

**IMPLEMENTASI PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS  
PERANGKAT DESA DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN  
DESA DI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA  
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

**TESIS**

**OLEH**

**ANJUR BRUTU  
NPM. 231801048**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2025**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 1/9/25

Access From (repository.uma.ac.id)1/9/25

**IMPLEMENTASI PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS  
PERANGKAT DESA DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN  
DESA DI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA  
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Pascasarjana Universitas Medan Area

**OLEH**

**ANJUR BRUTU  
NPM. 231801048**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 1/9/25

Access From (repository.uma.ac.id)1/9/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal**

**Nama : Anjur Brutu**

**NPM : 231801048**

**MENYETUJUI**

**Pembimbing I**



**Dr. Syafruddin Ritonga, MAP**

**Pembimbing II**



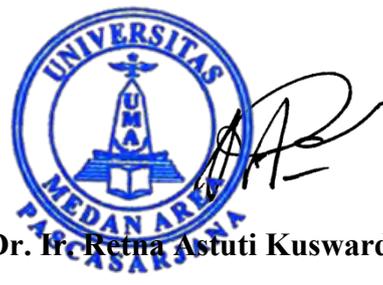
**Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**



**Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP**

**Direktur**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**Telah diuji Pada 17 April 2025**

---

**Nama : Anjur Brutu**

**NPM : 231801048**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Prof. Dr. Badaruddin, MA**

**Sekretaris : Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si**

**Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP**

**Pembimbing II : Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP**

**Penguji Tamu : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 1/9/25

Access From (repository.uma.ac.id)1/9/25

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 17 April 2025



Anjur Brutu  
231801048

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anjur Brutu  
NPM : 231801048  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/ skripsi/tesis saya.

Demikian penyampaian ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada Tanggal : 17 April 2025  
Yang Menyatakan



(Anjur Brutu)

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan karunianya, sehingga tesis yang berjudul “Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal.” ini dapat diselesaikan.

Tesis disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area. Tentunya tesis ini tak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku rektor Universitas Medan Area;
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K.MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area;
3. Bapak Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik dan juga sebagai selaku Pembimbing II dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Syafruddin Ritonga, MAP selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

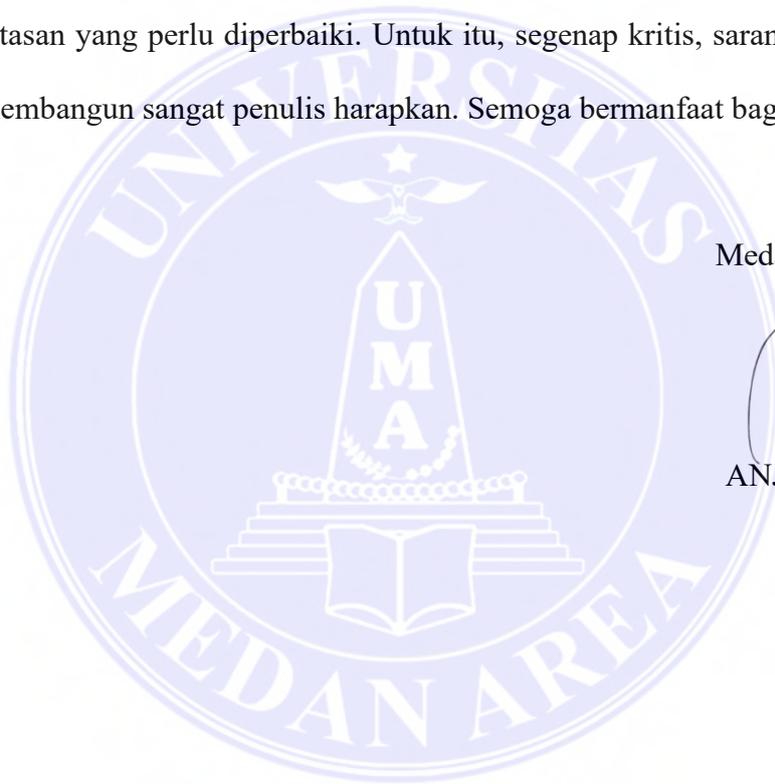
5. Ibu Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si selaku Sekretaris Penguji yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
6. Bapak Irsal Pariadi, S.STP selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Madina yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari, tesis ini belum sempurna, masih banyak kekurangan dan keterbatasan yang perlu diperbaiki. Untuk itu, segenap kritis, saran, dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga bermanfaat bagi semua.

Medan, April 2025



ANJUR BRUTU



## ABSTRAK

### IMPLEMENTASI PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS PERANGKAT DESA DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DESA DI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA KABUPATEN MANDAILING NATAL

**Nama** : Anjur Brutu  
**NPM** : 231801048  
**Program Studi** : Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP  
**Pembimbing II** : Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP

Pada penelitian ini menyajikan fakta permasalahan yang meliputi keterbatasan anggaran Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa di Kabupaten Mandailing Natal serta keterbatasan SDM pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal. Adapun tujuan dalam penelitian ini yaitu Untuk menganalisis Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal. Metode yang digunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif, Teknik analisis data yang digunakan Teknik observasi, wawancara dan dokumentasi serta sumber data memakai data primer dan skunder. Hasil penelitian berdasarkan teori George C. Edwards III (1974) sebagai berikut: yang pertama adanya komunikasi yang cukup jelas melalui sosialisasi ke perangkat Desa, kedua sumber daya dalam pengelolaan keuangan Desa sudah cukup baik dijalankan dilihat dari besaran anggaran dana Desa untuk program peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa , ketiga disposisi dalam peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa masih terhambat oleh kendala strukturan dan operasional dilihat dari kendala seperti pergantian perangkat Desa, keterbatasan partisipasi dalam pelatihan masih menjadi tantangan untuk meningkatkan efektivitas program ini, perlu dilakukan penyesuaian dalam pendekatan pelatihan serta pemberian reward bagi perangkat Desa yang berprestasi, keempat adanya struktur organisasi yang terarah sesuai dengan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa,.

**Kata Kunci : Implementasi, Program Peningkatan Kapasitas, Pengelolaan Keuangan Desa**

## ABSTRACT

### **IMPLEMENTATION OF VILLAGE OFFICE CAPACITY IMPROVEMENT PROGRAM IN VILLAGE FINANCIAL MANAGEMENT IN VILLAGE COMMUNITY EMPOWERMENT SERVICE OF MANDAILING NATAL REGENCY**

**Name** : Anjur Brutu  
**NPM** : 231801048  
**Study Program** : Administrasi Publik  
**Advisor I** : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP  
**Advisor II** : Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP

*This study presents the facts of the problems that include the budget limitations of the Community and Village Empowerment Service in Mandailing Natal Regency and the limitations of human resources at the Community and Village Empowerment Service of Mandailing Natal Regency. The purpose of this study is to analyze the Implementation of the Village Apparatus Capacity Building Program in Village Financial Management at the Community and Village Empowerment Service of Mandailing Natal Regency. The method used is a qualitative approach with a descriptive type, the data analysis technique used is observation, interview and documentation techniques and data sources use primary and secondary data. The results of the study based on the theory of George C. Edwards III (1974) are as follows: first, there is clear communication through socialization to village officials, second, resources in village financial management have been implemented quite well as seen from the amount of village fund budget for the program to increase the capacity of village officials in managing village finances, third, the disposition in increasing the capacity of village officials in managing village finances is still hampered by structural and operational constraints as seen from constraints such as changing village officials, limited participation in training is still a challenge to increase the effectiveness of this program, adjustments need to be made in the training approach and providing rewards for village officials who excel, fourth, there is a directed organizational structure in accordance with Permendagri Number 20 of 2018 concerning Village Financial Management.*

**Keywords** : *Implementation, Capacity Building Program, Village Financial Management*

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Teori Implementasi Menurut Para Ahli .....	8
2.2 Program Peningkatan Kapasitas .....	14
2.3 Pengertian Desa .....	15
2.3.1 Pemerintah Desa .....	18
2.3.2 Kerja Sama Desa .....	20
2.4 Pengelolaan Keuangan Desa .....	25
2.5 Penelitian Terdahulu .....	33
2.6 Kerangka Pemikiran .....	36
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	38
3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	39
3.3 Sumber Data .....	39
3.4 Informan Penelitian .....	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	41
3.6 Teknik Analisis Data .....	42
3.7 Definisi Konsep Dan Oprasional .....	45
3.7.1 Definisi Konsep .....	45
3.7.2 Definisi Oprasional .....	46

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>48</b>
4.1 Gambaran Umum Kabupaten Mandailing Natal.....	48
4.2 Gambaran Umum Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa.....	49
4.2.1 Visi dan Misi .....	51
4.2.2 Struktur Organisasi.....	51
4.2.3 Tugas Pokok Dan Fungsi.....	52
4.3 Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal .....	59
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran .....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>79</b>



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b> Kerangka Pemikiran.....	37
<b>Gambar 4.1</b> Struktur Organisasi.....	52



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Program Dan Kegiatan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa....4	
<b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu.....33	
<b>Tabel 3.1</b> Waktu Penelitian .....39	



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1</b> Daftar Lampiran.....	79
<b>Lampiran 2</b> Surat Izin Penelitian Dari Pihak Kampus.....	83
<b>Lampiran 3</b> Surat Izin Keluar Dari Pihak Instansi.....	84
<b>Lampiran 4</b> Dokumentasi Penelitian.....	85



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan, aparatur perangkat Desa merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya governance. Keterlibatan dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh pemahaman terhadap konsep tata pemerintahan yang baik serta pengamalannya yang sangat terkait dengan birokrasi dan manajemen birokrasi pemerintah. Otonomi Desa mendorong terwujudnya Desa mandiri yang mampu memberdayakan potensi yang dimiliki untuk menciptakan kemandirian, kemakmuran dan kesejahteraan di tingkat Desa. Melalui otonomi Desa, penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat semakin dekat ke tingkat yang paling bawah yaitu Desa. Pelaksanaan Otonomi Daerah harus didukung dengan organisasi perangkat Daerah yang mempunyai kemampuan melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan, sehingga esensi Otonomi Daerah untuk mensejahterakan masyarakat di Daerah dapat tercapai.

Terbatasnya wewenang yang dimiliki pemerintah desa dalam mengkalkulasikan kebijakan di wilayah desa, menjadi keterbatasan yang diluar kemampuan pemerintah desa. Kebijakan dari pemerintahan daerah menjadi objek utama yang dijalankan. Maka penting keterlibatan pemerintah daerah dalam mengaktualisasikan program kebijakan yang akan dijalankan pemerintah desa secara efisien. Partisipasi aktif pemerintahan daerah sangat diperlukan dalam membuat program kebijakan, pengevaluasian, dan mengkoordinir pengelolaan

penyelenggaraan administrasi pemerintahan serta pelaksanaan program kegiatan kemasyarakatan

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terpenting adalah bagaimana pemerintahan desa mampu meningkatkan kesejahteraan rakyatnya, mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat desa, dan mampu meningkatkan daya saing desanya (LAN-RI,2009). Hal tersebut hanya mungkin terwujud apabila urusan yang menjadi kewenangan desa dapat terlaksana dengan baik. Adapun urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Desa mencakup:

1. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Kabupaten/Kota yang diserahkan pengaturannya kepada Desa;
2. Tugas pembantuan dari Pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah Kabupaten/Kota;
3. Urusan pemerintahan lainnya sesuai peraturan perundang-perundangan diserahkan kepada Desa Pasal 206 UU No. 32/2004.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa dalam Implementasinya terdapat berbagai permasalahan yang langsung maupun tidak langsung menghambat pelaksanaan urusan-urusan pemerintahan tersebut persoalan dimaksud dapat dikelompokkan ke dalam tiga aspek yaitu kelembagaan, SDM perangkat Desa, dan manajemen/ketatalaksanaan. Oleh sebab itu, peningkatan kapasitas perangkat desa dalam tata kelola administrasi pemerintahan desa menjadi hal yang sangat penting. Dalam hal ini, upaya bagi aparatur pemerintahan desa untuk mengikuti pelatihan administrasi pemerintahan Desa perlu dilakukan.

