

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Konsepsi Strategi dan Berbagai Jenis Strategi Publik**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang merujuk pada jenderal militer dan menyatukan *stratos* (pasukan) dan *ago* (memimpin). Strategi adalah suatu tindakan yang berpengaruh dan sangat menentukan keberhasilan terhadap program atau kegiatan, baik yang akan maupun yang telah direncanakan oleh pihak manajemen (Makmur, 2009: 128). Strategi adalah resultante dari perumusan strategi, penganalisaan masalah, pengimplementasian, stimulasi strategi, kehati-hatian, pengintegrasian dan pengeksploitasian (Hene dkk, 2010:59). Strategi adalah cara untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Strategi berkaitan dengan teknik-teknik atau metode yang efektif untuk bisa mencapai sasaran dan tujuan organisasi sehingga bisa terpenuhi sebagaimana direncanakan (Mahsun, 2013:42).

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang akan dicapai. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya organisasi dalam jumlah yang besar. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multiinstitusional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi organisasi (David, 2009:18-19). Menurut Mintzberg dan Waters (1985) dalam Hene, dkk, (2010: 60-61) memilah ada 8 (delapan) bentuk pengembangan strategi umum, yaitu:

1. Strategi yang Terencana. Strategi ini merupakan keluaran dari perencanaan formal, dirumuskan dan didistribusikan oleh manajemen tingkat atas yang menjaga kesinambungan implementasi dalam lingkungan yang terkendali dan teramalkan melalui sarana prosedur pengendalian formal.
2. Strategi Intrapreneur. Strategi ini merupakan keluaran dari visi yang terpusat, yang kadangkala berasal dari gagasan satu atau beberapa pimpinan dan yang dapat disesuaikan dengan peluang-peluang baru. Pemimpin tersebut melaksanakan pengendalian pribadi terhadap organisasi.
3. Strategi Ideologi. Strategi ini merupakan keluaran dari nilai-nilai kemasyarakatan yang secara normatif diperkuat dan dikendalikan melalui sosialisasi dan indoktrinasi. Ada kalanya organisasi bereaksi secara proaktif berkenaan dengan perubahan lingkungan.
4. Strategi Payung. Strategi ini merupakan keluaran dari suasana penuh keterbatasan dimana manajemen tingkat atas hanya mempunyai wewenang terbatas untuk mengendalikan organisasi, mendefinisikan strategi aturan main yang hanya disimpulkan dari perkiraan-perkiraan sasaran yang bersifat umum. Ciri khas

strategi payung adalah dapat diterapkan pada lingkungan yang kompleks dan sulit untuk diramalkan.

5. Strategi Proses. Strategi ini merupakan keluaran dari suatu proses dimana manajemen tingkat atas mengawasi semua proses strategi tersebut dan mendelegasikan elemen-elemennya pada pelaku lain dalam organisasi.
6. Strategi Parsial. Strategi ini muncul menjadi bagian-bagian kecil dimana para pelaku dalam organisasi mengembangkan sendiri pola-pola tertentu dalam aktivitas mereka dikarenakan ketiadaan suatu strategi terpusat atau keadaan situasi yang berlawanan dengan ketentuan terpusat yang berlaku.
7. Strategi Konsensus. Strategi ini muncul dari kesepakatan melalui upaya saling pengertian dimana para pelaku organisasi saling menyesuaikan pola yang mereka kembangkan dikarenakan oleh ketiadaan ketentuan terpusat atau yang lebih mengikat.
8. Strategi Pendukung. Strategi ini merupakan keluaran dari dinamika lingkungan dimana lingkungan mendikte pola-pola tertentu dalam aktivitas organisasi. Lingkungan secara langsung menggiring strategi organisasi atau secara tidak langsung membatasi melalui pemilihan alternatif yang berbeda.

Menurut Wechsler dan Backoff (1986) dalam Hene dkk (2010:62) penerapan strategi organisasi publik pada akhirnya dipengaruhi oleh 5 (lima) faktor eksternal dan 7 (tujuh) faktor internal sebagaimana berikut ini.

Tabel 2.1. Faktor-Faktor yang berpengaruh Terhadap Strategi Publik

<b>Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Strategi Publik</b>	
<b>Internal</b>	<b>Eksternal</b>
Kepemimpinan	Sarana yang tersedia
Kapasitas dari organisasi	Persyaratan yang diminta para <i>stakeholder</i>
Kesepakatan internal mengenai wewenang yang berlaku	Pengaruh dari berbagai agenda politik
Ruang kebebasan yang tersedia melalui pelimpahan pengendalian oleh atasan	Dukungan publik terhadap organisasi dan aktivitasnya
Bonafiditas dari sumber-sumber keuangan alternatif	Alokasi anggaran yang dikendalikan atasan
Keragaman akan kewenangan	Perimbangan kekuatan politik
Perkembangan dalam teknologi jasa	Badan Hukum dalam organisasi

Sumber: Hene, dkk, 2010

Menurut Wechsler dan Backoff (1986) dalam Hene dkk (2010:62-63) kategori penerapan strategi organisasi publik ke dalam empat corak persilangan yang ditentukan secara cermat, yakni strategi ekspansi, strategi transformasi, strategi isolasi dan strategi politisasi. Di dalam strategi ekspansi, penerapan strategi terutama sekali ditujukan bagi peningkatan status, kapasitas serta sarana-sarana yang berdampak mampu memberi sentuhan warna masa depan keorganisasian yang selaras zaman. Strategi transformasi ditandai oleh adanya kebutuhan dari organisasi untuk memenuhi tekanan internal ataupun eksternal yang pada prinsipnya dilakukan demi terjadinya perubahan fundamental. Strategi isolasi adalah strategi yang memiliki ciri adanya penolakan aktif terhadap tekanan eksternal yang tengah dihadapi oleh organisasi. Strategi politisasi mengenal dua perwujudan. Pada perwujudan yang pertama, strategi organisasi ditujukan untuk menciptakan terbentuknya keseimbangan kekuatan yang baru di dalam suatu lingkungan politik yang tengah berubah dan sekaligus meredusir tekanan politik terhadap strategi yang dimunculkan dari organisasi tersebut. Perwujudan yang kedua, ini yang paling negatif, organisasi publik tak lain hanya merupakan suatu instrumen partai politik. Pemrioritasan strateginya disesuaikan dengan prioritas tujuan partai politik, misalnya pemberdayaan untuk aktivis politik dan berikutnya barulah bagi tujuan kepentingan publik.

## **2.2. Berbagai Pendekatan dan Perumusan Strategi**

Mintzberg (1994) dalam Hene dkk (2010:64-68) menjabarkan ada 10 (sepuluh) mazhab mengenai strategi yang terdiri dari:

1. Mazhab penstrukturan, perumusan strategi sebagai proses konseptual. Strategi dalam hal ini senantiasa terkait dengan pemilihan dari serangkaian alternatif yang tersedia dan telah dipertimbangkan. Strategi diupayakan dapat mencapai kesesuaian antara organisasi dengan lingkungannya. Dalam pendekatan ini, manajemen puncak organisasi akan mendominasi sepenuhnya ikhwal penetapan strategi organisasi.
2. Mazhab perencanaan, perumusan strategi sebagai proses formal. Strategi adalah hal-hal yang berkenaan dengan penguraian fakta dan angka, analisis internal dan eksternal organisasi, perencanaan seputar detil dari aktivitas, pemograman dari berbagai departemen pada organisasi, penyusunan dan pengawasan atas anggaran serta pemikiran mengenai berbagai skenario yang berbeda untuk diterapkan pada lingkungan yang mudah berubah dan tak dapat diprediksikan. Pada mazhab ini, perencanaan sebagai bagian dari penerapan strategi dianggap menjadi persyaratan esensial untuk memperoleh suatu strategi yang baik.

3. Mazhab pemosisian, perumusan strategi sebagai proses analisis. Mazhab ini merupakan penetapan suatu strategi terutama lebih berdasarkan kepada upaya mencari pilihan terhadap “posisi menarik” yang ada di dalam lingkungan yang saling bersaing.
4. Mazhab pengusaha, perumusan strategi sebagai proses visioner. Strategi merupakan upaya menetapkan atas visi dan misi organisasi. Strategi bukan saja dianggap suatu penelaahan terhadap hal-hal apa yang mungkin dapat diraih di masa depan, akan tetapi sekaligus juga merasakan hal-hal apa yang kiranya akan terjadi.
5. Mazhab kognitif, perumusan strategi sebagai proses mental. Strategi ini lebih dilihat sebagai suatu penafsiran terhadap organisasi berikut lingkungannya, membentuk sebuah kerangka acuan kognitif untuk memahami bagaimana dan dikarenakan apa organisasi itu berfungsi sehingga sanggup berinteraksi dengan lingkungannya. Penetapan strategi, terutama sekali ditentukan oleh proses pengumpulan dan pengolahan informasi, dimana segala sesuatu keputusan akan bergantung kepada hal tersebut.
6. Mazhab pembelajaran, perumusan strategi sebagai proses belajar. Strategi yang diberlakukan pada organisasi dilihat sebagai proses belajar. Menjadi semacam langkah-langkah kecil uji-coba-gagal (*trial and error*). Strategi terbentuk melalui mekanisme jatuh bangun, dilakukannya kesalahan-kesalahan disertai adanya proses pembelajaran terhadap kekeliruan-kekeliruan yang pernah diperbuatnya itu. Mazhab ini beranggapan bahwa pada akhirnya suatu organisasi secara bertahap akan berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
7. Mazhab politik, perumusan strategi sebagai proses kekuasaan. Strategi ditafsirkan sebagai suatu proses negosiasi di antara berbagai kubu kekuasaan yang berbeda-beda, baik didalam maupun diluar organisasi. Strategi bermakna untuk menemukan keseimbangan di antara kepentingan-kepentingan yang tengah berkonflik, dimana penetapan strategi merupakan salah satu persoalan yang sangat esensial untuk melayani kepentingan-kepentingan tersebut dengan sebaik-baiknya.
8. Mazhab budaya, perumusan strategi sebagai proses ideologi. Strategi adalah sebagai suatu pedoman yang bermuatan nilai-nilai. Di sini strategi merupakan keseluruhan materi yang berkenaan dengan sistem nilai tertentu, terutama yang menyangkut materi budaya manajemen organisasi berikut materi penyusunan rancangan aktivitas untuk menjadikan nilai-nilai dan norma-norma tertentu dapat diterima oleh para anggota organisasi.
9. Mazhab lingkungan, perumusan strategi sebagai proses pasti. Strategi ini berpendapat bahwa organisasi secara alamiah telah mengembangkan serangkaian

kebiasaan yang memunculkan ketangguhan untuk bertahan hidup, termasuk dalam mensiasati secara proporsional kendala-kendala yang muncul dari lingkungannya, baik di masa sekarang maupun ke masa depan.

10. Mazhab konfirugatif, perumusan strategi sebagai proses terjadwal. Mazhab ini berupaya mengintegrasikan berbagai pemahaman dari mazhab-mazhab yang lain sambil menempatkan posisi dirinya dalam lintasan perspektif waktu yang dinamis. Apa yang tercakup dalam pengertian strategi pada hari ini, boleh jadi akan berubah lagi maknanya di hari esok. Dengan demikian, mazhab ini mengedepankan tafsiran yang amat fleksibel dalam memaknai perumusan strategi berikut aktualisasinya berdasarkan persepsi yang berbeda-beda bergantung dari persepsi ruang dan waktu dimana organisasi beraktivitas.

### **2.3. Manajemen Keuangan Desa**

Manajemen adalah serangkaian aktivitas manusia yang berkesinambungan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkannya (Hene, dkk, 2010: 8). Menurut Makmur (2009:7), manajemen yaitu alat pembentukan pemikiran rasionalitas dan bertindak secara profesional untuk menggerakkan seluruh sumber daya manusia serta non sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien disamping dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia. Keuangan Desa menurut UU Nomor 6 Tahun 2014 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. Manajemen keuangan Desa menurut Bastian (2015:24) didefinisikan sebagai:

1. Seni dan ilmu mengelola sumber daya keuangan dalam proses pembangunan dan pelayanan publik di Desa.
2. Seni dan ilmu mengelola sumber daya keuangan Desa untuk mencapai tujuan Desa secara efektif dan efisien.
3. Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya keuangan Desa untuk mencapai tujuan Desa secara efektif dan efisien.

Manajemen dalam bahasa yang lebih sederhana dan awam dapat disamakan dengan pengelolaan. Berdasarkan PP Nomor 43 Tahun 2014, pengelolaan Keuangan Desa adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan Desa. Pengelolaan keuangan Desa merupakan upaya untuk mendukung penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa. Pengelolaan keuangan tersebut merupakan suatu siklus yang saling berkesinambungan secara terus menerus. Siklus tersebut merupakan rangkaian terpadu dan terintegrasi, dimana tahap satu dengan

tahap lainnya merupakan suatu rangkaian. Oleh karena itu, tahap-tahap dalam pengelolaan keuangan Desa harus dilakukan dengan baik.

Apabila salah satu tahap, semisal perencanaan atau penatausahaan mengalami masalah, maka tahap-tahap lain menjadi terganggu sehingga tujuan pengelolaan keuangan tidak sesuai dengan sasaran. Oleh karena itu, apabila terdapat salah satu tahap yang mengalami masalah harus dilakukan perbaikan secepat mungkin sehingga tahap-tahap berikutnya berjalan dengan baik. Setiap tahapan proses pengelolaan keuangan Desa tersebut memiliki aturan-aturan yang harus dipahami dan dilaksanakan sesuai dengan batasan waktu yang telah ditentukan. Kegiatan pengelolaan keuangan Desa dapat dilaksanakan dengan baik tentunya harus didukung diantaranya oleh sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas serta sistem dan prosedur keuangan yang memadai. Oleh karenanya, Pemerintah Desa harus memiliki struktur organisasi pengelolaan keuangan, uraian tugas, bagan alir dan kriteria yang menjadi acuan dalam kegiatan pengelolaan keuangan Desa.

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur, yaitu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol dalam Bastian (2015:3), prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*).
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*).
3. Disiplin (*discipline*).
4. Kesatuan perintah (*unity of command*).
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*).
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.
7. Penggajian pegawai.
8. Pemusatan (*centralization*).
9. Hierarki (tingkatan).
10. Ketertiban (*order*).
11. Keadilan dan kejujuran.
12. Stabilitas kondisi karyawan.
13. Prakarsa (*initiative*).
14. Semangat kesatuan dan semangat korps.

Menurut Bastian (2015:25), manfaat manajemen keuangan Desa dalam pelaksanaan tugas utama adalah:

1. Mengetahui permasalahan dalam rangka penyediaan layanan publik di Desa.
2. Menyusun rencana dan merumuskan tujuan.

3. Mengidentifikasi kelemahan kekuatan, peluang dan ancaman dalam perencanaan.
4. Sebagai acuan dalam penetapan anggaran Desa.
5. Sebagai alat pengendalian dalam pelaksanaan pembangunan Desa.

### **2.3.1. Asas-Asas Pengelolaan Keuangan Desa**

Sebelum menjelaskan mengenai pengelolaan keuangan Desa, terlebih dahulu memahami asas-asas pengelolaan keuangan Desa dan kekuasaan pengelolaan keuangan Desa. Berdasarkan Permendagri Nomor 113 Tahun 2014, Keuangan Desa dikelola berdasarkan asas-asas sebagai berikut:

- a. **Transparan**, yaitu prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya tentang keuangan Desa. Asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan Pemerintahan Desa dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. **Akuntabel**, yaitu perwujudan kewajiban seseorang untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Asas akuntabel yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir kegiatan penyelenggaraan Pemerintahan Desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat Desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. **Partisipatif**, yaitu penyelenggaraan Pemerintahan Desa yang mengikutsertakan kelembagaan Desa dan unsur masyarakat Desa.
- d. **Tertib dan disiplin anggaran**, yaitu manajemen keuangan Desa harus mengacu pada aturan atau pedoman yang melandasinya. Tertib dan disiplin anggaran merupakan keteraturan, keserasian dan keseimbangan dalam pengendalian penyelenggaraan Pemerintah Desa. Selain itu, tertib juga menunjukkan tepat waktu dan tepat guna yang didukung dengan bukti-bukti administrasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Beberapa disiplin anggaran yang perlu diperhatikan dalam manajemen keuangan Desa, yaitu:
  1. Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja.
  2. Pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan

kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APB Desa/perubahan APB Desa.

3. Semua penerimaan dan pengeluaran Desa dalam tahun anggaran yang bersangkutan harus dimasukkan dalam APB Desa dan dilakukan melalui Rekening Kas Desa (RKD).

Pengelolaan keuangan Desa dikelola dalam masa 1 (satu) tahun anggaran yakni mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember.

### **2.3.2. Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Desa**

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 mempunyai kewenangan:

- a. Menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APB Desa.
- b. Menetapkan Pejabat Teknis Pelaksanaan Kegiatan Desa (PTPKD).
- c. Menetapkan petugas yang melakukan pemungutan penerimaan Desa.
- d. Menyetujui pengeluaran atas kegiatan yang ditetapkan dalam APB Desa.
- e. Melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban APB Desa.

Kepala Desa dalam melaksanakan pengelolaan keuangan Desa dibantu oleh PTPKD. Pejabat Teknis Pelaksanaan Kegiatan Desa (PTPKD) berasal dari unsur Perangkat Desa yang membantu Kepala Desa untuk melaksanakan pengelolaan keuangan Desa. Pejabat Teknis Pelaksanaan Kegiatan Desa (PTPKD) terdiri dari Sekretaris Desa, Kepala Seksi dan Bendahara. Pejabat Teknis Pelaksanaan Kegiatan Desa (PTPKD) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa. Sekretaris Desa bertindak selaku koordinator pelaksana teknis pengelolaan keuangan Desa. Sekretaris Desa selaku koordinator pelaksana teknis pengelolaan keuangan Desa mempunyai tugas:

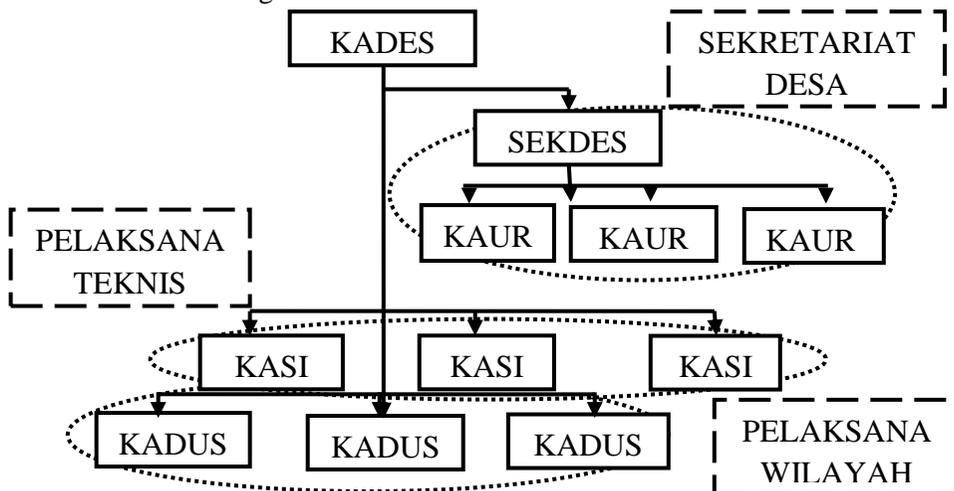
- a. Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan APB Desa.
- b. Menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa, perubahan APB Desa dan pertanggungjawaban pelaksanaan APB Desa.
- c. Melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam APB Desa.
- d. Menyusun pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan APB Desa.
- e. Melakukan verifikasi terhadap bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran APB Desa.

Sekretaris Desa mendapatkan pelimpahan kewenangan dari Kepala Desa dalam melaksanakan manajemen keuangan Desa dan bertanggung jawab kepada Kepala Desa.

Kepala Seksi bertindak sebagai pelaksana kegiatan sesuai dengan bidangnya dan paling banyak terdiri dari 3 (tiga) seksi. Kepala Seksi mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Melaksanakan kegiatan dan atau bersama Lembaga Kemasyarakatan Desa yang telah ditetapkan di dalam APB Desa.
- c. Melakukan tindakan pengeluaran yang menyebabkan atas beban anggaran belanja kegiatan.
- d. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan dengan melakukan pencatatan dalam Buku Pembantu Kas kegiatan.
- e. Melaporkan perkembangan pelaksanaan kegiatan kepada Kepala Desa.
- f. Menyiapkan dokumen anggaran atas beban pengeluaran pelaksanaan kegiatan.

Bendahara adalah unsur staf sekretariat Desa yang membidangi urusan administrasi keuangan untuk menatausahakan keuangan Desa. Bendahara dijabat oleh staf pada urusan keuangan. Bendahara mempunyai tugas menerima, menyimpan, menyetorkan atau membayar, menatausahakan dan mempertanggungjawabkan penerimaan pendapatan Desa dan pengeluaran pendapatan Desa dalam rangka pelaksanaan APB Desa. Bendahara sebaiknya terbagi atas bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran. Hal ini untuk mencegah adanya penyimpangan, penyalahgunaan dan penyelewengan, apabila bendahara penerimaan sekaligus bendahara pengeluaran (Rahmah dan Hamzah, 2016: 285). Berdasarkan hal tersebut dapat ditunjukkan struktur organisasi Pemerintah Desa sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Struktur Organisasi Pemerintah Desa**

Sumber: PP Nomor 47 Tahun 2015 Pasal 62-64, Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 Pasal 2-5

Berdasarkan struktur organisasi pemerintah Desa tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Sekretaris Desa memimpin sekretariat yang membawahi sebanyak-banyaknya 3 (tiga) urusan. Setiap urusan dipimpin oleh Kepala Urusan (kaur) yang bertanggungjawab kepada Sekretaris Desa dan dapat memiliki 1 (satu) orang atau lebih staf sesuai kebutuhan dan kemampuan keuangan Desa. Salah seorang staf kaur ditetapkan sebagai Bendahara. Pelaksana teknis terdiri dari sebanyak-banyaknya 3 (tiga) seksi yang dipimpin oleh Kepala Seksi (Kasi) yang langsung bertanggung jawab kepada Kepala Desa. Pelaksana wilayah terdiri dari beberapa Kepala Dusun.

### 2.3.3. Teori Perencanaan

Menurut *rational comprehensive planning theory*, kesempurnaan perencanaan sangat dipengaruhi oleh akurasi data, kedalaman pengalaman serta pelibatan berbagai uji coba dan variabel (Grant, 1958 dalam Bastian 2016). Kebenaran atau akurasi perencanaan tidak pernah mencapai titik maksimum. Posisi perencana dalam kegiatan perencanaan adalah sebagai pengamat yang netral dan semua rencana disusun berdasarkan hasil observasi, pengalaman serta pengetahuan perencana. Keputusan perencanaan diambil berdasarkan analisis perencana. *System planning theory* merupakan pengembangan dari *rational comprehensive planning theory* dengan melibatkan proses yang lebih bersifat ilmiah dan dengan sudut pandang yang lebih kritis melibatkan proses yang lebih kompleks (Hughes dan Mann, 1968 dalam Bastian, 2015:126).

*Advocacy planning theory* didasarkan atas artikel Davidoff (1973) yang berjudul *Advocacy and Pluralism in Planning*. Teori yang dikembangkan oleh Davidoff merupakan respon kritis atas *rational comprehensive planning theory* yang banyak dipandang sebagai teori yang paling sempurna. Menurut *rational comprehensive planning theory*, masyarakat dengan kepentingan lokalnya sering diabaikan sehingga mereka membentuk suatu komunitas dan berusaha melindungi kepentingan dari rencana yang dibuat oleh pemerintah, terutama perlindungan lingkungan tradisional (Bastian, 2015:127).

*Incrementalist planning theory* didasarkan atas kritik Lindblom (1959) terhadap *comprehensive planning theory*, dimana menurut pendapatnya, seorang perencana tidak mungkin memiliki waktu dan sumber daya yang memadai untuk memecahkan semua masalah. Teori perencanaan strategis dan *incrementalist planning* tidak hanya berkonsentrasi pada hal-hal yang bersifat advokasi, tetapi juga bergerak untuk mencapai kesepakatan dan kesepakatan di antara perbedaan serta benturan kepentingan yang terjadi di masyarakat. Perencana yang menganut paham perencanaan strategis dan *incrementalist planning* percaya bahwa rencana yang

disusun dalam jangka panjang dan didasarkan atas ketidakpastian tentang masa depan tidak akan dapat dijalankan secara efektif. Rencana yang disusun dengan metode *comprehensive planning* akan menjadi kadaluwarsa begitu ditetapkan karena situasi berubah dengan sangat cepat. Dalam *strategic* dan *incrementalist planning*, ditetapkan tiga langkah utama untuk mengatasi segala permasalahan yang ditimbulkan oleh teori sebelumnya, yaitu: (1) difokuskan pada perencanaan jangka pendek karena semakin panjang periode perencanaan semakin tinggi tingkat ketidakpastian; (2) didasarkan atas kebijakan perencanaan yang sedang berlaku dan disusun berdasarkan pengalaman dari perencanaan sebelumnya; dan (3) basis ilmu perencanaan diperluas untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Seluruh lapisan masyarakat dilibatkan dalam proses perencanaan. Perencanaan strategis difokuskan pada masalah-masalah yang menjadi prioritas dan disusun ke dalam rencana aksi dengan jangka waktu dan rencana pembiayaan yang realistis (Bastian, 2015:127).

Tren berikutnya memandang perencanaan sebagai media komunikasi, baik untuk pencarian konsensus maupun menangani konflik. Teori ini disebut sebagai teori perencanaan komunikatif (*communicative planning theory*) yang diperkenalkan oleh Innes, (1995). Pemahaman bersama di antara para pemangku kepentingan memegang peranan kunci. Dalam teori ini, dipercaya bahwa di samping benturan kepentingan, masih terdapat kesamaan visi yang dapat ditindaklanjuti untuk mencapai kepentingan bersama (Bastian, 2015:128).

#### **2.3.4. Teori Anggaran**

Secara umum, anggaran diartikan sebagai rencana keuangan yang mencerminkan pilihan kebijakan untuk suatu periode di masa depan yang disajikan dalam bentuk angka-angka. Selain itu, anggaran juga dapat didefinisikan sebagai hasil perencanaan yang berkaitan dengan berbagai kegiatan secara terpadu yang dinyatakan dalam satuan uang selama jangka waktu tertentu. Dapat pula dinyatakan bahwa anggaran merupakan sederetan daftar atau pernyataan-pernyataan terinci mengenai penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu (Otto dan Aaron, 1966). Anggaran Desa merupakan keseluruhan anggaran yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan Desa, masyarakat umum dan semua hal yang menunjang operasional organisasi Desa (Bastian, 2015:269). Dalam konteks anggaran organisasi sektor publik, anggaran ini mencakup rencana-rencana tentang:

- a. Berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat.
- b. Berapa banyak dan bagaimana cara memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut.

