

# FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERLAMBATAN PENETAPAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DESA

**Oleh:**  
Bambang Udiono

## ***Abstract***

*This study aims to describe and analyze the factors that influence the delay in determining the Village Revenue and Expenditure Budget. The type of research used is qualitative research with the opinion theory of Subechan et al (2014) and Natalia Gradiana Aunsuni (2019). Indicators of factors that influence the delay in determining the Village Revenue and Expenditure Budget are commitment factors, coordination factors, competency factors and infrastructure. Methods of data collection are carried out through interviews, observation and documentation. The results showed that the delay in determining the Village Revenue and Expenditure Budget that occurred in Wagir Lor Village, Ngebel District, Ponorogo Regency was influenced by the Commitment of the Village Head and Village Consultative Body which was still not optimal, the coordination of the Village Head with the Devices was not fully running well, the Competence of Village Officials showed some still do not understand their main duties and functions, the existence of Village Office Facilities and Infrastructure is an important factor in the activities of implementing Village Government.*

***Keywords: Commitment, Coordination, Competence, Infrastructure.***

---

## **Pendahuluan**

Perkembangan akuntansi sektor publik semakin pesat dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah sangat besar pengaruhnya terhadap nasib suatu daerah karena menjadi daerah yang kuat serta mampu berkembang atau tidak, tergantung pada cara mengelola keuangannya. Semua itu dilakukan sebagai langkah nyata pemerintah daerah dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah di wilayahnya.

Otonomi daerah dimaksudkan memberikan kewenangan dan keleluasaan kepada daerah untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara optimal, sehingga tidak

terjadi penyimpangan dan penyelewengan. Pemberian wewenang dan keleluasaan yang luas harus diikuti pengawasan yang kuat. Meskipun titik berat otonomi diletakkan pada tingkat Kabupaten/Kota, namun secara esensi sebenarnya kemandirian tersebut harus dimulai dari level pemerintahan ditingkat paling bawah, yaitu Desa.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintah, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak

asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pada ketentuan umum Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 dijelaskan bahwa Keuangan Desa adalah semua hak dan kewajiban Desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban Desa. Sumber pendapatan yang menjadi hak desa adalah pendapatan asli desa, alokasi yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dalam belanja transfer ke daerah/desa, hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota, alokasi dana desa dari kabupaten/kota, bantuan keuangan dari APBD provinsi dan APBD kabupaten/kota, hibah dan sumbangan yang tidak mengikat, lain-lain pendapatan Desa yang sah. Sumber-sumber pendapatan tersebut digunakan untuk memenuhi semua kebutuhan penyelenggaraan Pemerintahan yang telah disepakati dalam musyawarah desa dan sesuai dengan prioritas pemerintah yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, yang dimaksud Keuangan Desa adalah semua hak dan kewajiban Desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban Desa. Keuangan desa memiliki peranan penting dalam membiayai pelaksanaan tugas pemerintahan desa,

baik untuk belanja operasional pemerintahan desa maupun pemberdayaan masyarakat desa dan pembangunan desa.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa adalah instrumen penting dalam rangka perwujudan tata pemerintahan yang baik ditingkat desa. Tata pemerintahan yang baik diantaranya diukur dari proses penyusunan dan pertanggungjawaban Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa. Proses penyusunan dan pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa yang didasarkan pada prinsip partisipasi, transparansi dan akuntabilitas akan memberikan arti dan nilai bahwa pemerintahan desa dijalankan dengan baik.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, bahwa rancangan peraturan desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa disepakati bersama oleh Kepala Desa dan Badan Permusyawaratan Desa paling lambat bulan Oktober tahun anggaran berjalan. Peraturan Desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa ditetapkan paling lambat tanggal 31 Desember tahun anggaran berjalan. Ketentuan ini menghendaki agar Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa ditetapkan sebelum memasuki tahun anggaran. Batas waktu penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dalam kurun waktu satu tahun menjadi acuan bagi desa dalam menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja

Desa dapat mengakibatkan keterlambatan penerimaan anggaran yang bersumber dari bantuan keuangan Pemerintah. Keterlambatan penerimaan bantuan keuangan menjadi beban bagi pemerintah desa, juga dapat merugikan masyarakat dalam memenuhi standart pelayanan publik. Secara administratif Peraturan Desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa merupakan persyaratan mutlak dana dapat ditransfer ke dalam Rekening Kas Desa.

Faktor-faktor keterlambatan penetapan anggaran pemerintah mengutip pendapat Subechan dkk (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Faktor-faktor Penyebab Keterlambatan Penetapan APBD Kabupaten Kudus” bahwa keterlambatan penetapan APBD disebabkan oleh (1) Faktor Komitmen dan Kepentingan Eksekutif, (2) Faktor Koordinasi dan Komunikasi antara Eksekutif dan Legislatif, (3) Faktor Kompetensi dan Komitmen Legislatif, (4) Faktor Koordinasi dan Kompetensi SKPD, dan (5) Faktor Peraturan Perundang-undangan.

