

PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA TAMPULANGIT KECAMATAN PAJU EPAT KABUPATEN BARITO TIMUR

Yusup

PT. Indopenta Sejahtera Abadi, Barito Timur

Email: yusuftv12@gmail.com

Abstract

The problems Village funds are getting bigger every year so that it requires effective and efficient financial management planning. So that the village development process is in accordance with the targets of the central government. Therefore, the central government provides guidance to the village government so that there is no misuse of the budget. Because he saw the amount of budget that was distributed to the village. So the purpose of this research is 1. How is the Management of Village Funds in Tampu Langit Village, Paju Epat District, East Barito Regency. 2. What are the obstacles in the Management of Village Funds in Tampu Langit Village, Paju Epat District, East Barito Regency. The type of research used is descriptive qualitative research conducted in Tampu Langit Village, Paju Epat District, East Barito Regency from May to July 2021. The object in this research is the Management of Village Funds in Development and Empowerment of Village Communities in Tampu Langit Village, Paju Epat District, East Barito, with management measures according to George R. Terry Theory, 1958 (POAC). Technical analysis of the research data using the Milles and Huberman model. The results showed that 1), the Tampu Langit Village APB planning was prepared by the village secretary referring to Perbub No. 5 of 2020 which had been prepared by the village head together with the BPD and several community leaders to represent the community. 2), Inadequate human resources and facilities. 3), to mediate against the wishes of different people. The planning process to the evaluation of the Tampu Langit APBDesa is based on Permendagri No. 113 of 2014, namely Articles 20 to 23.

Keywords: Village Fund Management, Tampu Langit, 2020 Village Budget

Abstrak

Dana desa setiap tahunnya semakin besar sehingga memerlukan perencanaan pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien. Agar proses pembangunan desa sesuai dengan target pemerintah pusat. Maka dari itu, pemerintah pusat melakukan pembinaan terhadap pemerintah desa agar tidak terjadi penyalahgunaan anggaran tersebut. Karena melihatnya besarnya anggaran yang di salurkan ke desa. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah 1. Bagaimana Pengelolaan Dana Desa di Desa Tampu Langit, Kecamatan Paju Epat, Kabupaten Barito Timur. 2. Apa kendala dalam Pengelolaan Dana Desa di Desa Tampu Langit, Kecamatan Paju Epat, Kabupaten Barito Timur. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif yang dilakukan di Desa Tampu Langit Kecamatan Paju Epat, Kabupaten Barito Timur sejak bulan Mei hingga Juli 2021. Objek dalam penelitian ini adalah Pengelolaan Dana Desa Dalam Pembangunan dan

Pemberdayaan Masyarakat Desa di Desa Tampu Langit Kecamatan Paju Epat Kabupaten Barito Timur, dengan pengukur pengelola menurut Teori George R. Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1), perencanaan APB Desa Tampu Langit disusun oleh sekretaris desa yang mengacu pada Perbub No.5 Tahun 2020 yang telah disusun oleh kepala desa bersama BPD dan beberapa tokoh masyarakat untuk mewakili masyarakat. 2), Sumber daya manusia dan fasilitas yang kurang memadai. 3), menjadi penengah terhadap keinginan masyarakat yang berbeda-beda. Proses perencanaan hingga evaluasi APB Desa Tampu Langit ini berdasarkan permendagri no 113 tahun 2014 yaitu pada pasal 20 hingga pasal 23.

Kata Kunci: Pengelolaan Dana Desa, Tampu Langit, APB Desa 2020

PENDAHULUAN

Penelitian ini memilih objek penelitian di Desa Tampu Langit, Kecamatan Paju Epat, Kabupaten Barito Timur. Yang beberapa desa sarana dan prasarana belum memadai untuk menunjang kesejahteraan masyarakatnya sehingga masih banyak yang harus dibenahi oleh kecamatan Tampu Langit agar Kabupaten Barito Timur lebih maju. Namun untuk membenahinya Kabupaten Barito Timur memberikan Dana Desa Untuk desa-desa di kecamatan Barito Timur yang diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Desa Tampu Langit merupakan salah satu desa yang ada di kecamatan Tampu Langit dan desa yang menerima dana APB Desa setiap tahunnya. Salah satu dana APB Desa yang diterima adalah Dana Desa atau biasa disebut dengan DD. Desa Tampu Langit merupakan desa yang paling luas di kecamatan Tampu Langit yang terdiri dari 4 RT dan 1 RW. Pembangunan fisik dan pembangunan non fisik di desa Tampu Langit masih kurang memadai sehingga masih banyak yang harus dibenahi oleh pemerintah desa agar desa Tampu Langit lebih maju. Desa Tampu Langit merupakan salah satu desa yang cukup besar mendapat Dana Desa. Dana Desa yang diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Pembagian-pembagian dalam pengelolaan dana desa seperti bagian pembangunan desa 80% dan Bidang Pemberdayaan 20% dari sumber dana desa dalam Total APB Desa tahun 2020.

Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat meliputi beberapa program yaitu

Lain-lain Kegiatan Sub Bidang Pertanian dan Peternakan Rp.210.263.928,00, Peningkatan Kapasitas BPD Rp. 35.280.000,00 dan Pelatihan dan Penyuluhan Perlindungan Anak Rp.13.945.500,00, dengan total Rp. 259.489.428,00 atau 20% dari sumber Dana Desa yang sisanya non pemberdayaan 80% untuk Pembangunan Desa sebesar Rp. 586.516.572. Dan Total Dana Desa Adalah Rp. 848.045.200.