Tujuan anggaran Desa adalah memenuhi anggaran kebutuhan pelaksanaan program dan sekretariat kantor agar kualitas hidup masyarakat Desa tercapai. Fungsi anggaran Desa adalah sebagai berikut (Bastian, 2015:269-270):

1. Sebagai alat perencanaan. Anggaran Desa merupakan alat perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi Desa, yaitu tercapainya kualitas hidup masyarakat yang layak. Anggaran Desa dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh organisasi Desa, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja organisasi Desa tersebut.
2. Sebagai alat pengendalian. Sebagai alat pengendalian, anggaran dibuat agar uang kas ada ketika dibutuhkan. Tanpa anggaran, organisasi Desa tidak dapat mengendalikan pemborosan pengeluaran.
3. Sebagai alat kebijakan fiskal. Sebagai alat kebijakan fiskal dapat diperkirakan apakah anggaran cukup atau tidak untuk membiayai program dan kegiatan organisasi Desa.
4. Sebagai alat politik. Sebagai alat politik, anggaran dibuat dengan mempertimbangkan alokasi mana yang disepakati masyarakat pada pertemuan-pertemuan Desa.
5. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi. Anggaran Desa merupakan alat koordinasi serta komunikasi antar bagian dalam organisasi serta antara organisasi dan masyarakat. Hal ini dimulai sejak penyusunan anggaran Desa yang mengedepankan partisipasi masyarakat.
6. Sebagai alat penilaian kinerja. Sebagai alat penilaian kinerja, anggaran yang dibuat akan menunjukkan uang yang dikeluarkan, yaitu berapa dan bagaimana kinerja yang dihasilkannya.
7. Sebagai alat motivasi. Anggaran Desa dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi pejabat pelaksana teknis untuk bekerja secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai target serta tujuan organisasi Desa yang telah ditetapkan.
8. Sebagai alat menciptakan ruang publik. Dalam penyusunannya, anggaran Desa harusnya melibatkan aparat organisasi Desa dan seluruh elemen masyarakat yang ada. Hal ini dilakukan agar aspirasi kebutuhan riil masyarakat tersampaikan sehingga arah pembangunan selaras dengan kebutuhan masyarakat.

Adapun jenis anggaran sektor publik diklasifikasikan sebagai berikut (Mahsun, 2013:51-52):

1. Anggaran Operasional. Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan, misalnya anggaran untuk belanja rutin. Pengeluaran ini manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak dapat menambah aset atau kekayaan bagi organisasi.

2. Anggaran Modal. Anggaran modal menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot dan sebagainya. Belanja modal manfaatnya cenderung melebihi satu tahun dan akan menambah aset atau kekayaan organisasi.

Adapun karakteristik anggaran Desa terdiri dari (Bastian, 2015:270):

- a. Anggaran Desa dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan nonkeuangan.
- b. Anggaran Desa umumnya mencakup jangka waktu pendek, satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran Desa berisi komitmen atau kesanggupan pelaksana organisasi Desa untuk mencapai sasaran pembangunan Desa yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran Desa ditelaah dan disetujui oleh pihak berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e. Setelah disusun, anggaran Desa hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

### **2.3.5. Perencanaan dan Penganggaran**

Secara etimologis, perencanaan berasal dari kata rencana yang berarti rancangan atau rangka sesuatu yang akan dikerjakan (Solekhan, 2014:57). Pengertian perencanaan secara konvensional adalah suatu kegiatan yang dilakukan demi meraih masa depan yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun keadaan sebelumnya. Perencanaan adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, penentuan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, perumusan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Coulter, 2002 dalam Bastian, 2015:91). Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi serta penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Mahsun, 2013:35). Perencanaan adalah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu. Perencanaan mengandung tiga pilar, yaitu (Adisasmita, 2013:19):

1. Berhubungan dengan pencapaian tingkat kesejahteraan masyarakat pada masa depan.
2. Menyusun seperangkat kegiatan pembangunan secara sistematis.
3. Dirancang untuk mencapai tujuan pembangunan tertentu.

Perencanaan pembangunan adalah suatu proses penyusunan tahapan-tahapan kegiatan guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya yang ada dalam

jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perencanaan pembangunan Desa merupakan hal penting dalam menentukan arah dan kebijakan pembangunan di Desa. Tidak ada pembangunan yang dapat dilakukan tanpa perencanaan yang disusun berdasarkan kerangka metodologi yang sesuai peraturan dan perundang-undangan yang ada. Perencanaan pembangunan Desa merupakan manifestasi dari kewenangan Desa berdasarkan asal usul dan kewenangan lokal berskala Desa yang didalamnya mengandung unsur kewenangan mengatur dan mengurus pembangunan Desa. Prinsip-prinsip pembangunan Desa adalah: (1) transparansi, (2) partisipatif, (3) dapat dinikmati masyarakat, (4) dapat dipertanggungjawabkan, dan (5) berkelanjutan (Adisasmita, 2013: 75). Aspek yang terkandung dalam perencanaan adalah perumusan tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Namun, dalam kenyataannya, sering sulit menentukan alat atau cara mencapai tujuan tersebut (Bastian, 2015:90). Perencanaan dapat dilihat dari 3 (tiga) hal, yaitu proses, fungsi manajemen dan pengambilan keputusan (Ernie dan Kurniawan, 2005 dalam Bastian, 2015:91). Sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

- a. Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai.
- b. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi.
- c. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya.

Tujuan dari kegiatan perencanaan tersebut adalah: (1) mendapatkan informasi yang akurat dan aktual sebagai bahan untuk penyusunan rencana kegiatan, (2) agar tertanam suatu pemahaman dan kesadaran pada diri warga masyarakat untuk bisa berpartisipasi secara aktif, baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, dan (3) dapat menghasilkan daftar usulan kegiatan yang dapat menjawab permasalahan dan kebutuhan masyarakat (Solekhan, 2014: 107).

Perencanaan pembangunan Desa merupakan proses pentahapan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah Desa dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan unsur masyarakat secara partisipatif guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya Desa dalam rangka mencapai tujuan pembangunan Desa. Perencanaan pada dasarnya merupakan irisan antara pemerintahan dan pembangunan Desa. Pemerintahan mencakup kewenangan, kelembagaan, perencanaan, dan penganggaran. Perencanaan Desa harus berangkat

dari kewenangan Desa. Perencanaan Desa bukan sekedar membuat usulan yang disampaikan kepada pemerintah Daerah, yang lebih penting perencanaan Desa adalah keputusan politik yang diambil secara bersama oleh pemerintah Desa dan masyarakat Desa. Inti dari perencanaan adalah bagaimana mengantisipasi masa depan berdasarkan tujuan yang ditetapkan, yaitu dengan melakukan persiapan yang didasarkan pada data dan informasi yang tersedia saat ini.

Dalam setiap organisasi Desa, rencana disusun secara hierarki sejalan dengan struktur organisasi yang ada. Pada setiap jenjang, rencana mempunyai fungsi ganda sebagai sasaran yang harus dicapai oleh jenjang di bawahnya dan merupakan langkah yang harus ditempuh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh jenjang di atasnya. Jenis rencana ada 2 (dua), yaitu (1) rencana strategik yang disusun untuk mencapai tujuan umum organisasi, yaitu pelaksanaan misi organisasi, dan (2) rencana operasional yang merupakan rincian tentang bagaimana rencana strategik dilaksanakan. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut (Bastian, 2015:91-92).

- a. Rencana strategik sering disebut perencanaan jangka panjang, yaitu proses pengambilan keputusan yang menyangkut tujuan jangka panjang, kebijakan yang harus diperhatikan serta strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk melaksanakan strategi itu, program kerja yang terinci juga harus disusun yang mencakup kegiatan yang harus dilakukan, kapan harus dimulai, kapan harus selesai, siapa yang harus bertanggung jawab serta sumber daya manusia yang diperlukan.
- b. Rencana operasional terdiri atas bentuk (1) rencana sekali pakai (*single use plan*), yakni rencana yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu dan dibubarkan segera setelah tujuan ini tercapai; (2) rencana permanen (*standing plan*), yakni pendekatan yang sudah distandarisi untuk menghadapi situasi berulang dan dapat diramalkan sebelumnya.

Perencanaan prestasi atau kinerja Desa menentukan pencapaian program Desa. Berdasarkan prioritas pilihan, sumber daya yang tersedia digunakan untuk mencapai keluaran atau hasil, yaitu kualitas *output* dan *outcome* Desa (Bastian, 2015:96).

Pemerintah Desa menyusun perencanaan Pembangunan Desa sesuai dengan kewenangannya dengan mengacu pada perencanaan pembangunan Kabupaten atau Kota. Pentingnya Desa memiliki perencanaan pembangunan karena Desa harus mengatur dan mengurus Desa sesuai dengan kewenangannya sebagai *self governing community*. Artinya, perencanaan Desa akan semakin memperkuat hak dan kewenangan Desa sekaligus mengoptimalkan sumber kekayaan Desa (aset Desa) sebagai kekuatan utama membangun Desa. Desa tidak lagi selalu “menunggu perintah atasan” dalam menyelenggarakan urusan dirinya sendiri, ada keberanian

dan kreativitas serta inovasi yang terumuskan dalam dokumen perencanaan yang legal di Desa. Perencanaan pembangunan terdiri dari 4 (empat) tahapan, yakni: (1) penyusunan rencana, (2) penetapan rencana, (3) pengendalian pelaksanaan rencana, dan (4) evaluasi pelaksanaan rencana. Keempat tahapan itu diselenggarakan secara berkelanjutan dan secara keseluruhan membentuk satu siklus perencanaan yang utuh. Tahap penyusunan rencana dilaksanakan untuk menghasilkan rancangan lengkap suatu rencana yang siap ditetapkan yang terdiri dari 4 (empat) langkah, yaitu

1. Langkah pertama, penyiapan rancangan rencana pembangunan yang bersifat teknokratik, menyeluruh dan terukur.
2. Langkah kedua, masing-masing unit organisasi menyiapkan rancangan rencana kerja dengan berpedoman pada rancangan rencana pembangunan yang telah disiapkan.
3. Langkah ketiga, melibatkan masyarakat (*stakeholder*) dan menyelaraskan rencana pembangunan yang dihasilkan masing-masing jenjang organisasi melalui musyawarah perencanaan pembangunan.
4. Langkah keempat, penyusunan rancangan akhir rencana pembangunan dilanjutkan dengan penetapan rencana menjadi produk hukum sehingga semua pihak terikat untuk melaksanakannya.

Pengendalian pelaksanaan rencana pembangunan dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan yang tertuang dalam dokumen perencanaan melalui kegiatan koreksi serta penyesuaian. Evaluasi pelaksanaan rencana adalah bagian dari kegiatan perencanaan pembangunan yang secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data serta informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja pembangunan Desa.

Rencana pembangunan Desa disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Rencana pembangunan Desa didasarkan pada:

- a. Pemberdayaan, yaitu upaya untuk mewujudkan kemampuan dan kemandirian masyarakat dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- b. Partisipatif, yaitu keikutsertaan dan keterlibatan masyarakat secara aktif dalam proses pembangunan.
- c. Berpihak pada masyarakat, yaitu seluruh proses pembangunan di pedesaan secara serius memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi masyarakat khususnya masyarakat miskin.
- d. Terbuka, yaitu setiap proses tahapan perencanaan pembangunan dapat dilihat dan diketahui secara langsung oleh seluruh masyarakat Desa.

- e. Akuntabel, yaitu setiap proses dan tahapan-tahapan kegiatan pembangunan dapat dipertanggungjawabkan dengan benar, baik pada Pemerintah di Desa maupun pada masyarakat.
- f. Selektif, yaitu semua masalah terseleksi dengan baik untuk mencapai hasil yang optimal.
- g. Efisien dan efektif, yaitu pelaksanaan perencanaan kegiatan sesuai dengan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang tersedia.
- h. Keberlanjutan, yaitu setiap proses dan tahapan kegiatan perencanaan harus berjalan secara berkelanjutan. Tahapan saat ini menjadi masukan pada tahap berikutnya dan seterusnya.
- i. Cermat, yaitu data yang diperoleh cukup obyektif, teliti, dapat dipercaya, dan menampung aspirasi masyarakat.
- j. Proses berulang, yaitu pengkajian terhadap suatu masalah/hal dilakukan secara berulang sehingga mendapatkan hasil yang terbaik.
- k. Penggalan informasi, yaitu di dalam menemukan masalah dilakukan penggalan informasi melalui alat kajian keadaan Desa dengan sumber informasi utama dari peserta musyawarah perencanaan.

Perencanaan Pembangunan Desa merupakan salah satu sumber masukan dalam perencanaan pembangunan Kabupaten Kota. Perencanaan Pembangunan Desa diselenggarakan dengan mengikutsertakan masyarakat Desa serta pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dalam menyusun perencanaan Pembangunan Desa, Pemerintah Desa wajib menyelenggarakan musyawarah perencanaan Pembangunan Desa. Musyawarah perencanaan Pembangunan Desa menetapkan prioritas, program, kegiatan, dan kebutuhan Pembangunan Desa yang didanai oleh APB Desa, swadaya masyarakat Desa, dan atau APBD Kabupaten atau Kota. Prioritas, program, kegiatan, dan kebutuhan Pembangunan Desa dirumuskan berdasarkan penilaian terhadap kebutuhan masyarakat Desa yang meliputi:

- a. Peningkatan kualitas dan akses terhadap pelayanan dasar. Pelayanan dasar meliputi pelayanan terkait dengan pendidikan dan kesehatan.
- b. Pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur dan lingkungan berdasarkan kemampuan teknis dan sumber daya lokal yang tersedia.
- c. Pengembangan ekonomi pertanian berskala produktif.
- d. Pengembangan dan pemanfaatan teknologi tepat guna untuk kemajuan ekonomi.
- e. Peningkatan kualitas ketertiban dan ketentraman masyarakat Desa berdasarkan kebutuhan masyarakat Desa.

Berdasarkan PP Nomor 43 Tahun 2014, perencanaan pembangunan Desa menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dalam menyusun rancangan RPJM Desa, RKP Desa, dan daftar usulan RKP Desa. Dalam menyusun RPJM Desa dan RKP

Desa, Pemerintah Desa wajib menyelenggarakan musyawarah perencanaan pembangunan Desa secara partisipatif. Partisipatif adalah mengikutsertakan masyarakat dan kelembagaan yang ada di Desa. Musyawarah perencanaan pembangunan Desa diikuti oleh BPD dan unsur masyarakat Desa. Rancangan RPJM Desa dan rancangan RKP Desa dibahas dalam musyawarah perencanaan pembangunan Desa. Berdasarkan Permendagri Nomor 114 Tahun 2014, perencanaan Pembangunan Desa disusun secara berjangka meliputi:

- a. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa untuk jangka waktu 6 (enam) tahun. RPJM Desa memuat visi dan misi Kepala Desa, arah kebijakan pembangunan Desa, arah kebijakan keuangan Desa serta rencana kegiatan yang meliputi bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa.
- b. Rencana Pembangunan Tahunan Desa atau yang disebut Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa, merupakan penjabaran dari RPJM Desa untuk jangka waktu 1 (satu) tahun. RKP Desa memuat kerangka ekonomi Desa dengan mempertimbangkan kerangka pendanaan yang dimutakhirkan, program prioritas pembangunan Desa, rencana kerja dan pendanaan serta prakiraan maju, baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah Desa maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat dengan mengacu kepada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan RPJM Desa.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa disusun bertujuan untuk:

- a. Pedoman dalam menyusun RKP Desa sehingga menjamin konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan serta monitoring dan evaluasi.
- b. Mewujudkan perencanaan pembangunan Desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan keadaan setempat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kualitas hidup masyarakat.
- c. Menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab masyarakat terhadap program pembangunan di Desa.
- d. Memelihara dan mengembangkan hasil-hasil pembangunan di Desa secara berkelanjutan.
- e. Menumbuhkembangkan dan mendorong peran serta masyarakat dalam pembangunan di Desa.
- f. Sebagai ruang interaksi antara masyarakat dengan pemerintah supra Desa.

Manfaat tersusunnya Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa adalah:

1. Agar masyarakat dapat mengekspresikan perencanaan dari bawah secara sistematis, terarah, terfokus, dan konsisten.

2. Merupakan komitmen bersama pemerintah dan masyarakat Desa untuk membangun dalam jangka waktu yang telah disepakati.
3. Menjadi acuan dalam mengevaluasi proses, pelaksanaan, dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu.
4. Lebih menjamin kesinambungan pembangunan.
5. RPJM Desa sebagai dokumen induk perencanaan pembangunan Desa.
6. Sebagai pemberi arah seluruh kegiatan pembangunan di Desa.
7. Menampung aspirasi kebutuhan masyarakat yang dipadukan dengan program-program pembangunan dari pemerintah.
8. Dapat mendorong pembangunan swadaya dari masyarakat.
9. Menampung seluruh usulan sebagai hasil program pemberdayaan dan pembangunan masyarakat Desa, baik secara swadaya maupun diusulkan pembiayaannya ke tingkat lebih atas.

Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa disusun bertujuan untuk:

- a. Menyiapkan Daftar Usulan Rencana Kegiatan Pembangunan Desa (DU-RKP Desa) tahunan yang sifatnya baru, rehab maupun lanjutan kegiatan pembangunan untuk dilaporkan kepada Bupati atau Walikota melalui camat sebagai bahan dasar RKP Kabupaten atau Kota. Daftar Usulan Rencana Kerja Pemerintah (DU-RKP) Desa adalah daftar yang merupakan usulan kegiatan pembangunan Desa yang menggunakan dana yang sudah jelas sumbernya, baik dari APBN, APBD Provinsi, dan APBD Kabupaten atau Kota, APB Desa, swadaya dan kerjasama dengan pihak ketiga.
- b. Menyiapkan DU-RKP Desa tahunan untuk dianggarkan dalam APB Desa, APBD Kabupaten atau Kota, APBD Provinsi, APBN, pihak ketiga maupun swadaya masyarakat.
- c. Dasar dalam penyusunan APB Desa.
- d. Acuan dalam menyusun rencana operasional dan pelaksanaan pembangunan Desa dalam 1 (satu) tahun.
- e. Menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap program pembangunan yang akan dijalankan dalam 1 (satu) tahun.

Manfaat Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa adalah sebagai berikut:

- a. Menjamin kesinambungan pembangunan di tingkat Desa.
- b. Sebagai pedoman dan acuan pembangunan Desa.
- c. Pemberi arah kegiatan pembangunan tahunan di Desa.
- d. Menampung aspirasi yang sesuai kebutuhan masyarakat dan dipadukan dengan program pembangunan supra Desa.
- e. Dapat mendorong partisipasi dan swadaya dari masyarakat.
- f. Sebagai bahan dalam melakukan evaluasi pelaksanaan pembangunan tahunan.

- g. Sebagai ruang pembelajaran bersama warga dan pemerintahan Desa.
- h. Memastikan bahwa dana Desa yang direncanakan dan digunakan bermanfaat untuk pembangunan Desa.

Kepala Desa bertanggungjawab dalam pembinaan dan pengendalian penyusunan RPJM Desa dan RKP Desa.

Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa dilakukan melalui kegiatan:

- a. Persiapan.
- b. Pelaksanaan.
- c. Pelembagaan.

Kegiatan persiapan meliputi:

- a. Menyusun jadwal dan agenda.
- b. Mengumumkan secara terbuka kepada masyarakat mengenai agenda Musrenbang Desa.
- c. Membuka pendaftaran/mengundang calon peserta.
- d. Menyiapkan peralatan, bahan materi dan notulen.

Kegiatan pelaksanaan meliputi:

- a. Pendaftaran peserta.
- b. Pemaparan Kepala Desa atas prioritas kegiatan pembangunan di Desa.
- c. Pemaparan Kepala Desa atas hasil evaluasi pembangunan 6 (enam) tahun sebelumnya.
- d. Pemaparan Kepala Desa atas prioritas program kegiatan untuk 6 (enam) tahun berikutnya yang bersumber dari RPJM Desa.
- e. Penjelasan Kepala Desa mengenai informasi perkiraan jumlah pembiayaan kegiatan pembangunan 6 (enam) tahunan di Desa.
- f. Penjelasan koordinator Musrenbang, yaitu ketua Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) atau sebutan lain mengenai tata cara pelaksanaan musyawarah.
- g. Pemaparan masalah utama yang dihadapi oleh masyarakat Desa oleh beberapa perwakilan dari masyarakat, antara lain Ketua Kelompok Tani, Komite Sekolah, dan Kepala Dusun.
- h. Pemisahan kegiatan berdasarkan kegiatan yang akan diselesaikan sendiri di tingkat Desa dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab SKPD yang akan dibahas dalam Musrenbang Tahunan Kecamatan.
- i. Perumusan para peserta mengenai prioritas untuk menyeleksi usulan kegiatan sebagai cara mengatasi masalah oleh peserta.
- j. Penempatan prioritas kegiatan pembangunan yang akan datang sesuai dengan potensi serta permasalahan Desa.

- k. Penetapan daftar nama 3-5 orang (masyarakat yang komposisinya ada perwakilan perempuan) delegasi dari peserta Musrenbang Desa untuk menghadiri Musrenbang Kecamatan.

Kegiatan pelebagaan melalui pemasyarakatan hasil musyawarah perencanaan pembangunan di Desa. Pemasyarakatan hasil musyawarah dilakukan melalui forum atasu pertemuan warga (formal atau informal), papan pengumuman, surat edaran, dan lain-lain.

Kegiatan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa dilakukan berdasarkan:

- a. Masukan.

Masukan dilakukan melalui penggalian masalah dan potensi melalui alat kaji sketsa desa, kalender musim, dan bagan kelembagaan.

- b. Proses.

Proses dilakukan melalui pengelompokkan masalah, penentuan peringkat masalah, pengkajian tindakan pemecahan masalah, dan penentuan peringkat tindakan.

- c. Hasil.

Hasil dilakukan melalui:

1. Rencana program swadaya masyarakat dan pihak ketiga.
2. Rencana kegiatan APBN (tugas pembantuan), APBD Provinsi, Kabupaten/Kota, dan APB Desa, rencana panduan swadaya dan tugas pembantuan, RPJM Desa.
3. Pemingkatan usulan pembangunan berdasarkan RPJM Desa, indikasi program pembangunan di Desa, RKP Desa, DU-RKP Desa, berita acara Musrenbang Desa (RPJM Desa atau RKP Desa), dan rekapitulasi rencana program pembangunan Desa.

- d. Dampak.

Dampak melalui:

1. Peraturan Desa tentang RPJM Desa dan RKP Desa.
2. Daftar Usulan Rencana Kegiatan Pembangunan di Desa (DU- RKP) Desa.

Penyusunan Rencana Kerja Pemerintahan (RKP) Desa dilakukan melalui kegiatan:

- a. Persiapan.

- b. Pelaksanaan.

- c. Pemasyarakatan.

Kegiatan persiapan penyusunan RKP Desa dilakukan dengan:

- a. Pembentukan tim penyusun RKP Desa yang ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa.

- b. Tim penyusun RKP Desa terdiri dari Kepala Desa selaku pengendali kegiatan, Sekretaris Desa selaku penanggung jawab kegiatan, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa selaku penanggungjawab pelaksana kegiatan, tokoh masyarakat dan tokoh agama selaku nara sumber, pengurus TP-PKK Desa, dan Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMDD) selaku anggota, pemandu selaku pendamping dalam proses penyusunan RKP Desa.

Kegiatan pelaksanaan penyusunan RKP Desa mengacu kepada RPJM Desa dengan memilih prioritas kegiatan setiap tahun anggaran yang telah disepakati oleh seluruh unsur masyarakat yang berupa:

- a. Pemingkatan usulan kegiatan pembangunan berdasarkan RPJM Desa.
- b. Indikasi program pembangunan Desa dari RPJM Desa.
- c. Rencana Kerja Pemerintahan Desa sebagai bahan APB Desa.
- d. Daftar Usulan Rencana Kerja Pemerintahan Desa.
- e. Berita acara Musrenbang Desa.

Kegiatan masyarakat RKP Desa dilakukan pada berbagai kegiatan organisasi dan kelompok masyarakat.

#### **2.3.5.1. Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa**

Rancangan RPJM Desa memuat visi dan misi Kepala Desa, arah kebijakan pembangunan Desa, arah kebijakan keuangan Desa serta rencana kegiatan yang meliputi bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa. Bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, antara lain:

- a. Penetapan dan penegasan batas Desa.
- b. Pendataan Desa.
- c. Penyusunan tata ruang Desa.
- d. Penyelenggaraan musyawarah Desa.
- e. Pengelolaan informasi Desa.
- f. Penyelenggaraan perencanaan Desa.
- g. Penyelenggaraan evaluasi tingkat perkembangan Pemerintahan Desa.
- h. Penyelenggaraan kerja sama antar Desa.
- i. Pembangunan sarana dan prasarana kantor Desa.
- j. Kegiatan lainnya sesuai kondisi Desa.

Bidang pelaksanaan pembangunan Desa, antara lain:

- a. Pembangunan, pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur dan lingkungan Desa, antara lain:
  - 1. Tambatan perahu.
  - 2. Jalan pemukiman.

3. Jalan Desa antar permukiman ke wilayah pertanian.
  4. Pembangkit listrik tenaga mikrohidro.
  5. Lingkungan permukiman masyarakat Desa.
  6. Infrastruktur Desa lainnya sesuai kondisi Desa.
- b. Pembangunan, pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kesehatan, antara lain:
1. Air bersih berskala Desa.
  2. Sanitasi lingkungan.
  3. Pelayanan kesehatan Desa, seperti posyandu
  4. Sarana dan prasarana kesehatan lainnya sesuai kondisi Desa.
- c. Pembangunan, pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan dan kebudayaan, antara lain:
1. Taman bacaan masyarakat.
  2. Pendidikan Anak Usia Dini.
  3. Balai pelatihan atau kegiatan belajar masyarakat.
  4. Pengembangan dan pembinaan sanggar seni.
  5. Sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan lainnya sesuai kondisi Desa.
- d. Pengembangan usaha ekonomi produktif serta pembangunan, pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana ekonomi, antara lain:
1. Pasar Desa.
  2. Pembentukan dan pengembangan BUM Desa.
  3. Penguatan permodalan BUM Desa.
  4. Pembibitan tanaman pangan.
  5. Penggilingan padi.
  6. Lumbung Desa.
  7. Pembukaan lahan pertanian.
  8. Pengelolaan usaha hutan Desa.
  9. Kolam ikan dan pembenihan ikan.
  10. Kapal penangkap ikan.
  11. *Cold storage* (gudang pendingin).
  12. Tempat pelelangan ikan.
  13. Tambak garam.
  14. Kandang ternak.
  15. Instalasi biogas.
  16. Mesin pakan ternak.
  17. Sarana dan prasarana ekonomi lainnya sesuai kondisi Desa.

e. Pelestarian lingkungan hidup antara lain:

1. Penghijauan.
2. Pembuatan terasering.
3. Pemeliharaan hutan bakau.
4. Perlindungan mata air.
5. Pembersihan daerah aliran sungai.
6. Perlindungan terumbu karang.
7. Kegiatan lainnya sesuai kondisi Desa.

Bidang pembinaan kemasyarakatan, antara lain:

- a. Pembinaan lembaga kemasyarakatan.
- b. Penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban.
- c. Pembinaan kerukunan umat beragama.
- d. Pengadaan sarana dan prasarana olah raga.
- e. Pembinaan lembaga adat.
- f. Pembinaan kesenian dan sosial budaya masyarakat.
- g. Kegiatan lain sesuai kondisi Desa.

