

Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja di Desa Jubung Kabupaten Jember

Intan Nadifah^{1*}, Tri Hesti Utaminingtyas², Petrolis Nusa Perdana³
Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

*Corresponding Email: intannadifah_1704519028@mhs.unj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengevaluasi efektivitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa di Desa Jubung, Kabupaten Jember, selama periode 2020–2024 serta merumuskan strategi keberlanjutan. Desain studi kasus digunakan dengan mengombinasikan perhitungan rasio efektivitas dan analisis kualitatif. Data diperoleh dari lima informan kunci, observasi, dan laporan realisasi anggaran. Efektivitas pendapatan berkisar antara 99,70% hingga 100,05% dengan rata-rata 99,86%, sedangkan efektivitas belanja berkisar antara 99,68% hingga 100,00% dengan rata-rata 99,81%. Hasil ini didukung oleh perencanaan partisipatif, pencairan dana secara bertahap berdasarkan progres, penggunaan Sistem Keuangan Desa secara konsisten, administrasi kas yang ketat, serta pengawasan oleh berbagai pihak. Analisis SWOT menempatkan Desa Jubung pada Kuadran I, yang mengindikasikan penerapan strategi agresif. Tindakan prioritas meliputi pengalihan belanja untuk pemberdayaan masyarakat yang produktif, penguatan pendapatan asli desa dan badan usaha milik desa, peningkatan kapasitas kelembagaan dan komunikasi publik, serta pengembangan manajemen risiko fiskal dan operasional yang formal.

Kata kunci: efektivitas anggaran, tata kelola keuangan, analisis SWOT, anggaran desa, pemerintah desa

Abstract

This study evaluates the effectiveness of Village Revenue and Expenditure Budget management in Jubung Village, Jember Regency, during 2020-2024 and formulates sustainability strategies. A case-study design combined effectiveness-ratio calculations with qualitative analysis. Data were obtained from five key informants, observations, and budget realization reports. Revenue effectiveness ranged from 99.70% to 100.05%, averaging 99.86%, while expenditure effectiveness ranged from 99.68% to 100.00%, averaging 99.81%. These results were supported by participatory planning, phased disbursement based on progress, consistent use of the Village Financial System, strict cash administration, and multi-party monitoring. SWOT analysis placed Jubung Village in Quadrant I, indicating an aggressive strategy. Priority actions include shifting expenditure toward productive community empowerment, strengthening village-source revenue and village-owned enterprises, improving institutional capacity and public communication, and developing formal fiscal and operational risk management.

Keywords: budget effectiveness, financial governance, SWOT analysis, village budget, village government

PENDAHULUAN

Desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan prakarsa lokal, hak asal-usul, dan hak tradisional. Kewenangan tersebut menempatkan pemerintah desa sebagai entitas publik yang bertanggung jawab menyusun prioritas pembangunan, mengelola sumber daya, serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah di atasnya. Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, kapasitas fiskal desa meningkat melalui Dana Desa dan berbagai skema transfer. Peningkatan sumber daya tersebut memperluas ruang pembangunan, tetapi sekaligus meningkatkan risiko ketidaktepatan alokasi, keterlambatan administrasi, lemahnya transparansi, dan rendahnya partisipasi apabila tata kelola tidak dirancang secara memadai.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa) merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah desa yang memuat pendapatan, belanja, dan pembiayaan. APB Desa berfungsi sebagai instrumen kebijakan, pengendalian, koordinasi, dan akuntabilitas. Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 menetapkan bahwa pengelolaan keuangan desa meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban, dengan asas transparan, akuntabel, partisipatif, tertib, dan disiplin anggaran. Karena itu, efektivitas APB Desa tidak cukup dinilai dari tingginya penyerapan anggaran. Penilaian juga perlu

mempertimbangkan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat, ketertiban proses, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta kualitas pengawasan.

Literatur terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Amelia et al. (2023) menemukan bahwa pengelolaan APB Desa dapat kurang efektif ketika pemahaman penganggaran, pemantauan, evaluasi, dan partisipasi masyarakat masih rendah. Aprio (2022) mengidentifikasi keterlambatan pencairan dan keterbatasan kemampuan teknologi aparatur sebagai hambatan pencatatan keuangan. Angelina (2024) menemukan kepatuhan prosedural yang cukup baik, tetapi partisipasi dan transparansi publik belum optimal. Harefa et al. (2022), Giroth et al. (2022), Rosmini (2021), Sholihah (2021), Todje (2023), dan Wahyuningsah et al. (2023) juga memperlihatkan bahwa capaian efektivitas antar desa dipengaruhi oleh kapasitas aparatur, karakter sumber pendapatan, situasi darurat, dan disiplin realisasi program. Temuan tersebut menegaskan bahwa angka rasio perlu dibaca bersama dengan proses tata kelola yang menghasilkan angka tersebut.

Sebagian penelitian terdahulu menggunakan rasio keuangan sebagai alat utama, sedangkan penelitian lain menggunakan deskripsi kualitatif terhadap tahapan pengelolaan APB Desa. Pemisahan kedua pendekatan tersebut menyisakan kesenjangan analitis. Rasio efektivitas menjawab seberapa dekat realisasi dengan target, tetapi tidak selalu menjelaskan mekanisme yang memungkinkan target tercapai atau faktor yang mengancam keberlanjutannya. Sebaliknya, deskripsi kualitatif dapat menjelaskan proses dan kendala, tetapi belum tentu memberikan ukuran kuantitatif yang memungkinkan evaluasi konsistensi antartahun. Integrasi pengukuran rasio dengan analisis SWOT diperlukan agar hasil evaluasi tidak berhenti pada klasifikasi efektif atau tidak efektif, tetapi menghasilkan rekomendasi strategis.

