

Peran Kepala Desa dalam Pengelolaan APBDes

Naila Aulia¹ | Warsito Kawedar¹

Aulia, N., & Kawedar, W. (2024). Peran Kepala Desa dalam Pengelolaan APBDes. *Wacana Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi*, 23(2), 206-217

1. Universitas Diponegoro, Indonesia

Correspondence addressed to:
Naila Aulia, Universitas Diponegoro,
Indonesia
Email address:
nailaaulia16@gmail.com

Abstract. *The Ministry of Finance has recorded that the allocation of Village Funds from 2015 to 2022 has reached IDR 468.9 trillion. With the significant amount of village funds disbursed by the government to achieve community development targets, a top management figure with the ability to drive all success indicators is required. This study aims to analyze the role of the village head in managing the Village Revenue and Expenditure Budget (APBDes) with a case study in Kemambang Village, Banyubiru District, Semarang Regency. Using a qualitative approach, primary data were collected through in-depth interviews with village officials and community members knowledgeable about the village head's role. The findings reveal that the Village Head of Kemambang (2013-2019) is viewed as a reliable, creative, and innovative leader. The village head initiates the APBDes Plan through participatory involvement of various community layers, implements development via a self-management system, and ensures transparent and fair management of development projects. This leadership has earned respect from both officials and the community, and the village head regularly reports performance through village inspections and annual accountability reports to the government.*

Keywords: *Village funds; leadership; role of village head; Village Revenue; Expenditure Budget (APBDes)*

Pendahuluan

Maju mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin yang memiliki peran penting dalam menggerakkan anggota untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan bukan hanya sekedar tentang hierarki dan status saja melainkan kedudukan yang memiliki pengaruh untuk membuat perubahan. Seorang pemimpin tidak boleh menganggap strategi dan pelaksanaan sebagai hal yang penting saat hanya bergantung pada konsep – konsep yang abstrak. Namun, seorang pemimpin diharapkan mampu menyadari bahwa kedua unsur tersebut pada akhirnya berkaitan dengan bagaimana cara memajemen anggotanya karena pemimpin harus dapat menjadi pusat komunikasi untuk menyampaikan ide dan tujuan organisasi kepada anggota serta harus sensitif dan peka untuk menerima semua informasi dan saran dari lingkungannya. Pemimpin yang menunjukkan kepemimpinan yang kuat dapat menginspirasi dan memotivasi anggota untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja. Selain itu, pemimpin juga memegang peran kunci dalam mengambil keputusan yang efektif, menyelesaikan konflik, dan membangun hubungan yang kuat di dalam organisasi.

Pada tahun 2022, jumlah desa di Indonesia adalah 73.594 dan hanya 8,43% yang termasuk



This article published by Universitas Warmadewa is open access under the term of the Creative Common, CC-BY-SA license

dalam kategori desa maju (KDPDTT, 2022). Hal ini dinilai menggunakan Indeks Desa Membangun (IDM) berdasarkan penilaian untuk menuju desa yang maju dan mandiri maka perlu kerangka kerja pembangunan berkelanjutan di mana aspek sosial, ekonomi, dan ekologi menjadi kekuatan yang saling mengisi dan menjaga potensi serta kemampuan desa untuk menyejahterakan kehidupan desa (KDPDTT, 2023). Dalam mendukung pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan, dan pemberdayaan masyarakat desa untuk mencapai kesejahteraan maka pemerintah pusat menggagalkan Dana Desa dalam APBN pada setiap tahunnya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8/2016 tentang Perubahan Kedua Peraturan Pemerintah Nomor 60/2014 Dana Desa didefinisikan sebagai dana yang diperuntukkan untuk desa bersumber dari APBN yang ditransfer melalui APBD kabupaten atau kota. Sedangkan, berdasarkan pasal 5 PP Nomor 60/2014 disebutkan bahwa Dana Desa dialokasikan dengan memperhatikan jumlah penduduk, angka kemiskinan, luas wilayah, dan tingkat kesulitan geografis.

Realisasi transfer Dana Desa berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat konsisten meningkat dari tahun 2015 – 2021 dan pada tahun 2022 menurun 5,5%. Pemerintah pusat pada tahun 2022 mengalokasikan Dana Desa sebesar 68 triliun untuk 74.960 desa pada 434 kabupaten atau kotamadya di seluruh Indonesia. Berdasarkan data, total alokasi Dana Desa dari tahun 2015 – 2022 telah mencapai 468,9 triliun (Kemenkeu, 2022). Dana Desa selama tahun 2015 – 2020 telah menghasilkan berbagai hasil yang signifikan dalam bentuk infrastruktur yang sangat bermanfaat bagi kehidupan di desa. Infrastruktur yang menunjang aktivitas ekonomi masyarakat berupa jalan desa (261.877 km), jembatan (1.494.804 meter), pasar desa (11.944 unit), BUMDES (39.844 kegiatan), tambatan perahu (7.007 unit), embung (5.202 unit), irigasi (76.453 unit), dan sarana olahraga (27.753 unit). Dana Desa juga digunakan untuk membangun infrastruktur yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat seperti penahan tanah (237.415 unit), air bersih (1.281.168 unit), sarana mandi, cuci, dan kakus (422.860 unit), pondok bersalin desa (11.599 unit), drainase (42.846.367 meter), pendidikan anak usia dini desa (64.429 kegiatan), pos pelayanan terpadu (40.618 unit), dan sumur warga (58.259 unit) (Kemenkeu, 2022). Beragam capaian output tersebut tentunya merupakan peluang dan kesempatan emas bagi desa untuk dapat menyejahterakan masyarakatnya dan mendorong kemajuan serta kemandirian desa melalui pemanfaatan dana secara optimal.