Bidang pemberdayaan masyarakat, antara lain:

- a. Pelatihan usaha ekonomi, pertanian, perikanan dan perdagangan.
- b. Pelatihan teknologi tepat guna.
- c. Pendidikan, pelatihan dan penyuluhan bagi Kepala Desa, perangkat Desa dan BPD.
- d. Peningkatan kapasitas masyarakat, antara lain:
  1. Kader pemberdayaan masyarakat Desa.
  2. Kelompok usaha ekonomi produktif.
  3. Kelompok perempuan.
  4. Kelompok tani.
  5. Kelompok masyarakat miskin.
  6. Kelompok nelayan.
  7. Kelompok pengrajin.
  8. Kelompok pemerhati dan perlindungan anak.
  9. Kelompok pemuda.
  10. Kelompok lain sesuai kondisi Desa.

Rancangan RPJM Desa memperhatikan arah kebijakan perencanaan pembangunan Kabupaten atau Kota. Kebijakan pembangunan wilayah secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu (Adisasmita, 2013: 19-20):

1. Kebijakan yang secara tidak langsung mengarah kepada tercapainya suasana yang mendukung kegiatan sosial ekonomi. Kebijakan tidak langsung diarahkan pada penciptaan kondisi yang menjamin kelangsungan setiap upaya peningkatan

pemerataan pembangunan dan penanggulangan kemiskinan, penyediaan sarana dan prasarana, penguatan kelembagaan serta penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang menunjang kegiatan sosial ekonomi masyarakat.

2. Kebijakan yang secara langsung mengarah kepada peningkatan kegiatan ekonomi kelompok sasaran. Kebijakan langsung diarahkan pada peningkatan akses terhadap prasarana dan sarana yang mendukung penyediaan kebutuhan dasar berupa pangan, sandang, perumahan, kesehatan dan pendidikan, peningkatan produktivitas dan pendapatan khususnya masyarakat berpendapatan rendah.
3. Kebijakan khusus yang menjangkau masyarakat miskin melalui upaya khusus. Kebijakan khusus diutamakan pada penyiapan masyarakat perdesaan khususnya masyarakat miskin untuk dapat melakukan kegiatan sosial ekonomi sesuai dengan budaya setempat.

RPJM Desa mengacu pada RPJM Kabupaten/Kota. RPJM Desa disusun dengan mempertimbangkan kondisi objektif Desa dan prioritas program dan kegiatan Kabupaten atau Kota. Kondisi objektif Desa adalah kondisi yang menggambarkan situasi yang ada di Desa, baik mengenai sumber daya manusia, sumber daya alam maupun sumber daya lainnya serta dengan mempertimbangkan antara lain keadilan gender, perlindungan terhadap anak, pemberdayaan keluarga, keadilan bagi masyarakat miskin, warga disabilitas dan marginal, pelestarian lingkungan hidup, pendayagunaan teknologi tepat guna dan sumber daya lokal, pengarusutamaan perdamaian serta kearifan lokal.

Penyusunan RPJM Desa dilakukan dengan kegiatan yang meliputi:

- b. Pembentukan tim penyusun RPJM Desa.
- c. Penyelarasan arah kebijakan perencanaan pembangunan Kabupaten/Kota.
- d. Pengkajian keadaan Desa.
- e. Penyusunan rencana pembangunan Desa melalui musyawarah Desa.
- f. Penyusunan rancangan RPJM Desa.
- g. Penyusunan rencana pembangunan Desa melalui musyawarah perencanaan pembangunan Desa.
- h. Penetapan RPJM Desa.

Kepala Desa membentuk tim penyusun RPJM Desa. Tim tersebut terdiri dari:

- a. Kepala Desa selaku pembina.
- b. Sekretaris Desa selaku ketua.
- c. Ketua Lembaga Pemberdayaan Masyarakat selaku sekretaris.
- d. Anggota yang berasal dari perangkat Desa, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat, Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD) dan unsur masyarakat lainnya.

Jumlah tim paling sedikit 7 (tujuh) orang dan paling banyak 11 (sebelas) orang. Tim penyusun mengikutsertakan perempuan. Tim penyusun ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa.

Tim penyusun RPJM Desa melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a. Penyelarasan arah kebijakan pembangunan Kabupaten/Kota.
- b. Pengkajian keadaan Desa.
- c. Penyusunan Rancangan RPJM Desa.
- d. Penyempurnaan rancangan RPJM Desa.

Tim penyusun RPJM Desa melakukan penyelarasan arah kebijakan pembangunan Kabupaten atau Kota. Penyelarasan arah kebijakan dilakukan untuk mengintegrasikan program dan kegiatan pembangunan Kabupaten/Kota dengan pembangunan Desa. Penyelarasan arah kebijakan dilakukan dengan mengikuti sosialisasi dan/atau mendapatkan informasi tentang arah kebijakan pembangunan Kabupaten atau Kota. Informasi arah kebijakan pembangunan Kabupaten atau Kota sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten/Kota.
- b. Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah.
- c. Rencana umum tata ruang wilayah Kabupaten atau Kota.
- d. Rencana rinci tata ruang wilayah Kabupaten atau Kota.
- e. Rencana pembangunan kawasan perdesaan.

Kegiatan penyelarasan dilakukan dengan cara mendata dan memilah rencana program dan kegiatan pembangunan Kabupaten atau Kota yang akan masuk ke Desa. Rencana program dan kegiatan dikelompokkan menjadi bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa. Hasil pendataan dan pemilahan dituangkan dalam format data rencana program dan kegiatan pembangunan yang akan masuk ke Desa. Data rencana program dan kegiatan menjadi lampiran hasil pengkajian keadaan Desa.

Tim penyusun RPJM Desa melakukan pengkajian keadaan Desa. Pengkajian keadaan Desa adalah proses penggalan dan pengumpulan data mengenai keadaan objektif masyarakat, masalah, potensi dan berbagai informasi terkait yang menggambarkan secara jelas dan lengkap kondisi serta dinamika masyarakat Desa. Pengkajian tersebut dilakukan dalam rangka mempertimbangkan kondisi objektif Desa. Pengkajian keadaan Desa meliputi kegiatan sebagai berikut:

- a. Penyelarasan data Desa.
- b. Penggalan gagasan masyarakat.
- c. Penyusunan laporan hasil pengkajian keadaan Desa.

Laporan hasil pengkajian keadaan Desa menjadi bahan masukan dalam Musyawarah Desa dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan Desa.

Penyelarasan data Desa dilakukan melalui kegiatan:

- a. Pengambilan data dari dokumen data Desa.
- b. Perbandingan data Desa dengan kondisi Desa terkini.

Data Desa meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya pembangunan dan sumber daya sosial budaya yang ada di Desa. Hasil penyelarasan data Desa dituangkan dalam format data Desa. Format data Desa menjadi lampiran laporan hasil pengkajian keadaan Desa. Hasil penyelarasan data Desa menjadi bahan masukan dalam musyawarah Desa dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan Desa. Penggalan gagasan masyarakat dilakukan untuk menemukenali potensi dan peluang pendayagunaan sumber daya Desa dan masalah yang dihadapi Desa. Hasil penggalan gagasan menjadi dasar bagi masyarakat dalam merumuskan usulan rencana kegiatan. Usulan rencana kegiatan meliputi penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa. Penggalan gagasan dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh unsur masyarakat Desa sebagai sumber data dan informasi. Pelibatan masyarakat Desa dapat dilakukan melalui musyawarah dusun dan/atau musyawarah khusus unsur masyarakat. Unsur masyarakat, antara lain:

- a. Tokoh adat;
- b. Tokoh agama;
- c. Tokoh masyarakat;
- d. Tokoh pendidikan;
- e. Kelompok tani;
- f. Kelompok nelayan;
- g. Kelompok perajin;
- h. Kelompok perempuan;
- i. Kelompok pemerhati dan perlindungan anak;
- j. Kelompok masyarakat miskin; dan
- k. Kelompok-kelompok masyarakat lain sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakat Desa.

Tim penyusun RPJM Desa melakukan pendampingan terhadap musyawarah dusun dan atau musyawarah khusus unsur masyarakat.

Penggalan gagasan dilakukan dengan cara diskusi kelompok secara terarah. Diskusi kelompok menggunakan sketsa Desa, kalender musim dan bagan kelembagaan Desa sebagai alat kerja untuk menggali gagasan masyarakat. Usulan rencana kegiatan meliputi penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa. Tim

penyusun RPJM Desa melakukan pendampingan terhadap musyawarah dusun dan/atau musyawarah khusus unsur masyarakat. Tim penyusun RPJM Desa dapat menambahkan alat kerja dalam rangka meningkatkan kualitas hasil penggalan gagasan. Dalam hal terjadi hambatan dan kesulitan dalam penerapan alat kerja, tim penyusun RPJM Desa dapat menggunakan alat kerja lainnya yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan masyarakat Desa.

Tim penyusun RPJM Desa melakukan rekapitulasi usulan rencana kegiatan pembangunan Desa berdasarkan usulan rencana kegiatan. Hasil rekapitulasi dituangkan dalam format usulan rencana kegiatan. Rekapitulasi usulan rencana kegiatan menjadi lampiran laporan hasil pengkajian keadaan Desa. Tim penyusun RPJM Desa menyusun laporan hasil pengkajian keadaan Desa. Laporan tersebut dituangkan dalam berita acara. Berita acara dilampiri dokumen:

- a. Data desa yang sudah diselaraskan.
- b. Data rencana program pembangunan Kabupaten atau Kota yang akan masuk ke Desa.
- c. Data rencana program pembangunan kawasan perdesaan.
- d. Rekapitulasi usulan rencana kegiatan pembangunan Desa dari dusun dan/atau kelompok masyarakat.

Tim penyusun RPJM Desa melaporkan kepada Kepala Desa hasil pengkajian keadaan Desa. Kepala Desa menyampaikan laporan kepada BPD setelah menerima laporan dalam rangka penyusunan rencana pembangunan Desa melalui musyawarah Desa. Badan Permusyawaratan Desa menyelenggarakan musyawarah Desa berdasarkan laporan hasil pengkajian keadaan Desa. Musyawarah Desa dilaksanakan terhitung sejak diterimanya laporan dari Kepala Desa. Musyawarah Desa membahas dan menyepakati sebagai berikut:

- a. Laporan hasil pengkajian keadaan Desa.
- b. Rumusan arah kebijakan pembangunan Desa yang dijabarkan dari visi dan misi Kepala Desa.
- c. Rencana prioritas kegiatan penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa.

Pembahasan rencana prioritas kegiatan dilakukan dengan diskusi kelompok secara terarah yang dibagi berdasarkan bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa. Diskusi kelompok secara terarah membahas sebagai berikut:

- a. Laporan hasil pengkajian keadaan Desa.
- b. Prioritas rencana kegiatan Desa dalam jangka waktu 6 (enam) tahun.
- c. Sumber pembiayaan rencana kegiatan pembangunan Desa.

- d. Rencana pelaksanaan kegiatan Desa yang akan dilaksanakan oleh perangkat Desa, unsur masyarakat Desa, kerja sama antar Desa dan/atau kerjasama Desa dengan pihak ketiga.

Hasil kesepakatan dalam musyawarah Desa dituangkan dalam berita acara. Hasil kesepakatan menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dalam menyusun RPJM Desa. Tim penyusun RPJM Desa menyusun rancangan RPJM Desa berdasarkan berita acara. Rancangan RPJM Desa dituangkan dalam format rancangan RPJM Desa. Tim penyusun RPJM Desa membuat berita acara tentang hasil penyusunan rancangan RPJM Desa yang dilampiri dokumen rancangan RPJM Desa. Berita acara tersebut disampaikan oleh tim penyusun RPJM Desa kepada Kepala Desa. Kepala Desa memeriksa dokumen rancangan RPJM Desa yang telah disusun oleh tim penyusun RPJM Desa. Tim penyusun RPJM Desa melakukan perbaikan berdasarkan arahan Kepala Desa dalam hal Kepala Desa belum menyetujui rancangan RPJM Desa. Dalam hal rancangan RPJM Desa telah disetujui oleh Kepala Desa, dilaksanakan musyawarah perencanaan pembangunan Desa. Kepala Desa menyelenggarakan musyawarah perencanaan pembangunan Desa yang diadakan untuk membahas dan menyepakati rancangan RPJM Desa. Musyawarah perencanaan pembangunan Desa diikuti oleh Pemerintah Desa, BPD dan unsur masyarakat. Selain unsur masyarakat, musyawarah perencanaan pembangunan Desa dapat melibatkan unsur masyarakat lain sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakat.

Musyawarah perencanaan pembangunan Desa membahas dan menyepakati rancangan RPJM Desa. Hasil kesepakatan musyawarah perencanaan pembangunan Desa dituangkan dalam berita acara. Kepala Desa mengarahkan tim penyusun RPJM Desa melakukan perbaikan dokumen rancangan RPJM Desa berdasarkan hasil kesepakatan musyawarah perencanaan pembangunan Desa. Rancangan RPJM Desa menjadi lampiran rancangan Peraturan Desa tentang RPJM Desa. Kepala Desa menyusun rancangan Peraturan Desa tentang RPJM Desa. Rancangan Peraturan Desa tentang RPJM Desa dibahas dan disepakati bersama oleh Kepala Desa dan BPD untuk ditetapkan menjadi Peraturan Desa tentang RPJM Desa. Kepala Desa dapat mengubah RPJM Desa dalam hal:

- a. Terjadi peristiwa khusus, seperti bencana alam, krisis politik, krisis ekonomi dan atau kerusuhan sosial yang berkepanjangan.
- b. Terdapat perubahan mendasar atas kebijakan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.

Perubahan RPJM Desa dibahas dan disepakati dalam musyawarah perencanaan pembangunan Desa dan selanjutnya ditetapkan dalam Peraturan Desa.

RPJM Desa ditetapkan dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) bulan terhitung sejak pelantikan Kepala Desa.

#### **2.3.5.2. Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Desa**

Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa memuat rencana penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat Desa. Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa paling sedikit berisi uraian:

- a. Evaluasi pelaksanaan RKP Desa tahun sebelumnya.
- b. Prioritas program, kegiatan, dan anggaran Desa yang dikelola oleh Desa.
- c. Prioritas program, kegiatan, dan anggaran Desa yang dikelola melalui kerja sama antar Desa dan pihak ketiga.
- d. Rencana program, kegiatan, dan anggaran Desa yang dikelola oleh Desa sebagai kewenangan penugasan dari Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.
- e. Pelaksana kegiatan Desa yang terdiri atas unsur perangkat Desa dan atau unsur masyarakat Desa.

Pemerintah Desa menyusun RKP Desa sebagai penjabaran RPJM Desa. RKP Desa disusun oleh Pemerintah Desa sesuai dengan informasi dari Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota berkaitan dengan pagu indikatif Desa dan rencana kegiatan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota. Kepala Desa menyusun RKP Desa dengan mengikutsertakan masyarakat Desa. Penyusunan RKP Desa dilakukan dengan kegiatan yang meliputi:

- a. Penyusunan perencanaan pembangunan Desa melalui musyawarah Desa.
- b. Pembentukan tim penyusun RKP Desa.
- c. Pencermatan pagu indikatif Desa dan penyelarasan program atau kegiatan masuk ke Desa.
- d. Pencermatan ulang dokumen RPJM Desa.
- e. Penyusunan rancangan RKP Desa.
- f. Penyusunan RKP Desa melalui musyawarah perencanaan Desa.
- g. Penetapan RKP Desa.
- h. Perubahan RKP Desa.
- i. Pengajuan daftar usulan RKP Desa.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) menyelenggarakan musyawarah Desa dalam rangka penyusunan rencana pembangunan Desa. Hasil musyawarah Desa menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa menyusun rancangan RKP Desa dan Daftar Usulan RKP Desa. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) menyelenggarakan

musyawarah Desa paling lambat bulan Juni tahun berjalan. Musyawarah Desa melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a. Mencermati ulang dokumen RPJM Desa.
- b. Menyetujui hasil pencermatan ulang dokumen RPJM Desa.
- c. Membentuk tim verifikasi sesuai dengan jenis kegiatan dan keahlian yang dibutuhkan.

Tim verifikasi dapat berasal dari warga masyarakat Desa dan atau SKPD Kabupaten atau Kota. Hasil kesepakatan dituangkan dalam berita acara. Berita acara tersebut menjadi pedoman Kepala Desa dalam menyusun RKP Desa. Kepala Desa membentuk tim penyusun RKP Desa. Tim tersebut terdiri dari:

- a. Kepala Desa selaku pembina.
- b. Sekretaris Desa selaku ketua.
- c. Ketua Lembaga Pemberdayaan Masyarakat sebagai sekretaris.
- d. Anggota yang meliputi perangkat Desa, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat, Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa dan unsur masyarakat.

Jumlah tim paling sedikit 7 (tujuh) dan paling banyak 11 (sebelas) orang. Tim penyusun mengikutsertakan perempuan. Pembentukan tim penyusun RKP Desa dilaksanakan paling lambat bulan Juni tahun berjalan. Tim penyusun RKP Desa ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa. Tim penyusun RKP Desa melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a. Pencermatan pagu indikatif Desa dan penyesuaian program atau kegiatan masuk ke Desa.
- b. Pencermatan ulang dokumen RPJM Desa.
- c. Penyusunan rancangan RKP Desa.
- d. Penyusunan rancangan daftar usulan RKP Desa.

Kepala Desa mendapatkan data dan informasi dari Kabupaten atau Kota tentang:

- a. Pagu indikatif Desa.
- b. Rencana program atau kegiatan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota yang masuk ke Desa.

Data dan informasi diterima Kepala Desa dari Kabupaten atau Kota paling lambat bulan Juli setiap tahun berjalan. Tim penyusun RKP Desa melakukan pencermatan pagu indikatif Desa yang meliputi:

- a. Rencana Dana Desa yang bersumber dari APBN.
- b. Rencana Alokasi Dana Desa (ADD) yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten
- c. Rencana bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten.
- d. Rencana bantuan keuangan dari APBD Provinsi dan APBD Kabupaten..

Tim penyusun RKP Desa melakukan penyelarasan rencana program atau kegiatan yang masuk ke Desa yang meliputi:

- a. Rencana kerja Pemerintah Kabupaten atau Kota.
- b. Rencana program dan kegiatan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.
- c. Hasil penjangkaran aspirasi masyarakat oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten/Kota.

Hasil pencermatan dituangkan ke dalam format pagu indikatif Desa. Hasil penyelarasan dituangkan ke dalam format kegiatan pembangunan yang masuk ke Desa. Berdasarkan hasil pencermatan, tim penyusun RKP Desa menyusun rencana pembangunan berskala lokal Desa yang dituangkan dalam rancangan RKP Desa.

Bupati atau Walikota menerbitkan surat pemberitahuan kepada Kepala Desa dalam hal terjadi keterlambatan penyampaian informasi pagu indikatif Desa. Bupati atau Walikota melakukan pembinaan dan pendampingan kepada Pemerintah Desa dalam percepatan pelaksanaan perencanaan pembangunan sebagai dampak keterlambatan penyampaian informasi. Percepatan perencanaan pembangunan untuk memastikan APB Desa ditetapkan pada 31 Desember tahun berjalan.

Tim penyusunan RKP Desa mencermati skala prioritas usulan rencana kegiatan pembangunan Desa untuk 1 (satu) tahun anggaran berikutnya sebagaimana tercantum dalam dokumen RPJM Desa. Hasil pencermatan menjadi dasar bagi tim penyusun RKP Desa dalam menyusun rancangan RKP Desa. Penyusunan rancangan RKP Desa berpedoman kepada:

- a. Hasil kesepakatan musyawarah Desa.
- b. Pagu indikatif Desa.
- c. Pendapatan Asli Desa.
- d. Rencana kegiatan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.
- e. Jaring aspirasi masyarakat yang dilakukan oleh DPRD Kabupaten atau Kota.
- f. Hasil pencermatan ulang dokumen RPJM Desa.
- g. Hasil kesepakatan kerja sama antar Desa.
- h. Hasil kesepakatan kerja sama Desa dengan pihak ketiga.

Tim penyusun RKP Desa menyusun daftar usulan pelaksana kegiatan Desa sesuai jenis rencana kegiatan. Pelaksana kegiatan sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Ketua;
- b. Sekretaris;
- c. Bendahara; dan
- d. Anggota pelaksana.

Pelaksana kegiatan mengikutsertakan perempuan. Rancangan RKP Desa paling sedikit berisi uraian:

- a. Evaluasi pelaksanaan RKP Desa tahun sebelumnya.
- b. Prioritas program, kegiatan dan anggaran Desa yang dikelola oleh Desa.
- c. Prioritas program, kegiatan dan anggaran Desa yang dikelola melalui kerja sama antar Desa dan pihak ketiga.
- d. Rencana program, kegiatan dan anggaran Desa yang dikelola oleh Desa sebagai kewenangan penugasan dari Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.
- e. Pelaksana kegiatan Desa yang terdiri atas unsur perangkat Desa dan atau unsur masyarakat Desa.

Pemerintah Desa dapat merencanakan pengadaan tenaga ahli di bidang pembangunan infrastruktur untuk dimasukkan ke dalam rancangan RKP Desa. Tenaga ahli di bidang pembangunan infrastruktur dapat berasal dari warga masyarakat Desa, SKPD Kabupaten atau Kota yang membidangi pembangunan infrastruktur dan atau tenaga pendamping profesional. Rancangan RKP Desa dituangkan dalam format rancangan RKP Desa. Rancangan RKP Desa dilampiri rencana kegiatan dan Rencana Anggaran Biaya (RAB). Rencana kegiatan dan RAB untuk kerja sama antar Desa disusun dan disepakati bersama para Kepala Desa yang melakukan kerja sama antar Desa. Rencana kegiatan dan RAB tersebut diverifikasi oleh tim verifikasi.

Pemerintah Desa dapat mengusulkan prioritas program dan kegiatan pembangunan Desa dan pembangunan kawasan perdesaan kepada Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota. Tim penyusun RKP Desa menyusun usulan prioritas program dan kegiatan. Usulan prioritas program dan kegiatan dituangkan dalam rancangan Daftar Usulan RKP Desa. Rancangan Daftar Usulan RKP Desa menjadi lampiran berita acara laporan tim penyusun rancangan RKP Desa. Tim penyusun RKP Desa membuat berita acara tentang hasil penyusunan rancangan RKP Desa yang dilampiri dokumen rancangan RKP Desa dan rancangan daftar usulan RKP Desa. Berita acara disampaikan oleh tim penyusun RKP Desa kepada Kepala Desa. Kepala Desa memeriksa dokumen rancangan RKP Desa. Kepala Desa mengarahkan tim penyusun RKP Desa untuk melakukan perbaikan dokumen rancangan RKP Desa. Dalam hal Kepala Desa telah menyetujui rancangan RKP Desa. Kepala Desa menyelenggarakan musyawarah perencanaan pembangunan Desa yang diadakan untuk membahas dan menyepakati rancangan RKP Desa. Musyawarah perencanaan pembangunan Desa diikuti oleh Pemerintah Desa, BPD, dan unsur masyarakat. Selain unsur masyarakat,

musyawarah perencanaan pembangunan Desa dapat melibatkan unsur masyarakat lain sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakat.

Rancangan RKP Desa memuat rencana penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat Desa. Rancangan RKP Desa berisi prioritas program dan kegiatan yang didanai:

- a. Pagu indikatif Desa.
- b. Pendapatan Asli Desa.
- c. Swadaya masyarakat Desa.
- d. Bantuan keuangan dari pihak ketiga.
- e. Bantuan keuangan dari Pemerintah Daerah Provinsi dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.

Prioritas, program dan kegiatan dirumuskan berdasarkan penilaian terhadap kebutuhan masyarakat Desa yang meliputi:

- a. Peningkatan kapasitas penyelenggaraan Pemerintahan Desa.
- b. Peningkatan kualitas dan akses terhadap pelayanan dasar.
- c. Pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur dan lingkungan berdasarkan kemampuan teknis dan sumber daya lokal yang tersedia.
- d. Pengembangan ekonomi pertanian berskala produktif.
- e. Pemanfaatan teknologi tepat guna untuk kemajuan ekonomi.
- f. Pendayagunaan sumber daya alam.
- g. Pelestarian adat istiadat dan sosial budaya Desa.
- h. Peningkatan kualitas ketertiban dan ketentraman masyarakat Desa berdasarkan kebutuhan masyarakat Desa.
- i. Peningkatan kapasitas masyarakat dan lembaga kemasyarakatan Desa.

Hasil kesepakatan musyawarah perencanaan pembangunan Desa dituangkan dalam berita acara. Kepala Desa mengarahkan tim penyusun RPJM Desa melakukan perbaikan dokumen rancangan RKP Desa berdasarkan hasil kesepakatan musyawarah perencanaan pembangunan Desa. Rancangan RKP Desa menjadi lampiran rancangan Peraturan Desa tentang RKP Desa. Rancangan Peraturan Desa tentang RKP Desa dibahas dan disepakati bersama oleh Kepala Desa dan BPD untuk ditetapkan menjadi Peraturan Desa tentang RKP Desa.

Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa dapat diubah dalam hal:

- a. Terjadi peristiwa khusus, seperti bencana alam, krisis politik, krisis ekonomi dan/atau kerusuhan sosial yang berkepanjangan.
- b. Terdapat perubahan mendasar atas kebijakan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.

Dalam hal terjadi perubahan RKP Desa dikarenakan terjadi peristiwa khusus, Kepala Desa melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a. Berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten atau Kota yang mempunyai kewenangan terkait dengan kejadian khusus.
- b. Mengkaji ulang kegiatan pembangunan dalam RKP Desa yang terkena dampak terjadinya peristiwa khusus.
- c. Menyusun rancangan kegiatan yang disertai rencana kegiatan dan RAB.
- d. Menyusun rancangan RKP Desa perubahan.

Dalam hal terjadi perubahan RKP Desa dikarenakan perubahan mendasar atas kebijakan, Kepala Desa melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan dokumen perubahan mendasar atas kebijakan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.
- b. Mengkaji ulang kegiatan pembangunan dalam RKP Desa yang terkena dampak terjadinya perubahan mendasar atas kebijakan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.
- c. Menyusun rancangan kegiatan yang disertai rencana kegiatan dan RAB.
- d. Menyusun rancangan RKP Desa perubahan.

Kepala Desa menyelenggarakan musyawarah perencanaan pembangunan Desa yang diadakan secara khusus untuk kepentingan pembahasan dan penyepakatan perubahan RKP Desa. Penyelenggaraan musyawarah perencanaan pembangunan Desa disesuaikan dengan terjadinya peristiwa khusus dan/atau terjadinya perubahan mendasar. Hasil kesepakatan dalam musyawarah perencanaan pembangunan Desa ditetapkan dengan Peraturan Desa tentang RKP Desa perubahan. Peraturan Desa tersebut sebagai dasar dalam penyusunan perubahan APB Desa.

