



## Manajemen Strategis Pengelolaan Keuangan Desa Mluweh di Kabupaten Semarang

### *Mluweh Village Financial Management Strategic Management In Semarang Regency*

**Nikmatuniyah, CH Budhi Adhiani, Lilis Mardiana A**

Politeknik Negeri Semarang, Jl. Prof Sudharto SH Tembalang Semarang  
[nikmatuniyah@rocketmail.com](mailto:nikmatuniyah@rocketmail.com); [budhi\\_ac@yahoo.com](mailto:budhi_ac@yahoo.com); [lilis\\_mardiana68@yahoo.co.id](mailto:lilis_mardiana68@yahoo.co.id)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi Pengelola Keuangan Desa Mluweh Kabupaten Semarang. Penelitian ini merumuskan manajemen strategis yang dapat dilakukan, dengan menggunakan parameter: Peluang-peluang (*Opportunities*), Ancaman-ancaman (*Threats*), Kekuatan-kekuatan (*Strength*), dan Kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*). Penelitian ini menggunakan pendekatan *multiple case study* yang subjeknya adalah Aparat Desa Mluweh dengan analisa kualitatif-deskriptif, dengan pendekatan manajemen strategis melalui analisis SWOT. Berdasarkan hasil Litmus Test, maka diperoleh tiga isu strategis yang dihadapi Desa Mluweh, yaitu: Biaya Pengelolaan Sumber Daya Ekonomi Desa yang tinggi; Kurang tepatnya waktu penyajian Laporan Keuangan Desa; dan Biaya Profesional Manajemen yang tinggi. Strategi untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan Keuangan Desa adalah dengan menggunakan strategi WO (*Weaknesses- Opportunities*). Strategi untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya ekonomi desa dengan menggunakan strategi SO (*Strength – Opportunities*). Strategi untuk meningkatkan penerapan laporan keuangan Desa Jabungan dengan menggunakan strategi ST (*Strength – Treath*).

**Kata kunci:** Manajemen, Strategis, Keuangan Desa

#### Abstract

*This study aims to identify strategic issues facing Financial Manager Mluweh Village Kabupaten Semarang. This study formulates strategic management to do Mluweh Village, using parameters: opportunities, threats, strength, and weaknesses. This study uses multiple case study approach that the subject is Village officials Mluweh with qualitative-descriptive analysis, strategic management approach through SWOT analysis. Based on the results Litmus Test, the obtained three strategic issues facing Mluweh Village, namely: the cost of managing the village's high economic resources; less precise relation of presentation of village financial statements; high management professional fees. Strategies to improve the professionalism of village financial management is to use the WO strategy (Weaknesses- Opportunities). Strategies to improve management of village economic resources using SO strategy (Strength - Opportunities). Strategies to improve implementation of joint village financial statements using ST strategy (Strength-Treath).*

**Keywords:** Management, Strategic, village finance

#### PENDAHULUAN

Sejak diterbitkan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah memberikan alokasi dana (APBDesa) yang cukup besar untuk pengelolaan desa. Berdasarkan Undang-Undang tersebut setiap desa akan mendapatkan anggaran dari APBN yang besarnya paling sedikit 10 persen dari dana perimbangan kabupaten/kota dalam APBD. Dana sebesar itu dapat dipergunakan sebesar-besarnya oleh Pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa untuk memenuhi seluruh kebutuhan dan kegiatan desa. Konsekuensi dari kebijakan tersebut aparat pemerintah daerah ditantang untuk mengelola keuangan daerah secara baik dengan dasar penentuan skala prioritas. Skala prioritas pengelolaan keuangan dan aset desa 30 persennya merupakan pembiayaan operasional aparatur desa, sedangkan 70 persennya adalah pembangunan masyarakat (UU 33 2005), yang berupa pembangunan infrastruktur dan pembangunan masyarakat desa.



Desa diberi tugas untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan sehingga untuk pencatatan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangannya seharusnya mengikuti standar akuntansi yang dikeluarkan pemerintah yaitu PP No. 71/2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah (Amerieska, Siti 2015). Laporan Keuangan merupakan output yang harus disajikan aparat desa untuk mempertanggungjawabkan kinerja keuangannya kepada publik. Menurut Roviyantie, Devi (<https://media.neliti.com>),” pemerintah harus mampu menyajikan laporan keuangan yang mengandung informasi keuangan yang berkualitas. Dalam Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dijelaskan bahwa laporan keuangan berkualitas itu memenuhi karakteristik; relevan, andal, dapat dibandingkan, dan dapat dipahami.”

