis pengelola ADD dengan Tim Fasilitasi dan Pembina ADD belum mempunyai jejaring kolaborasi (*networking*) dengan dinas/instansi perangkat otonom terkait dalam menyusun agenda kerja untuk mendukung kelancaran kegiatan pembinaan ADD kepada perangkat desa terutama dalam upaya mengoptimalkan pertanggung jawaban dana ADD.

3. Ketidakefektifan Koordinasi

Faktor koordinasi yang terlihat belum optimalnya dilakukan oleh lembaga teknis pengelola ADD dengan Tim Fasilitasi dan Pembina ADD dalam menyusun agenda kerja untuk mendukung kelancaran kegiatan pembinaan ADD.

4. Belum efektifnya sosialisasi penyaluran dana ADD

Faktor sosialisasi yang masih terlihat belum optimal, karena masih banyak masyarakat desa yang belum memahami pemanfaatan

program ADD tersebut, sehingga penggunaan ADD terbilang kurang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

4.5. Strategi Penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa Melalui Analisis SWOT

Untuk itu dalam upaya penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa, Pemerintah Desa juga harus mampu menyusun analisa swot dari setiap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treaths*). Unsur kekuatan (*strengths*) merupakan unsur yang menjadikan rencana umum penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa. Kemudian unsur kelemahan (*weaknesses*) merupakan faktor yang timbul dari lingkungan internal masyarakat dan pemerintah desa. Selanjutnya unsur peluang (*opportunities*) merupakan faktor yang timbul dari lingkungan eksternal yang harus dimanfaatkan secara optimal oleh masyarakat desa dan pemerintahannya beserta segenap *stakeholdernya*, sehingga maksud dan tujuan yang ingin dicapai dapat efektif serta memberi nilai tambah terhadap kesejahteraan masyarakat pedesaan. Setelah itu unsur ancaman (*treaths*) ini timbul dari lingkungan eksternal masyarakat dan pemerintahan desa yang diperkirakan akan mengganggu daya capai rencana penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Indramayu.

4.6. Upaya untuk Mengimplementasikan Strategi Penguatan SDM dalam Pengelolaan Keuangan Desa

4.6.1. Strategi SO: Pendampingan secara Intensif Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa

Dalam rangka mendukung penerapan UU Desa, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana an Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa. Sejalan dengan hal itu, Menteri Dalam Negeri menerbitkan Peraturan Menteri terkait dengan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Pemerintah t urunan dari UU Desa. Peraturan tersebut terdiri dari Permendagri Nomor 111 Tahun 2014 tentang Pedoman Teknis Peraturan di Desa, Permendagri Nomor 112 Tahun 2014 tentang Pemilihan Kepala desa, Permendagri Nomor 113 tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan desa, dan Permendagri 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa. Sedangkan regulasi dari pemerintahan daerah khususnya Kabupaten Indramayu antara lain Peraturan Bupati Indramayu Nomor 42 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengalokasian Alokasi Dana Desa (ADD), Peraturan Bupati Indramayu Nomor 1.A.2 Tahun 2015 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Indramayu, Peraturan Bupati Nomor 1.B.2 Tahun 2015 Tentang Pengadaan Barang/Jasa di Desa, Peraturan Bupati Nomor 23 C Tahun 2015 Tentnag Tata Cara Penetapan Besaran, Penggunaan dan penyaluran Alokasi Dana Desa (ADD), Keputusan Bupati Nomor

147.26/kep.92.A-BPMD/2015 Tentang penetapan Besaran Dana Desa di kabupaten Indramayu Tahun Anggaran 2016, Peraturan Bupati Nomor 23 B Tahun 2015 Tentang Cara Penetapan Besaran, Penyaluran dan penggunaan Dana Desa Tahun 2016 dan Keputusan Bupati Nomor 147.26/Kep 92-B-BPMD/2015

