

**Aspek yang Berperan Pada Kinerja Pengelolaan Keuangan Desa dan
Perkembangan Status Desa
(Studi pada Desa Nusapati dan Desa Peniraman Kabupaten Mempawah)**

Heta Agus Pramita^{1*}, Rusdi Akbar²

^{1,2} Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 55281,
Indonesia

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti empiris tentang aspek yang memengaruhi pengambilan putusan dalam pengelolaan keuangan desa berdasarkan status perkembangan desa. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengetahui eksistensi tekanan isomorfik yang diduga memengaruhi perilaku aparatur desa dalam menjalankan pemerintahan desa. Objek penelitian ini adalah Desa Nusapati dan Desa Peniraman Kec. Sungai Pinyuh Kabupaten Mempawah Provinsi Kalimantan Barat. Partisipan penelitian ini adalah kepala desa beserta perangkat desa yang terlibat secara langsung dalam proses pengelolaan keuangan desa serta pejabat yang bertanggung jawab membidangi desa pada dinas terkait. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data utama didapatkan melalui wawancara mendalam terhadap partisipan untuk selanjutnya ditindaklanjuti kesesuaiannya dengan data dari dokumen yang telah dikumpulkan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa perkembangan status desa tidak memengaruhi pemerintah desa dalam melakukan pengelolaan keuangan desa. Program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam pengelolaan keuangan desa dilaksanakan berdasarkan kebutuhan masyarakat yang diperoleh dari hasil musyawarah desa. Peneliti juga menemukan eksistensi isomorfisma kelembagaan pada pemerintah desa yang memengaruhi perilaku aparatur desa dalam menentukan dan melaksanakan kegiatan pengelolaan keuangan desa.

Kata kunci : *Teori institusional, dana desa, status perkembangan desa, kinerja, pengelolaan keuangan desa, isomorfisma.*

PENDAHULUAN

Lahirnya Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa menjadikan desa sebuah wilayah otonom yang berhak mengatur dan mengelola urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan keragaman karakteristik yang menjadi ciri khas masing-masing tiap daerah (Sofyani, 2017). Wewenang yang

dimiliki desa bersifat desentralisasi dimana seutuhnya keputusan berada ditangan pemerintah desa (Triyono *et al.* 2019). Melalui desentralisasi fiskal, diharapkan perputaran roda ekonomi masyarakat desa mampu berkembang sehingga dapat mengurangi kemiskinan yang nantinya akan memengaruhi wilayah desa dan sekitarnya (Dewi *et al.* 2016).

Sebagai konsekuensi lahirnya UU No 6 Tahun 2014, dan agar pemerintah desa dapat menjalankan pemerintahannya, pemerintah pusat mengalokasikan sejumlah dana tertentu bagi desa melalui APBN yang dikenal dengan nama dana desa (DD). Melalui penyaluran DD, pemerintah berharap pembangunan dan kemajuan di desa semakin merata. Dana desa yang mulai digulirkan pemerintah sejak tahun 2015 diharapkan dapat dikelola dengan baik, seperti mengelola keuangan negara maupun daerah yang hendaknya dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif yang maksimal (Halim, 2011).

Sebagai tindak lanjut atas disalurkannya DD dan agar pemerintah dapat mengukur manfaat dari penyaluran DD bagi desa, pemerintah mengeluarkan sejumlah aturan lanjutan yang berperan sebagai rambu-rambu agar selalu berada dalam koridor yang diinginkan. Melalui Kemendes PDTT sebagai *leading sector* desa, pemerintah mengeluarkan Permendes yang mengatur tentang prioritas penggunaan dana desa, dimana peraturan ini akan diperbaharui setiap tahunnya dalam rangka menyesuaikan target pembangunan pemerintah terhadap desa, yang terbaru melalui Permendes PDTT No 7 Tahun 2021 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2022. Selain itu, Kemendes PDTT juga menerbitkan Peraturan Menteri nomor

2 Tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun (IDM). IDM disusun untuk mendukung program pemerintah dalam pengentasan desa tertinggal dan peningkatan desa mandiri (Muhtarom *et al.* 2018). Hasil pemetaan IDM dikategorikan menjadi lima, yaitu sangat tertinggal (pratama), tertinggal (pra-madya), berkembang (madya), maju (pra-sembedada) dan kategori mandiri (sembedada). Lebih lanjut, hasil pengukuran IDM digunakan untuk pemetaan tipologi desa dan penyusunan prioritas penyaluran dan penggunaan dana desa.

Kabupaten Mempawah yang terletak di Provinsi Kalimantan Barat memiliki 60 desa dan baru mulai melaksanakan pengukuran IDM pada tahun 2018. Peta perkembangan status desa (Tabel 1.1) menunjukkan 2 kategori terendah yang terdapat di Kabupaten Mempawah pada tahun 2020 yakni kategori desa tertinggal sebanyak 2 desa dan kategori desa berkembang 6 desa. Dari kategori desa berkembang yang ditunjukkan oleh Tabel 1.1, peneliti tertarik dengan perkembangan status desa yang ditunjukkan oleh Desa Nusapati. Dimana sejak awal dilakukan pengukuran perkembangan status desa pada 2018 hingga tahun 2020, Desa Nusapati *stagnan* pada status desa berkembang (tabel 1.2).

Tabel 1.1
Perkembangan Status Desa Kabupaten Mempawah

Status Desa	2018	2019	2020
Sangat Tertinggal	2	0	0
Tertinggal	21	2	2
Berkembang	30	7	6
Maju	7	35	23
Mandiri	0	16	29
Jumlah	60	60	60

Sumber: Dinas Sosial PPPAPM Pempdes Kab. Mempawah (data diolah)

Tabel 1.2
Perkembangan Status Desa Berkembang 2018-2020

No	Desa	Kecamatan	2018	2019	2020
1	Pak utan	Toho	Tertinggal	Berkembang	Berkembang
2	Benuang	Toho	Tertinggal	Berkembang	Berkembang
3	Sungai Rasau	Sungai Pinyuh	Tertinggal	Berkembang	Berkembang
4	Nusapati	Sungai Pinyuh	Berkembang	Berkembang	Berkembang
5	Bumbun	Sadaniang	Sangat tertinggal	Berkembang	Berkembang
6	Amawang	Sadaniang	Tertinggal	Berkembang	Berkembang

Sumber: Dinas Sosial PPPAPM Pemdes Kab.Mempawah (data diolah)

Hal ini menarik, sebab desa Nusapati berada pada status berkembang selama 3 tahun berturut-turut. Agar dapat mengetahui dinamika yang terjadi di Desa Nusapati, peneliti menggunakan referensi dari desa lain dalam satu wilayah kecamatan yang menunjukkan perubahan status desa

secara berkala. Untuk itu dipilih desa Peniraman dengan pertimbangan bahwa Desa Peniraman berada pada wilayah kecamatan yang sama dengan Desa Nusapati bahkan letaknya berdampingan namun memiliki status perkembangan desa yang cukup signifikan (Tabel 1.3).

Tabel 1.3
Perkembangan Status Desa Wilayah Kec. Sungai Pinyuh

Desa	2018	2019	2020
Sungai Rasau	Tertinggal	Berkembang	Berkembang
Sungai Bakau Besar Darat	Tertinggal	Maju	Maju
Sungai Purun Kecil	Berkembang	Maju	Mandiri
Sungai Bakau Besar Laut	Maju	Maju	Mandiri
Sungai Batang	Maju	Mandiri	Mandiri
Peniraman	Berkembang	Maju	Mandiri
Nusapati	Berkembang	Berkembang	Berkembang
Galang	Maju	Maju	Mandiri

Sumber: Dinas Sosial PPPA PM Pemdes Kab.Mempawah (data diolah)

Perkembangan status desa merupakan pengukuran yang dilakukan sebagai bentuk tindak lanjut disalurkannya DD bagi desa. Melalui DD, pemerintah desa memiliki kesempatan besar untuk melaksanakan pembangunan sesuai kebutuhan desa. Pembangunan sendiri memiliki tiga sasaran pembangunan yang diharapkan mengalami penurunan, yakni pengangguran, kemiskinan dan

ketimpangan (Azis, 2016). Kesuksesan dalam pembangunan memerlukan partisipasi dan kontribusi banyak pihak. Menurut Sofyani (2017), salah satu kunci kesuksesan meningkatkan kinerja desa adalah hadirnya pemimpin yang memiliki sisi kreatif, inovatif dan bersemangat untuk memperbaiki kondisi desanya. Karena itu, kepala desa menempati posisi penting dalam penyelenggaraan pemerintahan desa

(Irawan, 2017). Kondisi ini kontras dengan Desa Nusapati di mana pada tahun 2018–2020 terjadi kekosongan kepemimpinan. Tetapi hal sebaliknya terjadi di Desa Peniraman yang mendapatkan seorang kades terpilih untuk tahun periode 2017–2023.