Desa Mluweh berlokasi di Ungaran Timur Kabupaten Semarang. Desa Mluweh merupakan salah satu desa yang mendapat kucuran dana desa dari pemerintah. Syarat desa adalah pemerintahan dipimpin oleh kepala desa yang dipilih oleh rakyatnya. Lokasi tepatnya ada di sebelah selatan desa Jabungan Kota Semarang. Meski dekat Kota Semarang, desa ini terbilang masih pelosok desa. Mata pencaharian utama penduduknya kebanyakan tani, buruh, dan tukang bangunan. Pelaksanaan anggaran dana desa harus mengacu UU no 33 2005.

Berdasarkan Nugraheni P & Subaweh I (2008), Laporan keuangan pemerintah pusattahun 2006 sampai dengan tahun 2008 oleh BPK-RI diberikan opini tidak memberikan pendapat, disebabkan antara lain kelemahan dalam sistem pengendalian intern dan ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, kelemahan prosedur pencatatan karena kurangnya pengetahuan pengelola UAPPA E1 dan UAPPB dalam menerapkan sistem akuntansi sesuai dengan SAP.

Penetapan UU No. 22 tahun 1999 dan Undang-Undang No. 25 tahun 1999 oleh pemerintah, mengenai Pemerintah Daerah dan Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, berimplikasi pada tuntutan otonomi yang lebih luas dan akuntabilitas publik yang nyata yang harus diberikan kepada pemerintah daerah (Halim, 2001). Selanjutnya, Undang-Undang ini diganti dan disempurnakan dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004 dan Undang-Undang No. 33 tahun 2004. Kedua undang-undang tersebut telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horisontal (kepada masyarakat melalui DPRD). Zeyn, Elvira (2011) menyatakan, bahwa pada intinya semua peraturan tersebut menginginkan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah. Namun, setelah empat tahun berlakunya paket undang-undang tersebut, delapan tahun sejak otonomi yang luas kepada daerah, dan sepuluh tahun setelah reformasi, hampir belum ada kemajuan signifikan dalam peningkatan transparansi dan akuntabilitas keuangan Negara/Daerah. Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) dalam tiga tahun terakhir secara umum masih buruk (Siaran Pers, BPK RI, 23 Juni 2008).

Menjawab kesenjangan tersebut, penelitian ini menganalisis strategi apa yang harus ditempuh oleh Aparat Desa Mluweh Kabupaten Semarang, sehingga kinerja pengelolaan keuangan Desa Mluweh semakin baik. Bagaimana kinerja keuangan Desa Mluweh dapat transparan dan akuntabel sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah. Dengan mengkaji dan menganalisis SWOT melalui berbagai pertanyaan sebagai berikut: (1) Faktor – faktor *Strength* (Kekuatan) apa yang membuat Desa Mluweh sebagai isu strategis? (2) Faktor – faktor *Weaknesses* (Kelemahan) apa yang membuat Desa Mluweh sebagai isu strategis? (3) Faktor – faktor *Opportunities* (Peluang) apa yang membuat Desa Mluweh sebagai isu strategis? (4) Faktor – faktor *Threats* (Ancaman) apa yang membuat Desa Mluweh sebagai isu strategis?

## **METODE**

Metode penelitian yang dilakukan dalam rangka penelitian ini mengacu pada metode: (1) studi data sekunder, (2) wawancara mendalam (*depth interview*), dan (3) observasi langsung pada organisasi yang menjadi objek penelitian. Studi data sekunder dilakukan dengan cara



penelusuran data-data atau dokumen tertulis, berupa bahan-bahan laporan, arsip, dan berbagai referensi serta data statistik dari instansi/organisasi terkait yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan dana desa dan alokasi desa. Disamping dipakai juga sumber-sumber yang lain, seperti majalah, *bulletin*, brosur, internet.