Besarnya dana desa yang digelontorkan dan untuk mencapai target perencanaan yang diharapkan oleh pemerintah, diperlukan seorang top manajemen yang memiliki kemampuan dalam menggerakkan semua indikator keberhasilan. Kepala desa sebagai pemimpin tertinggi di tingkat desa diharuskan memiliki kompetensi kepemimpinan dan manajerial yang baik untuk merencanakan, mengalokasikan, dan mengawasi penggunaan dana desa secara efektif. Keberhasilan program pembangunan desa juga sangat bergantung pada kemampuan kepala desa dalam memotivasi dan mengarahkan perangkat desa serta masyarakat untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan. Selain itu, kepala desa harus memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran agar semua program yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik dan tepat sasaran. Dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik, maka dana desa dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong pembangunan yang berkelanjutan.

Table 1. Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Kemambang, Kecamatan Banyubiru, Kabupaten Semarang

Bidang	2018		2019		2020		2021		2022	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Bidang Penyelenggaraan Pemerintah Desa	Rp 439.328.000	Rp 438.603.740	Rp 461.995.000	Rp 459.586.575	Rp 565.469.000	Rp 552.415.909	Rp 622.295.500	Rp 598.256.000	Rp 621.927.761	Rp 570.815.761
Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa	Rp 745.096.000	Rp 745.096.000	Rp 1.192.770.500	Rp 1.192.172.500	Rp 1.207.777.000	Rp 1.193.501.550	Rp 875.706.000	Rp 813.471.000	Rp 1.110.672.000	Rp 1.101.634.000
Bidang Pembinaan Kemasyarakatan	Rp 35.440.000	Rp 35.440.000	Rp 71.304.260	Rp 69.304.260	Rp 26.474.425	Rp 25.036.425	Rp 61.711.100	Rp 57.599.000	Rp 33.200.000	Rp 33.200.000
Bidang Pemberdayaan Masyarakat	Rp 42.500.000	Rp 36.500.000	Rp 15.000.000	Rp 15.000.000	Rp 10.000.000	Rp -	Rp 8.850.000	Rp 8.850.000	Rp 134.813.000	Rp 127.249.000
Bidang Tak Terduga	Rp 3.000.000	Rp 1.000.000	Rp 11.619.500	Rp 2.500.000	Rp 176.786.500	Rp 171.389.500	Rp 129.734.500	Rp 124.030.000	Rp 371.058.000	Rp 337.780.000
Total	Rp 1.265.364.000	Rp 1.236.639.740	Rp 1.752.689.260	Rp 1.738.563.335	Rp 1.986.506.925	Rp 1.942.343.384	Rp 1.698.287.100	Rp 1.602.206.000	Rp 2.271.670.761	Rp 2.170.678.761
Tren Anggaran YoY				39%		13%		-15%		34%
Tren Realisasi YoY				38%		12%		-18%		35%
Tren Realisasi Anggaran		99%		99%		98%		94%		95%

Sumber: Laporan Realisasi APBDes Desa Kemambang tahun 2018 – 2022

Desa Kemambang yang terletak di Kecamatan Banyubiru, Kabupaten Semarang merupakan salah satu desa dengan kinerja positif kepala desa karena telah berhasil mengoptimalkan pemanfaatan anggaran untuk pembangunan infrastruktur. Berdasarkan data, rata – rata tren realisasi keuangan APBDes pada tahun 2018 – 2022 telah mencapai lebih dari 97% dengan bidang pelaksanaan pembangunan desa menjadi bidang yang mendominasi APBDes. Bahkan, jika di total dari tahun 2018 – 2022 bidang tersebut telah menghabiskan 54% dari total belanja. Bidang pelaksanaan dan pembangunan terdiri dari 4 sub bidang yaitu pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, serta kawasan permukiman.

Kinerja positif Kepala Desa Kemambang periode 2013 – 2019 dan 2019 – 2025 juga tercermin dari keberhasilannya memperluas jaringan untuk mendapatkan dana bantuan dari pemerintah maupun swasta yang berasal dari program *corporate social responsibility* (CSR), sehingga pembangunan desa tidak lagi mengandalkan dana swadaya masyarakat seperti sebelumnya. Selain itu, kepala desa juga dikenal oleh masyarakat sebagai sosok pemimpin yang dapat diandalkan, kreatif, inovatif, dan transparan dalam upayanya mengoptimalkan pengembangan potensi desa. Maka dari itu, dengan pendekatan yang inovatif dan kepemimpinan yang transparan kepala desa mampu membawa perubahan positif dan signifikan bagi kemajuan dan kesejahteraan Desa Kemambang.

Konsep dan Hipotesis

Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang kepemimpinan untuk memberi perintah atau petunjuk kepada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan (Prasinta dkk., 2023). Selanjutnya, Soelistya (2022) mendefinisikan pemimpin sebagai individu yang memiliki kemampuan memengaruhi anggotanya melalui sikap dan perilaku untuk memotivasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui kesatuan pemahaman dan kerja sama. Sedangkan, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk memengaruhi penetapan tujuan organisasi, mendorong perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan tersebut, dan cara mempengaruhi tim serta budaya (Wulandari dkk., 2021). Syahabuddin dkk. (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sikap dan perilaku untuk memengaruhi para anggotanya sehingga mampu bekerjasama dengan harmonis yang mempertimbangkan aspek efisiensi dan efektivitas untuk mencapai produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa perbedaan pemimpin dengan kepemimpinan adalah jika pemimpin merupakan individu yang memimpin yang memiliki peran dan tanggung jawab khusus, sedangkan kepemimpinan merupakan proses atau cara memimpin yang melibatkan keterampilan, interaksi, dan strategi untuk mengarahkan orang lain.