Rencana Strategi Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal diarahkan untuk segala bidang salah satunya melalui Program Peningkatan Kapasitas Perangkat

Desa dalam Pengelolaan Keuangan Desa dan kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Mandailing Natal. Pada periode 2024-2025 sesuai dengan visi dan misi yang dituangkan dalam rencana strategis. Sebagai perangkat daerah teknis, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Mandailing Natal telah melakukan upaya-upaya bagi keberlangsungan pelayanan terhadap masyarakat terutama menyangkut penggunaan keuangan Desa Sejalan dengan hal tersebut, dalam mengawasi atau mengkoordinir kinerja aparatur perangkat desa di Mandailing Natal, pemerintah daerah membuat aspek pembantu lainnya yaitu dibentuknya struktur organisasi pemerintahan daerah yang dikhususkan mewujudkan pemberdayaan masyarakat, dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi pemerintah dan masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal yang ditetapkan dengan “Peraturan Nomor 38 Tahun 2022 tentang Pembentukan tugas pokok dan tata kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal”. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Mandailing Natal merupakan unsur pendukung Kepala Daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa, dan dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah

Dalam peningkatan kapasitas perangkat desa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Mandailing Natal pada tugas pengkoordinasian pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa dan pembinaan, penggunaan keuangan desa, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang pengembangan kehidupan sosial budaya dan

partisipasi masyarakat, usaha ekonomi desa, pemanfaatan sumber daya alam dan teknologi tepat guna serta pemerintahan desa dilaksanakan oleh Bidang Pemerintahan Desa dalam pelaksanaan pembangunan akan berjalan dengan optimal apabila ditunjang oleh aparatur pemerintah yang profesional, bersih, memiliki etos kerja dan komitmen yang tinggi serta didukung teknologi informasi dan komunikasi yang handal.

Hal ini diharapkan dapat menjamin peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam menciptakan pelayanan publik yang prima, serta menciptakan kepastian hukum, transparansi dan akuntabilitas publik, mulai dari tingkat kabupaten, kecamatan sampai tingkat desa. Adapun program dan bentuk kegiatan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa (DPMD) Mandailing Natal dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Program dan Kegiatan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Mandailing Natal Tahun 2024.**

PROGRAM	KEGIATAN	INDIKATOR SASARAN
Peningkatan Kapasitas perangkat Desa	1. Rapat Koordinasi dan Sosialisasi Program Dinas PMD	Percepatan informasi Program Dinas PMD (Rakor)
	2. Pembinaan Aparatur dan Penataan Administrasi Desa	Penataan Administrasi Desa (Desa/Kel)
	3. Evaluasi Perkembangan Desa	Capaian Lomba lomba tiga besar tingkat Provinsi dan sepuluh besar tingkat Regional/Nasional (Provinsi/Regional)
	4. Pelatihan Aparatur perangkat Desa Dalam Bidang Pengelolaan Keuangan Desa	Jumlah peserta pelatihan (Orang)
	5. Pendampingan pengelolaan keuangan Desa	Capaian ADD dan DD (Laporan)
	6. Sosialisasi Aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes)	Jumlah Peserta Sosialisasi Aplikasi  Sikeudes (Orang)
	7. Penataan Aset Desa	Capaian kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) mengelola Data Aset Desa

Sumber : Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2024

Dari data tabel diatas menunjukkan adanya 7 kegiatan yang dilaksanakan untuk peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta meningkatkan tata kelola perangkat desa. Berdasarkan pra survey peneliti melalui pengamatan wawancara singkat dengan Kepala Desa dan perangkat Desa pada bulan November 2024 dan berdasarkan laporan kinerja instansi pemerintah Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal, ditemukan Beberapa fakta permasalahan tentang program peningkatan kapasitas perangkat Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Mandailing Natal antara lain :

1. Keterbatasan Anggaran Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa (DPMD) Kabupaten Mandailing Natal untuk menjalankan program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam Pengelolaan keuangan desa. Dalam hal ini dengan keterbatasan anggaran pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal untuk melakukan pendampingan terhadap peningkatan kapasitas perangkat desa dalam Pengelolaan keuangan desa, peningkatan pelayanan Publik maupun terhadap peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) sering terkendala.
2. Keterbatasan SDM pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa. Pemerintah Daerah mempunyai peran penting untuk melakukan pembinaan terhadap peningkatan kapasitas perangkat Desa. Dalam hal pembinaan terhadap peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam Pengelolaan keuangan desa yang menjadi tugas dan fungsi pada dinas Pemberdayaan Masyarakat dan

Desa Kabupaten Mandailing Natal belum dapat terlaksana dengan maksimal karena keterbatasan terhadap jumlah Sumber Daya Manusia (SDM).

Hal ini menyebabkan banyak program pembangunan yang tidak terlaksana dengan baik dan anggaran desa yang tidak optimal digunakan, Sehingga Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa sering kesulitan untuk mendapatkan laporan realisasi/laporan keuangan desa, baik laporan semester maupaun tahunan. Sesuai dengan fakta diatas permasalahan ini penting untuk diteliti karena belum optimalnya peran aktif perangkat Desa dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik yang mengatur kehidupan masyarakat, termasuk dalam pengelolaan keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal. Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk menyelesaikan kajian lebih lanjut dengan judul “Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah Bagaimana Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diungkapkan oleh peneliti, maka tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menganalisis Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tujuan penelitian diatas, yang menjadi manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Secara Teoritis, hasil penelitian ini untuk mengembangkan teori dan konsep kebijakan publik
2. Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah khususnya Dinas pemberdayaan masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal dalam pelaksanaan program kerja untuk meningkatkan kapasitas aparatur Desa

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori Implementasi

Terdapat berbagai pendapat para ahli yang mengemukakan tentang pengertian mengenai implementasi. Hal ini perlu dijelaskan agar pemahaman tentang implementasi dapat disinkronisasikan dari konsep penelitian terhadap suatu kebijakan yang menjadi focus utama dalam penelitian ini adapun pengertian Implementasi Menurut teori Mulyadi, (2015:12) merupakan mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan

Implementasi Menurut Teori Dwiyanto (2017:143), menunjuk aktivitas menjalankan program dalam ranah senyatanya, baik yang dilakukan oleh organ pemerintah maupun para pihak yang telah ditentukan dalam program implementasi sendiri biasanya ada yang disebut sebagai pihak implementor dan kelompok sasaran.

Menurut teori George C. Edwards III (1974) Implementasi Program merupakan sumber yang meliputi, staff yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik. Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak faktor atau variable yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya, dengan adanya indikator yang mendukung sebagai berikut:

a. Adanya Komunikasi

Dalam suatu organisasi, komunikasi merupakan suatu proses didalam suatu organisasi yang kompleks dan rumit. seseorang bisa meyebarkannya dan

menahannya hanya untuk kepentingan tertentu. Di samping itu sumber informasi yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi dapat berjalan secara efektif siapa yang bertanggung jawab dalam mengambil keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personel dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Terdapat beberapa indikator dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi menurut George C. Edwards III, dalam Winarno (2012:186), yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Penyaluran komunikasi yang baik yang disebut dengan Transmisi, akan menghasilkan komunikasi yang baik pula, sering kali terjadi dalam komunikasi adalah salah pengertian.
2. Adanya kejelasan, ini dimaksud bahwa komunikasi yang diterima para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan. Adanya ketidakjelasan komunikasi akan menghambat implementasi, pada tataran tertentu saja dan pelaksana membutuhkan fleksibilitas.
3. Perintah yang diberikan harus Konsistensi dalam melaksanakan sebuah kebijakan haruslah konsisten dan jelas, karena jika sering berubah maka akan mengakibatkan kebingungan pada pelaksana pembuat kebijakan itu sendiri.

#### b. Sumber Daya

Sumber daya dalam pelaksanaan program kerja untuk meningkatkan kapasitas aparatur desa merujuk pada segala bentuk dukungan yang diperlukan

agar aparatur desa dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Pengertian sumber daya ini mencakup aspek manusia (SDM), sarana dan prasarana, serta dukungan teknis dan kebijakan.

Aparatur desa sebagai pelaksana program harus memiliki kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang memadai. Pengembangan kapasitas SDM ini dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, mentoring, dan bimbingan teknis agar aparatur mampu melaksanakan tugas pemerintahan, pelayanan publik, dan pembangunan desa secara profesional

Sumber daya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor.

#### c. Sikap atau Disposisi

Efektifitas implementasi merupakan faktor yang mempengaruhi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi apabila berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan menjadi banyak masalah. Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan (Wahab, 2014:43) yaitu kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program kearah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara tersembunyi

mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program.

#### d. Struktur Biokrasi

Berbicara mengenai struktur birokrasi tidak terlepas dari badan pelaksana suatu kebijakan. Struktur birokrasi merupakan karakteristik, pola, norma serta hubungan yang terjadi secara berulang dalam badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Implementasi akan gagal apabila struktur birokrasi yang ada menghalangi koordinasi dan apabila sumber daya cukup untuk melaksanakan suatu kebijakan dan para implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan. Kebijakan yang kompleks membutuhkan kerjasama banyak orang, serta pemborosan sumber daya akan mempengaruhi hasil implementasi.

Menurut Merilee S. Grindle Wibawa (2005:36) keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan dan lingkungan konteks implementasi, kedua hal tersebut harus didukung oleh program aksi dan proyek individu yang didesain dan dibiayai berdasarkan tujuan kebijakan, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan akan memberikan hasil berupa dampak pada masyarakat, individu dan kelompok serta perubahan dan penerimaan oleh masyarakat terhadap kebijakan yang terlaksana. variabel isi kebijakan mencakup beberapa yaitu:

1. Kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan.
2. Jenis manfaat yang diterima oleh target group.
3. Derajat perubahan yang diharapkan dari sebuah kebijakan.
4. Letak pengambilan keputusan.

5. Pelaksana program telah disebutkan dengan rinci, dan
6. Dukung oleh sumber daya yang dilibatkan.

Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup beberapa yaitu:

1. Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
2. Karakteristik lembaga dan rejim yang sedang berkuasa.
3. Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran

Kebijakan yang menyangkut banyak kepentingan yang berbeda akan lebih sulit diimplementasikan dibanding yang menyangkut sedikit kepentingan. Oleh karenanya tinggi-rendahnya intensitas keterlibatan berbagai pihak (politisi, pengusaha, masyarakat, kelompok sasaran dan sebagainya) dalam implementasi kebijakan akan berpengaruh terhadap efektivitas implementasi kebijakan.