Adapun fenomena masalah yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Penggerakan yang dilakukan pemimpin masih belum meningkatkan pemahaman masyarakat.
2. Keterbatasan usia dan kemampuan teknologi dari Bendahara pengelola keuangan.
3. Kurangnya koordinasi dalam pengumpulan data dukung untuk pelaporan kegiatan.
4. Teknologi *Siekudes* yang masih berupa aplikasi, dan sistemnya yang belum sempurna (data *base* belum berkesinambungan, rekap masih berdasarkan tanggal)
5. Belum ada pelaporan langsung kepada masyarakat.
6. Prioritas keuangan masih untuk pembangunan fisik

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif (Azwar, 2012). Tipe penelitian deskriptif adalah tipe penelitian yang dipilih oleh penulis yang merupakan suatu uraian sistematis tentang teori dan hasil-hasil penelitian yang relevan

dengan variabel yang diteliti (Sujarweni, 2014). Dimana suatu prosedur penelitian yang memberikan gambaran/menyajian data yang sesuai dengan keadaan obyek yang sebenarnya sehingga dapat diambil kesimpulan sebagai pemecahan masalah. Lokasi penelitian Di Desa Tampu Langit, Kecamatan Paju Epat, Kabupaten Barito Timur, Provinsi Kalimantan Tengah. Mengingat begitu banyaknya persoalan tentang Pengelolaan Dana Desa. Namun dalam penelitian ini peneliti hanya memfokuskan untuk meneliti pengelolaan mengenai Pengelolaan dana Di Desa Tampu Langit Kecamatan Paju Epat Kabupaten Barito Timur.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjangkau informasi dari informan sesuai lingkup penelitian hal ini merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Miles, 2006). Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Analisa Data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori. Menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan *sintesa*, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan (*Planning*) Dana Desa (DD) Pemberdayaan dan pembangunan Masyarakat

Perencanaan Pengelolaan Keuangan Desa yang didalamnya terdapat DD di Desa Tampu Langit sendiri melibatkan masyarakat desa secara menyeluruh melalui rapat yang dilaksanakan pada tingkat RT dan RW,

dimana masyarakat sering menyebutnya rembug/rapat lingkungan. Hal yang dibahas di dalam rapat lingkungan meliputi permasalahan di tingkat lingkungan RT dan RW saja, salah satu contohnya adalah adanya gorong-gorong rusak atau selokan yang tersumbat di lingkungan RT. Pada tahap perencanaan masyarakat juga mengusulkan solusi dari masalah yang ditemukan. Selanjutnya usulan masalah dan solusi tersebut dibawa oleh perwakilan RT/RW ke tingkat Musyawarah Desa.

Musyawarah Pembangunan Desa (Musrenbangdes) di Desa Tampu Langit hanya diikuti oleh perangkat Desa dan orang-orang tertentu yang memperoleh undangan rapat, sedangkan bagi masyarakat umum tidak ada undangan terbuka. Tidak adanya undangan terbuka ini menyebabkan masyarakat umum cenderung tidak mengetahui kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan oleh pemerintah desa di tahun yang akan berjalan. Tidak adanya kesempatan masyarakat umum dalam menghadiri Musrenbangdes secara langsung tanpa undangan menyebabkan masyarakat tidak mengetahui kegiatan apa saja yang akan didanai oleh DD. Hal tersebut berimplikasi pada pola pikir masyarakat yang hanya tau desa mendapatkan uang banyak sedangkan sumber uang dan kegunaan uang masyarakat cenderung tidak mengetahuinya. Tahun 2020 sendiri perencanaan Pengelolaan ADD di Desa Tampu Langit masih terfokus pada pembangunan infrastruktur fisik, seperti pembangunan gapura desa dan jalan desa, untuk kegiatan pemberdayaan masyarakat belum tersentuh di dalam RPD DD Desa Tampu Langit di tahun 2017 ini. Fokus pemerintah desa yang masih dalam tahap pembangunan dan tidak begitu memperhatikan pemberdayaan masyarakat dalam tahap perencanaan menyebabkan sejauh ini kegiatan pemberdayaan masyarakat di Desa Tampu Langit belum memperlihatkan hasil yang signifikan.

Pemberdayaan masyarakat di dalam tahap perencanaan sejauh ini dapat dilihat dalam dua (2) sudut pandang yakni yang pertama pemerintah desa dalam tahap perencanaan Pengelolaan keuangan

memberdayakan masyarakat dengan mengajak masyarakat berdiskusi tentang kegiatan yang akan dilaksanakan dalam Pengelolaan keuangan desa yang di dalamnya terdapat DD; yang kedua perencanaan Pengelolaan DD di Desa Tampu Langit sejauh ini belum mengorganisir kegiatan pemberdayaan masyarakat untuk menggali potensi yang dimiliki.

Tahap perencanaan Pengelolaan DD dalam pemberdayaan masyarakat dilihat dari tahap *awakening* (penyadaran) masih belum nampak. (Afandi & Warijo, 2015) menjelaskan bahwa penyadaran merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk menyadarkan masyarakat tentang “keberadaannya” baik sebagai individu atau atau anggota masyarakat, maupun kondisi lingkungannya meliputi lingkungan fisik, sosial-budaya, ekonomi dan politik. Proses *awakening* (penyadaran) merupakan tahapan pemberdayaan dimana individu atau masyarakat didorong untuk menerima tantangan dan menggunakan potensi yang mereka miliki. Seharusnya dalam perencanaan terdapat penyadaran kepada masyarakat terhadap potensi yang dimiliki atau mendorong masyarakat untuk mampu memahami potensi yang dimiliki, namun sejauh ini proses *awakening* pemberdayaan masih hanya sebatas penyadaran masyarakat akan sebagai individu dan bagian dari masyarakat saja, belum ada penyadaran lebih lanjut dalam Pengelolaan DD di Desa Tampu Langit. Belum adanya tahap *awakening* (penyadaran) terhadap potensi yang dimiliki dalam mengelola DD menyebabkan masyarakat kurang bisa berkembang. Belum adanya penyadaran lebih lanjut terhadap potensi yang dimiliki menyebabkan dalam tahap perencanaan Pengelolaan DD belum fokus terhadap pengembangan potensi yang dimiliki, sehingga tidak muncul kegiatan pemberdayaan masyarakat dalam Pengelolaan DD.

