

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Desa Lawa-Lawa**

Desa Lawa-Lawa merupakan salah satu desa yang masuk diwilayah Kecamatan Hiliserangkai Kabupaten Nias Sumatra Utara. Desa Lawa-Lawa didirikan pada tahun 1922 dengan 6 dusun. Lalu pada Tahun 2011 dilakukan pemekaran desa yang awalnya 6 dusun, menjadi 2 dusun untuk desa lawa-lawa. Secara topografi Desa Lawa-Lawa termasuk dalam kategori daerah dataran tinggi dengan ketinggian 165 meter dari permukaan air laut. Jumlah penduduk di desa lawa-lawa mencapai  $\pm$  396 jiwa. Budaya atau kultur yang ada di masyarakat desa lawa-lawa masih sangat kental, apalagi yang berhubungan dengan agama lain. Hal ini dapat dipahami dikarenakan mayoritas agama yang dianut oleh masyarakat desa lawa-lawa adalah agama kristen, budaya yang berbasis kearifan lokal oleh sebagian masyarakat desa lawa-lawa masih terus dijaga dan masih dilaksanakan. Desa lawa-lawa memiliki relief daerah dataran, merupakan salah satu desa yang tiang peyangga ekonominya berada pada sektor pertanian melihat kondisi seperti ini maka jenis tanaman yang produktif untuk dikembangkan yaitu karet, pinang, pisang, coklat dan tanaman hortikultura.

Sejak adanya dana desa tahun 2015, desa lawa-lawa bisa membangun desa secara berkesinambungan, secara garis besar semua kebutuhan masyarakat yang bersifat infrastruktur bisa dikatakan mulai terpenuhi, meskipun ada beberapa kegiatan yang belum dilaksanakan itupun dikarenakan bukan menjadi kewenangan desa akan tetapi menjadi bagian kewenangan pemerintah kabupaten.

##### **4.1.2 Visi dan Misi**

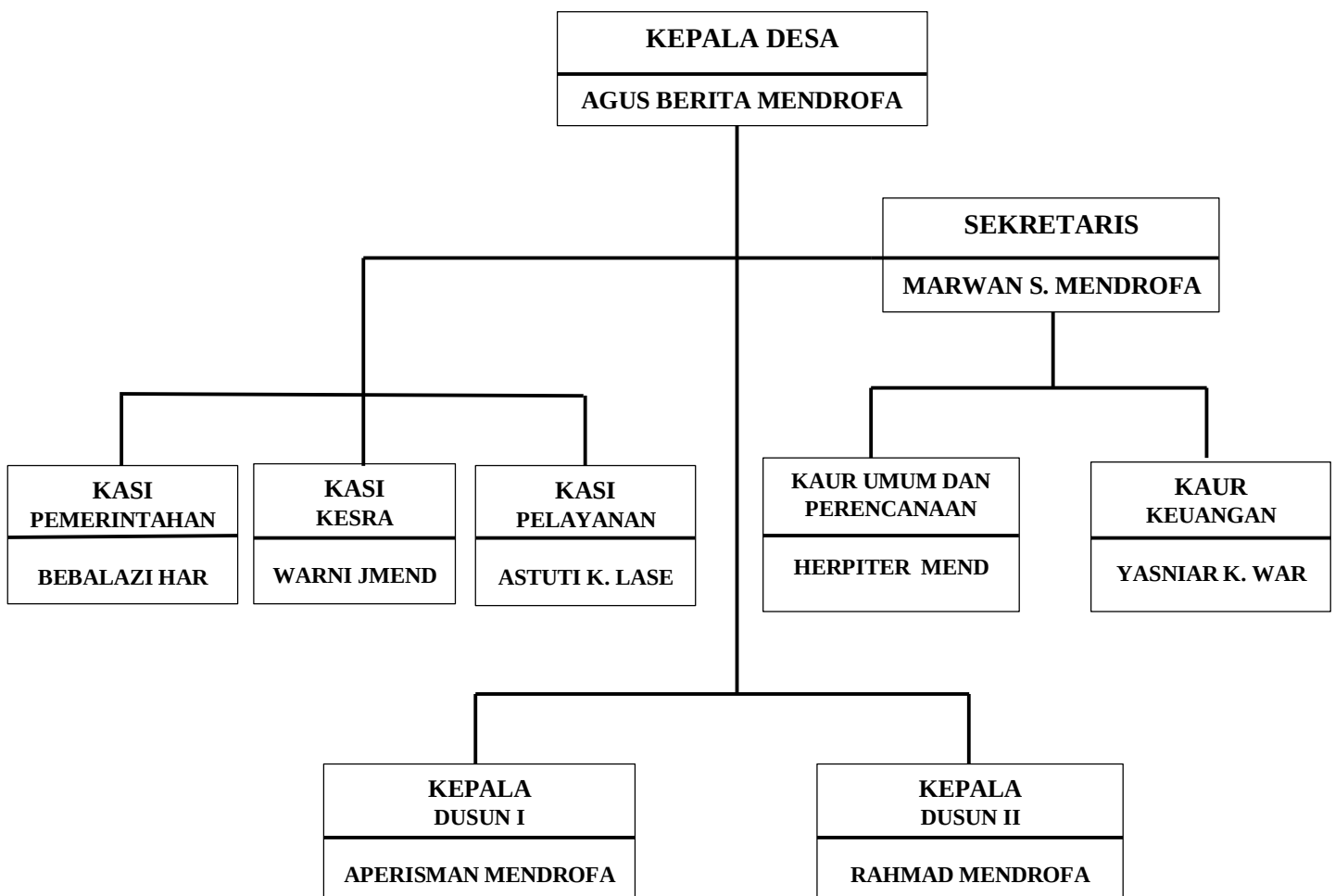
###### **1. Visi**

Terwujudnya pelayanan publik yang transparan dan akuntabilitas serta terwujudnya tata kelola pemerintahan yang bersih dan jujur menuju Desa Lawa-Lawa Maju.

## 2. Misi

- Melayani masyarakat dengan penuh kasih dan ikhlas tanpa membedakan.
- Mengedepankan keputusan musyawarah dengan bijaksana dari pada keputusan sepihak
- Mengedepankan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau keluarga
- Mengontrol/Mengarahkan dan meningkatkan kinerja pemerintah desa secara professional yang sesuai aturan
- Menciptkan rasa kepedulian dan gotong royong serta kerjasama yang baik dari berbagai unsur dan lembaga
- Melanjutkan kegiatan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat secara adil.

### 4.1.3 Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Lawa-Lawa



*Gambar 4 1 Struktur Organisasi Desa Lawa-Lawa*

## 4.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan suatu karya tulis ilmiah yang berisi informasi atau penjelasan yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian di lapangan. Penjelasan atau informasi ini didapat melalui wawancara mendalam secara langsung dengan informan, observasi, dan dokumentasi yang sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Objek penelitian yang digunakan adalah Pemerintahan Desa Lawa-Lawa, dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan fungsi manajemen dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana desa di desa lawa-law, mengetahui apa saja kontribusi penerapan fungsi-fungsi manajemen terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana desa, serta untuk mengetahui apa saja kendala yang dihadapi dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen serta mengkaji solusi yang diterapkan dalam pengelolaan dana desa di desa lawa-law.

Berdasarkan teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang dilakukan oleh peneliti dengan tujuan penelitian, maka peneliti melaksanakan tahapan tersebut dengan menggunakan draf wawancara sehingga didapatkan data dari informan yaitu terdiri dari 6 orang pemerintah desa dan 1 orang tokoh masyarakat.

### 4.2.1 Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal yang sangat penting dalam pengelolaan Dana Desa karena menentukan arah kebijakan pembangunan dan penggunaan anggaran desa dalam satu tahun anggaran. Dalam konteks fungsi manajemen, perencanaan adalah fondasi utama yang menjadi penentu keberhasilan fungsi-fungsi lainnya, seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Seperti yang disampaikan oleh George R. Terry, perencanaan merupakan proses penentuan tujuan serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya secara sistematis dan terstruktur. Dalam ruang lingkup pemerintahan desa, perencanaan tidak hanya menyangkut aspek administratif, tetapi juga mencerminkan

partisipasi masyarakat, transparansi kebijakan, serta pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien.