Tahapan implementasi kebijakan yang menempatkan kebijakan dalam pengaruh berbagai faktor dalam rangka pelaksanaan kebijakan itu sendiri. Disini akan dapat dipahami, bagaimana kinerja dari suatu kebijakan, bagaimana isi yang berinteraksi dengan kelompok sasaran dan bagaimana sejumlah faktor yang berasal dari lingkungan politik, sosial dan lain-lainnya berpengaruh pada pelaksanaan kebijakan. Meter dan Horn dalam Sujianto (2008 : 35) mengatakan, bahwa yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan antara lain :

1. Standar dan Tujuan Kebijakan memberikan perhatian utama pada faktor yang menentukan hasil kerja, maka identifikasi indikator-indikator hasil kerja merupakan hal yang penting dalam analisis. Karena indikator ini menilai, sejauh mana standar dan tujuan menjelaskan keseluruhan kebijakan, ini terbukti karena mudah diukur dalam berbagai kasus.

2. Sumber daya Kebijakan Implementasi bukan hanya pada standar dan tujuan, tetapi juga menyediakan sumberdaya yang digunakan untuk memudahkan administrasi. Sumberdaya yang dimaksudkan meliputi dana dan insentif yang diharapkan dapat menunjang implementasi yang efektif.
3. Aktifitas Pengamatan dan Komunikasi Interorganisasional implementasi yang efektif memerlukan standar dan tujuan program dipahami oleh individu-individu yang bertanggung jawab agar implementasi tercapai. Maka perlu melibatkan komunikasi yang konsisten dengan maksud mengumpulkan informasi. Komunikasi antara organisasi merupakan hal yang kompleks. Penyampaian informasi kebawah pada suatu organisasi atau organisasi yang satu ke organisasi yang lain, mau atau tidak komunikator baik secara sengaja atau tidak. Implementasi yang akan berhasil memerlukan mekanisme dan prosedur institusional di mana otoritas yang lebih tinggi dapat memungkinkan pelaksana akan bertindak dengan cara konsisten.
4. Karakteristik Pelaksana Struktur birokrasi dianggap karakteristik, norma dan pola hubungan dalam eksekutif yang memiliki aktual atau potensial dengan apa yang dilakukan dalam kebijakan, lebih jelasnya karakteristik berhubungan dengan kemampuan dan kriteria staf tingkat pengawas (kontrol) hirarkis terhadap keputusan-keputusan sub unit dalam proses implementasi. Sumberdaya pelaksana, validitas organisasi, tingkat komunikasi terbuka, yaitu jaringan komunikasi vertikal dan horizontal dalam organisasi hubungan formal dan informal antara pelaksana dengan pembuat kebijakan.
5. Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik Pada waktu implementasi kebijakan tidak terlepas dari pengaruh ekonomi, sosial dan politik Pengaruh Eksopol

terhadap kebijakan pemerintah telah menjadi perhatian utama, walau dampak dari faktor ini baru sedikit mendapat perhatian. Tapi faktor ini memiliki efek yang menonjol terhadap keberhasilan aktivitas pelaksana. Ada beberapa hal yang berhubungan dengan faktor Eksospol yaitu :

- a. Apakah sumberdaya-sumberdaya ekonomi yang tersedia dalam organisasi pelaksana cukup memadai untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan.
- b. Sejauhmana atau bagaimana kondisi-kondisi sosial ekonomi yang akan mempengaruhi pelaksanaan kebijakan.
- c. Bagaimana sifat umum ; seberapa jelas masalah kebijakan yang terkait.
- d. Apakah kelompok elite menyetujui pelaksanaan kebijakan.
- e. Apakah karakteristik partisipan dari organisasi pelaksana ada oposisi atau dukungan partisipan untuk kebijakan tersebut

## 2.2 Program Peningkatan Kapasitas

Kapasitas adalah hasil produksi (output) maksimal dari sistem pada periode tertentu. Kapasitas merupakan ukuran kemampuan produktif suatu fasilitas. Ukuran kapasitas merupakan jumlah maksimal unit yang dapat diproduksi pada jangka tertentu (Ahmad, 2007:119).

Kapasitas sering digunakan tentang peningkatan kemampuan seseorang, ketika seseorang memperoleh sertifikasi, mengikuti pelatihan atau mengikuti pendidikan. Dalam pengertian yang lebih luas, yang sekarang digunakan dalam pembangunan masyarakat, kapasitas tidak hanya berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan individu, tetapi juga dengan kemampuan organisasi untuk

mencapai misinya secara efektif dan kemampuan mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Kapasitas sebagai kemampuan memecahkan masalah yang dimiliki seseorang, organisasi, Lembaga, dan masyarakat secara perorangan atau secara kolektif melaksanakan fungsi, memecahkan masalah, menetapkan dan mencapai tujuan (Idris, 2016:73-74).

Kesimpulan uraian diatas adalah kapasitas sering digunakan ketika berbicara tentang peningkatan kemampuan seseorang dan kapasitas juga tidak hanya berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan individu tetapi juga dengan kemampuan organisasi untuk mencapai misinya secara efektif. Kapasitas merupakan suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia baik bagi individu maupun sabagai kelompok sehingga kemampuan yang dimiliki SDM dapat mengoptimalkan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dan dapat menjalankan roda organisasi

### 2.3 Pengertian Desa

Secara Etimologi kata desa berasal dari bahasa Sansekerta, deca yang berartitanah air, tanah asal, atau tanah kelahiran. Dari perspektif geografis, Desa atau villagediartikan sebagai “*a groups of houses or shops in a countryarea, smaller than atown*”. Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yangmemiliki kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan hak asal-usul dan adat istiadat yang diakui dalam Pemerintahan Nasional dan berada di Daerah Kabupaten. Bintarto (2010:6) menyatakan desa juga dapat dikatakan sebagai suatu hasil perpaduan anantara kegiatan sekelompok manusia dengan lingkungannya. Hasil dari perpaduan itu ialah suatu wujud atau penampakan di muka bumi yang

ditimbulkan oleh unsur-unsur fisiografi, social, ekonomi, politik dan cultural yang saling berinteraksi antar unsur dan juga dalam hubungannya dengan daerah-daerah .

Daldjoeni (2011:4) juga mengatakan Desa dalam arti umum juga dapat dikatakan sebagai pemukiman manusia yang letaknya di luar kota dan penduduknya bermata pencaharian dengan bertani atau bercocok tanam. Landis memberikan definisi desa lebih lengkap dengan ciri-ciri yang melekat pada masyarakatnya. Menurut Paul, desa memiliki 3 ciri yakni sebagai berikut:

1. Mempunyai pergaulan hidup yang saling kenal mengenal antar ribuan jiwa
2. Ada pertalian perasaan yang sama tentang kesukuan terhadap kebiasaan
3. Cara berusaha (ekonomi) adalah agraris yang paling umum yang sangat dipengaruhi alam sekitar seperti iklim, keadaan alam, kekayaan alam, sedangkan pekerjaan yang bukan agraris adalah bersifat sambilan

Berdasarkan UU No.6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan atau hak tradisional yang diakui dan dihormati

dalam system pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), (Yabbar dan Hamzah, 2016).

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 18 menerangkan bahwa, kewenangan desa meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat hak asal usul, dan adat istiadat desa. Selanjutnya pada Pasal 19 dijelaskan Kewenangan Desa meliputi:

1. Kewenangan berdasarkan hak asal usul
2. Kewenangan lokal berskala desa
3. Kewenangan yang ditugaskan oleh pemerintah, pemerintah daerah provinsi, atau pemerintah daerah kabupaten/kota
4. Kewenangan lain yang ditugaskan oleh pemerintah, pemerintah daerah provinsi, atau pemerintah daerah kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Konsep desa dalam penelitian ini adalah kesatuan masyarakat hukum yang mendiami suatu wilayah, mempunyai ikatan sosial, adat dan tradisi yang kuat, serta hendak menyelenggarakan pemerintahan sendiri sesuai kepentingan masyarakatnya. Pemerintah daerah sebagai pemilik otonomi daerah mempunyai kewenangan yang luas untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya terutama masyarakat desa, agar urusan pemerintahan lebih menyentuh kepentingan masyarakat, maka pemerintah kabupaten/kota melimpahkan sebagian kewenangannya kepada pemerintah desa melalui proses desentralisasi. Kewenangan yang dimiliki desa inilah kemudian dipahami sebagai otonomi desa.

### 2.3.1 Pemerintah Desa

Sebagai aspek pelaksana pemerintahan desa, kepala desa memiliki tugas khusus dalam tugasnya sebagai tangan kanan yang dekat dengan masyarakat desa serta pemimpin masyarakat desa. Perangkat desa ialah kepala desa beserta bawahannya yang meliputi sekretaris desa dan bawahan lainnya. Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 20 Tahun 2018 menjelaskan pemerintahan desa ialah penyelenggaraan kepentingan pemerintahan serta kebutuhan masyarakat sekitar pada sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pengelolaan keuangan desa merupakan kegiatan yang berupa perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggung jawaban keuangan desa. Kekuasaan pengelolaan keuangan desa dipegang oleh kepala desa. Pengelola keuangan desa juga bertanggung jawab atas tugas kepala desa serta Pelaksanaan Teknis Pengelolaan Keuangan Desa

#### 1. Kepala Desa

Kepala desa merupakan pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa serta mewakili perangkat desa dalam kepemilikan kekayaan milik desa yang dipisahkan. Kepala desa mempunyai kewenangan berupa : menetapkan aturan mengenai pelaksanaan APBDesa, menetapkan Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD), menetapkan petugas menjalankan pemungutan penerimaan desa, menyetujui pengeluaran kegiatan ditetapkan pada APBDesa, serta melakukan perilaku yang bisa mengakibatkan pengeluaran oleh APBDesa. Kepala Desa dibantu PTPKD dalam pengelolaan keuangan desa.

#### 2. Sekretaris Desa

Sekretaris desa sebagai koordinator PTPKD melakukan pengelolaan keuangan desa guna membantu kepala desa dalam tugas : membuat dan menjalankan aturan pengelolaan APBDesa, membuat rancangan aturan desa mengenai APBDesa, melakukan pengendalian pelaksanaan kegiatan yang sudah diatur pada APBDesa, perubahan APBDesa serta pertanggungjawaban pelaksana APBDesa, melakukan verifikasi pada bukti penerimaan serta pengeluaran APBDesa, membuat pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBDesa.

### 3. Kepala Seksi

Kepala seksi adalah sebagai pelaksana kegiatan sesuai bidang tugasnya. Kepala seksi memiliki tugas membuat rencana pelaksanaan kegiatan menjadi tanggungjawabnya, melaksanakan kegiatan dengan instansi kemasyarakatan desa ditetapkan dalam APBDesa, menjalankan tindakan pengeluaran yang membebaskan anggaran belanja kegiatan, mengendalikan pelaksanaan kegiatan, melaporkan peningkatan pelaksanaan kegiatan kepala desa, serta menyiapkan persyaratan yang diperlukan anggaran pada beban pengeluaran pelaksanaan kegiatan.