Kepala Desa menyampaikan daftar usulan RKP Desa kepada Bupati atau Walikota melalui Camat. Penyampaian Daftar Usulan RKP Desa paling lambat 31 Desember tahun berjalan. Daftar usulan RKP Desa menjadi materi pembahasan di dalam musyawarah perencanaan pembangunan kecamatan dan Kabupaten atau Kota. Bupati atau Walikota menginformasikan kepada Pemerintah Desa tentang hasil pembahasan Daftar Usulan RKP Desa. Informasi tentang hasil pembahasan Daftar Usulan RKP Desa tersebut diterima oleh Pemerintah Desa setelah diselenggarakannya musyawarah perencanaan pembangunan di kecamatan pada tahun anggaran berikutnya. Informasi diterima Pemerintah Desa paling lambat bulan Juli tahun anggaran berikutnya.

Kepala Desa mengoordinasikan kegiatan pembangunan Desa yang dilaksanakan oleh perangkat Desa dan atau unsur masyarakat Desa. Pelaksanaan kegiatan pembangunan Desa meliputi:

- a. Pembangunan Desa berskala lokal Desa.
- b. Pembangunan sektoral dan daerah yang masuk ke Desa.

Pelaksanaan pembangunan Desa yang berskala lokal dikelola melalui swakelola Desa, kerja sama antar Desa dan atau kerja sama Desa dengan pihak ketiga. Kepala Desa mengoordinasikan persiapan dan pelaksanaan pembangunan Desa terhitung sejak ditetapkan APB Desa. Pembangunan Desa yang bersumber dari program sektoral dan atau program daerah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dari Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota. Dalam hal ketentuan tersebut, menyatakan pelaksanaan program sektor dan atau program daerah diintegrasikan ke dalam pembangunan Desa. Pengintegrasian program sektoral dan program daerah ke dalam pembangunan Desa dimaksudkan untuk menghindari terjadinya tumpang tindih program dan anggaran sehingga terwujud program yang saling mendukung. Program sektor dan atau program daerah didelegasikan pelaksanaannya kepada Desa, maka Desa mempunyai kewenangan untuk mengurus. Didelegasikan pelaksanaannya berupa penyerahan pelaksanaan kegiatan, anggaran pembangunan dan aset dari Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota kepada Desa. Pelaksanaan program sektor dan atau program daerah dibahas dan disepakati dalam musyawarah Desa yang diselenggarakan oleh BPD.

Dalam hal pembahasan pada musyawarah Desa tidak menyepakati teknis pelaksanaan program sektor dan atau program daerah, Kepala Desa dapat mengajukan keberatan atas bagian dari teknis pelaksanaan yang tidak disepakati disertai dasar pertimbangan keberatan. Kepala Desa menyampaikan keberatan kepada Bupati atau Walikota melalui Camat. Kepala Desa mengoordinasikan pelaksanaan program sektor dan atau program daerah yang didelegasikan pelaksanaannya kepada Desa. Pelaksanaan program sektor dan atau program daerah dilakukan oleh perangkat Desa dan atau unsur masyarakat Desa sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tahap persiapan meliputi:

- a. Penetapan pelaksana kegiatan.
- b. Penyusunan rencana kerja.
- c. Sosialisasi kegiatan.
- d. Pembekalan pelaksana kegiatan.
- e. Penyiapan dokumen administrasi.
- f. Pengadaan tenaga kerja.
- g. Pengadaan bahan atau material.

Kepala Desa memeriksa daftar calon pelaksana kegiatan yang tercantum dalam dokumen RKP Desa yang ditetapkan dalam APB Desa. Kepala Desa menetapkan pelaksana kegiatan dengan Keputusan Kepala Desa. Dalam hal

pelaksana kegiatan mengundurkan diri, pindah domisili keluar Desa dan atau dikenai sanksi pidana, Kepala Desa dapat mengubah pelaksana kegiatan. Pelaksana kegiatan bertugas membantu Kepala Desa dalam tahapan persiapan dan tahapan pelaksanaan kegiatan. Pelaksana kegiatan menyusun rencana kerja bersama Kepala Desa. Rencana kerja memuat antara lain:

- a. Uraian kegiatan;
- b. Biaya;
- c. Waktu pelaksanaan;
- d. Lokasi;
- e. Kelompok sasaran;
- f. Tenaga kerja; dan
- g. Daftar pelaksana kegiatan.

Rencana kerja tersebut dituangkan dalam format rencana kerja untuk ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa.

Kepala Desa menginformasikan dokumen RKP Desa, APB Desa dan rencana kerja kepada masyarakat melalui sosialisasi kegiatan. Sosialisasi dilakukan antara lain melalui:

- a. Musyawarah pelaksanaan kegiatan Desa;
- b. Musyawarah dusun;
- c. Musyawarah kelompok;
- d. Sistem informasi Desa berbasis *website*;
- e. Papan informasi Desa; dan
- f. Media lain sesuai kondisi Desa.

Kepala Desa mengoordinasikan pembekalan pelaksana kegiatan di Desa. Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan atau Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota melaksanakan pembekalan tersebut. Pelaksanaan pembekalan dilakukan dengan pembimbingan teknis. Peserta pembimbingan teknis, antara lain meliputi:

- a. Kepala Desa;
- b. Perangkat Desa;
- c. Badan Permusyawaratan Desa;
- d. Pelaksana kegiatan;
- e. Panitia pengadaan barang dan jasa;
- f. Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa; dan
- g. Lembaga Pemberdayaan Masyarakat.

Pembekalan tersebut, antara lain:

- a. Pengelolaan keuangan Desa;
- b. Penyelenggaraan Pemerintahan Desa; dan

c. Pembangunan Desa.

Kegiatan pembekalan pengelolaan keuangan Desa, antara lain teknis administrasi pengelolaan keuangan dan teknis penyusunan dokumen pertanggungjawaban keuangan. Kegiatan pembekalan penyelenggaraan Pemerintahan Desa, antara lain teknis administrasi kesekretariatan, pendataan, penetapan dan penegasan batas Desa. Kegiatan pembekalan pembangunan Desa seperti pendayagunaan teknologi tepat guna dalam pengelolaan sumber daya lokal, mekanisme pengadaan barang dan jasa, penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan dan pengelolaan informasi Desa. Ketentuan lebih lanjut mengenai pembekalan diatur lebih lanjut oleh Bupati atau Walikota dalam Peraturan Bupati atau Walikota.

Pelaksana kegiatan melakukan penyiapan dokumen administrasi kegiatan. Pelaksana kegiatan dalam melakukan penyiapan dokumen berkoordinasi dengan Kepala Desa. Dokumen administrasi sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Dokumen RKP Desa beserta lampiran;
- b. Dokumen APB Desa;
- c. Dokumen administrasi keuangan;
- d. Dokumentasi foto atau gambar sebelum kegiatan pembangunan dilakukan;
- e. Daftar masyarakat penerima manfaat;
- f. Pernyataan kesanggupan pelaksana kegiatan menyelesaikan pekerjaan;
- g. Penyiapan dokumen peralihan hak melalui hibah dari warga masyarakat kepada Desa atas lahan atau tanah yang menjadi aset Desa sebagai dampak kegiatan pembangunan Desa;
- h. Penyiapan dokumen jual beli antara warga masyarakat dengan Desa atas lahan atau tanah yang terkena dampak kegiatan pembangunan Desa;
- i. Penyiapan dokumen pernyataan kesanggupan dari warga masyarakat untuk tidak meminta ganti rugi atas bangunan pribadi dan atau tanaman yang terkena dampak kegiatan pembangunan Desa.
- j. Penyiapan dokumen pembayaran ganti atas bangunan pribadi dan atau tanaman yang terkena dampak kegiatan pembangunan Desa; dan
- k. Laporan hasil analisis sederhana perihal dampak sosial dan lingkungan.

Pelaksana kegiatan pembangunan Desa mengutamakan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang ada di Desa serta mendayagunakan swadaya dan gotong royong masyarakat. Pelaksana kegiatan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada di Desa sekurang-kurangnya melakukan:

- a. Pendataan kebutuhan tenaga kerja;
- b. Pendaftaran calon tenaga kerja;
- c. Pembentukan kelompok kerja;
- d. Pembagian jadwal kerja; dan

e. Pembayaran upah dan atau honor.

Besaran upah dan atau honor sesuai dengan perhitungan besaran upah dan atau honor yang tercantum di dalam RKP Desa yang ditetapkan dalam APB Desa. Pelaksana kegiatan mendayagunakan sumber daya alam yang ada di Desa sekurang-kurangnya melakukan:

- a. Pendataan kebutuhan material atau bahan yang diperlukan;
- b. Penentuan material atau bahan yang disediakan dari Desa; dan
- c. Menentukan cara pengadaan material atau bahan.

Besaran harga material atau bahan sesuai dengan perhitungan harga yang tercantum di dalam RKP Desa yang ditetapkan dalam APB Desa.

Pelaksana kegiatan mendayagunakan swadaya dan gotong royong masyarakat Desa sekurang-kurangnya melakukan:

- a. Penghimpunan dan pencatatan dana swadaya masyarakat, sumbangan dari pihak ketiga dan tenaga sukarela dari unsur masyarakat.
- b. Pendataan sumbangan masyarakat Desa dan atau pihak ketiga yang berbentuk barang;
- c. Pendataan hibah dari masyarakat Desa dan atau pihak ketiga;
- d. Pembentukan kelompok tenaga kerja sukarela; dan
- e. Penetapan jadwal kerja.

Jenis dan jumlah swadaya masyarakat serta tenaga sukarela sekurang-kurangnya sesuai dengan rencana yang tercantum di dalam RKP Desa yang ditetapkan dalam APB Desa. Kepala Desa menjamin pelaksanaan swadaya dan gotong royong masyarakat sekurang-kurangnya mengadministrasikan dokumen:

- a. Pernyataan pemberian hibah dari warga masyarakat Desa dan atau pihak ketiga kepada Desa atas lahan atau tanah yang menjadi aset Desa sebagai dampak kegiatan pembangunan Desa dan diikuti dengan proses pembuatan akta hibah oleh Kepala Desa.
- b. Pernyataan kesanggupan dari warga masyarakat Desa dan atau pihak ketiga untuk tidak meminta ganti rugi atas bangunan pribadi dan atau tanaman yang terkena dampak kegiatan pembangunan Desa.

Pembiayaan akta hibah dilakukan melalui APB Desa. Pelaksanaan kegiatan pembangunan Desa dilakukan tanpa merugikan hak-hak rumah tangga miskin atas aset lahan atau tanah, bangunan pribadi dan atau tanaman yang terkena dampak kegiatan pembangunan Desa. Pelaksanaan kegiatan pembangunan Desa dilakukan dengan cara:

- a. Peralihan hak kepemilikan atas lahan atau tanah melalui jual beli; dan
- b. Pemberian ganti rugi atas bangunan pribadi dan atau tanaman.

Pembiayaan yang dibutuhkan dalam rangka perlindungan hak-hak rumah tangga miskin dilakukan melalui APB Desa. Penentuan besaran ganti rugi diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kepala Desa mengutamakan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang ada di Desa serta mendayagunakan swadaya dan gotong royong masyarakat melalui mekanisme pembangunan Desa secara swakelola. Dalam hal mekanisme swakelola tidak dapat dilakukan oleh Kepala Desa diselenggarakan pengadaan barang dan atau jasa. Pengadaan barang dan atau jasa di Desa diatur dengan Peraturan Bupati atau Walikota dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kepala Desa mengoordinasikan tahapan pelaksanaan kegiatan yang sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Rapat kerja dengan pelaksana kegiatan;
- b. Pemeriksaan pelaksanaan kegiatan infrastruktur Desa;
- c. Perubahan pelaksanaan kegiatan;
- d. Pengelolaan pengaduan dan penyelesaian masalah;
- e. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan kegiatan;
- f. Musyawarah pelaksanaan kegiatan Desa dalam rangka pertanggungjawaban hasil pelaksanaan kegiatan; dan
- g. Pelestarian dan pemanfaatan hasil kegiatan.

Kepala Desa menyelenggarakan rapat kerja pelaksanaan kegiatan dalam rangka pembahasan tentang perkembangan pelaksanaan kegiatan. Pembahasan tersebut berdasarkan laporan pelaksana kegiatan kepada Kepala Desa. Rapat kerja dilaksanakan sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahap mengikuti tahapan pencairan dana Desa yang bersumber dari APBN yang diubah menjadi 2 (dua) tahap berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 49/PMK.07/2016. Rapat kerja membahas antara lain:

- a. Perkembangan pelaksanaan kegiatan;
- b. Pengaduan masyarakat;
- c. Masalah, kendala dan hambatan;
- d. Target kegiatan pada tahap selanjutnya; dan
- e. Perubahan kegiatan.

Kepala Desa dapat menambahkan agenda pembahasan rapat kegiatan sesuai dengan kondisi perkembangan pelaksanaan kegiatan yang ada di Desa.

Kepala Desa mengoordinasikan pemeriksaan tahap perkembangan dan tahap akhir kegiatan infrastruktur Desa. Pemeriksaan dapat dibantu oleh tenaga ahli di bidang pembangunan infrastruktur sesuai dengan dokumen RKP Desa. Dalam rangka penyediaan tenaga ahli, Kepala Desa mengutamakan pemanfaatan tenaga

ahli berasal dari masyarakat Desa. Dalam hal tidak tersedia tenaga ahli, Kepala Desa meminta bantuan kepada Bupati atau Walikota melalui Camat perihal kebutuhan tenaga ahli di bidang pembangunan infrastruktur yang dapat berasal dari SKPD Kabupaten atau Kota yang membidangi pekerjaan umum dan atau tenaga pendamping profesional.

Pemeriksaan dilakukan dengan cara memeriksa dan menilai sebagian dan atau seluruh hasil pelaksanaan kegiatan pembangunan infrastruktur Desa. Pemeriksaan dilakukan dalam 3 (tiga) tahap meliputi:

- a. Tahap pertama: penilaian dan pemeriksaan terhadap 40% (empat puluh per seratus) dari keseluruhan target kegiatan.
- b. Tahap kedua: penilaian dan pemeriksaan terhadap 80% (delapan puluh per seratus) dari keseluruhan target kegiatan; dan
- c. Tahap ketiga: penilaian dan pemeriksaan terhadap 100% (seratus per seratus) dari keseluruhan target kegiatan.

Pemeriksa melaporkan kepada Kepala Desa perihal hasil pemeriksaan pada setiap tahapan. Laporan hasil pemeriksaan menjadi bahan pengendalian pelaksanaan kegiatan oleh Kepala Desa.

Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota menetapkan peraturan tentang kejadian khusus yang berdampak pada perubahan pelaksanaan kegiatan pembangunan di Desa dalam hal terjadi:

- a. Kenaikan harga yang tidak wajar;
- b. Kelangkaan bahan material; dan atau
- c. Terjadi peristiwa khusus seperti bencana alam, kebakaran, banjir dan atau kerusuhan sosial.

Penetapan peraturan tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Penetapan peraturan tersebut dengan Peraturan Bupati atau Walikota. Kepala Desa mengoordinasikan perubahan pelaksanaan kegiatan pembangunan di Desa. Perubahan kegiatan dilakukan dengan ketentuan:

- a. Penambahan nilai pagu dana kegiatan yang ditetapkan dalam APB Desa dilakukan melalui:
  1. Swadaya masyarakat,
  2. Bantuan pihak ketiga, dan atau
  3. Bantuan keuangan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan atau Pemerintah Kabupaten atau Kota.
- b. Tidak mengganti jenis kegiatan yang ditetapkan dalam APB Desa; dan
- c. Tidak melanjutkan kegiatan sampai perubahan pelaksanaan kegiatan disetujui oleh Kepala Desa.

Kepala Desa menghentikan proses pelaksanaan kegiatan dalam hal pelaksana kegiatan tidak mentaati ketentuan tersebut. Kepala Desa memimpin rapat kerja untuk membahas dan menyepakati perubahan pelaksanaan kegiatan. Hasil kesepakatan tersebut dituangkan dalam berita acara. Berita acara dilampiri perubahan gambar desain dan perubahan RAB dalam hal terjadi perubahan pelaksanaan kegiatan di bidang pembangunan infrastruktur Desa. Berita acara menjadi dasar bagi Kepala Desa menetapkan perubahan pelaksanaan kegiatan. Perubahan pelaksanaan kegiatan ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa.

Kepala Desa mengoordinasikan penanganan pengaduan masyarakat dan penyelesaian masalah dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan Desa. Koordinasi penanganan pengaduan masyarakat dan penyelesaian masalah sekurang-kurangnya meliputi kegiatan:

- a. Penyediaan kotak pengaduan masyarakat;
- b. Pencermatan masalah yang termuat dalam pengaduan masyarakat;
- c. Penetapan status masalah; dan
- d. Penyelesaian masalah dan penetapan status penyelesaian masalah.

Penanganan pengaduan dan penyelesaian masalah berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- a. Menjaga kerahasiaan identitas pelapor;
- b. Mengutamakan penyelesaian masalah di tingkat pelaksana kegiatan;
- c. Menginformasikan kepada masyarakat Desa perkembangan penyelesaian masalah;
- d. Melibatkan masyarakat Desa dalam menyelesaikan masalah;
- e. Mengadministrasikan bukti pengaduan dan penyelesaian masalah.

Penyelesaian masalah dilakukan secara mandiri oleh Desa berdasarkan kearifan lokal dan pengarustamaan perdamaian melalui musyawarah Desa. Dalam hal musyawarah Desa tersebut menyepakati masalah dinyatakan selesai, hasil kesepakatan dituangkan dalam berita acara musyawarah Desa.

Pelaksanaan kegiatan menyampaikan laporan perkembangan pelaksanaan kegiatan kepada Kepala Desa. Penyampaian laporan disesuaikan dengan jenis kegiatan dan tahapan penyaluran dana kegiatan. Laporan kegiatan tersebut disusun berdasarkan pertanggungjawaban terhadap penggunaan dana yang diterima dan tahapan perkembangan pelaksanaan kegiatan. Laporan tersebut dituangkan dalam format laporan dilampiri dokumentasi hasil pelaksanaan kegiatan pembangunan Desa yang sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Realisasi biaya beserta lampiran bukti-bukti pembayaran;
- b. Foto kegiatan infrastruktur Desa kondisi 0%, 40%, 80% dan 100% yang diambil dari sudut pengambilan yang sama.

- c. Foto yang memperlihatkan orang yang sedang bekerja dan atau melakukan kegiatan secara beramai-ramai;
- d. Foto yang memperlihatkan peran serta masyarakat dalam kegiatan pembangunan Desa;
- e. Foto yang memperlihatkan pembayaran upah secara langsung kepada tenaga kerja kegiatan pembangunan Desa; dan
- f. Gambar purna laksana untuk pembangunan infrastruktur Desa.

Kepala Desa menyusun laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa berdasarkan laporan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) menyelenggarakan musyawarah Desa dalam rangka pelaksanaan pembangunan Desa. Musyawarah Desa diselenggarakan setiap semester yaitu pada bulan Juni dan bulan Desember tahun anggaran berikutnya. Pelaksana kegiatan menyampaikan laporan akhir pelaksanaan kegiatan tersebut dengan cara:

- a. Menyampaikan laporan akhir pelaksanaan kegiatan kepada Kepala Desa; dan
- b. Menyerahkan hasil pelaksanaan kegiatan untuk diterima Kepala Desa dengan disaksikan oleh BPD dan unsur masyarakat Desa.

Kepala Desa menyampaikan kepada BPD tentang laporan pelaksanaan pembangunan Desa berdasarkan laporan akhir pelaksana kegiatan tersebut. Masyarakat Desa berpartisipasi menanggapi laporan pelaksanaan pembangunan Desa tersebut. Tanggapan masyarakat Desa disampaikan dengan memberikan masukan kepada Kepala Desa. Masyarakat Desa membahas dan menyepakati tanggapan dan masukan masyarakat Desa. Hasil kesepakatan dituangkan dalam berita acara. Kepala Desa mengoordinasikan pelaksana kegiatan untuk melakukan perbaikan hasil kegiatan berdasarkan berita acara hasil kesepakatan musyawarah Desa.

Pelestarian dan pemanfaatan hasil pembangunan Desa dilaksanakan dalam rangka memanfaatkan dan menjaga hasil kegiatan pembangunan Desa. Pelestarian dan pemanfaatan dilaksanakan dengan cara:

- a. Melakukan pendataan hasil kegiatan pembangunan yang perlu dilestarikan dan dikelola pemanfaatannya.
- b. Membentuk dan meningkatkan kapasitas kelompok pelestarian dan pemanfaatan hasil kegiatan pembangunan Desa.
- c. Pengalokasian biaya pelestarian dan pemanfaatan hasil pelaksanaan kegiatan pembangunan Desa.

Ketentuan pelestarian dan pemanfaatan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Kepala Desa membentuk kelompok pelestarian dan pemanfaatan hasil kegiatan

pembangunan Desa. Pembentukan kelompok tersebut ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa.

Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota dan Pemerintah Desa melakukan upaya pemberdayaan masyarakat Desa. Pemberdayaan masyarakat dilakukan melalui pengawasan dan pemantauan penyelenggaraan Pemerintahan Desa dan pembangunan Desa yang dilakukan secara partisipatif oleh masyarakat Desa. Masyarakat Desa berhak melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pembangunan Desa. Hasil pengawasan dan pemantauan pembangunan Desa menjadi dasar pembahasan musyawarah Desa dalam rangka pelaksanaan pembangunan Desa. Pemantauan pembangunan Desa oleh masyarakat Desa dilakukan pada tahapan perencanaan pembangunan Desa dan tahapan pelaksanaan pembangunan Desa. Pemantauan tahapan perencanaan dilakukan dengan cara menilai penyusunan RPJM Desa dan RKP Desa. Pemantauan tahapan pelaksanaan tersebut dilakukan dengan cara menilai antara lain: pengadaan barang dan atau jasa, pengadaan bahan atau material, pengadaan tenaga kerja, pengelolaan administrasi keuangan, pengiriman bahan atau material, pembayaran upah dan kualitas hasil kegiatan pembangunan Desa. Hasil pemantauan pembangunan Desa dituangkan dalam format hasil pemantauan pembangunan Desa.

Bupati atau Walikota melakukan pemantauan dan pengawasan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan Desa dengan cara:

- a. Memantau dan mengawasi jadwal perencanaan dan pelaksanaan pembangunan Desa;
- b. Menerima, mempelajari dan memberikan umpan balik terhadap laporan realisasi pelaksanaan APB desa;
- c. Mengevaluasi perkembangan dan kemajuan kegiatan pembangunan Desa; dan
- d. Memberikan pembimbingan teknis kepada Pemerintah Desa.

Dalam hal terjadi keterlambatan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan Desa sebagai akibat ketidakmampuan dan atau kelalaian Pemerintah Desa, Bupati atau Walikota melakukan:

- a. Menerbitkan surat peringatan kepada Kepala Desa;
- b. Membina dan mendampingi Pemerintah Desa dalam hal mempercepat perencanaan pembangunan Desa untuk memastikan APB Desa ditetapkan 31 Desember tahun berjalan; dan
- c. Membina dan mendampingi Pemerintah Desa dalam hal mempercepat pelaksanaan pembangunan Desa untuk memastikan penyerapan APB Desa sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

RKP Desa mulai disusun oleh Pemerintah Desa pada bulan Juli tahun berjalan. RKP Desa ditetapkan dengan Peraturan Desa paling lambat akhir bulan September tahun berjalan. RKP Desa menjadi dasar penetapan APB Desa.

Pemerintah Desa dapat mengusulkan kebutuhan pembangunan Desa kepada Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota. Dalam hal tertentu, Pemerintah Desa dapat mengusulkan kebutuhan pembangunan Desa kepada Pemerintah dan Pemerintah Daerah Provinsi. Dalam hal tertentu, program percepatan pembangunan Desa yang pendanaannya berasal dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah Provinsi. Pemerintah dalam ketentuan ini adalah kementerian atau lembaga pemerintah non kementerian yang memiliki program berbasis Desa. Usulan kebutuhan pembangunan Desa tersebut harus mendapat persetujuan Bupati atau Walikota. Dalam hal Bupati atau Walikota memberikan persetujuan, usulan tersebut disampaikan oleh Bupati atau Walikota kepada Pemerintah dan atau Pemerintah Daerah Provinsi. Usulan Pemerintah Desa tersebut dihasilkan dalam musyawarah perencanaan pembangunan Desa.

Dalam hal Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota menyetujui usulan tersebut, usulan tersebut dimuat dalam RKP Desa tahun berikutnya. Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa yang ditetapkan dengan Peraturan Desa menjadi bahan untuk penyusunan APB Desa. Berdasarkan Permendagri Nomor 113 Tahun 2014, Sekretaris Desa menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa berdasarkan RKP Desa tahun berkenaan. Sekretaris Desa menyampaikan rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa kepada Kepala Desa. Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa dibahas dan disepakati bersama oleh Kepala Desa dan BPD paling lambat bulan Oktober tahun berjalan. Rancangan Peraturan Desa wajib dikonsultasikan kepada masyarakat Desa. Masyarakat Desa berhak memberikan masukan terhadap Rancangan Peraturan Desa. Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa disampaikan oleh Kepala Desa kepada Bupati atau Walikota melalui camat atau sebutan lain paling lambat 3 (tiga) hari sejak disepakati untuk dievaluasi. Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa harus mendapatkan evaluasi dari Bupati atau Walikota sebelum ditetapkan menjadi Peraturan Desa. Bupati atau Walikota dapat mendelegasikan evaluasi rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa kepada camat atau sebutan lain.

Camat menetapkan hasil evaluasi rancangan APB Desa tersebut paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak diterimanya rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa. Dalam hal Camat tidak memberikan hasil evaluasi dalam batas waktu tersebut, Peraturan Desa berlaku dengan sendirinya. Dalam hal Camat menyatakan hasil evaluasi Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa tidak sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, Kepala

Desa melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi. Apabila hasil evaluasi tidak dilanjutkan oleh Kepala Desa dan Kepala Desa tetap menetapkan Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa menjadi Peraturan Desa, Camat menyampaikan usulan pembatalan Peraturan Desa kepada Bupati atau Walikota. Ketentuan lebih lanjut mengenai pendelegasian evaluasi Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa kepada Camat diatur dalam Peraturan Bupati atau Walikota.

Jika hasil evaluasi diserahkan oleh Bupati atau Walikota paling lama 20 (dua puluh) hari kerja terhitung sejak diterimanya rancangan peraturan tersebut oleh Bupati atau Walikota. Dalam hal Bupati atau Walikota telah memberikan hasil evaluasi, Kepala Desa wajib memperbaikinya. Kepala Desa diberi waktu paling lama 20 (dua puluh) hari sejak diterimanya hasil evaluasi untuk melakukan koreksi. Dalam hal, Bupati atau Walikota tidak memberikan hasil evaluasi dalam batas waktu tersebut, Peraturan Desa tersebut berlaku dengan sendirinya. Dalam hal Bupati atau Walikota menyatakan hasil evaluasi Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa tidak sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, Kepala Desa melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi. Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh Kepala Desa dan Kepala Desa tetap menetapkan Rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa menjadi Peraturan Desa, Bupati atau Walikota membatalkan Peraturan Desa dengan Keputusan Bupati atau Walikota. Pembatalan Peraturan Desa sekaligus menyatakan berlakunya pagu APB Desa tahun anggaran sebelumnya. Dalam hal pembatalan, Kepala Desa hanya dapat melakukan pengeluaran terhadap operasional penyelenggaraan Pemerintah Desa. Kepala Desa memberhentikan pelaksanaan Peraturan Desa paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah pembatalan tersebut dan selanjutnya Kepala Desa bersama BPD mencabut Peraturan Desa tersebut. Peraturan Desa tentang APB Desa ditetapkan paling lambat tanggal 31 Desember tahun anggaran berjalan. Peraturan Desa diundangkan dalam Lembaran Desa dan Berita Desa oleh sekretaris Desa.