Pendapat lain mengutip dari Natalia Gradiana Aunsuni (2019) dalam penelitian ”Faktor-faktor penyebab keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa pada Desa Tuapukan Kecamatan Kupang Timur, Kabupaten Kupang” bahwa keterlambatan penetapan APBDesa disebabkan, (1) Sumber Daya Manusia yang kurang berkompeten dilihat dari latar belakang Pendidikan rata-rata hanya lulusan SLTA, (2) Kurangnya fasilitas pendukung, dan

(3) penetapan Peraturan Bupati ditetapkan setelah tahun anggaran.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tentang faktor-faktor keterlambatan penetapan anggaran pendapatan dan belanja pemerintah formulasi keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa) disebabkan oleh faktor-faktor (1) komitmen, (2) koordinasi, (3) kompetensi, (4) ketersediaan sarana prasarana.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan teori mengutip pendapat Subechan dkk (2014) dan Natalia Gradiana Aunsuni (2019). Indikator faktor faktor yang mempengaruhi keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa adalah faktor komitmen, faktor koordinasi, faktor kompetensi dan sarana prasarana. Lokasi penelitian pada Desa Wagir Lor Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo. Obyek penelitian adalah Pemerintah Desa Wagir Lor dalam proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa. Subyek dari penelitian ini adalah Kepala Desa, Badan Permusyawaratan Desa dan Perangkat Desa. Penentuan informan menggunakan *purposive sampling*, teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, teknik analisis data model Miles dan Huberman, validasi data menggunakan teknik triangulasi.

## Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Umum Tempat Penelitian, Desa Wagir Lor merupakan 1 dari 8 desa yang berada di Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo. luas wilayah Desa Wagir Lor adalah 530 km<sup>2</sup>. Jarak dari kantor Kecamatan Ngebel ± 2 km. Jarak dari pusat kota Kabupaten Ponorogo ± 23 km;

Batas-batas administratif Desa Wagir Lor adalah :

- a. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Ngrogung.
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Desa Talun.
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Desa Kesugihan Kecamatan Pulung.
- d. Sebelah Utara berbatasan dengan Desa Sahang.

Desa Wagir Lor terdiri dari 5 (lima) Dukuh yaitu Dukuh Bugar, Dukuh Bentis, Dukuh Glodeg, Dukuh Pucuk dan Dukuh Dayakan.

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian diperoleh diskripsi faktor-faktor keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa berdasarkan indikator-indikator yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Komitmen,  
Komitmen Kepala Desa dengan Badan Permusyawaratan Desa dalam menyelenggarakan proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa. Komitmen diketahui melalui indikator penelitian:
  - a. Loyalitas Kerja  
Menurut kamus besar bahasa Indonesia loyalitas berarti patuh

atau setia. Sudimin (2003) mengemukakan, loyalitas kerja adalah kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Fletcher (dalam Sudimin, 2003) merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dan tidak meninggalkan atau membelot serta tidak mengkhianati yang lain pada waktu yang diperlukan.

- b. Sikap terhadap tugas,  
Berdasarkan pendapat (widayatun, 1999) sikap adalah keadaan mental dan saraf dari kesiapan yang diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh dinamik atau terarah terhadap respon individu pada semua objek dan situasi yang berkaitan dengannya.

- c. Tanggung jawab  
Menurut Burhanudin (2000) tanggung jawab adalah kesanggupan untuk memantapkan sikap terhadap suatu perbuatan atau tugas yang diemban dan kesanggupan untuk memikul resiko dari suatu perbuatan yang dilakukan.

- d. Disiplin diri

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja, semakin baik kinerja yang dapat dicapai.

Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang aparatur dikatakan memiliki disiplin yang baik jika aparatur tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2006:444) bahwa: “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Menurut Rivai (2011:825) bahwa: “Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan

dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya.

## 2) Koordinasi

Pola koordinasi yang ada dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu koordinasi vertikal (ke atas dan ke bawah) dan koordinasi horizontal (setara).

Menurut Kencana (2011:35), bentuk bentuk koordinasi adalah:

### a. Koordinasi Vertikal,

Koordinasi vertikal adalah kegiatan – kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit – unit, kesatuan – kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasikan semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.

### b. Koordinasi Horizontal”

Koordinasi horizontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi yang setingkat koordinasi horizontal.