Proses pemberdayaan *understanding* yang merupakan memberikan pemahaman kepada masyarakat terhadap pentingnya pengembangan potensi yang dimiliki juga belum tampak dalam tahapan perencanaan Pengelolaan DD. Seharusnya dalam

perencanaan untuk mengalokasikan Pengelolaan DD ke kegiatan pemberdayaan masyarakat harus ada proses *understanding* (pemahaman) kepada masyarakat di dalam proses perencanaan. Sejauh ini di dalam tahap perencanaan Pengelolaan DD hanya mencakup pembahasan kegiatan pembangunan infrastruktur saja, belum kepada proses *understanding* memberdayakan potensi yang dimiliki masyarakat. Hal tersebut mendorong belum munculnya kegiatan pemberdayaan dalam Pengelolaan DD di Desa Tampu Langit pada tahun ini, sekaligus menyebabkan kegiatan Pengelolaan DD lebih terfokus kepada kegiatan Pengelolaan infrastruktur desa saja.

Proses *harnessing* (memanfaatkan) juga belum tampak dalam tahap perencanaan Pengelolaan DD. Tahap *harnessing* merupakan tahap lanjutan ketika tahap *understanding* mampu diterima baik oleh masyarakat, sehingga setelah masyarakat paham mereka mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki. Namun karena proses *understanding* belum dilakukan sehingga berimplikasi pada tahap *harnessing* yang juga belum dilakukan. Sejauh ini masyarakat masih belum mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk yang karena masyarakat belum paham terhadap potensi yang dimiliki. Hal tersebut menyebabkan perencanaan Pengelolaan DD belum mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki, sehingga Pengelolaan DD hanya terfokus pada kegiatan perbaikan dan pembangunan infrastruktur saja sejauh ini lebih terfokus pada kegiatan pembangunan infrastruktur. Namun, disisi lain pemberdayaan masyarakat dalam perencanaan Pengelolaan DD lebih kepada pelibatan masyarakat dalam rapat lingkungan atau rapat RT dan RW. Pada tahap perencanaan Pengelolaan DD proses pemberdayaan masyarakat dapat dikatakan baru memasuki tahap *awakening* yang merupakan tahap awal dalam proses pemberdayaan masyarakat itu sendiri.

Pengorganisaan (*Organizing*) Dana Desa (DD) Pemberdayaan dan pembangunan Masyarakat

Mewujudkan Pengelolaan DD yang efektif dan efisien harus memperhatikan

kegiatan pengorganisasian, agar dalam pelaksanaan Pengelolaan DD tepat sesuai yang telah direncanakan dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengorganisasian DD di Desa Tampu Langit sejauh ini untuk pelibatan partisipasi masyarakat untuk bergotong-royong masih terbuka lebar. Tidak ada batasan dari Pemerintah Desa Tampu Langit untuk suka rela terlibat dalam pelaksanaan kegiatan DD. Bahkan Pemerintah Desa Tampu Langit sejauh ini sangat mendorong dan mengajak masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan DD tersebut. Pengorganisasian antara Pemerintah Desa dalam memberdayakan masyarakat untuk ikut aktif dalam pelaksanaan DD sejauh ini dilakukan dengan mengajak masyarakat melalui RT/RW dan melalui acara-acara resmi, seperti pengajian.

Dilain sisi pengorganisasian dalam lingkup Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD) dan Tim Pelaksana Kegiatan (TPK) masih belum sepenuhnya sempurna. Kurangnya komunikasi antara perangkat desa terkait menyebabkan Pengelolaan DD atau Keuangan Desa cenderung terhambat. Salah satu contoh kasus adalah koordinasi Dokumen RPD DD 2020, dimana seharusnya dokumen tersebut terdistribusi dengan baik kepada seluruh perangkat yang berkepentingan namun faktanya dokumen RPD ADD 2020 belum terdistribusi dengan baik. Bendahara Desa selaku pemegang keuangan desa yang harusnya memegang RPD DD untuk pedoman pendapatan dan pengeluaran dana, sejauh ini belum menerima dokumen tersebut. Faktanya dokumen tersebut masih berada di Sekretaris Desa yang bertindak selaku koordinator Pengelolaan DD. Seharusnya untuk mempermudah Pengelolaan DD, pendistribusian RPD harus diketahui oleh seluruh bagian PTPKD dan TPK. Kurangnya komunikasi antar perangkat daerah menyebabkan dampak pada kegiatan LPJ yang mengalami kesulitan.

Kegiatan pengorganisasian sendiri membutuhkan koordinasi yang baik antar setiap elemen di dalamnya. Pemberdayaan masyarakat dalam tahap pengorganisasian

Pengelolaan DD masih dalam bentuk sukarela dan terbuka bagi masyarakat yang mau berpartisipasi dari pihak Pemerintah Desa Tampu Langit sangat mendukung hal tersebut. Sedangkan dalam tingkat pengkoordinasian Pengelolaan DD di lingkup perangkat desa pengelola sendiri masih terdapat hambatan komunikasi dan koordinasi sehingga berdampak pada terhambatnya kegiatan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) Pengelolaan DD.

Tahap pengorganisasian pengelolaan DD dilihat dari proses pemberdayaan yang meliputi *awakening*, *understanding*, *harnessing*, dan *using* dapat dikatakan belum berjalan dengan baik. Proses *awakening* (penyadaran) terhadap potensi yang dimiliki masyarakat sejauh ini sudah diupayakan untuk dilakukan. Pengorganisasian memiliki fungsi menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan antara staff (Wahab, 2005). Secara garis besar tahap pengorganisasian Pengelolaan DD dalam pemberdayaan melihat upaya pengorganisasian yang dilakukan oleh pimpinan atau kepala desa dan sekretaris desa selaku koordinator pengelola DD, melakukan koordinasi antar perangkat desa terkait dilihat dari proses pemberdayaan.

