

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin

Volume 4, Nomor 7, August 2026, P. 71-82

E-ISSN: 2986-6340

Licenced by CC BY-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21704502>

Analisis Tata Kelola Tanah Kas Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) di Desa Lebo, Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo

Analysis of Village Treasury Land Governance in Increasing Village Original Income (PADesa) in Lebo Village, Sidoarjo District, Sidoarjo Regency

Azwara Izzamar Rofie, Deby Febriyan Eprilianto, Galih Wahyu Pradana, Revienda Anita Fitrie

^{1,2,3,4}S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

email: debyeprilianto@unesa.ac.id, galihpradana@unesa.ac.id, reviendafitrie@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tata kelola Tanah Kas Desa (TKD) seluas kurang lebih 19 hektare dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) di Desa Lebo, Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo. Kerangka analitis penelitian ini didasarkan pada sembilan prinsip good governance menurut Mardiasmo (2018), yaitu akuntabilitas, transparansi, partisipasi, kepatuhan hukum, responsivitas, efisiensi dan efektivitas, orientasi konsensus, keadilan, serta visi strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pemerintah desa, BPD, penyewa, dan masyarakat, serta melalui observasi lapangan dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola TKD di Desa Lebo masih didominasi oleh pola penyewaan lahan pertanian dan komersial secara konvensional. Penerapan prinsip *good governance* belum berjalan optimal, ditandai oleh terbatasnya transparansi dan partisipasi publik akibat mekanisme penyewaan yang tidak menggunakan sistem lelang terbuka. Dari sisi kontribusi ekonomi, laju pertumbuhan PADesa Desa Lebo mengalami tren deselerasi hingga berpotensi mengalami stagnasi, yang mencerminkan belum maksimalnya pelaksanaan efisiensi, efektivitas, dan visi strategis dalam diversifikasi pemanfaatan lahan produktif. Oleh karena itu, diperlukan transformasi kebijakan pengelolaan TKD menuju model yang lebih transparan, partisipatif, dan inovatif agar dapat mengoptimalkan kemandirian fiskal desa serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kata Kunci: *Tata Kelola Desa, Tanah Kas Desa (TKD), Pendapatan Asli Desa (PADesa), Good Governance, Desa Lebo.*

Abstract

This study aims to analyze the governance of Village Treasury Land (Tanah Kas Desa/TKD) covering an area of approximately 19 hectares in increasing Village Original Income (Pendapatan Asli Desa/PADesa) in Lebo Village, Sidoarjo District, Sidoarjo Regency. The analytical framework is based on nine good governance principles according to Mardiasmo (2018): accountability, transparency, participation, rule of law, responsiveness, efficiency and effectiveness, consensus orientation, equity, and strategic vision. This study adopts a descriptive qualitative approach with a case study method. Data collection was conducted through in-depth interviews with village government officials, the Village BPD, tenants, and community members, alongside field observations and documentation. The findings indicate that TKD governance in Lebo Village remains dominated by conventional agricultural and commercial leasing schemes. The implementation of good governance principles is not yet optimal, as evidenced by limited transparency and public participation due to leasing mechanisms lacking open bidding. In terms of economic contribution, the growth rate of Lebo Village's PADesa shows a decelerating trend with potential stagnation, reflecting sub-optimal execution of efficiency, effectiveness, and strategic vision in diversifying productive land use. Therefore, a transformation in TKD management policy toward a more transparent, participatory, and innovative model is necessary to maximize village fiscal independence and enhance community welfare.

Keywords: *Village Governance, Village Treasury Land (TKD), Village Original Income (PADesa), Good Governance, Lebo Village*

Article Info

Received date: 16 July 2026

Revised date: 28 July 2026

Accepted date: 2 August 2026

PENDAHULUAN

Desentralisasi fiskal di Indonesia merupakan konsekuensi logis dari implementasi otonomi daerah yang diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Kebijakan ini

memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah desa untuk mengatur dan mengelola sumber daya serta keuangan lokal secara mandiri. Dalam kerangka tersebut, desa tidak lagi diposisikan sebagai objek pembangunan yang pasif, melainkan sebagai subjek otonom yang memiliki otoritas penuh dalam menentukan arah pembangunan dan pengelolaan asetnya. Secara konseptual, desentralisasi fiskal bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas pengelolaan sumber daya publik di tingkat lokal. Namun demikian, implementasinya di lapangan masih menghadapi tantangan serius, terutama terkait dengan kapasitas tata kelola pemerintahan desa yang belum merata.