Desa Jubung, Kecamatan Sukorambi, Kabupaten Jember, dipilih sebagai kasus karena berstatus desa mandiri dan menunjukkan realisasi APB Desa yang sangat dekat dengan target selama periode 2020-2024. Di balik capaian tersebut terdapat dinamika yang relevan untuk ditelaah, yaitu keterbatasan kapasitas fiskal dibandingkan kebutuhan pembangunan, kompetisi usulan antarwilayah dalam musyawarah, ketergantungan yang tinggi pada dana transfer, kebutuhan perubahan prioritas saat terjadi kondisi mendesak, serta belum optimalnya penggunaan website dan media sosial untuk publikasi informasi anggaran. Pada saat yang sama, pemerintah desa menerapkan musyawarah berjenjang, penggunaan Sistem Keuangan Desa (SisKeuDes), pencairan bertahap, dan pemantauan multipihak.

Kebaruan penelitian terletak pada penggabungan data Laporan Realisasi APB Desa selama lima tahun dengan hasil wawancara lima kelompok pemangku kepentingan, kemudian memetakan faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT. Pendekatan ini tidak hanya mengukur efektivitas dari sisi pencapaian target anggaran, tetapi juga menjelaskan faktor tata kelola yang menopang capaian tersebut dan menyusun strategi untuk menjaga keberlanjutannya. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat efektivitas pengelolaan APB Desa Jubung tahun 2020-2024, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan pemerintah desa untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas pengelolaan APB Desa pada periode berikutnya.

LANDASAN TEORI

Pengelolaan Keuangan Desa

Pengelolaan keuangan desa adalah keseluruhan rangkaian kegiatan yang menghubungkan keputusan pembangunan dengan penggunaan sumber daya publik. Berdasarkan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018, tahap perencanaan mencakup penyusunan penerimaan dan pengeluaran yang dituangkan dalam APB Desa berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah Desa. Tahap pelaksanaan mencakup penerimaan dan pengeluaran melalui rekening kas desa serta realisasi kegiatan berdasarkan dokumen pelaksanaan anggaran. Penatausahaan dilakukan oleh kaur

keuangan melalui pencatatan transaksi dan pengelolaan bukti. Pelaporan merupakan penyampaian perkembangan pelaksanaan APB Desa, sedangkan pertanggungjawaban merupakan penyampaian hasil akhir pelaksanaan anggaran kepada pemerintah daerah, BPD, dan masyarakat.

Kelima tahap tersebut membentuk satu sistem. Kualitas perencanaan memengaruhi keterlaksanaan program; ketertiban pelaksanaan menentukan validitas transaksi; penatausahaan menjamin tersedianya jejak audit; pelaporan menyediakan informasi bagi pengawasan; dan pertanggungjawaban menghubungkan penggunaan anggaran dengan hasil yang diterima masyarakat. Mardiasmo (2018) menekankan bahwa akuntabilitas sektor publik menuntut kesesuaian antara mandat, penggunaan sumber daya, dan pencapaian tujuan. Dalam konteks desa, prinsip tersebut diwujudkan melalui partisipasi dalam Musyawarah Dusun dan Musyawarah Desa, penggunaan dokumen RPJM Desa dan RKP Desa, serta keterbukaan informasi anggaran.

SisKeuDes memperkuat standardisasi pencatatan dan pelaporan, tetapi efektivitasnya tetap bergantung pada kompetensi aparatur, disiplin penggunaan, kesinambungan pembaruan sistem, dan mekanisme cadangan apabila terjadi gangguan. Digitalisasi tidak otomatis identik dengan transparansi publik karena akses institusi pengawas berbeda dengan akses masyarakat. Informasi yang ditujukan kepada warga perlu disajikan dalam format yang ringkas, mutakhir, mudah dipahami, dan tersedia melalui media yang dapat dijangkau.

Efektivitas APB Desa

Efektivitas menggambarkan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditentukan. Dalam evaluasi anggaran, efektivitas dapat diukur melalui perbandingan realisasi dengan target. Kepmendagri Nomor 690.900-327 Tahun 1996 mengklasifikasikan rasio lebih dari 100% sebagai sangat efektif, 90%-100% sebagai efektif, 80%-90% sebagai cukup efektif, 60%-80% sebagai kurang efektif, dan kurang dari 60% sebagai tidak efektif. Rumus yang digunakan adalah realisasi anggaran dibagi target anggaran kemudian dikalikan 100%. Rasio ini relevan untuk menilai kemampuan pemerintah desa merealisasikan pendapatan dan menjalankan belanja sesuai rencana.

Rasio yang mendekati 100% perlu ditafsirkan secara hati-hati. Untuk pendapatan, nilai di atas target dapat menunjukkan penerimaan tambahan atau penetapan target yang konservatif. Untuk belanja, nilai yang sangat tinggi dapat menandakan ketepatan pelaksanaan, tetapi juga perlu diuji terhadap kualitas output, kepatuhan, dan risiko pengeluaran yang berorientasi pada penyerapan semata. Karena itu, indikator kuantitatif perlu dilengkapi indikator substantif seperti ketepatan sasaran, sosialisasi program, pemahaman tujuan, dan pemantauan program sebagaimana dikemukakan Aldino (2018).