### 4. Bendahara Desa

Bendahara desa adalah unsur staf sekretariat desa yang membidangi urusan administrasi keuangan untuk menatausahakan keuangan desa yang dijabat staf keuangan dan mempunyai tugas:menerima, menyimpan, menyetorkan/membayar, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan penerimaan penghasilan desa serta pengeluaran penghasilan desa mengenai hal pelaksanaan APBDesa

Pemerintahan Desa memiliki peranan yang signifikan dalam pengelolaan proses sosial didalam masyarakat.tugas utama yang harus dilaksanakan oleh

pemerintah desa adalah bagaimana menciptakan kehidupan demokrasi, dan memberikan pelayanan sosial yang baik, sehingga dapat membawa masyarakatnya pada kehidupan yang sejahtera, tentram, aman, dan berkeadilan. sebagaimana diungkapkan oleh Dwipayana (2003) bahwa Pemerintah desa yang demokratis Partisipasif, akuntabel, transparan dan responsif bisa semakin kokoh, legitimate, dan mampu bekerja secara efektif bila di topang dengan kesejajaran, keseimbangan, dan kepercayaan antar elemen *governance* di desa. Guna mewujudkan tugas tersebut pemerintah desa dituntut untuk melakukan perubahan, baik dari segi kepemimpinan, kinerja birokrasi yang berorientasi kepada pelayanan yang berkualitas’

### 2.3.2 Kerja Sama Desa

Pada dunia ini tidak ada yang dapat berdiri sendiri melakukan segala aktivitas untuk memenuhi kebutuhannya, tanpa bantuan orang lain. Secara alamiah, manusia melakukan interaksi dengan lingkungannya, baik sesama manusia maupun dengan makhluk hidup lainnya. Oleh karena itu, salah satu kunci sukses suatu kegiatan adalah sukses dalam kerja sama. Kerja sama juga menunjukkan adanya kesepakatan antar pihak yang saling menguntungkan.

Haryanto (2016:3) mendefinisikan, kerja sama pada hakekatnya mengindikasikan adanya dua pihak atau lebih yang berinteraksi atau menjalin hubungan-hubungan yang bersifat dinamis untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dengan demikian, kerja sama merupakan aktivitas bersama dua orang atau lebih yang dilakukan secara terpadu yang diarahkan kepada suatu target tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut, terdapat unsur pokok yang selalu melekat pada suatu kerja sama yaitu unsur dua pihak atau lebih; unsur interaksi dan unsur tujuan kerja sama. Jika salah satu dari ketiga unsur ini tidak termuat pada suatu obyek yang disepakati bersama, maka dapat dianggap bahwa pada obyek tersebut tidak terdapat kerja sama. Secara rinci aspek-aspek yang harus ada dalam kerja sama diuraikan sebagai berikut:

- a. Dua orang/lembaga/desa atau lebih, artinya kerja sama akan ada kalau ada minimal dua pihak yang melakukan kesepakatan. Oleh karena itu, sukses tidaknya kerja sama tersebut ditentukan oleh peran dari kedua pihak atau lebih yang bekerja sama tersebut.
- b. Aktivitas, menunjukkan bahwa kerja sama tersebut terjadi karena adanya aktivitas yang dikehendaki bersama, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan ini membutuhkan strategi (bisnis/usaha).
- c. Tujuan/target, merupakan aspek yang menjadi sasaran dari kerja sama usaha tersebut, biasanya adalah keuntungan baik secara finansial maupun nonfinansial yang dirasakan atau diterima oleh kedua pihak
- d. Jangka waktu tertentu, menunjukkan bahwa kerja sama tersebut dibatasi oleh waktu, artinya ada kesepakatan kedua pihak kapan kerja sama itu berakhir. Dalam hal ini, tentu saja setelah tujuan atau target yang dikehendaki telah tercapai.

Nur Ariyanto (2019:4) mengatakan juga bahwa Kerja sama desa sebagaimana dimaksud dalam undang-undang desa adalah suatu rangkaian kegiatan bersama antardesa atau desa dengan pihak ketiga dalam bidang Pemerintahan desa, Pembangunan desa, Pembinaan kemasyarakatan desa dan

Pemberdayaan masyarakat Kerja sama desa dimaksudkan untuk kepentingan desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kerja sama Desa bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama dan mencegah ketimpangan antar desa, dengan berorientasi pada kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat. Jadi menurut undang-undang desa tersebut, kerja sama desa merupakan suatu rangkaian kegiatan yang terjadi karena ikatan formal antardesa atau desa dengan pihak ketiga untuk bersama-sama melakukan kegiatan usaha guna mencapai tujuan tertentu. Dalam kerja sama desa, masing-masing pihak dapat memberi dan mendapatkan keuntungan dari pihak lain, dengan tujuan utama memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Kerja Sama Desa merupakan suatu rangkaian kegiatan yang terjadi karena ikatan formal antardesa atau desa dengan pihak ketiga untuk bersama-sama melakukan kegiatan usaha guna mencapai tujuan tertentu.

Kerja sama antar Desa adalah pilihan untuk mempercepat peningkatan ekonomi dan kemandirian melalui mekanisme pengelolaan bersama dengan prinsip yang saling menguntungkan dan adil. Selaras dengan tujuan kerja sama dalam lingkup desa maka tujuan dari kejasama desa harus mampu menjawab dan wewujudkan tujuan pembangunan desa. Menurut Nur Ariyanto (2019:8) tujuan kerja sama desa adalah sebagai berikut:

1. Mengelola, melindungi dan melestarikan asset desa beserta hasil kerjasama desa. Selama ini aset-aset desa yang berupa tanah kas desa, sumber air, tambatan perahu, pasar desa, lembaga keuangan desa masih belum dikelola dan dimanfaatkan secara optimal. Melalui kerjasama desa kekayaan desa

tersebut dapat dijadikan modal dan usaha ekonomi produktif dan memberikan manfaat kepada masyarakat maupun mendorong peningkatan ekonomi desa.

2. Meningkatkan sistem pengelolaan lingkungan, meningkatkan usaha pelestarian dan usaha konservasi. Sebagai satuan wilayah, desa mempunyai kekayaan potensi sumber daya lingkungan dan belum dikelola secara optimal. Hutan desa, sumber mata air, pesisir, dan pantai yang membentang di antara desa akan sulit mencapai skala ekonomi apabila dikelola secara parsial. Pada beberapa kasus yang terjadi justru konflik pengelolaan maupun degradasi sumber daya.
3. Meningkatkan pengelolaan potensi unggulan. Selama ini potensi komoditas unggulan di bidang pertanian pangan, perkebunan, peternakan, dan perikanan desa masih diusahakan secara tradisional sehingga tidak mencapai skala ekonomi. Keterbatasan modal usaha, sarana produksi dan teknologi merupakan masalah yang dihadapi masyarakat desa. Selain itu ketika produksi melimpah persoalan yang muncul adalah rendahnya daya tawar petani ketika berhadapan dengan pedagang dan tengkulak. Persoalan klasik tersebut dapat diatasi melalui kerjasama desa sebagai upaya meningkatkan pengelolaan potensi unggulan untuk berkembang dan mencapai skala ekonomi. Beberapa kegiatan yang dapat dikembangkan adalah melalui pengelompokan (klusterisasi) setiap jenis komoditas unggulan.
4. Keterkaitan antar wilayah. Melalui kerjasama desa setiap desa dapat secara bersama-sama merencanakan, membangun dan mengembangkan kebutuhan infrastruktur baik antardesa maupun infrastruktur yang menghubungkan desa

ke pusat pertumbuhan. Konektivitas tersebut akan menjadikan desa mempunyai daya tarik sehingga mendorong mengalirnya investasi.

5. Meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kerjasama desa yang dilandasi dengan prinsip-prinsip kerja sama dapat mewujudkan pelayanan yang baik. Tuntutan pelayanan di bidang investasi, pengelolaan sumber daya, jasa keuangan, dan administrasi pemerintahan menjadikan desa mempunyai daya tarik investasi dan menciptakan daya saing.
6. Membentuk pusat pertumbuhan ekonomi baru (new economic growth) Berkembangnya aktivitas usaha ekonomi, peningkatan pelayanan publik sebagai dampak pelaksanaan kerja sama desa, pada akhirnya akan mendorong terwujudnya desa-desa yang bekerja sama menjadi embrio atau pusat pertumbuhan baru. Sebagai pusat aktivitas ekonomi produktif, pusat jasa keuangan, dan perdagangan akan berdampak terhadap penciptaan perluasan kesempatan kerja dan peluang usaha sehingga mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.
7. Menghilangkan ego daerah. Melalui kerja sama tersebut, kecenderungan “ego daerah” dapat dihindari, dan visi tentang kebersamaan sebagai suatu bangsa dan negara dapat tumbuh. Di masa mendatang, kerja sama antar pemerintah daerah harus dilihat sebagai suatu kebutuhan penting yang tidak terelakkan. Untuk itu harus ada upaya yang sistematis dan berkesinambungan dari pihak pemerintah untuk memperkenalkan, mendorong dan menginstitutionalisasi kerja sama antara daerah agar pemerintah daerah terbiasa melakukannya dan dapat mengambil manfaatnya

## 2.4 Pengelolaan Keuangan Desa

Pengelolaan yaitu suatu rangkaian tugas yang dilakukan oleh seorang atau sekelompok orang demi mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu aspek yang harus dimiliki pemangku kepentingan desa khususnya aparat desa adalah pengetahuan dan pemahaman dalam pengelolaan dana desa. Aspek ini harus dimiliki guna mewujudkan akuntabilitas dan transparansi keuangan desa Menurut Permendagri Nomor 20 Tahun 2018. Pengelolaan Keuangan Desa merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan desa. Asas dalam mengelola keuangan desa terdiri dari transparansi, partisipatif, akuntabel, tertib serta disiplin penggunaan anggaran.

Pengelolaan keuangan desa, salah satu hal penting yang harus diterapkan yaitu melibatkan masyarakat. Dengan melibatkan masyarakat, pemerintah perlu mengadakan kegiatan menggunakan pola tata kelola yang artinya mengupayakan pelaksanaan serta perencanaan yang dilaksanakan secara mandiri oleh masyarakat dengan menggunakan bahan baku lokal dan tenaga kerja setempat sehingga alokasi keuangan untuk pembangunan desa tidak mengalir ke tempat lain. Pengelolaan keuangan desa juga diperlukan mekanisme pengawasan bertujuan agar pengelolaan keuangan desa semakin akuntabel. Untuk meningkatkan keefektifan mekanisme pengawasan dan meminimalisir terjadinya pelanggaran, maka akan diberikan sanksi pada pihak yang melaksanakan tugas tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Menurut Irawan (1997;5), mendefinisikan pengelolaan sama dengan manajemen yaitu penggerakan, pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia

untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan. Pengelolaan dana desa juga tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan keuangan Desa dalam APB Desa oleh karena itu, dalam pengelolaan keuangan dana Desa harus memenuhi prinsip pengelolaan alokasi dana sebagai berikut:

1. Seluruh kegiatan yang didanai dana desa harus direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi secara terbuka oleh masyarakatnya.
2. Seluruh kegiatan harus dapat dipertanggung jawabkan secara administratif, teknis, dan hukum.
3. keuangan desa dilaksanakan dengan menggunakan prinsip hemat, terarah dan terkendali.
4. Jenis kegiatan yang akan dibiayai melalui keuangan desa sangat terbuka untuk meningkatkan sarana pelayanan masyarakat berupa pemenuhan kebutuhan dasar, penguatan kelembagaan desa dan kegiatan lainnya yang dibutuhkan masyarakat desa melalui musyawarah desa.