Wawancara mendalam dimaksudkan untuk mendapatkandata primer dengan menggunakan panduan wawancara (*interview guide*) secara terarah dan fleksibel yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Adapun informan yang dijadikan objek dalam wawancara dimaksud, yaitu tokoh kunci yaitu: Kepala Desa, Sekretaris Desa, Ketua Proyek dan Bendahara Desa. Hasil wawancara tersebut diharapkan dapat memberikan dukungan data yang lengkap dan akurat. Langkah berikutnya ialah melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang akan diteliti.

Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan pendekatan *multiple case study* yang subjeknya adalah Desa Mluweh Kabupaten Semarang dengan analisa kualitatif-deskriptif, dengan pendekatan manajemen strategis melalui analisis SWOT. Pendekatan analisis SWOT didasarkan pada logika untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang dan bersamaan dengan itu pula dapat mengurangi berbagai kelemahan dan ancaman. Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis, maka diperoleh gambaran tentang aspek-aspek pada lingkungan eksternal yang dapat memberikan peluang-peluang dan juga yang dapat menjadi ancaman bagi pengelolaan Keuangan Desa Mluweh, terutama yang berkaitan dengan penggunaan Dana Desa pada masa yang akan datang. Begitu juga dengan aspek pada lingkungan internal yang merupakankelemahan-kelemahan bagi Pengelolaan Keuangan Desa Mluweh dalam upaya penggunaan Dana Desa di Kabupaten Semarang.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang meliputi lingkungan eksternal dan internal Desa Mluweh, angka kemudian dilakukan identifikasi terhadap berbagai isu strategis yang muncul. Berkaitan dengan itu ada tiga pendekatan bagi identifikasi isu strategis (Barry, 1986 dalam Bryson, 1999:171) kemungkinannya adalah: Pendekatan langsung (*the direct approach*), Pendekatan tujuan (*the goals approach*), dan Pendekatan visi keberhasilan (*the vision of success approach*). Pendekatan mana yang terbaik tergantung pada sifat organisasi atau komunitas. Dalam melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang muncul, maka penelitian ini dilakukan dengan pendekatan langsung. Dengan kembali mengkaji kembali mandat, misi, dan analisis SWOT melalui berbagai pertanyaan (Bryson, 1999) sebagai berikut: Apa isunya? Faktor-faktor apa (mandat, misi dan SWOT) yang membuatnya sebagai isu strategis? Apa konsekuensi kegagalan menangani isu tersebut? Selanjutnya untuk mengukur besarnya tingkat strategis yang muncul atau yang dihadapi, dapat dilakukan Litmust Test.

Tabel 1:  
Faktor – faktor Analisis SWOT

<b>Faktor-faktor</b>	<b>Sub- Faktor Analisis</b>	<b>Pengukuran</b>
Peluang	Dukungan organisasi massa desa Etos kerja penduduk desa Meningkatnya Jumlah penduduk desa Kesadaran membangun desa Perkembangan teknologi	Diukur dengan analisis deskriptif
Ancaman	Gagap teknologi aparat desa Kurangnya faham keuangan pengelola desa Tarf hidup penduduk di bawah kemiskinan Rendahnya tingkat pendidikan rata rata penduduk desa.	Diukur dengan analisis deskriptif



Kekuatan	Kesadaran masyarakat dalam ikut serta sedekah bumi Gotong royong dan musyawarah desa Perintah Kesesuaian SAP Dukungan UU Desa Mekanisme dan proses kerja yang cukup	Diukur dengan analisis deskriptif
Kelemahan	Biaya profesionalisme manajemen yang tinggi Database demografi dan kependudukan belum akurat Biaya pengelolaan sumber daya ekonomi desa yang tinggi Kurang tepatnya waktu penyajian laporan keuangan desa	Diukur dengan analisis deskriptif

Sumber: Data diolah, 2018

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penggunaan Dana Desa rata rata menyesuaikan kebutuhan desa, menyelesaikan masalah desa, menyesuaikan demografi wilayah. Penggunaan Dana Desa di Desa Mluweh lebih banyak ke pos penanggulangan bencana, penggunaan infrastruktur fisik. Seperti struktur wilayah yang dikelilingi tebing, rawan gempa longsor, menjadikan kebijakan pembangunan desa lebih banyak ke Betonisasi tebing dan pavingisasi jalan desa. Terutama untuk jalan jalan di Desa Mluweh ini lebih diutamakan, mengingat jalan merupakan akses penting untuk keluar masuk desa. Akses jalan yang mudah akan memberi dampak lancarnya roda ekonomi dan transportasi desa. Orang orang desa mudah membawa hasil bumi ke pasar, perjalanan anak anak desa ke sekolah pun jadi mudah.