Penelitian ini memaknai efektivitas sebagai kombinasi antara pencapaian target keuangan dan kualitas proses tata kelola. Capaian rasio yang tinggi dinilai kuat apabila didukung oleh perencanaan partisipatif, pencairan berbasis progres, pencatatan yang tertib, pelaporan tepat waktu, evaluasi berkala, dan manfaat program yang dapat diidentifikasi. Dengan definisi operasional tersebut, analisis tidak berhenti pada angka, tetapi menguji konsistensi antara data keuangan dan keterangan pemangku kepentingan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT memetakan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Kekuatan merupakan kapasitas organisasi yang mendukung pencapaian tujuan, sedangkan kelemahan merupakan keterbatasan yang mengurangi kemampuan organisasi. Peluang adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja, sementara ancaman adalah kondisi eksternal yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

Rangkuti (2017) mengelompokkan kombinasi faktor tersebut menjadi strategi SO, ST, WO, dan WT.

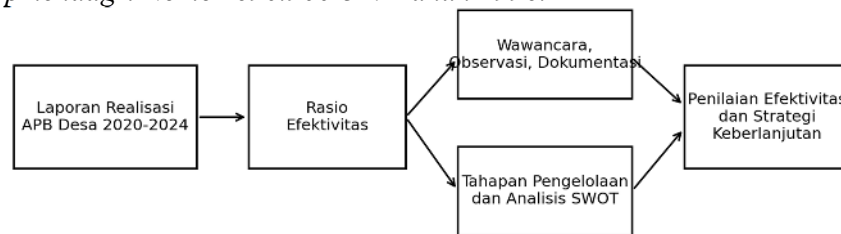
Strategi SO menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dan sesuai bagi organisasi dengan posisi internal-eksternal yang kuat. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk mengurangi dampak ancaman. Strategi WO memanfaatkan peluang untuk memperbaiki kelemahan, sedangkan strategi WT bersifat defensif untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dalam pengelolaan APB Desa, analisis SWOT dapat menghubungkan data realisasi dengan kapasitas aparatur, mekanisme musyawarah, struktur pendapatan, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan kebutuhan masyarakat.

Penggunaan SWOT dalam penelitian ini bersifat analitis, bukan sekadar inventarisasi. Setiap faktor diturunkan dari triangulasi dokumen, wawancara, dan observasi, kemudian dinilai berdasarkan keterkaitannya dengan efektivitas APB Desa. Posisi strategis Desa Jubung ditentukan dengan membandingkan dominasi kekuatan terhadap kelemahan dan peluang terhadap ancaman. Hasil pemetaan digunakan untuk memilih strategi prioritas yang paling realistis dan dapat dilaksanakan.

Tabel 1. Kriteria Rasio Efektivitas

Kriteria	Skala (%)
Sangat efektif	>100
Efektif	90-100
Cukup efektif	80-<90
Kurang efektif	60-<80
Tidak efektif	<60

Sumber: Kepmendagri Nomor 690.900-327 Tahun 1996.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2026.

Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE

Penelitian dilaksanakan di Desa Jubung, Kecamatan Sukorambi, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Pengumpulan data dimulai pada Oktober 2025 dan dilanjutkan melalui komunikasi tatap muka maupun media daring ketika diperlukan. Penelitian menggunakan desain studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang dilengkapi perhitungan rasio efektivitas. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu entitas desa dan menelaah secara mendalam hubungan antara hasil realisasi anggaran, mekanisme tata kelola, serta faktor strategis yang memengaruhi keberlanjutan efektivitas.

Data primer diperoleh dari wawancara semiterstruktur terhadap lima informan yang dipilih secara purposif karena terlibat langsung atau menerima dampak pengelolaan APB Desa, yaitu kepala desa, sekretaris desa, kaur keuangan, perwakilan Badan Permusyawaratan Desa, dan anggota masyarakat. Topik wawancara mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, faktor pendukung, kendala, peluang pengembangan, dan ancaman. Data sekunder berupa Laporan Realisasi APB Desa tahun 2020-2024, dokumen perencanaan dan pertanggungjawaban, serta peraturan yang mengatur pengelolaan keuangan desa.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara menggunakan pedoman pertanyaan namun memberi ruang pengembangan untuk memperoleh penjelasan yang lebih mendalam. Observasi dilakukan terhadap praktik administrasi, media publikasi, dan konteks pelaksanaan kegiatan. Dokumentasi digunakan untuk memeriksa konsistensi antara target, realisasi, tahapan anggaran, dan keterangan informan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan antar informan, serta triangulasi teknik dengan membandingkan dokumen, wawancara, dan observasi. Transferability dijaga melalui uraian konteks yang rinci, dependability melalui audit proses penelitian dan konsultasi pembimbing, serta confirmability melalui penelusuran setiap kesimpulan kepada data pendukung.

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menghitung rasio efektivitas pendapatan dan belanja untuk setiap tahun. Rasio dihitung dengan membagi realisasi dengan target dan mengalikannya dengan 100%. Hasilnya diklasifikasikan berdasarkan Kepmendagri Nomor 690.900-327 Tahun 1996. Analisis kualitatif mengikuti tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagaimana Miles et al. (2018). Data wawancara dikodekan berdasarkan lima tahap pengelolaan keuangan desa dan kategori SWOT. Selanjutnya, hasil kuantitatif dan kualitatif diintegrasikan untuk menilai apakah capaian rasio didukung oleh proses tata kelola yang memadai dan untuk merumuskan strategi SO, ST, WO, serta WT.