Mengacu pada peraturan perundang-undangan terbaru diatas yang semestinya mutlak dipahami dan dipedomani, pada kenyataannya aparatur pemerintah desa yang merupakan ujung tombak penyelenggaraan pelayanan pemerintahan di tingkat desa belum sepenuhnya memahami substansi, apalagi disebut siap dengan sistem dan ketentuan yang berlaku dalam regulasi tersebut. Dengan demikian diperlukan pendampingan oleh fasilitator baik yang diutus oleh pusat maupun Pemda Indramayu yang dipersiapkan secara intensif berkenaan pengelolaan keuangan desa terhadap perangkat desa dan pihak lain yang terkait, baik dari segi administrasi keuangan desa maupun teknis di lapangan. Dalam hal pendampingan perlu dipertegas jumlah para fasilitator mengingat jumlah desa masing-masing kecamatan di Kabupaten Indramayu cukup banyak disertai pembagian waktu pendampingan secara jelas.

4.6.2. Strategi WO : *Capacity Building* bagi Pengelola Keuangan Desa

Salah satu masalah mendasar yang dihadapi desa saat ini adalah masih relatif rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) di desa, termasuk aparatur desa yang justru memegang kekuasaan administrasi

pemerintahan dan pengelolaan dana desa. Tidak sedikit kalangan yang masih meragukan kualitas pemahaman dan penguasaan aparatur desa terhadap tata kelola administrasi pemerintahan desa yang tertib dan tata kelola keuangan desa yang transparan dan akuntabel. Sehingga timbul kekhawatiran terjadinya ketidakcakapan yang berpotensi menimbulkan salah kelola dana desa yang berujung pada munculnya masalah hukum di kemudian hari.

Penetapan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dan peraturan pelaksanaannya, menuntut penyiapan dan penguatan kapasitas, baik aparatur pemerintah desa maupun masyarakat. Peningkatan kapasitas aparat pemerintahan desa dan unsur-unsur masyarakat yang terlibat secara langsung dalam tata kelola desa menjadi syarat agar pelaksanaan UU Desa dapat berjalan secara optimal. Kapasitas dimaksud dapat ditilik dari: 1) Pengetahuan terhadap isi UU Desa. 2) Keterampilan mengerjakan tugas-tugas teknis dalam pengelolaan kegiatan pemerintahan dan pembangunan desa, dan 3) Sikap kerja yang sesuai dan konsisten dengan 'tuntutan' UU Desa. Dalam sikap kerja itu tercermin komitmen dan kebertanggungjawaban untuk mewujudkan tata kelola desa yang memampukan pemerintah dan masyarakat desa memandirikan dirinya melalui pendekatan pembangunan partisipatif yang bertumpu pada keberdayaan masyarakat.

Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) pada organisasi pemerintahan desa yang mestinya dipersiapkan lebih awal (khususnya

dalam menyikapi kemampuan teknis administrasi, organisasi dan pelaporan keuangan). Prioritas penggunaan dana desa sebagaimana telah diatur dalam Permendesa Nomor 5 tahun 2015 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa. Salah satu program diprioritaskan adalah *capacity building* atau peningkatan kapasitas masyarakat desa sebagai bagian penting dari program pemberdayaan masyarakat. *Capacity building* masyarakat desa ini sangat mendesak dan sifatnya prioritas, karena peningkatan kapasitas inilah yang akan menjadikan masyarakat desa lebih berdaya, memiliki pengetahuan, wawasan dan keterampilan atau skill yang lebih baik dalam pelaksanaan pembangunan desa.

Pelatihan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa, adalah pelatihan yang ditujukan kepada unsur pemerintah desa yang meliputi Kuwu, Sekretaris Desa dan Bendahara Desa serta unsur pemerintah kecamatan, yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap aparatur pemerintahan desa, pengelola program/kegiatan, dan aparatur pemerintah kecamatan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan dan penyelenggaraan pemerintahan desa .

1. Tujuan Pelatihan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa, adalah :
 - a. Tujuan Umum
Untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan aparatur pemerintah desa agar dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dapat lebih berdayaguna dan berhasil guna
 - b. Tujuan Khusus :

- 1) Memahami manajemen pemerintahan desa.
- 2) Terampil dalam penyusunan perencanaan pembangunan desa.
- 3) Terampil dalam pengelolaan keuangan desa
- 4) Terampil dalam penyusunan produk hukum desa.
- 5) Terampil menyusun Rencana Kerja Tindak Lanjut (RKTL) suatu kegiatan.