Dana Desa dicairkan secara bertahap sebanyak tiga kali, mei, juni, dan oktober. Apalagi mau mencairkan dana tahap 1 di bulan Mei, Aparat Desa pun harus menyiapkan laporan penggunaan dana desa tahap 1, demikian seterusnya. Adapun dalam pelaksanaannya desa menghadapi masalah kendala SISKUEDES, sebagai berikut: Pengelolaan kebutuhan anggaran banyak, seringnya Barang tidak seuai rencana, Harus ada berita acara. Kendala penempatan waktu sulit, sehingga sulit menerapkan sop seperti terbiasa. Prosedur pengajuan pencairan: SPJ dimasukkan disetujui camat, mengetahui Kades, Sekdes, bendahara. Pengelolaan dana desa menggunakan Sistem Keuangan Desa (SISKUEDES) dari BPKP`.

### Hasil Analisis SWOT

Pendekatan analisis SWOT didasarkan pada logika untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang dan bersamaan dengan itu pula dapat mengurangi berbagai kelemahan dan ancaman. Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis, maka diperoleh gambaran tentang aspek-aspek pada lingkungan eksternal yang dapat memberikan peluang-peluang dan juga yang dapat menjadi ancaman bagi pengelolaan keuangan desa pada masa yang akan datang. Begitu juga aspek-aspek pada lingkungan internal yang merupakan kekuatan-kekuatan dan juga merupakan kelemahan-kelemahan bagi Desa Mluweh Kabupaten Semarang.

Dalam rangka mengidentifikasi isu-isu strategis yang harus dijawab oleh Desa Mluweh Kabupaten Semarang, maka perlu dilakukan analisis SWOT untuk memformulasikan aspek-aspek mana saja yang merupakan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal Desa Mluweh Kabupaten Semarang.

**Peluang-peluang (*Opportunities*).** Berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan, baik data yang bersifat primer maupun sekunder dari faktor eksternal, tersedia lima peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Desa Mluweh. (1) **Adanya dukungan organisasi massa desa**



yang mendukung kebijakan pembangunan dari dana desa. Di setiap RT ada paguyuban Dawis yang dipelopori ibu-ibu kumpulan RT, paguyuban bapak-bapak, Kelompok pengajian kampung, juga Karang Taruna Pemuda Pemuda Desa. Organisasi desa mulai dari RT, RW, paguyuban merupakan peluang dukungan untuk pembangunan desa. **(2) Etos kerja penduduk desa yang tinggi untuk mencari nafkah.** Rata-rata pencari nafkah di Desa Mluweh adalah petani penggarap dan buruh bangunan. Orang-orang penduduk sini biasa kerja di luar desa atau di kota. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan memudahkan aparat desa dalam merealisasikan rencana program pembangunan desa. **(3) Meningkatnya jumlah penduduk desa menambah peluang bertambahnya tenaga kerja produktif.** Jumlah penduduk yang besar merupakan peluang bagi desa untuk menambah tenaga kerja di lingkungan desa Mluweh Kabupaten Semarang. **(4) Adanya kesadaran membangun desa yang tinggi penduduk desa memberi peluang aparat desa untuk membangun sarana, infra struktur.** Rata-rata penduduk desa memiliki semangat yang tinggi untuk membangun desanya, jalan-jalan, dan sarana prasarana, dengan menyumbang tenaga. **Terakhir (5) Perkembangan teknologi berbasis internet.** Perkembangan teknologi memudahkan komunikasi penduduk desa. Dengan adanya aplikasi sosial media semacam WhatsApp, Instagram, atau Line memudahkan penduduk desa dikoordinasi dalam musyawarah rapat pembangunan desa.