## 3) Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan

atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu. dengan indikatornya adalah :

- a. Pengetahuan (Knowledge) pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan.
  - b. Keterampilan (Skill) keterampilan individu.
  - c. Sikap (Attitude) sikap individu.
- 4) Sarana dan Prasarana

Sarana kantor merupakan suatu benda atau alat yang berupa fisik dan nyata yang dapat dipakai dan digunakan oleh aparatur pemerintah desa dalam bekerja mencapai sebuah maksud dan tujuan penyelenggaraan pemerintahan desa. Sarana diantaranya adalah gedung kantor, ruangan kantor, peralatan, mesin-mesin kantor, dan perlengkapan kantor. Sedangkan prasarana kantor merupakan suatu bentuk non fisik yang nyata yang menjadikannya sebagai standar, aturan, atau patokan yang harus dipatuhi serta dijalankan oleh aparatur pemerintah desa.

Tersedianya prasarana kantor sebagai penunjang berlangsungnya pekerjaan kantor dengan kualitas yang baik, sangat

dibutuhkan disetiap organisasi. Tanpa adanya prasarana, mustahil tujuan akan tercapai, demikian halnya dengan kantor sebagai tempat berlangsungnya kegiatan ketatausahaan juga sangat memerlukan prasarana kantor.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil temuan dilokasi penelitian, dapat dikemukakan pembahasan berdasarkan atas tujuan penelitian yaitu mengetahui faktor-faktor apakah yang mempengaruhi keterlambatan penetapan APBDesa.

1. Faktor Komitmen Kepala Desa dan BPD

Komitmen menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Faktor komitmen menjadi permasalahan yang mempengaruhi proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa. Keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dikarenakan masih

sering terjadi tarik ulur kepentingan antara Kepala Desa dengan Badan Permusyawaratan Desa. Kegiatan bidang pembangunan masih merupakan hal yang menjadi perdebatan ketika pembahasan dalam musyawarah desa. Akibat dari proses yang berkepanjangan ini penyusunan Rencana Anggaran Biaya mengalami beberapa kali perubahan sebelum Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa ditetapkan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti pada saat musyawarah desa, penentuan bidang pembangunan sebagian tidak mengacu pada hasil musyawarah di tingkat dukuh, akibatnya terjadi perdebatan antara pemerintah desa dengan Badan Permusyawaratan Desa.

Dokumen yang diteliti diperoleh data bahwa kesepakatan penetapan rancangan APBDesa antara Kepala Desa dan BPD ditinjau dari waktu, yang seharusnya dilaksanakan bulan Oktober pada kenyataannya dibuat bulan Pebruari 2020, menunjukkan bahwa terjadi keterlambatan pelaksanaan pentahapan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Berdasarkan data yang diperoleh dari kutipan wawancara serta observasi serta pendapat ahli bahwa komitmen Kepala Desa dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) masih menunjukkan adanya

kepentingan individu atau kelompok. Masing-masing masih memiliki kepentingan kewilayahan dalam menentukan kegiatan di bidang pembangunan. Bidang pembangunan terdiri dari beberapa kegiatan infrastruktur, diperlukan detail Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang harus disusun melalui analisis harga barang dan jasa. Berlarut-larutnya dalam menentukan kegiatan infrastruktur mengakibatkan penetapan APBDesa menjadi terlambat. Dokumen berita acara kesepakatan antara Kepala Desa dengan BPD juga menunjukkan keterlambatan penetapannya hal ini dapat disimpulkan proses penyusunan APBDesa mengalami keterlambatan mulai dari perencanaan kegiatan.

## 2. Faktor Koordinasi.

Menurut Ismail Solihin (2009:91), karakteristik pertama dari organisasi adalah koordinasi dari sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi. Penggabungan yang terkoordinasi dengan baik akan menghasilkan sesuatu yang jauh lebih baik dibandingkan upaya perseorangan.

Hasibuan (2009:85) berpendapat bahwa, koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Koordinasi sudah dilaksanakan dengan baik oleh Kepala Desa dengan pihak kecamatan, ini dapat terlihat dari keikutsertaan Kepala Desa mengikuti rapat pembinaan di tingkat kecamatan. Kepala Desa setiap hari senin melaksanakan koordinasi dengan Perangkat Desa dan Badan Permusyawaratan Desa, kegiatan ini menunjukkan koordinasi Kepala Desa sudah berjalan dengan baik. Kondisi sebaliknya terjadi pada perangkat desa. Sebagian besar perangkat desa berpandangan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa menjadi tugas pokok dari Sekretaris Desa. Perangkat Desa sebagian belum memberikan kontribusi pemikiran dalam menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Koordinasi adalah proses kesepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur pemerintahan yang berbeda-beda pada dimensi waktu, tempat, komponen, fungsi dan kepentingan antar pemerintah yang diperintah, sehingga disatu sisi semua kegiatan dikedua belah pihak terarah pada tujuan pemerintahan yang ditetapkan bersama dan disisi lain keberhasilan pihak yang satu tidak dirusak keberhasilan pihak yang lain. Terjadinya ketidak harmonisan koordinasi perangkat desa mengakibatkan beban pekerjaan hanya tertumpu pada beberapa orang, sehingga penetapan Anggaran Pendapatan dan

Belanja Desa tidak dapat tepat waktu.