Tabel 2. Informan Penelitian

No.	Informan	Fokus Informasi
1	Kepala Desa	Strategi, perencanaan, pelaksanaan, transparansi, evaluasi, dan risiko.
2	Sekretaris Desa	Dokumen perencanaan, koordinasi perangkat, pengarsipan, dan pelaporan.
3	Kaur Keuangan	Pencairan, penatausahaan, SisKeuDes, realisasi, dan perubahan anggaran.
4	BPD	Partisipasi, pengawasan, kesesuaian program, transparansi, dan evaluasi.
5	Masyarakat	Keterlibatan musyawarah, akses informasi, manfaat, dan harapan program.

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Jubung mengelola APB Desa dengan struktur pendapatan yang didominasi dana transfer, disertai Pendapatan Asli Desa (PADes) dan pendapatan lain-lain. Selama 2020-2024, total target pendapatan berada pada kisaran Rp1,75 miliar-Rp2,23 miliar. Tahun 2021 menjadi tahun dengan target tertinggi, sedangkan pada 2024 PADes mencapai Rp168.260.000 dan Dana Desa melampaui Rp1 miliar. Pada sisi belanja, realisasi mengikuti prioritas tahunan dan perubahan kebutuhan, termasuk penanganan pandemi, pembangunan infrastruktur, penyelenggaraan pemerintahan, pemberdayaan masyarakat, serta kondisi darurat. SiLPA berada pada level rendah; pada 2024 tercatat Rp2.999.452,81.

Informan penelitian terdiri atas unsur eksekutif desa, pengelola administrasi dan keuangan, lembaga pengawasan, serta masyarakat. Komposisi tersebut memungkinkan penilaian dari sisi pengambil keputusan, pelaksana, pengawas, dan penerima manfaat. Hasil wawancara memperlihatkan konsistensi informasi pada aspek mekanisme musyawarah, pencairan bertahap, penggunaan SisKeuDes, evaluasi berkala, dan manfaat program, tetapi juga mengungkap keterbatasan kapasitas anggaran, potensi ketegangan kepentingan, serta kebutuhan memperluas publikasi.

Tabel 3. Rasio Efektivitas Pendapatan APB Desa Jubung Tahun 2020-2024

Tahun	Target (Rp juta)	Realisasi (Rp juta)	Rasio	Kriteria
2020	1.747,97	1.748,93	100,05%	Sangat efektif
2021	2.233,63	2.226,91	99,70%	Efektif
2022	1.909,87	1.907,39	99,87%	Efektif
2023	1.890,79	1.887,95	99,85%	Efektif
2024	1.961,93	1.959,06	99,85%	Efektif

Sumber: Laporan Realisasi APB Desa Jubung 2020-2024, diolah penulis 2026.

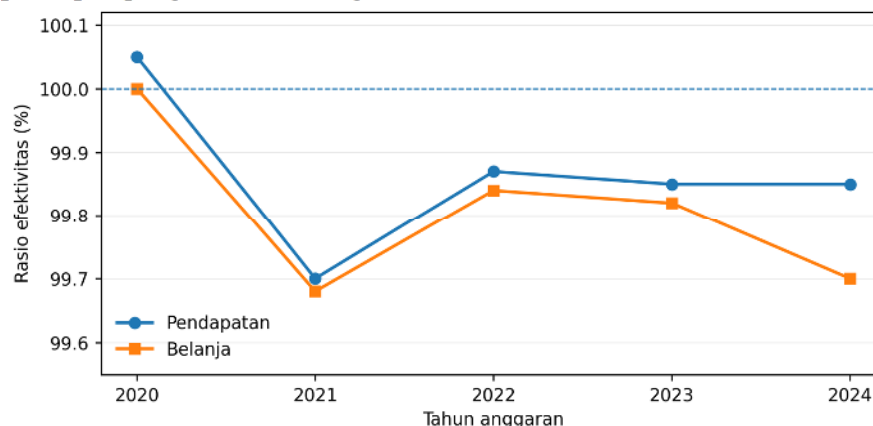
Tabel 4. Rasio Efektivitas Belanja APB Desa Jubung Tahun 2020-2024

Tahun	Target (Rp juta)	Realisasi (Rp juta)	Rasio	Kriteria
2020	1.557,97	1.557,97	100,00%	Efektif
2021	2.233,63	2.226,47	99,68%	Efektif
2022	1.909,87	1.906,77	99,84%	Efektif
2023	1.890,79	1.887,46	99,82%	Efektif
2024	1.961,93	1.956,06	99,70%	Efektif

Sumber: Laporan Realisasi APB Desa Jubung 2020-2024, diolah penulis 2026.

Tabel 3 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan selalu sangat dekat dengan target. Selisih terbesar terjadi pada 2021, tetapi rasio tetap berada dalam kategori efektif. Pada 2020, realisasi sedikit melampaui target karena adanya pendapatan lain-lain, sehingga rasio termasuk sangat efektif. Pola 2022-2024 memperlihatkan stabilitas di atas 99,8% dan mengindikasikan ketepatan penetapan target berdasarkan pagu serta kemampuan administrasi penerimaan yang konsisten.

Tabel 4 memperlihatkan bahwa belanja direalisasikan secara konsisten sesuai rencana. Rasio terendah sebesar 99,68% pada 2021 masih jauh di atas batas kategori efektif. Selisih yang sangat kecil antara target dan realisasi berkaitan dengan pencairan bertahap, verifikasi progres, serta disiplin penggunaan kas. Interpretasi tersebut selanjutnya diuji melalui hasil wawancara pada setiap tahapan pengelolaan keuangan desa.