Perubahan Peraturan Desa dapat dilakukan apabila terjadi:

- a. Keadaan yang menyebabkan harus dilakukan pergeseran antar jenis belanja;
- b. Keadaan yang menyebabkan SiLPA tahun sebelumnya harus digunakan dalam tahun berjalan;
- c. Terjadi penambahan dan atau pengurangan dalam pendapatan Desa pada tahun berjalan, dan atau;
- d. Terjadi peristiwa khusus, seperti bencana alam, krisis politik, krisis ekonomi dan atau kerusuhan sosial yang berkepanjangan;
- e. Perubahan mendasar atas kebijakan Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

Perubahan APB Desa hanya dapat dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun anggaran. Tata cara pengajuan perubahan APB Desa sama dengan tata cara penetapan APB Desa.

Penelitian terkait dengan perencanaan dan penganggaran menunjukkan perencanaan pembangunan Desa yang tidak semua masyarakat terlibat aktif, interaksi antara masyarakat dan aparat pemerintah belum nampak maksimal untuk saling integrasi dan saling peduli dalam suatu komponen sistem pembangunan Desa, proses pengusulan hanya melibatkan elit lokal, kurang representatif untuk mewakili kelompok kepentingan yang ada di masyarakat, forum musyawarah tidak menyentuh substansi masalah yang dihadapi masyarakat, tidak semua aparat Pemerintahan Desa memahami peran dan kewenangannya di dalam organisasi pembangunan Desa (Syapsan dan Tampubolon, 2010); anggaran sebagian besar ditentukan oleh aparat Pemerintah Desa dan kurang melibatkan masyarakat (Setyoko, 2011); sebagian besar anggaran dihabiskan untuk belanja pegawai, peranan BPD kurang dalam mengelola APB Desa, buku-buku penatausahaan penerimaan dan pengeluaran belum semuanya terisi secara tertib (Abdussakur, 2012); Alokasi Dana Desa relatif sedikit juga mengabaikan azas adil tetapi mengutamakan azas merata (Fastari dkk, 2012); pencairan ADD yang masih selalu terlambat dan banyaknya kegiatan atau program yang sudah diarahkan oleh Keputusan Bupati tersebut sehingga mengurangi hak otonomi Desa, keterampilan dan kemampuan aparat pelaksana yang rendah dalam pelaksanaan ADD (Permana, 2012);

Penelitian lain terkait dengan perencanaan dan penganggaran menunjukkan kurangnya partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan hasil pembangunan (Setiawan, 2012); Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa penyelenggaraan belum dilakukan secara partisipatif, penentuan prioritas tidak dilakukan dalam forum musyawarah pengembangan melainkan hanya dilakukan oleh beberapa orang saja dan Pemerintah Desa tidak menyelenggarakan proses perencanaan pembangunan sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Suwandi dan Rostyaningsih, 2012); tidak sinkronnya Kepala Desa, LPM dan BPD (Akma dan Hasanuddin, 2013); peranan komunikasi Pemerintahan Desa dalam meningkatkan pembangunan di Desa pada kenyataannya masih kurang, dalam pelaksanaannya, Kepala Desa kurang menjalankan kewajibannya dalam hal memberikan informasi tentang proyek pembangunan kepada masyarakat, informasi mengenai pembangunan hanya disampaikan secara parsial, pelaksanaannya tidak sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Desa, masih kurang adanya keterbukaan informasi yang diberikan oleh Kepala Desa (Bokau, 2013); aparat Desa masih dinilai ada yang kurang mendukung pelaksanaan penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Fadillah dan Amin, 2013); tahapan proses perencanaan pembangunan Desa

belum dilaksanakan seutuhnya dalam proses perencanaan pembangunan dan belum ada pemahaman yang mendalam dari pihak Pemerintahan Desa tentang mekanisme perencanaan Pembangunan Desa (Fikser dkk, 2013);

Penelitian terkait dengan perencanaan dan penganggaran juga menunjukkan tidak ada partisipasi dalam perencanaan keuangan Desa (Firmansyah dan Amin, 2013); perencanaan pembangunan Desa belum berjalan sesuai dengan yang telah dikonsepsikan, partisipasi masyarakat dalam bentuk uang, tenaga, keahlian dan pikiran tidak ada dalam pembangunan Desa (Ibori, 2013); kualitas untuk menangani dan mengelola keuangan Desa yang kurang, kebijakan keuangan Desa yang tidak pernah diikuti (Kazimoto, 2013), hubungan antar BPD dan Kepala Desa yang kurang harmonis (Kajual, 2013); pengelolaan bantuan Alokasi Dana Desa pada masyarakat tidak berjalan efektif (Kharisma dkk, 2013); kurangnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan khususnya pembangunan fisik (Malikidini, 2013); tidak semua lingkungan melakukan penjangkaran masalah dan kebutuhan masyarakat serta tidak semua masyarakat dilibatkan dalam kegiatan pengusulan program (Manolang, 2013); partisipasi perempuan dalam pemberdayaan masyarakat sangat terbatas (Meita, 2013); kemampuan aparat perencanaan masih sangat terbatas sehingga perencanaan yang dihasilkan belum optimal sesuai dengan kaidah-kaidah perencanaan, mekanisme proses perencanaan perlu disempurnakan (Momongan, 2013); kurangnya keikutsertaan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan pada pembangunan Desa (Mumu, 2013); peningkatan partisipasi masyarakat terkendala faktor disposisi, faktor komunikasi, faktor struktur birokrasi dan faktor sumber daya (Ompi, 2013);

Penelitian berikutnya terkait perencanaan dan penganggaran menunjukkan aparat pemerintah Desa belum dapat dilibatkan secara aktif dalam penyusunan APB Desa karena kemampuan aparat pemerintah Desa masih sangat terbatas dan belum dikuasai oleh aparat pemerintah Desa, sebagian besar masih melibatkan pihak lain dalam penyusunan APB Desa (Paramitha, Domai dan Suwondo, 2013); untuk pemberdayaan masyarakat dan operasional pemerintah Desa, rencana pembangunan Desa tidak sesuai dengan ketentuan, dalam berbagai bidang penggunaan ADD masih belum optimal (Putra, Pratiwi dan Suwondo, 2013), Kepala Desa kurang memfungsikan bawahannya secara maksimal, masukan, saran-saran dan ide-ide dari perangkat Desa yang ada jarang ditanggapi, camat kurang dapat mensosialisasikan peraturan dan perundang-undangan yang terbaru (Rosmala dan Isril, 2013); kadangkala pelaksanaan dari kegiatan pembangunan fisik tidak dilaksanakan sesuai dengan yang tercantum dalam APB Desa, semisal volume kurang, kualitas kurang dan lain-lain, bahkan ada yang sama sekali tidak atau belum dilaksanakan, terjadi kesalahan penganggaran pada pos pendapatan, belanja maupun pembiayaan serta

kesalahan pengkodean rekening dan lain sebagainya, pelaksanaan Alokasi Dana Desa (ADD) sangat tertutup dan rendahnya kompetensi maupun tingkat pendidikan aparat Pemerintah Desa dalam pelaksanaan APB Desa (Surya dkk, 2013); Kepala Desa menyusun RKP Desa sendiri, Musrenbang Desa hanya formalitas belaka dan penyusunan APB Desa mendapat intervensi dari Pemerintah Kabupaten (Rapinorrahman, 2013); Desa belum mampu secara mandiri menyusun Peraturan Desa tentang APB Desa dan pengusulan rancangan APB Desa oleh setiap Desa belum dikuatkan dengan Peraturan Desa (Surya dkk, 2013); partisipasi masyarakat di dalam proses perencanaan pembangunan Desa masih rendah (Syama, 2013); kurangnya sumber daya manusia aparatur pemerintah Desa, kurangnya kesadaran Kepala Desa dalam membuat buku administrasi Desa, wajib pajak yang belum seluruhnya memenuhi kewajiban membayar pajak dan sarana prasarana yang belum memadai pada pemerintahan Desa (Juwita, Charles dan Nurmayani, 2014);

Penelitian terkait dengan perencanaan dan penganggaran juga menunjukkan beberapa masyarakat masih belum mengetahui adanya program dikarenakan sosialisasi yang tidak merata (Karimah, Choirul dan Ike, 2014); masyarakat memiliki animo yang cukup rendah dalam berpartisipasi (Luqmana, 2014); BPD mengalami penyempitan fungsi dan kewenangan, tidak menyerap aspirasi masyarakat dan berjalan sendiri dalam merencanakan program perencanaan pembangunan Desa, dalam perumusan tidak diikuti secara penuh (Masuara, 2014); tugas dan wewenang Kepala Desa belum terlaksana secara efektif, kurang adanya partisipasi masyarakat dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Desa, tingkat pendidikan dan keterampilan aparatur Desa masih rendah (Mutari dan Yuliani, 2014); koordinasi dan komunikasi antar anggota BPD maupun koordinasi anggota BPD dengan aparatur pemerintah Desa kurang optimal (Pambudi, 2014); kurangnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan dana hibah terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan (Qosyim dan Tinov, 2014); masyarakat tidak dilibatkan dalam pembangunan dan program yang telah dibuat, kurangnya komunikasi dan sosialisasi (Rahliadi dan Sujianto, 2014); rendahnya kemampuan perencanaan di tingkat Desa, sarana dan prasarana penunjang operasional administrasi pemerintah masih sangat terbatas, (Rosalinda, 2014); pembangunan Desa yang dilakukan itu berjalan dengan apa adanya (Suangi, 2014); dalam perencanaan dan penganggaran terdapat tujuan yang saling bertentangan antara satu dengan yang lain (Syamsir, 2014); dalam pelaksanaan penggunaan anggaran Dana Desa, masyarakat tidak terlibat dalam pengelolaan anggaran Dana Desa dalam bentuk pemikiran, tenaga, keahlian dan waktu; keputusan yang tidak bijaksana, seperti ketidakadilan dan ketidakmerataan dalam penggunaan anggaran Dana Desa, masyarakat tidak peduli terhadap pengelolaan anggaran Dana Desa serta tidak transparan dan akuntabel

dalam pengelolaan anggaran Dana Desa (Syamsir, 2014); kualitas aparatur Pemerintah Desa masih rendah, sarana dan prasarana di kantor Desa yang belum memadai (Waani, 2014); proses perencanaan dan pelaksanaan ADD belum memenuhi prinsip-prinsip pengelolaan ADD, ketidakserasian antara perencanaan dan pelaksanaan dalam pengelolaan ADD (Abidin, 2015); Pelaksanaan manajemen keuangan Desa dapat dikatakan belum dapat berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaan perencanaan keuangan Desa, banyak Desa belum menerapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa) serta belum dapat menentukan skala prioritas serta distribusi sumber daya dengan baik (Bastian, 2015:25); .

Penelitian berikutnya terkait perencanaan dan penganggaran juga menunjukkan RPJMD memiliki jangka waktu selama masa jabatan Kepala Desa, penetapan penyusunan RKP Desa yang molor, rancangan Peraturan Desa yang menyusun pendamping Desa dibantu oleh sekretaris Desa dan perangkat-perangkat Desa, tidak ada penetapan Bupati dalam mengevaluasi rancangan APB Desa, kalau terjadi kesalahan dalam Peraturan Desa tidak ada pencabutan tetapi hanya pengoreksian saja (Dewanti dkk, 2015); masih lemahnya perencanaan pengelolaan keuangan Desa (Sisianto, 2015); aparatur Desa tidak memahami secara baik laporan keuangan dana Desa (Syaifullah, 2015); pelaksanaan pengelolaan keuangan Desa yang molor terbentur petunjuk teknis dari pusat (Amalia dkk, 2016); kerangka waktu siklus pengelolaan anggaran Desa sulit dipatuhi oleh Desa, APB Desa yang disusun tidak menggambarkan kebutuhan Desa (Hardiyani dkk, 2016); belum adanya satuan harga baku barang/jasa yang dijadikan acuan bagi Desa dalam menyusun APB Desa (Hardiyani dkk, 2016); beberapa Desa tidak efisien dan efektif dalam penggunaan anggaran Desa serta ketiadaan informasi dan ketidaksinergian diantara perangkat Desa, kualitas sumber daya manusia yang jelek dalam mengelola administrasi keuangan Desa dan format pembukuan tidak terlihat mudah bagi aparatur Desa untuk memahaminya (Husin, 2016); Prinsip-prinsip transparansi, partisipasi dan akuntabilitas dalam Musyawarah Perencanaan dan Pembangunan Desa serta penganggaran kurang diimplementasikan (Siagian, et. al, 2016); proses perencanaan tidak berdasarkan tujuan dan fakta rasional (Wahyuningsih dan Kiswanto, 2016); adanya otoritas yang tumpang tindih antara Kabupaten dan Desa serta keterbatasan sumber daya manusia di Desa (Anshori, 2017); kompetensi berupa pengetahuan dan keahlian dari aparatur Desa dalam mengelola dana Desa masih minim serta kurangnya transparansi, akuntabilitas partisipasi dan disiplin dalam pengelolaan dana Desa (Anto dan Amir, 2017); kekurangan kompetensi dan profesionalitas dalam pengelolaan Dana Desa, (Azlina, et, 2017); Kepala Desa tidak mempunyai kapasitas dalam pengelolaan Dana Desa, utamanya dalam perencanaan dan pemahanan aturan pengelolaan Dana Desa serta pembuatan RKP Desa dan

RPJM Desa (Diamantina, 2017); dalam pertanggungjawaban pengelolaan keuangan Desa perlu adanya pemahaman, tugas dan fungsi aparat Desa (Kadir et al, 2017); Kepala Desa menggunakan kekuasaan dan otoritasnya untuk mengelola berbagai sumber daya Desa serta kurang adanya transparansi, partisipasi dan akuntabel dalam pengelolaan keuangan Desa (Satriajaya et al, 2017); lambatnya Desa mengajukan pencairan dana pada tahap berikutnya (Sujono, 2017:3); kompetensi sumber daya manusia, pendampingan dan monitoring diperlukan terkait dengan akuntabilitas pengelolaan keuangan Desa (Atmadja dan Saputra, 2018),

### **2.3.5.3. Siklus Perencanaan Pembangunan Desa**

Tahapan perencanaan yang terangkai pada siklus perencanaan pembangunan Desa terbagi dalam tahap pra pelaksanaan dan tahap pelaksanaan perencanaan (Bastian, 2015:130). Tahapan pra pelaksanaan perencanaan Desa terdiri dari tahapan sebagai berikut ini:

1. Evaluasi hasil pelaksanaan tahun lalu dan penetapan prosedur perencanaan. Dengan evaluasi ini, gambaran tentang pelaksanaan aktivitas dapat ditentukan mana yang telah berjalan dengan baik atau kurang optimal, sehingga perencana bisa menyusun strategi perencanaan baru yang bisa meningkatkan kualitas pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan yang kurang optimal serta mempertahankan pelaksanaan kegiatan yang sudah berjalan baik. Setelah melakukan evaluasi atas pelaksanaan aktivitas tahun lalu, prosedur perencanaan Desa ditetapkan. Penentuan prosedur perencanaan merupakan hal yang penting dalam siklus perencanaan Desa. Prosedur yang baik dan benar akan memberikan arahan yang tepat terhadap keberhasilan proses perencanaan Desa.
2. Organisasi pendukung perencanaan. Strategi perencanaan dari hasil evaluasi tahun lalu dan prosedur perencanaan akan dapat dilaksanakan oleh organisasi pendukung perencanaan. Dengan kata lain, melalui organisasi ini langkah-langkah pelaksanaan perencanaan Desa akan dilakukan.
3. Penetapan asumsi perencanaan. Setelah melakukan evaluasi atas pelaksanaan kegiatan Desa tahun lalu, hasil dari evaluasi tersebut akan digunakan sebagai dasar dalam membuat asumsi perencanaan tahun berjalan.
4. Kriteria evaluasi hasil perencanaan. Agar perencanaan dapat dijalankan sesuai dengan prosedur pelaksanaan dan hasil yang telah ditetapkan, maka sebelumnya perlu disepakati berbagai kriteria evaluasi hasil perencanaan. Kriteria inilah yang dapat menilai apakah hasil perencanaan dikatakan berhasil atau tidak.
5. Penyusunan indikator program. Selain kriteria evaluasi hasil perencanaan, pelaksanaan perencanaan Desa juga membutuhkan indikator program. Indikator program ini akan mengerangkai bagaimana *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan

*impact* suatu program Desa harus dijalankan. Dengan demikian, pelaksanaan program Desa akan dapat dikendalikan semaksimal mungkin.

Tahapan pelaksanaan perencanaan Desa terdiri dari tahapan sebagai berikut ini:

1. Pembuatan kertas kerja perencanaan strategi dan program. Tahapan pelaksanaan perencanaan Desa dimulai dengan pembuatan kertas kerja perencanaan strategi dan program. Kertas kerja ini dibuat sebagai konsep awal atau usulan-usulan terkait strategi dan program Desa yang hendak dilakukan.
2. Partisipasi masyarakat dalam musyawarah perencanaan pembangunan. Tahap berikutnya setelah pembuatan kertas kerja perencanaan strategi dan program Desa tahun berjalan adalah pembicaraan atau permusyawaratan perencanaan bertahap. Hal ini dilakukan untuk menjaring berbagai aspirasi masyarakat atau memberikan wadah bagi masyarakat untuk berprestasi dalam menentukan program-program Desa berdasarkan kebutuhan riilnya.
3. Penentuan usulan perencanaan strategik. Dari kertas kerja perencanaan strategi dan program Desa yang telah dibahas dan dimusyawarahkan akan dihasilkan usulan-usulan perencanaan strategik berdasarkan keputusan bersama. Ketentuan ini menjadi dasar bagi proses selanjutnya, baik pada penentuan program maupun terkait anggaran Desa.
4. Penentuan draft skala prioritas dan plafon anggaran. Tidak semua kebutuhan dan aspek perencanaan dimasukkan dalam draft dokumen perencanaan Desa. Terkait dengan keterbatasan sumber daya yang ada, maka skala prioritas dan plafon anggaran perlu disusun dalam draft dokumen perencanaan Desa. Skala prioritas dan plafon anggaran disusun dalam rangka mengakomodir kepentingan mulai dari yang paling mendesak dan segera membutuhkan tindakan hingga kepentingan yang paling ringan.
5. Penentuan usulan rencana program kerja. Draft dokumen perencanaan Desa yang sudah disertai dengan skala prioritas serta plafon anggaran akan dibahas oleh BPD dan Kepala Desa untuk mencapai kesepakatan bersama tentang struktur draft usulan rencana program kerja yang sesuai kondisi organisasi beserta lingkungannya.
6. Penyelesaian Draft Dokumen Perencanaan. Usulan rencana program kerja yang telah ditentukan kemudian dinyatakan ke dalam draft dokumen perencanaan Desa sebelum pembahasan final dilakukan.
7. Pembahasan draft dokumen perencanaan. Draft dokumen perencanaan Desa yang telah dihasilkan kemudian dibahas dalam rapat paripurna untuk menghasilkan kesepakatan akhir.

8. Penetapan dokumen perencanaan. Melalui proses pembahasan dan kesepakatan bersama, draft dokumen perencanaan Desa tersebut ditetapkan dan disahkan menjadi dokumen perencanaan yang berperan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan Desa yang sudah direncanakan.

### **2.3.6. Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa**

Pelaksanaan dalam pengelolaan keuangan Desa merupakan implementasi atau eksekusi dari APB Desa. Tahap pelaksanaan adalah rangkaian kegiatan untuk melaksanakan APB Desa dalam satu tahun anggaran yang dimulai dari 1 Januari hingga 31 Desember. Semua penerimaan dan pengeluaran Desa dalam rangka pelaksanaan kewenangan Desa dilaksanakan melalui rekening kas Desa. Khusus bagi Desa yang belum memiliki pelayanan perbankan di wilayahnya, maka pengaturannya ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten atau Kota. Program dan kegiatan yang masuk Desa merupakan sumber pendapatan Desa dan wajib dicatat dalam APB Desa. Setiap pendapatan Desa harus didukung oleh bukti yang lengkap dan sah. Kepala Desa wajib mengintensifikan pemungutan pendapatan Desa yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya. Pemerintah Desa dilarang melakukan pungutan selain dari yang ditetapkan dalam Peraturan Desa. Bendahara dapat menyimpan uang dalam kas Desa pada jumlah tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan operasional Pemerintah Desa. Pengaturan jumlah uang dalam kas Desa tersebut ditetapkan dalam Peraturan Bupati/Walikota. Selain itu, agar operasional kegiatan berjalan lancar, dimungkinkan juga pembayaran kepada pihak ketiga dilakukan dengan menggunakan kas tunai melalui pelaksanaan kegiatan (panjar kegiatan). Pemberian panjar kepada pelaksana kegiatan dilakukan dengan persetujuan terlebih dahulu dari Kepala Desa melalui verifikasi Sekretaris Desa.

Pengembalian atas kelebihan pendapatan Desa dilakukan dengan membebaskan pada pendapatan Desa yang bersangkutan untuk pengembalian pendapatan Desa yang terjadi dalam tahun yang sama. Untuk pengembalian kelebihan pendapatan Desa yang terjadi pada tahun-tahun sebelumnya dibebankan pada belanja tidak terduga. Pengembalian tersebut harus didukung dengan bukti yang lengkap dan sah. Setiap pengeluaran belanja atas beban APB Desa harus didukung dengan bukti yang lengkap dan sah. Bukti tersebut harus mendapat pengesahan oleh Sekretaris Desa dan sepengetahuan Kepala Desa atas kebenaran material yang timbul dari penggunaan bukti tersebut.

Pengeluaran Desa yang mengakibatkan beban APB Desa tidak dapat dilakukan sebelum rancangan Peraturan Desa tentang APB Desa ditetapkan menjadi Peraturan Desa. Pengeluaran kas Desa tersebut tidak termasuk untuk belanja pegawai yang bersifat mengikat dan operasional perkantoran serta belanja Desa

yang bersifat wajib yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala Desa. Belanja Desa yang bersifat mengikat adalah penghasilan dan tunjangan tetap Kepala Desa dan perangkat Desa, insentif dan tunjangan BPD serta insentif RT dan RW, sedangkan belanja Desa yang bersifat wajib adalah belanja yang terkait dengan pelayanan publik khususnya kesehatan (Rahmah dan Hamzah, 2016). Penggunaan biaya tak terduga terlebih dulu harus dibuat RAB yang telah disahkan oleh Kepala Desa.

Pelaksana kegiatan mengajukan pendanaan untuk melaksanakan kegiatan harus disertai dengan dokumen antara lain RAB. Rencana Anggaran Biaya (RAB) tersebut diverifikasi oleh Sekretaris Desa dan disahkan oleh Kepala Desa. Pelaksana kegiatan bertanggung jawab terhadap tindakan pengeluaran yang menyebabkan atas beban anggaran belanja kegiatan dengan mempergunakan buku pembantu kas kegiatan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan di Desa. Berdasarkan RAB tersebut, pelaksana kegiatan mengajukan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) kepada Kepala Desa. Surat Permintaan Pembayaran (SPP) tersebut tidak boleh dilakukan sebelum barang dan atau jasa diterima. Pengajuan SPP tersebut terdiri atas:

- a. Surat Permintaan Pembayaran (SPP).
- b. Pernyataan Tanggungjawab Belanja (PTB).
- c. Lampiran bukti transaksi. Lampiran bukti transaksi berupa:
  1. Kwitansi. Pada kwitansi harus terdapat:
    - a) Uraian maksud pembayaran harus jelas.
    - b) Penerima dalam kwitansi harus jelas (stempel, nama dan tanda tangan)
    - c) Bukti penerimaan dalam kwitansi yang disuruh belanja tidak boleh tanda tangan dalam kwitansi.
    - d) Kwitansi pembelian barang harus didukung dengan nota pembelian barang dari rekanan.
  2. Daftar hadir harus memuat:
    - a) Tanggal pelaksanaan harus dicantumkan.
    - b) Lembar 1 dan 2 harus asli./tidak boleh foto copy.
  3. Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD)
    - a) Satu kwitansi satu orang pelaksana.
    - b) Lembar 1 dan 2 harus stempel basah/asli. Letak stempel tujuan di baliknya SPPD.
  4. Honorarium
    - a) Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) honorarium tidak boleh mendahului bulan berjalan.
    - b) Satu kwitansi bisa untuk lebih dari 1 orang dilampiri daftar penerimaan dengan potongan pajak.

## 5. Materai.

- a) Pembayaran Rp 250.000,- s/d Rp 1.000.000 kena material Rp 3.000,-.
- b) Pembayaran di atas Rp 1.000.000,- kena materai Rp 6.000,-.

Laporan SPJ dilakukan perbulan walaupun keadaan nihil. Penyampaian laporan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Surat Pertanggungjawaban (SPJ) dimasukkan dalam satu *Snelhecter* map per bulan.

Dalam pengajuan pelaksanaan pembayaran tersebut, Sekretaris Desa berkewajiban untuk:

- a. Meneliti kelengkapan permintaan pembayaran diajukan oleh pelaksana kegiatan.
- b. Menguji kebenaran perhitungan tagihan atas beban APB Desa yang tercantum dalam permintaan pembayaran.
- c. Menguji ketersediaan dana untuk kegiatan dimaksud.
- d. Menolak pengajuan permintaan pembayaran oleh pelaksana kegiatan, apabila tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

Berdasarkan SPP yang telah diverifikasi Sekretaris Desa, Kepala Desa menyetujui permintaan pembayaran dan bendahara melakukan pembayaran. Pembayaran yang telah dilakukan, selanjutnya bendahara melakukan pencatatan pengeluaran.

Bendahara Desa yang ditunjuk wajib mendaftarkan diri untuk memperoleh Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Bendahara Desa berkewajiban memotong/memungut dan menyetorkan Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan pajak lainnya ke rekening kas negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Bendahara Desa melaporkan SPT Masa dan Tahunan kepada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama setempat atau dimana bendahara terdaftar.

Pemotongan PPh 21 dilakukan pada saat pembayaran dengan membuat bukti potong PPh Pasal 21, selanjutnya PPh 21 disetor dengan menggunakan Surat Setoran Pajak (SSP) ke Bank Persepsi atau Kantor Pos paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya dan melaporkan PPh Pasal 21 yang telah disetor tersebut dengan menggunakan Surat Pemberitahuan (SPT) Masa PPh Pasal 21 ke KPP Pratama atau Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) sesuai bendahara Desa terdaftar.