Pendapatan Asli Desa (PADesa) merupakan salah satu indikator vital dalam mengukur tingkat kemandirian fiskal desa. PADesa mencerminkan kemampuan desa dalam menggali, mengelola, dan mengoptimalkan potensi sumber daya lokal untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, serta pemberdayaan masyarakat. Semakin besar kontribusi PADesa terhadap struktur penerimaan desa, semakin kuat kapasitas fiskal desa dalam mengurangi ketergantungan pada dana transfer pemerintah pusat maupun daerah. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Aset Desa, aset desa harus dikelola berlandaskan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian nilai. Oleh karena itu, aset produktif seperti Tanah Kas Desa (TKD) tidak cukup sekadar dipertahankan status kepemilikannya, melainkan harus dikembangkan secara profesional guna menciptakan nilai tambah ekonomi yang berkelanjutan.

Guna menopang kapasitas keuangan desa, Pemerintah Desa Lebo menerbitkan Peraturan Desa Lebo Nomor 8 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pengelolaan Aset Desa sebagai payung hukum pengelolaan TKD. Secara empiris, penerimaan PADesa di Desa Lebo disokong oleh beberapa instrumen utama yang bersumber dari hasil pemanfaatan TKD, hasil usaha BUMDes, dan penerimaan sah lainnya.

Meskipun nominal penerimaan kas desa menunjukkan akumulasi penambahan secara konsisten dari tahun ke tahun, analisis kritis terhadap persentase laju pertumbuhannya justru menyingkap adanya fenomena deselerasi (perlambatan) pertumbuhan yang sangat tajam. Dinamika perkembangan PADesa Desa Lebo periode tahun 2022 hingga proyeksi target tahun 2026 dipaparkan pada Tabel dibawah ini :

Tabel 1. Perkembangan PADesa Desa Lebo Tahun 2022–2026

Tahun	Jumlah PADesa (Rp)	Kenaikan (%)
2022	598.891.400	-
2023	719.750.000	20,18%
2024	832.460.000	15,66%
2025	884.029.000	6,20%
2026	884.029.000	0%

Sumber: Diolah oleh Peneliti, Tahun 2026

Kurva pertumbuhan pendapatan yang menukik tajam dari 20,18% pada tahun 2023 menjadi 6,20% pada tahun 2025, hingga berujung pada proyeksi stagnasi 0% pada tahun 2026, menjadi bukti empiris bahwa pengelolaan TKD seluas ±19 hektare di Desa Lebo belum mencapai titik optimal. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pemanfaatan aset desa masih terjebak pada pola sewa konvensional yang monoton tanpa disertai inovasi diversifikasi nilai tambah.

Pengelolaan TKD di Desa Lebo menghadapi berbagai permasalahan tata kelola yang kompleks:

1. Ketertutupan Mekanisme Sewa: Penyewaan lahan dilakukan tanpa lelang terbuka, melainkan melalui penunjukan langsung atau penyebaran informasi terbatas melalui pamflet.
2. Praktik Oper Sewa: Terjadi pindah-tangan hak sewa secara sepihak oleh penyewa pertama kepada pihak ketiga dengan harga pasar yang jauh lebih tinggi tanpa persetujuan resmi pemerintah desa.
3. Kesemrawutan Tata Ruang dan Lingkungan: Pendirian lapak-lapak liar semi-permanen menutupi akses penyewa ruko resmi, merusak saluran drainase hingga memicu banjir, serta munculnya alih

fungsi warung kopi menjadi tempat hiburan malam (warkop karaoke) yang menimbulkan polusi suara.

4. Eksklusi Partisipasi Publik: Minimnya pelibatan masyarakat lokal, petani penggarap, penyewa ruko, serta kelompok pemuda dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis pemanfaatan aset.