Proses *awakening* (penyadaran) terhadap potensi yang dimiliki dalam tahap pengorganisasian sudah mulai dilakukan oleh pemerintah desa. Hal yang paling menonjol dilihat dari upaya yang dilakukan pemerintah untuk mengorganisasikan masyarakat dan apartur perintah lainnya dalam pelaksanaan Pengelolaan DD. Pemerintah desa berupaya memberikan penyadaran kepada masyarakat bahwa dengan bekerja bersama pelaksanaan kegiatan DD akan lebih baik. Proses penyadaran juga dilakukan pemerintah dengan memberikan penjelasan tugas dan kewajiban dari masing-masing perangkat desa dan masyarakat. Dari proses *awakening* (penyadaran) dalam tahap pengorganisasian Pengelolaan DD ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada perangkat desa yang berwenang dan masyarakat untuk bisa menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam Pengelolaan DD dengan tepat.

Selanjutnya proses *understanding* (pemahaman) dalam tahap pengorganisasian Pengelolaan DD, merupakan proses lanjutan dari proses *awakening* (penyadaran). Salah satu bagian penting dalam pengorganisasian adalah komunikasi antar individu. Northouse (2013), mendefinisikan komunikasi sebagai proses pemindahan informasi dalam bentuk gagasan atau informasi antar individu. Bass and Riggio (2006) juga menguraikan bahwa dalam pengkoordinasian memerlukan komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan tentang penugasan jabatan mereka.

Tahap pengorganisasian DD proses *understanding* masih belum bisa dikatakan baik, hal tersebut dilihat dari proses komunikasi antara pimpinan dengan perangkat desa terkait masih belum baik. Masih adanya miskomunikasi antar perangkat daerah berwenang yang mengindikasikan kurangnya pemahaman akan tugas pokok dan fungsi masing-masing perangkat daerah. Sekretaris Daerah sebagai koordinator dalam Pengelolaan DD harusnya mampu mengkoordinasi Pengelolaan DD dengan baik, namun pada kenyataan dilapangan hal tersebut masih belum berjalan. Salah satu bukti nyata adalah pendistribusian dokumen RPD DD masih belum dilakukan, sehingga berdampak pada waktu pelaporan DD yang terhambat. Seharusnya dokumen RPD DD yang merupakan dokumen penting dapat didistribusikan dengan baik kepada semua perangkat desa berwenang, namun hal tersebut belum dilakukan. Dari sini dapat dilihat bahwa proses *understanding* (pemahaman) dalam tahap pengorganisasian Pengelolaan DD masih harus diperbaiki, agar Pengelolaan DD menjadi lebih baik.

Dilihat dari proses *harnessing* (pemanfaatan) potensi yang dimiliki tahap pengorganisasian Pengelolaan DD sudah dilakukan namun belum mampu dikatakan maksimal. Karena pemahaman dalam tahap koordinasi kurang maka proses pemanfaatan juga kurang, hal tersebut terlihat pada kondisi dilapangan dalam pelaksanaan pemerintah desa belum mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki. Misalnya, harusnya pemerintah mampu mengorganisasikan sumberdaya

bendahara sebagai pengelola keuangan dengan lebih baik, namun sejauh ini bendahara hanya bertugas memegang uang masuk dan keluar, untuk pencatatan dilakukan oleh pihak lain yakni pembantu bendahara, sehingga pemanfaatan tenaga bendahara selaku pengelola keuangan belum diorganisasikan dengan baik.

Proses *using* dalam tahap pengorganisasian merupakan tahap lanjutan dari tahap *harnessing*, Pengelolaan sumberdaya tidak dapat dilakukan dengan maksimal ketika pemanfaatannya sudah tidak maksimal. Sehingga dalam tahap pengorganisasian proses *using* memang sudah dilakukan tapi belum bisa dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari segi Pengelolaan potensi bendahara sebagai sumber daya pengelola keuangan hanya sebatas pemegang uang, padahal seharusnya bendahara sebagai pengelola keuangan harus mengelola keuangan dengan efektif dan efisien.

Tahap pengorganisasian tidak hanya dilihat dari antar pengorganisasian antar perangkat desa namun juga dilihat dari pengorganisasian antar pemerintah dengan masyarakat. Sejalan ini pengorganisasian antar masyarakat sudah berjalan baik. Pengorganisasian tersebut dilakukan melalui koordinasi dengan RT/RW yang merupakan kepanjangan tangan dari pemerintah daerah. Hal tersebut dikarenakan RT/RW secara hierarki sendiri merupakan pembantu tugas dari pelayanan kepada masyarakat yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Sehingga dalam tahap pengorganisasian ini peran RT/Rw menjadi penting sebagai pen jembatan atau kepanjangan tangan dari pemerintah dalam memberdayakan masyarakat. Peranan penting RT/RW tersebut sejauh ini dalam tahap pengorganisasi DD di Desa Tampu Langit telah berjalan dengan baik rapat lingkungan atau rapat RT/RW. Melihat hal tersebut dalam tahap pengorganisasian Pengelolaan DD dalam pemberdayaan dan pembangunan masyarakat masih dalam proses *understanding*. Adanya kendala *miskomunikasi* dalam proses *understanding* (pemahaman) tugas pokok dan fungsi perangkat daerah tersebut masih kurang, sehingga untuk melangkah ke proses

harnessing dan using masih perlu perbaikan. Hal yang bisa dikatakan penting dalam tahap pengorganisasian ini adalah lebih kepada penanaman pemahaman perangkat daerah terkait, agar tidak terjadi miskomunikasi antar perangkat desa, sehingga Pengelolaan DD dalam pemberdayaan masyarakat akan lebih maksimal.