### **2.3.7. Penatausahaan**

Penatausahaan merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dalam bidang keuangan berdasarkan prinsip, standar serta prosedur tertentu sehingga informasi aktual berkenaan dengan keuangan dapat segera diperoleh. Tahap ini merupakan proses pencatatan seluruh transaksi keuangan yang

terjadi dalam satu tahun anggaran. Lebih lanjut, kegiatan penatausahaan keuangan mempunyai fungsi pengendalian terhadap pelaksanaan APB Desa. Hasil dari penatausahaan adalah laporan yang dapat digunakan untuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangan itu sendiri. Kepala Desa dalam melaksanakan penatausahaan keuangan Desa harus menetapkan Bendahara Desa.

Penetapan Bendahara Desa harus dilakukan sebelum dimulainya tahun anggaran bersangkutan dan berdasarkan keputusan Kepala Desa. Bendahara adalah perangkat Desa yang ditunjuk oleh Kepala Desa untuk menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, membayarkan, dan mempertanggungjawabkan keuangan Desa dalam rangka pelaksanaan APB Desa. Bendahara Desa 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 tersebut disampaikan setiap bulan kepada Kepala Desa dan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran menggunakan:

- a. Buku Kas Umum.
- b. Buku Kas Pembantu Pajak.
- c. Buku Bank.

#### **2.3.7.1. Penatausahaan Penerimaan**

Penatausahaan penerimaan wajib dilaksanakan oleh Bendahara Desa. Penatausahaan tersebut menggunakan:

- a. Buku Kas Umum. Buku Kas Umum berfungsi untuk mencatat semua transaksi, baik penerimaan maupun pengeluaran yang berkaitan dengan kas (uang tunai).
- b. Buku kas pembantu kegiatan. Buku Kas Pembantu Kegiatan berfungsi untuk mencatat semua transaksi penerimaan dan pengeluaran yang berkaitan dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh pelaksana kegiatan.
- c. Buku Kas Pembantu Pajak. Buku Kas Pembantu Pajak berfungsi untuk mencatat semua transaksi penerimaan dan pengeluaran pajak (khususnya PPh Pasal 21 dan PPn) dalam kaitannya bendahara Desa sebagai wajib pungut.
- d. Buku Bank. Buku Bank berfungsi untuk mencatat semua transaksi, baik penerimaan maupun pengeluaran yang terkait dengan bank (penarikan, penyetoran dan lain-lain).

Selain berupa Buku Kas, Buku Bank, dan Buku Kas Pembantu, bukti transaksi juga merupakan bagian dari penatausahaan dalam pengelolaan keuangan. Tanpa bukti transaksi, transaksi bisa dianggap tidak sah. Bukti transaksi adalah dokumen pendukung yang berisi data transaksi yang dibuat setelah melakukan

transaksi untuk kebutuhan pencatatan keuangan. Di dalam suatu bukti transaksi minimal memuat data pihak yang mengeluarkan atau yang membuat.

Bukti transaksi yang baik didalamnya tertulis pihak yang membuat, yang memverifikasi, yang menyetujui dan yang menerima. Contoh bukti transaksi adalah sebagai berikut:

- Kuitansi merupakan bukti transaksi yang muncul akibat terjadinya penerimaan uang sebagai alat pembayaran suatu transaksi yang diterima oleh si penerima uang.
- Nota Kontan (Nota) merupakan bukti pembelian atau penjualan barang yang dibayar secara tunai.
- Faktur merupakan bukti pembelian atau penjualan barang yang dibayar secara kredit.
- Memo Internal (Memo) merupakan bukti transaksi internal antara pihak-pihak dalam lembaga internal, misalnya pemakaian perlengkapan, penyusutan aktiva, penghapusan piutang dan lain-lain.
- Nota Debit merupakan bukti pengembalian barang yang dibuat oleh pembeli. Barang dikembalikan biasanya karena cacat atau tidak sesuai pesanan.
- Nota Kredit merupakan bukti pengembalian barang yang dibuat oleh penjual. Barang dikembalikan biasanya karena cacat atau tidak sesuai pesanan.

Buku Kas Umum, Buku Kas Pembantu Pajak, Buku Kas Pembantu Kegiatan dan Buku Bank serta bukti-bukti transaksi adalah dokumen resmi milik Pemerintah Desa. Dokumen dimaksud berfungsi sebagai sumber data untuk keperluan pemeriksaan atau audit dan juga sebagai barang bukti apabila diperlukan dalam proses hukum. Dalam hal terjadi dugaan penyelewengan keuangan atau tindak pidana lain terkait keuangan Desa.

Dengan demikian, tindakan secara sengaja menghilangkan, merusak, mengubah seluruh atau sebagian dokumen dimaksud adalah tindakan melawan hukum. Bendahara Desa wajib mempertanggungjawabkan penerimaan uang yang menjadi tanggungjawabnya melalui laporan pertanggungjawaban penerimaan kepada Kepala Desa setiap bulan dan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Laporan pertanggungjawaban penerimaan tersebut, dilampiri dengan:

- a. Buku Kas Umum.
- b. Buku kas pembantu kegiatan.
- c. Buku kas pembantu pajak.
- d. Buku bank.
- e. Bukti penerimaan lainnya yang sah.

### 2.3.7.2. Penatausahaan Pengeluaran

Penatausahaan pengeluaran wajib dilakukan oleh Bendahara Desa. Dokumen penatausahaan pengeluaran harus disesuaikan pada Peraturan Desa tentang APB Desa atau Peraturan Desa tentang Perubahan APB Desa melalui pengajuan Surat Permintaan Pembayaran (SPP). Pengajuan SPP tersebut harus disetujui oleh Kepala Desa melalui Pelaksana Teknis Pengelola Keuangan Desa (PTPKD) atau Bendahara Desa atau pembantu Bendahara Desa. Bendahara Desa wajib mempertanggungjawabkan penggunaan uang yang menjadi tanggung jawabnya melalui laporan pertanggungjawaban pengeluaran kepada Kepala Desa paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Dokumen yang digunakan Bendahara Desa dalam melaksanakan penatausahaan pengeluaran meliputi:

- a. Buku Kas Umum.
- b. Buku pembantu pajak.
- c. Buku bank.
- d. Buku kas pembantu kegiatan.

Penelitian yang terkait dengan penatausahaan menunjukkan administrator belum siap untuk mengoperasikan dana Desa (Pakdeewut, 2012); penatausahaan belum tertata dengan baik (Firmansyah dan Amin, 2013); pencatatan pembukuan keuangan hanya dikelola oleh Kepala Desa dan Bendahara Desa, terdapat beberapa format pembukuan yang tidak mengikuti petunjuk pembukuan dari ADD (Surya dkk, 2013); beberapa format pembukuan tidak mengikuti petunjuk sesuai dengan regulasi (Dewanti dkk, 2015); kurangnya akses dan kualitas sumber daya manusia yang jelek dalam mengelola administrasi keuangan Desa, rancangan format pembukuan tidak terlihat mudah bagi aparatur Desa untuk memahaminya (Husin, 2016); pemahaman terhadap Sistem Keuangan Desa (Siskeudes), prinsip-prinsip pengelolaan keuangan Desa, administrasi keuangan Desa (Yulianti dan Janie, 2017); pengelolaan administrasi keuangan kurang dilakukan secara baik (Kurniawan dan Yanuar, 2018).

### 2.3.8. Teori Pelaporan

Laporan didefinisikan sebagai dokumen yang berisi informasi terorganisasi dalam sebuah narasi, grafik atau bentuk tabular yang disusun atas dasar *ad hoc*, periodik, rutin atau ketika diperlukan. Laporan dapat merujuk pada periode tertentu, peristiwa, kejadian dan dapat dikomunikasikan atau disajikan dalam bentuk lisan atau tertulis (Glautier dkk 1997 dalam Talpas 2015). Laporan Desa adalah bentuk penyajian fakta tentang suatu keadaan atau kegiatan pembangunan yang dilakukan di Desa bersangkutan. Pada dasarnya, fakta yang disajikan itu berkenaan dengan tanggung jawab yang diberikan kepada organisasi Desa yang melaporkan.

Lingkup laporan Desa adalah pelaksanaan program dan pencapaian tugas-tugas utama Desa tersebut (Bastian, 2015:337). Laporan tugas utama Desa diperlukan oleh organisasi Desa untuk menilai hasil-hasil yang telah dicapai dan kemungkinan hasil-hasil yang akan dicapai di masa yang akan datang. Secara spesifik, tujuan khusus pelaporan Desa adalah menyediakan informasi yang relevan demi pengambilan keputusan dan menunjukkan akuntabilitas organisasi Desa atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya. Laporan Desa terdiri atas laporan per program dan laporan tahunan (Bastian, 2015:338-339).

Laporan Desa per program adalah laporan yang diterbitkan berdasarkan pelaksanaan program tertentu. Laporan per program:

- Harus dipandang sebagai bagian integral dari laporan organisasi Desa tahunan.
- Dapat disusun secara bulanan, triwulanan atau periode lain yang kurang dari setahun dan mencakup seluruh komponen laporan Desa sesuai standar pelaporan program yang berlaku.

Laporan Desa tahunan merupakan laporan perkembangan serta pencapaian pembangunan Desa yang berhasil diraih organisasi Desa dalam setahun. Data dan informasi yang akurat menjadi kunci penulisan laporan Desa. Isi dari laporan Desa tahunan tersebut mencakup laporan keuangan serta kinerja organisasi Desa selama satu tahun. Terdapat beberapa fungsi mendasar dari sebuah laporan Desa tahunan yang dibuat oleh masing-masing organisasi Desa, yaitu:

1. Sumber dokumentasi informasi organisasi Desa tentang apa yang telah dicapai selama setahun.
2. Sebagai alat promosi yang kreatif bagi organisasi Desa melalui integritas pelaporan.
3. Menambah daya tarik organisasi Desa di mata masyarakat.
4. Sebagai dokumen lengkap yang melaporkan secara mendetail kinerja organisasi Desa beserta kondisi keuangan dalam setahun.
5. Memberikan gambaran mengenai tugas, peran dan pekerjaan masing-masing bidang dalam struktur organisasi Desa.

### **2.3.9. Pelaporan**

Pelaporan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan selama satu periode tertentu sebagai bentuk pelaksanaan tanggung jawab (pertanggungjawaban) atas tugas dan wewenang yang diberikan. Laporan merupakan suatu bentuk penyajian data dan informasi mengenai sesuatu kegiatan atau keadaan yang berkenaan dengan adanya suatu tanggung jawab yang ditugaskan. Hakikat dari pelaporan adalah pengelolaan keuangan Desa dapat dipertanggungjawabkan dari berbagai aspek, baik

aspek hukum, administrasi maupun moral. Pelaporan sebagai salah satu alat pengendalian untuk:

- Mengetahui kemajuan pelaksanaan kegiatan; dan
- Mengevaluasi berbagai aspek (hambatan, masalah faktor-faktor berpengaruh, keberhasilan dan sebagainya) terkait pelaksanaan kegiatan.

Manfaat pelaporan keuangan bagi Desa, diantaranya:

1. Mengetahui tingkat efektifitas, efisiensi dan kemanfaatan pengelolaan sumber daya ekonomi oleh Desa dalam 1 (satu) tahun anggaran.
2. Nilai kekayaan bersih yang dimiliki Desa sampai dengan posisi terakhir periode pelaporan akan dapat diketahui secara akurat.
3. Sebagai alat evaluasi kinerja aparatur Desa utamanya Kepala Desa yang lebih informatif.
4. Sebagai sarana pengendalian terhadap kemungkinan terjadinya praktik penyalahgunaan atau penyimpangan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki Desa.
5. Sebagai wujud riil implementasi azas transparansi dan akuntabilitas yang diamanatkan peraturan perundangan yang dapat dijadikan model praktis bagi entitas lain.

Hal-hal penting atau prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pelaporan, antara lain:

- Menyajikan informasi data yang valid, akurat dan terkini.
- Sistematis (mengikuti kerangka pikir logis).
- Ringkas dan jelas.
- Tepat waktu sesuai kerangka waktu yang telah ditetapkan.

Dalam melaksanakan tugas, kewenangan, hak, dan kewajibannya, Kepala Desa wajib:

- a. Menyampaikan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (LPPD) setiap akhir tahun anggaran kepada Bupati atau Walikota.
- b. Menyampaikan laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa pada akhir masa jabatan kepada Bupati atau Walikota.
- c. Menyampaikan laporan keterangan penyelenggaraan pemerintahan Desa secara tertulis kepada BPD setiap akhir tahun anggaran.
- d. Memberikan dan atau menyebarkan informasi penyelenggaraan pemerintahan secara tertulis kepada masyarakat Desa setiap akhir tahun anggaran.

Dalam hal Kepala Desa tidak menyampaikan laporan tersebut, Bupati atau Walikota memberikan teguran tertulis dan tindakan administrasi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam hal Kepala Desa tidak menyampaikan laporan, BPD dapat memberikan teguran tertulis kepada Kepala

Desa. Kepala Desa menginformasikan secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat mengenai penyelenggaraan Pemerintahan Desa kepada masyarakat Desa.

### **2.3.9.1. Pelaporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa**

Berdasarkan Permendagri Nomor 35 Tahun 2007, Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (LPPD) akhir tahun anggaran adalah laporan penyelenggaraan pemerintahan Desa kepada Bupati atau Walikota sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi, meliputi laporan semua kegiatan Desa berdasarkan kewenangan Desa yang ada serta tugas-tugas dan keuangan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten atau Kota selama 1 (satu) tahun anggaran. Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa akhir masa jabatan Kepala Desa adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa kepada Bupati atau Walikota melalui Camat sebelum berakhirnya masa jabatan, meliputi laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa selama 6 (enam) tahun.

Laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa paling sedikit memuat:

- a. Pertanggungjawaban penyelenggaraan Pemerintahan Desa.
- b. Pertanggungjawaban pelaksanaan pembangunan.
- c. Pelaksanaan pembinaan kemasyarakatan.
- d. Pelaksanaan pemberdayaan masyarakat.

Laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa pada akhir masa jabatan paling sedikit memuat:

- a. Ringkasan laporan tahun-tahun sebelumnya.
- b. Rencana penyelenggaraan Pemerintahan Desa dalam jangka waktu untuk 5 (lima) bulan sisa masa jabatan.
- c. Hasil yang dicapai dan yang belum dicapai.
- d. Hal yang dianggap perlu perbaikan.

Kepala Desa wajib menginformasikan LPPD kepada masyarakat Desa. Penginformasian LPPD kepada masyarakat Desa adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa kepada masyarakat Desa tentang pelaksanaan Pemerintahan Desa melalui media atau pengumuman resmi dan secara lisan langsung kepada masyarakat dalam berbagai pertemuan masyarakat Desa, meliputi informasi pokok-pokok kegiatan. Penginformasian LPPD dilakukan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam setahun. Penginformasian LPPD sekurang-kurangnya memuat, antara lain:

- a. Penyelenggaraan Pemerintahan Desa.
- b. Pelaksanaan Peraturan Desa, Peraturan Kepala Desa, dan Keputusan Kepala Desa.
- c. Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban APB Desa.

d. Hal-hal lain yang dianggap perlu.

Ruang lingkup LPPD, meliputi:

- a. Urusan pemerintahan berdasarkan hak asal usul Desa.
- b. Urusan pemerintahan yang diserahkan Kabupaten atau Kota.
- c. Tugas pembantuan.
- d. Urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang-undangan diserahkan kepada Desa.

Muatan laporan Kepala Desa bidang urusan pemerintahan berdasarkan hak asal usul Desa, meliputi hak untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan asal usul, adat istiadat yang berlaku dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Muatan laporan Kepala Desa bidang urusan pemerintahan yang diserahkan Kabupaten atau Kota, meliputi:

- a. Bidang pertanian dan ketahanan pangan;
- b. Bidang pertambangan dan energi serta sumber daya mineral;
- c. Bidang kehutanan dan perkebunan;
- d. Bidang perindustrian dan perdagangan;
- e. Bidang koperasi dan usaha kecil dan menengah;
- f. Bidang penanaman modal;
- g. Bidang tenaga kerja dan transmigrasi;
- h. Bidang kesehatan;
- i. Bidang pendidikan dan kebudayaan;
- j. Bidang sosial;
- k. Bidang penataan ruang;
- l. Bidang pemukiman atau perumahan;
- m. Bidang pekerjaan umum;
- n. Bidang perhubungan;
- o. Bidang lingkungan hidup;
- p. Bidang politik dalam negeri dan administrasi publik;
- q. Bidang otonomi Desa;
- r. Bidang perimbangan keuangan;
- s. Bidang tugas pembantuan;
- t. Bidang pariwisata;
- u. Bidang pertanahan;
- v. Bidang kependudukan dan catatan sipil;
- w. Bidang kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat dan pemerintahan umum;
- x. Bidang perencanaan;
- y. Bidang penerangan atau informasi dan komunikasi;

- z. Bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
- aa. Bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera;
- bb. Bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- cc. Bidang statistik; dan
- dd. Bidang arsip dan perpustakaan.

Muatan laporan Kepala Desa bidang tugas pembantuan, meliputi:

- a. Tugas pembantuan yang diterima dari Pemerintah.
- b. Tugas pembantuan yang diterima dari Pemerintah Provinsi.
- c. Tugas pembantuan yang diterima dari Pemerintah Kabupaten atau Kota.

Muatan laporan Kepala Desa bidang urusan pemerintahan lainnya, meliputi urusan pemerintahan yang diserahkan kepada Desa berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Materi laporan Kepala Desa bidang urusan pemerintahan berdasarkan hak asal usul Desa, meliputi:

- a. Ringkasan rencana kerja perangkat Desa, kerangka ekonomi Desa, prioritas pembangunan Desa, rencana kerja, pendanaan dan kekayaan Desa.
- b. Penyelenggaraan urusan mencakup:
  - 1. Pelaksanaan kegiatan.
  - 2. Tingkat pencapaian.
  - 3. Satuan pelaksana kegiatan Desa.
  - 4. Data perangkat Desa.
  - 5. Alokasi dan realisasi anggaran.
  - 6. Sarana dan prasarana yang digunakan.
  - 7. Permasalahan dan penyelesaian.

Materi laporan Kepala Desa bidang urusan pemerintahan yang diserahkan Kabupaten atau Kota, meliputi:

- a. Pelaksanaan kegiatan.
- b. Tingkat pencapaian.
- c. Satuan pelaksana kegiatan Desa.
- d. Alokasi dan realisasi anggaran.
- e. Sarana dan prasarana yang digunakan.
- f. Permasalahan dan penyelesaian.

Berdasarkan Pasal 15 Permendagri Nomor 35 tahun 2007, materi laporan Kepala Desa bidang tugas pembantuan, meliputi:

- a. Dasar hukum.
- b. Instansi pemberi tugas pembantuan.
- c. Pelaksanaan kegiatan.
- d. Realisasi pelaksanaan program dan kegiatan.

- e. Sumber dan jumlah anggaran yang digunakan.
- f. Satuan pelaksana kegiatan Desa.
- g. Sarana dan prasarana.
- h. Permasalahan dan penyelesaian.

Materi laporan Kepala Desa bidang urusan pemerintahan lainnya, meliputi:

- a. Dasar hukum.
- b. Instansi pemberi tugas pembantuan.
- c. Pelaksana kegiatan.
- d. Realisasi pelaksanaan program dan kegiatan.
- e. Sumber dan jumlah anggaran yang digunakan.
- f. Satuan pelaksana kegiatan Desa.
- g. Sarana dan prasarana.
- h. Permasalahan dan penyelesaian.

Penyusunan laporan Kepala Desa meliputi LPPD akhir tahun anggaran dan LPPD akhir masa jabatan menganut prinsip transparansi dan akuntabilitas. Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa setiap akhir tahun anggaran disampaikan kepada Bupati atau Walikota melalui camat atau sebutan lain paling lambat 3 (tiga) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran. Laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa digunakan sebagai bahan evaluasi oleh Bupati atau Walikota untuk dasar pembinaan dan pengawasan.

Kepala Desa wajib menyampaikan laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa pada akhir masa jabatan kepada Bupati atau Walikota melalui camat atau sebutan lain. Laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa disampaikan dalam jangka waktu 5 (lima) bulan sebelum berakhirnya masa jabatan. Pelaksanaan atas rencana penyelenggaraan Pemerintahan Desa dilaporkan oleh Kepala Desa kepada Bupati atau Walikota dalam memori serah terima jabatan.

### **2.3.9.2. Pelaporan Keterangan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa**

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) akhir tahun anggaran Kepala Desa adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa kepada masyarakat Desa melalui BPD sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi, meliputi keterangan seluruh proses pelaksanaan peraturan-peraturan Desa termasuk APB Desa. Ruang lingkup LKPJ akhir tahun anggaran, meliputi:

- a. Urusan pemerintahan berdasarkan hak asal usul Desa.
- b. Urusan pemerintahan yang diserahkan Kabupaten/Kota.
- c. Tugas pembantuan.

- d. Urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang-undangan diserahkan kepada Desa.

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban akhir masa jabatan Kepala Desa adalah proses kegiatan pelaporan Kepala Desa melalui BPD sebelum berakhirnya masa jabatan, meliputi laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Ruang lingkup LKPJ akhir masa jabatan Kepala Desa, meliputi:

- a. Ringkasan laporan tahun-tahun sebelumnya.
- b. Laporan keterangan pertanggungjawaban sisa masa jabatan yang belum dilaporkan.
- c. Hasil yang dicapai.
- d. Hal-hal yang dianggap perlu untuk perbaikan.

Urusan berdasarkan hak asal usul Desa, urusan pemerintahan yang diserahkan Kabupaten atau Kota, tugas pembantuan, dan urusan pemerintahan lainnya muatan dan materinya sama dengan Laporan Pertanggungjawaban Pemerintahan Desa.

Penyusunan LKPJ Kepala Desa meliputi LKPJ akhir tahun anggaran dan LKPJ akhir masa jabatan menganut prinsip transparansi dan akuntabilitas. Apabila Kepala Desa berhenti sebelum akhir tahun anggaran, LKPJ Kepala Desa disampaikan oleh pejabat pengganti atau pelaksana tugas Kepala Desa. Materi LKPJ Kepala Desa disampaikan oleh pejabat pengganti atau pelaksana tugas Kepala Desa berdasarkan laporan dalam memori serah terima jabatan Kepala Desa yang diganti ditambah dengan sisa waktu sampai dengan akhir tahun anggaran yang bersangkutan. Laporan keterangan pertanggungjawaban Kepala Desa kepada BPD disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan sosial budaya masyarakat setempat. Materi dan mekanisme LKPJ Kepala Desa kepada BPD diatur dalam Peraturan Desa.

Laporan Kepala Desa menyampaikan laporan keterangan penyelenggaraan Pemerintahan Desa setiap akhir tahun anggaran kepada BPD secara tertulis paling lambat 3 (tiga) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran. Laporan keterangan penyelenggaraan Pemerintahan Desa paling sedikit memuat pelaksanaan peraturan Desa. Laporan keterangan pertanggungjawaban memuat materi:

- a. Dasar hukum.
- b. Kebijakan umum Pemerintah Desa.
- c. Rencana kegiatan atau program kerja selama melaksanakan tugas.
- d. Hasil yang dicapai.
- e. Dampak dari pelaksanaan kebijakan.
- f. Hambatan dan permasalahan dalam pelaksanaan.
- g. Upaya yang telah dilakukan dalam menangani hambatan dan masalah dalam pelaksanaan.

h. Jumlah dan sumber dana yang dipergunakan.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dapat menyelenggarakan rapat pleno khusus untuk mendengarkan LKPJ akhir tahun anggaran dan LKPJ akhir masa jabatan Kepala Desa. Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) disampaikan oleh Kepala Desa dalam rapat paripurna BPD. Berdasarkan hasil pembahasan, BPD menetapkan keputusan BPD. Keputusan BPD disampaikan paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah LKPJ diterima. Keputusan BPD tersebut disampaikan kepada Kepala Desa dalam rapat paripurna yang bersifat istimewa sebagai rekomendasi kepada Kepala Desa untuk perbaikan penyelenggaraan Pemerintahan Desa kedepan. Apabila LKPJ tersebut tidak ditanggapi dalam jangka waktu 30 (tiga puluh) hari setelah LKPJ diterima, maka dianggap tidak ada rekomendasi untuk penyempurnaan.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) melakukan evaluasi terhadap LKPJ Kepala Desa selambat-lambatnya 15 (lima belas) hari sejak diterimanya LKPJ. Hasil evaluasi LKPJ Kepala Desa dijadikan dasar untuk melakukan pengawasan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Hasil evaluasi dilaporkan kepada Bupati/Walikota melalui Camat selambat-lambatnya 15 (lima belas) hari sejak diterimanya LKPJ. Laporan keterangan penyelenggaraan Pemerintahan Desa digunakan oleh BPD dalam melaksanakan fungsi pengawasan kinerja Kepala Desa.

#### **2.3.9.3. Pelaporan Administrasi Keuangan Badan Permusyawaratan Desa**

Laporan keuangan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) adalah laporan administrasi keuangan BPD yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB) Desa setiap tahun yang disampaikan kepada Kepala Desa selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan Desa. Laporan administrasi keuangan BPD disampaikan secara tertulis.

#### **2.3.9.4. Pelaporan Dana Desa**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014, Kepala Desa menyampaikan laporan realisasi penggunaan Dana Desa setiap tahap kepada Bupati atau Walikota. Penyampaian laporan Kepala Desa kepada Bupati atau Walikota dikoordinasikan oleh camat setempat. Laporan realisasi penggunaan Dana Desa terdiri atas:

- a. Laporan realisasi penggunaan Dana Desa tahun anggaran sebelumnya; dan
- b. Laporan realisasi penggunaan Dana Desa tahap I.

Laporan realisasi penggunaan Dana Desa tahun anggaran sebelumnya disampaikan paling lambat minggu kedua bulan Februari tahun anggaran berjalan. Laporan realisasi penggunaan Dana Desa tahap I disampaikan paling lambat minggu

kedua bulan Juli tahun anggaran berjalan. Bupati atau Walikota dapat memfasilitasi percepatan penyampaian laporan realisasi penggunaan Dana Desa oleh Kepala Desa. Laporan realisasi penggunaan Dana Desa semester I menjadi persyaratan penyaluran Dana Desa dari RKUD ke RKD tahap II tahun anggaran berjalan. Laporan realisasi penggunaan Dana Desa semester II menjadi persyaratan penyaluran Dana Desa dari RKUD ke RKD tahap I tahun anggaran berikutnya. Bupati atau Walikota menyampaikan laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa kepada Menteri c.q. Direktur jenderal Perimbangan Keuangan dengan tembusan kepada Gubernur, Menteri Dalam Negeri, Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa terdiri atas:

- a. Laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa tahun anggaran sebelumnya. Laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan dana Desa disampaikan paling lambat minggu keempat bulan Februari tahun anggaran berjalan.
- b. Laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa tahap I. Laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan dana Desa disampaikan paling lambat minggu keempat bulan Juli tahun anggaran berjalan.

Laporan konsolidasi adalah laporan gabungan atau realisasi penyaluran dan penggunaan Dana Desa dari seluruh Desa yang ada di Kabupaten atau Kota. Penyampaian laporan konsolidasi dilakukan setiap tahun.