**Ancaman-ancaman (Threats).** Ada empat aspek internal yang dapat memberikan ancaman atau hambatan terhadap pengelolaan keuangan desa. **(1) Gagap teknologi yang didera aparat desa,** khususnya bendahara membuat proses sistem keuangan desa terhambat. Gagap teknologi yang dimaksud di sini adalah bukan pengoperasian aplikasi sosial media, melainkan mengoperasikan sistem informasi keuangan desa atau yang sering disebut SISKUEDES. **(2) Adanya kurangnya faham keuangan desa pada aparat desa,** khususnya bendahara. Perintah sinkronisasi laporan keuangan desa sesuai dengan PSAK menjadikan kurang siapnya tenaga keuangan desa. Pengoperasian laporan keuangan desa secara terkomputerisasi menjadi terhambat dan banyak kendala. **(3) Taraf hidup penduduk di bawah kemiskinan.** Orang akan mendahulukan kebutuhan primer dan sekundernya terlebih dahulu dibandingkan membayar pajak daerah atau iur kas desa. Kemampuan masyarakat dalam donasi atau sedekah berupa nilai uang sangat rendah. **(4) Rendahnya tingkat pendidikan rata-rata penduduk desa.** Rata-rata pendidikan penduduk desa usia produktif adalah SMP/SMA. Sedikit penduduk yang berpendidikan diploma atau sarjana. Rendahnya pendidikan rata-rata penduduk ini menjadikan lemah mental dan mudah diprovokasi.

**Kekuatan-kekuatan (Strength).** Ada beberapa aspek lingkungan internal yang merupakan kekuatan bagi Desa Mluweh dalam upaya pengelolaan keuangan desa. Kekuatan-kekuatan ada lima faktor sebagai berikut. **(1) Kesadaran masyarakat dalam ikut serta dalam sedekah bumi.** Semangat dan kesadaran penduduk desa dalam ikut serta dalam kegiatan sedekah bumi sangat tinggi. Kesadaran masyarakat dalam sedekah menjadi kekuatan dalam pembangunan desa. **(2) Adanya semangat gotong royong dan musyawarah desa** mempermudah proses program pembangunan desa. Di desa ini semangat gotong royong masyarakat masih kental. Banyak kegiatan dan acara-acara desa yang dikerjakan secara gotong royong. **(3) Adanya perintah kesesuaian laporan keuangan desa dengan Standar Akuntansi Pemerintah Desa (SAP Desa).** Keharusan untuk mengikuti standar akuntansi Pemerintah Desa. **(4) Adanya dukungan UU Desa** yang mengatur distribusi alokasi dana desa untuk sepenuhnya pembangunan desa. **(5) Mekanisme dan proses kerja yang cukup bagus.** Administrasi kerja keuangan memiliki SOP yang cukup bagus. Ada pemisahan tugas dalam pengelolaan keuangan, pemberian wewenang dalam proses pencairan dana.

**Kelemahan-kelemahan (Weaknesses).** Ada beberapa aspek lingkungan internal yang merupakan kelemahan bagi Desa Mluweh dalam upaya pengelolaan keuangan desa. **(1)**



**Biaya profesionalisme manajemen yang tinggi.** Pengelolaan keuangan yang berbasis Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) membutuhkan tenaga profesional yang tinggi. Tenaga profesional yang menyajikan laporan keuangan desa harus ditangani seorang sarjana Akuntansi atau minimal Diploma Akuntansi. Sementara tenaga administrasi desa yang tersedia bukan dari lulusan studi Akuntansi, sehingga kebutuhan Akuntansi untuk Desa ini menjadi langka. (2) **Data base demografi dan kependudukan belum akurat.** Tingginya transfer penduduk yang datang dan pergi menghambat update informasi kependudukan kurang akurat. Letak demografi yang berjauhan antar dukuh, dilewati bukit bukit menyulitkan koordinasi aparat desa dan masyarakat. (3) **Biaya pengelolaan sumber daya ekonomi desa yang tinggi.** Sumber daya ekonomi dan aset desa yang masih terbelangki membutuhkan biaya yang besar untuk mengelolanya. (4) **Kurang tepatnya waktu penyajian laporan keuangan.** Penyajian laporan keuangan desa dituntut transparansi dan akuntabilitas. Namun, keberlangsungan kegiatan desa yang molor membawa dampak laporan pertanggungjawaban keuangan desa pun jadi terlambat.