Pengarahan (*Actuating*) Dana Desa (DD) Pemberdayaan dan pembangunan Masyarakat

Pengarahan atau *actuating* menurut (Tesfaw, 2014) menguraikan hal-hal yang harus dilakukan pemimpin dalam tahap pengarahan salah satunya yaitu yang meliputi: a) membimbing bawahan; b) membangkitkan semangat bawahan; c) mendorong bawahan agar maju; d) menegakkan peraturan; e) memberikan sanksi jika salah; f) memberi suri teladan yang baik. Dalam tahap pengarahan yang lebih berperan aktif adalah kepala desa selaku pemimpin dari desa.

Kepala Desa Tampu Langit sendiri sejauh ini telah memberikan pengarahan dalam setiap pelaksanaan pengelolaan DD dengan cukup baik. Pembimbingan yang dilakukan kepada masyarakat dilakukan dengan baik. Sejauh ini kepala desa memberikan pengarahan dalam pelaksanaan DD melalui RT dan RW serta forum-forum yang dihadiri masyarakat secara langsung. Kepala Desa selalu memberikan pemahaman tentang pembangunan yang akan dilaksanakan. Namun pengarahan yang diberikan tersebut masih belum dapat dikatakan efektif, sebab masih terdapat masyarakat umum yang tidak mengerti tentang Pengelolaan keuangan desa khususnya DD. Masyarakat yang mayoritas bukan perangkat desa masih belum paham dan mengerti tentang Keuangan Desa dan pembangunan yang akan dilaksanakan oleh desa. Masyarakat hanya tahu ketika pelaksanaan dan membantu dengan sumbangan tenaga jika diperlukan tanpa mengetahui sumber pendanaan dari mana. Hal tersebut bukan sepenuhnya terjadi karena pengarahan dari kepala desa yang kurang maksimal melainkan juga dari sisi SDM masyarakat yang pengetahuannya terbatas,

sehingga dalam memahami tentang keuangan desa juga kurang.

Selain menggunakan cara memberikan pengarahan secara langsung, Kepala Desa Tampu Langit juga berusaha menarik simBaritoTimur dari masyarakat agar masyarakat menjadi tertarik untuk peduli terhadap pembangunan dan Pengelolaan keuangan desa. Upaya yang telah dilakukan sejauh ini adalah dengan menjadi suri tauladan yang bagi masyarakat dan bekerja ikhlas, adil, dan tanpa pamrih. Pemerintah berharap dalam pengarahan kepada masyarakat melalui menarik simBaritoTimur masyarakat dapat membuat masyarakat tertarik untuk peduli terhadap Pengelolaan Keuangan Desa, sehingga Pengelolaan keuangan desa khususnya DD dapat dijalankan dengan benar dan tepat sasaran.

Pengarahan terhadap masyarakat Desa Tampu Langit sendiri sejauh ini masih dalam bentuk menarik simBaritoTimur masyarakat, sedangkan penerahan untuk memberdayakan masyarakat sendiri masih sebatas memberdayakan tenaga fisik dari masyarakat misalnya melalui gotong royong dalam proses pembangunan infrastruktur fisik. Pengarahan yang dilakukan belum mencapai pengarahan untuk memberdayakan potensi sumber daya alam dan kemampuan lain yang dimiliki masyarakat.

Tahap pengarahan atau penggerakan dalam Pengelolaan DD selanjutnya dilihat dari proses pemberdayaan yang meliputi proses *awakening, understanding, harnessing* dan *using*. Martoyo (2000) menguraikan fungsi pengarahan secara sederhana merupakan upaya pemimpin untuk membuat karyawan atau stafnya melakukan apa yang diinginkan. Dalam Pengelolaan DD Pengelolaan lebih kepada upaya pimpinan untuk membarikan pengarahan kepada perangkat terkait dan masyarakat umum untuk mendorong keberhasilan pengelolaan DD sesuai dengan perencanaan

Dharma (2008) menyatakan bahwa bagaimanapun juga, kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting dalam mencapai

efektifitas. Kepemimpinan sendiri dapat diartikan sebagai cara manajer atau pimpinan mengarahkan bawahan atau stafnya untuk melakukan apa yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap pengorganisasian dilihat dari proses pemberdayaan sendiri lebih melihat peran pemimpin dalam memberikan pengarahan kepada masyarakat. Pada proses awakening atau penyadaran untuk menggunakan potensi yang dimiliki dapat dikatakan telah dilakukan dalam proses pengarahan atau penggerakan. Hal tersebut dapat dilihat dari fakta di lapangan bahwa kepala desa (petinggi) telah berupaya memberikan penyadaran kepada masyarakat tentang potensi yang dimiliki, namun hal tersebut belum menggerakkan Pengelolaan DD kearah kegiatan pemberdayaan masyarakat. Proses *awakening* (penyadaran) dalam tahap penggerakan lebih kepada upaya pemerintah daerah menyadarkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan DD melalui gotong royong. Proses *awakening* dalam tahap pengarahan yang dilakukan oleh kepala desa merupakan langkah awal yang perlu diapresiasi namun masih harus terus dikembangkan agar mampu mendorong Pengelolaan DD lebih maksimal.

Selanjutnya proses *understanding* atau pemahaman merupakan proses pemberdayaan setelah *awakening*. Telah adanya proses *awakening* dalam tahap pengarahan Pengelolaan, sekaligus mendorong tahap pengarahan Pengelolaan DD di Desa Tampu Langit memasuki proses *understanding* (pemahaman). Proses tersebut dapat dilihat dari hal-hal yang telah dilakukan Pemerintah Desa/ Kepala Desa untuk memberikan pemahaman bahwa gotong royong merupakan hal yang sangat penting dan harus dilestarikan dengan baik, agar Pengelolaan DD menjadi lebih maksimal sehingga mampu mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat. Proses *understanding* ini memang belum bisa dikatakan maksimal dalam prakteknya, namun telah adanya proses *understanding* dalam tahap pengarahan/penggerakan ini perlu dilanjutkan kedepannya agar tahap pengarahan dapat menjadi lebih maksimal dan mampu mendorong Pengelolaan DD di dalam

pemberdayaan menjadi lebih baik (Robbins, 2007).

