

KAPASITAS PEMERINTAH DESA DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DESA DI DESA MAJU TAHUN 2019 (Studi Pada Desa Aji Kuning Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan)

Iman Surya¹, Sry Reski Mulka², Hafizh Yudhistira Inderawaspada³

Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia^{1,2,3}
E-mail: iman.surya@fisip.unmul.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini di latarbelakangi oleh besarnya distorsi ketimpangan pembangunan antara desa dan kota, di samping menguatnya posisi desa sebagai ujung tombak pembangunan nasional berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Penyelenggaraan pemerintahan desa pada aplikasinya banyak terdapat beberapa permasalahan krusial, seperti minimnya penggunaan dana desa yang berorientasi pada akselerasi kapasitas sumber daya manusia (SDM), pembiaran terhadap kondisi tersebut menimbulkan efek ketertinggalan pembangunan. Di samping itu minimnya upaya pemberdayaan masyarakat oleh pemerintah desa, kondisi tersebut diperburuk dengan lemahnya skill sumber daya manusia aparatur desa dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan meskipun memiliki kelengkapan sarana. Penelitian ini menggunakan basis analisis kapasitas yang dikemukakan oleh Kapucu (2012) yang terdiri dari aspek aspirasi dalam organisasi, strategi, organitational skill, human resource, infrastruktur, struktur organisasi, dan budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas Desa Aji Kuning berdasarkan aspek aspirasi berjalan dengan baik karena terdapat visi dan misi yang jelas dan dapat diimplementasikan dalam program pembangunan berdasarkan partisipasi masyarakat, kemudian kapasitas strategi lebih berorientasi terhadap penguatan infastruktur dan penyelenggaraan pemerintah desa dibandingkan dengan upaya pemberdayaan masyarakat. Hal tersebut selaras dengan lemahnya networking sebagai akibat lemahnya SDM pada posisi urusan keuangan desa, kondisi tersebut berdampak pada beban kerja berlebih yang dilimpahkan pada aparatur desa meskipun memiliki tugas dan fungsi tersendiri. Di samping itu kapasitas budaya organisasi Desa Aji Kuning menekankan prinsip equality dan transparansi dalam berbagai perencanaan tata kelola keuangan desa (APBDes).

Kata kunci: *kapasitas, pengelolaan keuangan, desa.*

ABSTRACT

This research is motivated by the large distortion of development inequality between villages and cities, in addition to the strengthening of the village's position as the spearhead of national development based on Law Number 6 of 2014 concerning Villages. In implementing village governance, there are many crucial

problems, such as the lack of use of village funds which is oriented towards accelerating the capacity of human resources (HR), neglect of these conditions has an effect of underdevelopment. In addition, the lack of community empowerment efforts by the village government, this condition is exacerbated by the weak skills of village apparatus human resources in the implementation of financial management even though they have complete facilities. This study uses the basis of the capacity analysis proposed by Kapucu (2012) which consists of aspects of organizational aspirations, strategy, organizational skills, human resources, infrastructure, organizational structure, and culture. The results showed that the capacity of Aji Kuning Village based on the aspirations aspect went well because there was a clear vision and mission that could be implemented in development programs based on community participation, then the strategic capacity was more oriented towards strengthening infrastructure and implementing village government compared to community empowerment efforts. This is in line with the weakness of networking as a result of weak human resources in the position of village financial affairs, this condition has an impact on the excessive workload delegated to village officials even though they have their own duties and functions. In addition, the organizational cultural capacity of Aji Kuning Village emphasizes the principle of equality and transparency in various village financial governance plans (APBDes).

Keywords: *capacity, financial management, village.*

PENDAHULUAN

Pelaksanaan pembangunan nasional dinilai berhasil tidak cukup hanya berkaca terhadap derasnya pembangunan di wilayah perkotaan, lebih dari itu sedangkan kegagalan pembangunan nasional terjadi karena lemahnya memperhatikan kawasan yang dianggap belum terjamah modernisasi. Seperti kawasan pedesaan yang dominannya termarjinalkan dari pembangunan berorientasi pertumbuhan ekonomi, sehingga idealnya pembangunan nasional perlu difokuskan pada wilayah pedesaan. Hal tersebut mengingat jumlah penduduk Indonesia sebesar 65% berada di wilayah pedesaan dan jumlah secara keseluruhan desa di Indonesia sebanyak 83.813. Menjadi sebuah

kewajaran ketika saat ini idealnya pemerintah menfokuskan pembangunan pada wilayah pedesaan baik bercorak perekonomian, politik, sosial dan budaya.

Fokus pembangunan di wilayah perkotaan yang bercorak kawasan Industri, perdagangan dan jasa secara berkepanjangan berdampak besarnya disparitas pembangunan antara perkotaan dan desa. Kondisi tersebut memicu semangat mobilisasi besar-besaran penduduk desa ke wilayah perkotaan yang berdampak pada menyusutnya wilayah dengan sektor agraris karena penduduk desa lebih memilih bekerja di wilayah perkotaan dibanding bekerja dengan cara memberdayakan potensi di desa asalnya. Hubungan sebab akibat

tersebut bermuara pada kondisi sosial budaya masyarakat pedesaan dengan meningkatnya jumlah penduduk yang miskin dan rendahnya tingkat pendidikan. Selaras dengan hal tersebut Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat jumlah penduduk miskin di wilayah pedesaan pada tahun 2017 berjumlah 16.31 juta sedangkan wilayah perkotaan berjumlah 10.27 juta, dengan persentase di wilayah pedesaan 13.47 persen dan 7.26 di wilayah perkotaan (BPS:2018).