Sebuah organisasi dapat mencapai tujuan jika anggota mengikuti arahan pemimpinnya. Cara ini dapat dilaksanakan secara baik jika seorang pemimpin menjalankan fungsi yang telah ditetapkan. Prasinta dkk. (2023) menjelaskan terdapat 6 fungsi kepemimpinan yaitu fungsi perencanaan, fungsi penetapan visi, fungsi pengembangan loyalitas, fungsi pengawasan, fungsi pengambil keputusan, dan fungsi memberi motivasi. Sedangkan, Hutahaean (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu membawa misi organisasi ke arah yang baik dan dapat merangkul semua anggotanya serta memenuhi 7 kriteria yaitu pemimpin yang cerdas, pemimpin yang berinisiatif, pemimpin yang bertanggung jawab, pemimpin yang dapat dipercaya, pemimpin yang jujur, pemimpin yang rela berkorban, dan pemimpin yang dicintai dan mencintai kelompoknya.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes)

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20/2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa menjelaskan bahwa APBDes terdiri dari pendapatan desa, belanja desa, dan pembiayaan desa yang dimana masing – masing tersebut diberi kode rekening berbeda. Pendapatan desa diartikan sebagai semua penerimaan desa dalam satu tahun anggaran yang menjadi hak desa. Pendapatan desa dikelompokkan menjadi tiga kelompok yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Pendapatan Asli Desa (PADes)

Pendapatan asli desa terdiri dari empat jenis yaitu hasil usaha sebagai bagi hasil dari BUMDes; hasil aset seperti tanah kas desa, tambatan perahu, pasar desa, tempat pemandian umum, jaringan irigasi, dan hasil aset lainnya sesuai dengan kewenangan berdasarkan hak asal – usul dan kewenangan lokal berskala desa; swadaya sebagai penerimaan yang berasal dari sumbangan masyarakat desa; dan pendapatan asli desa lain yang berasal dari hasil pungutan desa.

Transfer

Kelompok transfer terdiri dari lima jenis yaitu dana desa dari APBN, bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten atau kota, alokasi dana desa, dan bantuan keuangan dari APBD Provinsi, serta bantuan keuangan dari APBD kabupaten atau kota yang dapat bersifat umum dan khusus.

Pendapatan Lain

Kelompok pendapatan lain terdiri atas penerimaan dari hasil kerja sama desa, penerimaan dari bantuan perusahaan yang berlokasi di desa, penerimaan dari hibah dan sumbangan dari pihak ketiga, koreksi kesalahan belanja tahun anggaran sebelumnya yang mengakibatkan penerimaan di kas desa pada tahun anggaran berjalan, bunga bank, dan pendapatan lain desa yang sah.

Selanjutnya, belanja desa didefinisikan sebagai semua pengeluaran yang menjadi tanggung jawab desa dalam satu tahun anggaran dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan kegiatan desa. Klasifikasi belanja desa terdiri atas beberapa bidang yaitu sebagai berikut:

Penyelenggaraan Pemerintahan Desa

Klasifikasi belanja dalam bidang penyelenggaraan pemerintah desa kemudian dibagi menjadi beberapa sub bidang yaitu penyelenggaraan belanja penghasil tetap, tunjangan dan operasional pemerintahan desa; sarana dan prasarana pemerintahan desa; administrasi kependudukan, pencatatan sipil, statistik, dan kearsipan; tata praja pemerintahan, perencanaan, keuangan, dan pelaporan; serta pertanahan.

Pelaksanaan Pembangunan Desa

Klasifikasi belanja dalam bidang pelaksanaan pembangunan desa dibagi menjadi beberapa sub bidang yaitu pendidikan; kesehatan; pekerjaan umum dan penataan ruang; kawasan permukiman; kehutanan dan lingkungan hidup; perhubungan, komunikasi dan informatika; energi dan sumber daya mineral; serta pariwisata.

Pembinaan Kemasyarakatan Desa

Klasifikasi belanja dalam bidang pembinaan kemasyarakatan desa kemudian dibagi menjadi beberapa sub bidang yaitu ketentraman, ketertiban, dan perlindungan masyarakat; kebudayaan dan keagamaan; kepemudaan dan olah raga; serta kelembagaan masyarakat.

Pemberdayaan Masyarakat Desa

Klasifikasi belanja dalam bidang pemberdayaan masyarakat desa dibagi menjadi beberapa sub bidang yaitu kelautan dan perikanan; pertanian dan peternakan; peningkatan kapasitas aparatur desa; pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan keluarga; koperasi, usaha mikro kecil dan

menengah; dukungan penanaman modal; serta perdagangan dan perindustrian.

Penanggulangan Bencana, Keadaan Darurat, dan Mendesak Desa

Klasifikasi belanja dalam bidang penanggulangan bencana, keadaan darurat, dan mendesak desa selanjutnya dibagi menjadi beberapa sub bidang yaitu penanggulangan bencana, keadaan darurat, dan keadaan mendesak.

Pembiayaan sebagai salah satu komponen APBDes didefinisikan sebagai semua penerimaan yang harus dikembalikan atau pengeluaran yang akan diterima kembali dalam tahun anggaran tersebut atau tahun anggaran berikutnya. Pembiayaan desa terdiri dari 2 kelompok yaitu:

Kelompok penerimaan

SiLPA tahun sebelumnya yang paling sedikit meliputi pelampauan penerimaan pendapatan terhadap belanja, penghematan belanja, dan sisa dana kegiatan yang belum selesai atau lanjutan.

Pencairan dana cadangan yang digunakan untuk menganggarkan kebutuhan dana cadangan yang selanjutnya dicatatkan dalam penerimaan pembiayaan dalam APBDes.

Hasil penjualan kekayaan desa yang dipisahkan kecuali tanah dan bangunan yang dicatat dalam penerimaan pembiayaan hasil penjualan kekayaan desa yang dipisahkan.