Proses selanjutnya adalah proses *harnessing* dalam tahap pengarahan Pengelolaan DD. Seharusnya ketika telah terdapat proses *understanding* dalam tahap pengarahan, maka selanjutnya adalah tahap *harnessing* (pemanfaatan) dalam tahap pengarahan. Proses ini secara tidak langsung telah terjadi dimasyarakat. Hal tersebut dapat dilihat pada keterbukaan masyarakat dalam melakukan gotong royong dalam pelaksanaan kegiatan yang didanai oleh DD. Gotong royong yang dilakukan masyarakat tanpa pamrih tersebut secara tidak langsung menjadi bukti bahwa masyarakat telah paham akan potensi yang dimiliki, meskipun pendidikan mayoritas penduduk Desa Tampu Langit adalah lulusan SMP/ sederajat dan belum bisa dikategorikan tinggi namun masyarakat sadar bahwa mereka memiliki banyak tenaga untuk bisa dimanfaatkan membantu pelaksanaan kegiatan DD. Gotong royong ini pun membuktikan bahwa dalam tahap pengarahan Pengelolaan DD, masyarakat telah paham dan mampu memanfaatkan potensi sumber daya manusia yang bisa dimanfaatkan.

Selanjutnya proses pemberdayaan setelah *harnessing* adalah proses *using*. Dalam tahap penggerakan tahap *using* pun sudah nampak dilakukan. Adanya penanaman kesadaran (*awakening*), penyadaran (*understanding*), dan pemanfaatan (*harnessing*) dalam tahap penggerakan, sudah sewajarnya dilanjutkan dengan proses *using*. Masyarakat yang telah mampu memanfaatkan apa yang dia miliki, sewajarnya mampu menggunakan apa yang dimiliki tersebut juga. Masyarakat Desa Tampu Langit yang telah mampu memanfaatkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki selanjutnya juga menggunakan potensi tersebut untuk bergotong royong dalam pelaksanaan kegiatan yang didanai oleh DD. Adanya gotong royong tersebut merupakan salah satu pemberdayaan masyarakat telah mencapai proses *using* dalam tahap penggerakan Pengelolaan DD.

Pengawasan (*Controlling*) Dana Desa (DD) Pemberdayaan Masyarakat dan pembangunan

Tahap pengawasan Pengelolaan Dana Desa (DD) di DesaTampu Langit sejauh ini telah memberikan ruang terbuka pada masyarakat untuk bisa menyampaikan keluhan atau komplain. Contohnya pada tahap pembangunan gapura, masyarakat bisa menyampaikan keluhan pada bahan baku tulisan gapura yang dirasa kurang tepat langsung kepada pemerintah.

Keterbukaan kesempatan yang diberikan kepada masyarakat merupakan cerminan Pemerintah Desa Tampu Langit memberdayakan masyarakat desanya dalam tahap pengawasan dalam pelaksanaan DD. Pengawasan langsung yang dilakukan oleh masyarakat dapat menjadi ujung tombak agar pelaksanaan Pengelolaan DD tepat sesuai dengan perencanaan yang telah di tetapkan.

Pengawasan DD juga dilakukan oleh pihak Inspektorat, Dinperdades, Pemerintah Kecamatan, Bappeda, dan Setda yang melakukan pengawasan melalui *monitoring* dan *evaluasi* langsung ke lapangan. *Monitoring* dan *evaluasi* dari dinas terkait dilakukan secara periodik. Dalam melakukan pengawasan dinas terkait melihat dua aspek yakni bukti fisik di lapangan dan laporan. Untuk pengecekan laporan sendiri seharusnya dinas terkait dalam pengecekan sudah dipermudah dengan menggunakan aplikasi *Siekudes*, namun sejauh ini dinas terkait sendiri masih belum sepenuhnya paham akan penggunaan aplikasi siekudes tersebut sedangkan pihak desa dituntut untuk bisa.

Kendala yang muncul pada tahap pelaporan selain dari kurangnya koordinasi antara perangkat pengelola dalam pendistribusian RPD, juga disebabkan karena sulitnya pengumpulan bukti dukung laporan. Bukti dukung berupa foto-foto kegiatan yang harus dilampirkan menjadi kendala karena kurang koordinasi dalam pengumpulannya. Melihat dari sudut pemberian laporan Pengelolaan DD sejauh ini masyarakat belum sepenuhnya dilibatkan, masyarakat umum masih awam tentang pelaporan DD dan Keuangan Desa lainnya. Hal tersebut terjadi karena pelaporan DD belum terbuka penuh kepada masyarakat. Pelaporan dalam bentuk banner dan infografis yang memberikan

pengetahuan kepada masyarakat belum terpasang dengan baik, selain itu info laporan Pengelolaan keuangan desa juga diberikan hanya kepada perangkat desa, masyarakat umum hanya mendapatkan laporan dari RT/RW ketika disampaikan, jika tidak masyarakat juga tidak tahu menahu doal pelaporan keuangan.

Pemberdayaan masyarakat desa Tampu Langit dalam tahap pengawasan Pengelolaan DD faktanya dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda. Disatu sisi masyarakat diberdayakan untuk aktif mengawasi dan diberikan kebebasan untuk melakukan komplain atau menyampaikan keluhan. Namun dilain sisi pengawasan dari segi pelaporan Pengelolaan DD masyarakat masih kesulitan akses, karena informasi dalam bentuk *banner* dan infografis yang belum terpasang, informasi laporan Pengelolaan DD dan keuangan desa lainnya hanya diberikan melalui RT dan RW, tidak ada pelaporan langsung kepada masyarakat.