Dalam wawancara yang peneliti lakukan di desa lawa-lawe, perencanaan dana desa secara formal telah dilakukan melalui forum musyawarah desa (Musdes). Musyawarah ini melibatkan perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat, dan unsur masyarakat lainnya. Namun, partisipasi masyarakat secara luas dalam proses ini masih terbatas. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Kepala Desa Lawe-lawe Agus Berita Mendrofa S.E, pada hari Jumat, 8 Agustus 2025 pukul 10:00 WIB, dimana beliau mengatakan bahwa,

*"Kami selalu mulai dari Musdes. Semua kegiatan harus masuk dalam RKPDDes dan APBDes. Tapi memang, partisipasi masyarakat belum maksimal",* ungkapnya.

Pernyataan ini mempertegas bahwa prosedural, pemerintahan desa telah mengikuti mekanisme perencanaan sesuai regulasi yang berlaku, yaitu melalui tahapan RPJMDes, RKPDDes, dan APBDes. Namun dari sisi substansi, proses perencanaan belum sepenuhnya melibatkan masyarakat secara aktif dan menyeluruh. Hal ini juga sesuai dengan yang disampaikan oleh tokoh masyarakat Malati Mendrofa dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada hari Sabtu, 9 Agustus 2025 pukul 11:00 WIB, dimana beliau mengatakan bahwa;

*"Musyawarah memang dilakukan, tetapi tidak semua masyarakat hadir atau terlibat. Biasanya hanya tokoh masyarakat dan perangkat desa saja yang aktif".*

Dari kutipan tersebut tampak bahwa forum musyawarah belum benar-benar menjadi ruang partisipatif yang inklusif. Masyarakat umum cenderung pasif, baik karena kurangnya informasi maupun minimnya motivasi atau kesadaran untuk terlibat dalam proses perencanaan desa.

Disamping kurangnya partisipasi masyarakat dalam forum musyawarah, permasalahan lainnya yang turut memengaruhi kualitas perencanaan adalah keterbatasan sumber daya, terutama dari sisi anggaran. Dalam praktiknya, proses perencanaan sering kali harus berhadapan dengan realitas fiskal desa

yang tidak sebanding dengan banyaknya usulan kegiatan dari masyarakat. Hal ini menyebabkan terjadinya seleksi prioritas yang pada akhirnya tidak dapat mengakomodasi seluruh aspirasi yang telah disampaikan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Marwan S. Putra Mendrofa selaku sekretaris desa Lawa-lawe dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada hari Jumat, 8 Agustus 2025 pukul 11:00 WIB, dimana beliau mengatakan bahwa;

*“kami menyusun dokumen berdasarkan hasil Musdes, lalu dirumuskan bersama tim penyusun. Tapi kadang-kadang hasil usulan dari masyarakat tidak semuanya bisa ditampung karena dana yang terbatas atau tidak tercukupi dengan beberapa usulan yang disampaikan oleh masyarakat”.*

Pernyataan ini mengindikasikan adanya keterbatasan anggaran yang menyebabkan tidak semua aspirasi masyarakat dapat direalisasikan dalam dokumen perencanaan. Keterbatasan ini pada akhirnya menyebabkan sebagian masyarakat merasa aspirasi tidak diakomodasi.

Selain masalah partisipasi dan keterbatasan anggaran, perencanaan juga menghadapi kendala kapasitas aparatur desa. Hal ini diungkapkan oleh PLD ( pendamping local desa) Melianus Mendrofa dalam proses wawancara yang peneliti lakukan pada hari Sabtu, 9 Agustus 2025 pukul 13:00 WIB, beliau mengatakan;

*“sebagian aparat desa masih belum sepenuhnya paham bagaimana menyusun perencanaan yang baik. Masih banyak yang mengandalkan PLD atau pihak luar”.*

Hal ini menunjukkan pentingnya peningkatan kapasitas SDM aparatur desa, terutama dalam hal teknik penyusunan RKPDDes dan pengidentifikasi kebutuhan prioritas masyarakat secara tepat.

Selain keterbatasan anggaran, kapasitas SDM dan partisipasi yang rendah, dinamika internal dalam proses perencanaan juga memperlihatkan adanya ketimpangan dalam pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, keputusan perencanaan tidak sepenuhnya dibentuk oleh mekanisme yang demokratis atau berdasarkan kebutuhan kolektif masyarakat. Terdapat

indikasi bahwa dominasi aktor-aktor tertentu, khususnya yang memiliki posisi struktural atau pengaruh sosial, lebih menentukan arah dan isi perencanaan dibandingkan dengan aspirasi masyarakat luas. Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Bebalazi Harefa, sebagai kepala seksi pemerintahan pada hari Jumat, 8 Agustus 2025 pukul 14:00 WIB, beliau menyampaikan bahwa;

*“dalam penyusunan rencana kegiatan dana desa, kami biasanya membahasnya secara internal terlebih dulu, lalu dibawa ke forum musyawarah. Tapi usulan masyarakat kadang hanya formalitas saja, karena akhirnya ditentukan oleh yang aktif di forum”.*

Pernyataan ini memperlihatkan adanya kecenderungan dominasi elite desa dalam perencanaan, dimana keputusan lebih banyak ditentukan oleh aktor yang memiliki posisi formal atau pengaruh sosial, bukan berdasarkan usulan murni dari akar rumput.

Kondisi ini diperkuat oleh hasil observasi peneliti selama Musyawarah Desa di desa lawa-lawa. Dalam forum tersebut, diskusi cenderung didominasi oleh perangkat desa dan tokoh masyarakat tertentu, sementara masyarakat umum lebih banyak menjadi pendengar. Minimnya fasilitas partisipatif membuat masyarakat kurang terdorong untuk menyampaikan ide atau aspirasi secara aktif.

Dari sisi dokumen, peneliti juga meninjau RKPDes dan APBDes tahun 2022 hingga 2024. Secara administratif, perencanaan telah lengkap dan sesuai format. Namun, ketika dikonfirmasi dengan kebutuhan aktual masyarakat (melalui wawancara), ditemukan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan kebutuhan riil masyarakat. Contohnya, pembangunan WC umum di tahun 2023 dianggap tidak terlalu oleh sebagian warga, dibandingkan dengan kebutuhan jalan desa yang rusak parah. Malati Mendrofa kembali menambahkan dalam wawancara;

*“banyak kegiatan yang didanai tidak sesuai kebutuhan kami. Padahal jalan rusak sudah lama, tapi yang dibangun malah WC dan pos jaga”.*

Fenomena ini memperlihatkan adanya *gap* antara rencana pembangunan dan kebutuhan lapangan. Hal ini dapat berdampak negatif pada efektivitas program serta menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah desa.

Perlu juga dicatat bahwa perencanaan di desa lawa-lawa belum sepenuhnya berbasis data. Tidak ditemukan dokumen pemetaan sosial atau survei kebutuhan masyarakat secara sistematis sebagai dasar perencanaan. Hal ini mengakibatkan penyusunan program cenderung didasarkan pada persepsi sepihak, bukan analisis kebutuhan berdasarkan bukti. Selain itu, PLD Yani juga menyampaikan;

*“kadang belum ada baseline data yang kuat. Jadi usulan hanya berdasarkan kebiasaan tahun sebelumnya atau tekanan dari kelompok tertentu”.*

Untuk meningkatkan kualitas perencanaan, diperlukan penguatan kapasitas aparatur desa dalam menyusun rencana berbasis data, serta fasilitas Musyawarah Desa yang benar-benar partisipatif.

Pemerintah desa juga perlu menggunakan berbagai strategi agar partisipasi masyarakat meningkat, misalnya dengan pendekatan *door-to-door* sebelum Musdes, sosialisasi lebih luas, serta membuka kanal pengaduan dan usulan secara daring maupun luring.

Dari seluruh temuan diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan Dana Desa lawa-lawa telah memenuhi aspek formalitas, tetapi masih kurang dalam aspek partisipasi, keterpaduan data, dan keadilan aspirasi. Ini menjadi tantangan utama dalam memastikan efektivitas dan efisiensi Dana Desa yang berkelanjutan.

#### **4.2.2 Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berperan penting dalam memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Fungsi ini mencakup pembagian tugas, penetapan wewenang, dan koordinasi antar bagian agar semua pihak yang terlibat dapat bekerja secara efektif. Berdasarkan hasil penelitian di Desa Lawa-Lawa, struktur organisasi pengelola Dana Desa sebenarnya telah

ditetapkan secara formal dan jelas. Pembagian tugas telah diatur sesuai jabatan, seperti Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kaur Keuangan, Kepala Seksi, Ketua BPD, hingga Tim Pelaksana Kegiatan (TPK). Namun, dalam praktiknya, koordinasi dan kejelasan pelaksanaan tugas di lapangan masih menemui hambatan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada sekretaris desa Lawa-lawa Marwan S. Putra Mendrofa pada hari Jumat 8 Agustus 2025 pukul 11:00 wib, beliau mengatakan bahwa;

*“tugas kami sudah jelas, tapi sering kali ada tumpang tindih. Kadang komunikasi antara seksi belum maksimal, apalagi kalau jadwal kerja padat”.*

Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara struktur dan dokumen tugas sudah didefinisikan, pelaksanaan di lapangan masih rentan mengalami tumpang tindih pekerjaan. Faktor penyebabnya antara lain koordinasi yang kurang rutin, belum adanya mekanisme *briefing* harian atau mingguan, serta belum tersedianya SOP yang mengatur secara rinci proses koordinasi antar seksi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Bebalazi Mendrofa, sebagai kepala seksi pemerintahan desa lawa-lawa pada hari Jumat 8 Agustus 2025 pukul 14:00 wib, dimana beliau menyampaikan;

*“pembagian tugas sudah ada, tapi sering ada yang bingung siapa yang kerjakan apa. Ini yang kadang membuat pekerjaan jadi lambat”.*

Pernyataan ini mempertegas bahwa meskipun struktur pengorganisasian sudah ada, masih terdapat permasalahan teknis dalam implementasinya. Ketidakjelasan pembagian kerja ini kadang menimbulkan kebingungan di antara perangkat desa dan TPK, sehingga mempengaruhi ketepatan waktu penyelesaian kegiatan.

Selain persoalan koordinasi dan pembagian tugas, kualitas pengorganisasian juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan teknis aparatur desa dalam menjalankan peran masing-masing. Pemahaman terhadap detail teknis pekerjaan menjadi faktor penting agar setiap program dapat terlaksana sesuai rencana tanpa hambatan yang berarti. Dalam hal ini, hasil wawancara dengan Pendamping Lokal Desa, Melianus Mendrofa pada hari

sabtu, 9 Agustus 2025 pukul 13:00 WIB, memberikan penilaiannya dengan menyatakan bahwa;

*“sebenarnya mereka sudah tahu tugas pokoknya, tapi belum semua paham detail teknis di lapangan. Kadang pekerjaan harus diulang karena miskomunikasi”.*

Keterangan ini menunjukkan bahwa masalah pengorganisasian tidak hanya terkait kejelasan tugas, tetapi juga kemampuan teknis personel dalam melaksanakan peran mereka. Kurangnya pelatihan atau *refreshment training* menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya miskomunikasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, menemukan bahwa koordinasi antar perangkat desa sering hanya dilakukan saat ada rapat besar atau menjelang batas waktu kegiatan. Padahal, fungsi pengorganisasian akan berjalan lebih baik jika dilengkapi dengan mekanisme koordinasi rutin yang terjadwal, misalnya pertemuan mingguan antar seksi untuk melaporkan perkembangan pekerjaan masing-masing. Hal senada disampaikan oleh Ketua BPD desa lawa-lawa, Salemo Mendrofa dalam wawancara pada hari Sabtu, 9 Agustus 2025 pukul 9:00 wib, yang mengungkapkan bahwa;

*“kami biasanya diundang kalau ada rapat penting, tapi koordinasi harian jarang. Kalau ada masalah di lapangan, biasanya langsung ke kepala desa, tidak lewa BPD”.*

Kondisi ini menunjukkan bahwa koordinasi lintas lembaga di tingkat desa juga belum optimal. BPD, yang seharusnya menjadi mitra pengawasan dan representasi masyarakat, belum dilibatkan secara intens dalam proses kerja sehari-hari.

Selain masalah koordinasi, pembagian wewenang dalam pengorganisasian juga perlu diperjelas. Misalnya, dalam pelaksanaan proyek fisik, masih sering ditemukan kebingungan mengenai siapa yang bertanggung jawab penuh jika terjadi kendala teknis. Hal ini diperparah dengan belum adanya dokumen tugas lapangan (*job description*) yang diperbarui setiap tahun sesuai kebutuhan program. Kepala desa lawa-lawa Agus Berita Mendrofa S.E, menambahkan;

*“Kalau ada pekerjaan besar seperti pembangunan fisik, biasanya kita bentuk panitia, tapi kadang tidak semua anggota panitia aktif. Ada yang sibuk dengan pekerjaan lain.”*

Hal ini memperlihatkan bahwa selain koordinasi formal, dibutuhkan juga sistem monitoring internal untuk memastikan semua anggota tim yang telah ditugaskan benar-benar menjalankan perannya.

Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian dalam pengelolaan Dana Desa di Desa Lawa-Lawa secara formal sudah terbentuk dan memiliki struktur yang jelas. Namun, dari sisi pelaksanaan, masih perlu perbaikan dalam hal koordinasi, kejelasan tanggung jawab teknis, penyusunan SOP yang rinci, dan peningkatan kapasitas SDM agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan yang berpotensi menghambat pencapaian target.

#### **4.2.3 Pelaksanaan**

Tahap pelaksanaan merupakan proses konkret dari seluruh rencana yang telah dituangkan dalam dokumen RKPDes dan APBDes. Di Desa Lawa-Lawa, pelaksanaan program Dana Desa secara umum berjalan sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Namun, dari hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa efektivitas dan efisiensi pelaksanaan belum sepenuhnya tercapai. Beberapa kegiatan memang selesai tepat waktu, tetapi kualitas dan relevansinya terhadap kebutuhan masyarakat masih perlu ditingkatkan.

Dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada PLD Melianus Mendrofa pada hari sabtu, 9 Agustus 2025 pukul 13:00 WIB, mengungkapkan bahwa seluruh kegiatan yang telah direncanakan memang dikerjakan, tetapi kadang tidak sesuai dengan ekspektasi masyarakat. Ia mencontohkan bahwa;

*“misalnya pembangunan WC umum, masyarakat merasa belum terlalu prioritas dibanding perbaikan jalan.”*

Pernyataan ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prioritas pembangunan yang ditetapkan pemerintah desa dengan kebutuhan riil masyarakat. Walaupun kegiatan sudah masuk dalam rencana, penerima

manfaat merasa bahwa dampaknya tidak signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan.

Kaur keuangan desa, Yasniar K. Waruwu, juga menyampaikan dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada hari Sabtu, 9 Agustus 2025 pukul 14:00 WIB bahwa pencairan dan penggunaan Dana Desa telah dilakukan sesuai rencana. Namun, menurutnya;

*“efisiensinya masih belum maksimal karena kadang ada pekerjaan yang biayanya besar tapi dampaknya kecil.”*

Hal ini memperlihatkan bahwa meskipun tidak ada penyimpangan anggaran secara administratif, masih terdapat kegiatan yang kurang seimbang antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diterima masyarakat. Salah satu contohnya adalah pembangunan fisik yang membutuhkan anggaran besar tetapi hanya digunakan oleh sebagian kecil warga.

Kepala Seksi Pemerintahan, Bebalazi Mendrofa, memberikan pandangan bahwa tingkat partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan masih rendah. Menurutnya;

*“ada masyarakat yang mau terlibat, tapi tidak banyak. Kadang pekerjaan lebih banyak diserahkan ke tukang atau pihak ketiga.”*

Kondisi ini menunjukkan bahwa pelibatan tenaga kerja lokal belum optimal, padahal jika masyarakat dilibatkan, biaya dapat dihemat dan rasa memiliki terhadap hasil pembangunan akan meningkat.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, pelaksanaan kegiatan fisik seperti pembuatan WC umum, pembuatan parit, dan pembangunan terata (talud) telah sesuai dengan rencana anggaran dan laporan realisasi. Namun, tingkat pemanfaatannya belum maksimal. Misalnya, WC umum yang baru dibangun jarang digunakan karena lokasinya kurang strategis.

Tokoh masyarakat, Malati Mendrofa, juga mengungkapkan bahwa manfaat program tidak dirasakan secara merata. Ia menuturkan,

*“ada yang bermanfaat, ada juga yang kurang. Kalau jalan atau parit itu memang terasa manfaatnya. Tapi untuk WC umum, jarang dipakai.”*

*Hal* ini menunjukkan bahwa tidak semua program yang dilaksanakan memberikan manfaat yang merata bagi seluruh warga. Ada program yang manfaatnya dirasakan langsung, tetapi ada juga yang hanya dirasakan sebagian kecil masyarakat.

Pelaksanaan kegiatan non-fisik seperti pembagian Bantuan Langsung Tunai (BLT) umumnya berjalan lancar dan tepat waktu. Sekretaris Desa lawa-lawa, Marwan S. Putra Mendrofa, menegaskan bahwa;

*“secara administrasi berjalan sesuai prosedur, tapi kendala teknis di lapangan kadang membuat pekerjaan mundur dari target.”*

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa faktor teknis seperti cuaca, keterlambatan bahan, atau koordinasi antar pihak sering menjadi hambatan yang membuat pelaksanaan mundur, meskipun secara administratif semua sudah sesuai aturan.

Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa dalam beberapa kegiatan, pelaporan realisasi fisik dan keuangan dilakukan bersamaan di akhir periode, bukan secara berkala. Hal ini membuat proses monitoring dan evaluasi menjadi kurang efektif karena masalah baru terdeteksi di tahap akhir, bukan saat pelaksanaan masih berlangsung.

Berdasarkan keseluruhan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program Dana Desa di Desa Lawa-Lawa sudah memenuhi ketentuan formal dan berjalan sesuai jadwal, namun masih terdapat kekurangan dalam penentuan prioritas kegiatan, pelibatan masyarakat, dan efisiensi penggunaan anggaran. Perbaikan di tahap ini memerlukan penyesuaian antara rencana dan kebutuhan nyata, optimalisasi tenaga lokal, serta penguatan sistem monitoring di tengah pelaksanaan kegiatan, bukan hanya di akhir periode.

#### **4.2.4 Pengawasan**

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan seluruh program dan kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai tujuan, prosedur, dan ketentuan yang berlaku. Di Desa

Lawa-Lawa, pengawasan terhadap pengelolaan Dana Desa secara formal dilakukan oleh Kepala Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan Pendamping Lokal Desa (PLD). Meskipun secara prosedural pengawasan telah berjalan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan masih lebih menitikberatkan pada aspek administratif seperti pencocokan laporan keuangan, dan belum menyentuh pengawasan menyeluruh terhadap kualitas dan dampak pelaksanaan program.

Ketua BPD desa Lawa-law, Salemo Mendrofa menyampaikan dalam wawancara yang dilakukan peneliti pada hari Sabtu, 9 Agustus 2025 pukul 9:00 WIB bahwa pihaknya melakukan pengawasan secara berkala, namun lebih menitikberatkan pada pelaporan keuangan. Ia menjelaskan;

*“kami melakukan pengawasan secara berkala, tapi memang lebih ke pelaporan keuangan. Pengawasan lapangan masih kurang, karena keterbatasan waktu dan tenaga.”*

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa pengawasan yang dilakukan lebih banyak bersifat *desk review* dokumen dibandingkan *field monitoring*. Akibatnya, potensi permasalahan di lapangan mungkin tidak terdeteksi secara dini karena tidak adanya mekanisme inspeksi rutin yang sistematis.

Pendamping Lokal Desa (PLD) Melianus Mendrofa juga memberikan pandangannya mengenai peran pendampingan terhadap pemerintah desa. Ia menyatakan bahwa;

*“saya hanya bisa mendampingi. Kalau ada kekurangan, saya sampaikan, tapi tetap yang menindaklanjuti adalah pihak desa.”*

Hal ini menegaskan bahwa peran PLD lebih pada aspek fasilitasi dan pendampingan teknis, bukan sebagai pengawas langsung. PLD hanya dapat memberikan masukan, sementara keputusan dan tindak lanjut sepenuhnya berada di tangan pemerintah desa.

Sekretaris Desa Lawa-law, Marwan S. Putra Mendrofa, menjelaskan bahwa koordinasi dalam pengawasan memang ada, tetapi fokusnya sering diarahkan pada akhir kegiatan. Ia mengungkapkan,

*“koordinasi ada, tapi memang untuk pengawasan lapangan kadang kami fokus ke akhir kegiatan. Jadi kalau ada masalah di tengah jalan, kadang baru ketahuan saat evaluasi akhir.”*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengawasan di tengah pelaksanaan belum berjalan optimal. Monitoring yang dilakukan lebih banyak bersifat pasca-kegiatan sehingga fungsi pencegahan belum sepenuhnya tercapai.

Kepala Seksi Pemerintahan Desa Lawa-lawe, Bebalazi Harefa, menuturkan bahwa proses pengawasan selama ini lebih banyak mengandalkan laporan dari pelaksana kegiatan. Ia mengatakan,

*“kami mengandalkan laporan dari pelaksana kegiatan. Kalau mereka bilang sudah sesuai, kami terima. Tapi kami memang jarang melakukan pengecekan langsung ke lapangan.”*

Hal ini memperlihatkan bahwa sebagian besar pengawasan dilakukan berdasarkan laporan tertulis, bukan hasil observasi langsung, sehingga rawan menimbulkan kesenjangan informasi antara laporan dan kondisi riil di lapangan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa laporan realisasi fisik dan keuangan umumnya lengkap dan sesuai format, namun tidak selalu mencerminkan kondisi sebenarnya. Misalnya, pada salah satu kegiatan fisik yang dilaporkan 100% selesai, di lapangan ternyata masih ada bagian yang belum rampung sepenuhnya.

Tokoh masyarakat, Malati Mendrofa, juga memberikan pandangannya terkait peran masyarakat dalam pengawasan. Ia mengungkapkan,

*“kami jarang diminta ikut mengawasi. Kalau ada masalah, kami hanya bisa lapor ke BPD atau Kepala Desa.”*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengawasan partisipatif oleh masyarakat belum terfasilitasi dengan baik, padahal pelibatan warga dapat membantu mendeteksi masalah lebih cepat. Kaur Keuangan Desa, Yasniar K. Waruwu, menambahkan bahwa;

*“pengawasan administrasi rutin dilakukan, apalagi soal laporan keuangan. Tapi untuk pengawasan kualitas pekerjaan fisik, itu masih kurang.”*

Dengan kata lain, aspek akuntabilitas administrasi sudah cukup terjaga, namun kualitas hasil pekerjaan di lapangan masih kurang terpantau.

Berdasarkan seluruh temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan pengelolaan Dana Desa di Desa Lawa-Lawa secara prosedural telah berjalan, tetapi belum menyentuh aspek substansi secara mendalam. Pengawasan yang ada masih berfokus pada laporan tertulis dan aspek keuangan, sementara pengawasan lapangan dan kualitas hasil kerja masih lemah. Ke depan, diperlukan mekanisme monitoring langsung yang rutin, pelibatan masyarakat dalam pengawasan, dan peningkatan kapasitas tim pengawas desa agar mampu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan program.

#### **4.2.5 Kendala dan Solusi**

Berdasarkan hasil penelitian di Desa Lawa-Lawa, penerapan empat fungsi manajemen dalam pengelolaan Dana Desa dihadapkan pada beberapa tantangan yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Kendala-kendala ini bersumber dari faktor internal, seperti keterbatasan kapasitas SDM aparatur desa, hingga faktor eksternal, seperti rendahnya partisipasi masyarakat dan terbatasnya pengawasan partisipatif. Meskipun demikian, pemerintah desa telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut.

##### **1. Rendahnya Partisipasi Masyarakat**

Salah satu kendala yang paling dominan adalah minimnya keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan hingga pengawasan. Hal ini terlihat dari rendahnya kehadiran warga dalam Musyawarah Desa (Musdes) dan minimnya keterlibatan mereka dalam kegiatan fisik. Tokoh masyarakat, Malati Mendrofa, mengungkapkan bahwa *“kami jarang diminta ikut mengawasi. Kalau ada masalah, kami hanya bisa lapor ke BPD atau Kepala Desa.”* Minimnya pelibatan ini membuat masyarakat

kurang memiliki rasa kepemilikan terhadap program, sehingga tingkat partisipasi cenderung rendah.

## 2. Keterbatasan SDM Aparatur Desa

Kendala berikutnya adalah keterbatasan kapasitas aparatur desa dalam memahami teknis perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. PLD Yani menuturkan bahwa *“sebagian aparat desa masih belum sepenuhnya paham bagaimana menyusun perencanaan yang baik. Masih banyak yang mengandalkan PLD atau pihak luar.”* Keterbatasan ini berdampak pada kualitas dokumen perencanaan dan pengelolaan administrasi yang kadang belum optimal.

## 3. Koordinasi Antar Perangkat Desa Belum Optimal

Koordinasi menjadi tantangan lain yang mempengaruhi kelancaran pelaksanaan program. Sekretaris Desa, Marwan S. Putra Mendrofa, menjelaskan bahwa *“tugas kami sudah jelas, tapi sering kali ada tumpang tindih. Kadang komunikasi antar seksi belum maksimal, apalagi kalau jadwal kerja padat.”* Kondisi ini menyebabkan terjadinya miskomunikasi dan tumpang tindih pekerjaan, yang berdampak pada keterlambatan pelaksanaan kegiatan.

## 4. Kurangnya Sistem Pengawasan Internal

Pengawasan yang dilakukan selama ini masih cenderung administratif dan belum menyentuh substansi pelaksanaan secara menyeluruh. Ketua BPD, Salemo Mendrofa, menyampaikan bahwa *“kami melakukan pengawasan secara berkala, tapi memang lebih ke pelaporan keuangan. Pengawasan lapangan masih kurang.”* Keterbatasan pengawasan lapangan membuat potensi masalah tidak terdeteksi lebih awal.

Menghadapi berbagai kendala tersebut, pemerintah desa bersama pihak terkait telah melakukan sejumlah upaya perbaikan, adapun beberapa solusi yang diterapkan:

## 1. Pelatihan dan Pembinaan Aparatur Desa

Untuk mengatasi keterbatasan kapasitas SDM, dilakukan pelatihan teknis penyusunan perencanaan, administrasi, dan pelaporan keuangan.

Kaur Keuangan Desa, Yasniar K. Waruwu, menyampaikan bahwa *“kami sudah beberapa kali ikut pelatihan dari kecamatan dan pendamping desa. Itu sangat membantu, meski memang perlu berkelanjutan.”*

## 2. Peningkatan Sosialisasi Program kepada Masyarakat

Pemerintah desa meningkatkan sosialisasi program melalui pertemuan warga, pengumuman di balai desa, dan media informasi desa. Tujuannya adalah mendorong kesadaran dan partisipasi warga dalam setiap tahapan pengelolaan Dana Desa.

## 3. Penguatan Sistem Koordinasi Internal

Untuk mengurangi tumpang tindih pekerjaan, desa menerapkan rapat koordinasi mingguan antar perangkat dan tim pelaksana kegiatan. Kepala Seksi Pemerintahan, Bebalazi Mendrofa, mengungkapkan bahwa *“sekarang kami coba buat jadwal koordinasi lebih rutin supaya semua tahu progres masing-masing seksi.”*

## 4. Peningkatan Mekanisme Pengawasan

Pengawasan lapangan mulai diintensifkan dengan melibatkan BPD dan tokoh masyarakat. Hal ini diharapkan dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas.

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa kendala dalam penerapan fungsi manajemen di Desa Lawa-Lawa mencakup aspek partisipasi, kapasitas SDM, koordinasi, dan pengawasan. Meskipun telah ada langkah perbaikan seperti pelatihan, sosialisasi, penguatan koordinasi, dan peningkatan pengawasan, keberhasilan solusi ini sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaannya dan kemauan seluruh pihak untuk berkolaborasi.

## 4.3 Pembahasan

Pembahasan ini disusun untuk menginterpretasikan hasil penelitian mengenai penerapan fungsi manajemen dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan Dana Desa di Desa Lawa-Lawa Kecamatan Hiliserangkai, dengan mengacu pada rumusan masalah penelitian. Analisis ini menghubungkan temuan lapangan dengan teori manajemen yang

digunakan sebagai kerangka berpikir, serta membandingkan dengan hasil penelitian terdahulu.

#### 4.3.1 Penerapan Fungsi Perencanaan dalam Pengelolaan Dana Desa

Berdasarkan hasil penelitian di Desa Lawa-Lawa, fungsi perencanaan telah memenuhi prosedur formal melalui tahapan **RPJMDes**, **RKPDes**, dan **APBDes** yang disusun melalui Musyawarah Desa (Musdes). Musdes ini dihadiri oleh perangkat desa, BPD, tokoh masyarakat, dan unsur masyarakat lainnya. Proses ini secara administratif sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan menunjukkan adanya komitmen untuk menjalankan mekanisme perencanaan secara terstruktur. Hal ini selaras dengan pendapat George R. Terry yang menyatakan bahwa perencanaan adalah proses penetapan tujuan dan penentuan langkah terbaik untuk mencapainya secara sistematis.

Meskipun secara prosedural telah terpenuhi, partisipasi masyarakat dalam Musdes masih terbatas. Wawancara dengan Kepala Desa, Agus Berita Mendrofa, pada 8 Agustus 2025 mengungkapkan bahwa seluruh kegiatan dimulai dari Musdes, tetapi partisipasi warga belum maksimal. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Malati Mendrofa (tokoh masyarakat) yang menyebutkan bahwa biasanya hanya tokoh masyarakat dan perangkat desa yang aktif. Rendahnya partisipasi ini dapat memengaruhi relevansi program terhadap kebutuhan riil masyarakat, sebagaimana juga ditemukan dalam penelitian Wulandari (2020) bahwa minimnya keterlibatan masyarakat berdampak pada rendahnya kesesuaian program desa.

Selain rendahnya partisipasi, perencanaan di Desa Lawa-Lawa dihadapkan pada keterbatasan anggaran. Sekretaris Desa, Marwan S. Putra Mendrofa, menjelaskan bahwa tidak semua usulan masyarakat dapat ditampung karena keterbatasan dana. Akibatnya, beberapa usulan yang dianggap prioritas oleh warga harus tertunda atau dihapus dari rencana tahunan. Kondisi ini sering memunculkan persepsi bahwa aspirasi masyarakat kurang diakomodasi, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan kepercayaan publik.

Kendala berikutnya adalah keterbatasan kapasitas sumber daya manusia aparatur desa. PLD Yani menyampaikan bahwa sebagian aparat desa masih bergantung pada pendamping desa atau pihak luar untuk menyusun perencanaan. Hal ini menunjukkan perlunya pelatihan dan pendampingan yang lebih intensif agar perangkat desa dapat melakukan identifikasi kebutuhan dan menyusun rencana berbasis data secara mandiri. Temuan ini sejalan dengan penelitian Supriyanto (2019) yang menegaskan pentingnya data dan analisis kebutuhan masyarakat untuk meningkatkan kualitas perencanaan.

Permasalahan lainnya adalah adanya kecenderungan dominasi elite desa dalam pengambilan keputusan. Bebalazi Mendrofa (Kasi Pemerintahan) menyatakan bahwa usulan masyarakat kadang hanya formalitas karena keputusan akhir lebih banyak dipengaruhi oleh pihak yang aktif di forum, biasanya tokoh berpengaruh atau perangkat desa senior. Hal ini berpotensi menciptakan bias dalam penentuan prioritas, sehingga program yang direncanakan tidak sepenuhnya mencerminkan aspirasi mayoritas warga.

Observasi peneliti pada pelaksanaan Musdes juga mendukung hal tersebut. Diskusi lebih banyak dikuasai oleh perangkat desa dan tokoh tertentu, sementara masyarakat umum cenderung menjadi pendengar. Minimnya fasilitas partisipatif dan pendekatan yang inklusif membuat warga kurang terdorong untuk mengemukakan pendapat. Akibatnya, usulan yang muncul sering kali terbatas pada perspektif kelompok tertentu saja.

Dari sisi dokumen, RKPDes dan APBDes tahun 2022–2024 memang sudah tersusun lengkap dan sesuai format. Namun, hasil wawancara menunjukkan adanya gap antara dokumen perencanaan dan kebutuhan riil masyarakat. Misalnya, pembangunan WC umum pada tahun 2023 dianggap kurang prioritas oleh sebagian warga dibandingkan dengan perbaikan jalan desa yang rusak. Hal ini menandakan bahwa perencanaan belum sepenuhnya mempertimbangkan urgensi dan dampak program bagi warga.

Selain itu, perencanaan di Desa Lawa-Lawa belum sepenuhnya berbasis data. PLD Yani mengakui bahwa baseline data sering kali tidak tersedia, sehingga perencanaan didasarkan pada kebiasaan tahun sebelumnya atau dorongan kelompok tertentu. Ketiadaan data yang valid ini mengurangi peluang bagi pemerintah desa untuk menyusun program yang benar-benar efektif dan tepat sasaran.

Untuk meningkatkan kualitas perencanaan, beberapa langkah strategis perlu dilakukan, antara lain: memperluas sosialisasi pra-Musdes agar masyarakat memahami pentingnya terlibat, menyediakan kanal aspirasi daring dan luring, mengadakan survei kebutuhan secara berkala, dan memperkuat kapasitas aparatur desa melalui pelatihan teknis penyusunan rencana berbasis data. Dengan demikian, rencana yang dihasilkan akan lebih relevan, efektif, dan berdampak luas bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, penerapan fungsi perencanaan di Desa Lawa-Lawa sudah baik dari sisi formalitas dan kepatuhan prosedur, namun masih lemah dari sisi partisipasi, keterpaduan data, dan keberpihakan terhadap aspirasi mayoritas warga. Pembenahan aspek-aspek tersebut sangat penting untuk memastikan bahwa Dana Desa benar-benar digunakan untuk program prioritas yang membawa manfaat maksimal bagi seluruh lapisan masyarakat.

#### **4.3.2 Penerapan Fungsi Pengorganisasian dalam Pengelolaan Dana Desa**

Berdasarkan hasil penelitian, fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan Dana Desa di Desa Lawa-Lawa telah dibentuk secara formal melalui penetapan struktur organisasi yang jelas. Struktur ini memuat pembagian tugas sesuai dengan jabatan masing-masing perangkat desa, mulai dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Seksi, Kepala Urusan, hingga Tim Pelaksana Kegiatan (TPK). Penetapan tersebut mengikuti ketentuan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang Pengelolaan Keuangan Desa, yang mengatur pembagian peran secara administratif dan teknis.

Meskipun struktur formal sudah ada, pelaksanaan fungsi pengorganisasian di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Temuan wawancara menunjukkan adanya tumpang tindih pekerjaan dan ketidakjelasan penanggung jawab pada beberapa kegiatan. Misalnya, dalam pembangunan infrastruktur desa, terkadang penugasan teknis tidak tercatat secara detail sehingga memicu kebingungan di antara perangkat. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pembagian kerja sudah dituangkan dalam dokumen, implementasinya belum sepenuhnya efektif.

Kondisi ini sejalan dengan teori Terry (2010) yang menyatakan bahwa pengorganisasian meliputi pembagian kerja, penetapan wewenang, dan koordinasi agar tujuan dapat dicapai secara efisien. Dalam konteks Desa Lawa-Lawa, pembagian kerja sudah dilakukan, tetapi koordinasi antarperangkat desa masih kurang optimal. Hasil wawancara dengan Marwan S. P. Mendrofa (Sekretaris Desa) mengungkapkan bahwa walaupun tugas sudah jelas, masih sering terjadi tumpang tindih karena komunikasi antar seksi belum maksimal.

Kelemahan koordinasi ini juga terlihat pada hubungan antara perangkat desa dengan BPD dan Tim Pelaksana Kegiatan. Beberapa kegiatan yang seharusnya dikerjakan bersama sering berjalan secara parsial karena kurangnya rapat koordinasi rutin. Bebalazi Mendrofa (Kasi Pemerintahan) menyampaikan bahwa pembagian tugas sudah ada, namun terkadang perangkat desa kebingungan mengenai siapa yang bertanggung jawab terhadap aspek tertentu, sehingga pekerjaan menjadi lambat. Hasil ini sejalan dengan penelitian **Puspitasari (2021)** yang menemukan bahwa meskipun perangkat desa memahami tugas pokok dan fungsinya, minimnya koordinasi menyebabkan miskomunikasi yang berimbas pada keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Kondisi di Desa Lawa-Lawa juga menunjukkan gejala serupa, terutama karena jadwal koordinasi tidak dijalankan secara konsisten.

Selain koordinasi, belum adanya *Standard Operating Procedure (SOP)* teknis yang rinci menjadi faktor penghambat lain. SOP yang ada lebih bersifat umum, belum mengatur detail alur kerja pada setiap kegiatan.

Tanpa SOP yang jelas, perangkat desa cenderung menggunakan kebiasaan atau pola kerja lama, yang belum tentu sesuai dengan prinsip efisiensi dan akuntabilitas. Padahal, SOP dapat menjadi panduan baku untuk mengurangi potensi tumpang tindih, memperjelas alur tanggung jawab, dan meningkatkan kualitas output. Keterbatasan kapasitas SDM aparatur desa juga berpengaruh terhadap pengorganisasian. Dari hasil wawancara dengan **PLD melianus mendrofa**, terungkap bahwa beberapa perangkat desa belum memahami sepenuhnya teknis pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan standar administrasi dan teknis. Keterbatasan ini membuat peran koordinasi menjadi semakin penting, karena tanpa bimbingan yang jelas, pelaksanaan tugas dapat berjalan tidak sesuai rencana.

Dalam kerangka *capacity building*, studi Ramadhan (2022) merekomendasikan adanya *refreshment training* secara berkala bagi perangkat desa, khususnya terkait manajemen proyek desa dan pengelolaan keuangan. Hal ini juga relevan diterapkan di Desa Lawa-Lawa untuk memperkuat pemahaman perangkat terhadap pembagian peran dan tanggung jawab, sekaligus membangun budaya kerja kolaboratif yang solid. Solusi yang dapat dilakukan meliputi penyusunan SOP teknis yang detail untuk setiap jenis kegiatan Dana Desa, penjadwalan rapat koordinasi rutin minimal satu kali setiap bulan, dan mengadakan pelatihan internal secara berkala. Selain itu, penetapan *job description* yang spesifik untuk setiap perangkat dan anggota TPK perlu dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih. Pendekatan ini juga dapat mempermudah proses evaluasi kinerja di akhir tahun anggaran.

Dengan demikian, fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan Dana Desa di Desa Lawa-Lawa telah memiliki pondasi yang kuat dari sisi struktur formal, namun masih membutuhkan perbaikan pada aspek koordinasi, SOP teknis, dan peningkatan kapasitas SDM. Perbaikan pada ketiga aspek ini akan mendorong terciptanya sistem kerja yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel, sehingga tujuan penggunaan Dana Desa dapat tercapai secara optimal.

#### 4.3.3 Penerapan Fungsi Pelaksanaan dalam Pengelolaan Dana Desa

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan program Dana Desa di Desa Lawa-Lawa secara umum telah mengikuti jadwal yang tertuang dalam RKPDDes dan APBDes. Setiap kegiatan dilaksanakan sesuai prosedur administrasi, mulai dari pencairan dana, pelaksanaan teknis, hingga pelaporan. Namun, meskipun aspek kepatuhan terhadap jadwal dan prosedur relatif baik, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan masih belum optimal. Beberapa kegiatan yang dilaksanakan tidak sepenuhnya mencerminkan prioritas kebutuhan masyarakat, sehingga menimbulkan persepsi bahwa Dana Desa belum digunakan secara maksimal untuk kepentingan bersama. Contoh nyata dari ketidaksesuaian tersebut adalah pembangunan WC umum pada tahun anggaran 2023. Berdasarkan wawancara dengan Melianus mendrofa (Pendamping Lokal Desa), proyek ini memang sesuai rencana, namun sebagian warga menilai bahwa prioritas seharusnya diberikan pada perbaikan jalan desa yang rusak parah. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara output program dan kebutuhan riil masyarakat, yang berpotensi mengurangi tingkat kepuasan warga terhadap kinerja pemerintah desa.

Menurut Stoner & Freeman (1995), fungsi pelaksanaan mencakup proses mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan semua pihak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pelaksanaan tidak hanya diukur dari tercapainya target fisik, tetapi juga dari sejauh mana kegiatan memberikan manfaat yang signifikan bagi penerima manfaat. Dalam konteks Desa Lawa-Lawa, meskipun target fisik tercapai, efektivitas program masih dapat dipertanyakan karena manfaatnya belum sepenuhnya dirasakan oleh masyarakat luas.

Efisiensi juga menjadi tantangan tersendiri. Berdasarkan keterangan Yasniar K. Waruwu (Kaur Keuangan Desa), beberapa kegiatan memiliki biaya yang relatif besar, namun dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat tergolong kecil. Hal ini mengindikasikan bahwa proses seleksi kegiatan dan perencanaan anggaran pada tahap awal belum sepenuhnya mempertimbangkan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*). Padahal,

dalam manajemen publik, prinsip efisiensi menuntut agar setiap rupiah yang dikeluarkan dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya. Permasalahan efektivitas dan efisiensi ini tidak lepas dari rendahnya partisipasi masyarakat dalam tahap pelaksanaan. Sebagaimana dikemukakan oleh **Sari (2021)**, rendahnya keterlibatan warga dalam pelaksanaan mengurangi rasa memiliki terhadap hasil pembangunan, yang pada akhirnya memengaruhi keberlanjutan manfaat program. Temuan ini relevan di Desa Lawa-Lawa, di mana pelibatan tenaga kerja lokal belum optimal. Beberapa proyek pembangunan lebih banyak dikerjakan oleh pihak luar desa, padahal memaksimalkan tenaga kerja lokal dapat menghemat biaya sekaligus meningkatkan dampak ekonomi di tingkat desa.

Dari sisi pengawasan pelaksanaan di lapangan, peran koordinasi antarperangkat desa dan TPK juga perlu diperkuat. Wawancara dengan Bebalazi Harefa mengungkapkan bahwa dalam beberapa kegiatan, koordinasi antarpemangku jawab teknis belum berjalan maksimal, sehingga menyebabkan keterlambatan pengerjaan. Minimnya rapat evaluasi selama masa pelaksanaan juga membuat perbaikan masalah di tengah jalan kurang cepat dilakukan. Selain itu, berdasarkan observasi peneliti, standar mutu pekerjaan kadang belum sepenuhnya dipenuhi. Misalnya, pada proyek pembangunan saluran drainase, kualitas material yang digunakan tidak seragam, yang berpotensi menurunkan umur teknis bangunan. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penerapan *quality control* yang ketat dan melibatkan pihak independen atau perwakilan masyarakat dalam proses monitoring pelaksanaan.

Solusi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program di Desa Lawa-Lawa antara lain: memperkuat proses seleksi program agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan prioritas masyarakat, menerapkan analisis biaya-manfaat sebelum kegiatan dijalankan, memaksimalkan penggunaan tenaga kerja lokal, dan meningkatkan frekuensi rapat evaluasi selama masa pelaksanaan. Selain itu, diperlukan pembentukan tim pengawas lapangan yang aktif memantau progres dan kualitas pekerjaan secara berkala.

Jika langkah-langkah ini dilakukan, maka fungsi pelaksanaan dapat berjalan lebih optimal, tidak hanya memenuhi target fisik, tetapi juga memastikan setiap program memberikan dampak positif yang signifikan dan berkelanjutan. Dengan demikian, Dana Desa dapat menjadi instrumen yang benar-benar efektif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Lawa-Lawa.

#### **4.3.4 Penerapan Fungsi Pengawasan dalam Pengelolaan Dana Desa**

Berdasarkan hasil penelitian, fungsi pengawasan di Desa Lawa-Lawa telah dilaksanakan, namun masih dominan berfokus pada aspek administratif dan pelaporan keuangan. Pengawasan ini dilakukan oleh Kepala Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan Pendamping Lokal Desa (PLD). Prosesnya meliputi pemeriksaan dokumen anggaran, bukti pengeluaran, dan laporan pertanggungjawaban. Meskipun hal ini penting untuk memastikan kesesuaian administrasi, fokus yang terlalu besar pada aspek administratif membuat pengawasan lapangan terhadap kualitas hasil pekerjaan menjadi minim. Pernyataan Salemo Mendrofa (Ketua BPD) menguatkan temuan ini, di mana ia menyebutkan bahwa pengawasan dilakukan secara berkala namun lebih banyak berfokus pada pelaporan keuangan. Sementara itu, Melianus Mendrofa (PLD) menjelaskan bahwa dirinya hanya dapat memberikan pendampingan dan masukan, tetapi tindak lanjut tetap sepenuhnya menjadi kewenangan pemerintah desa. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara laporan tertulis yang terlihat rapi dengan kondisi riil pelaksanaan di lapangan.

Menurut Terry (2010), pengawasan yang efektif harus bersifat preventif dan korektif, dilakukan sejak tahap perencanaan hingga pelaporan, serta melibatkan semua pemangku kepentingan. Dalam konteks Desa Lawa-Lawa, mekanisme pengawasan preventif belum berjalan optimal. Misalnya, pada tahap awal pelaksanaan proyek, tidak selalu dilakukan pemeriksaan awal (*pre-construction meeting*) untuk memastikan kesiapan tenaga kerja,

material, dan desain teknis. Akibatnya, masalah baru teridentifikasi ketika pekerjaan sudah berjalan.

Minimnya pelibatan masyarakat dalam pengawasan juga menjadi kendala signifikan. Warga desa jarang dilibatkan secara aktif dalam memantau jalannya proyek pembangunan, padahal partisipasi mereka dapat menjadi instrumen pengawasan sosial yang kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ananda (2020) yang menunjukkan bahwa desa yang menerapkan pengawasan partisipatif memiliki tingkat keberhasilan program yang lebih tinggi, karena masalah dapat terdeteksi sejak dini dan akuntabilitas meningkat. Selain itu, koordinasi antar pihak yang terlibat dalam pengawasan masih kurang. BPD, pemerintah desa, dan PLD belum memiliki mekanisme rapat evaluasi gabungan yang rutin, sehingga informasi terkait kendala lapangan tidak tersampaikan secara cepat. Dalam beberapa kasus, permasalahan yang seharusnya bisa segera diatasi justru berlarut-larut karena kurangnya komunikasi lintas pihak.

Dari sisi prosedur, belum adanya *Standard Operating Procedure (SOP)* pengawasan yang rinci juga menjadi hambatan. SOP yang jelas dapat membantu menentukan frekuensi monitoring, indikator kinerja yang harus diperiksa, dan langkah korektif jika ditemukan masalah. Tanpa panduan ini, pengawasan cenderung bersifat insidental dan bergantung pada inisiatif individu, bukan sistem yang terstruktur.

Berdasarkan observasi lapangan, pengawasan terhadap kualitas hasil pekerjaan juga masih kurang mendalam. Misalnya, pada proyek pembangunan drainase, pemeriksaan hanya dilakukan pada saat pekerjaan hampir selesai, tanpa adanya pengecekan berkala terhadap kualitas material dan teknik pemasangan. Hal ini berpotensi menyebabkan hasil pekerjaan tidak sesuai standar dan memiliki umur teknis yang lebih pendek. Untuk memperbaiki kondisi ini, diperlukan penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi (monev) yang mencakup aspek fisik, keuangan, dan manfaat program. Monev sebaiknya dilakukan secara berkala oleh tim gabungan yang terdiri dari perangkat desa, BPD, PLD, dan perwakilan masyarakat.

Dengan demikian, setiap temuan di lapangan dapat segera direspons dengan langkah perbaikan.

Selain itu, pelatihan khusus bagi aparat desa dan BPD mengenai teknik pengawasan lapangan akan sangat bermanfaat. Pelatihan ini dapat mencakup cara memeriksa kualitas material, memantau progres pekerjaan, hingga mengidentifikasi potensi penyimpangan sejak dini. Peningkatan kapasitas ini sejalan dengan prinsip pengawasan korektif yang disampaikan Terry (2010), di mana setiap temuan harus segera ditindaklanjuti untuk mencegah kerugian yang lebih besar.

Dengan adanya pengawasan yang komprehensif—tidak hanya administratif, tetapi juga teknis dan partisipatif—Desa Lawa-Lawa dapat meminimalkan risiko penyimpangan, meningkatkan kualitas hasil pembangunan, serta memperkuat akuntabilitas pemerintah desa. Pada akhirnya, hal ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan Dana Desa dan memastikan bahwa setiap rupiah yang digunakan memberikan manfaat maksimal.

#### 4.3.5 Analisis Kendala dan Solusi dalam Penerapan Fungsi Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian di Desa Lawa-Lawa, penerapan fungsi manajemen dalam pengelolaan Dana Desa dihadapkan pada sejumlah kendala yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Kendala pertama adalah **rendahnya partisipasi masyarakat**. Meskipun Musyawarah Desa (Musdes) telah dilaksanakan sesuai prosedur, kehadiran warga masih terbatas pada tokoh masyarakat dan perangkat desa. Hal ini mengakibatkan aspirasi yang terakomodasi dalam dokumen perencanaan tidak sepenuhnya merepresentasikan kebutuhan mayoritas warga. Minimnya partisipasi juga berdampak pada rasa memiliki terhadap hasil program, sehingga keberlanjutan manfaat menjadi kurang optimal.

Kendala kedua adalah keterbatasan kapasitas sumber daya manusia aparatur desa. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian perangkat desa masih bergantung pada pendamping desa dalam menyusun perencanaan dan laporan. Keterbatasan ini terlihat dari masih adanya

kesalahan administrasi, kurangnya analisis kebutuhan yang berbasis data, dan lemahnya pengawasan terhadap kualitas hasil pekerjaan. Tanpa peningkatan kapasitas, sulit bagi perangkat desa untuk menjalankan fungsi manajemen secara mandiri dan profesional.

Kendala ketiga adalah koordinasi internal yang belum optimal. Walaupun pembagian tugas telah dituangkan dalam struktur organisasi, pelaksanaan di lapangan masih sering mengalami tumpang tindih pekerjaan. Beberapa penanggung jawab teknis merasa tidak jelas batas wewenangnya, sehingga terjadi keterlambatan penyelesaian kegiatan. Minimnya rapat koordinasi rutin juga membuat permasalahan di lapangan tidak segera teridentifikasi dan diatasi.

Kendala keempat adalah lemahnya sistem pengawasan lapangan. Pengawasan yang dilakukan cenderung fokus pada aspek administratif dan pelaporan keuangan, sedangkan pemeriksaan kualitas fisik pekerjaan masih jarang dilakukan secara berkala. Kondisi ini membuka peluang terjadinya perbedaan antara laporan tertulis dengan kondisi riil di lapangan. Padahal, pengawasan lapangan sangat penting untuk memastikan kualitas pembangunan sesuai standar teknis yang ditetapkan.

Untuk mengatasi kendala tersebut, pemerintah Desa Lawa-Lawa telah melakukan beberapa upaya strategis. Pertama, pelatihan dan pembinaan aparatur desa. Kegiatan ini bertujuan meningkatkan pemahaman perangkat desa mengenai manajemen perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan Dana Desa. Pelatihan ini juga difokuskan pada penguasaan teknologi sederhana untuk mendukung pengelolaan administrasi dan pelaporan, sesuai dengan rekomendasi penelitian Yuliani (2022).

Kedua, peningkatan sosialisasi program kepada masyarakat. Pemerintah desa mulai melakukan pendekatan yang lebih proaktif dengan mengadakan pertemuan informal, memanfaatkan media sosial desa, dan memasang papan informasi di tempat strategis untuk mengajak warga terlibat dalam proses perencanaan dan pengawasan. Langkah ini diharapkan dapat memperluas jangkauan informasi dan meningkatkan kesadaran warga akan pentingnya partisipasi.

Ketiga, penguatan koordinasi internal melalui penjadwalan rapat rutin setiap bulan. Rapat ini dimaksudkan untuk membahas progres kegiatan, mengidentifikasi kendala, dan merumuskan solusi bersama. Selain itu, setiap seksi atau kepala urusan diminta untuk menyusun laporan perkembangan kerja secara singkat sebagai bahan evaluasi bulanan. Keempat, penguatan sistem pengawasan dengan membentuk tim monitoring lapangan yang melibatkan perangkat desa, BPD, PLD, dan perwakilan masyarakat. Tim ini bertugas memeriksa progres fisik dan kualitas material secara berkala, serta menyampaikan temuan kepada kepala desa untuk ditindaklanjuti. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga mendorong akuntabilitas dalam penggunaan Dana Desa. Kelima, pemerintah desa mulai mengadopsi teknologi sederhana seperti aplikasi pengelolaan proyek dan grup komunikasi daring untuk mempercepat koordinasi serta pelaporan. Dengan dukungan teknologi, proses monitoring dan evaluasi menjadi lebih cepat dan akurat, sesuai rekomendasi Yuliani (2022) mengenai pemanfaatan inovasi digital untuk mendukung transparansi di tingkat desa.

Dengan serangkaian langkah tersebut, diharapkan kendala dalam penerapan fungsi manajemen dapat diminimalisasi secara bertahap. Namun, upaya ini memerlukan komitmen berkelanjutan, dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, dan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan memberikan dampak nyata terhadap kualitas pengelolaan Dana Desa di Desa Lawa-Lawa.

#### **4.4 Implikasi Temuan Penelitian**

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting baik secara teoritis maupun praktis dalam konteks penerapan fungsi manajemen pada pengelolaan Dana Desa.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat konsep yang dikemukakan oleh George R. Terry bahwa keberhasilan manajemen dalam organisasi publik, termasuk pemerintahan desa, sangat bergantung pada sinergi keempat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan. Temuan di Desa Lawa-Lawa menunjukkan bahwa jika salah satu fungsi ini tidak berjalan optimal seperti pengawasan yang kurang intensif atau perencanaan yang belum berbasis data maka efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya akan menurun.

Selain itu, temuan ini juga selaras dengan teori partisipasi publik yang menekankan bahwa pelibatan masyarakat secara aktif dalam seluruh tahapan manajemen akan meningkatkan relevansi, keberlanjutan, dan akuntabilitas program pembangunan desa. Rendahnya partisipasi masyarakat yang ditemukan di Desa Lawa-Lawa menjadi bukti nyata bahwa partisipasi merupakan variabel kunci dalam keberhasilan pengelolaan Dana Desa.

Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran nyata bagi pemerintah desa, pemerintah daerah, dan pendamping desa mengenai pentingnya pembinaan berkelanjutan terhadap aparatur desa untuk meningkatkan kapasitas teknis dan manajerial. Temuan tentang lemahnya koordinasi internal, tumpang tindih pekerjaan, dan kurangnya SOP dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan perbaikan tata kelola pemerintahan desa. Penelitian ini juga memiliki implikasi terhadap pentingnya inovasi dalam pengawasan, seperti penggunaan teknologi informasi sederhana untuk monitoring dan evaluasi. Hal ini dapat membantu mempercepat deteksi masalah dan memudahkan pelaporan kepada masyarakat, sehingga transparansi dan akuntabilitas dapat meningkat. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi untuk melakukan studi komparatif antar desa atau mengembangkan model pengelolaan Dana Desa yang berbasis partisipasi aktif masyarakat dan pemanfaatan teknologi.

#### **4.5 Keterbatasan Peneliti**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu peneliti akui sehingga nantinya bisa menjadi bahan pertimbangan bagi penelitian berikutnya. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di satu desa, yaitu Desa Lawa-Lawa Kecamatan Hiliserangkai, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan untuk semua desa di wilayah Kabupaten Nias atau daerah lainnya yang memiliki karakteristik berbeda. Kedua, metode penelitian yang digunakan bersifat kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui

wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Keterbatasan ini membuat hasil penelitian sangat bergantung pada keakuratan informasi dari informan. Adanya potensi bias atau subjektivitas dari responden, misalnya dalam menggambarkan keberhasilan atau kendala, dapat memengaruhi objektivitas data. Ketiga, waktu penelitian yang relatif terbatas membuat peneliti belum dapat mengamati secara penuh seluruh siklus pengelolaan Dana Desa dalam satu tahun anggaran. Pengamatan lebih panjang kemungkinan akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika pelaksanaan fungsi manajemen di tingkat desa. Keempat, penelitian ini belum secara mendalam mengkaji pengaruh faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah pusat/daerah, kondisi ekonomi makro, atau budaya lokal terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan Dana Desa. Kelima, keterbatasan sumber daya peneliti, baik dari segi waktu, biaya, maupun akses terhadap data, juga menjadi faktor yang memengaruhi keluasan pembahasan. Meskipun demikian, keterbatasan ini tidak mengurangi kontribusi penelitian dalam memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai penerapan fungsi manajemen dalam pengelolaan Dana Desa, serta memberikan masukan yang berguna bagi pengambil kebijakan dan pihak terkait lainnya.