Sumber: Laporan Realisasi APB Desa Jubung 2020-2024, diolah penulis 2026.

Gambar 2. Perkembangan Rasio Efektivitas Pendapatan dan Belanja

Perencanaan

Perencanaan APB Desa dimulai melalui penjaringan aspirasi pada tingkat dusun, dilanjutkan Musyawarah Desa, penetapan skala prioritas, dan penyusunan RKP Desa. Usulan dibatasi oleh RPJM Desa dan dinilai berdasarkan urgensi, wilayah, manfaat sosial-ekonomi, serta kapasitas anggaran. Unsur RT/RW, tokoh masyarakat, perempuan, pemuda, dan kader

posyandu dilibatkan. BPD berperan sebagai penyelenggara musyawarah dan pihak yang menyepakati rancangan bersama pemerintah desa.

Mekanisme tersebut menunjukkan partisipasi yang relatif inklusif, tetapi tidak menghilangkan konflik alokasi. Anggaran yang tersedia tidak sebanding dengan seluruh kebutuhan sehingga sebagian kegiatan harus dilaksanakan bertahap. Kompetisi usulan antarwilayah dapat menimbulkan ketegangan. Pemerintah desa mengelola kondisi tersebut melalui skoring prioritas dan pembatasan usulan pada dokumen perencanaan jangka menengah. Efektivitas perencanaan karena itu berasal dari kemampuan memilih program yang realistis, bukan dari kemampuan memenuhi seluruh usulan pada tahun yang sama.

Pelaksanaan

Pelaksanaan dilakukan melalui pembagian tugas berdasarkan fungsi kaur dan kasi, penyusunan dokumen pelaksanaan, serta pencairan bertahap. Pengajuan pencairan berikutnya mensyaratkan laporan progres tahap sebelumnya dan rekomendasi pihak kecamatan. Mekanisme ini menghubungkan arus kas dengan bukti kemajuan kegiatan dan mengurangi risiko dana tersedia tanpa aktivitas yang dapat diverifikasi.

Selama periode penelitian tidak ditemukan kegiatan yang gagal dilaksanakan. Perubahan program tetap dimungkinkan ketika terjadi kebutuhan mendesak atau kerusakan infrastruktur, tetapi perubahan harus ditempuh melalui Musyawarah Desa Khusus dan perubahan APB Desa. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas tidak identik dengan kekakuan rencana. Kemampuan mengubah prioritas melalui prosedur yang sah justru menjadi bagian dari kapasitas adaptasi manajerial.

Penatausahaan

Penatausahaan terintegrasi dalam SisKuDDes yang telah digunakan secara konsisten dan diperbarui setiap tahun. Sistem tersebut mencatat anggaran dan realisasi, menghasilkan dokumen laporan, serta mendukung pemeriksaan oleh lembaga berwenang. Arsip digital dilengkapi dokumen cetak sehingga jejak administrasi tersedia untuk kebutuhan audit dan pertanggungjawaban.

Pengelolaan kas menerapkan disiplin waktu yang ketat. Dana yang telah ditarik tidak boleh dibiarkan tanpa kegiatan lebih dari sepuluh hari; pelanggaran dapat memicu pengembalian dana dan sanksi. Informan menyatakan bahwa kondisi tersebut tidak terjadi selama periode penelitian. Kepatuhan ini berkaitan dengan rendahnya SiLPA, meskipun rendahnya SiLPA tetap harus dibaca bersama dengan ketercapaian output dan kepatuhan prosedural agar tidak berubah menjadi dorongan menghabiskan anggaran.

Pelaporan

Pelaporan dilakukan secara digital dan berkala melalui SisKuDDes, disertai dokumen cetak untuk pemeriksaan. Pemerintah desa menyampaikan informasi kepada masyarakat melalui papan pengumuman, banner, website, dan media sosial. Institusi pengawas memperoleh akses sesuai kewenangannya, sedangkan masyarakat memperoleh ringkasan informasi publik. Pemisahan tersebut penting karena transparansi publik tidak semata ditentukan oleh keberadaan sistem, tetapi oleh kelengkapan dan kemudahan informasi yang benar-benar dapat diakses warga.

Wawancara dengan masyarakat mengonfirmasi keberadaan publikasi melalui banner dan Instagram. Namun, pemanfaatan website dan media sosial dinilai belum optimal. Pembaruan yang tidak rutin atau informasi yang terlalu ringkas dapat mengurangi fungsi pelaporan horizontal. Dengan demikian, kualitas pelaporan formal sudah kuat, sementara komunikasi

publik masih memiliki ruang perbaikan melalui standar konten, kalender publikasi, dan penyajian data yang lebih mudah dipahami.

Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban dilakukan melalui penyusunan laporan akhir tahun dan pemantauan berkala. Kepala desa menyatakan bahwa monitoring dan evaluasi berlangsung tiga kali dalam setahun dengan melibatkan kecamatan, inspektorat, kejaksaan, satuan kerja teknis, dan BPD. Pengawasan multipihak meningkatkan kemungkinan penyimpangan terdeteksi lebih awal dan mendorong konsistensi pelaksanaan dengan dokumen RKP Desa.