Tahap pengawasan Pengelolaan DD selanjutnya dilihat dari sisi proses pemberdayaan. Menurut Tangkilisan (2012), pengawasan didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” tujuan-tujuan yang direncanakan tercapai dengan baik. Pengawasan memiliki arti lain yakni *evaluating* dan *correcting*. Pengawasan dapat dikatakan menjadi unsur yang penting dalam Pengelolaan DD, sebab pengawasan sendiri bertujuan untuk meminimalisasi adanya penyimpangan. Pengawasan sendiri sangat erat kaitannya dengan partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas. Menurut Amirullah (2015), menyatakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan anggota organisasi di dalam semua kegiatan organisasi. Dalam hal ini sangat penting adanya partisipasi masyarakat dalam pengawasan agar pengelolaa DD benar-benar sesuai dengan tujuan awal dan tidak disalah gunakan.

Pengawasan dalam Pengelolaan DD sendiri juga dilakukan melalui laporan Pengelolaan yang harus transparan dan akuntabel. Sedangkan Dessler (2015), mendefinisikan transparansi sebagai keterbukaan atas semua tindakan dan

kebijakan yang diambil oleh pemerintah. Transparansi sendiri mempunyai prinsip menciptakan kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat terkait dengan kemudahn memperoleh informasi. Dalam pengawasan Pengelolaan DD sendiri menyoroti keterbukaan atau transparansi dari pemerintah dalam memberikan informasi kepada masyarakat melalui pelaporan Pengelolaan DD. Selanjutnya terkait dengan laporan juga tidak dapat terlepas dari *akuntabilitas* (pertanggungjawaban terhadap publik) yang diartikan sebagai kemampuan untuk mempertanggungjawabkan semua tindakan dan kebijakan yang telah ditempuh. Menurut Sedarmayanti (2018), pelaporan yang merupakan wujud pengawasan sendiri harus akuntabel agar dapat meminimalisir adanya penyelewengan dalam Pengelolaan DD. Sehingga yang menjadi sorotan dalam proses Pengelolaan DD terkait dengan pemberdayaan di Desa Tampu Langit adalah melihat partisipasi masyarakat dalam pengawasan, transparansi laporan sebagai wujud pengawasan dan akuntabilitas dalam pelaporan, yang kemudian dikaitkan dengan proses pemberdayaan masyarakat.

Sejauh ini dalam tahap pengawasan proses *awakening* (penyadaran) akan pentingnya pengawasan secara formal memang tidak pernah dilakukan namun hal tersebut tidak semata-merta menjadikan masyarakat tidak melakukan pengawasan terhadap Pengelolaan DD. Masyarakat tetap melakukan pengawasan secara langsung dengan terbuka dan tanpa batasan, meskipun tidak pernah ada penyadaran kepada masyarakat bahwa pengawasan itu penting.

Meskipun proses *awakening* dalam tahap pengawasan belum nampak dalam kegiatan formal namun masyarakat tetap dapat melakukan pengawasan secara langsung dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa. Hal tersebut mengindikasikan masyarakat telah masuk kedalam proses *understanding* (pemahaman). Masyarakat yang melakukan *complain* dengan terbuka tanpa ada batasan mengindikasikan bahwa masyarakat telah paham akan pentingnya pengawasan tersebut. Pemahaman tersebut diwujudkan melalui kegiatan pengawasan secara langsung

terhadap pelaksanaan pembangunan yang dirasa tidak tepat.

Proses pemberdayaan selanjutnya yakni *harnessing* (pemanfaatan), dalam tahap pengawasan setelah masyarakat paham akan pentingnya pengawasan tersebut, akan berimplikasi pada proses *harnessing* (pemanfaatan), pemanfaatan tersebut lebih kepada menggunakan keterbukaan yang dimiliki masyarakat dalam tahap pengawasan untuk memastikan Pengelolaan Dana Desa tersebut disunahkan dengan sebaik mungkin dan tidak salah sasaran. Pemanfaatan keterbukaan tersebut mendorong agar Pengelolaan DD tepat sesuai dengan yang direncanakan.

Setelah *harnessing* (pemanfaatan) maka proses selanjutnya adalah proses *using* (Pengelolaan). Dalam tahap pengawasan proses *using* ini lebih kepada menggunakan pengawasan untuk memastikan Pengelolaan DD dilakukan sebenar-benarnya. Pengelolaan dalam tahap pengawasan ini juga lebih kepada menggunakan apa yang dimiliki masyarakat untuk meminimalisir adanya penyelewengan, atau penyalahgunaan dalam Pengelolaan Dana Desa di Desa Tampu Langit .

Melihat hal tersebut tahap pengawasan dilihat dari proses pemberdayaan telah mencapai proses *using* (Pengelolaan). Namun meskipun telah sampai proses *using* (Pengelolaan) tahap pengawasan ini harus terus dikembangkan. Tidak hanya pengawasan secara langsung namun juga dapat dilakukan melalui tahap pengawasan dari sisi pelaporan, yang sejauh ini belum maksimal diterapkan di dalam masyarakat. Hal tersebut dilihat dari, pelaporan Pengelolaan DD yang belum benar-benar terbuka kepada masyarakat. Banner laporan yang belum terpasang dengan baik, dan tidak adanya laporan langsung kepada masyarakat baik dalam bentuk selebaran maupun yang lain, mengindikasikan harus dikembangkannya tahap pengawasan Pengelolaan DD tersebut.

Faktor yang Mempengaruhi dalam Pengelolaan Dana Desa (DD) dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Desa.

1. Faktor Kepemimpinan
2. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Keuangan
3. Faktor Manajemen Pengelolaan
4. Faktor Partisipasi Masyarakat
5. Faktor Budaya Masyarakat

Upaya Peningkatan Pengelolaan DD dalam Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat

Inovasi merupakan suatu hal yang identik dengan pembaharuan yang bertujuan untuk mempercepat mencapai tujuan. Dalam Pengelolaan Keuangan Desa salah satunya DD, inovasi menjadi suatu hal yang penting demi mewujudkan Pengelolaan DD yang lebih efektif dan efisien. Inovasi yang dapat dikembangkan dalam Pengelolaan DD salah satunya salah dengan memberdayakan potensi-potensi yang dimiliki masyarakat.