Dalam hal Kepala Desa tidak atau terlambat menyampaikan laporan tersebut, Bupati atau Walikota dapat menunda penyaluran Dana Desa sampai dengan disampaikannya laporan realisasi penggunaan Dana Desa. Dalam hal Bupati atau Walikota tidak atau terlambat menyampaikan laporan tersebut, Menteri dapat menunda penyaluran Dana Desa sampai dengan disampaikannya laporan konsolidasi realisasi penyaluran dan penggunaan Dana Desa tahun anggaran sebelumnya.

#### **2.3.9.5. Pelaporan Alokasi Dana Desa**

Pelaporan atas kegiatan-kegiatan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB) Desa yang dibiayai dari Alokasi Dana Desa (ADD) adalah sebagai berikut:

- a. Laporan berkala, yaitu laporan mengenai pelaksanaan penggunaan dana ADD dibuat secara rutin setiap bulannya. Adapun yang dimuat dalam laporan ini adalah realisasi penerimaan ADD dan realisasi belanja ADD.
- b. Laporan akhir dari penggunaan ADD mencakup perkembangan pelaksanaan dan penyerapan dana, masalah yang dihadapi dan rekomendasi penyelesaian hasil akhir penggunaan ADD.

Penyampaian laporan dilaksanakan melalui jalur struktural, yaitu dari tim pelaksana tingkat Desa dan diketahui Kepala Desa ke tim pendamping tingkat kecamatan secara bertahap. Tim pendamping tingkat kecamatan membuat laporan atau rekapan dari seluruh laporan tingkat Desa di wilayah secara bertahap melaporkan kepada Bupati cq tim fasilitas tingkat Kabupaten/Kota.

Penelitian terkait pelaporan Alokasi Dana Desa menunjukkan laporan APB Desa diselesaikan melebihi waktu yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (Sisianto, 2015), laporan pertanggungjawaban Desa belum mengikuti standar dan rawan manipulasi, (Hardiyani dkk, 2016),

#### **2.3.9.6. Pelaporan Pertanggungjawaban Bantuan Keuangan Desa**

Laporan pertanggungjawaban bantuan keuangan Desa disampaikan setelah pemohon menerima Bantuan Keuangan Desa selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan sejak diterimanya bantuan dimaksud kepada Gubernur Jawa Timur melalui Biro Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Laporan pertanggungjawaban bantuan wajib disusun oleh penerima bantuan berupa Laporan Manajerial yang mencakup:

- a. Nama Desa.
- b. Besar Bantuan Keuangan.
- c. Jenis Kegiatan Pembangunan.
- d. Dana yang sudah Dicairkan.
- e. Perkembangan Fisik.
- f. Foto Kegiatan Pembangunan Fisik 0% - 50% - 100%.

Penelitian terkait pelaporan pertanggungjawaban bantuan keuangan Desa menunjukkan pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan Desa masih kurang (Yulianti dan Janie, 2017), akuntabilitas pelaporan keuangan dan pertanggungjawaban kurang dilakukan secara baik (Kurniawan dan Yanuar, 2018)

#### **2.3.9.7. Pelaporan Realisasi Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa**

Kepala Desa menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APB Desa kepada Bupati atau Walikota berupa:

- a. Laporan semester pertama.
- b. Laporan semester akhir tahun.

Kepala Desa menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APB Desa kepada Bupati atau Walikota setiap semester tahun berjalan. Laporan untuk semester pertama disampaikan paling lambat pada akhir bulan Juli tahun berjalan. Laporan untuk semester kedua disampaikan paling lambat pada akhir bulan Januari tahun

berikutnya. Selain penyampaian laporan realisasi pelaksanaan APB Desa tersebut, Kepala Desa juga menyampaikan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa kepada Bupati atau Walikota setiap akhir tahun anggaran yang telah ditetapkan dengan peraturan Desa. Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa terdiri dari pendapatan, belanja dan pembiayaan. Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa ditetapkan dengan Peraturan Desa. Peraturan Desa tentang laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa tersebut dilampiri:

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

Laporan tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa kepada Bupati atau Walikota melalui camat atau sebutan lain setiap akhir tahun anggaran. Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa tersebut disampaikan paling lambat 1 (satu) bulan setelah akhir tahun anggaran berkenaan. Laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa diinformasikan kepada masyarakat secara tertulis dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat. Media informasi antara lain papan pengumuman, radio komunitas dan media informasi lainnya.

### **2.3.10. Pertanggungjawaban**

Pertanggungjawaban penyelenggaraan pemerintah Desa merupakan suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para pengguna.

#### **2.3.10.1. Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa**

Sekretaris Desa menyusun Rancangan Peraturan Desa (Raperdes) tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APB Desa dan Rancangan Keputusan Kepala Desa tentang Pertanggungjawaban Kepala Desa. Sekretaris Desa menyampaikan kepada Kepala Desa untuk dibahas bersama BPD. Berdasarkan persetujuan Kepala Desa dengan BPD tersebut, maka Rancangan Peraturan Desa tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APB Desa dapat ditetapkan menjadi Peraturan

Desa, Jangka waktu penyampaian dilakukan paling lambat 1 (satu) bulan setelah tahun anggaran berakhir.

### **2.3.10.2. Pertanggungjawaban Alokasi Dana Desa**

Pertanggungjawaban Alokasi Dana Desa (ADD) terintegrasi dengan pertanggungjawaban APB Desa, sehingga bentuk pertanggungjawabannya tercakup dalam pertanggungjawaban APB Desa.

### **2.3.11. Pembinaan dan Pengawasan**

Pembinaan adalah pemberian pedoman standar pelaksanaan, perencanaan, penelitian, pengembangan, bimbingan, pendidikan dan pelatihan, konsultasi, supervisi, monitoring, pengawasan umum dan evaluasi pelaksanaan penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Desa adalah suatu proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar Pemerintahan Desa dapat berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang telah ditetapkan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota, serta camat membina dan mengawasi penyelenggaraan Pemerintahan Desa.

Pemerintah dalam hal ini adalah menteri Dalam Negeri yang melakukan pembinaan umum penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Pemerintah Daerah Provinsi dalam hal ini adalah Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat. Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota dapat mendelegasikan pembinaan dan pengawasan kepada perangkat daerah. Pengawasan sangat penting dilakukan dengan tujuan: (1) mengusahakan supaya pelaksanaan rencana kegiatan berjalan sesuai dengan rencananya, (2) apabila terjadi penyimpangan, maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya, dan (3) dilakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan (Solekhan, 2014: 122).

Pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah meliputi:

- a. Memberikan pedoman dan standar pelaksanaan penyelenggaraan Pemerintahan Desa.
- b. Memberikan pedoman tentang dukungan pendanaan dari Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota kepada Desa.
- c. Memberikan penghargaan, pembimbingan, dan pembinaan kepada lembaga masyarakat Desa.
- d. Memberikan pedoman penyusunan perencanaan pembangunan partisipatif.
- e. Memberikan pedoman standar jabatan bagi perangkat Desa.

- f. Memberikan bimbingan, supervisi, dan konsultasi penyelenggaraan Pemerintahan Desa, BPD, dan lembaga kemasyarakatan.
- g. Memberikan penghargaan atas prestasi yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa, BPD dan lembaga kemasyarakatan Desa.
- h. Menetapkan bantuan keuangan langsung kepada Desa.
- i. Melakukan pendidikan dan pelatihan tertentu kepada aparatur Pemerintahan Desa dan BPD.
- j. Melakukan penelitian tentang penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Desa tertentu.
- k. Mendorong percepatan pembangunan perdesaan.
- l. Memfasilitasi dan melakukan penelitian dalam rangka penentuan kesatuan masyarakat hukum adat sebagai Desa.
- m. Menyusun dan memfasilitasi petunjuk teknis bagi BUM Desa dan lembaga kerja sama Desa.

Pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Provinsi meliputi:

- a. Melakukan pembinaan terhadap Kabupaten atau Kota dalam rangka penyusunan Peraturan Daerah Kabupaten atau Kota yang mengatur Desa.
- b. Melakukan pembinaan Kabupaten atau Kota dalam rangka pemberian alokasi Dana Desa.
- c. Melakukan pembinaan peningkatan kapasitas Kepala Desa dan perangkat Desa, BPD, dan lembaga kemasyarakatan.
- d. Melakukan pembinaan manajemen Pemerintahan Desa.
- e. Melakukan pembinaan upaya percepatan Pembangunan Desa melalui bantuan keuangan, bantuan pendampingan, dan bantuan teknis.
- f. Melakukan bimbingan teknis bidang tertentu yang tidak mungkin dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota.
- g. Melakukan inventarisasi kewenangan Provinsi yang dilaksanakan oleh Desa.
- h. Melakukan pembinaan dan pengawasan atas penetapan Rancangan APBD Kabupaten atau Kota dalam pembiayaan Desa.
- i. Melakukan pembinaan terhadap Kabupaten atau Kota dalam rangka penataan wilayah Desa.
- j. Membantu Pemerintah dalam rangka penentuan kesatuan masyarakat hukum adat sebagai Desa.
- k. Membina dan mengawasi penetapan pengaturan BUM Desa Kabupaten atau Kota dan lembaga kerja sama antar Desa.

Selain pembinaan tersebut, Pemerintah Provinsi juga wajib membina dan mengawasi pemberian dan penyaluran Dana Desa, Alokasi Dana Desa, dan Bagi Hasil Pajak dan Retribusi Daerah dari Kabupaten atau Kota kepada Desa.

Pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota meliputi:

- a. Memberikan pedoman pelaksanaan penugasan urusan Kabupaten atau Kota yang dilaksanakan oleh Desa.
- b. Memberikan pedoman penyusunan Peraturan Desa dan Peraturan Kepala Desa.
- c. Memberikan pedoman penyusunan perencanaan pembangunan partisipatif.
- d. Melakukan fasilitasi penyelenggaraan Pemerintahan Desa.
- e. Melakukan evaluasi dan pengawasan Peraturan Desa. Pengawasan adalah termasuk di dalamnya pembatalan Peraturan Desa.
- f. Menetapkan pembiayaan alokasi dana perimbangan untuk Desa.
- g. Mengawasi pengelolaan Keuangan Desa dan pendayagunaan Aset Desa.
- h. Melakukan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Desa.
- i. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi Pemerintah Desa, BPD, lembaga kemasyarakatan dan lembaga adat.
- j. Memberikan penghargaan atas prestasi yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa, BPD, lembaga kemasyarakatan, dan lembaga adat.
- k. Melakukan upaya percepatan pembangunan perdesaan.
- l. Melakukan upaya percepatan Pembangunan Desa melalui bantuan keuangan, bantuan pendampingan, dan bantuan teknis.
- m. Melakukan peningkatan kapasitas BUM Desa dan lembaga kerja sama antar Desa.
- n. Memberikan sanksi atas penyimpangan yang dilakukan oleh Kepala Desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selain pembinaan tersebut, Pemerintah Kabupaten atau Kota membina dan mengawasi pelaksanaan pengelolaan keuangan Desa.

Camat atau sebutan lain melakukan tugas pembinaan dan pengawasan Desa. Pembinaan dan pengawasan tersebut dilakukan melalui:

- a. Fasilitasi penyusunan Peraturan Desa dan Peraturan Kepala Desa.
- b. Fasilitasi administrasi tata Pemerintahan Desa.
- c. Fasilitasi pengelolaan keuangan Desa dan pendayagunaan aset Desa.
- d. Fasilitasi penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan.
- e. Fasilitasi pelaksanaan tugas Kepala Desa dan Perangkat Desa.
- f. Fasilitasi pelaksanaan pemilihan Kepala Desa.
- g. Fasilitasi pelaksanaan tugas dan fungsi BPD.

- h. Rekomendasi pengangkatan dan pemberhentian Perangkat Desa.
- i. Fasilitasi sinkronisasi perencanaan pembangunan daerah dengan pembangunan Desa.
- j. Fasilitasi penetapan lokasi pembangunan kawasan perdesaan.
- k. Fasilitasi penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
- l. Fasilitasi pelaksanaan tugas, fungsi, dan kewajiban lembaga kemasyarakatan.
- m. Fasilitasi penyusunan perencanaan pembangunan partisipatif.
- n. Fasilitasi kerja sama antar Desa dan kerja sama Desa dengan pihak ketiga.
- o. Fasilitasi penataan, pemanfaatan, dan pendayagunaan ruang Desa serta penetapan dan penegasan batas Desa.
- p. Fasilitasi penyusunan program dan pelaksanaan pemberdayaan masyarakat Desa.
- q. Koordinasi pendampingan Desa di wilayahnya.
- r. Koordinasi pelaksanaan pembangunan kawasan perdesaan di wilayahnya.

Pembinaan dan pengawasan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa oleh camat atau sebutan lain meliputi:

- a. Melakukan pembinaan dan pengawasan tertib administrasi Pemerintahan Desa.
- b. Memberikan bimbingan, supervisi, fasilitasi, dan konsultasi pelaksanaan administrasi Desa.
- c. Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap Kepala Desa.
- d. Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap perangkat Desa.
- e. Melakukan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan Desa di tingkat kecamatan.
- f. Melaporkan pelaksanaan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Desa di tingkat kecamatan kepada Bupati atau Walikota.

Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Desa meliputi:

- a. Administrasi Pemerintahan Desa.
- b. Urusan Pemerintahan Desa.

Pengawasan administrasi Pemerintahan Desa dilakukan terhadap:

- 1. Kebijakan Desa.
- 2. Kelembagaan Desa.
- 3. Keuangan Desa.
- 4. Kekayaan Desa.

Pengawasan urusan Pemerintahan Desa dilakukan terhadap:

- 1. Urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal usul Desa.
- 2. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Kabupaten/Kota yang diserahkan pengaturannya kepada Desa.
- 3. Tugas pembantuan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota.

#### 4. Urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang-undangan diserahkan kepada Desa

Pengawasan tersebut dilaksanakan oleh Pejabat Pengawas Pemerintah pada Inspektorat Kabupaten atau Kota. Pengawasan tersebut dikoordinasikan oleh Inspektur Kabupaten atau Kota. Pengawasan penyelenggaraan Pemerintah Desa oleh Pejabat Pengawas Pemerintah dilakukan melalui kegiatan pemeriksaan, monitoring, dan evaluasi. Kegiatan pemeriksaan, monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala dan komprehensif terhadap administrasi Pemerintahan Desa dan urusan Pemerintahan Desa. Pemeriksaan Pejabat Pengawas Pemerintah dituangkan dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Hasil pemeriksaan Pejabat Pengawas pemerintah ditindaklanjuti oleh Pemerintah Desa sesuai rekomendasi. Wakil Bupati atau Wakil Walikota bertanggung jawab mengoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan tersebut. Pemerintah Desa yang tidak menindaklanjuti rekomendasi Pejabat Pengawas Pemerintah tersebut dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Inspektur Kabupaten atau Kota melakukan pemantauan dan pemutakhiran atas pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan. Hasil pemantauan dan pemutakhiran atas pelaksanaan tindak lanjut tersebut disampaikan kepada Bupati atau Walikota.

#### **2.3.12. Pemantauan dan Evaluasi Keuangan Dana Desa**

Pemantauan dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Pemantauan akan memberikan informasi tentang status dan kecenderungan bahwa pengukuran dan evaluasi yang diselesaikan berulang dari waktu ke waktu. Pemantauan umumnya dilakukan untuk tujuan tertentu dan untuk memeriksa terhadap proses berikut objek atau untuk mengevaluasi kondisi atau kemajuan menuju tujuan hasil manajemen atau efek tindakan dari beberapa jenis antara lain tindakan untuk mempertahankan manajemen yang sedang berjalan. Pemantauan mencakup hal-hal sebagai berikut: (a) penelusuran pelaksanaan kegiatan dan keluarannya, (b) pelaporan tentang kemajuan (c) identifikasi masalah-masalah pengelolaan dan pelaksanaan. Rencana pemantauan mencakup langkah-langkah sebagai berikut: 1. Tentukan kegiatan dan keluaran utama yang harus dipantau, 2. Tentukan pihak mana yang akan melakukan pemantauan dan kapan, 3. Tentukan siapa saja yang akan menerima laporan hasil pemantauan. (Sumodiningrat dan Wualndari, 2016:130-133). Hasil pemantauan digunakan untuk melaksanakan

evaluasi. Periode pemantauan dan evaluasi capaian kinerja disesuaikan dengan tingkat unit organisasi (Moeheriono, 2012:143).

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus (Moeheriono, 2012:144). Evaluasi mencakup hal-hal sebagai berikut: 1. Penilaian atas dampak kolektif, baik positif maupun negatif dari semua atau sebagian besar kegiatan yang telah dilakukan pada alokasi dan atau kelompok sasaran yang berbeda-beda, 2. Deskripsi keluaran dan hasil atau manfaat sebagaimana dilihat dari sudut pandang penerima manfaat. Evaluasi yang umum ada dua jenis, yaitu (1) Evaluasi proses. Evaluasi proses dilakukan pada waktu program atau kegiatan berjalan dengan tujuan untuk memperbaiki pelaksanaan. Jenis evaluasi proses berfokus pada apa yang telah dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang menjadi penerima manfaat serta apa respon mereka terhadap kegiatan program. Jenis evaluasi ini didasarkan pada laporan-laporan monitoring dan penelaahan atas dokumen-dokumen program, wawancara serta kunjungan lapangan. (2) Evaluasi dampak. Evaluasi dampak dilakukan pada saat program atau kegiatan sudah berakhir dengan tujuan untuk mengukur dampak serta menghimpun pelajaran atau pengalaman yang berguna. Jenis evaluasi ini berusaha mengungkapkan siapa sebenarnya yang memperoleh manfaat dari program dan berapa besar manfaatnya (Sumodiningrat dan Wualndari, 2016:135-136). Langkah-langkah melakukan evaluasi adalah sebagai berikut: 1. Melalui penyusunan rencana kerja, 2. Pilihlah pihak pelaksana evaluasi yang independen dan objektif, 3. Bahaslah laporan hasil evaluasi dengan pihak pelaksana evaluasi (Sumodiningrat dan Wualndari, 2016:137).

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 49/PMK.07/2016, Pemerintah melakukan pemantauan dan evaluasi atas pengalokasian, penyaluran, penggunaan dan pelaporan Dana Desa. Pemantauan dilakukan terhadap:

- a. Penerbitan peraturan Bupati/Walikota mengenai tata cara pembagian dan penetapan besaran Dana Desa.
- b. Penyaluran Dana Desa dari RKUD ke Rekening Kas Desa (RKD).
- c. Penyampaian laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa.
- d. Sisa Dana Desa di RKUD. Sisa Dana Desa adalah Dana Desa yang disalurkan oleh Pemerintah kepada kabupaten atau kota yang tidak habis disalurkan ke Desa

sampai akhir tahun anggaran atau Dana Desa yang disalurkan oleh kabupaten atau kota kepada Desa yang tidak habis digunakan oleh Desa sampai akhir tahun anggaran dan menjadi bagian dari sisa lebih perhitungan anggaran APB Desa.

Evaluasi dilakukan terhadap: (a) penghitungan pembagian besaran Dana Desa setiap Desa oleh kabupaten atau kota; dan (b) realisasi penggunaan Dana Desa. Hasil pemantauan dan evaluasi menjadi dasar penyempurnaan kebijakan dan perbaikan pengelolaan Dana Desa. Pemantauan terhadap penerbitan peraturan bupati atau walikota mengenai tata cara pembagian dan penetapan besaran Dana Desa dilakukan untuk menghindari penundaan penyaluran Dana Desa setiap Desa untuk tahap I. Dalam hal terdapat keterlambatan penetapan peraturan bupati atau walikota, Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan meminta bupati atau walikota untuk melakukan percepatan penetapan peraturan dimaksud. Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan dapat memfasilitasi percepatan penetapan peraturan bupati atau walikota mengenai tata cara pembagian dan penetapan Dana Desa setiap Desa.

Pemantauan terhadap penyaluran Dana Desa dari RKUD ke RKD dilaksanakan untuk memastikan penyaluran telah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan dapat meminta laporan realisasi penyaluran Dana Desa dari RKUD ke RKD kepada bupati atau walikota. Dalam hal berdasarkan hasil pemantauan terdapat penyaluran Dana Desa dari RKUD ke RKD yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan memberikan teguran kepada bupati atau walikota. Ketidaksesuaian penyaluran Dana Desa dapat berupa:

- a. Keterlambatan penyaluran; dan atau
- b. Ketidaktepatan jumlah penyaluran.

Dana Desa yang terlambat disalurkan dan atau tidak tepat jumlah penyalurannya harus disalurkan dari RKUD ke RKD oleh bupati atau walikota paling lambat 7 (tujuh) hari kerja setelah menerima teguran dari Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan.

Pemantauan terhadap penyampaian laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa dilakukan untuk menghindari penundaan penyaluran Dana Desa tahun anggaran berikutnya. Dalam hal bupati atau walikota terlambat dan atau tidak menyampaikan laporan, Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan dapat meminta kepada bupati atau walikota untuk melakukan percepatan penyampaian laporan dimaksud. Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan dapat memfasilitasi percepatan penyampaian laporan realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa.

Pemantauan sisa dana Desa di RKUD dilakukan untuk mengetahui besaran Dana Desa yang belum disalurkan dari RKUD ke RKD tahun anggaran sebelumnya. Sisa Dana Desa di RKUD dapat terjadi karena penundaan penyaluran Dana Desa akibat Desa yang tidak memenuhi persyaratan penyaluran. Sisa Dana Desa di RKUD dianggarkan kembali oleh bupati atau walikota dalam rancangan APBD tahun anggaran berikutnya atau ditetapkan dalam Peraturan Kepala Daerah mengenai perubahan penjabaran APBD sebagai dasar penyaluran kembali Dana Desa dari RKUD ke RKD. Dalam hal rancangan APBD tahun anggaran berikutnya telah ditetapkan, Sisa Dana Desa tersebut dapat disalurkan mendahului penetapan peraturan daerah tentang perubahan APBD dengan cara menetapkan peraturan bupati atau walikota tentang perubahan penjabaran APBD dan memberitahukan kepada pimpinan DPRD untuk selanjutnya ditampung dalam peraturan daerah tentang perubahan APBD atau dicantumkan dalam Laporan Realisasi Anggaran bagi Pemerintah Daerah yang tidak melakukan perubahan APBD. Dalam hal sisa Dana Desa di RKUD terjadi karena bupati atau walikota belum menerima laporan realisasi penggunaan Dana Desa tahap I, Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan meminta kepada bupati atau walikota untuk memfasilitasi percepatan penyampaian laporan dimaksud. Dalam hal sisa Dana Desa di RKUD terjadi karena perbedaan jumlah Desa, bupati atau walikota menyampaikan pemberitahuan kelebihan salur Dana Desa dari RKUN ke RKUD kepada menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan.

Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan melakukan evaluasi atas tata cara pembagian dan penetapan alokasi Dana Desa setiap Desa, pelaksanaan, penyaluran, dan penggunaan Dana Desa. Evaluasi tersebut dilakukan terhadap:

- a. Tata cara penghitungan pembagian besaran Dana Desa setiap Desa oleh kabupaten atau kota; dan
- b. Realisasi penyaluran dan konsolidasi penggunaan Dana Desa.

Evaluasi terhadap penghitungan pembagian besaran Dana Desa setiap Desa oleh kabupaten atau kota dilakukan untuk memastikan pembagian Dana Desa setiap Desa dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam hal terdapat ketidaksesuaian penghitungan pembagian dan penetapan rincian Dana Desa setiap Desa oleh kabupaten atau kota, Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan meminta bupati atau walikota untuk melakukan perubahan peraturan bupati atau walikota mengenai tata cara pembagian dan penetapan rincian Dana Desa setiap Desa. Perubahan peraturan bupati atau walikota disampaikan kepada Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan. Perubahan peraturan bupati atau walikota menjadi persyaratan penyaluran Dana Desa tahap berikutnya. Evaluasi terhadap realisasi penggunaan Dana Desa dilakukan untuk mengetahui besaran

realisasi penggunaan Dana Desa. Dalam hal realisasi penyaluran Dana Desa kurang dari 50% dan penggunaan Dana Desa kurang dari 50% (lima puluh per seratus), Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan dapat meminta konfirmasi dan klarifikasi kepada bupati atau walikota.

Bupati atau Walikota melakukan pemantauan dan evaluasi atas sisa Dana Desa di RKD. Dalam hal berdasarkan pemantauan dan evaluasi atas sisa Dana Desa di RKD ditemukan sisa Dana Desa di RKD lebih dari 30% (tiga puluh per seratus), bupati atau walikota:

- a. Meminta penjelasan kepada kepala Desa mengenai sisa Dana Desa di RKD tersebut; dan atau
- b. Meminta aparat pengawas fungsional daerah untuk melakukan pemeriksaan.

Sisa Dana Desa lebih dari 30% (tiga puluh persen) dihitung dari Dana Desa yang diterima Desa pada tahun anggaran berkenaan ditambah dengan sisa Dana Desa tahun anggaran sebelumnya. Kepala Desa wajib menganggarkan kembali sisa Dana Desa dalam rancangan APB Desa tahun anggaran berikutnya sebagai dasar penggunaan sisa Dana Desa tersebut. Dalam hal rancangan APB Desa tahun anggaran berikutnya telah ditetapkan, sisa Dana Desa tersebut dapat digunakan mendahului penetapan Peraturan Desa tentang Perubahan APB Desa dengan cara menetapkan Peraturan Kepala Desa tentang perubahan penjabaran APB Desa dan memberitahukan kepada BPD untuk selanjutnya ditampung dalam Peraturan Desa tentang perubahan APB Desa atau dicantumkan dalam Laporan Realisasi Anggaran bagi Pemerintah Desa yang tidak melakukan perubahan APB Desa.

Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan mengenakan sanksi administratif dengan menunda penyaluran Dana Alokasi Umum (DAU) dan atau Dana Bagi Hasil (DBH) kabupaten atau kota dalam hal bupati atau walikota tidak menyalurkan Dana Desa sesuai ketentuan, terlambat menyalurkan dan atau tidak tepat jumlah menyalurkan. Besaran penundaan DAU dan atau DBH sebesar selisih kewajiban Dana Desa yang harus disalurkan ke Desa. Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan mengenakan sanksi administratif dengan menunda penyaluran Dana Desa:

- a. Tahap I dalam hal Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan belum menerima dokumen.
- b. Tahap II, dalam hal Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan belum menerima dokumen.
- c. Dalam hal Menteri c.q. Direktur Jenderal perimbangan Keuangan belum menerima perubahan peraturan bupati atau walikota mengenai penghitungan pembagian besaran Dana Desa setiap Desa sebagai akibat dari ketidaksesuaian penghitungan pembagian rincian Dana Desa setiap Desa.

Dalam hal penundaan penyaluran Dana Desa berlangsung sampai dengan berakhirnya tahun anggaran, Dana Desa yang ditunda penyalurannya tersebut menjadi sisa Dana Desa di RKUN. Sisa Dana Desa di RKUN tidak dapat disalurkan kembali pada tahun anggaran berikutnya.

Bupati atau walikota menunda penyaluran Dana Desa, dalam hal:

- a. Bupati atau Walikota belum menerima dokumen.
- b. Terdapat sisa Dana Desa di RKD tahun anggaran sebelumnya lebih dari 30% (tiga puluh persen); dan atau
- c. Terdapat usulan dari aparat pengawas fungsional daerah.