BPD menilai sebagian besar kebutuhan infrastruktur telah diselesaikan dan merekomendasikan pergeseran fokus menuju pemberdayaan masyarakat serta UMKM. Masyarakat mengakui manfaat program, tetapi berharap anggaran semakin tepat sasaran untuk BUMDes, kesehatan, pendidikan, dan penanganan stunting. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pertanggungjawaban tidak berhenti pada penyampaian laporan; evaluasi juga menjadi titik awal perubahan orientasi kebijakan dari output fisik menuju manfaat ekonomi dan sosial.

Analisis Efektivitas dan Interpretasi Temuan

Rasio efektivitas pendapatan selama 2020-2024 berada pada rentang 99,70%-100,05% dengan rata-rata 99,86%. Tahun 2020 mencapai 100,05% dan termasuk sangat efektif karena terdapat pendapatan lain-lain yang terealisasi melampaui target. Tahun 2021 menjadi nilai terendah, yaitu 99,70%, antara lain karena bantuan keuangan kabupaten tidak terealisasi penuh. Pada 2022-2024, rasio stabil pada 99,85%-99,87%. Stabilitas tersebut menunjukkan penetapan target yang dekat dengan kapasitas realisasi dan kemampuan pemerintah desa mengadministrasikan penerimaan secara konsisten.

Rasio efektivitas belanja berada pada rentang 99,68%-100,00% dengan rata-rata 99,81%. Belanja 2020 terealisasi tepat 100%, sedangkan tahun berikutnya tetap di atas 99,68%. Tingginya penyerapan berkorelasi dengan pencairan bertahap berbasis progres, pembagian tugas yang jelas, penggunaan SisKeuDes, dan batas waktu penggunaan kas. Namun, angka tersebut tidak dapat ditafsirkan secara tunggal sebagai keberhasilan. Validitas substantifnya diperkuat oleh tidak adanya kegiatan yang gagal, rendahnya SiLPA, adanya bukti manfaat program, dan pengawasan berkala.

Capaian hampir sempurna bukan hasil dari lingkungan yang bebas hambatan. Pemerintah desa menghadapi keterbatasan dana, kompetisi prioritas antarwilayah, perubahan regulasi, dan kemungkinan kebutuhan darurat. Efektivitas muncul dari kemampuan mengelola kompromi dan perubahan secara prosedural. Musyawarah berjenjang menyediakan legitimasi, scoring prioritas mengurangi subjektivitas, dan Musyawarah Desa Khusus menyediakan mekanisme koreksi ketika keadaan berubah. Dengan demikian, efektivitas Desa Jubung dapat dipahami sebagai kapabilitas adaptif yang tetap mempertahankan ketertiban administratif.

Temuan ini berbeda dari Amelia et al. (2023) yang menyoroti lemahnya pemahaman penganggaran, pemantauan, dan partisipasi, serta Rosmini (2021) yang menemukan pengelolaan belum efektif. Desa Jubung menunjukkan bahwa konsistensi dapat dicapai ketika perencanaan partisipatif dipadukan dengan kepemimpinan berpengalaman, sistem administrasi digital, dan kontrol multipihak. Temuan ini sejalan dengan Harefa et al. (2022) dan Devi dan Purnamawati (2025) yang menekankan pentingnya kepatuhan proses, serta mendukung argumen Miar et al. (2025) bahwa pengelolaan APB Desa perlu dikaitkan dengan manfaat pembangunan dan kesejahteraan.

Tabel 5. Pemetaan SWOT Pengelolaan APB Desa Jubung

Dimensi	Internal	Eksternal
Positif	Kekuatan: kepemimpinan berpengalaman; MusDus-MusDes berbasis RPJM Desa; koordinasi sesuai tugas; SisKeuDes; pencairan bertahap; disiplin kas; pengawasan BPD dan lembaga supra desa; masyarakat kritis.	Peluang: pergeseran fokus dari infrastruktur ke pemberdayaan; kenaikan PADes; pengembangan BUMDes dan aset; kerja sama perguruan tinggi; digitalisasi; program ketahanan pangan dan stunting.
Negatif	Kelemahan: kapasitas fiskal terbatas; modal BUMDes kecil; kompetisi usulan; ketergantungan transfer; ketergantungan pada satu platform; publikasi daring belum optimal.	Ancaman: potensi penurunan Dana Desa; kebutuhan darurat; perubahan regulasi; sanksi keterlambatan; gangguan sistem; kesenjangan ekspektasi masyarakat dan kapasitas anggaran.

Sumber: Hasil wawancara dan Laporan Realisasi APB Desa Jubung, diolah penulis 2026.

Analisis SWOT dan Strategi Keberlanjutan

Dari sisi SWOT, kekuatan utama mencakup kepemimpinan yang berpengalaman, musyawarah partisipatif, koordinasi berdasarkan tugas, penatausahaan SisKeuDes, disiplin kas, pengawasan BPD dan lembaga supra desa, serta masyarakat yang kritis. Kelemahan utama adalah keterbatasan kapasitas fiskal, modal BUMDes yang belum memadai, potensi konflik kepentingan antarwilayah, ketergantungan tinggi pada transfer, ketergantungan operasional pada satu platform, dan publikasi daring yang belum optimal. Kombinasi tersebut menunjukkan fondasi internal yang kuat tetapi belum sepenuhnya mandiri secara fiskal.