Terkait perencanaan pembangunan dan penganggaran desa, (a) perlu bimtek perencanaan pembangunan dan penganggaran desa partisipatif, yang melibatkan seluruh komponen penyelenggara pemerintahan desa. Hal ini dapat dilakukan melalui forum rembung desa yang merupakan forum rutin di tingkat pemerintahan desa dan sebagai forum pra-Musrenbangdes. Dalam hal ini. Selanjutnya, (b) perlunya optimalisasi pelaksanaan musyawarah perencanaan pembangunan desa (Musrenbangdes), dan (c) perlu inisiasi penyempurnaan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional agar dokumen perencanaan pembangunan desa terintegrasi dengan dokumen perencanaan pada level pemerintahan di atasnya.

Mengenai kepemimpinan kuwu, perlu meningkatkan kompetensi kuwu melalui pelatihan atau bimtek yang relevan dan sesuai kebutuhan. Peningkatan kompetensi kuwu diyakini mampu melahirkan inovasi dan kreativitas kuwu sehingga secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kualitas kepemimpinan yang bersangkutan.

4.6.3. Strategi WO: Mengintensifkan Sosialisasi Peraturan Perundang- -an Tentang Keuangan kepada Pemerintahan Desa

Perlu mengintensifkan sosialisasi peraturan perundangan tentang keuangan kepada pemerintahan desa agar pemerintah desa tidak "kebingungan" dalam mengimplementasikannya. Sosialisasi ini dapat dilaksanakan secara kreatif dan inovatif di masing-masing kantor desa dengan turut mengundang berbagai pihak terkait seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD), pengurus LPMD, pengurus TP. PKK Desa, Ketua RW, dan Ketua RT bahkan fasilitator yang telah diutus baik dari pemerintah pusat maupun daerah (provinsi, kabupaten/kota). Harapannya sosialisasi tersebut dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan perangkat desa dan pihak terkait dalam hal pengelolaan keuangan desa. Dengan demikian segala prosedur dan mekanisme pengelolaan keuangan desa yang telah ditetapkan akan terpenuhi sebagaimana mestinya sehingga masyarakat mendapatkan berbagai manfaat dalam rangka pencapaian kesejahteraan.

4.6.4. Strategi WT: *Pengembangan Kapasitas Kelembangan Lokal*

Informasi *uptodate* yang diberikan akan membuat masyarakat tertarik untuk memberikan ide, gagasan dan aspirasinya kepada pemerintah desa dan BPD melalui musyawarah desa yang dilakukan. Dalam penyusunan dan perencanaan pembangunan melalui program ADD masyarakat mengambil peran bersama pemerintah desa, BPD dan lembaga lokal desa lainnya dalam pengambilan keputusan untuk

menetapkan program pembangunan infrastruktur apa yang akan dilaksanakan di desa mereka. Sehingga keinginan masyarakat desa dapat terwakili dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur desa. Dampaknya cukup positif, dimana pembangunan infrastruktur desa yang dilakukan cukup mewakili keinginan-keinginan sebagian besar masyarakat desa, pemerintah desa, BPD dan kelembagaan lokal desa yang lainnya.

Namun demikian masih ada juga sebagian kecil masyarakat yang kurang peduli akan program pembangunan desa yang dilakukan melalui program ADD. Ketidakpedulian masyarakat desa dalam memberikan usulan dan aspirasinya terhadap strategi pembangunan desa melalui program alokasi dana desa (ADD) yang telah disosialisasikan terlihat dengan belum mayoritasnya masyarakat desa yang ikut hadir dalam kegiatan musyawarah desa. Ketidakhadiran masyarakat desa membuat usulan-usulan yang merupakan keinginan dan kebutuhan masyarakat desa tidak ada diterima oleh pemerintah desa. Kondisi ini tentunya akan merugikan masyarakat desa sendiri, terutama dalam peluang mereka mengusulkan keinginan dan kebutuhannya akan pembangunan infrastruktur desa. Selain itu juga pembangunan partisipatif yang diinginkan oleh pemerintah daerah, bahwa aspirasi pembangunan itu lahir dari masyarakat tidak akan tercipta apabila masyarakatnya enggan atau malas untuk memberikan usulan-usulan pembangunan kepada pemerintah desa. Dalam penyusunan kebijakan desa, perlu menciptakan hubungan harmonis antara Kuwu dengan BPD. Selain itu, revitalisasi BPD