Penundaan penyaluran Dana Desa sebagaimana huruf b dilakukan terhadap penyaluran Dana Desa tahap I tahun anggaran berjalan sebesar sisa Dana Desa di RKD tahun anggaran sebelumnya. Dalam hal sisa Dana Desa di RKD tahun anggaran sebelumnya lebih besar dari jumlah Dana Desa yang akan disalurkan pada tahap I, penyaluran Dana Desa tahap I tidak dilakukan. Penundaan penyaluran Dana Desa dilakukan sampai dengan sisa Dana Desa di RKD tahun anggaran sebelumnya telah direalisasikan penggunaannya sehingga sisa Dana Desa di RKD menjadi paling tinggi sebesar 30% (tiga puluh persen) dari anggaran Dana Desa tahun anggaran sebelumnya. Dalam hal sampai bulan Juli tahun anggaran berjalan sisa Dana Desa di RKD tahun anggaran sebelumnya masih lebih besar dari 30% (tiga puluh persen), penyaluran Dana Desa yang ditunda disalurkan bersamaan dengan penyaluran Dana Desa tahap II.

Bupati atau Walikota menyalurkan kembali Dana Desa yang ditunda dalam hal:

- a. Dokumen telah diterima; dan
- b. Terdapat usulan dari aparat pengawas fungsional daerah.

Dalam hal penundaan penyaluran Dana Desa berlangsung sampai dengan bulan November tahun anggaran berjalan, Dana Desa tidak dapat disalurkan lagi ke RKD dan menjadi sisa Dana Desa di RKUD. Bupati atau Walikota melaporkan sisa Dana Desa di RKUD kepada Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan ke RKD dan menjadi sisa Dana Desa di RKUD. Bupati atau Walikota memberitahukan kepada kepala Desa yang bersangkutan mengenai Dana Desa yang ditunda penyalurannya selambat-lambatnya akhir bulan November tahun anggaran berjalan dan agar dianggarkan kembali dalam rancangan APB Desa tahun anggaran berikutnya. Bupati atau Walikota menganggarkan kembali sisa Dana Desa di RKUD dalam rancangan APBD tahun anggaran berikutnya sebagai dasar penyaluran kembali Dana Desa dari RKUD ke RKD. Dalam hal rancangan APBD tahun berikutnya telah ditetapkan, sisa Dana Desa di RKUD tersebut dapat disalurkan mendahului penetapan Peraturan Daerah tentang perubahan APBD dengan cara

menetapkan Peraturan Kepala Daerah tentang perubahan penjabaran APBD dan memberitahukan kepada pimpinan DPRD. Dalam hal sisa Dana Desa di RKUD belum disalurkan dari RKUD ke RKD sampai dengan akhir bulan Februari tahun anggaran berjalan, akan diperhitungkan sebagai pengurang dalam penyaluran Dana Desa tahap I dari RKUN ke RKUD tahun anggaran berjalan. Dalam hal Desa telah memenuhi persyaratan penyaluran sebelum minggu ketiga bulan Agustus tahun anggaran berjalan, bupati atau walikota menyampaikan permintaan penyaluran sisa Dana Desa tahap I yang belum disalurkan dari RKUN ke RKUD kepada Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan paling lambat akhir bulan Agustus tahun anggaran berjalan. Berdasarkan permintaan penyaluran sisa Dana Desa dari bupati atau walikota, Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan menyalurkan Dana Desa tahap I yang belum disalurkan dari RKUN ke RKUD paling lambat minggu kedua bulan September tahun anggaran berjalan. Dalam hal bupati atau walikota tidak menyampaikan permintaan penyaluran Dana Desa, Dana Desa tahap I yang belum disalurkan dari RKUN ke RKUD tahun anggaran berjalan menjadi sisa Anggaran Lebih pada RKUN.

Bupati atau Walikota melakukan pemotongan penyaluran Dana Desa dalam hal setelah dikenakan sanksi penundaan penyaluran Dana Desa, masih terdapat sisa Dana Desa lebih dari 30% (tiga puluh persen). Pemotongan penyaluran Dana Desa dilakukan pada penyaluran Dana Desa tahun anggaran berikutnya. Bupati atau walikota melaporkan pemotongan penyaluran Dana Desa kepada Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan. Menteri c.q. Direktur Jenderal Perimbangan keuangan melakukan pemotongan penyaluran Dana Desa dalam hal terdapat:

- a. Pemberitahuan perbedaan jumlah Desa dari bupati atau walikota;
- b. Laporan penundaan penyaluran Dana Desa dari bupati atau walikota; dan atau
- c. Laporan pemotongan penyaluran Dana Desa dari bupati atau walikota.

Pemotongan dilakukan sebesar kelebihan salur Dana Desa pada tahun anggaran. Sisa Dana Desa digunakan untuk menutup kekurangan penyaluran Dana Desa yang diakibatkan pemotongan.

## **2.4. Kinerja**

### **2.4.1. Teori Kinerja**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Mahsun, 2013:25; Moehariono, 2012:95). Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangannya dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Robbins, 2003 dalam Moeherioni, 2012:95; Gibson, 1997 dalam Mahsun, 2013:25). Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi sebagai berikut (Moeheriono, 2012:98):

1. Kinerja Operasional. Kinerja ini berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh organisasi, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
2. Kinerja Administratif. Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja Strategik. Kinerja ini berkaitan atas kinerja organisasi dievaluasi ketepatan organisasi dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi organisasi khususnya secara strategi organisasi dalam menjalankan visi dan misinya.

Kinerja organisasi Pemerintah Desa memiliki arti yang sangat penting bukan saja bagi masyarakat Desa, tetapi juga penting bagi organisasi Pemerintah Desa tersebut. Arti penting kinerja organisasi Pemerintah Desa adalah sebagai berikut (Soleh dan Suripto, 2011:5-7):

1. Sebagai umpan balik bagi Kepala Desa untuk memperbaiki kinerja Pemerintah Desa dimasa yang akan datang.
2. Untuk mencapai visi Kepala Desa serta mengidentifikasi berbagai faktor penyebab keberhasilan dan kekurangan keberhasilan.
3. Untuk membangkitkan motivasi kerja Kepala Desa dan aparaturnya agar bekerja lebih produktif.
4. Untuk merumuskan kembali kebijakan, program dan kegiatan yang dinilai lebih efektif berikut penganggarannya serta metode atau teknik pelaksanaan yang lebih efisien dalam proses pencapaian visi.
5. Menginformasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan secara jujur serta menjelaskan berbagai faktor kegagalannya kepada masyarakat Desa dan kepada pemerintah tingkat di atasnya.

6. Meningkatkan derajat kepercayaan kepada masyarakat bahwa dana Desa yang dipercayakan kepadanya telah dipergunakan sesuai amanat yang diberikan.
7. Untuk menentukan pilihan dalam pemilihan Kepala Desa di masa yang akan datang.
8. Sebagai bahan untuk melakukan pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintah Desa khususnya berkenaan dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat Desa.
9. Sebagai bahan untuk menagih atas janji-jani Kepala Desa pada saat kampanye pemilihan Kepala Desa.
10. Sebagai bahan pertimbangan untuk menyampaikan aspirasi dalam proses perencanaan pembangunan Desa.

Dilihat dari obyek apa yang dikerjakan dan siapa yang bertanggungjawab mengerjakannya, kinerja Pemerintah Desa dapat dibagi atas (Soleh dan Suripto, 2017:10):

1. Kinerja Kebijakan. Kinerja kebijakan menjadi tanggung jawab Kepala Desa dan BPD karena kedua institusi inilah adalah pihak yang menentukan dan mengambil kebijakan Desa. Jika suatu kebijakan sudah benar, maka persoalannya tinggal bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan juga dengan benar, sebab kebijakan yang benar dengan implementasi yang salah juga tidak akan memecahkan masalah, bahkan akan melahirkan masalah yang baru yang tidak kita perkirakan sebelumnya.
2. Kinerja Program. Kinerja program menjadi tanggung jawab dari para Kepala Urusan. Sebagaimana diketahui bahwa program pada dasarnya merupakan instrumen dari kebijakan. Oleh karenanya, program yang disusun untuk melaksanakan suatu kebijakan haruslah program yang sudah diperhitungkan secara matang sehingga dengan dilaksanakan program tersebut, tujuan dan sasaran kebijakan akan dapat dicapai secara ekonomis, efisien dan efektif.
3. Kinerja Kegiatan. Kinerja kegiatan menjadi tanggung jawab dari para pelaksana teknis kegiatan. Pelaksanaan dari sejumlah kegiatan harus memberikan kontribusi atas terlaksana tidaknya suatu program. Jika terdapat suatu kegiatan yang tidak relevan dan tidak atau hanya memberikan sedikit kontribusi terhadap terlaksananya suatu program, maka kegiatan tersebut perlu diubah atau diganti dengan kegiatan lain yang lebih relevan dan memberikan kontribusi lebih besar terhadap berhasil tidaknya pelaksanaan program.

Terdapat beberapa dimensi yang memperoleh perhatian dalam menilai kinerja Pemerintah Desa yaitu (Soleh dan Suripto, 2011:12-16):

1. Dimensi keuangan. Dimensi ini meliputi kemampuan Pemerintah Desa dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi Desa, peningkatan pendapatan Desa dan peningkatan pendapatan masyarakat Desa.

2. Dimensi kepuasan masyarakat Desa. Masyarakat Desa adalah pemilik kedaulatan, sementara Pemerintah Desa adalah pihak yang dipilih dan dipercaya untuk melaksanakan kedaulatan melalui mekanisme pemilihan Kepala Desa. Keprimaan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat Desa adalah ukuran yang harus dijadikan pegangan bagi Pemerintah Desa untuk menguji tingkat kepuasan masyarakat Desa.
3. Dimensi operasi kegiatan. Informasi operasional kegiatan secara internal sangat diperlukan oleh Pemerintah Desa untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan sudah sejalan dan seirama yang secara keseluruhan berfokus pada upaya pencapaian visi dan misi Kepala Desa yang tercantum dalam dokumen perencanaan Desa. Berdasarkan informasi operasi kegiatan dapat diidentifikasi kegiatan mana yang menambah nilai pelayanan dan kegiatan mana yang tidak menambah nilai produk atau pelayanan.
4. Dimensi kepuasan para aparatur Desa. Aparatur Desa adalah aset terpenting yang dimiliki oleh Pemerintah Desa. Aset ini tidak dinilai berdasarkan jumlahnya, tetapi harus dinilai berdasarkan kualitasnya.
5. Dimensi kepuasan para pemangku kepentingan. Kinerja Pemerintah Desa sering diukur berdasarkan sudut pandang dan kepentingan para pihak yang menjadi pemangku kepentingan. Atas dasar hal tersebut, informasi kinerja Pemerintah Desa perlu didesain dan disusun berdasarkan kebutuhan dari para pemangku kepentingan. Dengan demikian, para pemangku kepentingan bahkan masyarakat luas akan memperoleh gambaran kinerja Pemerintah Desa sesuai dengan sudut pandang dan kepentingan mereka masing-masing.
6. Dimensi waktu. Ukuran waktu merupakan hal yang tidak boleh dilupakan oleh Pemerintah Desa dalam mendesain pengukuran kinerja. Informasi kinerja yang disajikan bukan saja harus andal secara material, tetapi juga lengkap dan disampaikan tepat pada waktunya. Informasi kinerja yang andal dan lengkap akan kehilangan maknanya jika disampaikan tidak tepat waktu.

Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan pencapaian produktivitas suatu hasil dimana sumber-sumber daya pada lingkungan tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan mutu dan standar yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran, tingkat kompetensi, keadaan lingkungan dan faktor lainnya seperti nilai, budaya, kesukaan, imbalan dan pengakuan. Oleh karena itu, perbaikan atau peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan dengan dua jenis intervensi. Pertama, intervensi melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang ditujukan kepada perbaikan

kinerja karena kurangnya kemampuan atau kompetensi yang rendah (Moeherioni, 2012:126).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Armstrong dan Baron, 1998:16 dalam Wibowo, 2013:100), yaitu sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja tidak selalu berjalan mulus seperti diharapkan, dalam perjalanannya sering timbul masalah. Masalah yang berkaitan dengan kinerja dapat berupa (Wibowo, 2013:222-223):

- a. Kemampuan. Masalah kemampuan adalah ketidakmampuan melakukan pekerjaan sesuai perintah, mungkin sebagai akibat kesalahan dalam seleksi atau kurangnya pengalaman.
- b. Pelatihan. Pelatihan merupakan solusi atas kekurangan keterampilan atau informasi yang diperlukan yang mencegah pekerja mencapai standar kinerja.
- c. Motivasi. Masalah motivasi merupakan suatu penurunan efektifitas karena kurangnya dorongan atau kebosanan atau stress sebagai akibat terlalu besarnya tantangan.
- d. Gangguan. Masalah gangguan adalah ketidakmampuan berkonsentrasi dan menjadi efektif dalam bekerja, mungkin karena masalah pribadi yang memerlukan perhatian individu.
- e. Pengasingan. Suatu penolakan atas perasaan tidak dilibatkan dalam pekerjaan atau organisasi menimbulkan perasaan diasingkan sehingga mengakibatkan frustrasi jangka panjang.

#### **2.4.2. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2013:229). Pengukuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan

pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2012: 96). Pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Mahsun, 2013:26). Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Moeheriono, 2012:97):

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci.
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Manfaat dan pengukuran kinerja bagi organisasi publik adalah sebagai berikut (Moeheriono, 2012:72):

- a. Pengukuran kinerja membantu pimpinan instansi pemerintah dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai.
- b. Memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan di dalam proses evaluasi dan perumusan tindak lanjut dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.
- c. Menjadi alat komunikasi pimpinan, organisasi, pegawai dan pemangku kepentingan eksternal.
- d. Menggerakkan organisasi kearah yang positif.
- e. Mengidentifikasi kualitas pelayanan instansi pemerintah.

Ruang lingkup pengukuran kinerja antara lain meliputi (Moeheriono, 2012:73):

- a. Kebijakan, untuk membantu dalam pembuatan dan penerapan kebijakan.

- b. Perencanaan dan penganggaran, untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana.
- c. Kualitas, untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi.
- d. Kehematan, untuk mengkaji pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya.
- e. Keadilan, untuk menyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat.
- f. Pertanggungjawaban, untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut (Wibowo, 2013:230):

- 1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
- 2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
- 3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
- 4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
- 5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
- 6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
- 7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai (Mahsun, 2013:35):

- 1. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
- 2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
- 3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.
- 4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
- 5. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif.
- 6. Mengutamakan alokasi sumber daya.
- 7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.

Pengukuran kinerja sering kali tidak mudah karena menghadapi berbagai masalah. Masalah yang dapat timbul dalam pengukuran adalah (Wibowo, 2013:231-232):

- 1. Terdapatnya banyak ukuran;
- 2. Pengukuran tidak ada hubungannya dengan strategi;
- 3. Pengukuran bersifat bias terhadap hasil dan memberitahu bagaimana hasil dicapai dan bagaimana sampai ke sana;
- 4. Sistem penghargaan tidak sejajar dengan ukuran kinerja; dan
- 5. Pengukuran tidak mendukung struktur manajemen berdasar tim.

Terdapat 3 (tiga) dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektifitas organisasi, yaitu sebagai berikut (Armstrong dan Baron, 1998:270 dalam Wibowo, 2013:232):

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- c. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998:272) dalam Wibowo (2013:233) adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis;
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan;
- c. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka;
- d. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran;
- e. Dapat diverifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan mengkonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi;
- f. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan dana;
- g. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan;
- h. Bersifat komprehensif mencakup semua aspek kinerja sehingga keluaran ukuran tersedia.

Dengan demikian, sebagai pedoman untuk mendefinisikan ukuran kinerja adalah sebagai berikut (Armstrong dan Baron, 1998:282 dalam Wibowo, 2013:234):

- a. Ukuran harus berhubungan dengan hasil dan perilaku yang dapat diamati.
- b. Hasilnya harus dalam jangkauan pengawasan tim atau individu dan berdasarkan target yang disepakati.
- c. Kompetensi yang merupakan persyaratan perilaku harus didefinisikan dan disepakati.
- d. Data harus tersedia untuk pengukuran.
- e. Ukuran harus obyektif.

### **2.4.3. Siklus Pengukuran Kinerja**

Siklus pengukuran kinerja merupakan tahap-tahap pengukuran kinerja yang harus dilakukan secara berkesinambungan agar pengukuran kinerja bisa diterapkan

dengan efisien dan efektif. Menurut Lohman (2003) dalam Mahsun (2013:55), pengembangan siklus pengukuran kinerja organisasi publik meliputi 9 (sembilan) tahap utama, yaitu:

- a. Mendefinisikan misi organisasi.
- b. Mengidentifikasi tujuan strategis organisasi dengan berlandaskan pada misi.
- c. Mengidentifikasi peran dan tanggung jawab setiap bidang fungsional organisasi dalam mencapai tujuan strategis.
- d. Untuk setiap bidang fungsional, dikembangkan ukuran kinerja umum yang kapabel.
- e. Menetapkan kriteria kinerja yang lebih spesifik pada level operasional pada setiap bidang fungsional.
- f. Menjamin adanya konsistensi dengan tujuan strategis atas kriteria kinerja di setiap level.
- g. Menjamin ukuran kinerja yang digunakan pada seluruh bidang fungsional sudah harmonis.
- h. Implementasi sistem pengukuran kinerja.
- i. Mengevaluasi secara periodik terhadap sistem pengukuran kinerja untuk melihat kesesuaiannya dengan adanya perubahan lingkungan.

#### **2.4.4. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Mahsun, 2013:71). Indikator kinerja adalah: (1) nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur keluaran atau capaian suatu kegiatan; (2) alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya; (3) ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi; (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas (Moeheriono, 2012:108). Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen-komponen berikut (Mahsun, 2013:73-74):

1. Biaya pelayanan (*cost of service*). Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya per unitnya karena *output* yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja proksi, misalnya belanja per kapita.

2. Penggunaan (*utilization*). Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan dengan permintaan publik. Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukuran biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan kapasitas.
3. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*). Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indikator yang paling sulit diukur karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indikator kualitas dan standar pelayanan harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan kontraproduktif. Contoh indikator kualitas dan standar pelayanan, misalnya perubahan jumlah *complain* masyarakat atas pelayanan tertentu.
4. Cakupan pelayanan (*coverage*). Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
5. Kepuasan (*satisfaction*). Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi Pemerintah Daerah, metode penjarangan aspirasi masyarakat dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indikator proksi misalnya jumlah *komplain*.

Terdapat 9 (sembilan) persyaratan untuk indikator yang baik dan ideal adalah sebagai berikut (Palmer, 1995 dalam Moehariono, 2012:111-112):

- a. *Consistency*, berbagai definisi yang dipergunakan untuk merumuskan indikator kinerja harus konsisten, tidak berubah-ubah baik antara periode waktu maupun antar unit organisasi.
- b. *Comparability*, indikator kinerja seharusnya mempunyai daya banding secara layak dan tepat.
- c. *Clarity*, indikator kinerja harus sederhana, dapat didefinisikan secara jelas dan mudah dimengerti dan dipahami seluruh anggota organisasi.
- d. *Controllability*, pengukuran kinerja terhadap seorang manajer harus berdasarkan pada wilayah atau departemen yang dapat dikendalikannya.
- e. *Contingency*, perumusan indikator kinerja bukan variabel yang independen dari lingkungan internal dan eksternal, tetapi struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal harus dipertimbangkan dalam perumusan indikator kinerja.
- f. *Comprehensiveness*, indikator kinerja harus dapat merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.

- g. *Boundedness*, indikator kinerja harus difokuskan pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
- h. *Relevance*, berbagai penerapan membutuhkan indikator spesifik sehingga relevan untuk kondisi dan kebutuhan tertentu.
- i. *Feasibility*, target-target yang digunakan sebagai dasar perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistis dan dapat dicapai.

Enam persyaratan indikator kinerja yang baik dan ideal menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) adalah sebagai berikut:

- a. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi arti.
- b. Dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, misalnya mengukur dua atau lebih indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
- c. Relevan, indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
- d. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses.
- e. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
- f. Efektif data dan informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Selain indikator tersebut, ada juga yang membuat 5 (lima) persyaratan indikator yang baik yang disingkat dengan SMART, terdiri sebagai berikut:

- a. *Specific*, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- b. *Measurable*, dapat diukur dan jelas ukurannya yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
- c. *Attributable*, indikator kinerja yang dibuat harus bermanfaat dalam pengambilan keputusan.
- d. *Relevant*, indikator kinerja tersebut harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menggambarkan hubungan sebab dan akibat di antara indikator lainnya.
- e. *Timely*, indikator kinerja yang sudah ditetapkan harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan jenisnya, indikator kinerja dapat dibedakan menjadi (Moehariono, 2012:112-113):

- a. Indikator kualitatif. Indikator ini menggantikan angka dengan menggunakan bentuk kualitatif. Nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif

yang berurutan dalam bentuk rentang skala, misalnya Sangat Kurang, Kurang, Cukup, Baik dan Sangat Baik.

- b. Indikator kuantitas absolut. Indikator ini menggunakan angka absolut adalah angka bilangan positif nol dan negatif termasuk dalam bentuk pecahan desimal, misalnya jumlah peserta laki-laki adalah 50 orang dan rata-rata nilai ujian peserta adalah 7 per peserta.
- c. Indikator persentase. Indikator ini menggunakan perbandingan atau proporsi angka absolut dari suatu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif termasuk dalam bentuk pecahan atau desimal, misalnya persentase murid wanita adalah 55%.
- d. Indikator rasio. Indikator ini menggunakan perbandingan absolut dan suatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya yang terkait, misalnya rasio dosen dengan mahasiswa.
- e. Indikator rata-rata. Indikator ini biasanya menggunakan bentuk rata-rata angka dari sejumlah kejadian atau populasi. Angka rata-rata ini berarti membagi total angka untuk sejumlah kejadian atau suatu populasi kemudian dibagi dengan jumlah kejadiannya atau jumlah populasinya, misalnya angka kematian bayi.
- f. Indikator indeks, Indikator ini menggunakan gabungan angka-angka indikator lainnya yang dihimpun melalui suatu formula maupun pembobotan pada masing-masing variabelnya, misalnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM).

Jumlah indikator yang strategis untuk mengukur kinerja suatu organisasi dalam praktik biasanya menetapkan antara 3 (tiga) sampai 10 (sepuluh). Hal ini, tergantung dari kompleksitas organisasi. Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam 6 (enam) kategori berikut (Moeherton, 2012:113-114):

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktifitas, indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Pemerintah Daerah dapat melakukan sejumlah perbandingan dalam upaya melakukan pengukuran kinerja di organisasinya. Beberapa perbandingan yang bisa dilakukan antara lain (Mahsun, 2013:75):

1. Membandingkan kinerja tahun ini dengan kinerja tahun lalu,
2. Membandingkan kinerja tahun ini dengan berbagai standar yang diturunkan dari Pemerintah Pusat atau dari daerah sendiri.
3. Membandingkan kinerja unit atau seksi yang ada pada sebuah departemen dengan unit atau seksi departemen lain yang menyediakan jasa layanan yang sama.
4. Membandingkan dengan berbagai ketentuan pada sektor swasta.
5. Membandingkan semua bidang dan fungsi yang menjadi tanggung jawab Pemerintah Desa dengan bidang dan fungsi yang sama pada Pemerintah Desa lain.

Indikator kinerja yang biasa dipakai dalam mengukur kinerja suatu organisasi adalah (Mahsun, 2013:77-78):

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran, sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan.
2. Indikator proses (*process*). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan baik dari segi kecepatan, ketepatan maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur.
4. Indikator hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Dengan indikator *outcome*, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk *output* memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.
5. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil.
6. Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negatif.

#### 2.4.4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pimpinan organisasi dalam melaksanakan kegiatan dan fungsi yang diamanahkan kepadanya sebagaimana visi dan misi organisasi (Mahsun, 2013:65). Evaluasi kinerja juga merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel (Kreitner dan Kinicki, 2001:300 dalam Wibowo, 2013:262). Manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut (Moeheriono, 2012:74):

- a. Untuk perbaikan perencanaan, strategi dan kebijakan.
- b. Untuk pengambilan keputusan.
- c. Untuk tujuan pengendalian program atau kegiatan.
- d. Untuk perbaikan masukan, proses, keluaran serta perbaikan tatanan atau sistem dan prosedur.

Evaluasi kinerja meliputi (Moeheriono, 2012:74-75):

1. Evaluasi Kinerja Kegiatan. Evaluasi ini menunjukkan capaian kinerja suatu unit organisasi dalam suatu kurun waktu tertentu dan setidaknya menunjukkan penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam kerangka perencanaan strategis.
2. Evaluasi Kinerja Program. Evaluasi ini merupakan evaluasi atas kinerja dan kumpulan kegiatan-kegiatan nyata, sistematis dan terpadu dalam satu program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa organisasi atau dalam rangka kerja sama dengan masyarakat atau merupakan partisipasi aktif masyarakat guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja program merupakan hasil kumulatif dari berbagai kegiatan.
3. Evaluasi Kinerja Kebijakan. Evaluasi ini merupakan evaluasi terhadap ketentuan-ketentuan yang telah disepakati pihak-pihak terkait dan ditetapkan oleh yang berkewenangan untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dan kegiatan aparatur pemerintah atau masyarakat agar tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Tahapan untuk mengevaluasi kinerja keberhasilan dan kegagalan kegiatan dan fungsi unit organisasi mencakup antara lain (Mahsun, 2013:65-66):

- a. Analisis ketercapaian kegiatan dan program, meliputi:
  1. Realisasi kegiatan atau program.
  2. Indikator dan ukuran kinerja.
  3. Bobot kegiatan atau program.
  4. Persentase ketercapaian realisasi kegiatan atau program terhadap indikator dan ukuran kinerja.
  5. Asumsi-asumsi.

- b. Kategori penilaian terkait dengan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak terhadap kegiatan atau program.
- c. Umpan balik. Umpan balik merupakan upaya pembelajaran atas hasil pencapaian kinerja saat ini dan periode sebelumnya untuk digunakan sebagai dasar dalam memperbaiki kinerja di masa datang.

Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas lagi sebagai berikut (Wibowo, 2013:265-268):

1. Evaluasi Tujuan dan Sasaran. Evaluasi terhadap tujuan dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak. Apabila tujuan tidak tercapai, dicari faktor penyebabnya. Evaluasi terhadap sasaran dilakukan untuk mengukur seberapa jauh sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan dan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.
2. Evaluasi Rencana. Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan apa yang direncanakan. Apabila hasil yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan dalam rencana, dicari tahu apa yang menyebabkan.
3. Evaluasi Lingkungan. Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti diharapkan, tidak kondusif dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan dalam mencapai hasil kinerja.
4. Evaluasi Proses Kinerja. Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja.
5. Evaluasi Pengukuran Kinerja. Evaluasi kinerja menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode yang dipergunakan dalam pengukuran kinerja sudah tepat dan dilakukan dengan benar oleh seorang penilai yang objektif.
6. Evaluasi Hasil. Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok maupun individu masing-masing pekerja.