Dari hasil analisis pada lingkungan eksternal dan internal tersebut di atas, maka untuk memudahkan analisis berikutnya, masing-masing peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan Desa Mluweh tersebut dimasukkan ke dalam Matrik SWOT Desa Mluweh (Tabel 3). Selanjutnya berdasarkan hasil analisis SWOT yang meliputi lingkungan eksternal dan internal organisasi Desa Mluweh, kemudian dilakukan identifikasi-identifikasi terhadap berbagai isu strategis yang muncul. Sehubungan dengan itu, ada tiga pendekatan bagi identifikasi isu strategis (Bary, 1986 dalam Bryson, 1999: 171). Pertama pendekatan langsung (*The direct approach*) Pendekatan langsung meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga identifikasi isu-isu strategis. Pendekatan langsung dapat bekerja di dunia yang *pluralistik, partisan, terpolitisasi*, dan relatif *terfragmentasi* di sebagian besar organisasi publik, sepanjang ada koalisi dominan yang cukup kuat dan menarik untuk membuatnya bekerja.

Kedua, pendekatan tujuan (*The goal approach*) Pendekatan tujuan lebih sejalan dengan teori pendekatan konvensional, yang menetapkan bahwa organisasi harus menciptakan sasaran dan tujuan bagi dirinya sendiri dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapainya. Pendekatan ini dapat bekerja jika ada kesepakatan yang agak luas dan mendalam tentang sasaran dan tujuan organisasi, serta jika sasaran dan tujuan itu cukup terperinci spesifik untuk memandu pengembangan strategi.

Ketiga, pendekatan visi keberhasilan (*the vision of success approach*). Pendekatan visi keberhasilan mengembangkan suatu gambar yang sangat berhasil memenuhi misinya. Pendekatan ini lebih mungkin bekerja dalam organisasi nirlaba ketimbang organisasi sektor publik.

Tabel 2:  
Matrik SWOT Desa Mluweh

	<b>Strength (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
	Kesadaran masyarakat dalam ikut serta sedekah bumi. Adanya sikap gotong royong dan musyawarah desa untuk menyelesaikan masalah. Perintah menyesuaikan laporan keuangan desa dengan Standar Akuntansi Pemerintahan. Dukungan UU Desa yang mengatur alokasi dana desa. Proses/mekanisme kerja yang bagus.	Biaya profesionalisme manajemen yang tinggi. Database demografi dan kependudukan belum akurat. Biaya pengelolaan sumber daya ekonomi desa yang tinggi. Kurang tepatnya waktu penyajian laporan keuangan desa.



<p><b>Opportunities (O)</b> Adanya dukungan organisasi massa desa, seperti perkumpulan PKK, Dawis, Paguyuban atau Karang Taruna desa. Etos kerja penduduk desa yang tinggi. Penduduk desa yang kebanyakan berprofesi buruh berpengalaman kerja di luar kota. Meningkatnya jumlah penduduk dan potensi tenaga kerja produktif yang besar. Meningkatnya kesadaran membangun desa. Melalui program ‘Mbangun Deso’ masyarakat antusias dalam partisipasi pembangunan desa. Perkembangan teknologi yang tinggi membantu proses perencanaan pembangunan desa.</p>	<p><b>Strategi SO</b> Memperluas sosialisasi rencana pembangunan melalui perkumpulan PKK, RT, Dawis, Paguyuban, jamaah-jamaah pengajian Musholla, dan organisasi Karang Taruna. Meningkatkan motivasi etos kerja dan kerja sama untuk tenaga kerja produktif. Memperluas pelatihan kerja produktif untuk masyarakat pedesaan. Memberdayakan masyarakat desa dengan kesadaran mbangun deso. Meningkatkan komunikasi desa dengan memanfaatkan teknologi yang ada.</p>	<p><b>Strategi WO</b> Meningkatkan pemasukan donasi dan pemberdayaan dana desa untuk menekan biaya profesionalisme yang tinggi Menyiapkan database demografi dan kependudukan desa secara online terkomputerisasi. . Memanfaatkan dana desa dan swa daya untuk menyokong pengelolaan sumber daya ekonomi desa. Membuat perencanaan kerja yang tepat waktu dan penyajian laporan keuangan desa berbasis SAP tepat waktu pula.</p>
<p><b>Threats (T)</b> Gagap teknologi aparat desa. Kebanyakan pengelola keuangan desa adalah orang lama, sudah berumur, dan gaptek . Kurangnya faham tentang keuangan desa oleh pengelola keuangan desa. Pengelola keuangan desa kebanyakan bukan dari background lulusan Akuntansi Perguruan Tinggi. Taraf hidup penduduk di bawah garis kemiskinan. Rata rata profesi penduduk adalah buruh dan tukang bangunan. Penghasilan rata rata penduduk desa di bawah UMR. Pemahaman masyarakat terhadap keuangan desa sangat kurang. Tingkat pendidikan penduduk yang rendah menyulitkan sosialisasi keuangan desa.</p>	<p><b>Strategi ST</b> Meningkatkan pemahaman aparat desa terhadap kemajuan teknologi. Sosialisasi internet masuk desa. Melakukan penerangan dan sosialisasi tentang Sistem Keuangan Dana Desa. Menjadikan Desa Mluweh sebagai desa percontohan yang bermutu ISO. Membuat standardisasi SOP penerimaan, distribusi, dan pelaporan keuangan dana desa.</p>	<p><b>Strategi WT</b> Tidak ditemukan strategi WT</p>