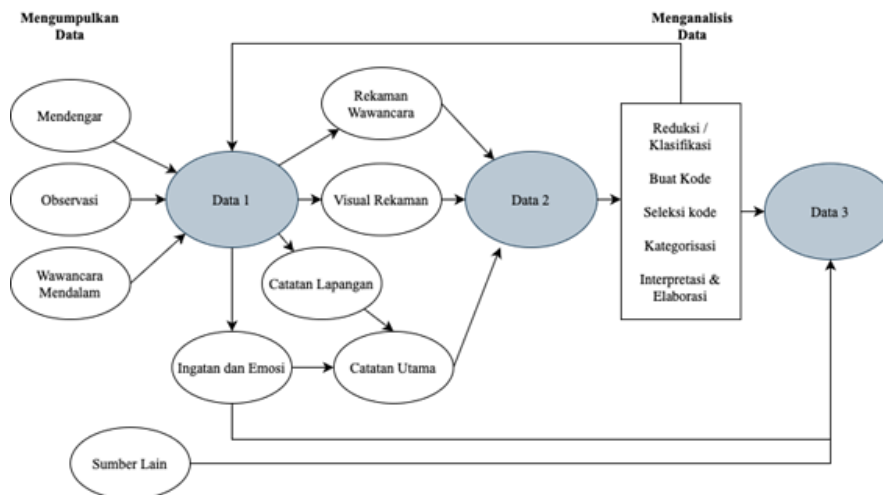
Pengeluaran Pembiayaan

Pembentukan cadangan dana dilakukan untuk membiayai kegiatan yang pendanaannya tidak dapat dilakukan secara penuh dalam satu tahun anggaran yang telah ditetapkan sesuai dengan peraturan desa. Dana cadangan dapat berasal dari alokasi sebagian dari penerimaan desa kecuali yang telah ditetapkan penggunaannya secara khusus berdasarkan peraturan yang berlaku. Pembentukan dana cadangan juga harus mematuhi batas waktu hingga akhir masa jabatan kepala desa.

Penyertaan modal digunakan untuk mengalokasikan kekayaan pemerintah desa yang diinvestasikan dalam BUMDES guna meningkatkan pendapatan desa atau pelayanan kepada masyarakat. Penyertaan modal merupakan bagian dari kekayaan desa yang dipisahkan dan dialokasikan dari pengeluaran pembiayaan dalam APBDes, dimana penyertaan modal dalam bentuk tanah, kas desa, dan bangunan tidak dapat dijual. Penyertaan modal dalam BUMDES harus melalui proses analisis kelayakan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif yang memiliki sifat deskriptif dengan menggunakan analisis pendekatan induktif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian fenomenologi untuk mengetahui bagaimana gambaran dan pemahaman perilaku kepemimpinan seorang kepala desa dalam pengelolaan APBDes. Metode pengumpulan data untuk mengumpulkan informasi data yang valid pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode wawancara terbuka secara mendalam (*in-depth interview*) dengan dibantu menggunakan alat perekam (*tape recorder*).



Gambar 1. Metode Analisis Data

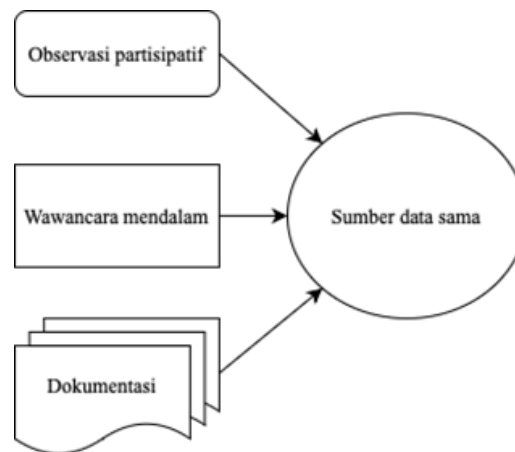
Informasi yang diperoleh dari lapangan kemudian diolah menjadi data agar dapat dipahami dan bermanfaat dalam mengambil kesimpulan penelitian. Neuman (2014) menjelaskan langkah – langkah dalam menganalisis data sebagai berikut:

Data 1 merupakan data mentah dan belum diproses hasil dari kegiatan mengumpulkan data oleh peneliti yang diperoleh menggunakan indera penelitian berupa pengamatan atau observasi, wawancara mendalam, pengalaman dari peneliti, dan hasil dari mendengarkan setiap informasi yang diterima.

Data 2 merupakan hasil dari pengamatan, observasi, dan wawancara mendalam yang diubah menjadi catatan lapangan. Proses tersebut juga melibatkan mengubah pengalaman dan emosi peneliti serta informasi yang didengar menjadi rekaman wawancara, rekaman visual, serta catatan utama, yang ditambah dengan sumber lain seperti dokumen dan pengamatan dari orang lain.

Data 3 merupakan hasil dari kegiatan analisis data oleh peneliti dengan cara mereduksi data, membuat kode, menyeleksi kode, dan membuat kategorisasi yang kemudian akan diinterpretasikan dan dielaborasi sehingga menjadi tahap akhir dari data ketiga. Dalam penelitian ini, ditetapkan 7 kategorisasi yaitu kepala desa sebagai inisiator perencanaan pembangunan; mekanisme pengelolaan pelaksanaan pembangunan desa; peran kepala desa dalam pengelolaan pembangunan; peran kepala desa dalam monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan; kondisi pemerintahan Desa Kemambang sebelum tahun 2013; dampak kepemimpinan kepala desa terhadap kesejahteraan masyarakat; serta rencana, target kedepan, dan area perbaikan kepala desa. Dalam menganalisis data dalam penelitian kualitatif, tidak cukup dilakukan satu kali saja karena memerlukan pembahasan yang berulang dan beberapa kali peninjauan. Oleh karena itu, penelitian kualitatif sering dianggap sebagai proses sosial atau interaksi yang melibatkan perbandingan kasus – kasus dengan tema tertentu untuk membentuk pola. Berdasarkan pola tersebut, peneliti dapat menginterpretasikannya berdasarkan teori dan fakta yang ditemukan di lapangan.