Permasalahan tersebut mencerminkan lemahnya penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* dalam tata kelola aset perdesaan. Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara aset desa dan fiskal. Penelitian oleh (Putri, 2026) menekankan peran aset dalam kemandirian fiskal namun tidak berfokus pada objek TKD. (Aini, 2024) menguji pengaruh pengelolaan aset terhadap PADesa secara kuantitatif tetapi tidak mendalami dinamika sosial-kelembagaan. (Pohan, 2024) menyoroti kendala partisipasi masyarakat dalam aset desa tanpa mengaitkannya secara langsung dengan variabel PADesa. Sementara itu, (Weni, 2025) dan (Juliansyah, 2025) membahas pemanfaatan TKD namun belum menerapkan indikator *Good Governance* secara komprehensif. Untuk mengisi ruang kosong (*research gap*) tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan (*novelty*) dengan mengoperasionalkan sembilan indikator *Good Governance* menurut Mardiasmo (2018) yang mencakup *accountability, transparency, participation, rule of law, responsiveness, efficiency and effectiveness, consensus orientation, equity, dan strategic vision* sebagai pisau analisis utama untuk membedah tata kelola TKD seluas ±19 hektare di Desa Lebo. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam praktik tata kelola TKD, mengevaluasi hambatan operasional dan kelembagaan, serta merumuskan rekomendasi kebijakan bagi optimalisasi kemandirian fiskal dan kesejahteraan masyarakat Desa Lebo.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai tata kelola Tanah Kas Desa (TKD) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) di Desa Lebo, Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap fenomena pengelolaan aset desa berdasarkan pengalaman, persepsi, serta interaksi para aktor yang terlibat, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai praktik tata kelola yang berlangsung di lapangan. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi prinsip-prinsip *good governance* menurut Mardiasmo (2018), yang meliputi *accountability, transparency, participation, rule of law, responsiveness, efficiency and effectiveness, consensus orientation, equity, dan strategic vision* sebagai kerangka analisis dalam menilai pengelolaan Tanah Kas Desa.

Lokasi penelitian berada di Desa Lebo, Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan bahwa Desa Lebo memiliki aset Tanah Kas Desa seluas kurang lebih 19 hektare yang menjadi salah satu sumber utama Pendapatan Asli Desa, namun pengelolaannya masih didominasi oleh sistem penyewaan konvensional dan belum sepenuhnya mengoptimalkan potensi ekonomi aset desa. Kondisi tersebut menjadikan Desa Lebo relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengkaji implementasi tata kelola aset desa dalam perspektif *good governance*.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih pihak-pihak yang dianggap memahami secara langsung proses pengelolaan Tanah Kas Desa. Informan terdiri atas Kepala Desa Pak Nur Chusnan, Kepala Urusan Keuangan Muh. Ridho yang membidangi pengelolaan aset dan keuangan desa, penyewa Tanah Kas Desa Bu Ambar, Bu Nanik dan Pak Slamet, serta masyarakat Desa Lebo Bu Sumiati, Pak Joko dan Mas Dimas yang mengetahui proses pemanfaatan aset desa. Pemilihan informan dilakukan untuk memperoleh informasi yang beragam sehingga mampu menggambarkan tata kelola Tanah Kas Desa secara menyeluruh dari perspektif pemerintah desa maupun masyarakat.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para informan serta observasi langsung terhadap kondisi pemanfaatan

Tanah Kas Desa dan mekanisme pengelolaannya. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen pemerintah desa, arsip pengelolaan aset desa, laporan Pendapatan Asli Desa (PADesa), peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengelolaan aset desa, serta berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan sembilan indikator good governance menurut Mardiasmo (2018). Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi fisik Tanah Kas Desa, pola pemanfaatan lahan, serta aktivitas pengelolaan aset desa. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi melalui penelaahan berbagai dokumen administrasi, laporan keuangan desa, data Pendapatan Asli Desa, foto lapangan, dan dokumen pendukung lainnya.

Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penerapan triangulasi bertujuan meningkatkan kredibilitas data sehingga temuan penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, mengelompokkan, dan memfokuskan informasi sesuai indikator penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis agar memudahkan interpretasi terhadap praktik tata kelola Tanah Kas Desa. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses verifikasi secara berkelanjutan untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai implementasi prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan Tanah Kas Desa sebagai upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Lebo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Tanah Kas Desa (TKD) di Desa Lebo merupakan salah satu instrumen utama dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Berdasarkan hasil penelitian, Desa Lebo memiliki Tanah Kas Desa seluas kurang lebih 19 hektare yang dimanfaatkan sebagai lahan pertanian dan sebagian kawasan usaha. Pemanfaatan aset tersebut memberikan kontribusi terhadap PADesa setiap tahun, namun peningkatannya menunjukkan tren perlambatan. Data PADesa memperlihatkan kenaikan dari Rp598.891.400 pada tahun 2022 menjadi Rp884.029.000 pada tahun 2025, tetapi persentase pertumbuhannya menurun dari 20,18% pada tahun 2023 menjadi 6,20% pada tahun 2025, bahkan target tahun 2026 menunjukkan kondisi stagnan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pengelolaan aset desa belum mampu menghasilkan nilai tambah ekonomi yang optimal sehingga diperlukan evaluasi terhadap tata kelola TKD berdasarkan prinsip-prinsip *good governance*.

a. *Accountability* (Akuntabilitas)

Prinsip akuntabilitas menekankan bahwa setiap aktivitas pengelolaan aset publik harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat maupun kepada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan hasil wawancara, Pemerintah Desa Lebo telah melaksanakan penyusunan perencanaan pengelolaan Tanah Kas Desa melalui musyawarah desa serta memasukkan hasil pemanfaatannya ke dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Seluruh penerimaan dari penyewaan Tanah Kas Desa dicatat sebagai bagian dari Pendapatan Asli Desa sehingga secara administratif telah memenuhi prinsip pertanggungjawaban keuangan desa.



Gambar 1. Publikasi Laporan APBDes Pemerintah Desa Lebo

Sumber : Data diolah peneliti, Tahun 2026

Selain pertanggungjawaban administratif, pemerintah desa juga menyusun laporan realisasi pendapatan sebagai bentuk akuntabilitas kepada pemerintah daerah. Keberadaan mekanisme pelaporan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan aset desa telah memiliki prosedur administrasi yang relatif baik. Namun demikian, akuntabilitas yang telah berjalan masih berorientasi pada aspek administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan akuntabilitas kinerja (*performance accountability*). Hal tersebut terlihat dari belum adanya indikator keberhasilan pengelolaan Tanah Kas Desa yang mampu mengukur efektivitas pemanfaatan aset dalam meningkatkan PADesa maupun kesejahteraan masyarakat.

Dalam perspektif Mardiasmo (2018), akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pemerintah menghasilkan kinerja yang memberikan manfaat bagi publik. Oleh karena itu, pengelolaan TKD di Desa Lebo masih memerlukan penguatan sistem evaluasi kinerja sehingga akuntabilitas tidak berhenti pada pelaporan administratif semata, tetapi juga mampu menunjukkan pencapaian tujuan pengelolaan aset desa.

b. Transparency (Transparansi)

Transparansi merupakan salah satu prinsip yang masih memerlukan perhatian dalam pengelolaan Tanah Kas Desa di Desa Lebo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi mengenai pemanfaatan Tanah Kas Desa belum sepenuhnya dipublikasikan secara terbuka kepada masyarakat. Mekanisme penyewaan lahan masih dilakukan melalui sistem konvensional sehingga kesempatan masyarakat untuk memperoleh informasi mengenai proses penyewaan maupun penentuan harga sewa masih relatif terbatas.

Kondisi tersebut menyebabkan ruang partisipasi publik dalam pengawasan pengelolaan aset desa menjadi kurang optimal. Transparansi yang belum maksimal juga berpotensi menimbulkan persepsi adanya konflik kepentingan, khususnya dalam penentuan pihak penyewa maupun mekanisme perpanjangan masa sewa.