Keuangan Desa juga harus dicatat dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dan harus transparansi oleh masyarakat sekitarnya agar tidak terjadi perdebatan tentang anggaran desa tersebut. Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya pengelolaan merupakan sebuah tindakan yang dimulai dari perencanaan, sampai hasil yang akan dituju benar benar dikonsepsi dengan matang kemudian dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang dicapai.

Menurut Yabbar dan Hamzah (2016) Pengelolaan keuangan Desa merupakan upaya untuk mendukung penyelenggaraan Pemerintah Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa. Pengelolaan keuangan merupakan suatu siklus

yang terdiri dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan, pelaporan serta pemantauan dan evaluasi. Didalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, Keuangan Desa dikelola berdasarkan asas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran. Sejalan dengan asas pengelolaan keuangan sebagai berikut:

1. Transparan, yaitu prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya tentang keuangan desa.
2. 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.
3. Partisipatif, yaitu penyelenggaraan Pemerintah Desa yang mengikutsertakan kelembagaan Desa dan unsur masyarakat Desa.
4. Tertib dan disiplin anggaran, yaitu keteraturan, keserasian, dan keseimbangan dalam pengendalian penyelenggaraan Pemerintah Desa.

Mekanisme pengelolaan keuangan desa menurut Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, secara utuh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggung jawaban adalah Perencanaan Perencanaan pengelolaan keuangan Desa merupakan perencanaan penerimaan dan pengeluaran pemerintahan Desa pada tahun anggaran berkenaan yang dianggarkan dalam APBDesa. Perencanaan ini menyusun tahapan-tahapan kegiatan guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber

daya yang ada dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Proses perencanaan meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Sekertaris Desa menyusun rancangan peraturan Desa tentang APBDes berdasarkan RKPDes tahun berkenaan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Desa yang kemudian oleh Kepala Desa disampaikan kepada BPD untuk dibahas dan disepakati bersama paling lambat tahun berjalan
- b. Rancangan peraturan Desa yang telah disepakati disampaikan kepada Bupati/Walikota oleh Kepala Desa melalui Camat paling lambat 3 hari setelah disepakati. Bupati/Walikota menetapkan hasil evaluasi rancangan APBDes paling lama 20 hari kerja sejak diterimanya rancangan perturan desa tentang APBDes. Apabila Bupati/Walikota tidak menyampaikan hasil evaluasi dalam batas waktu, maka rancangan APBDes berlaku sendirinya

Pemerintah desa wajib mengelola keuangan desa secara transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran sehubungan dengan diterapkannya Aplikasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES). Kepala desa sebagai kepala pemerintah desa adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa. Oleh karena itu, kepala desa mempunyai kewenangan diantaranya: Menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APBDes. Menetapkan kebijakan tentang pengelolaan barang desa; Menetapkan bendahara desa; Menetapkan petugas yang melakukan pengelolaan barang milik desa. Kepala desa dalam melaksanakan pengelolaan keuangan desa dibantu oleh Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD), yaitu Sekretaris desa dan perangkat desa lainnya. Sekretaris desa bertindak selaku koordinator pelaksanaan pengelolaan keuangan desa dan bertanggung jawab kepada kepala

desa. Pemegang kas desa adalah bendahara desa. Kepala desa menetapkan bendahara desa dengan keputusan kepala desa. Sekretaris desa mempunyai tugas menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan APBDes, menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan barang desa, menyusun Raperdes APBDes, perubahan APBDes, dan pertanggung jawaban pelaksanaan, menyusun rancangan keputusan kepala desa tentang pelaksanaan peraturan desa tentang APBDes dan perubahan APBDes.berikut penjelasannya;

#### 1. APBDes

Merupakan satu rencana keuangan tahunan desa yang ditetapkan berdasarkan peraturan desa yang mengandung prakiraan sumber pendapatan dan belanja untuk mendukung kebutuhan program pembangunan desa yang bersangkutan. Anggaran pendapatan dan belanja desa APBDes adalah rencana keuangan desa dalam satu tahun yang memuat perkiraan pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan, dan rencana pembiayaan yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa, dan ditetapkan dengan peraturan desa. Penyelenggaraan pemerintahan desa yang output nya berupa pelayanan publik, pembangunan, dan perlindungan masyarakat harus disusun perencanaannya setiap tahun dan dituangkan dalam APBDes. Dalam APBDes inilah terlihat jelas bahwa apa yang akan dikerjakan pemerintah desa dalam tahun berjalan

#### 2. Belanja Desa

Meliputi semua pengeluaran dari rekening desa yang merupakan kewajiban desa dalam 1 tahun anggaran yang tidak akan diperoleh pembayarannya kembali

oleh desa. Belanja desa dipergunakan dalam rangka mendanai penyelenggaraan kewenangan desa

### 3. Pembiayaan Desa

Meliputi semua penerimaan yang perlu dibayar kembali dan pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran yang bersangkutan maupun pada tahun-tahun anggaran berikutnya. Pembiayaan desa terdiri atas penerimaan pembiayaan dan pengeluaran pembiayaan

Pemerintah desa wajib membuat APBDes. Melalui APBDes kebijakan desa yang dijabarkan dalam berbagai program dan kegiatan sudah ditentukan anggarannya. Dengan demikian, kegiatan pemerintah desa berupa pemberian pelayanan, pembangunan, dan perlindungan kepada warga dalam tahun berjalan sudah dirancang anggarannya sehingga sudah dipastikan dapat dilaksanakan. Tanpa APBDes, pemerintah desa tidak dapat melaksanakan program dan kegiatan pelayanan publik. Berikut ini tahapan pengelolaan keuangan desa dimulai dari perencanaan hingga laporan pertanggung jawaban meliputi penjelasannya;

#### a) Perencanaan

Tahap perencanaan dalam kegiatan pengelolaan keuangan desa ini dimulai dari sekretaris desa menyusun Rancangan Peraturan Desa tentang APBDes berdasarkan pada RKPDes pada tahun berkenaan. Sekretaris desa kemudian menyampaikan Rancangan Peraturan Desa tentang APBDes kepada kepala desa untuk memperoleh persetujuan. Kepala desa menyampaikan Rancangan Peraturan Desa kepada BPD untuk dibahas bersama dalam rangka memperoleh persetujuan bersama. Penyampaian Rancangan Peraturan Desa paling lambat bulan Oktober tahun berjalan dan pembahasan menitikberatkan pada kesesuaiannya dengan

RKPDDes. Rancangan Peraturan Desa tentang APBDes yang telah disetujui bersama sebelum ditetapkan oleh kepala desa paling lambat 3 hari kerja yang kemudian disampaikan kepada Bupati/Walikota untuk dievaluasi. Rancangan Peraturan Desa tentang APBDes ditetapkan paling lambat 1 bulan setelah APBD Kabupaten/Kota ditetapkan (Permendagri No 20 Tahun 2018)

b) Pelaksanaan

Semua penerimaan dan pengeluaran desa dalam rangka pelaksanaan kewenangan desa dilaksanakan melalui Rekening Kas Desa dan harus didukung oleh bukti yang lengkap dan sah. Pengeluaran desa yang mengakibatkan beban APBDes tidak dapat dilakukan sebelum rancangan peraturan desa tentang APBDes ditetapkan menjadi Perdes. Pelaksana kegiatan mengajukan pendanaan terlebih dahulu untuk melaksanakan kegiatan harus disertai dengan RAB dan di verifikasi oleh Sekretaris Desa dan disahkan oleh Kepala Desa. Berdasarkan Rencana Anggaran Biaya (RAB) tersebut, pelaksana kegiatan mengajukan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) kepada Kepala Desa, namun tidak boleh dilakukan sebelum barang/jasa diterima. Pengajuan SPP yang dimaksud terdiri dari Surat Permintaan Pembayaran (SPP), pernyataan tanggungjawab belanja, dan lampiran bukti transaksi

c) Penatausahaan

Penatausahaan dilakukan oleh bendahara. Bendahara desa wajib mempertanggungjawabkan uang melalui laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban disampaikan setiap bulan kepada Kepala Desa dan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Penatausahaan baik penerimaan atau

pengeluaran dilakukan dengan menggunakan Buku Kas umum, buku kas pembantu pajak, buku Bank.

d) Pelaporan

Kepala desa menyampaikan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDes kepada Bupati setiap akhir tahun anggaran, terdiri dari pendapatan, belanja dan pembiayaan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Peraturan Desa tentang APBDes dilampiri dengan format Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan APBDes tahun anggaran berkenaan, format Kekayaan Milik Desa per 31 Desember Tahun anggaran berkenaan, format Laporan Program Pemerintah Daerah yang masuk ke desa. Laporan Realisasi ini harus diinformasikan kepada seluruh masyarakat secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah di akses oleh masyarakat. Media informasi yang dimaksud antara lain papan informasi desa, radio komunitas dan media informasi lainnya. Laporan pertanggungjawaban yang dimaksud harus disampaikan kepada Bupati paling lambat 1 bulan setelah akhir tahun anggaran berkenaan

Permendagri 20 Tahun 2018 pada Bab 2 Pasal 2 menyebutkan bahwa keuangan desa dikelola berdasarkan asas-asas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran. Menurut Yuliansyah dan Rusmianto (2006:47) rangkaian dan asal pengelolaan keuangan desa harus dilaksanakan dan dipenuhi oleh setiap desa agar penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan masyarakat desa, dan pemberdayaan masyarakat desa dapat berjalan sesuai dengan rencana, sehingga visi desa dan masyarakat yang sejahtera dapat diwujudkan.