Sumber: Data diolah, 2018

Pendekatan mana yang terbaik tergantung pada sifat organisasi atau komunitas. Dalam melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang muncul, maka penelitian ini dilakukan melalui pendekatan langsung (*the direct approach*) yang biasa digunakan oleh organisasi pelayanan publik atau organisasi non profit. Dengan mengkaji kembalimandat, misi, dan analisis SWOT melalui berbagai pertanyaan (Bryson, 1999) sebagai berikut: Apa isunya? Faktor-faktor apa (mandat, misi dan SWOT) yang membuatnya sebagai isu strategis? Apa konsekuensi kegagalan menangani isu itu? Kemudian, untuk mengukur besarnya tingkat strategis dari suatu isu yang muncul atau yang dihadapi, dapat dilakukan melalui Litmus Test sebagai berikut dalam tabel 3.



Tabel 3:  
Tes Litmus untuk isu-isu strategis

		(1)	(2)	(3)
		Kapan isu-isu strategis tersebut menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi?	Sekarang	Tahun depan
Seberapa besar/luas dampak isu tersebut bagi organisasi?	Satu unit/bidang	Beberapa bidang	Seluruh bidang	
Seberapa besar resiko/peluang keuangan bagi organisasi?	Kecil (kurang dari anggaran 10)	Sedang (10-25% dari anggaran)	Besar (25% lebih dari anggaran)	
Akankah strategi-strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? Perubahan signifikan dalam sumber Pengaturan pemerintah Penambahan staf yang signifikan	Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya	
Seberapa mudahkan pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahan isu?	Siap diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci.	Terbuka luas	
6 Level terendah manakah yang dapat dilakukan untuk pemecahan	supervisor	Kepala/Ketua Bidang	Ketua umum/ketua harian	
7 Konsekuensi apakah yang akan terjadi bila isu tidak diselesaikan?	kesulitan, inefisiensi	Hambatan dalam pelayanan pemborosan	Hambatan pelayanan jangka panjang kerugian	
8 Berapa banyak organisasi yang harus terlibat dalam pemecahannya?	Tidak ada	1-3	4 atau lebih	
9 Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, agama, atau budaya masyarakat.	Lunak/tidak sensitif	Sedang	Keras	

Sumber: Bryson (1999: 184-185)

Berdasarkan hasil jawaban atas beberapa pertanyaan dari instrumen Litmus Test, maka dapat diindikasikan bahwa untuk nilai 1 merupakan operasional, sedangkan untuk hal-hal yang bersifat strategis memiliki 3, sehingga dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut: (a) Kelompok tidak strategis dengan jumlah nilai (13-21). (b) Kelompok cukup strategis dengan jumlah nilai (22-30). Dan (c) Kelompok strategis dengan jumlah nilai (31-39). Berdasarkan hasil Tes Litmus di atas, maka diperoleh tiga isu strategis, yaitu (berdasarkan nilai) sebagai berikut: (1) Biaya Pengelolaan Sumber Daya Ekonomi Desa yang tinggi; (2) Kurang tepatnya waktu penyajian Laporan Keuangan Desa; dan (3) Biaya Profesional Manajemen yang tinggi.