Selain itu, perencanaan turut menjadi kunci dalam proses pembangunan sebab dalam perencanaan ini ditentukan input-input pembangunan berupa sumber daya, proses-proses dan akhirnya output pembangunan (Wibowo, 2014). Keberhasilan pembangunan disuatu wilayah pemerintahan dipengaruhi oleh kualitas perencanaan yang disusun (Wasana dan Halim, 2018), dan

kualitas sumber daya manusia (Rulyanti *et al.* 2017; Pratiwi dan Ulfah, 2018). Namun kenyataannya beberapa pembangunan di desa yang bersumber dari DD yang disalurkan oleh pemerintah dirasakan belum mampu memberikan kontribusi yang optimal (Sofyani *et al.* 2020).

Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengetahui tingkat kesesuaian pengelolaan dana desa yang mana pemerintah telah mengatur prioritas penggunaannya berdasarkan klasifikasi perkembangan status desa. Berikut realisasi DD pada Desa Nusapati dan Desa Peniraman periode 2018–2020 (Tabel 1.5).

Tabel 1.5
Realisasi Dana Desa

Tahun anggaran 2018					
No	Nama Desa	Pendapatan DD (Rp)	Belanja (Rp)	Sisa DD (Rp)	% Realisasi
1	Nusapati	1.140.412.000	1.124.879.428	15.532.572	98,64 %
2	Peniraman	1.075.426.000	1.073.150.000	2.276.000	99,79 %
Tahun anggaran 2019					
1	Nusapati	1.201.193.300	1.135.299.832	65.893.468	94,51 %
2	Peniraman	1.336.724.500	1.336.724.500	-	100 %
Tahun anggaran 2020					
1	Nusapati	1.293.444.000	1.280.402.900	13.041.100	98,99 %
2	Peniraman	1.466.277.000	1.418.833.000	47.444.000	96,76 %

Sumber: BPPKAD Kab. Mempawah (data diolah)

Dari Tabel 1.5, terlihat bahwa setiap tahun Desa Nusapati maupun Desa Peniraman mampu mengelola keuangan desa secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari persentase realisasi belanja yang dilakukan oleh kedua desa tinggi. Banyak pihak khawatir terhadap kondisi pengelolaan keuangan desa yang tidak sedikit jumlahnya tersebut (Sofyani *et al.*

2021), terutama potensi terjadinya penyalahgunaan wewenang oleh kepala desa yang merupakan efek dari legitimasi kekuasaan (Irawan, 2017). Hal ini diduga karena belum ada tata kelola yang baik di tingkat pelaksana (Sofyani *et al.* 2021) seperti misalnya kemampuan sumber daya manusia dan pemahaman akan regulasi (Rulyanti *et al.* 2017).

Suatu pemerintahan yang belum mapan secara profesional dapat menimbulkan kecenderungan untuk meniru daerah atau wilayah lain dalam menjalankan amanat dari pemerintahan di atasnya. Tindakan untuk menyerupai unit lain yang menjadikan organisasi lebih seragam atau homogen dikenal dengan isomorfisme (DiMaggio dan Powell, 1983). Menurut Akbar *et al.* (2012) pada sebagian besar pemerintah daerah di Indonesia, kepatuhan yang berorientasi kinerja dilakukan hanya untuk memenuhi amanat regulasi akibat ada isomorfisma kelembagaan, terutama isomorfisma koersif dari pemerintah pusat.

Aturan dan ketentuan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat merupakan pedoman bagi pemerintah desa. Namun pada kenyataannya, kondisi di lapangan menunjukkan hasil yang bervariasi. Penulis menduga bahwa terdapat beberapa aspek yang memengaruhi pemerintah desa dalam mengelola keuangan desa yang pada akhirnya memengaruhi hasil dari pemetaan status perkembangan desa. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan perkembangan status desa terkait dengan kinerja pengelolaan dana desa, serta untuk memperoleh bukti empiris eksistensi dan tekanan isomorfisma pada praktek pengelolaan dana desa di Desa Nusapati dan Desa Peniraman Kabupaten Mempawah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak eksekutif sebagai pihak pembuat kebijakan/peraturan (*decision maker*) dalam mengambil keputusan, serta dapat menambah literatur kajian dibidang kinerja perangkat desa yang dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

TINJAUAN PUSTAKA

1. *Pengelolaan Keuangan Desa*

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa mendefinisikan pengelolaan keuangan desa sebagai keseluruhan kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan hingga pertanggungjawaban yang dimiliki oleh desa.

Peraturan Pemerintah nomor 43 tahun 2014 pasal 115 disebutkan bahwa perencanaan pembangunan desa yang dijadikan pedoman bagi pemerintah desa terdiri dari RPJM desa, RKP desa dan daftar usulan RKP desa. RPJM desa disusun untuk jangka waktu enam tahun. Untuk dapat merealisasikan RPJM desa, maka dibuat rencana kerja pemerintah (RKP) desa. RKP desa merupakan penjabaran dari RPJM desa yang lebih ringkas yaitu dalam jangka waktu 1 tahun. Rancangan RPJM desa dan RKP desa wajib disusun melalui musyawarah pembangunan desa secara partisipatif (PP 43/2014 Pasal 116 angka 1). RKP desa menjadi dasar bagi pemerintah desa dalam menetapkan APBDesa (Pasal 118 angka 7).

Penanggung jawab utama pengelolaan keuangan desa berada ditangan kades (Permendagri 20/2018 Pasal 3 ayat 1). Sebagai tindak lanjut dari kewenangan tersebut, segala tindakan atas pendapatan dan pengeluaran keuangan desa yang akan dilaksanakan dijabarkan dalam anggaran pendapatan dan belanja desa (APBDes).

2. *Prioritas Penggunaan Dana Desa*

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 mengamanatkan bahwa penggunaan DD dilakukan dan

berpedoman pada prioritas yang ditetapkan oleh menteri yang menangani desa, dalam hal ini oleh Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Pasal 23). Selain itu penggunaan DD harus mengacu pada RPJM desa dan RKP yang ditetapkan desa (Pasal 22).

Dana desa diprioritaskan untuk membiayai pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa yang disepakati melalui musyawarah desa. Makin tinggi intensitas warga mengikuti rapat desa maka makin luas pula pengetahuan tentang dana desa sehingga warga dapat menentukan kebutuhan dan pemecahan masalah yang dirumuskan bersama-sama, serta memberi penilaian positif terkait dengan ketepatan pemanfaatan dana desa (Noviyanti *et al.* 2018).

Peraturan tentang prioritas penggunaan dana desa diharapkan dapat memberi arah dalam perencanaan program dan kegiatan yang akan dibiayai oleh dana desa, yang dapat mempertimbangkan tipologi desa berdasarkan tingkat perkembangan kemajuan desa yang meliputi desa tertinggal dan/atau desa sangat tertinggal, desa berkembang, dan desa maju dan/atau desa mandiri.

3. Teori Institusional

Institusi atau lembaga telah didefinisikan dalam konsep yang sangat luas dan dalam berbagai cara (Scott, 1987 dalam Akbar, 2011; Lammer & Garcia, 2017). Merujuk pada Lammer & Garcia, (2017), institusionalisasi sebagai proses yang dimulai dengan pembentukan pola kelembagaan di seluruh bidang organisasi yang terdiri atas pola komunikasi dan perilaku yang mapan yang melampaui organisasi dan situasi

tertentu.

Pola pelembagaan yang utama menurut DiMaggio dan Powell (1983) adalah struktur organisasi yang homogen. Lebih lanjut menurut Akbar (2011), seiring waktu, organisasi yang bergerak dibidang serupa akan mengembangkan tanggapan serupa atau mengadopsi praktik yang serupa ketika menghadapi situasi tertentu. Kondisi ini sejalan dengan pemerintah daerah sebagai organisasi sektor publik di Indonesia yang cenderung untuk menyerupai pemerintah daerah lain yang dianggap lebih baik (Akbar *et al.* 2015).

Akbar (2011), menyebutkan melalui teori institusional, organisasi sektor publik tidak hanya bersaing untuk sumber daya dan masyarakat, tetapi juga untuk legitimasi dan kekuatan politik. Perilaku ini ditengarai karena tingkat ketergantungan organisasi publik atas sumber daya keuangan yang berasal dari pemerintah pusat tinggi. Kuatnya pengaruh tekanan kelembagaan dalam organisasi publik dapat disebabkan oleh konteks hierarki yang lebih kuat dibandingkan dengan swasta (Daqing Zheng *et al.* 2013).