Untuk menilai program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan Desa sebagaimana dimaksud ditetapkan beberapa skala keberhasilan dengan indikator penilaian yaitu :

1. Sangat Baik, dengan indikator :

No.	Aspek	Kategori	Skor (%)
1	Perencanaan	RKPDDes dan dokumen anggaran dilaksanakan secara partisipatif, tepat waktu dan melibatkan perangkat desa	>95
2	Pelaksanaan	Pelaksanaan anggaran desa sesuai rencana, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan	>96
3	Penatausahaan	Penatausahaan keuangan dilakukan secara tertib, lengkap, dan terdokumentasi	>97
4	Pelaporan	Laporan keuangan desa disusun secara berkala, tepat waktu, relevan, andal, dapat dibandingkan, dan mudah dipahami	>92
5	Efisiensi dan Efektivitas	Kwalitas sesuai standar biaya, dan pencapaian target program sangat tinggi.	>92

2. Baik, dengan indikator :

No.	Aspek	Indikator Kategori Baik	Skor (%)
1	Perencanaan	RKPDDes dan dokumen anggaran sesuai aturan, partisipasi perangkat desa	> 81 - 90
2	Pelaksanaan	Pelaksanaan sesuai rencana, penatausahaan tertib, penggunaan aplikasi keuangan	> 81 - 90
3	Akuntabilitas	Kepatuhan proses, dokumentasi lengkap, pertanggungjawaban jelas	> 81 - 90
4	Pelaporan	Laporan lengkap, tepat waktu, mudah diakses	> 81 - 90
5	Efisiensi & Efektivitas	Standar biaya, swakelola, swadaya, pencapaian output/target program	> 81 - 90

## 3. Cukup Baik, dengan indikator :

No.	Aspek	Indikator Kategori Cukup	Skor (%)
1	Perencanaan	Sudah sesuai prosedur, namun pelaksanaan belum optimal	> 50-75
2	Pelaksanaan	Kegiatan dilaksanakan, tapi belum semua target tercapai	> 50-75
3	Penatausahaan	Administrasi berjalan, namun pencatatan aset belum lengkap (<60%)	> 50-75
4	Pelaporan	Laporan dibuat, namun sering terlambat atau belum sesuai standar	> 50-75
5	Efisiensi & Efektivitas	Hampir semua kegiatan berjalan, target hampir tercapai, namun hasil belum maksimal	> 50-75

## 4. Tidak Baik, dengan indikator :

No.	Aspek	Indikator Kategori Tidak Baik	Skor (%)
1	Perencanaan	APBDes tidak sesuai kebutuhan, penetapan terlambat/tidak dilakukan	<50
2	Pelaksanaan	Penyerapan anggaran rendah, realisasi tidak sesuai rencana, administrasi lemah	<50
3	Penatausahaan	Aset desa tercatat <60%, bukti pertanggungjawaban tidak lengkap	<50
4	Pelaporan	Laporan tidak dibuat/tidak tepat waktu, rawan manipulasi, tidak transparan	<50
5	Efisiensi & Efektivitas	Standar biaya tidak jelas, swakelola <50%, swadaya <1%, target program tidak tercapai	<50

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan, maka dalam kajian pustaka ini penelitian mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut;

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kaitan Dengan Penelitian
1.	Stevanly Paulus (2016)	Kualitas Aparat Pemerintah Desa Dalam Pembangunan di Desa Lantung Kabupaten Minahasa Utara	bahwa Pentingnya kualitas bagi aparat pemerintah desa dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor sikap mental, faktor disiplin, faktor pendidikan bidang pelayanan akan turut menentukan pelaksanaan tugas bagi setiap aparat pemerintah Desa. kualitas bagi aparat pemerintah desa juga akan dilihat dari kemampuan optimal yang dimiliki kepala desa dalam penyelenggaraan kepemimpinan sehingga dengan maksimalnya pelaksanaan tugas aparat pemerintah desa melalui peningkatan kualitas tentu akan mendukung tercapainya pelaksanaan pembangunan yang optimal..	Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus dengan aparatur pemerintahan, dalam pelaksanaan pembangunan di Desa
2.	Yeilan Stasia (2017)	Peranan Aparatur pemerintah desa dalam pelayanan masyarakat di Desa Kabupaten Halmahera Utara	Penelitian ini menghasilkan bahwa peranan aparatur pemerintah Desa dalam pelayanan masyarakat di Desa Pitu, belum dilaksanakan dengan baik untuk menjawab semua kebutuhan masyarakat, dengan ditemukannya kendala kurangnya informasi dari aparatur pemerintah	Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus dengan aparatur pemerintah desa Sertakendal kendala yang ditemukan dalam

			tentang persyaratan dalam pelayanan, fasilitas kantor yang kurang lengkap, dalam melayani masyarakat. sehingga mendapat respon/tanggapan yang kurang baik dari masyarakat setempat dan hal ini menjadi masalah bagi masyarakat di Desa Pitu Kecamatan Tobelo Tengah kabupaten Halmahera Utara.	pelayanan masyarakat
3.	Dedy (2017)	Analisis kinerja Badan pemberdayaan masyarakat dan pemerintah Desa Kabupaten palalawan	Penelitian ini menyimpulkan Berdasarkan Analisis Kinerja Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Pelalawan dalam pengelolaan bantuan pembangunan desa yang diukur dari perspektif program dalam pengelolaan dana pembangunan desa maka kinerja Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Pelalawan belum bisa dikatakan baik karena belum mampu melakukan pembangunan desa secara merata yang disebabkan oleh keterbatasan anggaran dana untuk pembangunan Desa tersebut.	Lokasi penelitian di Kantor Badan Pemberdayaan Masyarakat Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus dengan kinerja yang dilakukan aparatur desa di Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa dalam pengelolaan dana pembangunan desa

4.	Fatnuriawan (2017)	Kinerja aparatur pemerintah Desa dalam upaya peningkatan mutu pelayanan public Kabupaten Kediri	Hasil penelitian mengungkap bahwa Tugas pokok Aparatur Pemerintah Desa dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan publik di desa puhjarak pertama, menyediakan pelayanan publik untuk masyarakat dengan mencangkup empat prinsip (pelayanan prima) yaitu: cepat, tepat, akurat, dan berkualitas; kedua, melengkapi fasilitas yang ada; ketiga, kedisiplinan aparat dengan membuat daftar hadir. keempat, menciptakan kedekatan dan kemudahan untuk berhubungan dengan masyarakat	Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus dengan aparatur pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan public di desa
5.	Ashabi (2017)	Implementasi Peningkatan Kapasitas Sumber daya aparatur Desa dalam pengelolaan dana Desa	Hasil penelitian ditemukan bahwa kegiatan pengembangan kapasitas aparatur sangat penting dan berpengaruh pada pelaksanaan penyelenggara pemerintah desa ditinjau dari beberapa hal meliputi perencanaan pelaksana kegiatan sosialisasi bimbingan, factor pendukung persiapan sumber daya aparatur desa, factor penghambat pengawasan yang menyimpang sumber daya aparatur desa dan lingkungan.	Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder teori yang digunakan menurut Georgie C. Edwards III (1974) dalam penelitian ini focus dengan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur desa dalam pengelolaan dana desa

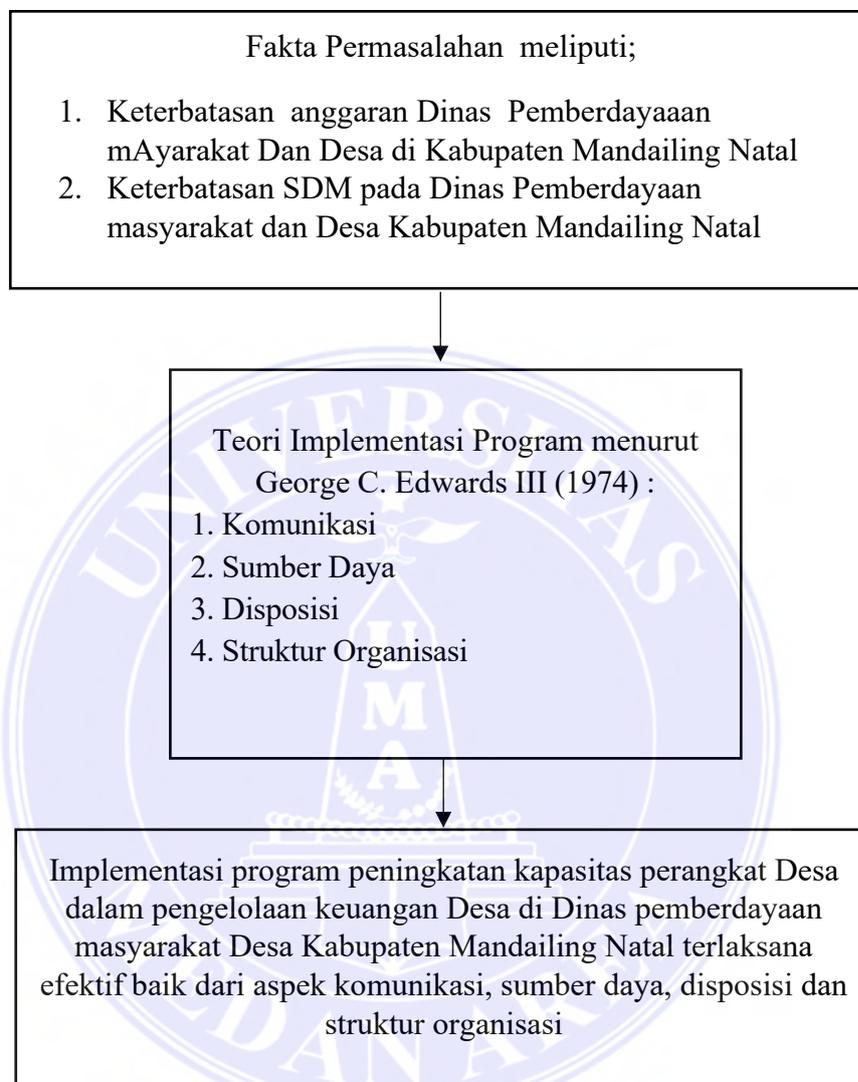
Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa terdapat persamaan dari 5 poin yang digunakan terkait dalam penelitian ini mengenai

“Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal” yang meliputi persamaan yang menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif serta menggunakan teknik analisis data memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data yang memakai data primer dan data sekunder.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Sistem penalaran merupakan nalar pemikiran penelitian yang disusun berdasarkan realitas, persepsi, dan tulisan penelitian. Motivasi di balik struktur penalaran adalah untuk membentuk cara pemeriksaan yang masuk akal dan masuk akal untuk mendobrak eksplorasi yang diarahkan (Sugiono, 2013: 88). Kerangka berpikir dalam ilmu administrasi Publik mengacu pada kaitan yang logis memastikan adanya hubungan antara variable, dalam penelitian ini penulis meneliti mengenai “Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal”.

Dalam menjawab rumusan masalah penelitian tentang Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal penulis menggunakan teori implementasi program menurut George C. Edwards III (1974) dengan indicator meliputi; Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Organisasi. Uraian kerangka pemikiran diatas dapat dilihat dari gambar berikut;



Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah (Moleong, 2016:6)

Adapun deskriptif menurut Sugiyono (2014:11) adalah penelitian yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel/mandiri, baik satu variabel atau lebih independen tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain tujuan dari deskriptif ini adalah membuat deskripsi gambaran secara sistematis actual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang dimiliki.

Pada penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif dimana pemecahan masalah yang diselidiki menggambarkan keadaan objek penelitian, berdasarkan fakta yang terlihat dilapangan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui Bagaimana Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal dengan mendasarkan pada hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan hasil studi kepustakaan

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan, yang menjadi tempat lokasi penelitian pada penelitian ini penulis melakukan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal. Dalam melaksanakan perannya sebagai penghubung terhadap pemerintah Desa dalam peningkatan kinerja aparatur pemerintahan Desa. Adapun tahap perincian kegiatan yang akan dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1. Waktu Penelitian**

No	Uraian Kegiatan	Tahun 2024					Tahun 2025		
		Juni	Juli	Agus	Sep	Okt-Des	Jan	Feb	Apr
1	Penyusunan Proposal	■	■						
2	Seminar Proposal			■					
3	Penelitian								
4	Penyusunan Tesis				■	■			
5	Seminar Hasil						■		
6	Bimbingan Tesis							■	
7	Sidang Tesis								■

Sumber ; Peneliti 2024

### 3.3 Sumber Data

Dalam Penelitian ini Sumber data yang digunakan terbagi atas data primer dan data sekunder penjelasannya sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya Subjek penelitian yang didapat dari melakukan observasi dan wawancara pada subjek penelitian. Pada penelitian ini Observasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Program Peningkatan Kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal, dan dengan melakukan wawancara pada

informan yaitu Kepala Dinas, Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kepala Seksi Administrasi dan Kepala Desa, yang memiliki kompetensi dan juga integritas dalam memberikan jawaban terhadap beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti melalui kuisisioner. adapun data primer yang diperoleh yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi.

2. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Pada penelitian ini data sekunder yang diperoleh seperti dokumen resmi, catatan tertulis, laporan maupun arsip-arsip resmi yang ada di Dinas pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Mandailing Natal. adapun data sekunder yang diperoleh datanya terkait dengan Program yang dijalankan untuk Peningkatan Kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa

### 3.4 Informan Penelitian

Informan merupakan salah satu anggota kelompok partisipan yang berperan sebagai pengarah dan penerjemah muatan budaya atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Informan penelitian ini dipilih karena paling banyak mengetahui atau terlibat langsung. (Sugiyono,2016: 300). Menurut Suyatno (dalam Nila 2015:42) bahwa informan penelitian meliputi beberapa jenis, yaitu :

1. Informan kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki banyak latar belakang informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah Bapak Irsal Pariadi, S.STP selaku Kepala

Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa.

2. Informan utama adalah mereka yang secara langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun informan utama dalam penelitian ini adalah Ibu Ida Khairani Selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa Serta Bapak Elya Fanko Selaku Kepala Seksi Administrasi Desa pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa
3. Informan tambahan adalah mereka yang dapat memberikan informasi meskipun tidak terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun informan tambahan dalam penelitian ini adalah Bapak Zulham Riad Nasution Selaku Kepala Desa dan Ibu Dewi Mustika Putri selaku Sekretaris Desa Lumban Pasir Kecamatan Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal

### 3.5 Teknik pengumpulan data

Dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk penelitian ini maka dilakukan pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Menurut Sugiyono (2018:229) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga Objek-objek alam yang lain. Melalui kegiatan observasi peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut.

Pada penelitian ini Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dengan teknik pengumpulan data dengan observasi lebih efektif menggunakan cara mengamati perilaku dan proses komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi berkenaan program peningkatan perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa serta mencatut langsung di lokasi penelitian. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana mengenai program peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa di Dinas pemberdayaan masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal.

## 2. Wawancara

Dalam metode penelitian kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Esteborg dalam (Sugiyono, 2015:317). Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab sehingga dapat di konstruksikan makna dalam topic tertentu.

Pada penelitian ini wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur, berupa pertanyaan menggunakan kuisioner yang diajukan kepada informan yang berkenan komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Hasil wawancara digunakan peneliti sebagai sumber data utama dalam penelitian ini.

## 3.6 Teknik Analisis Data

Analisi data menurut Sugiyono (2018: 482) merupakan suatu proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan

membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sedangkan menurut Moleong (2017: 280-281) Analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, katagori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Tujuan metode deskriptif adalah untuk memberikan gambaran secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

#### a. Pengumpulan Data (Data Collection)

Menurut (Sugiyono, 2018: 322) pengumpulan data merupakan tahapan untuk menerima data dan informasi. Pengumpulan data difokuskan pada data aspek komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi implementasi program peningkatan kapasitas perangkat desa.

Pada penelitian ini peneliti melakukan Pengumpulan secara sehari-hari sehingga data yang diperoleh akan didapat lebih banyak. data tersebut berbentuk tulisan, rekaman. Yang dikumpulkan kemudian diproses. Pada tahap ini peneliti melakukan penelitian secara umum terhadap situasi sosial/ objek yang diteliti, dan semua yang penulis lihat dan didengar akan direkam. Dengan demikian peneliti memperoleh data dari berbagai sumber. Dengan merencanakan dan mempersiapkan metode atau prosedur agar data yang kita inginkan dapat terkumpul secara lengkap dari lapangan.

#### b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Sugiyono (2016: 247), reduksi data adalah merangkum, memilih, hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema data polanya. Dengan kata lain, peneliti merangkum kembali data-data untuk memilih dan

memfokuskan pada bagian yang penting dan memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan jarak jauh dengan menggunakan video call sebagai media komunikasi.

Pada penelitian ini Peneliti mereduksi data dengan cara membuat rangkuman, dengan memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola, serta membuang hal-hal yang dianggap tidak penting. Dengan demikian peneliti lebih mudah memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data tentang Implementasi program peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa di Dinas pemberdayaan masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal.

### c. Penyajian Data (*Data Presentation*)

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar katagori maupun sejenisnya. Yang paling penting digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif yaitu dengan teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2016: 249) terhadap data aspek komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi implementasi program peningkatan kapasitas perangkat desa.

Pada Penelitian ini peneliti di tahap penyajian data, berusaha menyusun data yang relevan untuk menghasilkan informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu, peneliti melakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal dan apa yang ditindak lanjuti untuk mencapai tujuan penelitian tentang Implementasi

program peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa di Dinas pemberdayaan masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal.

#### d. Kesimpulan / Verifikasi

Kesimpulan adalah langkah terakhir dari suatu periode penelitian yang berupa jawaban masalah (Sugiyono, 2016: 17), pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan atas data-data yang telah diperoleh dari hasil wawancara dan observasi sehingga menjadi penelitian yang data menjawab permasalahan yang ada.

Pada penelitian ini Peneliti akan menarik kesimpulan atau verifikasi data dengan mengambil intisari dari analisis yang dilakukan dalam penelitian di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal peneliti akan mendapatkan bukti-bukti yang disebut verifikasi data. Dengan Apa yang kita teliti akan di verifikasi dengan temuan-temuan data dan akhirnya peneliti sampai pada penarikan kesimpulan akhir yang merupakan bagian dari penelitian dalam menganalisis suatu masalah yang lebih spesifik dan tepat dengan teori-teori yang sesuai.

### **3.7 Definisi Konseptual dan Operasional**

#### **3.1.1 Definisi Konsep**

Konsep dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori bukan sekedar pendapat pakar atau penulis buku dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan indikator yang diteliti.

Definisi konsep dalam penelitian ini adalah Implementasi menurut Teori Edward III yang menyatakan bahwa Implementasi program adalah sumber yang meliputi, staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik. Teori ini digunakan untuk Keberhasilan implementasi program yang akan ditentukan oleh variable yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya.

### 3.1.2 Definisi Operasional

Sementara itu, definisi operasional merujuk pada indikator keberhasilan Implementasi program Menurut teori George C. Edwards III (1974) sebagai berikut;

- a. Adanya Komunikasi, berarti proses yang kompleks dan rumit dimana seseorang bisa menyebarluaskan dan menahan hanya untuk kepentingan tertentu. Di samping itu sumber informasi juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda Agar implementasi dapat berjalan secara efektif siapa yang bertanggung jawab dalam mengambil keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya.
- b. Sumber Daya, berarti meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin program dapat diarahkan kepada yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dipakai seperti dana dan sarana prasarana untuk kelancaran kegiatan program.

- c. Disposisi, berarti faktor sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi apabila berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan menjadi banyak masalah.
- d. Struktur Organisasi, berarti karakteristik, pola, norma serta hubungan yang terjadi secara berulang dalam badan eksekutif mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal terlaksana efektif baik dari komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut;

- a. Komunikasi pada indikator ini dapat dilihat bahwa Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal sudah cukup baik dalam melakukan Sosialisasi terkait program peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa dengan cara mengadakan Pelatihan dan penyuluhan bagi perangkat Desa untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menyusun anggaran pendapatan dan belanja Desa (APBDes) dan mengelola keuangan Desa secara efektif.
- b. Sumber Daya pada indikator ini dapat dilihat bahwa Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal sudah cukup baik menjalankan program peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa dengan ketersediaan SDM yang untuk mengadakan Pelatihan dan penyuluhan bagi perangkat Desa dalam meningkatkan kinerja dan motivasi perangkat Desa.
- c. Disposisi pada indikator ini dapat dilihat bahwa Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal dalam peningkatan kapasitas perangkat Desa dalam pengelolaan keuangan Desa masih terhambat

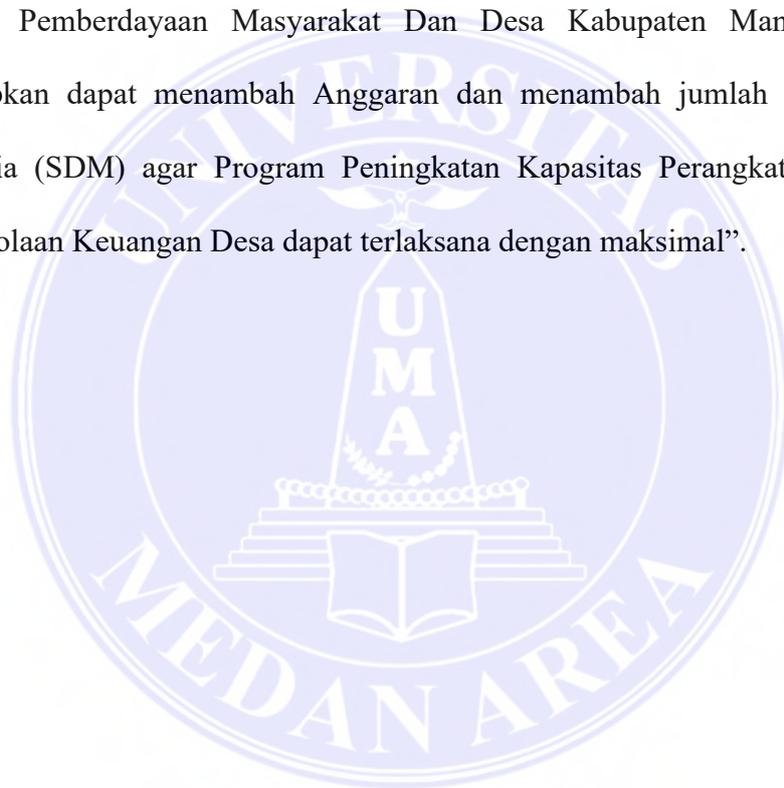
oleh kendala strukturan dan operasional, Hal ini dilihat dari adanya kendala seperti pergantian perangkat Desa, keterbatasan partisipasi dalam pelatihan untuk itu efektivitas program ini, perlu dilakukan penyesuaian dalam pendekatan pelatihan serta pemberian reward bagi perangkat Desa yang berprestasi.

- d. Struktur Organisasi pada indikator ini dapat dilihat bahwa Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal menjalankan proses koordinasi dalam program peningkatan kapasitas perangkat Desa. dalam pengelolaan keuangan Desa sudah berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku, Hal ini dilihat dari adanya ketentuan yang berlaku berdasarkan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa,, Serta melakukan adanya Rapat Koordinasi, Pendampingan dan Pembinaan Penyusunan Program pelatihan Monitoring dan Evaluasi dan Koordinasi dengan Camat sehingga pengelolaan keuangan Desa dilakukan secara efektif.