Memperbaiki kondisi tersebut pemerintah melalui Nawacita, yaitu dengan “Membangun Indonesia dari pinggiran”, diharapkan dapat melakukan akselerasi pembangunan desa dalam kerangka negara kesatuan. Guna mencapai tujuan tersebut pemerintah memberikan bantuan berupa Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Desa (ADD), dan bantuan pemerintah provinsi, suntikan anggaran yang bersumber dari APBD Kabupaten/Kotamadya yang mana anggaran tersebut direncanakan dalam bentuk APBDes, hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa disebutkan bahwa Pemerintah Desa merupakan institusi yang berhak dalam pengelolaan dana desa.

Derasnya aliran dana menuju desa memunculkan patologi salah satunya berupa penyelewengan Dana Desa. Berdasarkan data lembaga *Indonesian corruption watch* (ICW) menyebutkan dari tahun 2015 hingga 2017 terjadi peningkatan kasus korupsi dana desa tahun 2015 mencapai 17 kasus, tahun

2016 terdapat 49 kasus dan naik kembali pada tahun 2017 dengan 96 kasus dengan total kerugian negara mencapai Rp. 47.56 M. Kondisi tersebut didukung dengan rendahnya pelaporan pertanggungjawaban hasil pembangunan yang telah terlaksana.

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bermaksud mengkaji kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa pada desa maju yakni Desa Aji Kuning Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan. Penentuan Desa Aji Kuning dikarenakan peluang yang besar dalam memperoleh keuangan desa menjadi tantangan bagi semua elemen masyarakat desa yang selama ini tidak pernah memuat perencanaan, penggunaan hingga membuat laporan keuangan maupun monitoring atas penggunaan dana tersebut. Apalagi penggunaan dana pembangunan diharuskan menggunakan pencatatan dan sistem akuntansi yang memadai sehingga dianggap semakin mempersulit.

Kondisi di lapangan menyebutkan bahwa sebagian besar dana desa digunakan untuk perbaikan pembangunan fisik dan penyelenggaraan pemerintahan desa yang mengkesampingkan terciptanya kondisi kemandirian desa melalui pemberdayaan masyarakat. Aktualisasi nyata bahwa dana desa tidak pernah digunakan untuk peningkatan kapasitas SDM baik bagi warga desa maupun perangkat desa, sehingga pada akhirnya menimbulkan efek ketertinggalan

pembangunan. Sejatinnya esensi penelitian ini diharapkan menjawab sejauh mana kapasitas pemerintah Desa Aji Kuning dalam mengelola keuangan desa yang ditujukan guna menstimulus kemandirian masyarakat desa melalui komposisi penganggaran yang bijaksana sehingga tujuan nasional dengan “membangun dari pinggiran” dapat terakomodir.

Penelitian ini menggunakan basis analisis atau teori yang dikemukakan oleh Kapucu (2012) yang terdiri dari aspek aspirasi dalam organisasi, strategi, *organizational skill*, *human resource*, infrastruktur, struktur organisasi, dan budaya. Dimensi tersebut digunakan dalam menganalisis dan menguraikan sejauh mana kapasitas Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa di Desa Maju Tahun 2019 (Studi Kasus di Desa Aji Kuning Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan).

KAJIAN PUSTAKA

Desa merupakan bentuk komunitas masyarakat yang paling tua dan tetap bertahan keberadaannya hingga sekarang ini seperti dicontohkan dengan adanya desa-desa adat yang mana mereka memiliki nilai-nilainya masing masing dalam mengurus urusan kemasyarakatan di wilayahnya, maka dari itu Nasrullah (2015) mengatakan bahwa keberadaan desa dengan adat istiadatnya memiliki hak asal usul yaitu diakui adanya keberadaan desa tersebut karena telah lama dulu ada sebelum republik Indonesia lahir, maka dari itu

norma, adat yang terdapat dalam desa dihoormati oleh pemerintah.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah No 43 Tahun 2014 dikatakan bahwa desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang bertempat di wilayah dengan perbatasan yang jelas yang mana masyarakat di wilayah tersebut berhak untuk mengurus urusan pemerintahan dan masyarakat yang dapat didasarkan atas partisipasi masyarakat, hak tradisional atau hak asal-usul. Pada saat ini dalam melakukan akselerasi pembangunan desa telah dikucurkan bantuan berupa adanya dana desa.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 27 ayat 2 dijelaskan bahwa dana desa yang dialokasikan oleh pemerintah pusat yang bertujuan untuk mengefektifkan kinerja program pengembangan desa agar terciptanya pemerataan. Dana desa dapat dipahami sebagai dana transfer yang bersumber dari APBN yang ditujukan kepada pemerintah desa melalui APBD Kabupaten/Kotamadya yang diperuntukkan dalam mendorong pelaksanaan pemerintahan desa di bidang pembangunan, pelayanan dan pemberdayaan masyarakat sehingga mendorong kemajuan bagi wilayah pedesaan.

Guna melakukan pemmbangunan khususnya di desa idealnya didukung adanya kapasitas segenap elemen desa yang memadai. Milen (2006) yang mengatakan bahwa kapasitas dapat dimaknai sebagai kemampuan individu, organisasi maupun sistem dalam