sebagaimana diungkapkan di atas diharapkan dapat mendorong efektivitas dan efisiensi penyusunan kebijakan desa. Untuk itu, keberadaan legal drafter atau perangkat desa yang "cukup" memahami penyusunan kebijakan menjadi penting diperhatikan ke depan. Hal ini mengingat kenyataan bahwa banyak pemerintah desa yang memiliki inovasi dan kreativitas dalam rangka peningkatan pendapatan asli desa (PADes), sehingga perlu disusun dalam kerangka hukum yang benar. Dalam hal kelembagaan desa, (1) perlunya melakukan revitalisasi peran Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, khususnya dalam penyusunan kebijakan desa. Revitalisasi juga dimaksudkan sebagai jawaban atas keraguan dan tuduhan sebagian pihak yang menyatakan kehadiran Badan Permusyawaratan Desa sebagai suatu kemunduran (*set back*) kelembagaan desa. Selanjutnya, dalam hal kelembagaan desa, (2) perlu penyederhanaan lembaga pemberdayaan masyarakat (LPM) di desa. Sebagaimana diketahui, saat ini banyak terdapat LPM di desa sebagai akibat pelaksanaan program-program dari Pemerintah, tetapi hal tersebut sesungguhnya tidak efisien karena ternyata LPM-LPM tersebut digerakkan oleh orang-orang yang sama, sehingga baiknya diintegrasikan saja. Dalam penyusunan kebijakan desa, perlu menciptakan hubungan harmonis antara Kuwu dengan BPD. Selain itu, revitalisasi BPD sebagaimana diungkapkan di atas diharapkan dapat mendorong efektivitas dan efisiensi penyusunan kebijakan desa. Untuk itu;

keberadaan legal drafter atau perangkat desa yang "cukup" memahami penyusunan kebijakan menjadi penting diperhatikan ke depan. Hal ini mengingat kenyataan bahwa banyak pemerintah desa yang memiliki inovasi dan kreativitas dalam rangka peningkatan pendapatan asli desa (PADes), sehingga perlu disusun dalam kerangka hukum yang benar.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

- a. Strategi pemerintah daerah, khususnya pemerintahan desa di Kabupaten Indramayu berkenaan dengan pengelolaan keuangan desa belum terimplementasikan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh kondisi beberapa aparat dari pemerintahan desa beserta jajaran yang belum memahami secara menyeluruh terkait substansi, sistem dan ketentuan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan desa. Dengan demikian penguatan SDM sebagai pelaksana proses sekaligus penentu keberhasilan pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Indramayu menjadi suatu urgensi.
- b. Faktor penghambat penguatan SDM dalam pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Indramayu, yaitu faktor penghambat internal seperti belum optimalnya kompetensi Kuwu, ketidakmampuan dalam menyusun perencanaan pembangunan desa, ketidaksiapan mengelola administrasi dan pelaporan serta ketidakmampuan dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan Dana ADD. Sedangkan faktor penghambat eksternal adalah tidak diikutsertakannya komponen masyarakat, lemahnya kemampuan membangun *networking*, ketidakefektifan koordinasi dan belum efektifnya sosialisasi penyaluran dana ADD. Factor-faktor diatas

setidaknya menggambarkan Pemda Kabupaten Indramayu secara umum belum begitu siap dalam mengimplementasikan kebijakan pengelolaan keuangan desa.

- c. Upaya yang dilakukan sejauh ini oleh pemerintah desa adalah dengan mengoptimalkan tenaga pendampingan yang diutus dari pemerintahan Kabupaten Indramayu. Jumlah tenaga yang dimaksud adalah sebanyak tiga orang masing-masing kecamatan. Dengan demikian setiap desa memiliki kesempatan untuk dikunjungi minimal satu kali dalam seminggu. Pemerintahan desa menyerap banyak pengetahuan pengelolaan keuangan desa baik dari segi administrasi maupun teknis pengelolaan di lapangan.