## 5.2 Saran

Sebagai upaya memberikan masukan dalam rangka mengoptimalkan Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal, Maka berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

“Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal diharapkan dapat menambah Anggaran dan menambah jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) agar Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa dapat terlaksana dengan maksimal”.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Rozali, 2005, *pelaksanaan otonomi luas dengan pemilihan kepala daerah secara langsung*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Adi, I.R. 2003. *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat Intervensi Komunitas*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Afiffudin. 2010. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Bandung: Alfabeta.
- Afiff, Faisal dan Ismeth Abdullah. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Agustino, Leo. 2012. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung : Alfabeta
- Agus, Erwan. 2015. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta :Gava Media
- Albert, 2002, *Otonomi Daerah*, Jakarta: PT Penebar Swadaya.
- Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia konsep, Teori dan pengembangan dalam konteks organisasi Publik*, yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anwar. 2001. *Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung. PT. Refika Aditama.
- Bungin Burhan. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers. Jakarta:Bediri karir
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM Jakarta. ;Afaila
- Hafied. 2013. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Hamim, Sufian. 2013. *Sistem Perencanaan Strategis Dalam Pembangunan*, Pekanbaru: UIR Press.

Lexy J. Moleong, 2016, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : Afiabeta

Soerjono, Soekanto, 2009, *teori Peran* , Jakarta : Bumi Aksara

Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R&B*, Bandung :Afiabeta

\_\_\_\_\_, 2015, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Afiabeta

\_\_\_\_\_, 2017, *Dokumentasi Dalam Skripsi*, Bandung : Afiabeta

\_\_\_\_\_, 2018, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung : Afiabeta

#### LAIN-LAIN

Ashabi 2017, Implementasi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Apratur Desa Dalam Pengeloan Dana Desa.

Dedy 2017, Analisis Kinerja Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintah Desa Kabupaten Palalawan

Faturiawan 2017, Kinerja Apratur Pemerintah Desa Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Public Kabupaten Kediri

Stevanly Paulus,2016 “Kualitas Aparat Pemerintah Desa Dalam Pembangunan Di Desa Lantung Kabupaten Minahasa Utara”.

Yelan Stasia, 2017 “ Peran Apratur Pemerintah Desa Dalam Pelayanan Masyarakat Didesa Kabupaten Halmahera Utara”.

Undang-Undang Nomor 38 tahun 2022 tentang tentang pembentukan tugas pokok Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Mandailing Natal

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

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

Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa.

## Lampiran I

### Daftar Wawancara Penelitian

#### IMPLEMENTASI PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS PERANGKAT DESA DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DESA DI DINAS PEMERDAYAAN MASYARAKAT DESA KABUPATEN MANDAILING NATAL

Nama :

Jenis Kelamin :

Pekerjaan :

#### 1. Pedoman Wawancara Kepada Informan kunci

- **Komunikasi**

- a. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal terkait program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ?
- b. Bagaimana proses komunikasi terkait program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal ?
- c. Bagaimana hubungan keterlibatan perangkat desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Mandailing Natal dalam pelaksanaan penyiapan pedoman dokumen Desa?
- d. Apakah perangkat Desa aktif dalam berkomunikasi menanggapi penyelesaian sengketa Desa di Kabupaten Mandailing Natal?

- **Sumber Daya**

- a. Seberapa besar anggaran yang alokasikan untuk program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Mandailing Natal ?
- b. Apakah perangkat Desa mendapatkan pendamping dan koordinasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Mandailing Natal dalam pengelolaan keuangan Desa?
- c. Apakah dengan sumber daya yang dimiliki seperti keuangan, sarana dan prasarana, SDM dapat meningkatkan kemampuan kerangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ?

- **Disposisi**

- a. Apakah program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa berjalan secara efektif ?
- b. Apakah semua perangkat desa terlibat aktif dalam mengikuti kegiatan program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ?
- c. Seberapa sering program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa dilaksanakan ?
- d. Apakah di Kabupaten Mandailing Natal ini sering terjadi penyalahgunaan anggaran dana ?

- **Struktur Organisasi**

- a. Apakah program peningkatan kapasitas perangkat desa ini sudah dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ?
- b. Bagaimana proses koordinasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal kepada perangkat desa untuk menjalankan program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ?
- c. Apakah perangkat desa telah menyusun laporan realisasi keuangan Desa sesuai dengan waktu yang ditetapkan?

## 2. Pedoman Wawancara Kepada Informan Utama dan tambahan

- Komunikasi

- a. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal terkait program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ?
- b. Bagaimana proses komunikasi terkait program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal ?
- c. Bagaimana hubungan keterlibatan perangkat desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Mandailing Natal dalam pelaksanaan penyiapan pedoman dokumen Desa?
- d. Apakah dalam penyelesaian sengketa Desa ada fasilitas dari perangkat Desa berupa bantuan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat di Kabupaten Mandailing Natal?

- Sumber Daya

- a. Seberapa besar anggaran yang alokasikan untuk program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Mandailing Natal ?
- b. Apakah perangkat Desa mendapatkan pendamping dan koordinasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Mandailing Natal dalam pengelolaan keuangan Desa?
- c. Apakah dengan sumber daya yang dimiliki seperti keuangan, sarana dan prasarana, SDM dapat meningkatkan kemampuan kerangkat desa dalam pengelolaan kauangan desa ?

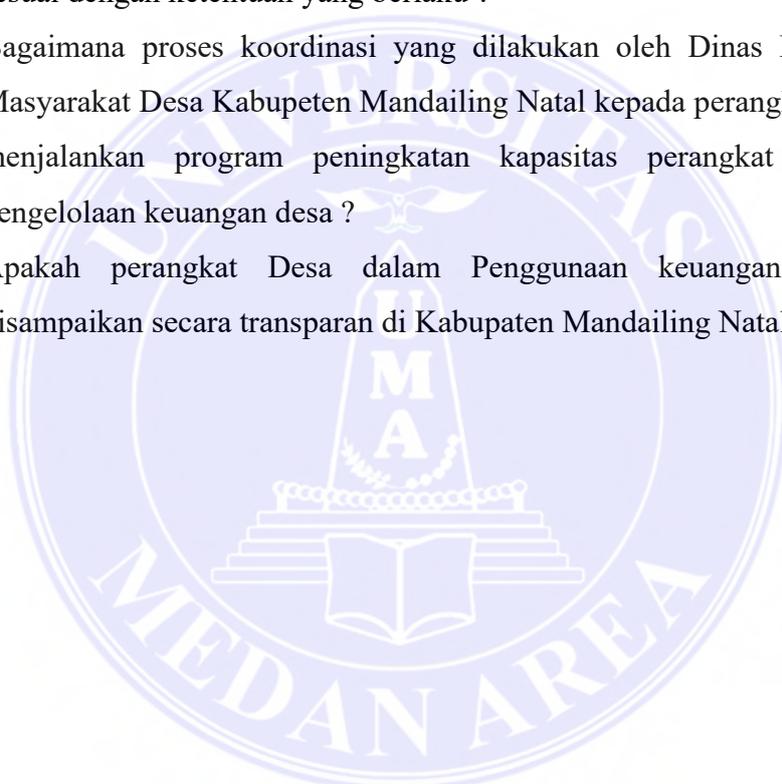
- Disposisi

- a. Apakah program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa berjalan secara efektif ?
- b. Apakah semua prangkat desa terlibat aktif dalam mengikuti kegiatan program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ?

- c. Seberapa sering program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa dilaksanakan ?
- d. Apakah setelah terlaksananya program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ini para perangkat desa yang ada di lingkungan Kabupaten Mandailing Natal menjadi kompeten dan mandiri ?

- **Struktur Organisasi**

- a. Apakah program peningkatan kapasitas perangkat desa ini sudah dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ?
- b. Bagaimana proses koordinasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal kepada perangkat desa untuk menjalankan program peningkatan kapasitas perangkat desa dalam pengelolaan keuangan desa ?
- c. Apakah perangkat Desa dalam Penggunaan keuangan Desa telah disampaikan secara transparan di Kabupaten Mandailing Natal?



## Lampiran II

## Surat Izin Penelitian Dari Pihak Kampus



# UNIVERSITAS MEDAN AREA

## PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223  
 Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122  
 Website: [www.uma.ac.id](http://www.uma.ac.id) | [www.pasca.uma.ac.id](http://www.pasca.uma.ac.id) E-Mail: [univ\\_medanarea@uma.ac.id](mailto:univ_medanarea@uma.ac.id)

Nomor : 1037/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024  
 Lampiran : -  
 Hal : Surat Ijin Penelitian MAP

01 Juli 2024

Yth. Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal  
 di -  
 Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir bagi mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin rekomendasi penelitian / observasi lapangan kepada mahasiswa tersebut namanya dibawah ini:

Nama : Anjur Brutu  
 NPM : 231801048  
 Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa Di Bidang Pemerintahan Desa Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal

Untuk melaksanakan pengambilan data di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal sebagai bahan melengkapi tugas dalam Penulisan Tesis di Program Studi Magister Ilmu Publik Universitas Medan Area.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.



Bid. Penjaminan Mutu Akademik

Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

CC. File



Kampus Utama : Jalan Kolam No. 1 Medan Estate Telp. (061) 7366878 Fax. (061) 7366998 Medan 20223

## Lampiran III

## Surat Izin Dari Pihak Instansi Penelitian


**PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL**  
**DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA**

 Kompleks Perkantoran Payaloting, Panyabungan, Sumatera Utara,  
 Kode Pos 22978 Telp. (0636) 326186  
**PANYABUNGAN**

Panyabungan, 25 September 2024

Nomor : 141 / 1746 / DPMD / 2024  
 Sifat : Biasa  
 Lampiran : -  
 Hal : Pengambilan Data dan Wawancara

Kepada  
 Yth. Ibu Wakil Ketua Penjaminan  
 Mutu Akademik Program  
 Pasca Sarjana Universitas Medan Area  
 Program Studi Magister Administrasi Publik  
 di Tempat

Sesuai dengan surat Wakil Ketua Bidang Penjamin Mutu Akademik Pasca Sarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Administrasi Publik Nomor 1035/PPS-UMA/U/DI/01/VII/2024 tanggal 01 Juni 2024 Perihal Ijin Penelitian MAP, atas nama :

Nama : Anjur Brutu, SE  
 NPM : 231801048  
 Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Implementasi Program Peningkatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Mandailing Natal.

Berkenaan dengan hal tersebut, kami sampaikan bahwa nama tersebut diatas telah selesai melakukan pengambilan data dan wawancara sesuai dengan judul tesis di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Mandailing Natal.

KEPALA DINAS PEMBERDAYAAN  
 MASYARAKAT DAN DESA  
 KABUPATEN MANDAILING NATAL



IRSAL PARIADI, S.STP  
 PEMBINA TK.I  
 NIP. 19851018 200412 1 003

**Lampiran IV**  
**Dokumentasi Lapangan**



Gambar 5.1 Wawancara Bersama Bapak Irsal Pariadi, S.STP selaku informan kunci

(Sumber Dokumentasi Pribadi 2024)



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 1/9/25

Access From (repository.uma.ac.id)1/9/25



Gambar 5.2 Wawancara Bersama Ibu : Ida Khairani selaku informan utama

(Sumber Dokumentasi Pribadi 2024)



Gambar 5.3 Wawancara Bersama Bapak Elia Fanko Selaku Informan Tambahan

(Sumber Dokumentasi Pribadi 2024)



Gambar 5.4 Wawancara Bersama Bapak Zulham Riyad Nasution selaku Kepala Desa Lumban Pasir Kepala Desa

(Sumber Dokumentasi Pribadi 2025)



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 1/9/25

Access From (repository.uma.ac.id)1/9/25



Gambar 5.5 Wawancara Bersama Ibu Dewi Mustika Putri selaku Sekdes Desa Lumban Pasir Kepala Desa

(Sumber Dokumentasi Pribadi 2024)