Secara teoritis, transparansi merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan pemerintahan yang akuntabel karena keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat melakukan pengawasan terhadap pengelolaan aset publik. Oleh sebab itu, pemerintah Desa Lebo perlu mengembangkan mekanisme penyampaian informasi secara terbuka, misalnya melalui papan informasi desa, media sosial desa,

maupun sistem lelang terbuka agar seluruh masyarakat memiliki kesempatan yang sama dalam memanfaatkan aset desa.

c. *Participation* (Partisipasi)

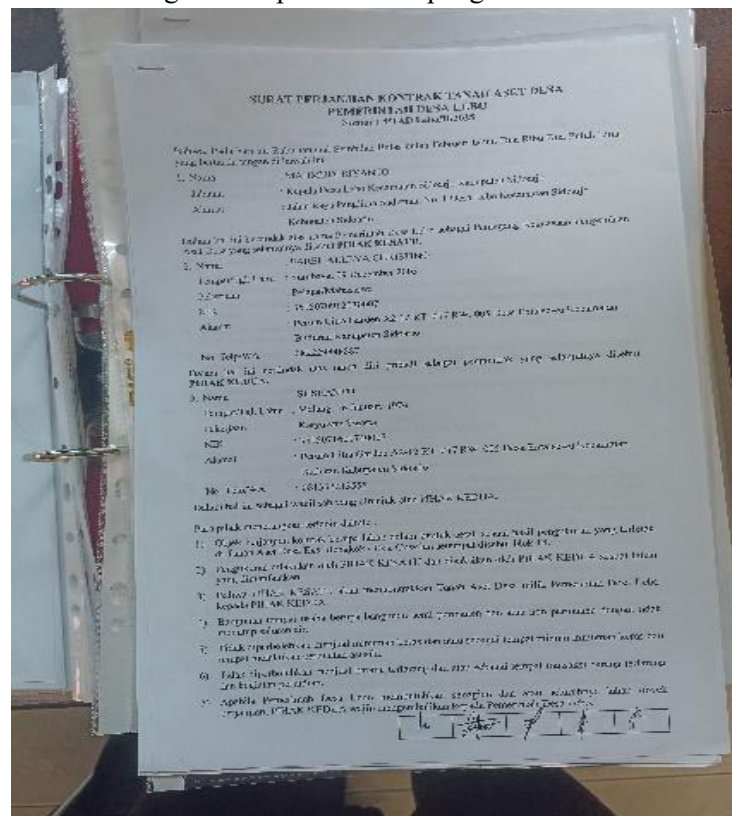
Partisipasi masyarakat merupakan unsur penting dalam tata kelola desa karena masyarakat merupakan pemilik kepentingan utama terhadap aset publik. Berdasarkan hasil penelitian, masyarakat Desa Lebo telah dilibatkan dalam forum Musyawarah Desa, namun keterlibatan tersebut masih terbatas pada penyampaian aspirasi umum dan belum secara khusus membahas inovasi pemanfaatan Tanah Kas Desa.

Sebagian besar keputusan mengenai pemanfaatan lahan masih didominasi oleh pemerintah desa sehingga ruang masyarakat untuk mengusulkan model pengembangan aset yang lebih produktif masih relatif terbatas. Akibatnya, pengelolaan Tanah Kas Desa belum sepenuhnya mencerminkan prinsip kolaboratif yang menjadi karakteristik good governance.

Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa partisipasi masyarakat berfungsi meningkatkan legitimasi kebijakan sekaligus menghasilkan keputusan yang lebih responsif terhadap kebutuhan publik. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu memperluas keterlibatan masyarakat tidak hanya pada tahap perencanaan, tetapi juga dalam proses evaluasi dan pengembangan pemanfaatan Tanah Kas Desa.

d. *Rule of Law* (Kepatuhan terhadap Hukum)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan Tanah Kas Desa di Desa Lebo telah mengacu pada berbagai regulasi mengenai pengelolaan aset desa, termasuk ketentuan yang mengatur pemanfaatan Tanah Kas Desa melalui mekanisme penyewaan. Pemerintah desa juga telah menetapkan berbagai kebijakan administratif sebagai dasar pelaksanaan pengelolaan aset.