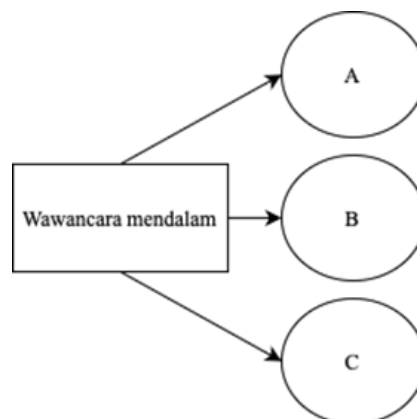
Keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini diperoleh menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi sampai data tersebut menemukan titik jenuh. Tujuan dari triangulasi bukan hanya untuk mencari kebenaran mengenai beberapa fenomena, tetapi lebih untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap temuan yang diperoleh. Nilai dari triangulasi adalah untuk mengecek apakah data yang diperoleh konvergen (sama), tidak konsisten, atau bertentangan. Dengan menggunakan triangulasi, data yang diperoleh menjadi lebih konsisten, komprehensif, dan dapat dipercaya.



Gambar 2. Triangulasi Teknik

(Sumber: Sugiyono, 2013)

Triangulasi terdiri dari dua jenis, yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik merujuk pada penggunaan berbagai teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mengumpulkan data dari sumber yang sama, seperti observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi.



Gambar 3. Triangulasi Sumber

(Sumber: Sugiyono, 2013)

Selanjutnya, triangulasi sumber adalah pengumpulan data dari berbagai sumber yang berbeda menggunakan teknik yang sama. Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara mendalam kepada beberapa informan yang telah ditetapkan.

Hasil dan Pembahasan

Profile Desa

Desa Kemambang merupakan salah satu desa di Kecamatan Banyubiru, Kabupaten Semarang yang terletak 23,2 km dari Kabupaten Semarang dan bisa ditempuh kurang lebih selama 42 menit serta berjarak 50,6 km dari Kota Semarang yang dapat ditempuh sekitar 1 jam 24 menit. Desa Kemambang memiliki jumlah penduduk 1.960 jiwa dengan luas sekitar 393,935 Ha dan terletak di wilayah dataran tinggi yang memiliki ketinggian berada pada kisaran antara 700 mdpl yang berdasarkan Indeks Desa Membangun (IDM) adalah desa berkembang. Rata – rata curah hujan di Desa Kemambang adalah 2.000 – 3.250 mm/tahun dengan suhu berkisar antara suhu 20

– 23 °C. Hal ini membuat Desa Kemambang memiliki wilayah yang subur dan didominasi lahan pertanian serta perkebunan. Dari total luas wilayah yang mencapai 162,960 Ha merupakan wilayah perkebunan dengan 50% terdiri dari perkebunan kopi dan 50% adalah perkebunan aren. Selain itu, Desa Kemambang juga memiliki potensi unggulan di bidang industri rumah tangga dan pariwisata.

Kepala Desa sebagai Inisiator Perencanaan Pembangunan

Pada tahun pertama setelah terpilih, kepala desa diwajibkan untuk membuat RPJMDes yang digunakan sebagai acuan kerja selama lima tahun kedepan. Untuk menyesuaikan RPJMDes dengan kebutuhan masyarakat maka kepala desa akan melaksanakan musyawarah desa untuk menghimpun kebutuhan, saran, dan masukan dari setiap lapisan masyarakat. Selanjutnya, untuk setiap tahun kepala desa juga diharuskan membuat Rencana Kerja Jangka Pendek Desa (RKPDDes) dan APBDes sebagai acuan dalam menyelenggarakan pemerintahan desa selama satu tahun berjalan yang merupakan pengembangan dari RPJMDes. Proses penyusunan APBDes diawali dengan musyawarah warga di setiap dusun untuk menghimpun apa saja kebutuhan masyarakat. Kemudian, hasil musyawarah dusun tersebut disampaikan pada musyawarah desa yang diikuti oleh keterwakilan masyarakat seperti RT, RW, BPD, KPMD, kelompok tani, kelompok PKK, dan karang taruna. Kemudian, dari setiap keterwakilan tersebut menyampaikan seluruh rincian kebutuhan masyarakat yang telah dihimpun dan selanjutnya akan ditetapkan terkait skala prioritas dari yang paling penting untuk nantinya dapat direalisasikan. Penentuan skala prioritas kebutuhan ditentukan oleh perangkat desa dan BP yang juga ditentukan berdasarkan peraturan undang – undang yang berlaku. Skala prioritas penggunaan anggaran pun digunakan untuk membantu perangkat desa dalam menyusun anggaran yang efektif dan efisien. Kemudian, dari hasil skala prioritas anggaran tersebut, maka disusun kerangka dan rangkuman hasil rapat yang dituangkan dalam RKPDDes yang selanjutnya akan dijadikan acuan dalam pembuatan APBDes. Adanya sinkronisasi antara RKPDDes dan APBDes di Desa Kemambang merupakan salah satu hal penting yang harus dilakukan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala desa dalam proses pembuatan RAPBDes di Desa Kemambang adalah sebagai inisiator dalam perencanaan program pembangunan yang menggunakan sistem partisipatif melalui unsur keterwakilan dari lapisan masyarakat. Unsur keterwakilan tersebut terdiri dari BPD, ketua RT, ketua RW, kelompok tani, PKK, karang taruna, dan KPMD. Informan yang berasal dari ketua karang taruna pun menyampaikan bahwa pada saat musyawarah desa perwakilan dari kelompok tersebut diberi kebebasan untuk memilih anggotanya sekitar 5 – 10 orang. Selanjutnya, kepala desa memimpin penyusunan skala prioritas kebutuhan masyarakat dengan perangkat desa dan BPD yang hasilnya dituangkan dalam RKPDDes dan kemudian disinkronisasikan dengan pembuatan RAPBDes. Dalam hal ini, RAPBDes diharuskan sejalan dengan RKPDDes yang telah disusun.