Teori institusional yang dikemukakan DiMaggio dan Powell (1983) menggambarkan bahwa organisasi yang pada dasarnya beragam akan berproses menghadapi serangkaian kondisi lingkungan yang sama atau homogen. Hal ini terjadi karena ada kondisi eksternal yang memaksa perilaku yang dilaksanakan oleh organisasi pada batasan tertentu yang dikenal dengan isomorfisme. DiMaggio dan Powell (1983) mengklasifikasikan tiga gaya isomorfisme yang muncul, yaitu koersif, mimetik dan normatif.

Isomorfime koersif muncul dari

tekanan formal dan informal yang diberikan kepada organisasi yang memiliki ketergantungan dimana organisasi tersebut beroperasi. Kecendrungan untuk meniru (mimetik) organisasi lain terkadang muncul dalam organisasi. Bukan karena paksaan ataupun tekanan, kecendrungan itu terjadi karena ketidakpastian tujuan dengan ambiguitas yang muncul. Isomorfisme normatif muncul dari profesionalisme yang terjadi dalam organisasi.

4. Kinerja

4.1. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang sulit didefinisikan dan memiliki banyak arti (Akbar, 2011). Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Selain itu kinerja dapat didefinisikan sebagai melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2014).

Dalam Perpres Nomor 29 Tahun 2014 dinyatakan bahwa definisi kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Artinya, harus ada sesuatu yang dihasilkan atau manfaat yang diberikan dari suatu program atau kegiatan

Menurut Speklë dan Verbeeten (2014), dimensi untuk mengukur kinerja meliputi (1) produktivitas, (2) kualitas atau akurasi pekerjaan yang dihasilkan, (3) jumlah inovasi yang dihasilkan, (4) reputasi untuk kesempurnaan kerja, (5) pencapaian tingkat produksi atau layanan tujuan,

(6) efisiensi operasi, dan (7) moral personil organisasi. Untuk mengukur kinerja, harus dilakukan dengan perbandingan yang setara misalnya kinerja dimasa lalu, kinerja lembaga sejenis, atau melalui standar profesional tentang kinerja sehingga dapat dilakukan perbandingan apakah kinerja tersebut baik atau buruk (Behn, 2003).

4.2. Aspek yang Memengaruhi Kinerja

Behn (2003) dalam tulisannya yang mempertanyakan mengapa kita harus mengukur kinerja, mengungkapkan karena hasil pengukuran kinerja membantu manajer untuk melakukan perbaikan atas aktivitas usaha sebuah organisasi. Dengan mengetahui kinerja organisasi yang dipimpinnya, berarti manajer dapat melakukan evaluasi, mengontrol, menganggarkan, memberikan motivasi, memberi promosi (*reward*), sebagai proses belajar, serta melakukan improvisasi (Behn, 2003) terhadap tindakan operasi.

Kinerja yang baik membantu organisasi menuju perubahan. Kompetensi berupa keterampilan, pengetahuan, serta tindakan perilaku individu dan hubungan psikologis turut memengaruhi kualitas kinerja aparatur bagi layanan publik sehingga perlu untuk menjadi perhatian utama.

Penelitian ini mengkaji beberapa aspek yang diduga berperan pada tindakan yang dilakukan aparatur dalam pemanfaatan dana desa terkait dengan status perkembangan desa yang ditetapkan melalui indeks desa membangun (IDM). Keberhasilan atas kinerja organisasi bergantung pada implementasi peraturan yang berlaku, karakteristik masing-masing individu,

diantaranya motivasi dan komitmen individu (Risakkota dan Akbar, 2018; Becchetti *et al.*, 2013), peran pemimpin (Sofyani, 2017), motif ekonomi dan uang (Dewi *et al.* 2016; Susanto, 2020) dan kapasitas personal yang dapat meningkatkan kinerjanya.

a. Regulasi

Regulasi merupakan peraturan tertulis yang memuat norma hukum dan mengikat secara umum (Bastian, 2016). Regulasi publik merupakan suatu atau sekelompok ketentuan yang diciptakan untuk mengatur yang harus dijalankan dan dipatuhi dalam proses pengelolaan organisasi publik, baik pada organisasi pemerintah pusat, pemerintah daerah, partai politik, maupun organisasi masyarakat (Bastian dalam Bastian 2016).

Regulasi ini dibuat bertingkat sesuai dengan hierarkinya dimana dalam pembuatan regulasi oleh pemerintah daerah dan pemerintah desa tidak boleh bertentangan dengan aturan yang lebih tinggi, yaitu undang-undang.

Seringkali aturan yang diterbitkan tersebut tumpang tindih dan bahkan kontradiktif antara kelembagaan yang satu dengan yang lainnya yang hal itu akan membingungkan pelaksana dilapangan (Akbar, 2011; Bastian, 2016). Seperti misalnya masalah teknis yang muncul adalah kendala dalam mempersiapkan laporan keuangan yang akuntabel kepada pihak-pihak penyedia sumber DD, yaitu pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten (Sofyani *et al.* 2021).

b. Kepemimpinan

Kemampuan seorang pimpinan mampu memengaruhi hasil yang diperoleh organisasi. Teori sifat (*trait*

theories) mengasumsikan bahwa pemimpin yang sukses merupakan orang pilihan yang dilahirkan dengan kualitas tertentu yang membedakan mereka dari non-pemimpin (Ogbonna dan Haris, 2000). Pemimpin yang kompeten cenderung akan memanfaatkan peluang eksternal dan mampu mengeksplorasi sumber daya yang kurang dimanfaatkan untuk memajukan organisasi (Daqing Zheng *et al.* 2013).

Pimpinan atau manajer tidak perlu mengidentifikasi praktik terbaik, yang perlu dilakukan hanyalah menentukan praktik yang lebih baik bagi organisasinya untuk meningkatkan kinerja (Behn, 2003). Atas dasar hal tersebut hendaknya seorang pimpinan memiliki visi dan misi yang jelas, jujur, dan berkomitmen tinggi (Sofyani *et al.* 2020). Keterampilan visioner dan inspirasional dari pemimpin dapat memotivasi pengikut untuk memberikan kinerja yang unggul (Nicholls, 1988; Quick dalam Ogbonna dan Haris, 2000).

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 112 Tahun 2014 tentang Pemilihan Kepala Desa yang kemudian diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 65 Tahun 2017 tidak terdapat persyaratan khusus untuk mencalonkan diri menjadi kepala desa. Seluruh warga Negara Indonesia berhak mendaftarkan diri menjadi calon kepala desa selama memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Seorang kepala desa juga dituntut untuk mampu menguasai pengelolaan keuangan desa, mampu berkomunikasi dengan masyarakat desa, serta memiliki ide-ide yang mampu mewujudkan kemandirian yang dibutuhkan oleh desa (Pratolo *et al.* 2020).

c. Motivasi

Motivasi berhubungan erat dengan sikap dan perilaku yang melekat pada seseorang. Motivasi dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri sendiri untuk berbuat atau mendapatkan sesuatu. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul akibat ada rangsangan atau dorongan dari luar.

Perry dan Wise dalam Carpenter *et al.* (2012) menyatakan bahwa dalam melayani di sektor publik, orang cenderung memiliki tiga jenis alasan, yaitu rasional, afektif dan normatif. Alasan rasional terbentuk karena ada kepentingan diri sendiri. Alasan afektif terbentuk karena ada hubungan emosional untuk melayani dan membantu orang lain, sedangkan alasan normatif terbentuk karena kepatuhan terhadap nilai dan norma yang berlaku dimasyarakat.

Penelitian Carpenter *et al.* (2012) tentang motivasi seorang individu yang bergabung dalam organisasi sektor publik menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi pelayanan publik cenderung akan bergabung dalam organisasi publik karena ada dorongan dari dalam diri melampaui kepuasan kebutuhan kesehatan psikologis dan keamanan yang membutuhkan uang atau materi (Becchetti *et al.* 2013) seperti sifat ramah dan kepribadian ingin melayani.

Menurut Speklë dan Verbeeten (2014), mengukur kinerja dengan berorientasi insentif hanya dapat terjadi apabila memenuhi tiga kondisi, yaitu 1) tujuan organisasi jelas dan tidak ambigu, 2) kinerja dapat diukur dengan cara konsisten atau tidak terdistorsi, dan 3) ada pengetahuan dan fungsi

kontrol dari manajemen. Apabila ketiga syarat tersebut tidak terpenuhi, organisasi yang menjadikan insentif sebagai motivator kinerja hanya akan menimbulkan efek *crowding out* (Frey dan Jegen dalam Susanto, 2020).