Gambar 2. Surat Perjanjian Sewa Tanah Kas Desa Lebo

Sumber : Data diolah peneliti, Tahun 2026

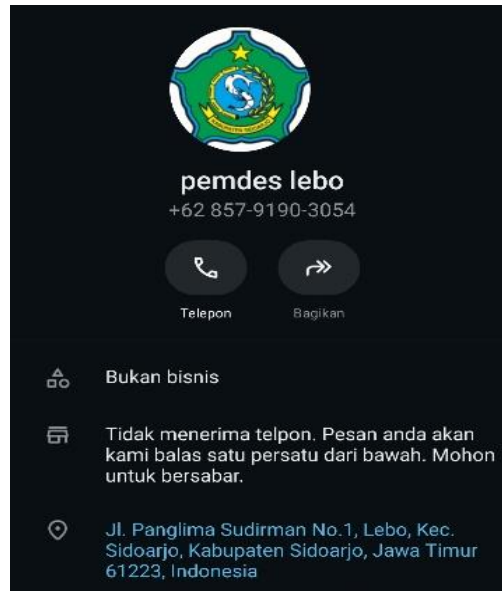
Meskipun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa kondisi yang belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip kepastian hukum, khususnya terkait masa sewa yang berlangsung lebih dari satu tahun tanpa evaluasi berkala. Praktik tersebut berpotensi mengurangi fleksibilitas

pemerintah desa dalam menyesuaikan nilai sewa sesuai perkembangan harga pasar serta membuka peluang terjadinya monopoli pemanfaatan lahan oleh kelompok tertentu.

Dalam perspektif *good governance*, kepatuhan terhadap hukum tidak hanya berarti mengikuti prosedur administratif, tetapi juga memastikan bahwa seluruh kebijakan diterapkan secara adil, konsisten, dan memberikan perlindungan terhadap kepentingan masyarakat secara luas.

e. *Responsiveness (Responsivitas)*

Prinsip responsivitas berkaitan dengan kemampuan pemerintah desa merespons kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat. Berdasarkan hasil penelitian, pemerintah Desa Lebo telah memberikan pelayanan yang cukup baik kepada masyarakat terkait administrasi penyewaan Tanah Kas Desa serta pengelolaan pendapatan desa.



Gambar 3. Profil Kontak Whatsapp Pemerintah Desa Lebo

Sumber : Data diolah peneliti, Tahun 2026

Namun demikian, respons terhadap kebutuhan pengembangan ekonomi desa masih belum optimal. Pengelolaan Tanah Kas Desa masih difokuskan pada penyewaan lahan pertanian sehingga belum berkembang menjadi kawasan ekonomi desa yang mampu mendukung aktivitas perdagangan, sentra UMKM, kawasan kuliner, maupun bentuk usaha produktif lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemerintah desa masih berorientasi pada pendapatan jangka pendek dibandingkan pengembangan ekonomi desa secara berkelanjutan.

Berdasarkan teori Mardiasmo (2018), pemerintah yang responsif seharusnya mampu menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Oleh karena itu, inovasi pemanfaatan Tanah Kas Desa menjadi kebutuhan penting agar aset desa mampu memberikan manfaat ekonomi yang lebih luas bagi masyarakat, (2018).

f. *Efficiency and Effectiveness (Efisiensi dan Efektivitas)*

Prinsip efisiensi dan efektivitas merupakan indikator penting dalam menilai sejauh mana aset desa mampu menghasilkan manfaat ekonomi yang optimal dengan penggunaan sumber daya yang tersedia. Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan Tanah Kas Desa (TKD) di Desa Lebo telah mampu memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa). Akan tetapi, kontribusi tersebut belum mencerminkan optimalisasi pemanfaatan aset desa secara maksimal.

