

TESIS

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BANTUAN KEUANGAN KHUSUS 1
MILYAR 1 DESA PEMERINTAH KABUPATEN LUWU TIMUR**

***SPECEIAL FINANCIAL AID MANAGEMENT CONTROL SYSTEM OF ONE
BILLIONONE VILLAGE GOVERNMENT OF EAST LUWU***

**ALYA AIDHILLAH A. BASO
A012211045**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BANTUAN KEUANGAN
KHUSUS 1 MILYAR 1 DESA PEMERINTAH KABUPATEN LUWU TIMUR**

disusun dan diajukan oleh :

**ALYA AIDHILLAH A. BASO
A012211045**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **26 MEI 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

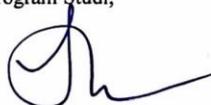
Pembimbing Pendamping,


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001


Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S. E., M. Si.
NIP. 19560315 199203 2 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Alya Aidhilla A. Baso
Nim : AD'221045
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Sistem Pengendalian Manajemen Bantuan Keuangan Khusus 1 Miliar 1 Desa Pemerintah Kabupaten Luwu Timur**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 31 Mei 2023

Yang Menyatakan,



Alya Aidhilla A. Baso

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Sistem Pengendalian Manajemen Bantuan Keuangan Khusus 1 Milyar 1 Desa Pemerintah Kabupaten Luwu Timur”, sebagai salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa Universitas Islam Indonesia, yang berguna untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Tak lupa juga penulis panjatkan Shalawat serta salam bagi junjungan Nabi Muhammad SAW yang menjadikan pedoman bagi kehidupan umat muslim di seluruh dunia.

Penulis menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya terhadap berbagai kalangan serta pihak yang telah memberikan dorongan dalam menyusun penulisan Tesis ini, antara lain:

1. Kedua orang tua (Drs. H. Budiman, M.Pd & Dra. Hj. Sufraty, MM) dan seluruh keluarga terdekat yang selalu memberikan kekuatan dan dorongan dalam menjalankan Tesis, sehingga penulis mendapatkan suatu motivasi dalam hidupnya.
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si dan Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan bimbingan dalam penulisan Tesis, sehingga dalam proses penulisan Tesis dapat berlangsung secara baik dan benar.
3. Seluruh dosen Universitas Hasanuddin, terimakasih atas segala ilmu yang telah diberikan selama proses belajar mengajar saat sedang berlangsung dalam perkuliahan.
4. Orang tercinta yang selalu meluangkan waktu dan memberikan dorongan, serta memberikan semangat pada saat proses penulisan Tesis sedang berlangsung.
5. Sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan informasi terbaik serta

memberikan pengarahan dalam penulisan Tesis, dan tak lupa juga selalu memberikan nasehat-nasehat kepada penulis, sehingga penulis terdorong untuk cepat menyelesaikan penulisan Tesis.

6. Seluruh pihak dan kalangan yang telah banyak membantu dalam penulisan Tesis ini, tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, penulis mengucapkan banyak terimakasih, berkat bantuan dan dorongan dari seluruh pihak, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini hingga mendapatkan gelar Magister Kenotariatan.

Akhir kata penulis ucapkan terimakasih, semoga Tesis ini dapat berguna bagi kita semua, dan memberikan banyak manfaat bagi setiap orang yang membutuhkan ilmu pengetahuan serta bahan-bahan informasi.

ABSTRAK

ALYA AIDHILLAH A. BASO. *Sistem Pengendalian Manajemen Bantuan Keuangan Khusus 1 Milyar 1 Desa Pemerintah Kabupaten Luwu Timur* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Nuraeni Kadir).

Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen, prosedur penyaluran, dan kinerja sistem pengendalian manajemen Bantuan Khusus 1 Milyar 1 Desa Pemerintah Kabupaten Luwu Timur. Informan sebanyak lima orang. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan melakukan triangulasi sumber data, metode, dan waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen program Bantuan Keuangan Khusus 1 miliar 1 Desa di Kabupaten Luwu Timur sudah baik dan sesuai dengan aturan. Faktor yang memengaruhi sistem pengendalian program Bantuan Keuangan Khusus 1 miliar 1 Desa di Kabupaten Luwu Timur meliputi faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung, yaitu adanya partisipasi masyarakat kepada pemerintah desa, sarana dan prasarana yang memadai, dan kualitas sumber daya manusia, yaitu aparat desa memiliki keterampilan dan loyalitas terhadap tugas yang diembannya. Adapun, faktor penghambat, yaitu rendahnya sinkronisasi antara perencanaan di tingkat desa dan kecamatan serta kurangnya intensitas sosialisasi.

Kata kunci: sistem pengendalian, manajemen, Pemerintah Kabupaten Luwu Timur



ABSTRACT

ALYA AIDHILLAH A. BASO. *Special Financial Aid Management Control System of One Billion One Village Government of East Luwu Regency* (supervised by Abd. Rahman Kadir and Nuraeni Kadir)

This study aims to determine the application of the management control system, distribution procedures, and performance of the management control system for the Special Assistance of one billion one village government of East Luwu district. This study was analyzed using qualitative descriptive approach by triangulating data sources, methods, and time. The informants consisted of five people. The results show that the management control system for the one billion Special Financial Assistance program for one village in East Luwu district is good and it is in accordance with the rules. The factors influencing the BKK program control system include supporting and inhibiting factors. The supporting factors are community participation in the village government, adequate facilities and infrastructure, and the quality of human resources, i. e. village officials who have skills and loyalty to the tasks they carry out. Meanwhile, the inhibiting factors are the low synchronization between planning at the village and sub-district levels and the lack of socialization intensity.

Keywords: management control system



DAFTAR ISI

BAB I	10
PENDAHULUAN	10
A. LATAR BELAKANG	10
B. RUMUSAN MASALAH	23
C. TUJUAN PENELITIAN	23
D. KEGUNAAN PENELITIAN	24
BAB II	26
TINJAUAN PUSTAKA	26
A. LANDASAN TEORI	26
1. <i>Manajemen</i>	26
2. <i>Sistem Pengendalian Manajemen</i>	41
3. <i>Sistem Pengendalian Internal</i>	50
4. <i>Pemanfaatan Dana Desa</i>	53
5. <i>Pengertian Anggaran Belanja Negara</i>	57
6. <i>Konsep Kepala Desa</i>	59
7. <i>Konsep Pemanfaatan Dana Bantuan Pemerintah</i>	63
8. <i>Manfaat Pemanfaatan Dana Pemerintah</i>	65
9. <i>Fungsi Pemanfaatan Dana Desa</i>	65
B. KERANGKA PIKIR	68
BAB III	71
METODE PENELITIAN	71
A. WAKTU DAN LOKASI PENELITIAN	71
B. JENIS DAN TIPE PENELITIAN	71
D. INFORMAN PENELITIAN	72
E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	72
F. DEFINISI OPERASIONAL	73
G. TEKNIK ANALISIS DATA	74
BAB IV	76
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
A. PROFIL DAERAH PENELITIAN	76
1. <i>Profil Kabupaten Luwu Timur</i>	76
2. <i>Profil Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD)</i>	89
B. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
1. <i>Tahap</i>	92
2. <i>Prosedur</i>	96
3. <i>Metode</i>	99
4. <i>Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Bantuan Keuangan Khusus Desa 1 Milyar 1 Desa di Kabupaten Luwu Timur</i>	103
BAB VI	105

PENUTUP	105
A. KESIMPULAN	105
B. SARAN.....	106

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah desa yang dikenal sebagai abdi masyarakat dalam pemberian berbagai jenis pelayanan serta aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya yang diperlukan oleh seluruh warga masyarakat. Pemerintah desa sebagai ujung tombak dalam sistem pemerintahan desa akan berhubungan dan bersentuhan langsung dengan masyarakat. Karena itu, sistem dan mekanisme penyelenggaraan pemerintah desa sangat didukung dan ditentukan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai bagian dari Pemerintahan Desa.

Kepala Desa selaku pimpinan pemerintahan yang ada dalam ruang lingkup Desa harus bisa memainkan peran dan fungsinya secara optimal baik itu sebagai seorang pelayan masyarakat maupun sebagai perantara yang bisa memberikan solusi terhadap permasalahan yang timbul dalam masyarakat yang mencakup lingkup area yang menjadi kewenangannya. Aspirasi-aspirasi yang disampaikan oleh masyarakat harus didengar dan tindak lanjuti oleh seorang Kepala Desa agar apa yang menjadi tujuan bersama bisa tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Keberhasilan pemerintah dalam melaksanakan pembangunan tidak lepas dari peran seorang kepala desa, Oleh karena itu sangat dibutuhkan kepala desa yang memiliki kinerja yang handal agar

mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka. Partisipasi masyarakat Desa dalam konteks ini adalah termasuk didalamnya upaya mewujudkan gagasan-gagasan masyarakat mengikuti proses pengambilan keputusan pembangunan desa.