menjalankan fungsinya secara baik dan terus-menerus. Sedangkan Kapucu (2012) mengatakan bahwa terdapat tujuh aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kapasitas suatu organisasi swasta maupun pemerintah, yaitu sebagai berikut : 1. Aspirasi dalam organisasi yaitu adanya visi dan misi tujuan yang berkualitas memiliki arah yang jelas sebagai pedoman organisasi. Sehingga menjadi kewajiban bagi organisasi untuk mewujudkan misi tersebut, 2. Strategi, aspek ini menilai kemampuan suatu organisasi merancang program yang handal dan berkualitas atas dasar perhitungan ketersediaan sumber daya dengan tujuan tujuan yang hendak dicapai, 3. *Organizational Skill* merupakan unsur kapasitas yang terdiri dari pengukuran kinerja organisasi, kemampuan perencanaan, kualitas sumberdaya yang tersedia, kemampuan organisasi dalam membangun jaringan eksternal, 4. *Human Resources*, yaitu ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, dengan sumber daya yang berkualitas maka organisasi dapat dijalankan dengan baik karena yang menempati posisi di tiap unit kerja organisasi ialah orang-orang yang kompeten, 5. Kualitas dari infrastruktur dan sistem suatu organisasi yang dapat meliputi sistem perencanaan, pengambilan keputusan, bekerjanya sistem administrasi, serta aset antara sarana dan prasarana yang terdapat dalam organisasi, 6. Struktur organisasi merujuk pada adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dalam suatu organisasi yang mana

setiap posisi memiliki wewenangnya masing-masing, dan 7. Budaya, merupakan cara pandang terhadap nilai dan norma tertentu dalam suatu organisasi yang secara konsisten dijunjung agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Aspek ini pun sebagai perekat para anggota dengan institusinya karena adanya kesamaan nilai yang dipegang.

Berdasarkan basis analisis di atas dapat disebutkan bahwa dengan didasarkan pada kuatnya kapasitas pemerintahan desa dalam melakukan pengelolaan keuangan desa, tentu diharapkan tujuan nasional dengan menjadikan desa sebagai ujung tombak dalam melakukan akselerasi pembangunan dapat tercapai.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dipilih karena dengan menggunakan penelitian kualitatif diharapkan mampu mengkaji dan mengeksplorasi masalah penelitian secara mendalam, sehingga mempermudah penjelasan tentang kapasitas pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa di Desa Maju Tahun 2019 (Studi Kasus di Desa Aji Kuning Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan).

Bogdan dan Taylor dalam Moloeng (2007:4) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang

diamati dari fenomena yang terjadi. Lebih lanjut Moleong (2007:11) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif.

Metode penelitian kualitatif menurut Creswell (2009:258) menjelaskan penelitian kualitatif memiliki asumsi-asumsi filosofis, strategi-strategi penelitian, dan metode-metode pengumpulan, analisis dan interpretasi data yang beragam. Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan bukan hanya secara teoritis tetapi dengan fakta dilapangan, sejauh mana kapasitas Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa di Desa Maju Tahun 2019 (Studi Kasus di Desa Aji Kuning Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan). Sehingga dapat memberikan gambaran terkait prospek keberhasilan membangun dari pinggiran yang sejak tahun 2015 telah digaungkan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003:70), yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data, verifikasi dan penegasan kesimpulan. Sedangkan teknik pemeriksaan kredibilitas/derajat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *triangulasi* sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kapasitas Aspirasi dalam Organisasi

Mengacu terhadap esensi kapasitas aspirasi, Kapucu (2012) menjelaskan dalam menilai kapasitas pemerintah desa dapat melihat ada atau tidaknya visi dan misi yang diemban oleh organisasi pemerintah desa yang tentunya menjadi suatu pedoman dalam menjalankan tugas pemerintahan khususnya dalam aspek penyusunan program kebijakan bagi pemerintah desa. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pembangunan yang sesuai dengan arah visi dan misi Desa Aji Kuning di tahun 2019 pemerintah desa menfokuskan pada pembangunan infrastruktur desa mengingat hal tersebut merupakan kebutuhan mendesak dari warga masyarakat sebagai contoh pembangunan yang diutamakan pada tahun 2019 adalah pembangunan turap sungai. Hal tersebut dilakukan karena aspirasi dan *urgensi* dari besarnya kebutuhan masyarakat, artinya penyelenggaraan visi dan misi bersifat fleksibel dengan memprioritaskan kebutuhan nyata masyarakat.

Terkait dengan aspirasi yang terkait pengelolaan keuangan desa, maka setiap visi dan misi yang telah dijabarkan dalam sebuah tujuan-tujuan dan program telah disusun sedemikian rupa dalam bentuk RAPBDes. Aspirasi dan gagasan masyarakat merupakan salah satu ujung tombak dan penentu dalam implementasi visi dan misi yang termanifestasi melalui pembangunan. Kondisi tersebut sudah menjadi kesepakatan dan didukung oleh Kepala Desa maupun aparatur Desa Aji

Kuning. Berdasarkan kondisi tersebut dapat dipahami bahwa dalam perencanaan APBDes telah disesuaikan dengan visi dan misi juga atas kondisi obyektif desa itu sendiri.

Kapasitas Strategi

Strategi merupakan unsur penting yang perlu ada agar sebuah visi misi yang ada dapat tercapai tujuan-tujuannya, penyusunan strategi dapat pula termanifestasikan dalam bentuk program-program penting pemerintah desa yang merupakan sebetuk aksi, penyusunan strategi sangatlah dibutuhkan bagi organisasi Pemerintah Desa mengingat strategi ialah “setiap kegiatan yang menetapkan secara eksplisit suatu tujuan dan *means* atau langkah yang membidik suatu sasaran.

Terkait konteks pengelolaan keuangan bahwa unsur uang (*money*) merupakan kunci penting mengingat ketersediaan uang dapat memenuhi unsur *material* dan *machine*, tetapi hal ini tidak akan cukup dalam mencapai tujuan. Lebih dari itu diperlukan adanya *method*, yang mana *method* dapat diartikan sebagai metoda, cara, prosedur, mekanisme, peraturan yang mengatur agar sistem bekerja sesuai dengan cetak biru (Wasistiono, 2012 : 48). Terkait kapasitas strategi pengelolaan uang Pemerintah Desa, dapat mempertemukan unsur *money* dengan *method* artinya bahwa pengelolaan keuangan dalam hal ini pengeluaran disesuaikan dengan kebutuhan kebutuhan program yang telah disusun sedemikian rupa dalam mencapai sebuah tujuan yang telah

ditetapkan. Adanya penerapan konsep *SMART* pemerintah desa telah dapat melakukan pemetaan anggaran sejumlah pengeluaran bagi program program pembangunan, pemberdayaan, pelayanan yang termuat dalam visi misi.