Data PADesa menunjukkan bahwa secara nominal pendapatan desa mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Namun demikian, apabila dianalisis berdasarkan tingkat pertumbuhan, terjadi perlambatan yang cukup signifikan. Pertumbuhan PADesa yang semula mencapai 20,18% pada tahun 2023 menurun menjadi 15,66% pada tahun 2024 dan kembali turun menjadi 6,20% pada tahun 2025,

bahkan target tahun 2026 diproyeksikan tidak mengalami pertumbuhan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pengelolaan aset yang diterapkan belum mampu menciptakan sumber-sumber pendapatan baru yang berkelanjutan.



Gambar 6. Bentuk Lapak yang Dibangun Penyewa di Tanah Kas Desa Lebo.

Sumber : Data diolah peneliti, Tahun 2026

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar Tanah Kas Desa masih dimanfaatkan melalui sistem penyewaan lahan pertanian secara periodik. Pola tersebut memang memberikan pendapatan yang relatif stabil, tetapi belum menghasilkan nilai tambah (*value added*) yang tinggi. Belum terdapat diversifikasi pemanfaatan aset ke sektor-sektor produktif seperti kawasan perdagangan desa, sentra UMKM, kawasan kuliner, ruang rekreasi, maupun pengembangan usaha desa yang dapat meningkatkan produktivitas ekonomi masyarakat. Akibatnya, aset desa lebih berfungsi sebagai sumber pendapatan pasif daripada sebagai instrumen pembangunan ekonomi lokal.

Menurut Mardiasmo (2018), prinsip efisiensi dan efektivitas tidak hanya diukur dari kemampuan pemerintah memperoleh pendapatan, tetapi juga dari kemampuan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya untuk menghasilkan manfaat publik yang lebih besar. Dalam konteks tersebut, pengelolaan Tanah Kas Desa di Desa Lebo belum sepenuhnya memenuhi prinsip efisiensi dan efektivitas karena masih berorientasi pada sistem penyewaan konvensional yang cenderung menghasilkan pendapatan jangka pendek. Oleh sebab itu, diperlukan inovasi dalam model pemanfaatan aset desa melalui pengembangan unit usaha produktif yang mampu meningkatkan PADesa sekaligus membuka peluang ekonomi baru bagi masyarakat.

g. Consensus Orientation (Orientasi Konsensus)

Orientasi konsensus merupakan prinsip yang menekankan pentingnya proses pengambilan keputusan melalui musyawarah dengan memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Desa Lebo telah menerapkan mekanisme musyawarah desa sebagai forum dalam membahas berbagai kebijakan pembangunan, termasuk pengelolaan aset desa. Forum tersebut menjadi media komunikasi antara pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan unsur masyarakat dalam menyampaikan aspirasi terkait pemanfaatan Tanah Kas Desa.

Meskipun mekanisme musyawarah telah dilaksanakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pembahasan mengenai pengembangan Tanah Kas Desa masih didominasi oleh aspek administratif dan belum diarahkan pada penyusunan strategi pemanfaatan aset secara inovatif. Sebagian besar keputusan masih berorientasi pada keberlanjutan sistem penyewaan yang telah berlangsung selama bertahun-tahun sehingga alternatif pengembangan aset belum banyak dibahas secara komprehensif.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa orientasi konsensus telah berjalan dalam aspek prosedural, tetapi belum menghasilkan kesepakatan strategis yang mampu mendorong transformasi pengelolaan aset desa. Dalam perspektif good governance, proses musyawarah seharusnya tidak hanya menghasilkan legitimasi keputusan, tetapi juga menjadi sarana membangun kesepahaman mengenai

arah pengembangan desa berdasarkan kebutuhan masyarakat dan potensi ekonomi lokal. Oleh karena itu, forum musyawarah desa perlu dimanfaatkan secara lebih optimal sebagai media perencanaan partisipatif untuk merumuskan inovasi pengelolaan Tanah Kas Desa.

h. Equity (Keadilan)

Prinsip keadilan menekankan bahwa setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh manfaat dari pengelolaan aset publik. Berdasarkan hasil penelitian, seluruh hasil pemanfaatan Tanah Kas Desa dimasukkan ke dalam Pendapatan Asli Desa dan digunakan sebagai sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan serta pembangunan desa. Dengan demikian, manfaat ekonomi yang dihasilkan pada dasarnya ditujukan untuk kepentingan masyarakat secara umum.