Motivasi individual dalam diri pekerja harus didukung dengan peran manajer dalam memberi motivasi kepada para pekerja agar memiliki arah dan tujuan yang signifikan dalam mencapai target kinerja (Behn, 2003).

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi adalah kekuatan sumber daya yang berasal dari manusia (SDM). Posisi ini tidak dapat dikalahkan oleh sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, atau teknologi. Kim *et al.* (2001) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah aset organisasi yang paling berharga. Oleh karena itu, memberdayakan karyawan harus menjadi fokus perhatian organisasi.

Menurut Smith dan Rupp dalam Kagari *et al.* (2010) bahwa sumber daya manusia merupakan elemen penting untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga penting untuk dapat memberdayakan dan mengelolanya secara benar. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kapasitas sumber daya manusia organisasi dapat dilihat dari (1)pemahaman, yaitu memahami dan melaksanakan tugas dan fungsi pokok, (2)keterampilan, yaitu terampil dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokok, (3)kemampuan, yaitu mampu melaksanakan tugas dan fungsi pokok (Triyono *et al.* 2019).

Komposisi SDM suatu organisasi bergantung dari perekrutan yang dilakukan oleh organisasi. Merujuk

pada UU Desa, sumber daya pemerintah desa terdiri atas kepala desa yang dibantu oleh perangkat desa. Untuk menjadi kepala desa, seseorang cukup berpendidikan paling rendah tamat dari sekolah menengah pertama atau sederajat (tidak terdapat kriteria akademik secara khusus) dan berusia minimal 25 (dua puluh lima) tahun (UU No.6/2014; Permendagri No.112/2014). Adapun syarat pendidikan menjadi perangkat desa adalah paling rendah tamat sekolah menengah umum atau yang sederajat dan berusia minimal 20 (dua puluh) tahun sampai dengan 42 (empat puluh dua) tahun.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa tingkat pendidikan tidak memengaruhi kinerja karena dapat diatasi dengan kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis (Winarni dan Akbar, 2020; Sofyani dan Akbar 2015; Sofyani *et al.* 2021). Sofyani dan Akbar (2015) menemukan bahwa karakter seorang individu berperan penting dalam keberhasilan kinerja suatu organisasi. Individu yang memiliki *self-efficacy* dan *conscientiousness* dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi sebab pegawainya telah memiliki kinerja yang baik pula.

e. Komitmen

Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan pengertian komitmen yang dikembangkan dari Meyer dan Allen (1991) sebagai suatu keadaan psikologis atau pola pikir yang mengikat seseorang pada tindakan relevan agar dapat mencapai target organisasi. Adanya ikatan emosi antara karyawan dengan organisasi cenderung menimbulkan loyalitas dari dalam diri yang pada akhirnya seseorang tersebut

bersedia mencurahkan waktu, pikiran, dan tenaga demi meraih tujuan organisasi bersama-sama (Mowday *et al.* 1979).

Primarisanti dan Akbar (2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu hubungan emosional sebagai bentuk loyalitas kepada organisasi untuk bersama-sama berusaha memenuhi tujuan yang telah dirancang dengan penuh tanggung jawab dan dilakukan secara cermat. Untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas organisasi sektor publik, individu harus memiliki komitmen yang kuat terutama individu yang berada pada posisi manajemen puncak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Menurut Hennink *et al.* (2012), penelitian kualitatif berguna dalam memberikan pemahaman mendalam suatu *issue* yang dapat terangkum dari perspektif sekelompok populasi yang dipelajari.

Dalam mengeksplorasi peristiwa, harus ditetapkan batasan waktu dan aktivitas yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data untuk suatu periode penelitian (Stake dalam Craswell, 2007). Untuk itu, studi kasus pada penelitian ini diarahkan pada pencarian data untuk periode tahun anggaran 2018-2020.

Data utama didapatkan melalui *in-depth interview* yang dilakukan kepada partisipan untuk selanjutnya diubah menjadi transkrip wawancara sebagai bahan utama pengolahan data. Selain melalui wawancara, sumber data lain diperoleh dari dokumen APBDes, RPJMDes, RKPDes, serta dokumen yang terkait lainnya.

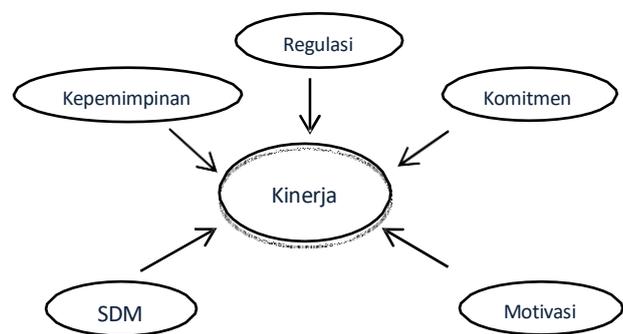
Partisipan dipilih dengan cara *purposive*. Hal ini dilakukan agar mendapatkan narasumber yang memiliki banyak informasi dan pengetahuan atas topik yang akan diteliti (Hennink *et al.*, 2012). Wawancara dilakukan dengan pertanyaan semi terstruktur dan menggunakan panduan wawancara. Panduan wawancara berperan sebagai pengingat atau pedoman selama proses wawancara berlangsung (Hennink *et al.*, 2012). Pertanyaan kepada partisipan bersifat terbuka dan tidak terikat berdasarkan panduan wawancara. Protokol wawancara meliputi pengenalan wawancara, pertanyaan pembuka, pertanyaan inti, dan pertanyaan penutup.

Partisipan yang memenuhi kriteria dan bersedia diwawancarai berjumlah 15 orang. Partisipan tersebut terdiri atas 6 orang aparatur Desa Nusapati, 6 orang aparatur Desa Peniraman, 1 orang pendamping desa atau tenaga pendamping profesional (TPP) Kecamatan Sungai Pinyuh periode 2018–2020, dan 2 orang kepala seksi pada Dinas Sosial PPPAPMPD Kabupaten Mempawah yang membidangi urusan desa.

Untuk pengujian validitas hasil temuan penulis menggunakan triangulasi dan *member checking*. Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber dan/atau teknik yang berbeda. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode. Selain itu penulis juga menggunakan *member checking* untuk memastikan keakurasian data dengan tujuan memberi kepastian bahwa apa yang telah disusun penulis memiliki makna sama dengan yang dimaksudkan oleh

partisipan.

Untuk pengecekan reliabilitas, penulis melakukan pengecekan ulang hasil transkrip wawancara yang telah disusun dengan cara memastikan bahwa tidak ada kode yang bermakna bias yang dapat menimbulkan interpretasi yang keliru. Berikut merupakan model kerangka penelitian ini :



Gambar 3.1
Model penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Pengelolaan Dana Desa*

Berdasarkan hasil wawancara dan olah dokumen, menunjukkan bahwa secara teknis Pemerintah Desa Nusapati dan Pemerintah Desa Peniraman telah menjalankan tahapan yang sesuai dengan regulasi mengenai proses penyusunan APBDes dimana proses tersebut diawali dengan pencermatan isi dari dokumen RPJM Desa, lalu pembuatan RKP desa hingga menjadi APBDes. Namun dari hasil pemeriksaan dokumen keuangan desa, masih terdapat keterlambatan pengesahan dokumen perencanaan pengelolaan keuangan desa atau APBDes.

Tabel 4.3. Nomor dan Tanggal Penetapan Perdes tentang APBDes

Desa dan Tahun	Nomor & Tanggal Pengesahan RKPDesa	Nomor & Tanggal Pengesahan APBDesa
Nusapati		
Tahun Anggaran 2018	Berkas soft copy maupun hard copy tidak ditemukan	Perdes Nomor 02 tahun 2018 tanggal 22 Maret 2018
Tahun Anggaran 2019	Perdes Nomor 2 tahun 2019 tanggal 25 Januari 2019	Perdes Nomor 03 tahun 2019 tanggal 28 Maret 2019
Tahun Anggaran 2020	Perdes Nomor 3 tahun 2020 tanggal 6 April 2020	Perdes Nomor 02 tahun 2020 tanggal 20 Januari 2020
Peniraman		
Tahun Anggaran 2018	Perdes Nomor 5 tahun 2017 tanggal 30 Oktober 2017	Perdes Nomor 02 tahun 2018 tanggal 5 Februari 2018
Tahun Anggaran 2019	Perdes Nomor 6 tahun 2018 tanggal 22 Oktober 2018	Perdes Nomor 02 tahun 2019 tanggal 14 Februari 2019
Tahun Anggaran 2020	Perdes Nomor 6 tahun 2019 tanggal 14 November 2019	Perdes Nomor 02 tahun 2020 tanggal 28 Januari 2020

Sumber: data diolah

Menurut ketentuan peraturan yang tertuang dalam Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, bahwa Peraturan Desa tentang APBDesa ditetapkan paling lambat tanggal 31 Desember tahun anggaran sebelumnya (Pasal 38 point 2).

Meskipun APBDes ditetapkan tidak tepat waktu, hal ini tidak menjadi kendala bagi pemerintah desa untuk melaksanakan kegiatan desa. Dari hasil pengamatan dokumen laporan realisasi anggaran (LRA) desa, seluruh belanja desa dapat terealisasi sebelum 31 Desember setiap tahun anggaran. Hal ini sejalan dengan temuan Triyono *et al.* (2019), Sofyani dan Akbar (2015) bahwa kapasitas serta kompetensi pendidikan aparatur perangkat desa tidak memengaruhi akuntabilitas pengelolaan dana desa.

Selanjutnya penulis melakukan identifikasi kesesuaian penganggaran dengan kepatuhan terhadap peraturan Menteri Desa PDTT tentang Prioritas

Penggunaan Dana Desa. Hasil yang ditemukan bahwa penganggaran dana desa pada Desa Nusapati dan Desa Peniraman telah mengikuti skala prioritas sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang diperoleh dari hasil musyawarah desa dan disesuaikan dengan peraturan menteri tentang prioritas penggunaan dana desa tetapi tidak disesuaikan dengan status perkembangan desa.

Padahal, Kementerian Desa PDTT telah mengeluarkan juknis dan pedoman penganggaran bagi pemerintah desa, dimana desa juga dapat mempertimbangkan status perkembangan desa dengan tujuan agar dapat memberi akses lebih bagi desa dalam menyesuaikan penyusunan anggaran yang berdampak langsung bagi pembangunan desa. Hal ini diperkuat oleh petikan wawancara partisipan dari dinas yang membidangi desa.

“ee.. kalau di kami kaya-nya ndak ada itu. secara.. kita.. tadi lebih langsung berpedoman pada peraturan menteri desa tentang prioritas dana desa, gitu. Tapi kalau untuk membandingkan antara status desa dengan prioritas kita belum seperti itu..” (P13.B54)

Dalam mengalokasikan anggaran belanja desa, pemerintah Desa Nusapati dan Desa Peniraman lebih mengutamakan hasil keputusan musyawarah desa. Dari lima bidang yang dapat dianggarkan untuk belanja desa, Desa Nusapati dan Desa Peniraman memprioritaskan dana desa untuk membiayai kegiatan di bidang pembangunan desa (bidang 2), sedangkan untuk bidang pemberdayaan masyarakat desa (bidang 4) alokasinya tidak lebih dari 5% (Lampiran 1)

2. Aspek yang berperan pada kinerja pengelolaan keuangan desa

2.1 Regulasi

Regulasi merupakan dasar utama bagi aparat pemerintah dalam menjalankan pekerjaan. Selain itu, regulasi juga menjadi salah satu faktor utama yang mendorong organisasi melakukan perubahan (Ahyaruddin dan Akbar, 2017).

Ada kalanya regulasi yang ditetapkan tersebut tidak sesuai dengan keinginan pemerintah desa, tetapi karena aturan ini sudah diputuskan dari pemerintah pusat, pemerintah desa selaku pelaksana wajib menjalankan (Akbar *et al.* 2015). Hal ini tampak dalam kutipan wawancara berikut.

“kadang kala kami pun agak sedikit bersinggungan, tapi intinya memang apa namanya.. kami ber.. apa berpegang kepada aturan tersebut, jadi prioritas dana desanya seperti apa itulah yang.. yang kami sampaikan..” (P15.J19)

Agar regulasi tersebut dapat dijalankan, perlu untuk disosialisasikan terlebih dahulu dan disampaikan tentang teknis pelaksanaannya kepada pemerintah desa. Namun, seringkali regulasi tersebut menjadi kendala bagi pemerintah desa karena lambatnya aturan dan regulasi tersebut disampaikan kepada pemerintah desa. Seperti yang diungkapkan oleh partisipan dari Desa Nusapati berikut ini.

“Kendalanya itu... ee.. pertama kadang petunjuknya itu berubah-berubah Bu.. aa.. artinya dokumen yang udah kita buat itu akhirnya harus diubah gitu..” (P2.A09)

Selain kendala keterlambatan

regulasi, kendala lain yang dihadapi pemerintah desa yakni terbentur oleh teori hukum yang berjenjang dan berlapis-lapis dalam hierarki pemerintahan, dimana norma hukum yang lebih rendah tidak boleh melampaui norma hukum atau kewilayahan yang lebih tinggi. Seperti yang diungkapkan Bastian (2016), kultur organisasi publik menerapkan budaya organisasi yang bersifat birokratis, formal, dan berjenjang.

2.2 Kepemimpinan

Pemimpin yang sukses merupakan orang pilihan yang memiliki kualitas tertentu yang tidak dimiliki oleh semua orang (Ogbonna dan Haris, 2000). Pemerintah desa dapat berjalan baik jika kepala desa visioner, jujur, berkomitmen tinggi, dan memiliki kemampuan manajerial yang memadai, begitu pula sebaliknya (Sofyani *et al.* 2020).

Kadangkala dalam organisasi terdapat beberapa hal yang diputuskan atas dasar kebutuhan atau kebijakan pimpinan. Hal ini tidak lain karena pada kenyataannya tidak semua kondisi terjadi sesuai dengan harapan. Hal ini tentunya menimbulkan pro-kontra dalam organisasi. Ketika di satu sisi kebijakan yang dikeluarkan pimpinan merupakan hak pimpinan sebagai pengambil putusan, tetapi disisi lain kebijakan tersebut dirasakan tidak adil dan mengecewakan pihak lain dan merupakan bentuk arogansi atas jabatan yang diemban. Kondisi ini sejalan dengan Ogbonna dan Haris (2000) bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor kuat dari budaya kompetitif dan inovatif yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Seperti kutipan wawancara berikut.

“Ya kalau ndak.. misalnya waktu kemaren yang heboh-heboh itu kan.. tu kan terlalu keputusan.. keputusan itu kan kalau sembarangan diambil.. kan dampaknya ke kita.. ndak dimusyawarahkan dulu..” (P3.Y107)

“Waktu yang Pj dulu tu.. itulah kalau bimtek-bimtek tu.. kan die mileh yang itu jak.. gitu kan.. padahal kite kan perlu juga bimtek itu, ataupun kadang.. ape namenye tu.. rapat-rapat tu.. kan kite ndak dilibatkan tu kan.. tau-tau ade tanda tangan (tertawa) gimane.. kite kan ndak tau keputusan ape.. gitu kan..” (P5.HS106)

Selayaknya para pemimpin sektor publik dapat memainkan peran yang kuat dalam meningkatkan keberhasilan pengaturan manajemen organisasi sehingga kepemimpinan merupakan satu hal yang sangat penting (Hawke, 2012).

2.3 Motivasi

Dari hasil wawancara kepada partisipan dari desa Nusapati, diketahui bahwa pada awalnya mereka tidak memiliki motivasi yang signifikan bergabung dipemerintah desa, tetapi lebih karena keadaan di mana saat itu mereka tidak memiliki pekerjaan dan penghasilan atau atas dasar dorongan ekstrinsik. Kondisi serupa juga ditemukan di Desa Peniraman. Dari lima orang partisipan yang berkerja pada pemerintah Desa Peniraman, semuanya bergabung karena ditawarkan pekerjaan dimana saat itu mereka belum memiliki pekerjaan.

Kondisi tersebut perlahan begeser dan mendorong individu untuk mengerahkan kemampuan terbaik agar dapat mencapai tujuan bersama. Seperti

yang diungkapkan partisipan dari Desa Peniraman berikut ini.

“Pertama karena memang dorongan dari masyarakat, yang kedua tentu tidak terlepas dari.. tujuan baik yaitu bagaimana membangun desa ini setara dengan desa-desa yang lain.. itu yang menjadi modal” (P7.S08)

Dari sisi ekonomi, pendapatan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi pada organisasi juga berpengaruh. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepastian akan penghasilan merupakan salah satu pendorong seseorang bergabung di sektor publik. Selain itu, *prestige* atas suatu jabatan juga menjadi ukuran bahwa besaran penghasilan atau insentif yang diterima belum sepadan bila dibandingkan dengan posisi yang diemban. Seperti petikan wawancara berikut.

“Karena seorang kades ya.. sebenarnya.. Untuk di di.. di.. apa.. upah lah ya, upah ya.. upah.. upah... saya rasa sih belum lah... karena yang namanya seorang kades, terkadang ade hal-hal yang kite keluarkan tanpa aa.. bise kite mengganggu” (P1.S53)

Diungkapkan Susanto (2020) bahwa di Indonesia orang lebih termotivasi untuk bergabung dalam organisasi publik karena ingin memenuhi kebutuhan dasarnya daripada melayani masyarakat.

2.4 Komitmen

Karyawan yang termotivasi pada organisasi, biasanya berkomitmen untuk tetap bersama organisasi dan akan berusaha sebaik mungkin memajukan organisasi (Meyer dan Allen dalam Herscovitch dan Meyer,

2002). Komitmen untuk menjadikan organisasi lebih baik harus dimulai dari puncak pimpinan hingga jajaran karyawan dibawahnya. Menurut Ahyaruddin dan Akbar (2017) dan Sofyani *et al.* (2021), komitmen manajemen memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja dan akuntabilitas. Apabila kepala desa sebagai pimpinan tertinggi memiliki komitmen yang kuat untuk membangun wilayahnya, hal tersebut juga dapat memotivasi tindakan yang dilakukan karyawan.

Bentuk komitmen kepala desa dapat terjalin melalui koordinasi bersama-sama perangkat desa. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kades Nusapati dan kades Peniraman selalu melakukan koordinasi baik internal maupun eksternal sebelum mengambil putusan. Selain itu bentuk komitmen lain yang terbentuk adalah transparansi anggaran oleh pemerintah desa. Meskipun konsep transparansi pemerintah desa di Indonesia terjadi bukan karena komitmen karyawan dan tingkat akuntabilitas yang tinggi, tetapi lebih karena ada tekanan dari pihak lain seperti masyarakat atau pemerintah pusat/kabupaten (Sofyani *et al.* 2017).

Untuk mengatasi keterbatasan kemampuan SDM perangkat desa, Pemerintah desa menggunakan jasa pihak lain yang lebih kompeten dan menguasai dibidangnya dalam melakukan perhitungan anggaran. Hal ini seperti yang diungkapkan partisipan berikut.

“Nominal kita menggunakan jasa pendamping itu.. mereka yang nentukan nominalnye berape, misal e volumenye berape.. uang e.. uang yang dibutuhkan itu berapa.. gitu” (P10.37)

Hal ini selaras dengan penelitian Akbar *et al* (2015) yang menemukan bahwa kualitas karyawan dan pejabat pada sebagian pemerintah daerah di Indonesia masih rendah hingga memerlukan bantuan atau pendampingan tenaga profesional dari luar organisasi untuk mengurangi kesalahan dan meningkatkan peluang kesuksesan dalam organisasi.

2.5 Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) pada penelitian ini adalah kepala desa dan perangkat desa yang bertugas di desa. Kompetensi dilihat dari seberapa baik pemahaman terhadap tupoksi, keterampilan dalam melaksanakan tupoksi dan kemampuan melaksanakan tupoksi dalam organisasi. Kompetensi dapat diperoleh melalui pendidikan formal dan pengalaman panjang dalam melaksanakan tugas (Sofyani dan Akbar, 2015). Makin baik kompetensi yang dimiliki aparatur desa maka makin baik pula kualitas pengelolaan dana desa (Pratolo *et al.* 2020; Sofyani, 2017).

Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa ketersediaan SDM pada pemerintah desa masih didominasi oleh mekanisme perekrutan tradisional. Tradisional yang peneliti maksud adalah hampir seluruh partisipan yang bekerja di Desa Peniraman direkrut dengan cara diberi tawaran bekerja secara langsung oleh kepala desa yang menjabat saat itu.

Selain itu, jenjang pendidikan turut memberi dukungan bagi pemerintah desa dalam meningkatkan SDM. Seperti yang diungkapkan partisipan dalam wawancara berikut.

“kita bicara kompetensi mereka, gitu kan, kompetensi perangkat desa

secara umum banyak belum memadai gitu kan.. nah dari sisi pendidikan masih rata-rata apa.. SMA, SLTA.. yang sarjana masih sangat sedikit, artinya dari sisi pendidikan bisa kita simpulkan sebetulnya banyak belum memadai mereka, itu dari sisi pendidikan..” (P13.B39)

2.6 Tata Kelola Pemerintah Daerah

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 128 ayat 2 diatur tentang pendampingan masyarakat desa yang dilaksanakan oleh SKPD (satuan kerja perangkat daerah) yang secara teknis membidangi desa dibantu oleh tenaga pendamping profesional atau pihak ketiga yang kompeten. Pendampingan ini dilakukan secara berjenjang. Camat atau pihak kecamatan melakukan koordinasi pendampingan masyarakat desa di wilayah kerjanya, untuk selanjutnya berkoordinasi pada pemerintah kabupaten di atasnya.

Pendamping profesional atau tenaga pendamping lokal desa yang bersentuhan langsung dengan masyarakat melakukan pembinaan kepada pemerintah desa yang selanjutnya berkoordinasi pada tenaga pendamping desa dan tenaga ahli pemberdayaan masyarakat di tingkat kabupaten. Namun dalam pelaksanaannya dilapangan, masih ditemukan kendala dan permasalahan yang harus segera dicarikan penyelesaiannya bersama-sama.

2.7 Evaluasi Pelaksanaan Dana Desa

Evaluasi diperlukan untuk melihat sejauh mana dampak yang

dihasilkan dari pengelolaan dana desa. Hal ini bertujuan untuk mencegah penyimpangan dan memastikan bahwa penggunaan dana desa telah sesuai dengan prioritas yang ditetapkan pemerintah dan memberikan hasil maksimal bagi pembangunan desa.

Pembangunan yang ingin disasar dari adanya dana desa tidak terbatas pada pembangunan fisik semata, tetapi juga pembangunan nonfisik. Oleh karena itu, manusia yang menjadi pelaksana pembangunan desa yang harus terlebih dahulu diperhatikan dan diberdayakan (Sofyani, 2017). Berdasarkan hasil wawancara dan identifikasi dokumen T.A.2018–2020, ditemukan bahwa kedua desa masih berfokus pada kegiatan fisik, baik berupa pembangunan infrastruktur jalan maupun penyediaan sarana dan prasarana bangunan.

Lebih lanjut, kebermanfaatan pengalokasian dana desa lebih penting karena dapat dirasakan langsung oleh masyarakat, terlebih di masa-masa awal pandemi Covid-19 ditahun 2020. Pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh pemerintah desa terpaksa direlokasi menjadi bantuan langsung tunai (BLT) DD. Padahal, dana tersebut awalnya telah direncanakan untuk kegiatan pembangunan di desa tetapi terpaksa direlokasi karena keadaan yang mendesak.

“aa.. dikasi juga.. dicairkan untuk BLT membantu yang sakit yang... kan itu lebih manusiawi.. artinya lebih sosial.. yang lain bisa kok.. dana kabupaten, contoh aspirasi bisa dibangun jalan.. tapi untuk BLT ndak bisa kan?” (P7.S55)

Proses pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh Desa Nusapati dan Desa Peniraman sudah dilakukan

semaksimal mungkin dan mengikuti aturan yang berlaku. Karena itu, aparatur desa berharap mendapat timbal balik atau *reward* atas jerih payah mereka mengelola keuangan desa. Sejalan dengan penelitian Sofyani *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa pemberian *reward* baik berupa moneter maupun apresiasi dapat memotivasi individu bekerja lebih bagi organisasi.

Disisi lain, kehadiran dana desa sejak tahun 2015 ini juga menimbulkan polemik baru bagi desa, salah satunya adalah ketergantungan pemerintah desa terhadap sumber pendanaan desa (Akbar *et al.* 2015; Sofyani *et al.* 2018). Sejatinya, sesuai dengan status desa yang digolongkan menjadi desa mandiri, desa maju, ataupun desa berkembang, pemerintah desa diharapkan mampu menciptakan potensi kemandirian dan meningkatkan pendapatan asli desa yang baru bagi desanya. Kenyataannya, kepala desa menjadi terbiasa dengan kucuran dana yang disiapkan pemerintah. Hal ini seperti yang diungkapkan Kades Nusapati dalam petikan wawancara berikut ini.

“Karena satu sisi kadang-kadang dana.. ee.. ajuan-ajuan kite di kabupaten.. kan.. karena di kabupaten kite ade 60 Desa namun akhir-nye berbagi, jadi.. sangat lambat kite untuk.. untuk membangun.. untuk membangun sangat lambat lah.. tapi dengan ada-nye DD ni kan.. dana desa yang masuk mungkin juga mempercepat lah.. mempercepat pembangunan” (P1.S71)

Hal senada juga diungkapkan pejabat yang membidangi desa yang menyatakan bahwa pemerintah desa saat ini menjadi ketergantungan terhadap kucuran dana desa dari

APBN. Bahkan, ada kecenderungan pemerintah desa tidak ingin mengubah atau menaikkan status perkembangan desa mereka karena khawatir apabila mereka memperoleh predikat desa mandiri, kucuran dana desa akan berkurang atau bahkan menghilang.