5.2. Saran

Untuk merumuskan matriks SWOT terkait penyusunan strategi penguatan SDM dalam pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Indramayu adalah dengan memformulasikan faktor pendukung dengan faktor penghambat baik dari segi internal maupun eksternal. Adapun faktor pendukung internal yang telah diperoleh adalah tersedia secara lengkapnya regulasi mengenai pengelolaan keuangan desa (pusat dan daerah), memadainya kuantitas (jumlah) perangkat desa terutama Kuwu, Sekretaris Desa dan tersedianya sarana prasarana pendukung. Sedangkan faktor pendukung eksternal adalah tingginya antusiasme masyarakat serta adanya fasilitator dan pendamping APBdes. Setelah

matriks SWOT tersusun, dapat diperoleh beberapa strategi prioritas yang disarankan peneliti dan dapat dilaksanakan oleh pemerintahan desa di Kabupaten Indramayu sebagai berikut:

- e. Strategi SO: Pendampingan secara Intensif Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa
Strategi ST: *Capacity Building* bagi Pengelola Keuangan Desa
- f. Strategi WO: Mengintensifkan Sosialisasi Peraturan Perundangan tentang Keuangan kepada Pemerintahan Desa
- g. Strategi WT: Pengembangan Kapasitas Kelembagaan, terdiri dari Pemerintahan Desa dan BPD

Strategi ini dapat dilakukan melalui skala prioritas serta pertimbangan situasi dan kondisi masing-masing pemerintahan desa di Kabupaten Indramayu.

- Rangkuti, Freddy. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- _____. Freddy. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Robbins, S dan Coulter, M. Manajemen.(Edisi Kedelapan, Penerbit PT Indeks:Jakarta, 2007).
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*.(Edisi Kedelapan, Penerbit PT Indeks:Jakarta.
- Sangadji ,Etta Mamang dan Sopiah. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Stainback, Susan & William Stainback. 1988. *Understanding & Conducting Qualitative Research (Kendal/Hunt Publishing Company. Dubuque, Iowa.*
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung:Alfabeta.
- Suradinata, Ermaya. 2013. *Analisis Kepemimpinan – Strategi Pengambilan Keputusan*. Sumedang: Alqaprint Jatinangor
- Sutisna, Agus Pendekatan Kualitatif dan Studi Kasus. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta
- Tambunan, Tulus. 2003. *Perekonomian Indonesia*. Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Widjaja, HAW. 2003. *Titik Berat Otonomi Pada Daerah Tingkat II*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

B. Perundang-undangan

- Undang-undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa
- Permendagri No. 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan desa
- Undang-undang No. 6 Tahun 2014 BAB VIII Pasal 71-75 Tentang Keuangan dan Aset Desa
- Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 2014 Bab VI Pasal 90 – 105 tentang Keuangan desa, Pengalokasian Bersumber dari APBN dan APBD, Penyaluran, Belanja Desa, APBDes, Pelaporan & Pertanggungjawaban

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah No 22 Tahun 2015 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No.60 th 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN

Permendagri No 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa

Permendesa dan PDT No 5 Tahun 2015 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2015

Peraturan Daerah masing-masing Kabupaten tentang keuangan desa (misal Perda Bantul No 5 Tahun 2015 tentang Pencabutan Perda Bantul No 2 Th 2009 tentang pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan

Peraturan Bupati masing-masing kabupaten tentang keuangan desa (misal Perbup Bantul No 29 Th 2015 tentang Tata Cara Pengalokasian Alokasi Dana Desa dan Besaran Alokasi Dana Desa untuk Setiap desa Tahun Anggaran 2015 dan Perbup Bantul No 30 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pembagian dan Penetapan Rincian Dana Desa setiap Desa Kabupaten Bantul Tahun Anggaran 2015)

Peraturan Desa di setiap desa tentang RKPDes dan APBdes

C. Evidensi ilmiah

Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri (2016)

Bahan Paparan Deputi Bidwas Penyelenggaraan Keuangan Daerah-BPKP "Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa"

Hand out tentang Materi Sosialisasi RUU Desa Tahun 2013

Laporan Kajian Sistem Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa (2015)