Upaya Pengelolaan DD dalam Pemberdayaan Masyarakat sejauh ini masih sebatas apa yang dianjurkan didalam Petunjuk Teknis Pengelolaan DD Tahun 2017, sejauh ini belum ada inovasi yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Tampu Langit untuk mendorong efisiensi Pengelolaan DD itu sendiri. Pemerintah Desa Tampu Langit sejauh ini belum menggali potensi yang dimiliki masyarakat dengan inovasi-inovasinya, karena lebih terfokus pada perbaikan dan pembangunan infrastruktur desa. Seharusnya Pemerintah Desa Tampu Langit lebih menggali dan memberdayakan potensi yang dimiliki masyarakat desa untuk mendorong terciptanya kesejahteraan masyarakat secara mandiri. Jika dilihat dalam lingkup Kabupaten Barito Timur sejauh ini inovasi yang telah dilakukan dalam Pengelolaan keuangan desa adalah dengan menggunakan Sistem Keuangan Desa (*Siekudes*) dalam Pengelolaan keuangan desa mulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaporan. Inovasi *Siekudes* ini sendiri merupakan upaya

Pengelolaan teknologi untuk mempermudah pekerjaan manusia.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Dalam tahap Perencanaan, belum adanya ketentuan pembagian tentang berapa persen dari penggunaan DD untuk berbagai program pemberdayaan masyarakat yang ada. Mengingat hal tersebut belum diterapkan berdasarkan program yang membahas pembagian dana desa tersebut membuat tugas-tugas perencanaan berjalan kurang efektif, sehingga yang membuat sendiri program dan kegiatan yang akan dilakukan.
2. Dari semua tahap Fungsi manajemen yang ada, hasil penelitian dalam Tahap Pengorganisasian ini dinilai sudah berjalan baik, karena Sudah adanya Pembagian Tanggung Jawab kepada setiap kelembagaan yang telah dibentuk di Desa Tampu Langit, dan kelembagaan tersebut telah berjalan sesuai tupoksinya.
3. Tahap Pelaksanaan, Pihak Desa Tampu Langit memiliki permasalahan utama, yakni Keterbatasan Dana yang cair. Keterbatasan dana yang cair membuat program dan kegiatan khususnya fisik, tidak dapat terealisasi dengan baik. selain itu Keadaan masyarakat yang demotivasi dan kurang berminat untuk melanjutkan keahlian yang dimiliki membuat program tidak berjalan efektif.
4. Tahap terakhir adalah Pengawasan. Dalam dimensi pengawasan ini, mencakup pelaporan dan evaluasi yang dilakukan. Namun dalam aspek Evaluasi, tidak berjalan baik, hal ini dikarenakan tidak adanya evaluasi yang dilakukan usai kegiatan dilaksanakan. Padahal, evaluasi berperan penting guna kegiatan mendatang agar berjalan lebih baik dari sebelumnya.

Saran

1. Perencanaan (*planning*), Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pihak Pemerintah Desa Tampu Langit guna menyempurnakan perencanaan yang telah ada saat ini, yakni dalam rangka membuat Perencanaan, Hendaknya

dibarengi dengan penjelasan dan rincian yang jelas tentang seperti apa program yang akan diadakan dan manfaat langsung apa saja yang nantinya akan masyarakat peroleh. Dalam pembuatan perencanaan, sebaiknya juga dilihat terlebih dahulu ketersediaan Dana tahun sebelumnya, agar keinginan masyarakat sesuai dengan dana yang ada nantinya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*), Menjaga dan meningkatkan komunikasi antara pihak Pemerintah Desa Tampu Langit dengan kelembagaan masyarakat yang ada, misalnya dengan diadakannya silaturahmi sekaligus forum *sharing* antara pihak Desa Tampu Langit dengan kelembagaan Masyarakat. Selain itu, bisa juga dengan adanya wisata bersama guna mempererat dan menjaga komunikasi yang baik.
3. Pelaksanaan/ Penggerakan (*Actuating*) Diharapkan kepada pihak Kelurahan untuk selalu melakukan forecasting atau perkiraan pada saat Perencanaan, sehingga dalam pelaksanaan, keinginan, keikutsertaan dan manfaat sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Contohnya seperti pada saat pembuatan rencana tentang program yang akan dibuat dalam Pembangunan dan Pemberdayaan masyarakat, hendaknya membuat perkiraan juga tentang bagaimana respon masyarakat, minat masyarakat serta manfaat untuk masyarakat tersebut. Diharapkan juga adanya sosialisasi dari Kepala Desa Tampu Langit atau dalam hal ini adalah Lurah Bahu guna memberikan dukungan dan pemahaman yang baik kepada masyarakat terkait berbagai kegiatan dan program pemberdayaan fisik dan non- fisik yang berjalan.
4. Pengawasan (*Controlling*), Diharapkan adanya Evaluasi yang dilakukan Pemerintah Desa Tampu Langit beserta Pihak terkait seperti Kelembagaan Masyarakat usai berakhirnya Kegiatan, agar ke depannya, kegiatan dapat berjalan sesuai harapan.

DAFTAR PUSTAKA

Wahab, Solihin Abdul. (2005). *Analisis*

Kebijaksanaan, Dari Formulasi Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.

Afandi, I., & Warijo. (2015). *Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Asahan Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah Dalam Pencapaian Target Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan*. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 92-113. doi: 10.31289/jap.v5i2.70

Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Azwar. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bass, B., & Riggio, E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Dharma, S. (2008). *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.

Martoyoo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Miles, Matthew B., J. H. J. (2006). *Qualitative Data Analysis*. Jakarta: UI Press.

Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktik. Edisi Keenam*. Jakarta: Jakarta Indeks.

Robbins, S. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Sujarweni, V., W. (2014). *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis dan Mudah dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Tangkilisan, H. N. . (2012). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.

Tesfaw, D. (2014). Relationship between instructional supervision and professional development. *The International Education Journal: Comparative Perspectives*, 13(1).