“Kekhawatiran mereka setelah status mereka mandiri.. ee.. bantuan keuangan dana desa itu tidak ada..” (P14.DW22)

3. *Isomorfisma Kelembagaan*

DiMaggio dan Powell (1983) menyebutkan bahwa terdapat tiga jenis isomorfisma kelembagaan karena ada kondisi eksternal yang memaksa perilaku organisasi untuk berubah pada batasan tertentu, yaitu isomorfisma koersif, isomorfisma mimetik, dan isomorfisma normatif. Pada level pemerintah desa dimana tingkat ketergantungan sumber daya keuangan pada pemerintah pusat masih sangat tinggi (Akbar, 2011), tekanan kelembagaan tersebut tidak dapat dihindari.

Terdapat tekanan isomorfisme koersif pada pemerintah Desa Nusapati dan Desa Peniraman. Salah satunya di era pandemi Covid-19, dimana pemerintah desa diwajibkan untuk menganggarkan bantuan langsung tunai (BLT) bagi warga masyarakat sebagai bentuk kompensasi bagi penduduk yang terdampak pandemi. Akibatnya, perencanaan pembangunan pemerintah desa sebagian besar harus tertunda sebagai imbas dari pergeseran penganggaran.

Terkait dengan isomorfisma mimetik, pemerintah Desa Nusapati tidak teridentifikasi meniru atau mengimitasi desa lain, seluruh proses dijalankan berdasarkan pedoman dan

kebutuhan pemerintah desa. Namun pada pemerintah Desa Peniraman, tindakan mimetik teridentifikasi dalam proses pengelolaan keuangan desa, seperti dalam hal pembuatan laporan keuangan. Sementara itu beberapa kondisi manajemen yang ingin diadopsi oleh pemerintah desa Peniraman tidak dapat terlaksana, sebab terkendala kondisi teknis maupun non teknis yang dialami oleh pemerintah Desa Peniraman.

“Cuma kitanya yang ndak bisa, ndak mampu menerapkan itu karena ada 3 kiblata tadi ndak mungkin bisa dilewati. Pertama aspek pendidikannya SDM-nya, kedua karakteristik masyarakatnya, ketiga tadi dukungannya..” (P7.S103)

Isomorfisma normatif berhasil diidentifikasi pada proses pengelolaan keuangan desa baik didesa Nusapati maupun desa Peniraman. Mulai dari pembuatan Perdes, pembuatan RKP desa, dan pengelolaan keuangan desa seperti pembuatan SPJ yang bergantung pada peran pendamping desa. Elaborasi bersama jaringan profesional ini dilakukan demi tercapainya tujuan organisasi.

SIMPULAN

Simpulan

Pemerintah desa Nusapati maupun pemerintah desa Peniraman telah berpedoman pada ketentuan regulasi dalam proses pengelolaan keuangan desa. Prioritas penggunaan dana desa diputuskan berdasarkan hasil musyawarah desa tanpa mempertimbangkan perkembangan status desa.

Meskipun terjadi keterlambatan dalam pengesahan dokumen APBDes,

namun kondisi tersebut tidak menghambat pelaksanaan program dan kegiatan di desa. Dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan didesa, terdapat beberapa regulasi yang kurang relevan dengan kondisi saat ini, salah satunya peraturan daerah mengenai penunjukkan Penjabat (Pj) kades.

Pimpinan merupakan kunci kesuksesan dalam organisasi. Motivasi individu untuk berkembang bersama organisasi merupakan prediktor kuat kemajuan organisasi. Koordinasi antar tim maupun terhadap pihak yang lebih kompeten dapat membantu mewujudkan komitmen organisasi untuk menjadi lebih baik, ditambah dengan kompetensi sumber daya manusia yang memadai. Sayangnya, pada pemerintah desa Nusapati, kondisi sumber daya manusia yang tersedia belum cukup kompeten sehingga terjadi tumpang tindih tupoksi dan pemusatan pekerjaan pada satu orang yang dianggap mampu dan mau untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pemda selaku pembina bagi pemerintah desa hendaknya menjadi penyelaras tujuan antara pemerintah pusat dan pemerintah desa. Belum optimalnya transparansi data dan pembinaan oleh pemda berpotensi menimbulkan perselisihan manajerial di tingkat Desa Nusapati. Keterbatasan anggaran dan narasumber yang kompeten dibidangnya menjadikan peran pendampingan yang dilakukan oleh pemda Kab. Mempawah kurang maksimal bagi Desa Nusapati dan Desa Peniraman.

Perlu dilakukan evaluasi terhadap pemanfaatan dana desa, terutama pengalokasian di bidang pemberdayaan sebab pada kenyataannya lebih mudah untuk membangun bangunan fisik dibanding memberdayakan manusia.

Besarnya alokasi DD yang dikucurkan menjadikan pemerintah desa ketergantungan dengan dana desa, akibatnya pemerintah desa menjadi “ladang politik” baru di level pemerintahan terbawah

Dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan desa, isomorfisma kelembagaan teridentifikasi pada kedua desa. Isomorfisma koersif dan isomorfisma normatif teridentifikasi dominan pada Desa Nusapati. Namun isomorfisma mimetik tidak teridentifikasi. Sedangkan pada Desa Peniraman, ketiga tekanan isomorfisma berhasil teridentifikasi, dimana isomorfisma koersif dan isomorfisma normatif teridentifikasi dominan sedangkan isomorfisma mimetik berhasil teridentifikasi namun untuk pelaksanaannya terhalang kondisi non-teknis.

Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan antara lain ketersediaan narasumber yang bersedia menjadi partisipan pada penelitian ini dimana Sekdes Nusapati, Kasi Kesejahteraan, dan Penjabat (Pj) Kades Nusapati periode 2018–2020 tidak bersedia diwawancarai sehingga peneliti tidak dapat mengungkap secara keseluruhan kondisi pemerintah desa dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa yang terjadi saat itu.

Penelitian ini hanya melibatkan dua desa di wilayah Kab.Mempawah terkait dengan kinerja pengelolaan keuangan desa secara umum berdasarkan status perkembangan desa, bukan pada teknis penatausahaan keuangan desa. Hal ini menjadi peluang penelitian di masa akan datang untuk dapat memperluas cakupan konteks penelitian dan/atau metode

yang berbeda sehingga aspek-aspek yang berperan pada kinerja pengelolaan keuangan desa terutama dana desa dapat lebih diketahui secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. 2012. *Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas Publik di Indonesia Studi Awal di Pemerintah Daerah*. Jurnal Akuntansi dan Akuntabilitas Publik, Vol. 1, Nomor 1, 1-16.
- Akbar, R. (2011). *Performance Measurement and Accountability in Indonesian Local Government*. Disertasi. School of Accounting Curtin Business School. Curtin University.
- Akbar, R., R. Pilcher, dan B. Perrin. 2012. *Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government*. Pacific Accounting Review (PAR), Vol. 24 (3), p. 262-291
- Akbar, R., Pilcher, R. dan B. Perrin. 2015. *Implementing Performance Measurement Systems: Indonesian Local Government under Pressure*. Qualitative Research in Accounting and Management (QRAM), Vol. 12 (1), 3-33
- Ahyaruddin, M., and R. Akbar. 2016. *The Relationship between the Use of a Performance Measurement System, Organizational Factors, Accountability, and the Performance of Public Sector Organizations*. Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB), Vol.31, No.1, p.1-22 <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/10317>
- Ahyaruddin, M., and R. Akbar. 2017. *Akuntabilitas dan Kinerja Instansi*