D. Internet

<http://tesisdisertasi.com/2014/01/metoda-analisis-asoca.html>. Diakses pada tanggal 15 Februari 2016

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku - Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta : Rineka Cipta.
- Bloom, Benjamin S., etc. 1956. *Taxonomy of Educational Objectives : The Classification of Educational Goals, Handbook I Cognitive Domain*. New York : Longmans, GreeBUn and Co
- Bryson, John M. 2001. *Strategic Planning for Public and Non Profit Organization*, (Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial), Penerjemah M. Mifatahuddi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group
- Effendy, Khasan. 2010. *Memadukan Metode Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: CV. Indra Prahasta
- Esterberg, Kristin G. 2002. *Qualitative Methods in Social Research*. (New York: Mc. Grow Hill.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. (Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Marshall, Catherine & Gretchen B. Rossman. 1995. *Designing Qualitative Research, Second Edition*. London: Sage Publications, International Educational and Profesional Publisher.
- Martoyo, Susilo. 2002. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kelima, Bina Aksara, Bandung.
- Mathis, dan Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta : Salemba Empat
- Millan, J.H Mc. dan S. Schumacher. 2001. *Research In Education: A Conceptual Introduction* (Addison Wesley Longman, Inc.
- Mochamad Nazir. 2011 *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy.J..2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda
- Patton, Quinn & Michael. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. California: Sage Publications Inc.



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jl. Letjend.S.Parman No. 08 Telp/Fax. (0234) 272540
INDRAMAYU

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/131/Rekomlit/Kesbangpol/2016

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :

Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Indramayu.

Berdasarkan Surat dari : Kepala Lembaga Penelitian dan Kajian Institut Pemerintahan Dalam Negeri Nomor: 070/85/IPDN.6 Tanggal 11 April 2016 Perihal Permohonan ijin Penelitian.

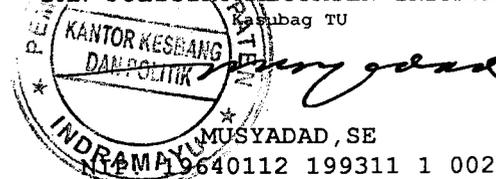
Menerangkan bahwa :

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| a | Nama | : Dr.MUHADAM LABOLO,MS.i (Ketua) |
| b | No HP/Email | : 08129500914 |
| c | Tempat/Tgl Lahir | : Pagimana, 05 Agustus 1972 |
| d | Agama | : Islam |
| e | Pekerjaan | : Dosen |
| f | Alamat | : Kampus IIP RT/RW.003/006 Desa Cilandak Timur Kecamatan Pasar Minggu Jakarta Selatan |
| g | Peserta | : 1.Dra.NURBAITI,MM 2.Dr.FRANS DIONE,MS.i |
| h | Maksud | : Permohonan Ijin Penelitian dan Pengambilan Data |
| i | Judul | : Strategi Pemerintah Kabupaten Indramayu Dalam Penguat Otonomi Desa Berdasarkan UU No.6 Tahun 2014 Tentang Desa (Studi Penguat SDM Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa) |
| j | Lokasi | : Kabupaten Indramayu |
| k | Lokasi/Lembaga Instansi Yang dituju | : 1.SKPD/OPD Di Lingkungan Wilayah Kabupaten Indramayu 2.Kecamatan Di Lingkungan Wilayah Kabupaten Indramayu 3.Desanya Di Lingkungan Wilayah Kabupaten Indramayu |

2. Sehubungan dengan maksud tersebut, diharapkan agar pihak yang terkait dapat memberikan bantuan/fasilitas yang diperlukan.
3. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan Berlaku dari Tanggal 10 Mei 2016 sampai dengan Tanggal 10 Agustus 2016.

Indramayu, 9 Mei 2016

An. KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA
DAN POLITIK KABUPATEN INDRAMAYU
Sebagi TU



Tembusan disampaikan :

1. Bupati Indramayu (Sebagai Laporan);
2. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Barat;
3. Kepala Lembaga Penelitian dan Kajian Institut Pemerintahan Dalam Negeri;
4. Arsip.