Tabel 4:  
Hasil Tes Litmus Isu-Isu Strategis Desa Mluweh

No	Isu	Nilai untuk setiap kelompok pertanyaan													Total Nilai (Kategori)
		1	2	3	4					5	6	7	8	9	
					A	B	c	d	e						
1	Biaya Pengelolaan sumber daya ekonomi yang tinggi	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	35 Strategis
2	Database demografi dan kependudukan tidak akurat	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	3	1	29 Cukup strategis



3	Kurang tepat waktu penyajian Laporan keuangan desa SAP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	36 Strategis
4	Biaya profesionalisme manajemen yang tinggi	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	34 Strategis
5	Kurang fahamnya pengelola keuangan desa tentang sistem keuangan desa	2	3	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	30 Cukup strategis

Sumber: Data yang diolah, 2018

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Litmus Test, maka diperoleh tiga isu strategis yang dihadapi Desa Mluweh Kabupaten Semarang dalam pengelolaan dana desa, yaitu: (1) Biaya Pengelolaan Sumber Daya Ekonomi Desa yang tinggi; (2) Kurang tepatnya waktu penyajian Laporan Keuangan Desa; dan (3) Biaya Profesional Manajemen yang tinggi.

Berdasarkan penetapan isu tersebut, maka strategi pengembangan Desa Mluweh Kabupaten Semarang yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Strategi untuk meningkatkan *profesionalismemajamen* pengelolaan keuangan desa adalah dengan menggunakan strategi WO (*Weaknesses- Opportunities*) yaitu mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang/kesempatan yang ada, dengan cara sebagai berikut: Meningkatkan profesionalisme pengelolaan keuangan desa. Menempatkan orang-orang yang mengelola keuangan desa sesuai dengan kualifikasi tugas. Terdapat pemisahan tugas diantara bagian operasional, bagian penyimpan, dan bagian akuntansi. Pengeloa keuangan desa yang profesional hendaknya distimulasi dengan pelatihan teknologi. Melengkapi sarana dan prasarana sekretariat desa.
2. Strategi untuk menekan biaya pengelolaan sumber daya ekonomi desa yang tinggi, dengan menggunakan strategi SO (*Strength – Opportunities*), yaitu mengatasi kelemahan dengan kekuatan/ kesempatan yang ada dengan cara sebagai berikut: meningkatkan gotong royong dan musyawarah desa.
3. Strategi untuk meningkatkan ketepatan waktu penyajian laporan keuangan desa Mluwehdengan menggunakan strategi ST (*Strength – Treath*), yaitu mengatasi kelemahan dengan kekuatan/ancaman. Dengan cara sebagai berikut: membenahi dokumentasi transaksi penerimaan/pengeluaran Kas Desa, membenahi sistem pencatatan keuangan desa yang memadai, Menyiapkan prosedur pelaporan keuangan desa sesuai dengan SAP.

## DAFTAR PUSTAKA\

- Amerieska, Siti. 2015. Pengembangan Model Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan dan Aset Desa Berbasis Shariate Enterprise Theory. Syariah Paper Accounting FEB UMS. hal 386-399
- Bryson, V. 1999. Issues of Theory and pholitical practice. [https// www. Journal.uchicago.edu](https://www.Journal.uchicago.edu)
- Halim, Abdul. 2001. Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN
- Nugraheni, P, Subaweh I. 2008. Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan terhadap Kualitas Laporan Keuangan. Jurnal Ekonomi Bisnis. No. 1, Vol. 13, April . hal 48-58
- Roviyantie, Devi. (diakses juli 2018). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah. [https//media.neliti.com](https://media.neliti.com). hal. 1-26



Zeyn, Elvira. 2011. Pengaruh good governance dan standar Akuntansi Pemerintahan terhadap Akuntabilitas Keuangan dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 1. No. 1, April, hal 21-37