### 3. Faktor Kompetensi Perangkat Desa

Kompetensi berdasarkan UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), "Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan". Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu.

Kompetensi perangkat desa perlu ditingkatkan, ini diperlukan agar semua perangkat memahami dan mengetahui tahapan, mekanisme dan proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa secara menyeluruh. Penyusunan rencana anggaran biaya yang menjadi tugas perangkat belum dapat dilaksanakan dengan benar. Tidak ada upaya dari beberapa perangkat untuk menguasai yang menjadi tugas pokoknya.

Ketrampilan dan kemampuan pada saat sekarang merupakan hal mutlak yang harus dikuasai oleh Perangkat Desa. Motivasi dari diri pribadi menjadi faktor utama dalam meningkatkan kompetensi sehingga semua Perangkat Desa dapat memberikan kontribusi terhadap proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

#### 4. Faktor Sarana dan Prasarana

Menurut Moenir (1992-119), sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja.

Keberadaan kantor desa yang saat ini dalam proses pembangunan yang berkepanjangan sedikit memberikan dampak negative kinerja aparatur pemerintah tidak. Kondisi kantor desa yang jadi satu dengan ruang pertemuan, ruang pelayanan sungguh berdampak kurang optimal kinerja aparatur khususnya pekerjaan administratif.

Dari pengertian sarana menurut Moenir (1992-119) sarana merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan, prasarana adalah peralatan pembantu atau juga peralatan utama, dan kedua alat tersebut berfungsi untuk mewujudkan suatu tujuan yang ingin di capai. Keberadaan sarana dan prasarana memiliki peran penunjang efektifitas kinerja aparatur pemerintah desa. keberadaan kantor desa dan peralatan pendukung baik komputer dan peralatan lainnya memiliki pengaruh dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa adalah :

1. Proses kesepakatan antara Kepala Desa dengan Badan Permusyawaratan Desa seringkali berkepanjangan, hal ini menunjukkan lemahnya komitmen antara Kepala Desa dengan BPD sehingga mengakibatkan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa menjadi terlambat.
2. Tidak terjadi hubungan kerja yang baik antara Sekretaris Desa dengan Perangkat Desa hal ini dikarenakan koordinasi dan komunikasi yang kurang berjalan dengan baik, penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa masih menjadi tugas berat bagi Sekretaris Desa.
3. Perangkat Desa kurang memahami tugas pokok masing-masing dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa. Sebagian dari perangkat desa belum menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa khususnya dalam mekanisme penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.
4. Keberadaan sarana kantor desa yang masih dalam proses pembangunan yang berkepanjangan mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah desa, akibatnya kegiatan pembuatan rancangan kegiatan seringkali

dilaksanakan tidak di kantor desa tetapi di rumah Sekretaris Desa dan operator desa.

5. Faktor lain yang mempengaruhi keterlambatan penetapan APBDesa adalah petunjuk teknis yang sering berubah dan seringkali terlambat diterima oleh desa, sehingga berakibat penyusunan rancangan sering mengalami perubahan disesuaikan dengan petunjuk terbaru.

#### **Saran**

1. Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa harus berdasarkan prioritas penggunaan anggaran dan hasil kesepakatan usulan masyarakat, sehingga tidak terjadi tarik ulur antara pihak pemerintah desa dengan Badan Permusyawaratan Desa.
2. Perlunya dilakukan pelatihan peningkatan kapasitas perangkat desa secara berkala guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga semua menguasai dan memahami tugas pokok fungsi masing-masing.
3. Diperlukan target waktu dalam tiap-tiap tahapan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, sehingga tidak terjadi kepadatan pekerjaan di waktu waktu tertentu.
4. Pedoman penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa baiknya diberikan sebelum proses penyusunan rancangan, sehingga tidak mengalami perubahan setelah menjelang penetapan.

#### **Daftar Pustaka**

- A.S Moenir. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi cetakan ke tiga belas). Jakarta: PT Bumi Aksara
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang *Peraturan Pelaksanaan Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang *Pengelolaan Keuangan Desa*, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 611.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudimin, T. 2003. Whistleblowing: *Dilema Loyalitas dan Tanggung Jawab Publik*. Jurnal Manajemen dan Usahawan, Vol. 12 no. 11. Hlm 3-8
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang *Desa*, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5495.
- Wahjudin, Sumpeno.2011. *Perencanaan Desa Terpadu*, BandaAceh, Reinforcement Action and Development