Peluang strategis berasal dari penyelesaian infrastruktur yang telah mencapai sekitar 80%, tren peningkatan PADes, potensi pengembangan aset dan BUMDes, kerja sama dengan perguruan tinggi, digitalisasi informasi, serta dukungan program nasional ketahanan pangan dan penanganan stunting. Ancaman meliputi potensi penurunan Dana Desa, kebutuhan darurat yang menggeser prioritas, perubahan regulasi dan kode rekening, risiko keterlambatan administrasi, gangguan sistem, serta kesenjangan antara kapasitas anggaran dan ekspektasi masyarakat. Karena kekuatan dan peluang lebih dominan, posisi Desa Jubung berada pada Kuadran I dengan strategi SO sebagai prioritas.

Strategi SO diarahkan pada transformasi orientasi belanja dari pembangunan fisik menuju investasi produktif berbasis potensi lokal. Program yang relevan meliputi penguatan sentra UMKM, budidaya perikanan air tawar, ketahanan pangan, mitigasi stunting, dan peningkatan kapasitas usaha warga. Pergeseran ini perlu dilakukan secara bertahap dengan indikator outcome yang jelas agar perubahan orientasi tidak sekadar memindahkan pos belanja. Pemerintah desa perlu menetapkan ukuran seperti pertumbuhan omzet usaha, jumlah penerima manfaat berkelanjutan, penyerapan tenaga kerja, peningkatan akses pangan bergizi, dan kontribusi unit usaha terhadap PADes.

Penguatan PADes merupakan strategi penting untuk mengurangi ketergantungan pada transfer. Pemerintah desa dapat meninjau nilai sewa tanah kas secara berkala, meningkatkan tata kelola aset, mengembangkan unit usaha BUMDes yang memiliki pasar nyata, dan membangun kemitraan dengan perguruan tinggi atau sektor swasta. Diversifikasi pendapatan harus tetap memperhatikan kelayakan usaha, risiko, dan akuntabilitas. Peningkatan modal tanpa model bisnis yang teruji dapat meningkatkan eksposur kerugian, sehingga setiap penyertaan modal perlu disertai studi kelayakan, target kinerja, pelaporan periodik, dan evaluasi manfaat publik.

Strategi WO mencakup peningkatan kompetensi aparatur dan perbaikan mekanisme musyawarah. Pelatihan tidak hanya berfokus pada operasional SisKeuDes, tetapi juga perencanaan berbasis data, manajemen risiko, evaluasi outcome, komunikasi publik, dan pengelolaan aset. Untuk mengurangi ketegangan antarwilayah, sistem skoring dapat dikembangkan dengan indikator terbuka seperti tingkat kemiskinan, jumlah penerima manfaat, urgensi layanan dasar, tingkat kerusakan, dan kontribusi terhadap tujuan RPJM Desa. Publikasi kriteria sebelum musyawarah akan memperkuat persepsi keadilan.

Strategi ST dan WT diperlukan sebagai pengaman. Pemerintah desa perlu menyusun skenario anggaran dasar, moderat, dan konservatif untuk menghadapi fluktuasi transfer; membentuk cadangan yang proporsional sesuai aturan; menyediakan prosedur pencadangan data dan rencana kontinuitas apabila SisKeuDes terganggu; serta memperkuat kalender kepatuhan untuk mencegah keterlambatan laporan. Komunikasi publik perlu menjelaskan keterbatasan fiskal dan alasan penundaan program agar ekspektasi warga dikelola secara transparan. Dengan demikian, strategi keberlanjutan menggabungkan pertumbuhan ekonomi lokal, kemandirian pendapatan, penguatan kelembagaan, dan pengendalian risiko.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas anggaran publik merupakan hasil interaksi antara ketepatan target, kemampuan administratif, partisipasi, dan adaptasi terhadap lingkungan. Secara praktis, model Desa Jubung dapat menjadi rujukan bagi desa lain, terutama pada penggunaan perencanaan partisipatif, pencairan berbasis progres, penatausahaan digital, dan pemantauan multipihak. Replikasi tetap harus memperhatikan perbedaan kapasitas fiskal, karakter masyarakat, kualitas aparatur, dan infrastruktur digital.

Tabel 6. Alternatif Strategi Keberlanjutan Efektivitas APB Desa

Strategi	Arah Kebijakan
SO (prioritas)	Mengalihkan belanja secara bertahap ke UMKM, perikanan, ketahanan pangan, dan mitigasi stunting; mendokumentasikan praktik baik; meningkatkan PADes dan kinerja BUMDes.
ST	Menggunakan pengalaman aparatur untuk mengantisipasi perubahan regulasi; memprioritaskan layanan esensial; menjaga ketepatan laporan dan progres pencairan.
WO	Mengoptimalkan website dan media sosial; meningkatkan kompetensi aparatur; menerapkan skoring musyawarah yang objektif; mengembangkan kemitraan pelatihan.
WT	Menyusun skenario anggaran konservatif; membangun cadangan dan manajemen risiko; menyediakan pencadangan data; memperkuat pengawasan BPD dan komunikasi keterbatasan fiskal.

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026.

SIMPULAN

Pengelolaan APB Desa Jubung tahun 2020-2024 menunjukkan tingkat efektivitas yang sangat tinggi dan konsisten. Rasio efektivitas pendapatan berada pada 99,70%-100,05% dengan rata-rata 99,86%, sedangkan rasio belanja berada pada 99,68%-100,00% dengan rata-rata 99,81%. Capaian tersebut didukung oleh perencanaan melalui MusDus-MusDes berbasis RPJM Desa, pencairan bertahap berdasarkan progres, penatausahaan melalui SisKeuDes, disiplin pengelolaan kas, pelaporan tepat waktu, dan evaluasi multipihak. Efektivitas tidak hanya tercermin pada penyerapan, tetapi juga pada keterlaksanaan program, rendahnya SiLPA, dan manfaat yang diakui pemangku kepentingan.