Mekanisme Pengelolaan Pelaksanaan Pembangunan Desa

Pelaksanaan pembangunan di Desa Kemambang dikelola oleh masyarakat setempat atau melalui Tim Pelaksana Kegiatan (TPK). Keputusan pengelolaan pelaksanaan pembangunan diserahkan sepenuhnya pada masyarakat penerima manfaat. Tim Pelaksana Kegiatan (TPK) terdapat di setiap dusun dengan melibatkan tokoh masyarakat setempat seperti kepala dusun, ketua RT, ketua RW, dan tokoh masyarakat lainnya. Satu TPK terdapat 5 orang yang berisi ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota. Selanjutnya, dalam pelaksanaan pembangunan desa pengelolaan anggaran dikelola secara mandiri oleh desa melalui sistem swakelola untuk mendorong kesejahteraan masyarakat. Salah satu penerapan sistem swakelola dalam pelaksanaan pembangunan untuk mendukung kemandirian desa adalah pembangunan jalan yang tidak menggunakan aspal tetapi menggunakan rabat beton. Hal ini terjadi karena rabat beton dapat lebih menyerap tenaga kerja dari masyarakat dan tidak dikelola oleh pihak ketiga yang sesuai dengan peraturan berlaku. Walaupun dalam penerapannya terdapat beberapa akses jalan yang tetap menggunakan aspal karena merupakan akses jalan satu – satunya di desa.

Maka dari itu, peran Kepala Desa Kemambang dalam pengelolaan pelaksanaan pembangunan adalah sebagai penanggung jawab pelaksanaan pembangunan yang pelaksanaannya dilakukan oleh masyarakat penerima manfaat atau TPK yang berada di setiap dusun. Dalam pengelolaannya kepala desa menggunakan sistem swakelola sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku untuk mendorong kemandirian dan kesejahteraan masyarakat.

Peran Kepala Desa dalam Pengelolaan Pembangunan

Dalam mendukung efisiensi dan efektivitas kinerja kepala desa memegang peranan kunci sebagai seorang pemimpin. Untuk mendorong hal tersebut, Kepala Desa Kemambang dua periode (tahun 2013 – 2019 dan 2019 – 2025) selalu menerapkan sistem kerja yang terstruktur seperti kriteria *output* yang jelas dan tenggat waktu pengerjaan. Sifat kepala desa yang adil, perfeksionis, terstruktur, dan disiplin menjadikan kepala desa sebagai sosok yang disegani oleh para perangkat. Selain itu, dalam pengelolaan pembangunan kepala desa dikenal oleh masyarakat sebagai orang yang transparan dan partisipatif.

Pemerintah desa merupakan ujung tombak pelaksanaan pembangunan nasional karena dari kebijakan – kebijakan pemerintah pusat dan pemerintah daerah, pemerintah desa yang bertugas untuk langsung berkomunikasi dan bersinggungan dengan masyarakat. Seringkali, beberapa kebijakan tersebut menimbulkan pro dan kontra akibat dari berbagai macam karakteristik masyarakat. Hal ini merupakan salah satu tantangan paling berat dan utama yang dihadapi oleh pemerintah desa. Maka dari itu, manajemen konflik sangat diperlukan untuk menciptakan kesejahteraan dan ketenraman desa. Salah satu cara yang dilakukan oleh pemerintah desa untuk menurunkan gesekan yang terjadi di masyarakat adalah dengan melakukan sosialisasi sebelum pelaksanaan program. Sosialisasi sebelum pelaksanaan program juga bukan merupakan jaminan tidak adanya gesekan di masyarakat. Dalam hal ini, kepala desa memberikan arahan kepada setiap kepala dusun untuk menyelesaikan permasalahan masyarakatnya di dusun masing – masing terlebih dahulu. Apabila sudah tidak dapat diatasi di dusun maka akan diatasi ditingkat desa.

Peran Kepala Desa dalam Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan

Pelaksanaan teknis pembangunan di Desa Kemambang diserahkan seluruhnya kepada masyarakat penerima manfaat dan TPK. Namun, sebagai seorang pemimpin, kepala desa akan melakukan monitoring dan evaluasi dengan turun ke lapangan untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan dan standar yang telah diberikan. Disisi lain, sebagai salah satu tanggung jawab seorang pemimpin, kepala desa setiap satu kali dalam setahun melaksanakan program tilik dusun yang diselenggarakan di setiap RT di Desa Kemambang. Program ini juga dijadikan sebagai monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan oleh masyarakat kepada pemerintah desa. Pelaksanaan tilik dusun dilakukan untuk mengomunikasikan program – program yang telah terealisasi maupun yang belum terealisasi serta menampung saran dan aspirasi dari masyarakat. Bentuk pertanggung jawaban penggunaan APBDes oleh kepala desa kepada masyarakat juga dilakukan dengan memasang spanduk realisasi penggunaan APBDes di depan Balai Desa Kemambang.

Selain itu, monitoring pelaksanaan pembangunan desa juga dilakukan BPD selaku perwakilan masyarakat. Pelaporan pemerintah desa kepada BPD dilaksanakan pada saat sebelum musyawarah desa karena hasilnya akan disampaikan kepada perwakilan dari setiap kelompok masyarakat pada musyawarah desa. Musyawarah desa dilaksanakan minimal empat kali dalam satu tahun dan dilaksanakan di setiap triwulannya dengan melaporkan capaian dan realisasi anggaran. Pada akhir tahun juga disampaikan terkait Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SiLPA) yang akan dialokasikan. Selain pertanggungjawaban kepada unsur masyarakat, pemerintah desa juga wajib melaporkan kinerjanya kepada dinas terkait. Apabila berasal dari dana desa yang dianggarkan setiap tahunnya maka akan dilaporkan kepada bupati sedangkan dana yang berasal dari bantuan akan disesuaikan dengan dinas yang memberi dana bantuan tersebut.

Dalam rangka fungsi pengawasan anggaran oleh inspektorat maka di setiap tahunnya terdapat pemeriksaan untuk melihat apakah ada indikasi, laporan, atau temuan. Pada saat pemeriksaaan, inspektorat akan melihat apakah terdapat sinkronisasi antara RKPDDes dengan APBDes sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, inspektorat juga akan melakukan pembinaan yang bersifat monitoring kepada pemerintah desa.

Kondisi Pemerintahan Desa Kemambang sebelum Tahun 2013

Kepala Desa Kemambang terpilih telah menjabat selama 2 periode yaitu pada tahun 2013 – 2019 serta 2019 – 2025 yang sebelumnya merupakan ketua pemuda dan anggota BPD 2 periode. Sebelum menjabat sebagai kepala desa, Desa Kemambang menganut sistem ketokohan untuk memilih kepala desa. Namun, pada saat pemilihan kepala desa periode 2013 – 2019 pandangan masyarakat mulai bergeser dan mencari sosok pemimpin yang dapat diandalkan serta memiliki jejaring untuk mengembangkan desanya. Karena pada saat itu, permasalahan di Desa Kemambang sangat kompleks seperti belum terpenuhinya infrastruktur baik jalan, kesehatan, dan pendidikan. Disisi lain, pada tahun 2013 juga belum terdapat dana desa karena dana desa direalisasikan tahun 2015 setelah disahkannya UU Nomor 6/2014 sehingga kepala desa diharuskan kreatif dalam mencari dana bantuan untuk mendorong program kesejahteraan masyarakat. Selain itu, sebelum kepala desa terpilih menjabat dalam pelaksanaan pembangunan desa masih mengandalkan dana swadaya masyarakat.

Dampak Kepemimpinan Kepala Desa terhadap Kesejahteraan Masyarakat

Kepala desa sangat berperan dalam menentukan prioritas, arah, dan kebijakan program pembangunan untuk mencapai kemandirian dan kesejahteraan. Berdasarkan data realisasi APBDes, kepala Desa Kemambang memiliki arah dan prioritas utama dalam pembangunan infrastruktur jalan desa sebagai akses utama mobilitas masyarakat. Tidak adanya intervensi dari kepala desa merupakan salah satu kunci utama keberhasilan kualitas pembangunan jalan desa. Pembangunan infrastruktur untuk peningkatan kesejahteraan juga dilakukan melalui program RTLH yang kemudian mendapat respon baik dari masyarakat karena sangat membantu masyarakat kurang mampu untuk memiliki rumah layak huni. Selanjutnya, untuk meningkatkan perekonomian dibangun infrastruktur pertanian dan perkebunan seperti jalan usaha tani dan saluran irigasi permanen sebagai fasilitas untuk mayoritas penduduk desa yang berprofesi sebagai petani dan pekebun. Hal ini sangat berdampak positif karena dapat membantu para petani baik dalam peningkatan harga komoditas, produktivitas, kualitas hasil panen, dan efisiensi waktu.

Selain itu, dalam bidang ekonomi kepala desa juga melaksanakan program pengembangan dan peningkatan branding produk UMKM serta program pengembangan potensi Wisata Sitarung melalui revitalisasi PokDarWis, pembangunan pondok kopi, dan pembangunan penginapan di sekitar wisata. Kedua program ini dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai *stakeholder* baik untuk pendanaan maupun edukasi atau transfer ilmu kepada masyarakat. Kepala desa pun dianggap kreatif dan inovatif dalam melakukan terobosan pengembangan wisata melalui dana bantuan pemerintah pusat.

Sebagai langkah awal kepala desa dalam program pembangunan sub bidang pendidikan dilakukan melalui penataan ulang kelembagaan desa. Hal ini terjadi karena untuk membangun masyarakat yang sejahtera perlu diawali dengan pemerintah dan kelembagaan yang baik. Selain itu, untuk mendukung pengembangan potensi generasi muda desa maka kepala desa memberikan bantuan dana kepada kelompok kesenian dan keolahragaan di Desa Kemambang yang kemudian disambut baik oleh masyarakat karena dianggap dapat menjadi wadah untuk menyalurkan potensi bakat generasi muda serta sebagai upaya dalam pengembangan pendidikan di sektor nonformal. Program pencegahan kenakalan remaja pun juga dilakukan untuk menjaga generasi muda desa. Selanjutnya, program pembangunan sub bidang kesehatan dilakukan melalui program posyandu yang bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam memperoleh layanan kesehatan ibu dan

anak di setiap dusunnya dan dilaksanakan satu bulan sekali. Selain itu, terdapat program pencegahan stunting dengan pemberian makanan bergizi kepada ibu hamil dan balita di Desa Kemambang.

Rencana, Target Kedepan, dan Area Perbaikan Kepala Desa

Walaupun masyarakat sudah puas terhadap kinerjanya, kepala desa tetap memiliki rencana dan target kedepannya terkait peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Hal ini merupakan salah satu cita – cita besar kepala desa yang belum dapat terwujud. Walaupun pada kepemimpinannya telah ada peningkatan infrastruktur desa secara masif, namun infrastruktur juga terdapat jangka waktu penggunaan contohnya seperti penggunaan yang hanya 3 tahun lalu rusak. Tetapi, jika PADes tidak ada jangka waktunya karena sudah menjadi pendapatan desa. Walaupun disisi lain telah ada Dana Desa, Dana Bantuan Provinsi, dan Dana Bantuan Daerah namun hal ini tidak selamanya permanen karena mengikuti undang – undang yang berlaku. Maka dari itu, untuk mendorong kemandirian desa dan kesejahteraan masyarakat, kepala desa periode 2013 – 2019 dan 2019 – 2025 bermimpi untuk adanya peningkatan PADes. Sampai saat ini, peningkatan PADes masih terus diupayakan dan telah beberapa kali mengalami kegagalan karena hasilnya yang stagnan dan ketidakjelasan laporan. Maka dari itu, diperlukan sinergi antara masyarakat, pelaku usaha, dan pemerintah desa untuk menyamakan persepsi, visi, dan misi.

Pada tahun ini, kepala desa memiliki rencana untuk mencoba peningkatan PADes melalui pembelian ternak kepada kelompok peternak di Desa Kemambang yang nantinya setiap kelompok akan didukung dana sebesar 10 juta untuk mengembangkan peternakannya. Kemudian, dana bantuan dari desa tersebut dianggap sebagai dana hibah dari desa, namun tetap terdapat bagi hasil dimana 75% dari laba untuk pelaku usaha dan 25% untuk BUMDES. Selanjutnya, untuk laba yang diberikan kepada BUMDES akan diputar kembali untuk kesejahteraan masyarakat. Program peningkatan PADes lainnya adalah pengembangan potensi wisata Sitarung. Dalam hal ini, kepala desa berfokus pada pengelolaan wisata yang dilakukan oleh masyarakat dan tidak dari investor karena harapannya jangan sampai masyarakat hanya menjadi penonton pembangunan. Namun, dalam realisasinya masih mengalami beberapa kendala karena perlu proses dan anggaran. Pada tahun 2024, terdapat peraturan bahwa harus ada kajian ekonomi terlebih dahulu apabila belanja modal digunakan untuk pengembangan wisata. Kajian ini memuat bagaimana dampak wisata tersebut apakah laba atau justru rugi dan apabila rugi mengapa harus diberikan dana kembali oleh pemerintah. Agar kajian tersebut bersifat objektif maka kajian harus dilaksanakan oleh pihak ketiga selain karena sumber daya manusia di desa yang kurang memadai. Dalam hal ini, kepala desa tidak mau hanya memberikan kajian ekonomi yang tidak berbobot dan tidak objektif karena nantinya akan terjerat pasal yang sudah ada aturannya. Selain itu, kepala desa juga mengharapkan bahwa pengembangan wisata Sitarung tidak hanya karena sekedar viral adanya desa wisata, namun ternyata wilayahnya tidak ada potensi. Maka dari itu, harus benar – benar objektif dan lepas dari egosime kepala desa.

Selain itu, terdapat area perbaikan kepala desa untuk memaksimalkan sub bidang pendidikan karena selama ini pembangunan lebih terfokus pada pengembangan infrastruktur. Salah satu program yang dapat direalisasikan adalah beasiswa dari desa untuk anak – anak yang berprestasi. Karena selama ini, hal tersebut belum pernah tersentuh dan sangat dibutuhkan bagi anak – anak dari keluarga yang ekonominya kurang beruntung sehingga harapannya mereka akan semakin semangat dan merasa diperhatikan oleh desa.

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian mengenai peran kepala desa dalam pengelolaan APBDes di Desa Kemambang menunjukkan bahwa Kepala Desa Kemambang periode 2013-2019 dan 2019-2025 dianggap sebagai pemimpin yang dapat diandalkan, kreatif, dan inovatif. Kepala desa berperan sebagai inisiator dalam pembuatan RAPBDes dengan melibatkan berbagai lapisan

masyarakat secara partisipatif. Selain itu, kepala desa bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembangunan yang melibatkan masyarakat penerima manfaat, memastikan pembangunan sesuai dengan standar, serta melaporkan hasil kinerja kepada dinas terkait dan masyarakat. Kepala desa juga menentukan prioritas pembangunan yang fokus pada infrastruktur dan kesejahteraan masyarakat, serta mendukung pengembangan ekonomi dan pendidikan di desa. Meskipun kinerja pemerintah desa telah memuaskan masyarakat, kepala desa masih memiliki target besar untuk meningkatkan PADes dan pembangunan di sub bidang pendidikan.

Daftar Pustaka

- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan (L. L. Mabruroh, Ed.; 1)*. Ahlimedia Press.
- KDPDPT. (2022). Rekomendasi IDM 2022. <https://idm.kemendes.go.id/>
- KDPDPT. (2023). Tentang Indeks Desa Membangun. <https://idm.kemendes.go.id/view/detil/1/tentang-idm>
- Kementerian Keuangan RI Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2022a, Januari 28). Membedah Potensi dan Tantangan Dana Desa Tahun 2022. <https://djp.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/opini/3840-membedah-potensi-dan-tantangan-dana-desa-tahun-2022.html>
- Kementerian Keuangan RI Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2022b, Februari 25). Peran Dana Desa dalam Pemulihan Ekonomi Nasional dan Penanganan Covid-19. <https://djp.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/opini/3854-peran-dana-desa-dalam-pemulihan-ekonomi-nasional-dan-penanganan-covid-19.html>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches (7 ed.)*. Pearson Education Limited.
- Pamungkas, Y., Iskandar, J., & Hermana, D. (2023). Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan APBDes terhadap Manajemen Penggunaan APBDes Dalam Mewujudkan Efektivitas Realisasi Penggunaan APBDes di Kabupaten Garut. *Indonesian Journal of Public Administration and Management (IJPAM)*, 1(1), 1–8. www.jurnal.pps.uniga.ac.id
- Prasinta, D. J., Jarkawi, & Kase, E. B. S. (2023). *Strategi Kepemimpinan (E. Suncaka, Ed.; 1)*. Sulur Pustaka. www.sulur.co.id
- Soelistya, D. (2022). *Kepemimpinan Strategis (1)*. Nizamia Learning Center. www.nizamiacenter.com
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D (19 ed.)*. Alfabeta Bandung.
- Syahabuddin, A., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (2021). Fungsi Leadership dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Makassar. *Jurnal Governance and Politics*, 1(2), 118–126.
- Wita, G., & Mursal, I. F. (2022). Fenomenologi dalam Kajian Sosial Sebuah Studi tentang Konstruksi Makna. *Titian: Jurnal Ilmu Humaniora*, 06(2). <https://onlinejournal.unja.ac.id/index.php/titian>
- Wulandari, W., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Analisis Teori Kepemimpinan dalam Organisasi. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2911–2918. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.993>