Untuk memperkuat dasar-dasar operasional pelaksanaan pemerintah desa, pemerintah kemudian mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 72 Tahun 2006 tentang pedoman Umum Pengaturan Mengenai Desa. Peraturan pemerintah ini melengkapi peraturan sebelumnya dengan menegaskan kewenangan desa.

Pembangunan dapat diartikan sebagai upaya terencana dan terprogram yang dilakukan secara terus-menerus oleh suatu negara untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik. Wilayah desa merupakan salah satu titik berat pembangunan nasional untuk terciptanya kestabilan dan kemajuan Indonesia secara keseluruhan. Melalui pembangunan, potensi yang ada dipedesaan harus dikembangkan dan kekurangan yang ada harus diatasi. Dengan adanya pembangunan, pemerataan, pertumbuhan, keterkaitan, keberimbangan, kemandirian desa yang berkelanjutan diharapkan dapat terwujud.

Pelaku utama dalam pembangunan adalah pemerintah dibantu masyarakat. Dengan demikian, pelaksana pembangunan bukan hanya dibebankan oleh pemerintah saja, namun masyarakat di berbagai

daerah juga ikut berperan aktif dalam mengisi dan melaksanakan pembangunan.

Peran pemerintah dalam pembangunan adalah sebagai pengawas, perencana, pelaksana. Adapun peran masyarakat adalah turut serta aktif dalam melaksanakan pembangunan, baik sumbangsih dalam hal pikiran maupun tenaga. Baik pemerintah maupun masyarakat harus saling bekerja sama agar pembangunan dapat berjalan lancar.

Jenis pembangunan itu sendiri dapat dibagi menjadi pembangunan fisik dan nonfisik. Tujuan utama pembangunan adalah untuk menaikkan tingkat hidup dan kesejahteraan rakyat. Dapat pula dikatakan pembangunan bertujuan untuk menaikkan mutu hidup rakyat.

Sejak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, berbagai kebijakan operasionalnya cukup membantu dalam meningkatkan dan mendorong kemajuan pada berbagai desa di Indonesia. Peningkatan dan kemajuan tersebut di antaranya terjadi pada penyiapan infrastruktur skala desa, kemajuan ekonomi desa, perkuatan lembaga pemerintah desa dan Badan Usaha Milik Desa, serta kemajuan lainnya. Hal yang sama juga dapat dirasakan oleh desa-desa yang ada di Luwu Timur.

Peningkatan dan kemajuan yang terjadi tersebut perlu terus didorong dan mendapat perhatian yang lebih optimal. Hal ini

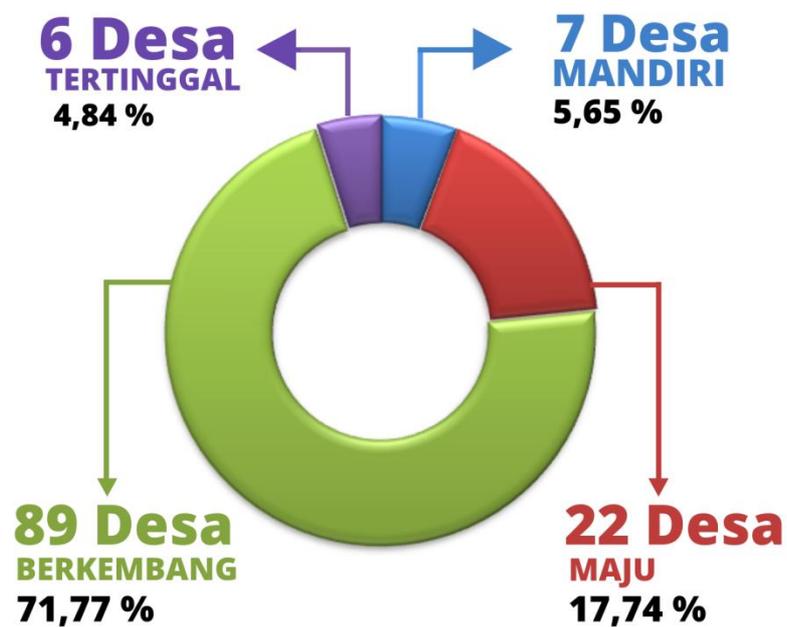
didasarkan pada fakta-fakta tentang jauhnya ketertinggalan dan keterbelakangan yang dialami oleh banyak desa di Indonesia. Hal itu disebabkan oleh pendekatan pembangunan yang dijalankan selama ini cenderung *urban oriented*, serta berkembangnya cara pandang yang menempatkan desa hanya sebagai beban pembangunan, bukan melihat potensi yang dimilikinya dan dengan pendekatan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh.

Perangkat indikator yang dikembangkan dalam Indeks Desa Membangun dikembangkan berdasarkan konsepsi bahwa untuk menuju Desa maju dan mandiri perlu kerangka kerja pembangunan berkelanjutan di mana aspek sosial, ekonomi, dan ekologi menjadi kekuatan yang saling mengisi dan menjaga potensi serta kemampuan Desa untuk mensejahterakan kehidupan Desa. Kebijakan dan aktivitas pembangunan dan pemberdayaan masyarakat Desa harus menghasilkan pemerataan dan keadilan, didasarkan dan memperkuat nilai-nilai lokal dan budaya, serta ramah lingkungan dengan mengelola potensi sumber daya alam secara baik dan berkelanjutan. Dalam konteks ini ketahanan sosial, ekonomi, dan ekologi bekerja sebagai dimensi yang memperkuat gerak proses dan pencapaian tujuan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat Desa.

Indeks Desa Membangun memotret perkembangan kemandirian Desa berdasarkan implementasi Undang-Undang Desa dengan dukungan Dana Desa serta Pendamping Desa. Indeks Desa

Membangun mengarahkan ketepatan intervensi dalam kebijakan dengan korelasi intervensi pembangunan yang tepat dari Pemerintah sesuai dengan partisipasi Masyarakat yang berkorelasi dengan karakteristik wilayah Desa yaitu tipologi dan modal sosial.

Gambar 1: Indeks Desa Membangun Kabupaten Luwu Timur



Dalam beberapa tahun belakangan, Luwu Timur mengalami hal yang hampir sama. Dari 124 desa yang ada di wilayah ini, baru 7 desa atau 5,65% yang tergolong Desa Mandiri. Kemudian 22 desa atau 17,74% tergolong Desa Maju, sebanyak 89 desa atau 71,77% tergolong Desa Berkembang, dan terdapat 6 desa atau 4,84% termasuk Desa Tertinggal.

Sejalan dengan upaya untuk melakukan peningkatan dan kemajuan wilayah perdesaan di Luwu Timur pada satu sisi, serta

kondisi perdesaan yang untuk sebagian masih memprihatinkan pada sisi yang lain, maka melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kab. Luwu Timur Tahun 2021/2026 telah dicanangkan kebijakan akselerasi pembangunan perdesaan yang kemudian dijabarkan melalui Peraturan Bupati Luwu Timur Nomor 47 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penganggaran, Pelaksanaan dan Penatausahaan, Pertanggung Jawaban dan Pelaporan serta Monitoring dan Evaluasi Belanja Bantuan Keuangan Bersifat Khusus Kepada Desa. Kebijakan ini dibiayai oleh APBD Kab. Luwu Timur dengan pagu anggaran 1 Milyar rupiah per desa yang peruntukannya adalah untuk pembangunan desa sebesar 60%, paling sedikit 30% untuk pemberdayaan masyarakat desa, serta paling banyak 10% untuk peningkatan kapasitas paratur desa, tambahan tunjangan BPD, biaya operasional Kepala Desa dan pendamping teknis Bantuan Khusus Keuangan (BKK) Desa.

Harapan yang ingin diwujudkan oleh Pemerintah Daerah Luwu Timur melalui kebijakan alokasi dana 1 Milyar – 1 Desa ini tentu untuk menciptakan kondisi yang lebih baik bagi desa – desa yang ada di daerah ini. Kondisi yang lebih baik tersebut dapat menysar berbagai aspek pembangunan perdesaan. Diantaranya adalah meningkatkan pemerataan dan percepatan pembangunan desa, peningkatan Indeks Desa Membangun Daerah, mendorong pemberdayaan masyarakat.

Dengan kondisi yang lebih baik tersebut diharapkan berimplikasi

pada perubahan status desa, yakni status desa yang masih tertinggal menjadi desa yang berkembang. Demikian juga agar desa-desa berkembang dapat meningkat menjadi Desa Maju, serta Desa Maju meningkat menjadi Desa Mandiri, kemudian bagi Desa Mandiri dapat lebih berbenah di dalam peningkatan kualitas kelembagaan, sarana dan prasarana perdesaan, serta kesejahteraan masyarakat desa.

Sejalan dengan hal tersebut, maka kebijakan BKK dengan alokasi APBD 1 Milyar – untuk 1 Desa sepatutnya memperoleh pendampingan yang proporsional, sehingga seluruh tahapan dari pengelolaan dana tersebut dapat berjalan optimal. Mulai dari perencanaan, implementasi serta fase monitoring dan evaluasi. Tahapan ini sejatinya dijalankan secara regular hingga tahun anggaran 2026. Selain itu, juga pelaksanaan masing-masing tahapan tersebut harus diberi penguatan sehingga seluruh pihak yang terkait melakukan tugas dan fungsi mereka secara terkoordinasi, dan memiliki kemampuan yang sejalan dengan target dan sasaran dari pemanfaatan dana 1 Milyar – 1 Desa tersebut.

Pemerintah dalam pengawasan anggaran juga harus mengabarkan atau mensosialisasikan informasi kepada seluruh masyarakat desa, tidak hanya diinfokan kepada pejabat atau komunitas desa tertentu saja terkait pemanfaatan anggaran desa. Melalui informasi ini, masyarakat desa memperoleh data atau informasi untuk melakukan informasi ini, masyarakat desa memperoleh data

atau informasi untuk melakukan koordinasi penggunaan dana desa tersebut dan sebagai modal pengawasan terhadap pemerintahan desanya masing-masing. Misalkan dalam satu desa diperoleh dana 1 miliar, maka informasi terkait penerimaan dana ini harus diumumkan kepada seluruh masyarakat desa secara detail. (Governance) Penyelenggaraan Pemerintahan, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan nasional (kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial).

Pemerintah yang berorientasi hasil, mencapai tujuan suatu program adalah sangat penting, sehingga anggaran diarahkan untuk tujuan tersebut. Dengan meningkatkan mutu hasil, seperti mutu pelayanan masyarakat, mutu sekolah dan sebagainya. Sehingga pada pelaksanaan program BKK dengan alokasi APBD 1 Milyar – untuk 1 Desa terlaksana dengan baik maka pemerintah mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen.

Peningkatan dana tiap tahunnya membutuhkan pengelolaan BKK dengan alokasi APBD 1 Milyar – untuk 1 Desa yang akuntabel. Pengelolaan keuangan BKK yang akuntabel merupakan pengelolaan keuangan yang bisa dipertanggungjawabkan mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, hingga pelaporan keuangan desa. Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari reformasi sektor publik. Secara umum, akuntabilitas merupakan

sebuah bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan sebuah keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah diterapkan untuk periode-periode sebelumnya yang dilakukan secara periodik (Mustofa, 2012).

Untuk mencapai akuntabilitas pengelolaan BKK dengan alokasi APBD 1 Milyar – untuk 1 Desa maka diperlukan pengendalian atas kegiatan yang dilakukan. Pengendalian dilaksanakan dengan berpedoman kepada sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP), dimana fungsi sistem pengendalian intern sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolok ukur pengujian efektifitas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan suatu organisasi dengan mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat, sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektifitas dan perkembangan teknologi serta dilakukan secara komprehensif (Romney et al., 2014).

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan secara efektif dan efisien jika dilaksanakan sungguh-sungguh oleh manajemen. Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian seluruh pegawai dalam unsur pemerintah memegang peran penting untuk mencapai diaksanakannya sistem pengendalian manajemen secara efektif dan efisien.

Pengendalian internal merupakan sistem/prosedur yang ada dalam suatu organisasi untuk menjaga proses kegiatan operasi sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan guna pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Pengendalian internal berisi rencana organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga atau melindungi aktiva dan menghasilkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya (Krismiaji, 2010) dan (Martini, Sari, & Wardhani, 2015).

(Kresiadanti, 2012) dalam penelitian (Kartikawati, 2016) menyatakan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang terjadi dalam kegiatan operasional keagenan dan merupakan bagian dari proses manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Tujuan sistem pengendalian internal dibuat untuk memberikan kepastian bahwa tujuan organisasi akan tercapai melalui efisiensi, efektivitas operasional, penyajian laporan keuangan yang andal, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Teketel dan Berhanu, dalam penelitian (Kartikawati, 2016)

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu cara yang digunakan organisasi dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat membantu organisasi untuk menjaga asset serta meningkatkan kepatuhan organisasi terhadap prosedur dan peraturan yang berlaku dan juga mengurangi resiko kecurangan. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Luwu Timur perlu melakukan pengendalian manajemen

yang baik pada BKK dengan alokasi APBD 1 Milyar – untuk 1 Desa. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik untuk mengurangi resiko-resiko yang mungkin akan terjadi dalam aktifitas-aktifitas pelaksanaan program tersebut, dan diharapkan dapat menjamin bahwa dalam pelaksanaan BKK dengan alokasi APBD 1 Milyar – untuk 1 Desa dapat terkendali. Maka dengan adanya sistem pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan maka akan berpengaruh positif dalam pemberian Bantuan Khusus Keuangan dengan alokasi APBD 1 Milyar – untuk 1 Desa.

Suatu sistem pengendalian manajemen berusaha untuk mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua submit organisasi agar mengarah pada tujuan organisasi dan tujuan para manajernya. Sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik seharusnya dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam sebuah organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah ditentukan. Dalam kenyataan sering dijumpai bahwa suatu organisasi memiliki pedoman sistem pengendalian manajemen yang baik, namun tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Oleh karena itu pengendalian manajemen sekali-kali tidak boleh dipandang sebagai kriteria normative yang dapat dicontoh penerapannya secara umum walaupun dari suatu organisasi yang

digunakan misalnya *benchmarking* (Res Devid -2007).

Penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Rita Martini. Dkk (2019) penelitian yang berjudul sistem pengendalian intern pemerintah atas akuntabilitas pengelolaan keuangan dana desa di kecamatan sembawa. Adanya penerapan sistem pengendalian intern yang baik dan benar akan menjamin terwujudnya penerapan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi yang tepat di masing-masing SKPD. Penelitian Sari (2012) menyatakan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, sedangkan penelitian Nugraha (2011) menyatakan bahwa sistem pengendalian intern tidak berpengaruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Indriasari (2012) meneliti tentang Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan sistem Pengendalian Intern terhadap Nilai Informasi laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai informasi laporan keuangan pemerintah. Hasil penelitian Dita Arfianti (2015) meneliti tentang faktor yang mempengaruhi nilai informasi laporan keuangan pemerintah, hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh positif signifikan terhadap keandalan nilai informasi keuangan pemerintah daerah.

Hasil penelitian Ariska (2008) menyatakan, bahwa fungsi pengawasan keuangan daerah yang dijalankan terhadap output berupa

laporan realisasi anggaran dalam laporan keuangan meliputi proses yakni (1) Menetapkan beberapa standar atau tolak ukur, (2) Penetapan waktu dan frekuensi, (3) Mengadakan penilaian dan perbandingan, (4) Ketentuan serta kebijakan yang berlaku, sehingga dapat menghasilkan nilai informasi laporan keuangan yang baik sebagai salah satu tolak ukur kinerja. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat faktor penghambat baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap pengawasan diantaranya adalah pengetahuan tentang peraturan perundang-undangan mengenai anggaran dan rendahnya kualitas SDM. Sedangkan faktor eksternal adalah pengaruh dari luar terhadap fungsi pengawasan secara tidak langsung terhadap pengawasan yang dilakukan, diantaranya adalah adanya partisipasi masyarakat dan transparansi kebijakan publik.

Indriasari (2008) dan Winidyaningrum dan Rahmawati (2010) membuktikan secara empiris bahwa pengendalian internal akuntansi pemerintah daerah berpengaruh terhadap akuntabilitas laporan keuangan pemerintah daerah yang dinyatakan dengan ketepatanwaktuan dan keterandalan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nugraha dan Susant (2010). Nugraha dan Susanti (2010) menyatakan sistem pengendalian intern berpengaruh positif terhadap akuntabilitas laporan keuangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan

Bantuan Keuangan Khusus 1 Milyar 1 Desa dapat terwujud apabila setiap instansi menerapkan sistem pengendalian manajemen yang tepat. Hal ini karena dalam sistem pengendalian manajemen, suatu instansi diharuskan menyajikan laporan keuangan yang akuntabel yaitu dapat dipertanggungjawabkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka penulis tertarik untuk membuat sebuah proposal penelitian dengan judul **“Sistem Pengendalian Manajemen Bantuan Keuangan Khusus 1 Milyar 1 Desa Pemerintah Kabupaten Luwu Timur”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen Bantuan Keuangan Khusus 1 Milyar 1 Desa Pemerintah Kabupaten Luwu Timur?
2. Bagaimana prosedur penyaluran Bantuan Khusus 1 Milyar 1 Desa Pemerintah kabupaten Luwu Timur?
3. Bagaimana kinerja sistem pengendalian manajemen Bantuan Khusus 1 Milyar 1 Desa pemerintah kabupaten Luwu Timur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen Bantuan Khusus 1 Milyar 1 Desa pemerintah

kabupaten Luwu Timur?

2. Untuk mengetahui prosedur penyaluran Bantuan Khusus 1 Milyar 1 Desa Pemerintah kabupaten Luwu Timur?
3. Untuk mengetahui kinerja sistem pengendalian manajemen Bantuan Khusus 1 Milyar 1 Desa pemerintah kabupaten Luwu Timur?

D. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Memberikan informasi ilmiah khususnya di kantor Desa Mattiro Bone dan mengembangkan teoritis yang lebih luas dan mendalam berkaitan dengan strategi pemanfaatan dana desa.

2. Manfaat Praktis

Secara empiris hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan strategi pemanfaatan dana desa. Penelitian ini tentunya memberikan manfaat bagi pihak-pihak lainnya yaitu:

- b. Bagi instansi Pemerintah di Kabupaten Luwu Timur khususnya, penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan serta dapat dijadikan

bahan evaluasi.

- c. Bagi masyarakat dikantor Desa Kabupaten Luwu Timur penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan pertimbangan berkaitan dengan strategi pemanfaatan dan BKK.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Pengertian Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia berkerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (*managing*) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian Manajemen adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumberdaya manusia (human resource capital), modal (financial capital), material (land, natural resources or raw materials), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

Adanya kebutuhan Negara untuk menjalankan fungsi dan tanggung

jawabnya terhadap rakyat, yakni mengatur persoalan hidup rakyat dan memberikan pelayanan dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Hal ini tidak berarti bahwa manajemen belum dikenal sebelumnya, atau perkembangan manajemen terkait dengan perkembangan masyarakat Amerika dan Eropa. Kelahiran dan perkembangan manajemen bisa dikembalikan pada awal proses penciptaan alam ini. Jika kita menilik peradaban Mesir Klasik, terdapat bukti sejarah berupa piramida dan spinx yang mencerminkan adanya praktik manajemen, skill, dan kompetensi.

Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan-yayasan, pemerintahan dan lain sebagainya.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Mengapa disebut demikian, Sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan didalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori. Sedangkan manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, nah bagaimana cara memerintahkan kepada orang lain agar orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakekatnya

kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (*managing*) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Secara etimologis diantaranya istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan", dalam bahasa italia *maneggiare* berarti "mengendalikan, dalam bahasa inggris istilah manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya:

- Schein memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.
- Terry memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimanamelakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

- Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Manajemen dibutuhkan oleh individu atau kelompok individu, organisasi bisnis, organisasi sosial atau pun organisasi pemerintah untuk mengatur, merencanakan segala hal untuk memperoleh hasil yang optimal pada waktu yang akan datang. Manajemen dibutuhkan oleh semua orang, karena tanpa manajemen yang baik, segala usaha yang dilakukan kurang berhasil. Dalam perkembangannya proses manajemen adalah langkah langkah strategis yang juga adalah manfaat dari manajemen tersebut. Untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu manajer perlu menjaga keseimbangan yang berbeda yaitu tuntutan *stakeholders* dan tuntutan pekerja.

Tiap-tiap organisasi tentunya memiliki satu atau sebagian tujuan yang memastikan arah serta menjadikan satu pandangan unsur manajemen yang ada dalam organisasi itu. Sudah tentunya tujuan yang mau diraih nantinya yaitu satu kondisi yang tambah baik daripada kondisi diawalnya. Dalam perkembangannya manajemen digunakan untuk mengendalikan organisasi.

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu kumpulan orang yang

bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam organisasi dirasakan perlunya bekerja sama atau bantuan orang lain. Keberhasilan suatu organisasi antara lain ditentukan oleh kemampuan pemimpin/manajer untuk mengatur kerja sama tersebut. Kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, mengembangkan kegiatan organisasi merupakan kegiatan organisasi merupakan kegiatan manajemen.

b. Implementasi Fungsi Manajemen

a) Implementasi

Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, Peraturan Pemerintah, keputusan peradilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Implementasi sebagai suatu proses tindakan Administrasi dan Politik. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Peter S. Cleaves dalam bukunya Solichin Abdul Wahab, yang secara tegas menyebutkan bahwa: Implementasi itu mencakup *“a process of moving toward a policy objective by means of administrative and political steps”* (Cleaves, 1980). Secara garis besar, beliau mengatakan bahwa fungsi implementasi itu ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan

publik diwujudkan sebagai outcome hasil akhir kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Sebab itu fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang Dalam ilmu kebijakan public disebut “*policy delivery system*” (sistem penyampaian/penerusan kebijakan publik) yang biasanya terdiri dari cara-cara atau saran-sarana tertentu yang dirancang atau didesain secara khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikehendaki.

Sedangkan Van Meter dan Van Horn, dalam bukunya Leo Agustino, mendefinisikan implementasi sebagai: “tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan”. Pandangan Van Meter dan Van Horn bahwa implementasi merupakan tindakan oleh individu, pejabat, kelompok badan pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam suatu keputusan tertentu. Badan- badan tersebut melaksanakan pekerjaan-pekerjaan pemerintah yang membawa dampak pada warganegaranya.

Namun dalam praktinya badan-badan pemerintah sering menghadapi pekerjaan-pekerjaan di bawah mandate dari Undang- Undang, sehingga membuat mereka menjadi tidak jelas untuk memutuskan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan. Secara sederhana implementasi bisa diartikan

pelaksanaan atau penerapan.

Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekadar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh obyek berikutnya yaitu kurikulum. Dalam kenyataannya, implementasi kurikulum menurut Fullan merupakan proses untuk melaksanakan ide, program atau seperangkat aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan.

Dalam konteks implementasi kurikulum pendekatan-pendekatan yang telah dikemukakan di atas memberikan tekanan pada proses. Esensinya implementasi adalah suatu proses, suatu aktivitas yang digunakan untuk mentransfer ide/gagasan, program atau harapan-harapan yang dituangkan dalam bentuk kurikulum desain (tertulis) agar dilaksanakan sesuai dengan desain tersebut. Masing-masing pendekatan itu mencerminkan tingkat pelaksanaan yang berbeda.

c. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan).¹⁵ Yaitu :

a) *Planning* (perencanaan)

- Pengertian Planning

Planning (perencanaan) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

- Proses Perencanaan

Proses perencanaan berisi empat tahap : Menentukan tujuan perencanaan, Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang, cara untuk mencapai tujuan, dan mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

- Alasan Perlunya Perencanaan

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai : “protective benefits” artinya yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan “positive benefits” artinya dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.¹⁸

- Unsur-unsur Perencanaan

Suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan yang

tercakup dalam unsur-unsur perencanaan yaitu: tindakan apa yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan, apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan, tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi, kapan tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan, siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu menentukan pelaku yang akan melakukan tindakan, dan bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu menentukan metode pelaksanaan tindakan.

- Klasifikasi perencanaan

Rencana-rencana dapat diklasifikasikan menjadi 5 dasar. Yaitu : Pertama, *Bidang fungsional* mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia. Kedua, *Tingkatan Organisasional* termasuk keseluruhan organisasi atau satuan- satuan kerja organisasi. Ketiga, *Sifat rencana* meliputi faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif, dan kualitatif. Keempat, *Waktu* menyangkut jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kelima, *Unsur-unsur perencanaan* dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya.

- Tipe-tipe Perencanaan

Tipe-tipe perencanaan terinci sebagai berikut: perencanaan jangka

panjang (*Short Range Plans*) mencakup berbagai rencana dari satu hari sampai satu tahun, perencanaan jangka menengah (*inter mediate Range Plans*) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun, dan rencana jangka panjang (*long range plans*) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun. Perencanaan strategi, yaitu proses pemilihan tujuan- tujuan organisasi seperti penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategik dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

- Dasar-dasar Perencanaan yang Baik

Dasar-dasar perencanaan yang baik meliputi: *forecasting*, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi, *benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang.

- Kelemahan Perencanaan.

Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan. Diantaranya : pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata, perencanaan cenderung menunda kegiatan, perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif

dan berinovasi, kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, dan rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

- Manfaat Perencanaan.

Perencanaan mempunyai 9 manfaat penting. Yaitu : *pertama*, membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan. *Kedua*, membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama. *Ketiga*, memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas. *Keempat*, membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat. *Kelima*, memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi. *Keenam*, memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi. *Ketujuh*, membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami. Dan *kesembilan*, menghemat waktu, usaha, dan dana.

b) *Organizing* (Pengorganisasian)

- Pengertian Pengorganisasian

Organizing berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Pengorganisasian mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-

orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Pengorganisasi adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.

- Faktor-faktor Dalam Menentukan Perancangan Struktur Organisasi
Adapun faktor-faktor utama dalam menentukan perancangan struktur organisasi. Diantaranya : Strategi Organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara paramanager dan bawahan, teknologi yang digunakan , anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi, dan ukuran organisasi yaitu besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.
- Proses pengorganisasian.
Proses ini akan akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian. Yaitu : pembagian kerja, departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departemntasi), bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki

manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

- **Komponen-komponen Organisasi**

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata “WERE” (*Work, Employees, Relationship* dan *Environment*). *Work* (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. *Employees* (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan. *Relationship* (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi. *Environment* (lingkungan) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

- **Tujuan organisasi**

Penetapan tujuan-tujuan organisasi merupakan tahapan paling kritis dalam proses perencanaan. Adapun beberapa tujuan yang dijelaskan dibawah ini menurut T Hani Handoko adalah : Tujuan kemasyarakatan, Tujuan keluaran, Tujuan sistem, dan Tujuan Produk.

- **Prinsip-prinsip organisasi**

Williams (1965) mengemukakan pendapat bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi; prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, prinsip skala hirarki, prinsip kesatuan perintah, prinsip pendelegasian wewenang, prinsip pertanggungjawaban, prinsip pembagian pekerjaan, prinsip rentangpengendalian, prinsip fungsional, prinsip pemisahan, prinsip keseimbangan, prinsip fleksibilitas, prinsip kepemimpinan.

- Manfaat pengorganisasian

Pengorganisasian bermanfaat, dapat lebih mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain. setiap anggota dapat mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab. setiap anggota organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. dapat dilaksanakan pendelegasian wewenang dalam organisasi secara tegas, sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang. akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan mudah.

c) *Actuating* (Penggerakan)

Penggerakan adalah satu usaha untuk menggerakan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan

tersebut karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menggerakkan berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas manajemen berputar. Nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, harapan, pemuasan seseorang dan interaksinya dengan orang-orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakkan.

d) *Controlling* (Pengawasan)

- Pengertian *Controlling*

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif.

- Tahap-tahap Pengawasan

Proses pengawaan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahap pengawasan ini terdiri dari ; Penetapan standar pelaksana, Penentuan pengukuran kegiatan, Pengukuran pelaksana kegiatan nyata, Perbandingan pelaksana kegiatan dengan standar

dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan yang terakhir Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

- Tipe-tipe Pengawasan.

Ada tipe-tipe dasar pengawasan, yaitu : pengawasan pendahuluan, pengawasan “conccurent”, dan pengawasan umpan balik.

- a. Pengawasan pendahuluan (*Feedforward Control*) dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.
- b. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*Concurrent Control*) merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
- c. Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*) mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

2. Sistem Pengendalian Manajemen

- a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Sebelum melakukan pengkajian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen lebih jauh, maka perlu diketahui pengertiannya terlebih dahulu menurut beberapa ahli. Menurut

Romney dan Steinbart (2015:3) sistem adalah serangkaian dua atau lebih komponen yang saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Azhar Susanto (2013:3) sistem adalah kumpulan dari bagian atau komponen apapun baik fisik ataupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dengan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli mengenai sistem bahwa sistem merupakan suatu komponen yang saling berinteraksi dan berhubungan satu dengan yang lainnya membentuk satu kesatuan untuk mencapai satu tujuan tertentu.

Menurut Mulyadi (2014:89) aktifitas pengendalian adalah kebijakan/prosedur yang dibuat untuk memastikan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen telah dilaksanakan. Pengendalian juga bisa diartikan pengawasan atau kemajuan (tugas) dengan membandingkan antara hasil dan sasaran secara teratur serta menyesuaikan usaha (kegiatan) dalam hasil pengawasan. Bisa disimpulkan bahwa pengendalian adalah suatu aktifitas yang dilakukan oleh pihak manajemen agar kebijakan/prosedur yang dibuat sudah dilaksanakan agar tujuan bisa tercapai.

Manajemen menurut George R. Terry (2014:15) yang ditulis Nurzaman Kadar mengatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan

untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Menurut Lawrence A. Appley dan Oey Liang Lee (2010:16) manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Secara umum manajemen adalah suatu proses di mana seseorang atau kelompok dapat mengatur sesuatu yang di kerjakan guna mencapai sebuah tujuan, dan juga bisa dikatakan sebagai kemampuan dalam mencapai sesuatu, biasanya terjadi di dalam sebuah perusahaan. Menurut Thomas Sumarsan (2010: 4) menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi merupakan hal penting yang perlu di perhatikan. Kegagalan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen bisa berdampak buruk pada kegagalan sebuah organisasi. Oleh karena itu sebuah organisasi pasti sangat membutuhkan sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem saja dalam suatu organisasi, melainkan harus di anggap sebagai bagan penting dari setiap sistem yang di pakai manajemen untuk mengatur dan

mengarahkan kegiatannya. Jadi bisa di katakan Sistem Pengendalian Manajemen itu adalah suatu kelompok atau organisasi dimana sebuah organisasi itu untuk mencapai tujuan tertentu agar bisa terpenuhi secara efektif dan efisien. Biasanya Sistem Pengendalian Manajemen di pakai sebuah perusahaan terhadap manajernya untuk mengkoordinasi bagian- bagiannya agar bisa mencapai tujuan sebuah perusahaan.

b. Unsur - unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Thomas Sumarsan (2013:9) bahwa suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

1) Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya

Faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan

dapat memberikan kontribusi secara maksimal.

2) Pemisahan tugas

Pemisahan tugas atau fungsi bertujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggung jawab tugas atau fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan bermuara pada kerugian bagi organisasi.

3) Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang penerimaan dan pengeluaran.

Setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemen. Manajemen harus menentukan ukuran besaran tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.

4) Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.

Pengendalian atas harta, catatan dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidak beresan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan penyimpangan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan korelasi jika dijumpai adanya perbedaan. Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian, oleh sebab itu manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang kebenaran fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telah dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi : penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank, dan teknik lainnya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.

c. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Fred R. David (2010:12) menjelaskan bahwa secara garis besar, adanya sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1) Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses ini meliputi interaksi anatar individu, dimana tidak dapat digambarkan dalam cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi sebagaimana halnya dengan tujuan organisasi. Masalah pengendalian yang terutama adalah bagaimana mempengaruhi mereka dalam bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sedemikian rupa sekaligus dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi. Adanya sistem pengendalian manajemen akan membantu perusahaan dalam mengawal tujuan yang akan dicapai, sekaligus menjadi control dalam aktivitas manajemen perusahaan.

2) Perangkat Penerapan Strategi

Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi kearah tujuan strategisnya. Sehingga, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi. Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan.

3) Tekanan Finansial dan Non Finansial

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Dimensi finansial memfokuskan pada moneter yang menekankan pada *net income*, *return on equity*, dan lainnya. Manfaat

yang bisa dirasakan oleh perusahaan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen secara finansial akan berpengaruh pada kualitas produk, pangsa pasar dan lainnya. Sehingga dengan adanya pengendalian manajemen benar-benar memberikan *value added* baik finansial maupun non finansial.

4) Bantuan Dalam Mengembangkan Strategi Baru

Peranan utama pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih. Dalam industri yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, yang terutama adalah bagaimana manajemen mengendalikan informasi terutama yang bersifat nonfinansial, juga dapat menyediakan dasar bagi pertimbangan strategi baru. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen dapat melahirkan sebuah strategi baru yang akan dilakukan oleh manajemen sebagai hasil dari aktivitas *controlling*.

d. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macampusat pertanggung jawaban. Suatu pusat pertanggung jawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual yang pada gilirannya diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik. Menurut Mulyadi (2011:9) struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen adalah struktur sistem perupakankomponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang

lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem. Menurut Mulyadi (2011:9) struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut :

1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

2) Jejaring Organisasi

Jejaring informasi dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antar manajer dengan manajer, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customer*nya.

3) Sistem Penghargaan

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan, suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada

waktu organisasi hirarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan.

3. Sistem Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah suatu sistem dan prosedur yang secara otomatis dapat saling memeriksa, dalam arti bahwa data akuntansi yang dihasilkan oleh suatu bagian/fungsi secara otomatis dapat diperiksa oleh bagian/fungsi lain dalam suatu organisasi/satuan usaha (Muhammad dan Wibowo, 2011 : 96). Sistem pengendalian internal terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak bagi manajemen, bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarannya (Heri, 2011 : 86). Rahayu dan Suhayati, (2010 : 90) menyatakan bahwa pengendalian internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil lainnya dalam suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai guna mencapai tujuan-tujuan berikut ini :

- a. Keandalan pelaporan keuangan
- b. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi

- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan
- d. Efektivitas dan efisiensi operasi

Committee of Sponsoring Organizations (COSO) (Hery, 2013 : 90), menyatakan bahwa proses pengendalian internal suatu perusahaan terdiri dari lima elemen, yaitu sebagai berikut :

a. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian meliputi sikap para manajemen & karyawan terhadap pentingnya pengendalian intern organisasi (Valery G. Kumaat, 2011:16).

Menurut Azhar Susanto (2013:96) pengertian lingkungan pengendalian Lingkungan pengendalian adalah pembentukan suasana organisasi serta memberi kesadaran tentang perlunya pengendalian bagi suatu organisasi.

Lingkungan pengendalian intern terdiri atas tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para direktur, dan pemilik entitas secara keseluruhan mengenai pengendalian intern serta arti pentingnya bagi entitas tersebut.

b. Penaksiran Resiko (*Risk Assessment*)

Menilai resiko merupakan komponen kedua dari pengendalian intern. Penilaian resiko merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengidentifikasi dan menganalisis resiko yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Resiko dapat berasal dari dalam atau luar perusahaan. Manajemen bertanggung jawab dalam

menentukan resiko yang dihadapi oleh organisasi dalam mencapai tujuannya, memperkirakan tingkat pengaruh dari setiap resiko, menilai kemungkinannya, dan menentukan tindakan yang harus dilakukan untuk mengurangi pengaruhnya atau kemungkinannya (Azhar Susanto, 2013:99).

c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Menurut Hery (2013:93) pengertian aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur untuk membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko telah diambil guna mencapai tujuan entitas. Menurut Sukrisno Agoes (2012:101) pengertian aktivitas pengendalian adalah kebijakan atau prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Sedangkan menurut Randal J. Elder, Mark S.Beasley, Arvin A.Arens dan Amir Abadi Jusuf (2011:326) pengertian aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur selain yang telah dimasukkan dalam keempat komponen lainnya, yang membantu untuk meyakinkan bahwa tindakan-tindakan yang penting telah dilakukan untuk mengatasi risiko-risiko dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya lingkungan pengendalian yang efektif, keempat komponen lainnya mungkin tidak akan menghasilkan pengendalian intern yang efektif. Lingkungan pengendalian berfungsi sebagai payung bagi keempat komponen pengendalian intern lainnya (Hery, 2013:90).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa aktivitas

pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dilakukan untuk memastikan bahwa aktivitas dalam mengatasi resiko pengendalian telah dilakukan dalam mencapai tujuan tertentu.

d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Komponen ke empat dari pengendalian intern adalah informasi dan komunikasi. Informasi diperlukan oleh semua tingkatan manajemen organisasi untuk mengambil keputusan dan mengetahui kepatuhan terhadap kebijakan yang telah ditentukan. Informasi yang berkualitas diidentifikasi, diambil/diterima, diproses dan dilaporkan oleh sistem informasi. Komunikasi sudah tercakup dalam sistem informasi. Komunikasi terjadi pula dalam bentuk tindakan manajemen. Komunikasi harus dapat menyampaikan pesan dengan jelas dari manajemen bahwa karyawan harus melakukan pengendalian intern dengan serius (Azhar Susanto, 2013:105).

e. Pemantauan (*Monitoring*)

Aktivitas pengawasan atau pemantauan berhubungan dengan penilaian atas mutu pengendalian intern secara berkesinambungan (berkala) oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian telah berjalan sebagaimana yang diharapkan dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan kondisi yang ada dalam perusahaan (Hery, 2013:93).

4. Pemanfaatan Dana Desa

Menurut Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro pemerintah

memprioritaskan pemanfaatan desa untuk proyek seperti pembangunan pendidikan anak usia dini dan posyandu, Prioritas lainnya adalah pembangunan infrastruktur, misalnya, perbaikan jalan, blok vadin, dan jembatan yang dibangun swakelola dan padat karya.

Pertama, kepala desa sebagai top manajemen harus bisa menerapkan fungsi manajemennya itu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mengatur desanya jangan sampai dalam penggunaan dana desa tersebut tidak tepat sasaran yang menimbulkan kerugian untuk warga desa.

Pemerintahan desa yang transparan juga harus melibatkan warga desasecara aktif dalam hal musyawarah dan penyaluran anggaran untuk pembangunan desa tersebut.

Pembangunan dikatakan sebagai sebuah proses karena pembangunan bukanlah suatu kegiatan yang momentum atau perbuatan yang selesai hanya dalam satu kali dalam suatu saat, melainkan pembangunan merupakan suatu kegiatan yang terus-menerus.

Menurut Smith (2006), proses pembangunan pada suatu masyarakat, paling tidak harus memiliki tiga tujuan inti pembangunan, yaitu :

- a. Peningkatan ketersediaan serta perluasan distribusi berbagai barang kebutuhan hidup yang pokok, seperti sandang, pangan dan papan.
- b. Peningkatan standar hidup yang mencakup peningkatan pendapatan, penambahan penyediaan lapangan kerja, perbaikan kuitas pendidikan, serta peningkatan perhatian atas nilai-nilai kultural dan kemanusiaan.

- c. Perluasan pilihan-pilihan ekonomis dan sosial bagi setiap individu dalam suatu negara, yakni dengan membebaskan mereka dari belitan sikap menghamba dan ketergantungan terhadap negara lain.

Dengan pemerintahan desa yang transparan dan akuntabel, maka anggaran yang diberikan pemerintah pusat dapat dimanfaatkan dengan benar dan tidak terjadi kecurigaan antara warga dan perangkat desa.

Undang-undang dan peraturan Pemerintah sudah memberikan payung hukum yang jelas sehingga BPD tidak perlu ragu dalam menjalankan fungsinya untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja kepala desa. Adanya mekanisme '*check and balance*' ini akan meminimalisir penyalahgunaan keuangan desa.

Penetapan mitra kerja sama pemanfaatan berdasarkan musyawarah mufakat antara kepala desa dan BPD.

Pemerintah desa memerlukan bangunan dan fasilitas bagi penyelenggaraan pemerintahan desa untuk kepentingan pelayanan umum. Beberapa Manfaat ADD Bagi Desa, sebagai berikut:

- a. Desa dapat menghemat biaya pembangunan, karena desa dapat mengelola sendiri proyek pembangunannya dan hasil-hasilnya dapat dipelihara secara baik demi keberlanjutannya.
- b. Tiap-tiap desa memperoleh pemerataan pembangunan sehingga lebih mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat desa.
- c. Desa memperoleh kepastian anggaran untuk belanja operasional

pemerintahan desa. Sebelumnya adanya ADD, belanja operasional pemerintahan desa besarnya tidak pasti.

- d. Desa dapat menangani permasalahan desa secara cepat tanpa harus lama menunggu datangnya program dari pemerintahan Daerah kabupaten/kota.
- e. Desa tidak lagi hanya tergantung pada swadaya masyarakat dalam mengelola persoalan pemerintaha, pembangunan serta sosial kemasyarakatan desa.
- f. Dapat mendorong terciptanya demokrasi di desa. ADD dapat melatih masyarakat dan pemerintah desa dengan masyarakat desa dan mendorong adanya kesukarelaan masyarakat desa untuk membangun dan memelihara desanya.
- g. Dapat mendorong terciptanya pengawasan langsung dari masyarakat untuk menekan terjadinya penyimpangan.
- h. Dengan partisipasi semua pihak, maka kesejahteraan kelompok perempuan, anak-anak, nelayan, orang miskin, dan lain-lain dapat tercapai.

Pemerintah dalam pengawasan anggaran juga harus mengabarkan atau mensosialisasikan informasi kepada seluruh masyarakat desa, tidak hanyadiinfokan kepada pejabat atau komunitas desa tertentu saja terkait pemanfaatan anggaran desa. Melalui informasi ini, masyarakat desa memperoleh data atau informasi untuk melakukan koordinasi penggunaan dana desa tersebut dan sebagai modal pengawasan

terhadap pemerintahan desanya masing-masing. Misalkan dalam satu desa diperoleh dana 1 miliar, maka informasi terkait penerimaan dana ini harus diumumkan kepada seluruh masyarakat desa secara detail.

(*Governance*) Penyelenggaraan Pemerintahan, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan nasional (kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial).

Pemerintah yang berorientasi hasil, mencapai tujuan suatu program adalah sangat penting, sehingga anggaran diarahkan untuk tujuan tersebut. Dengan meningkatkan mutu hasil, seperti mutu pelayanan masyarakat, mutu sekolah dan sebagainya. Masyarakat merasa puas dan dalam hal sistem skoring dan ranking segala kegiatan yang menyangkut pelayanan hendaknya dapat diterapkan.

5. Pengertian Anggaran Belanja Negara

Adapun yang dimaksud dengan Anggaran Belanja ialah suatu rencana anggaran yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Undang-Undang Dasar 1945 dalam pasal 3 menegaskan, bahwa Majelis Permusyawaratan Rakyat menetapkan antara lain garis-garis besar dari haluan negara.

Garis-garis besar dari pada haluan negara ditetapkan dalam bentuk ketetapan-ketetapan MPR. Salah satu jenis garis-garis besar dari pada haluan negara ialah Garis-Garis Besar Haluan Negara yang di-singkat menjadi GBHN.

GBHN yang ditetapkan MPR lima tahun sekali adalah Pola Umum Pembangunan Nasional merupakan rangkaian Program Pembangunan di segala bidang yang berlangsung secara terus menerus, untuk dapat mewujudkan tujuan nasional, yaitu mencapai suatu tata masyarakat yang adil dan makmur, materiil dan spiritual berlandaskan Pancasila.

Anggaran belanja dan pendapatan desa adalah rencana keuangan desa dalam satu tahun yang memuat perkiraan pendapat, rencana belanja program dan kegiatan, dan rencana pembiayaan yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa, dan ditetapkan dengan dengan peraturan desa. Penyelenggaraan pemerintahan desa yang output-nya berupa pelayanan publik, pembangunan, dan perlindungan masyarakat harus disusun perencanaannya setiap tahun dan dituangkan dalam APBDesa. Dalam APBDesa inilah terlihat apa yang akan dikerjakan pemerintah desa dalam tahun berjalan.

Pemerintah desa wajib membuat APBDesa. Melalui APBDesa kebijakan desa yang dijabarkan dalam berbagai program dan kegiatan sudah ditentukan anggarannya, pembangunan, dan perlindungan kepada warga dalam tahun berjalan sudah dirancang anggarannya sehingga sudah dipastikan dapat dilaksanakan.

Menurut Saputra Wayan, Efektifitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa (2009-214) Dana desa adalah anggaran yang dikucurkan dari

pemerintah untuk pembangunan desa. Dana ini bersumber dari APBN atau anggaran Pendapatan Belanja Negara. Dengan demikian pengertian dana desa yang diterima Desa untuk pembangunan adalah dana yang dikucurkan bagi desa dari pusat untuk pembangunan di desa supaya tercipta desa yang lebih baik, lebih maju, terutama dalam meningkatkan perekonomiannya. Semoga dari adanya dana desa kemiskinan di desa, keterbatasan ekonomi bisa sedikit tergerus dengan banyaknya sarana yang dibangun dari anggaran dana desa sehingga terciptalah desa yang penuh karya kreatifitas dan inovasi dari desa untuk semua warga masyarakat Indonesia.

6. Konsep Kepala Desa

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 14 Menyatakan bahwa tugas Kepala Desa adalah menyelenggarakan urusan pemerintah pembangunan dan kemasyarakatan. Dalam melaksanakan tugasnya itu Kepala Desa mempunyai wewenang;

- a. Memimpin penyelenggaraan pemerintah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD).
- b. Mengajukan rancangan peraturan Desa.
- c. Menetapkan Peraturan Desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD.
- d. Menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai anggaran pendapatan belanja desa untuk dibahas dan ditetapkan bersama BPD.

- e. Membina kehidupan masyarakat desa.
- f. Membina perekonomian desa.
- g. Membina, mengayomi dan melestarikan nilai-nilai sosial budaya dan adat istiadat.
- h. Memberdayakan masyarakat dan kelembagaan di desa.
- i. Mengembangkan potensi sumber daya alam dan melestarikan lingkungan hidup.

Sebagaimana dipaparkan dalam Undang-Undang No 32 Tahun 2004 bahwa didalam desa terdapat tiga kategori kelembagaan desa yang memiliki peranan dalam tata kelola desa yaitu pemerintahan desa. Dalam undang-undang tersebut disebutkan bahwa penyelenggaraan urusan pemerintah ditingkat desa pemerintah desa dilaksanakan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa. Asal kata 'Desa' adalah dari kata india, yaitu 'swadesi' berarti tempat asal tempat tinggal negeri asal atau tanah leluhur yang merujuk pada satu kesatuan hidup dengan satu kesatuan norma serta memiliki batas yang jelas.

Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Sunardjo dalam Amin Suprihatini 2007:3 terbentuknya desa

dapat dikategorikan atas tiga tipe sebagai berikut :

1. Tipe kesatuan masyarakat hukum berdasarkan teritorial/wilayah tempat bersama sebagai dasar utama.
2. Tipe kesatuan masyarakat umum berdasarkan persamaan keturunan/genetic suku warga atau calon sebagai dasar utama untuk dapat bertempat tinggal dalam suatu wilayah tersebut.
3. Tipe kesatuan hukum berdasarkan atas campuran teritorial dan keturunan.

Seperti Negara berdirinya sebuah desa juga mensyaratkan unsur-unsur yang harus ada didalamnya. Menurut Bintarto dalam Amin Suprihatini 2007 : 4 unsur-unsur tersebut sebagai berikut :

1. Daerah yaitu tanah-tanah yang produktif beserta penggunaannya termasuk juga unsur lokasi luas dan batas yang merupakan lingkungan geografis setempat.
2. Penduduk yaitu yang meliputi jumlah pertambahan kepadatan persebaran dan mata pencaharian penduduk setempat.
3. Tata kehidupan yaitu pola tata pergaulan dan ikatan-ikatan pergaulan warga desa. Jadi menyangkut seluk-beluk kehidupan masyarakat desa.

Ketiga unsur-unsur tersebut tidak terpisahkan melainkan saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya sebagai satu kesatuan yang utuh. Tanpa salah satu unsur diatas tidak akan terbentuk sebuah desa. Ketiga unsur tersebut dengan didukung oleh usaha manusia dan tata geografis desa yang bersangkutan akan mempengaruhi maju mundurnya desa.

Masih ada satu lagi unsur desa yang bisa mempengaruhi kemajuan dan kemakmuran desa yaitu unsur letak. Desa pada umumnya terletak di daerah- daerah yang sunyi dan jauh dari kota atau pusat-pusat keramaian. Bagi desa yang terletak pada perbatasan kot mempunyai kesempatan berkembang lebih pesat.

Ciri kehidupan masyarakat desa didasarkan pada ikatan kekeluargaan yang erat dan kegotong royongan. Adapun ciri-ciri masyarakat pedesaan antara lain sebagai berikut:

1. Didalam masyarakat pedesaan diantaranya mempunyai hubungan yang lebih mendalam dan erat bila dibandingkan dengan masyarakat pedesaan lainnya diluar batas-batas wilayahnya.
2. Sistem kehidupan umumnya berkelompok dengan dasar kekeluargaan.
3. Masyarakat tersebut homogen seperti dalam hal mata pencaharian agamaadat-istiadat dan sebagainya.

Ciri desa secara umum adalah sebagai berikut :

1. Desa pada umumnya terletak di dekat pusat wilayah usaha nelayan.
2. Dalam wilayah pedesaan perekonomian merupakan kegiatan ekonomi dominan.
3. Faktor-faktor penguasaan tanah menentukan corak kehidupan masyarakatnya.
4. Sebagian besar penduduknya adalah penduduk asli desa setempat bukanpendatang seperti yang banyak terdapat didaerah kota.
5. Kontrol sosial lebih bersifat informal dan interaksi antar warga desa

lebih bersifat personal dalam bentuk tatap muka.

6. Mempunyai tingkat persamaan *homogenitas* yang relatif tinggi dan ikatan sosial yang relatif lebih ketat dari pada kota.

Setiap desa dipimpin oleh seorang kepala desa yang dipilih masyarakat desa setempat. Adat setempat adalah adat yang hidup dan berkembang diikuti dan dipelihara oleh masyarakat setempat. Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan.

Sebagai perwujudan demokrasi di desa dibentuk Badan Perwakilan Desa yang sesuai dengan budaya yang berkembang di desa yang bersangkutan yang berfungsi sebagai lembaga legislasi dan pengawasan, dalam hal pelaksanaan Peraturan Desa Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dan Keputusan kepala desa. Di desa dibentuk lembaga kemasyarakatan desa lainnya sesuai dengan kebutuhan desa. Lembaga kemasyarakatan desa merupakan mitra pemerintah desa dalam rangka pemberdayaan masyarakat desa. Desa memiliki sumber pembiayaan berupa pendapatan desa bantuan pemerintah dan pemerintah daerah. Pendapatan lain yang sah sumbangan pihak ketiga dan pinjaman desa.

7. Konsep Pemanfaatan Dana Bantuan Pemerintah

- a. Pengertian Pemanfaatan

Menurut Badudu dalam kamus Umum Bahasa Indonesia, mengatakan bahwa: "Pemanfaatan adalah hal, cara, hasil kerja dalam memanfaatkan

sesuatu yang berguna”.

b. Jenis Pemanfaatan

Penetapan mitra kerja sama pemanfaatan berdasarkan musyawarah mufakat antara kepala desa dan BPD. Pemerintah desa memerlukan bangunan dan fasilitas bagi penyelenggaraan pemerintahan desa untuk kepentingan pelayanan umum.

c. Tujuan Pemanfaatan

Meningkatkan Fasilitas dan Aksesibilitas Sarana Prasarana Dasar Desa, dimaknai sebagai untuk mengembangkan ketersediaan infrastruktur dan suprastruktur perdesaan yang memadai sebagai sarana prasarana dasar dan utama dalam pemberdayaan, pengembangan, pengelolaan dan pemanfaatan potensi SDA dan SDM desa. Pemerintahan desa juga diharapkan dapat lebih terbuka serta bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan di desa dengan tujuan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat yang akhirnya memberikan kesejahteraan bersama dan menempatkan desa sebagai subjek pembangunan. Guna memastikan pemanfaatan dana desa agar tepat sasaran.

Pembangunan infrastruktur desa akan berpengaruh pada kesejahteraan masyarakat desa, sebab pembangunan infrastruktur akan memberdayakan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) masing-masing desa.

Sekarang tinggal bagaimana masyarakat bisa melakukan inovasi-inovasi dengan memanfaatkan dana desa sebesar-besarnya untuk

kesejahteraan masyarakat.

8. Manfaat Pemanfaatan Dana Pemerintah

Bagi desa yang jalannya rusak maka bangun jalan desa. Jika jembatannya tidak ada langsung buat jembatan dengan dana desa. Melalui Peraturan Kementerian Keuangan Nomor 93/PMK.07/2015 tentang Tata Cara Pengalokasian, Penyaluran, Penggunaan, Pemantauan, dan Evaluasi Dana Desa, Pemerintah pun berupaya agar mekanisme penggunaan dana desa dibuat sesederhana mungkin sehingga masyarakat tidak kesulitan menerima maupun menggunakannya.

Sebagai kepala desa diharapkan Dana Desa ini dapat menjadi media untuk pembelajaran dan pengembangan kemampuan aparat pemerintah dan masyarakat dalam membangun kesadaran terhadap perubahan serta mewujudkan masyarakat sebagai pelaku utama pembangunan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka prinsip pemanfaatan dana harus transparansi, partisipasi, desentralisasi, akuntabilitas.

9. Fungsi Pemanfaatan Dana Desa

Pemerintah desa yang transparan juga harus melibatkan warga desa secara aktif dalam hal musyawarah dan penyaluran anggaran untuk membangun desa tersebut. Dengan pemerintahan desa yang transparan dan akuntabel, maka anggaran yang diberikan pemerintah pusat dapat dimanfaatkan dengan benar dan tidak terjadi kecurigaan

antara warga dan perangkat desa.

Agar pemanfaatan desa tepat sasaran, pemerintah tidak boleh membuatgap antara perangkat desa dan masyarakat. Warga desa perlu mengetahui bagaimana kinerja pengawasan untuk mengatur desanya lebih maju.

Dana desa adalah anggaran yang dikucurkan dari pemerintah untuk pembangunan desa. Dana ini bersumber dari APBN atau Anggaran Pendapatan Belanja Negara. Dengan demikian pengertian dana desa yang diterima Desa untuk pembangunan di desa supaya tercipta desa yang lebih baik, lebih maju, terutama dalam meningkatkan perekonomiannya. Semoga dari adanya dana desa kemiskinan didesa, keterbatasan ekonomi bisa sedikit tergerus dengan banyaknya sarana yang dibangun dari anggaran dana desa sehingga terciptalah desa yang penuh karya kreatifitas dan inovasi dari desa untuk semua warga masyarakatIndonesia.

Pengertian Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBD) UU Nomor 25/1999 1 ayat 12 menyatakan bahwa APBN adalah suatu rencana keuangan tahunan negara yang ditetapkan berdasarkan Undang-undang tentang Anggaran Pendapatan Belanja Negara. APBDesa pada dasarnya disusun untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pembangunan dengan mengenali secara mendalam sumber-sumber dana dan pengeluaran atau belanja rutin pembangunan desa. Melalui APB-Desa, pemerintah dan masyarakat secara jelas dapat

menentukan skala prioritas dan operasionalisasi pembangunan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Wahjudin Sumpeno (2004 : 213) secara rinci manfaat penyusunan APB-Desa diantaranya;

- 1) APB-Desa sebagai panduan bagi pemerintah desa dalam menentukan strategioperasional kegiatan berdasarkan kebutuhan dan ketersediaan dana pendukung.
- 2) Indikator dalam menentukan jumlah dan besarnya pungutan yang dibebankan kepada masyarakat secara operasional.
- 3) Bahan pertimbangan dalam menggali sumber pendapatan lain di luar pendapatan asli desa, seperti melalui pinjaman atau jenis usaha lain.
- 4) Memberikan kewenangan kepada pemerintah desa untuk menyelenggarakan administrasi keuangan desa sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
- 5) Memberikan arahan terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa sekaligus sebagai sarana untuk melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan pemerintahan desa.
- 6) Gambaran mengenai arah kebijakan pembangunan pemerintah desa setiap tahun anggaran.
- 7) Memberi isi terhadap model penyelenggaraan pemerintahan desa dalam mewujudkan *good governance*.
- 8) Meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat melalui perencanaan pembangunan dan pembiayaan secara komprehensif.

Pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

B. Kerangka Pikir

Terlihat bahwa partisipasi masyarakat, terhadap Badan Permasyarakatan Desa (BPD) memberikan dampak dan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa dan merupakan usaha dalam menterjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa. Partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran yang adil dan merata terhadap semua kalangan akan memberikan nuansa kehidupan secara progresif yang akan membentuk kepedulian dan rasa bertanggung jawab, apalagi ditopang oleh akhlak mulia.

Ketika kita menelaah kembali bahwa partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran berupa memfokuskan perhatian pada masalah pencapaian tujuan pelayanan yang adil dan merata, maka persoalan partisipasi masyarakat terhadap pelayanan permusyawaratan desa dalam penyusunan anggaran menjadi syarat mutlak menyertai keseluruhan potensi dan perilaku para masyarakat dalam menerima perlakuan yang sama dan adil.

Keberhasilan pemerintah dalam melaksanakan pembangunan tidak lepas dari peran seorang kepala desa. Olehkarena itu sangat dibutuhkan kepala desayang memilik kinerja yang handal agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka.Namun peneliti mengambil beberapa sampel baik dari oposisi maupun dari pemerintah setempat dan masyarakat lainnya,bahwa ternyata transparansi pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh pemerintahdesa itu sudah sangat lama direalisasikan dan sangat diakui oleh masyarakat setempat karena semua tepat pada sasarannya,baik dari segi pembangunan maupun pemberdayaan semuanya nampak jelas dimata masyarakat bahkan melibatkan oposisi tersebut.

Bagian Kerangka Pikir