- Pemerintah: Semu atau Nyata.* Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI), Vol.21, No.2, p.105-117
<http://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/10535>
- Aziz, N. L. L. 2016. *Otonomi Desa dan Efektivitas Dana Desa.* Jurnal Penelitian Politik, 13(2). Jakarta: Peneliti Pusat Penelitian Politik, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Bastian, I. 2016. *Strategi Manajemen Sektor Publik.* Jakarta: Salemba Empat.
- Becchetti, L., Castriota, S. and Tortia, E, C. 2013. *Productivity, Wages and Intrinsic Motivations.* Small Bus Econ. p. 379-399
- Behn, Robert D. 2003. *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures.* Public Administration Review. September/October. Vol. 63, No.5.
- Carpenter, J., Doverspike, D. dan Miguel, R. F. 2012. *Public Service Motivation As A Predictor of Attraction To The Public Sector.* Journal of Vocational Behavior 80. p. 509-523
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches – 2nd ed.* Sage Publications, Inc.
- Daqing Zhen., Jin Chen., Lihua Huang., dan Cheng Zhang. 2013. *E-Government Adoption in Public Administration Organization: Integrating Institutional Theory Perspective and Resource-Based View.* European Journal of Information Systems.22. 221-234.
- Frank H.M. Verbeeten. (2008). "Performance management practices in public sector organizations". Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21 Iss 3 pp. 427 – 454
<http://dx.doi.org/10.1108/09513570810863996>
- Halim, A. 2011. *Pengelolaan Keuangan Negara-Daerah: Hukum, Kerugian Negara, dan Badan Pemeriksa Keuangan.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hawke. L. 2012. *Australian Public Sector Performance Management: Success or Stagnation?* International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 61, No. 3, pp. 310-328
- Herscovitch. L. dan Meyer. John P. 2002. *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model.* Journal of Applied Psychology. Vol. 87, No. 3, 474-487
- Irawan, N. 2017. *Tata Kelola Pemerintah Desa Era UU Desa.* Ed.1. Cet.1. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Kagaari, J., Munene, J. C., dan Ntayi, J. M., 2010. *Performance Management Practices, Employee Attitudes and Managed Performance.* International Journal of Educational Management. Vol. 24, No. 6, pp. 507-530
- Maria, E., Halim. A., Suwardi. E., dan Miharjo. S. (2019). *Desentralisasi Fiskal dan Probabilitas Terjadinya Korupsi : Sebuah Bukti Empiris Dari Indonesia.* Jurnal Ekonomi Dan Bisnis. Volume 22 No.1. 1-22
- Mardiasmo. 2000. *Reformasi Pengelolaan Keuangan Daerah : Implementasi Value For Money Audit Sebagai Antisipasi Terhadap Tuntutan Akuntabilitas Publik.* JAAI. Vol. 4 No. 1. 35-49

- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report", Journal of Vocational Behavior, Vol. 14 No. 2, pp. 224-247.
- Muhtarom., Kusuma, N., dan Purwanti, E.(2018), "Analisis Indeks Desa Membangun Untuk Mengetahui Pola Perkembangan Pembangunan Desa di Kecamatan Gadingrejo Kabupaten Pringsewu", Jurnal Kelitbangan. Inovasi Pembangunan, Vol. 06 No.2, pp. 179-190.
- Noviyanti., Gamaputra, G., Lestari, Y., dan Utami, D. A. (2018), "Pengidentifikasian Pendapatan dan Prioritas Penggunaan Dana Desa", PUBLISIA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Vol.3 No.2, Oktober. pp. 112-121.
- Ogbonna, E., dan Harris, L. C. 2000. *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. The International Journal of Human Resource Management. p.766-788
- Pemerintah kucurkan dana desa sejak 2015, apa saja hasilnya. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3606172/pemerintah-kucurkan-dana-desa-sejak-2015-apa-saja-hasilnya>
- Pickvance, C. G. 2001. *Four Varieties of Comparative Analysis*. Journal of Housing and the Built Environment, Vol. 16, p. 7-28
- Pratolo, S., Atmaja, N. R. S., & Sofyani, H. 2020. *What determines village autonomy in Indonesia? A case of villages in Sleman Regency*. Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis, 7(1), 15-32.
- Primarisanti, H., and R. Akbar. 2015. *Factors Influencing the Success of Performance Measurement: Evidence from Local Government*. Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB), Vol.30, No.1, p.56-71
<http://jurnal.ugm.ac.id/jieb/article/view/7334>
- Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- _____. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- _____. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- _____. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa.
- _____. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 81 Tahun 2015 tentang Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan.
- _____. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 2 tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun
- _____. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 205/PMK.07/2019 tentang Pengelolaan Dana Desa
- Risakotta, K. A., dan R. Akbar. 2018. *The Effect of Internal and External Accountability, Job Motivation and Education on Local Government's Officials Performance*. Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB), Vol.33, No.3, p.257-272
- Rulyanti, D., Sularso, R. A., dan Sayekti, Y. 2017. *Faktor-faktor*

- yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Desa Melalui Pengelolaan Keuangan Desa Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Bisma)*, Vol.11, No.3, hal.323-335
- Susanto, E. 2021. *Does Love of Money Matter for Innovative Work Behavior in Public Sector Organizations? Evidence From Indonesia*. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 34 (1), pp. 71-85
- Sofyani, H., and R. Akbar. 2015. *Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Isomorfisma Institutional*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI)*, Vol.19, No.2, p.153-173 <http://journal.uui.ac.id/index.php/JAAI/article/view/4333/3826>
- Sofyani, H. 2017. *Giri Loji Desa Dlingo: Sebuah Studi Fenomenologi Atas Konsep Pembangunan Desa*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Vol. 2, No. 2, Hal: 113-128
- Sofyani, H., R. Akbar, and R.D. Ferrer. 2018. *20 Years of Performance Measurement System (PMS) Implementation in Indonesian Local Governments: Why is Their Performance Still Poor?* *Asian Journal of Business and Accounting (AJBA)*, Vol.11, No.1, p.151-183
- Sofyani, H., Simali, M. F. I., Najda, T., & Al-maghrebi, M S. 2020. *The Role of Budgetary Participation and Environmental Uncertainty in Influencing Managerial Performance of Village Government*. *Journal of Accounting and Investment*, 21(2), 258-276.
- Sofyani, H., Pratolo, S., and Saleh, Z. 2021. *Do Accountability and Transparency Promote Community Trust? Evidence from Village Government in Indonesia*. *Journal of Accounting & Organizational Change (JAOC)*, <https://www.emerald.com/insight/1832-5912.htm>
- Speklé, R. F., dan F. H. M. Verbeeten. 2014. *The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance*. *Management Accounting Research* 25 (2): 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>.
- Triyono., Achyani, F., dan Arfiansyah. M.A., 2019. *The Determinant Accountability of Village Funds Management (Study in The Villages in Wonogiri District)*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Vol.4 No. 2. Hal 118-135 URL <http://journals.ums.ac.id/index.php/reaksi/index>
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Ed. Revisi -4-. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winarni, D., and R. Akbar. 2020. *Faktor Tekanan Institutional Dalam Mempengaruhi Kualitas Informasi Akuntansi: Pendekatan Metoda Campuran*. *Jurnal Akuntansi*, Vol.15, No.1, hal.1-11 <http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/ja>

LAMPIRAN 1

Tabel 4.4 ALOKASI PENGANGGARAN BERDASARKAN KLASIFIKASI BIDANG BELANJA DESA

No	Desa Nusapati	Alokasi Belanja DD TA.2018 (Rp)	%Belanja Terhadap Pagu DD TA.2018	Alokasi Belanja DD TA.2019 (Rp)	%Belanja Terhadap Pagu DD TA.2019	Alokasi Belanja DD TA.2020 (Rp)	% Belanja Terhadap Pagu DD TA.2020
	PAGU DANA DESA	1.140.412.000	100%	1.201.193.300	100%	1.293.444.000	100%
	Klasifikasi Bidang						
1	Penyelenggaraan Pemerintahan Desa						
2	Pelaksanaan Pembangunan Desa	1.103.412.000	96,76%	1.114.649.332	92,80%	520.067.500	40,21%
3	Pembinaan Kemasyarakatan Desa					80.676.500	6,24%
4	Pemberdayaan Masyarakat Desa	37.000.000	3,24%	27.710.000	2.31%	15.000.000	1,16%
5	Penanggulangan Bencana, Keadaan Darurat dan Mendesak desa					677.700.000	52,40%
	PENYERTAAN MODAL DESA			58.833.968	4.90%		

Sumber; Data diolah

No	Desa Peniraman	Alokasi Belanja DD TA.2018 (Rp)	%Belanja Terhadap Pagu DD TA.2018	Alokasi Belanja DD TA.2019 (Rp)	%Belanja Terhadap Pagu DD TA.2019	Alokasi Belanja DD TA.2020 (Rp)	% Belanja Terhadap Pagu DD TA.2020
	PAGU DANA DESA	1.075.426.000	100%	1.336.724.500	100%	1.466.277.000	100%
	Klasifikasi Bidang						
1	Penyelenggaraan Pemerintahan Desa					10.590.000	0,72%
2	Pelaksanaan Pembangunan Desa	1.075.426.000	100%	1.309.434.500	97,96%	595.643.000	40,62%
3	Pembinaan Kemasyarakatan Desa			27.290.000	2,04%	15.000.000	1.02%
4	Pemberdayaan Masyarakat Desa						
5	Penanggulangan Bencana, Keadaan Darurat dan Mendesak desa					845.044.000	57,63%
	PENYERTAAN MODAL DESA						

Sumber; Data diolah