Analisis SWOT menempatkan Desa Jubung pada Kuadran I. Kekuatan internal berupa tata kelola partisipatif, pengalaman aparatur, disiplin administrasi, dan pengawasan aktif dapat

digunakan untuk memanfaatkan peluang pergeseran fokus menuju pemberdayaan ekonomi, peningkatan PADes, kerja sama pihak ketiga, serta program ketahanan pangan. Kelemahan berupa keterbatasan fiskal, ketergantungan transfer, potensi konflik usulan, dan publikasi daring yang belum optimal perlu ditangani bersamaan dengan ancaman penurunan Dana Desa, perubahan regulasi, kebutuhan darurat, dan tingginya ekspektasi masyarakat.

Pemerintah Desa Jubung disarankan memprioritaskan strategi SO dengan mengembangkan UMKM, perikanan, ketahanan pangan, dan BUMDes berbasis studi kelayakan; mengoptimalkan aset dan PADes; memperkuat kapasitas aparatur serta sistem skoring musyawarah; dan membangun kerangka manajemen risiko yang mencakup skenario anggaran, cadangan, pencadangan data, kalender kepatuhan, serta komunikasi publik. Penelitian selanjutnya perlu membandingkan beberapa desa mandiri dan mengukur outcome APB Desa terhadap kesejahteraan masyarakat agar evaluasi tidak hanya berfokus pada realisasi keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldino, A. P. (2018). Efektivitas pelaksanaan program bantuan sosial pada masyarakat di Kota Palu: Studi tentang Kelompok Usaha Bersama. Katalogis, 6.
- Amelia, P. S., Alghani, I. B., & Nuwun, P. (2023). Analisis efektivitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa) Desa Purwosari, Kabupaten Magetan tahun 2019-2022. Jurnal Mutiara Ilmu.
- Angelina, D. (2024). Analisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan APB Desa di Desa Rama Indra Kecamatan Seputih Raman Kabupaten Lampung Tengah [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Metro].
- Aprio, R. M. (2022). Analisis pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa) di Desa Gobah Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau].
- Devi, L. W. N., & Purnamawati, I. G. A. (2025). Analisis efektivitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa pada Pemerintah Desa Selat Kecamatan Sukasada. JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi).
- Giroth, I. G., Kasenda, V., & Pangemanan, F. N. (2022). Efektivitas pemanfaatan Dana Desa tahun 2020 di Desa Maluku Kecamatan Amurang Timur Kabupaten Minahasa Selatan. Tata Kelola, 1, 1-13.
- Harefa, N. B., Zebua, S., & Bawamenewi, A. (2022). Analisis efektivitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa. Warta Dharmawangsa, 16(4), 1002-1009. <https://doi.org/10.46576/wdw.v16i4.2450>
- Jauza, D. (2024). Analisis pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa berdasarkan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018: Studi kasus pada Desa Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap [Skripsi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung].
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 Tahun 1996 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan Daerah.
- Kholis, Fridiyanto, & Taridi. (2022). Metode penelitian kualitatif. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Lubis, A., & Hafni, N. (2017). Analisis rasio keuangan untuk mengukur kinerja keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Labuhan Batu tahun anggaran 2011-2013. KITABAH, 1.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi sektor publik. Andi.
- Marpaung, R. S. (2024). Analisis pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa di Desa Gaya Jaya Kecamatan Lawe Sigala-Gala [Skripsi, Universitas HKBP Nommensen].

- Miar, M., Hafid, A., & Hasni, H. (2025). Analisis pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat ditinjau dari perspektif akuntansi. *IKRAITH-EKONOMIKA*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). Analisis data kualitatif: Sumber metode (Edisi 4). SAGE.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Purnamasari, H., & Ramdani, R. (2019). Manajemen pemerintahan dalam pembangunan desa di Desa Lemahabang Kecamatan Lemahabang Kabupaten Karawang. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 3(1), 1-1.
- Rangkuti, F. (2017). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis. Gramedia Pustaka Utama.
- Rosmini, R. (2021). Analisis efektivitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa pada Desa Plampang Kecamatan Plampang Kabupaten Sumbawa [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Mataram].
- Sholihah, N. (2021). Analisis efektivitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa di tengah pandemi: Studi kasus Desa Sumberagung [Skripsi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang].
- Sugiyono. (2020). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi (mixed methods). Alfabeta.
- Tamsil, N. A., Khanifah, L. N., Ulandari, S. E., Marito, B. P., & Ilmu, P. I. (2025). Efektivitas pengelolaan APB Desa dalam pembangunan infrastruktur Desa Nambo Ilir tahun 2022-2024. *Triwikrama*.
- Todje, M. Z. (2023). Analisis efektivitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa pada Desa Tonusu Kecamatan Pamona Puselemba Kabupaten Poso [Disertasi doktoral, Universitas Sintang Maroso].
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Wahyuningsah, K. T., Amin, M., & Hidayati, I. (2023). Analisis pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa pada masa pandemi COVID-19: Studi kasus di Desa Kemiri Kecamatan Puspo Kabupaten Pasuruan. *e_Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*.
- Yani, P. (2020). Analisis rasio keuangan untuk mengukur kinerja keuangan Pemerintah Desa Tanjung tahun 2018-2019 [Skripsi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau].