



DOI: <https://doi.org/10.38035/jim.v4i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peningkatan Kompetensi Pengelola Keuangan Dana Kelurahan Melalui Model Mode Kompetensi 5C's

Hildania Nurdianti¹, Sait Abdullah², Muhamad Nur Afandi³, Ely Sufianti⁴

¹Politeknik STIA LAN Bandung, Jawa Barat, Indonesia, nurdiatihildania@gmail.com

²Politeknik STIA LAN Bandung, Jawa Barat, Indonesia

³Politeknik STIA LAN Bandung, Jawa Barat, Indonesia

⁴Politeknik STIA LAN Bandung, Jawa Barat, Indonesia

Corresponding Author: nurdiatihildania@gmail.com¹

Abstract: Subdistricts have a strategic role as the spearhead of local government in managing public finances, especially Subdistrict Funds, which come from the APBD and additional General Allocation Funds (DAU). However, the implementation of fund management still faces various problems, especially regarding the competence of financial management officials. This research aims to analyze the implementation of increasing the competency of financial managers, identify implementation barriers, and formulate a model for increasing the competency of financial management of Village Funds in Jayaraksa and Sudajaya Hilir Villages, Baros District, Sukabumi City. This research uses a qualitative approach with data collection techniques through observation, interviews, and documentation. Research informants include sub-district financial managers and related regional officials. Data analysis was carried out using the Miles and Huberman interactive model. The competency analysis framework refers to Spencer and Spencer's theory, which includes motives, traits, self-concept, knowledge, and skills. The research results show that competency improvement has been carried out through technical guidance and coaching, but it is not optimal and not evenly distributed. The main obstacles include weak understanding of main tasks and functions, limited technology, low motivation, and lack of coordination. This research produced the 5'C Kelurahan Competency Model as an implementable competency improvement model to support effective, accountable, and transparent subdistrict financial management, especially at the subdistrict level.

Keywords: sub-district funds, competency, financial management, sub-district, competency development model

Abstrak: Kelurahan memiliki peran strategis sebagai ujung tombak pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan publik, khususnya Dana Kelurahan yang bersumber dari APBD dan Dana Alokasi Umum (DAU) tambahan. Namun, pelaksanaan pengelolaan dana tersebut masih menghadapi berbagai permasalahan, terutama terkait kompetensi aparatur pengelola keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan peningkatan kompetensi pengelola keuangan, mengidentifikasi hambatan implementasi, serta merumuskan model peningkatan kompetensi pengelola keuangan Dana Kelurahan di Kelurahan Jayaraksa dan

Kelurahan Sudajaya Hilir, Kecamatan Baros, Kota Sukabumi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi pengelola keuangan kelurahan dan perangkat daerah terkait. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Kerangka analisis kompetensi mengacu pada teori Spencer dan Spencer yang meliputi *motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi telah dilakukan melalui bimbingan teknis dan pembinaan, namun belum optimal dan belum merata. Hambatan utama meliputi lemahnya pemahaman tupoksi, keterbatasan teknologi, rendahnya motivasi, serta kurangnya koordinasi. Penelitian ini menghasilkan Model Kompetensi 5'C Kelurahan sebagai model peningkatan kompetensi yang implementatif untuk mendukung pengelolaan keuangan kelurahan yang efektif, akuntabel, dan transparan khususnya di tingkat kelurahan.

Kata Kunci: dana kelurahan, kompetensi aparatur, pengelolaan keuangan, kelurahan, model pengembangan kompetensi

PENDAHULUAN

Kelurahan dapat dikatakan sebagai kepanjangan tangan dari Pemerintah Daerah yang melakukan interaksi secara langsung dengan masyarakat dengan tujuan untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Kelurahan sebagai bagian dari perangkat Kecamatan memiliki tugas, fungsi dan wewenang untuk menyelenggarakan roda pemerintahan di wilayah dan dalam kesehariannya dipimpin langsung oleh seorang Lurah. Dalam menjalankan roda pemerintahan, Kelurahan diberikan anggaran dari Pemda yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang dipergunakan untuk kepentingan program pemberdayaan masyarakat dan pembangunan sarana dan prasarana di wilayah serta dapat dikelola dengan baik (Peraturan Pemerintah Indonesia Tentang Kecamatan, 2018). Selain anggaran yang bersumber dari APBD, Kelurahan juga diberikan anggaran yang berasal dari DAU untuk Kelurahan atau dana alokasi umum yang diperuntukan untuk peningkatan pemberdayaan maupun pengembangan dan peningkatan sarana dan prasarana di wilayah kerja masing-masing Kelurahan.

Untuk dapat merealisasikan hal tersebut sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, maka diperlukan pengelolaan keuangan dengan baik. Pengelola keuangan dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, akuntabilitas dan pemantauan pelaksanaan kegiatan (Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, 2020). Pengelolaan keuangan di Kelurahan identik dengan pengelolaan anggaran Dana Kelurahan (Dankel) mengingat fokus utama penggunaan anggaran di wilayah kantor Kelurahan ditujukan untuk pemberdayaan masyarakat serta pembangunan sarana dan prasarana. Secara khusus, aturan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No 130 Tahun 2018 yang berfungsi sebagai dasar dan pedoman Kelurahan dalam melaksanakan kegiatan tersebut agar dapat berjalan dengan baik (Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 130 Tahun 2018 Tentang Kegiatan Pembangunan Sarana Dan Prasarana Kelurahan Dan Pemberdayaan Masyarakat Di Kelurahan, 2018).

Kelurahan Jayaraksa dan Kelurahan Sudajaya Hilir merupakan dua Kelurahan dari tiga puluh tiga Kelurahan yang berada di wilayah Kota Sukabumi dan merupakan bagian dari wilayah administratif Kecamatan Baros yang telah melaksanakan dan menjalankan program Dana Kelurahan sejak tahun 2019 hingga saat ini (2024). Kegiatan yang dilaksanakan ini mengacu kepada Permendagri No 130 tahun 2018 dan didukung oleh Perwali Sukabumi No 107 tentang teknis pelaksanaan APBD.

Tabel 1.1
DAU Tambahan di Kelurahan Jayaraksa Tahun 2019-2024

No	Tahun	DAU Tambahan	Year on Year
1	2019	Rp 366.000.000	-
2	2020	Rp 366.000.000	Tetap
3	2021	Rp 119.762.000	Turun Rp 246.238.000
4	2022	Rp 109.762.000	Turun Rp 10.000.000
5	2023	Rp 235.162.000	Naik Rp 125.400.000
6	2024	Rp 325.400.000	Naik Rp 90.238.000

Sumber: Data Keuangan Kelurahan Jayaraksa

Tabel 1.2
DAU Tambahan di Kelurahan Sudajaya Hilir Tahun 2019-2024

No	Tahun	DAU Tambahan	Year on Year
1	2019	Rp 366.000.000,-	-
2	2020	Rp 366.000.000,-	Tetap
3	2021	Rp 119.762.000,-	Turun Rp 246.238.000,-
4	2022	Rp 109.762.000,-	Turun Rp 10.000.000,-
5	2023	Rp 236.362.000,-	Naik Rp 126.600.000,-
6	2024	Rp 326.600.000,-	Naik Rp 90.238.000,-

Sumber: Data Keuangan Kelurahan Sudajaya Hilir

Berdasarkan tabel 1 dan 2 di atas, anggaran yang diterima setiap tahunnya tidak selalu sama. Pada tahun 2021 dan 2022 tidak ada DAU tambahan yang dialokasikan kepada Kelurahan Jayaraksa dan Kelurahan Sudajaya Hilir dikarenakan adanya *refocussing* anggaran untuk program sinkronisasi dan koordinasi pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) dalam rangka penanganan khusus covid-19. Alokasi Dana Kelurahan sumber dari DAU tambahan mulai dialokasikan kembali pada tahun 2023 sampai dengan saat ini. Adapun anggaran lain yang diterima oleh Kelurahan berupa anggaran yang bersumber dari PAD atau pendapatan asli daerah Kota Sukabumi yang sampai dengan saat ini untuk kewilayahan dialokasikan untuk anggaran honorarium dan atau insentif RT RW dimana besaran setiap tahunnya berbeda.

Pada tahun 2023 dan 2024 anggaran yang diberikan untuk honorarium dan atau insentif RT dan RW diberikan sejumlah Rp 250.000,- setiap bulan untuk RT dan sejumlah Rp 350.000,- setiap bulan untuk RW selama kurun waktu satu tahun periode anggaran. Jika dibandingkan dengan Kota Bandung, alokasi honorarium dan atau insentif RT dan RW yang diberikan di Kota Bandung jauh lebih besar , yaitu sebesar Rp 350.000 untuk RT dan Rp 550.000 untuk RW. Perbedaan tersebut disebabkan salah satunya oleh keterbatasan anggaran yang bersumber dari PAD Kota Sukabumi, yang jika dibandingkan dengan Kota Bandung tentunya PAD Kota Sukabumi tergolong lebih kecil. Secara umum dalam kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir, pendapatan daerah dan rasio pertumbuhan PAD Kota Sukabumi terdata sebagai berikut :

Tabel 1.3
Rasio Pertumbuhan PAD dan Pendapatan Daerah Kota Sukabumi 2018-2023

Tahun Anggaran	PAD (Milyar Rp)	Pertumbuhan PAD	Pendapatan Daerah (Milyar Rp)	Pertumbuhan Pendapatan Daerah
2018	362,34	-	1.223,77	-
2019	330,95	-8,66%	1.236,91	1,07%

2020	343,76	3,87%	1.193,52	-3,51%
2021	344,40	0,19%	1.244,10	4,24%
2022	362,77	5,33%	1.212,39	-2,55%
2023	406,55	12,07%	1.256,51	3,64%

Sumber: (Anugrah et al., 2024)

Berdasarkan tabel di atas, pendapatan daerah setiap tahunnya bersifat fluktuatif yang disebabkan oleh naik turunnya PAD yang berasal dari retribusi dan pajak daerah, hasil pengelola kekayaan yang dipisahkan, PAD lainnya yang sah, pendapatan transfer dari pusat, pendapatan hibah, dana darurat maupun pendapatan transfer antar daerah. Sedangkan untuk PAD sendiri sejak tahun 2019-2023 setiap tahunnya terus meningkat, meskipun demikian, anggaran tetap untuk kewilayahan yang langsung dikelola oleh Kelurahan bersifat tetap, yaitu dipergunakan untuk insentif atau honorarium RT dan RW. Adapun tambahan PAD untuk Kelurahan di Kota Sukabumi, kecenderungan setiap tahunnya dapat diperoleh dari tambahan *reward* yang diperoleh dari pelaksanaan musyawarah perencanaan pembangunan terbaik di tingkat kota yaitu sebesar Rp 25 juta untuk peringkat pertama, Rp 20 juta untuk peringkat kedua dan Rp 15 juta untuk peringkat ketiga. Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa anggaran perubahan setiap tahunnya dapat dikatakan dinamis tergantung dari berapa besarnya pendapatan suatu daerah dari PAD dan kebijakan yang diambil oleh Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil observasi dan temuan sementara, terdapat beberapa permasalahan yang memengaruhi pelaksanaan pengelolaan keuangan di wilayah Kota Sukabumi yaitu koordinasi dan komunikasi yang tidak efektif, pendelegasian tugas tanpa pengawasan yang memadai serta kompetensi dan pemahaman yang kurang memadai. Selain hal tersebut di atas, hasil reviu Inspektorat atas pelaksanaan pengelolaan dana alokasi umum yang telah ditentukan pembangunannya pada semester I tahun anggaran 2024 pada Kecamatan Baros, khususnya di Kelurahan Jayaraksa dan Kelurahan Sudajaya Hilir ditemukan hal – hal beberapa hal yang harus segera ditindaklanjuti untuk perbaikan ke depannya. Hal tersebut mencakup kesimpulan dan rekomendasi yang tertuang dalam temuan hasil reviu yang disampaikan oleh Inspektorat kepada Camat Baros selaku Kepala SKPD.

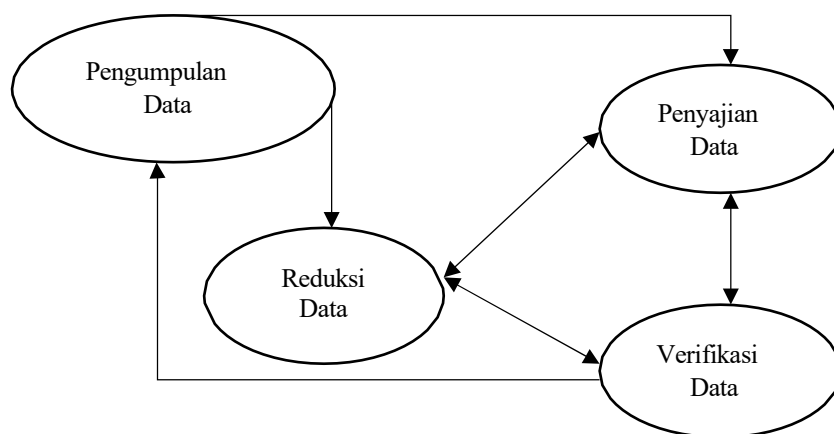
Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menjelaskan bahwa kompetensi ASN berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana kelurahan. Sedangkan transparansi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengelolaan dana kelurahan (Djamiraga & Widajantie, 2022). Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan akuntabilitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengelolaan dana kelurahan (Supit & Lumingkewas, 2023). Meskipun demikian, secara garis besar meskipun ada beberapa indikator yang dirasa kurang seperti indikator sumber daya dan respon masyarakat, implementasi di beberapa kelurahan dirasa sudah cukup baik (Darwita & Redana, 2018). Idealnya beberapa pengelola keuangan seperti bendahara diharuskan membuat laporan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai salah satu bentuk keberhasilan pengembangan kompetensi bagi pengelola keuangan (Clifford et al., 2020)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan peningkatan kompetensi pengelola keuangan, hambatan implementasi dan merumuskan model peningkatan kompetensi di Kelurahan Sudajaya Hilir dan Jayaraksa Kecamatan Baros Kota Sukabumi. Berdasarkan hal tersebut di atas, penulis memutuskan untuk mengangkat topik permasalahan berkaitan dengan model peningkatan kompetensi pengelola keuangan dana kelurahan di Kelurahan Sudajaya Hilir dan Jayaraksa Kecamatan Baros Kota Sukabumi. Penelitian dilakukan dengan mengembangkan teori kompetensi yang dilakukan untuk memberikan kerangka yang komprehensif untuk menganalisis kapabilitas individu melalui lima elemen fundamental kompetensi yaitu *motives, traits, self-concept, knowledge* dan *skill* (Spencer & Spencer, 1993).

METODE

Jenis penelitian dalam penyusunan tesis ini menggunakan metode pendekatan kualitatif, yaitu meneliti keadaan suatu obyek secara alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci serta teknik pengumpulan data dapat dilakukan secara triangulasi, analisis data yang bersifat induktif dan hasilnya cenderung ditekankan kepada makna dibandingkan generalisasi hasil penelitian (Abdussamad, 2021). Metode ini penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, melukiskan, menggambarkan dan menjelaskan keistimewaan yang tidak dapat dijelaskan oleh metode kuantitatif (Nasution, 2023). Lokasi penelitian ini bertempat di Kelurahan Jayaraksa dan Kelurahan Sudajaya Hilir Kecamatan Baros Kota Sukabumi selama periode Oktober 2024 sampai dengan Maret 2025.

Dalam konteks pengumpulan data, digunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi untuk mendapatkan data yang valid dan relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan dengan narasumber atau informan yaitu Kepala BPKPD, Kepala Bidang Perbendaharaan, Kepala Bidang Akuntansi, Kepala Bidang Anggaran, Analis Keuangan, JF bidang anggaran, Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pelaksana Pembuat Teknis (PPTK) dan Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP) di wilayah Kecamatan Baros. Adapun analisis data menggunakan metode Miles dan Hubermann yang didenisikan bahwa ada tiga alur kegiatan dalam proses menganalisis data yaitu reduksi, penyajian hingga penarikan kesimpulan (verifikasi) (Nasution, 2023; Priyono & Marnis, 2008). Adapun model interaktif Miles dan Hubermann dijelaskan sebagai berikut :



Sumber : (Nasution, 2023)

Gambar Model Interaktif Miles dan Hubermann

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil temuan yang di dapatkan dari lapangan diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu wawancara, observasi, dan melakukan pengamatan langsung kepada para pengelola keuangan di tingkat kelurahan yang di dukung dengan penggunaan data sekunder yang relevan seperti peraturan – peraturan, laporan kegiatan dan dokumen resmi lainnya. Temuan yang dilakukan memiliki tujuan untuk dapat memberikan gambaran kondisi secara nyata dan faktual di lapangan berkaitan dengan pelaksanaan tugas – tugas dan kompetensi para pengelola dana kelurahan. Berdasarkan hasil observasi yang telah peneliti laksanakan di lapangan dan wawancara dengan beberapa pihak yang berkaitan dengan pengelola keuangan di kelurahan seperti bendara pengeluaran pembantu, PPTK, PPK Unit SKPD, KPA, PA hingga BPKPD, ditemukan sejumlah permasalahan yang terjadi secara berulang di dalam pelaksanaan tugas pengelolaan keuangan di Kelurahan Sudajaya Hilir dan Kelurahan Jayaraksat. Temuan ini diperoleh setelah peneliti melakukan kunjungan langsung ke lapangan , mengamati objek dan proses kerja, mendengarkan pengalaman dan tantangan secara langsung yang dikemukakan oleh para pengelola keuangan. Salah satu temuan utama

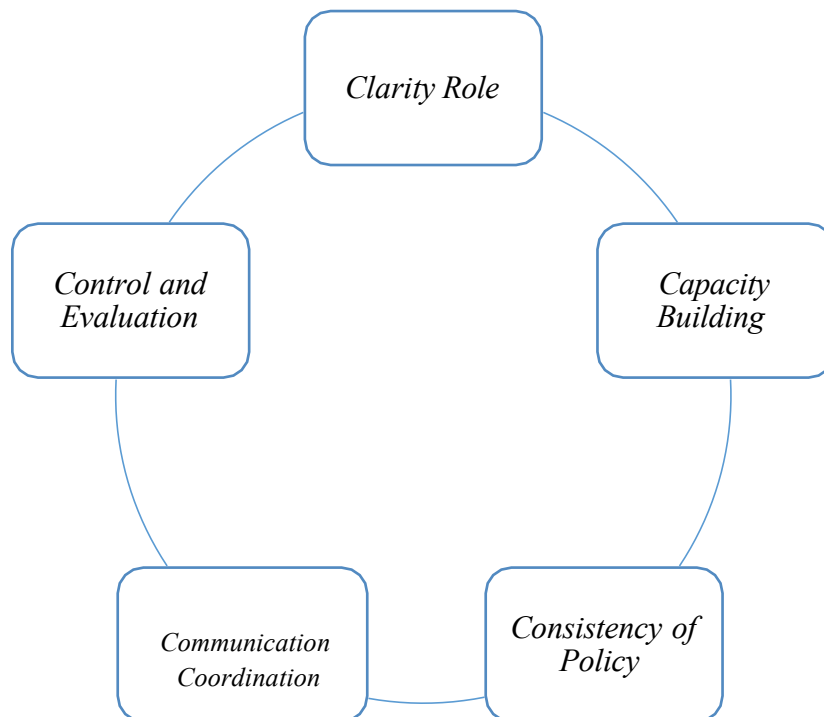
yang didapatkan adalah kurangnya optimalisasi peran lurah sebagai KPA dimana para Lurah sering kali tidak menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Hal ini terlihat dari minimnya keterlibatan lurah dalam proses pengambilan keputusan terkait anggaran disamping pada Lurah masih belum memahami secara mendalam tugas pokok dan fungsi mereka sebagai KPA, sehingga terjadi kebingungan dalam menjalankan peran tersebut. Selain itu ditemukannya delegasi tugas tanpa arahan yang jelas yang berpotensi dapat membuka terjadinya penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan anggaran.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan para pengelola keuangan serta observasi di lapangan, ditemukan sejumlah temuan penting terkait penguasaan kompetensi berdasarkan teori Spencer (Spencer & Spencer, 1993) yaitu berkaitan dengan *motives*, dorongan internal untuk menjalankan tanggung jawab jabatan tampaknya masih kurang kuat sedangkan berkaitan dengan *traits* meski beberapa individu sudah menunjukkan karakteristik tersebut, distribusinya masih belum merata di seluruh unit kerja dan masih sering ditemukan kesalahan dalam penginputan data, seperti kekeliruan kode rekening belanja maupun pencatatan waktu transaksi. Sedangkan dari sisi *self concept* ditemukan pemahaman akan pentingnya integritas, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam pengelolaan keuangan daerah juga belum sepenuhnya kuat di kalangan sejumlah pengelola. Dari sisi *knowledge* ditemukan masih terdapat kendala dalam penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang sesuai dengan format yang ditetapkan dan dari sisi *skills* ditemukan bahwa sebagian besar pengelola masih sangat bergantung pada pengalaman pribadi atau arahan informal dari atasan, sementara pelatihan yang terstruktur masih sangat minim.

Namun demikian, meskipun belum optimal, BPKPD telah melakukan serangkaian kegiatan guna meningkatkan kompetensi para pengelola keuangan yaitu dengan melakukan bimbingan teknis, *coaching clinic*, rekonsiliasi bulanan dan sosialisasi serta pelatihan yang dilakukan oleh perangkat daerah. Adapun hambatan yang terjadi dalam implementasi peningkatan kompetensi diantaranya terdapat perbedaan pemahaman berkaitan dengan tupoksi pengelola keuangan, terbatasnya teknologi dan sistem akses pelaporan digital maupun berbasis aplikasi, kurangnya inovasi penguatan kompetensi, terlalu bergantungnya para pengelola keuangan terhadap instruksi atasan dan kurangnya sosialisasi terhadap produk hukum yang berkaitan dengan tupoksi pengelola keuangan.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, Agar pengelolaan keuangan publik di tingkat kelurahan berjalan efektif, akuntabel, dan transparan, peningkatan kapasitas para pengelola keuangan menjadi sangat krusial. Oleh karena itu, penyusunan model peningkatan kompetensi perlu didasarkan pada analisis kebutuhan nyata di lapangan, teori-teori kompetensi yang relevan, serta menyesuaikan dengan konteks lokal. Model ini tidak dapat diadopsi secara seragam dari daerah lain, melainkan harus dirancang agar sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing wilayah, dengan demikian perlu dibuat sebuah model rancangan peningkatan kompetensi yang bersifat implementatif. Adapun hasil model rancangan peningkatan kompetensi yang dibuat oleh penulis diberi nama Model Kompetensi 5'C Kelurahan dengan mengadopsi berbagai pendekatan secara teoritis seperti teori kompetensi Spencer (Spencer & Spencer, 1993) dan kerangka McKinsey 7S (Desanto Wiwoho et al., 2025) yang terdiri dari *clarity role* atau kejelasan peran yaitu pemahaman yang didukung dengan adanya SOP dan prosedur kerja teknis yang seragam di seluruh kelurahan, *capacity building* atau penguatan kapasitas yaitu pelatihan teknis maupun non-teknis dilaksanakan secara rutin dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap peran, *consistency of policy* atau konsistensi kebijakan yaitu diperlukan penyusunan regulasi, baik dalam bentuk Peraturan Wali Kota maupun SOP yang rinci agar alur pengelolaan dana kelurahan menjadi jelas dan terstruktur, *communication and coordination* atau komunikasi dan koordinasi yaitu membangun sistem komunikasi dua arah yang efektif antara SKPD selaku pembina teknis dan pengelola keuangan di tingkat kelurahan dan *control and*

evaluation atau pengawasan dan evaluasi yaitu Penguatan sistem evaluasi secara berkala perlu dilakukan, disertai dengan audit internal yang berfokus pada pembinaan.



Gambar Model Kompetensi 5'C Kelurahan

Berdasarkan temuan penelitian ini, jelas terlihat bahwa pengelolaan keuangan, khususnya dalam hal pengelolaan anggaran dana kelurahan di Kelurahan Jayaraksa dan Sudajaya Hilir, masih menghadapi berbagai kendala. Hambatan tersebut meliputi aspek motivasi, karakter, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, sebagaimana diuraikan oleh Spencer dan Spencer (Spencer & Spencer, 1993). Teori kompetensi yang dijadikan acuan menegaskan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun pengetahuan praktis. Data di lapangan menunjukkan adanya kekurangan pelatihan, motivasi internal yang rendah, serta pemahaman teknis yang belum memadai pada KPA, PPTK, dan BPP menandakan bahwa kompetensi yang ada saat ini belum optimal.

Temuan ini sejalan dengan teori yang digunakan, sekaligus menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara sistematis, sebagaimana dijelaskan dalam teori pengembangan SDM (Sedarmayanti, 2017) dan tercantum dalam PermenpanRB No. 38 Tahun 2017 (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, 2017). Selanjutnya, pendekatan yang diajukan oleh Spencer juga menyoroti pentingnya pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan, seperti coaching clinic, bimbingan teknis, dan sosialisasi internal. Beberapa upaya tersebut memang sudah mulai dilakukan, namun implementasinya belum merata di seluruh jajaran. Selain itu, teori *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan pentingnya sumber daya manusia berkualitas sebagai aset strategis, meskipun pada praktiknya masih belum sepenuhnya diterapkan dalam pengelolaan keuangan di tingkat kelurahan.

KESIMPULAN

Implementasi peningkatan kompetensi di kelurahan merupakan upaya strategis yang dilakukan untuk memperkuat kapasitas pengelola keuangan di wilayah agar mampu melaksanakan pengelolaan keuangan secara efektif, efisien dan akuntabel. Secara umum,

peningkatan kompetensi pengelola keuangan telah dilaksanakan namun pelaksanaannya belum optimal dikarenakan tidak merata baik dari segi kuantitas maupun kualitas serta masih terdapat beberapa perbedaan pemahaman dan kapasitas para pengelola keuangan terutama dalam memahami regulasi – regulasi teknis dan penyusunan laporan keuangan.

Dalam pelaksanaan teknis di lapangan, terdapat beberapa hambatan dalam pengimplementasian peningkatan kompetensi bagi para pengelola keuangan. Hambatan terdiri dari hambatan secara teknis maupun non teknis, hambatan sumber daya manusia dan kelembagaan serta hambatan koordinasi antar instansi. Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan implementasi di lapangan, yaitu perbedaan pemahaman mengenai tupoksi pengelola keuangan, terbatasnya teknologi dan sistem akses, kurangnya inovasi dalam penguatan kompetensi, ketergantungan terhadap instruksi atasan dan kurangnya sosialisasi produk hukum bagi para pengelola keuangan.

Model peningkatan kompetensi yang direkomendasikan bersifat implementatif, dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan konteks dalam penelitian ini. Model ini dinamakan “Model Kompetensi 5’C Kelurahan” sebagai upaya dalam peningkatan kompetensi para pengelola keuangan di wilayah yang terdiri dari *clarity role, capacity building, consistency of policy, communication and coordination* serta *control and evaluation* atau pengawasan dan evaluasi. Hasil akhir dari “Model Kompetensi 5’C Kelurahan” ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi pemerintah daerah untuk menghasilkan buku saku atau *handbook* kompetensi pengelolaan keuangan di kelurahan dimana buku ini diharapkan dapat menjadi panduan praktis dalam menjalankan tugas pengelolaan keuangan mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan pertanggungjawaban.

REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna (Ed.); Vol. 1). Syakir Media Press.
- Anugrah, C. M. R., Mulyani, R., Suciati, F., & Sadili, D. (2024). Analysis of Sukabumi City Regional Government Revenue and Expenditure Budget Performance 2018-2023. *DEMANd (Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development)*, 06(01).
- Clifford, A., Manossoh, H., & Mawikere, L. M. (2020). Evaluasi Pelaksanaan dan Pelaporan Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran Pada Kantor Kelurahan Lapangan Kecamatan Mapanget Kota Manado. *Jurnal Riset Akuntansi*, 15(3), 436–439. <https://doi.org/10.24914/jeb.v19i2.336>
- Darwita, I. K., & Redana, D. N. (2018). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Dan Penanggulangan Pengangguran Di Desa Tejakula Kecamatan Tejakula Kabupaten Buleleng. *Locus Majalah Ilmiah FISIP*, 9(1), 51–60.
- Djamiraga, A. C., & Widajantie, T. D. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Transparansi Terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Kelurahan pada Kelurahan di Kecamatan Gubeng Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 4806–4814. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Jane Quinta, F., & Innocentius, B. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2), 123.
- Kusumastuti, A., & Khorion, A. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai Contoh Proposal)* (1st ed., Vol. 1). UPN “Veteran” Yogyakarta Press.
- Nasution, A. F. (2023). *METODE PENELITIAN KUALITATIF: Vol. Cetakan Pertama* (M. Albina (Ed.)). CV. Harfa Creative.

- Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Pub. L. No. 9 (2020). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/168996/perda-kota-sukabumi-no-9-tahun-2020>
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 130 Tahun 2018 Tentang Kegiatan Pembangunan Sarana Dan Prasarana Kelurahan Dan Pemberdayaan Masyarakat Di Kelurahan, Pub. L. No. 130 (2018). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/111302/permendagri-no-130-tahun-2018>
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, D. T. R. I. (2013). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, 1 (2017).
- Peraturan Pemerintah No 73 2005 Tentang Kelurahan*. (2005). 2005, 1–23.
- Reviu Inspektorat Daerah Kota Sukabumi Semester I*. (2024).
- Sari, C. F., Assajad, I. M., & Ansori, M. I. (2023). Kompetensi Individu. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4).
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (IX)*. Refika.
- Spencer, L., & Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sucipto. (2022, June 15). *Ungkap 3 Masalah SDM di Birokrasi, Kemendagri: Hanya 20% ASN yang Bisa Diandalkan*. Sindonews.Com. <https://nasional.sindonews.com/read/798353/15/ungkap-3-masalah-sdm-di-birokrasi-kemendagri-hanya-20-asn-yang-bisa-diandalkan-1655230018>
- Supit, B. F., & Lumingkewas, E. M. . (2023). Analisis Pengaruh Akuntabilitas dan Kompetensi Pegawai Terhadap Pengelolaan Dana Kelurahan di Kecamatan Kawangkoan Utara Kabupaten Minahasa. *Administro*, 5, 12–20. <https://ejurnal-mapalus-unima.ac.id/index.php/administro/login>
- Tirtanadi, K., & Bagus Teddy Prianthara, I. (2021). Mengkaji Implementasi Kebijakan Dana Kelurahan Dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Muqoddimah*, 5(2), 233–244. <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/muqoddimah>
- Tiwa, T. M. (2022). *Buku Referensi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lakeisha.