Berdasarkan hasil observasi bahwa Pemerintah Desa Aji Kuning menggelontorkan pengeluaran yang besar guna melakukan penyelenggaraan pemerintahan desa sebesar Rp 670.919.62 yang selaras dengan bidang pembangunan sebesar Rp 920.952.000. Kondisi tersebut berbanding terbalik dengan minimnya pengeluaran dalam bidang pemberdayaan dan pembinaan masyarakat sebesar Rp 106.775.000 dan Rp 107.812.000. Merujuk pada pengeluaran tersebut dapat dikatakan bahwa prioritas Desa Aji Kuning dalam pengelolaan keuangan lebih difokuskan terhadap pembangunan fisik/infrastruktur dan penyelenggaraan pemerintahan.

Menjadi sebuah kejanggalan ketika penyediaan penghasilan tetap dan tunjangan perangkat Desa Aji Kuning lebih besar dibandingkan biaya program pemberdayaan masyarakat. Di mana anggaran penghasilan tetap dan tunjangan perangkat desa sebagai belanja pegawai sebesar Rp 248.950.000,00 sedangkan Pemberdayaan masyarakat desa sebesar Rp 106.775.000,00. Selaras dengan ihwal sebelumnya, bahwa penyediaan tunjangan BPD sebesar Rp 99.400.000, jauh lebih kerdil bandingkan dengan Pengembangan Sarana Prasarana Usaha Mikro, Kecil, Menengah yang

dianggarkan sebesar Rp 48.000.000,00, di samping Pembentukan/Fasilitasi/Pelatihan/Pendampingan kelompok usaha ekonomi kecil sebesar Rp 38.775.000,00, dengan rata-rata masyarakat sebagai produsen yang terbagi atas pedagang, petani, nelayan yang idealnya mendapat dukungan dari pemerintahan desa dalam mengembangkan kemandirian.

Berdasarkan hal di atas, jelas dalam kapasitas strategi pengelolaan oleh Pemerintah Desa Aji Kuning sangat jauh dari ideal dan cenderung tidak tepat dalam menilai potensi yang ada terkait penggunaan keuangan desa. Pemerintah desa lebih mengutamakan *input* yaitu penghasilan lebih bagi kesejahteraan aparatur desa, dibandingkan mewujudkan *output* dalam hal ini pemberdayaan dan pembinaan masyarakat. Hal tersebut berkontradiksi dengan visi misi yang berusaha diwujudkan dalam pembangunan ialah mensejahterakan perekonomian petani.

Kapasitas *Organizational skill*

Kapasitas *Organizational skill* dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh sebuah institusi dalam melakukan pengukuran sebuah kinerja organisasi, kemampuan manajemen dalam hal *planning* yang dilakukan oleh organisasi, ketersediaan *human resource* (SDM) dan kemampuan dalam membangun jaringan (*networking*) organisasi dengan pihak pihak luar (Kapucu:2012).

Ihwal di atas menegaskan bahwa desa idealnya dapat melakukan

pendekatan pendekatan *top down* dan *bottom up* dalam setiap penyusunan kebijakan desa. Bawasanya pendekatan *top down* melihat bahwa dalam proses perencanaan kebijakan harus merujuk kepada peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah di level atas, sedangkan pendekatan *bottom up* ialah perencanaan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa dengan melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyusunan perencanaan kebijakan desa, prinsip yang kedua ini merupakan perwujudan dari nilai nilai demokratis.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pendekatan *bottom up* telah dilakukan Pemerintah Desa Aji Kuning dengan memberikan ruang berdasarkan aturan pemerintah dengan dilaksanakannya Musrembang (Musyawarah Pembangunan). Kegiatan tersebut memberikan kesempatan luas kepada masyarakat untuk ikut berpartisipasi dengan adanya fasilitasi penuh dan mediasi guna menentukan arah pembangunan desa. Besarnya ruang partisipasi bagi masyarakat secara aktual dapat dijadikan wahana pendidikan bagi masyarakat dalam mengartikulasikan hak-hak inisiatifnya sebagai stimulus memperbaiki perbaikan dari kondisi saat ini. Hal tersebut menggambarkan Pemerintah Desa Aji Kuning telah menggunakan dua pendekatan baik itu *top down* dan *bottom up* dalam hal perencanaan dengan menggunakan prinsip partisipasi. Secara langsung kebijakan tersebut membuat Pemerintah Desa

mampu untuk menyeimbangkan antara *input* dengan *output*, yang mana *ouput* berupa kebijakan/program sesuai dengan tuntutan (*input*) yang berasal dari lingkungan (*enviromental*) dengan memperhatikan kondisi ekonomi, sosial, budaya dan geografi.

Berkaitan dengan pengelolaan keuangan bahwa aspek pembangunan fisik atau infratraktur yang menjadi orientasi dapat terlaksana dengan baik. Hal tersebut terlihat dari pembangunan fasilitas jalan dan penerangan. Di samping itu dengan anggaran sebesar Rp 196.755.000,00 yang dijadikan sebagai modal belanja jalan/prasarana jalan dapat dinikmati oleh masyarakat. Hal tersebut selaras dengan peningkatan fasilitas pada bidang pelayanan kesehatan yang dapat dirasakan langsung oleh warga masyarakat.

Implementasi pengelolaan keuangan Pemerintah Desa Aji Kuning menjunjung prinsip keterbukaan (trasnparansi), jika merujuk kepada konsep *good governace* adanya keterbukaan merupakan elemen krusial sebagai bentuk akuntabilitas pemerintah. Pelaporan kepada masyarakat dilakukan dengan mempublikasikan setiap kegiatan dengan menggunakan baliho yang pasang di beberapa wilayah sebagai bentuk keterbukaan dan tanggung jawab penggunaan anggaran desa.

Berkaitan dengan kapasitas *organizational skill* merujuk pada ketersediaan sumber daya (*resource*), salah satunya yaitu SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Desa

Aji Kuning masih sangat memerlukan SDM yang terampil. Dominannya aparatur desa sendiri hanya mengenyam pendidikan SMP dan SMA yang artinya sangat memiliki keterbatasan dalam pengelolaan keuangan desa. Sebagai contoh Kepala Urusan Keuangan berstatus pendidikan terakhir SMA. Guna memperbaiki kondisi tersebut hendaknya dilakukan pelatihan dan bimbingan sebagai langkah proteksi dari kecenderungan besarnya patologi dalam Pemerintah Desa Desa Aji Kuning. Siagian (2011:183) ada tujuh manfaat yang dapat diraskan dengan adanya pelatihan sebagai pengembangan SDM yaitu peningkatan produktivitas kerja organisasi, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi, mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif, dan memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, serta adanya penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya tumbuh subur rasa persatuan.

Merujuk kepada kemampuan dalam membangun jaringan (*networking*) sebagai salah satu aspek dalam *organizational skill*. Pemeirntah Desa Aji Kuning telah membangun komunikasi yang kuat dengan masyarakat salah satunya melalui forum musdes dan murembang tingkat desa, yang sampai saat ini dijadikan ajang

bertukar pikiran secara langsung guna memperbaiki kondisi aktual di lapangan. Sesuai dengan yang dikemukakan Ndraha (2003) diperlukan sebuah komunikasi antara pemerintah dengan yang diperintah agar pemerintah paham secara mendalam apa sebenarnya yang diinginkan oleh masyarakat dimana hal tersebut dinamakan komunikasi pemerintahan.

Kondisi hubungan antara *ktor state* dengan *society* dapat berjalan baik melalui berbagai forum, namun sebaliknya bahwa hubungan *state* dengan pihak swasta (*private*) tidak berjalan di Desa Aji Kuning. Hal tersebut dikarenakan selama ini pemerintah desa belum membangun hubungan dengan pihak eksternal selain dengan pengusaha lokal sekitar desa. Pada titik tersebut diperlukan adanya kemampuan SDM yang handal dalam menjalin relasi yang dapat berdampak pada kemampuan akselerasi kemajuan desa, karena dalam tren pembangunan desa saat ini swasta melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki andil besar dalam pembangunan desa.

Kapasitas SDM (*Human Resource*)

Manusia merupakan sumber daya esensial yang memiliki peran dalam menentukan berbagai keberhasilan organisasi. Selaras dengan Wasistiono (2012 : 47) bahwa kualitas bekerjanya suatu sistem akan sangat tergantung pada orang-orang yang berada di belakang sistem, dari dua pendapat ahli tersebut dapat kita pahami bahwa unsur manusia sangat penting jika berbicara suatu kapasitas organisasi maka hal

yang mudah diukur ialah kualitas dari para anggotanya, idealnya dalam organisasi pemerintahan aspek SDM dapat dikatakan baik dari segi kualitas dan kuantitas, dari segi kualitas seorang aparatur pemerintah memiliki keahlian teknis dalam arti mereka profesional juga memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam menjalankan organisasi publik juga adanya kualitas moral yang dimiliki, yang terakhir ini penting agar dalam menjalankan fungsinya tidak menyimpang terutama bagi pimpinan yang mana harus memegang teguh sumpah jabatan.

Fakta dilapangan menggambarkan bahwa di Desa Aji Kuning dalam pengisian posisi kepala urusan keuangan desa belum memiliki keahlian dalam memahami cara kerja sistem keuangan desa, hal tersebut membuat peran sekretaris desa (Sekes) sangat besar khususnya dalam membantu kinerja kepala keuangan. Hal tersebut memerjelas masih lemahnya pelaksanaan prinsip keahlian (*the right men on the right place*), yang secara aktual melimpahkan teknis pengelolaan keuangan seperti merangkap sebagai coordinator pelaksana kegiatan, mulai dari perencanaan sampai pada tahap pelaporan. Kondisi tersebut berdampak pada peningkatan beban kerja kepada Sekdes Desa Aji Kuning.

Idealnya masing-masing aparatur desa dapat menjalankan peran dan fungsinya secara mandiri. Hal tersebut berbanding terbalik dengan anggota lainnya dalam struktur organisasi pemerintahan desa yang mana ada

sebagia sarjana seperti pada posisi Kesra ditempati oleh lulusan D3, Kasi Pemerintahan S1 dan Kepala Urusan Umum di duduki oleh seseorang dengan tingkat pendidikan S1 yang dapat melakukan tugas dan fungsinya dengan mandiri.

Memperbaiki kondisi tersebut Desa Aji Kuning secara berkala memberikan pelatihan dalam meningkatkan kualitas SDM khususnya dalam hal pengelolaan keuangan. Pelatihan yang dimaksud ialah pelatihan pengelolaan dana desa dengan Kepala Urusan Keuangan, pelatihan seperti tersebut sangat penting mengingat masih minimnya pengetahuan dan cara mengoprasionalkan sistem keuangan desa. Jika melihat pada APBDes Desa Aji Kuning telah dianggarkan sejumlah dana untuk pelatihan aparatur desa yaitu sebesar Rp 8.479.000,00 untuk belanja pelatihan, peningkatan kapasitas BPD dan Kepala Desa masing-masing sebesar Rp 10.000.000,00.

Pemberian pelatihan maupun bimbingan teknis penting dalam meningkatkan kualitas SDM organisasi, karena unsur manusia merupakan asset krusial dalam suatu organisasi dan merupakan investasi bagi organisasi pemerintah, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2011:184-185) pelatihan sebagai pengembangan SDM memiliki manfaat diantaranya: 1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik, 2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi, 3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-

faktor motivasional, 4. Timbulnya dorongan dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya, 5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri, 6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual, 7. Meningkatnya kepuasan kerja, 8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang, 9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri, dan 10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Berdasarkan hal di atas bahwa dengan adanya pelatihan memberikan manfaat yang besar terutama bagi Kepala Desa dan BPD dalam membantu anggota membuat keputusan dengan lebih cermat dan berkualitas. Di samping itu pelatihan dapat membentuk kemampuan berfikir bagi anggota untuk dapat membuat suatu keputusan sekaligus merumuskan *problem solving* dalam melaksanakan tugas pemerintahan desa yang sangat berguna bagi berbagai kebijakan dan program-program strategis Desa Aji Kuning. Pelatihan dan bimbingan mutlak dilakukan secara berkesinambungan, karena dengan adanya perbaikan kualitas SDM maka secara langsung merupakan langkah perbaikan organisasi desa.

Kapasitas Infrastruktur dan Sistem

Sistem dapat dipandang dengan dua cara yaitu sebagai bentuk *hierarkis* maupun fungsional. Dalam sebuah sistem khususnya dalam memahami pemerintah sebagai suatu sistem terdapat beberapa komponen (Wasistiono, 2012 : 56) yang meliputi Masukan (*input*), Proses (*process*), Keluaran (*output*), Nilai guna (*outcome*), Dampak (*impact*), Manfaat (*benefit*), Umpan balik (*feedback*), Umpan ke depan (*feedforward*), dan Lingkungan (*enviromental*).

Berkaitan dengan konteks pengelolaan keuangan di institusi pemerintahan tidak terlepas dari adanya rancangan perencanaan Anggaran Belanja dan Pengeluaran yang pada tingkat desa dinamakan RAPBDes. Wasistiono (2012) bahwa perancangan biaya pendapatan dan pengeluaran berada di dalam ranah proses yang mana disitu terjadi suatu proses dialogis antara pemerintah dengan masyarakat terkait perencanaan program maupun kebijakan yang mana di dalamnya ada pembicaraan mengenai pengeluaran-pengeluaran yang diperlukan dalam menjalankan program tersebut.

Di Desa Aji Kuning sendiri proses tersebut berlangsung dalam forum musrembang yang merupakan ruang dialogis antara pemerintah desa dengan masyarakat setempat baik dari tingkat dusun yang terdiri dari RT dan RW. Forum tersebut dijadikan wahana dalam menyampaikan beberapa tuntutan maupun masalah dan dibuatkan daftar list, dimana daftar list sebagai kesepakatan dalam musdus

disampaikan ke forum musrembang tingkat desa yang mana itu diharidi oleh pihak pemerintah desa, BPD dan para perwakilan masyarakat yang terdiri dari tokoh masyarakat, agama, pemuda.

Pada prinsipnya dalam proses penyampaian aspirasi masyarakat yang melahirkan konsensus sebagai sebuah *output*, APBDes merupakan produk musyawarah pemerintah, masyarakat dan BPD. Guna pencapaian konsensus terjadi tawar menawar antara masyarakat menyampaikan aspirasi dengan pemerintah menampung dan mengkalkulasikan kemungkinan terwujudnya aspirasi tersebut dengan ketersediaan sumber keunagan yang ada.

Berdasarkan analisa dbahwa APBDes Desa Aji Kuning dapat kita pahami bahwa output berupa program pembangunan infrastruktur fisik memiliki komposisi yang sangat superior mencapai Rp 920.952.000 berbanding terbalik dengan anggaran program pembinaan maupun pemberdayaan yang hanya sebesar Rp 107.812.000 dan Rp 106.775.000. Pertanyaan yang kemudian muncul apakah program pemberdayaan kurang penting jika dibandingkan dengan pembangunan? sekali lagi itu tergantung tahapan proses dalam sistem itu sendiri jika proses yang ada menghasilkan *output* bersifat fisik maka itu merupakan produk yang diinginkan masyarakat karena melalui proses partisipatif dan terbuka.

Selanjutnya barkaitan dengan infrastruktur dalam sistem tidak dapat

dilepaskan dari unsur *input*, yang mana dalam proses tersebut tersedia forum musrembang, gedung kantor, perlengkapan tatabuku dan tatausaha dan lain sebagainya tetapi jika melihat pada infrastruktur di wilayah Desa Aji Kuning berdasarkan besaran APBDes dapat disimpulkan bahwa terdapat penyediaan dana bagi infrastruktur dalam mendukung: 1. Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Desa/Pembahasan APBDes, 2. Penyelenggaraan Musyawaran Desa Lainnya (Musdus, rembug desa), 3. Penyusunan Dokumen Perencanaan Desa (RPJMDesa, RKPDesa dll), 4. Penyediaan Sarana (Aset Tetap) Perkantoran/Pemerintahan, dan 5. Pembangunan/Rehabilitasi/Peningkatan Gedung/Prasarana Kantor Desa. Seperi dilihat pada tabel 1 seperti berikut.

Tabel 1 Besaran Anggaran Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Aji Kuning Tahun 2019.

Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	Besaran Anggaran
• Penyediaan Operasional Pemerintah Desa (ATK, Honor PKPKD dan PP)	Rp 70.904.000,00
• Penyediaan Operasional BPD (rapat, ATK, Makan Minum, Pakain Seragam)	Rp 4.900.000,00
• Penyediaan Sarana (Aset Tetap) Perkantoran Pemerintahan	Rp 20.643.372,00
• Pembangunan/Rehabilitasi/Peningkatan Gedung/Prasarana Kantor Desa	Rp 26.340.300,00
• Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Desa/Pembahasan APBDes	Rp 1.500.000,00
• Penyelenggaraan Musyawaran Desa Lainnya (Musdus, rembug desa)	Rp 5.624.949,90
• Penyusunan Dokumen Perencanaan Desa (RPJMDesa RKPDesa dll)	Rp 10.955.000,00

Sumber : APBDes Desa Aji Kuning Tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas anggaran telah disediakan untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur pada sistem dan tentunya hal tersebut untuk menunjang

kegiatan proses sistem dalam menghasilkan input terutama khususnya dalam pengelolaan APBDes sebagai pengelolaan keuangan Desa Aji Kuning.

Kapasitas Struktur pada Organisasi

Salah satu cara dalam menilai kapasitas suatu organisasi dilihat dari adanya kapasitas struktur dalam organisasi tersebut. Kapucu (2012) menyatakan bahwa struktur berhubungan dengan pembagian tugas dan fungsi dari unit yang berbeda dengan kewenangan yang melekat pada tiap anggota nya. Struktur diperuntukkan dalam organisasi untuk mengefektifkan kinerja karena dengan adanya pembagian kerja akan memudahkan penyelesaian urusan yang sifatnya rumit dan kompleks. Jika merujuk kepada teori pembangunan politik dalam pemerintahan yang baik perlu adanya *diferensiasi* dan *spezialitation* yaitu adanya pembagian tugas dan fungsi dalam pemerintahan, yang mana pembagan tugas tersebut meliputi lembaga eksekutif dan legislative, begitupun dalam lembaga eksekutif terbagi dalam beberapa unit kerja jika merujuk pada pemerintahan desa dengan mengadopsi pendekatan modernisasi maka diperlukan adanya pembagian tugas dan fungsi yaitu adanya lembaga eksekutif desa yang dikepalai Kades dengan dibantu oleh pelaksana teknis dan kepala kewilayahan dan Sekretaris Desa selanjutnya adanya lembaga legislatif yaitu BPD (Badan Permusyawaratan Desa).

Walaupun adanya diferensiasi dan spesialisasi, namun esensi tersebut bermuara pada usaha kerja dalam mencapai tujuan yang sama, di mana masing-masing fungsi yang satu didukung dengan fungsi lainnya dengan terintegrasi dan sinergis dalam sistem pemerintahan desa antara desa dan BPD maupun dengan lembaga kemasyarakatan sebagai pengawasan jalannya pemerintahan desa, jika merujuk pada teori diatas maka dapat dikatakan Pemerintah Desa Aji Kuning sudah terdapat struktur organisasi pemerintahan desa yang cukup jelas, terdiri dari: 1. Sekretaris Desa, 2. Kasi Pemerintahan, 3. Kasi Kesra, 4. Kasi Pelayanan, 5. Kaur Umum, 6. Kaur Perencanaan, 7. Kaur Keuangan.

Selain itu, sebagai Mitra Pemerintahan Desa Badan Pemusyawaratan Desa (BPD) Desa Aji Kuning yang dipilih berdasarkan hasil musyawarah mufakat Penetapan Anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Kecamatan Sebatik, Kecamatan Sebatik Barat dan Kecamatan Nunukan Kabupaten Nunukan. Adapun Susunan BPD Desa Aji kuning terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bidang Pembangunan, dan Bidang Pemerintahan. Dengan lembaga kemasyarakatan meliputi: PKK , LPM, Majelis Ta'lim, Karang Taruna, Desa Siaga, dan Linmas Desa.

Berdasarkan struktur organisasi pemerintah Desa Aji Kuning kepala desa dan BPD yang masing masing memiliki tugas dan fungsi berbeda. Kedua institusi tersebut memiliki peran

masing masing yang mana BPD bertugas mengawal aspirasi masyarakat sedangkan pemerintah desa dalam hal ini Kades menyusun visi dan misi dan pelaksana kebijakan umum, maka dapat dikatakan dalam hal perencanaan keuangan (APBDes) di tingkat musrembang antara BPD yang membawa aspirasi masyarakat dengan pemerintah mengkomunikasikan dan membahas rancangan pengeluaran dalam menjalankan program desa, pada titik tersebut merupakan ranah musyawarah yang menghasilkan suatu APBDes yang disepakati bersama.

Kapasitas Budaya pada Organisasi

Menelisik kapasitas budaya dalam organisasi berhubungan dengan kepatuhan para anggota aparatur desa dalam menegakkan etika atau norma norma yang menjadi pegangan dalam menjalankan organisasi tersebut. Merujuk pada pelaksanaan pengelolaan keuangan Desa Aji Kuning terutama dalam hal perencanaan APBDes Pemerintah Desa Aji kuning telah membuka ruang partisipasi kepada warga desa untuk terlibat dalam perencanaan program yang tentunya berhubungan dengan penggunaan keuangan begitupula adanya keterbukaan kepada warga masyarakat tentang besaran penggunaan dana tersebut.

Merujuk pada Kapucu yaitu adanya kepatuhan terhadap norma yang ada sebagai sebagai pelaksana pemerintahan desa, salah satu norma tersebut merupakan prinsip demokrasi ialah adanya nilai kesetaraan (*equality*),

nilai kesetiaan ialah bahwa semau warga negara memiliki hak salah satunya hak politik, salah satunya dalam bentuk kebebasan untuk memilih dan dipilih, juga kebebasan untuk menyatakan pendapat. Prinsip *equality* dalam konteks pemyelenggaraan pemerintahan ialah adanya keterlibatan masyarakat dalam sistem politik, yang mengartikan masyarakat berhak untuk berpartisipasi dalam mempengaruhi segala keputusan politik (Pye,1982:28).

Berdasarkan kondisi pelaksanaan perencanaan di Desa Aji Kuning maka penerapan prinsip tersebut dapat dilihat dari adanya keterlibatan aktif warga masyarakat dalam forum dialogis dengan pemerintah desa dalam menyampaikan tuntutan sehingga mampu dalam mempengaruhi keputusan pemerintah desa itu sendiri. Sesuai dengan prinsip demokrasi yang elemen utamanya ialah adanya konsultasi rakyat (*popular consultation*) yaitu yang pertama ialah pemerintah memiliki mekanisme yang jelas tertuang dalam suatu aturan bahwa segala tuntutan warga negara sebagai bahan masukan bagi para aparatur pemerintah sehingga dari situ sebagai bahan dalam perumusan kebijakan, kedua yaitu pemerintah harus mau dan mampu memahami tuntutan tersebut (Thoha, 2007:103-104).

Berkaitan dengan konteks pengelolaan keuangan di Desa Aji Kuning maka dengan adanya partisipasi tersebut pada tahapan perencanaan, secara jelas masyarakat dapat mengetahui berapa besaran anggaran

yang diperlukan dan kemampuan pemerintah desa dalam menyediakan anggaran tersebut. Di samping dapat melihat apakah tuntutan dari warga dapat direalisasikan atau tidak, begitupun pada tahapan pelaksanaan program warga dapat secara langsung berpartisipasi dalam mengetahui penggunaan anggaran melalui pelaporan setiap program sehingga meminimalisir tingkat penyimpangan dengan menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas.

Uraian di atas menggambarkan bahwa kapasitas budaya dalam organisasi Pemerintah Desa Aji Kuning dapat dikatakan baik dengan adanya fakta tersebut secara etika atau norma aparatur desa baik dari pihak eksekutif (Kepala Desa) maupun legislatif desa (BPD) mau menerapkan prinsip akuntabilitas, transparansi dan terlebih nilai persamaan (*equality*), sehingga seperti yang dilaporkan oleh warga masyarakat tidak ada penyelewengan yang berarti dengan tidak adanya teguran baik dari BPK maupun Inspektorat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan kapasitas Pemerintah Desa dalam pengelolaan keuangan desa di Desa Maju Tahun 2019 (Studi Kasus di Desa Aji Kuning Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan), dapat dikatakan baik karena adanya kejelasan visi dan yang dapat dirurunkan menjadi program program seperti pembangunan dan pemberdayaan yang jelas termuat

besaran anggaran yang diperlukan. Meskipun aspek pemberdayaan tidak terlalu diperhatikan dalam arti dana yang disediakan terlalu kecil mengingat besarnya potensi ekonomi yang dimiliki oleh Desa Aji Kuning. Disamping *networking* Desa Aji Kuning belum bisa membangun hubungan dengan pihak eksternal yang selaras dengan minimnya kemampuan terutama di bidang posisi pemegang urusan keuangan.

Lebih dari itu Kapasitas infrastruktur dapat dikatakan baik dengan adanya logistik bagi kebutuhan perkantoran juga terdapatnya bangunan fisik dalam penyelenggaraan pemerintahan desa khususnya dalam pengelolaan keuangan, penyediaan anggaran untuk infrastruktur pun ada, sistem bekerja dengan baik khususnya pada unsur proses yang mana dalam unsur tersebut perencanaan kelola keuangan dalam bentuk APBDes dijalankan secara partisipatif. Hal tersebut beriringan dengan terselenggaranya prinsip persamaan (*equality*) dalam hal perencanaan tata kelola keuangan desa (APBDes) dan adanya transparansi atau keterbukaan khususnya dalam pelaksanaan forum musdes dan musrembang tingkat desa.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, Burhan. (2001). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Craphindo Persada. Cohen, J.M, and N.T. Uphoff. 1977. *Rural Development Participation*. New York: Ithaca.

Creswell, Jhon w. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Heywood, Andrew. (2014). *Politik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Joesoef, Daoed. (2014). *Studi Strategi : Logika Ketahanan dan Pembangunan Nasional*. Jakarta : Kompas.

Labolo, Muhadam. (2014). *Memahami Ilmu Pemerintahan*, Jakarta: Rajawali Pers.

Miles, Matthew. B and A. Michael Huberman. (2009). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press

Meleoong, Lexy J. (2007). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. hlm 6-7.

Ndraha, Taliziduhu, (2003). *Ilmu Pemerintahan, BKU Ilmu Pemerintahan, Kerjasama IIP-UNPAD*, Jakarta.

Pamudji, S. (1985). *Perbandingan Pemerintahan*. Jakarta: PT Bina Aksara.

- Sudarsono, Juwono. (1982). *Pembangunan Politik dan Perubahan Politik*. Jakarta : PT Gramedia. Komunikasi Vol. 21 No.1, Juli 2018: 1-14
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. Naim Kapucu. (2012), *It Takes a Village: Capacity Building for Community-Based Nonprofit Organizations through an academic center*, journal of Nonprofit education and Leadership. Vol.2, N0.3. Hlm.176
- Thoha, Miftah. (2007). *Birokrasi Politik di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Wasistiono, Sadu. (2012). *Pengantar Ekologi Pemerintahan*. Jatinangor: IPDN Pers. Peraturan Pemerintah No 43 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Fikar Damai Setia Gea. (2018). *Jaringan Komunikasi Kepala Desa Dalam Inovasi Program Pembangunan*. Jurnal Penelitian