Gambar 4. Lahan Tanah Kas Desa yang Masih Berupa Sawah Pertanian

Sumber : Data diolah peneliti, Tahun 2026

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa kesempatan masyarakat dalam memanfaatkan Tanah Kas Desa belum sepenuhnya merata. Mekanisme penyewaan yang belum dilaksanakan secara terbuka menyebabkan peluang masyarakat untuk menjadi penyewa lahan masih terbatas. Selain itu, praktik penyewaan dengan jangka waktu relatif panjang berpotensi mengurangi kesempatan masyarakat lain dalam memanfaatkan aset desa.

Dalam teori Mardiasmo (2018), prinsip equity menghendaki adanya perlakuan yang adil terhadap seluruh warga tanpa diskriminasi. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu menciptakan mekanisme pemanfaatan aset yang memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh masyarakat melalui sistem seleksi atau lelang yang transparan. Dengan demikian, pengelolaan Tanah Kas Desa tidak hanya menghasilkan pendapatan desa, tetapi juga mampu menciptakan keadilan sosial dalam pemanfaatan aset publik.

i. Strategic Vision (Visi Strategis)

Visi strategis merupakan prinsip yang paling menentukan keberlanjutan pengelolaan aset desa. Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan Tanah Kas Desa di Desa Lebo masih lebih berorientasi pada pencapaian pendapatan jangka pendek melalui sistem penyewaan lahan. Belum terdapat dokumen maupun kebijakan yang secara khusus mengarahkan pengembangan Tanah Kas Desa sebagai pusat pertumbuhan ekonomi desa dalam jangka panjang.

Kondisi tersebut terlihat dari belum adanya pengembangan kawasan ekonomi terpadu berbasis aset desa, seperti kawasan perdagangan, pusat kuliner, agrowisata, ruang usaha mikro, maupun bentuk usaha lain yang mampu memberikan nilai tambah ekonomi. Padahal, lokasi Desa Lebo yang berada di kawasan penyangga perkotaan memiliki potensi ekonomi yang cukup besar apabila dikelola secara inovatif.

Fenomena perlambatan pertumbuhan PADesa menunjukkan bahwa pengelolaan aset yang hanya mengandalkan sistem penyewaan tidak lagi memadai untuk meningkatkan kapasitas fiskal desa secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu menyusun masterplan pengembangan Tanah Kas Desa yang memuat arah kebijakan jangka panjang, strategi diversifikasi pemanfaatan aset,

pengembangan kerja sama investasi, serta penguatan peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai pengelola aset produktif.

Menurut Mardiasmo (2018), visi strategis merupakan kemampuan pemerintah dalam mengantisipasi perubahan lingkungan dan merancang kebijakan pembangunan yang berorientasi masa depan. Berdasarkan hasil penelitian, prinsip ini merupakan aspek yang paling memerlukan penguatan karena keberhasilan pengelolaan Tanah Kas Desa pada masa mendatang sangat bergantung pada kemampuan pemerintah desa mentransformasikan aset publik menjadi sumber pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola Tanah Kas Desa (TKD) di Desa Lebo telah memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa), namun implementasi prinsip-prinsip good governance belum sepenuhnya optimal. Aspek akuntabilitas, kepatuhan terhadap hukum (rule of law), dan orientasi konsensus (consensus orientation) telah berjalan dengan baik melalui mekanisme administrasi dan musyawarah desa. Sebaliknya, aspek transparansi, partisipasi, responsivitas, efisiensi dan efektivitas, keadilan (equity), serta visi strategis (strategic vision) masih memerlukan penguatan. Pengelolaan TKD masih didominasi sistem penyewaan konvensional sehingga belum mampu mengoptimalkan potensi aset desa untuk meningkatkan PADesa secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, Pemerintah Desa Lebo perlu memperkuat penerapan prinsip good governance melalui peningkatan transparansi, perluasan partisipasi masyarakat, inovasi pemanfaatan aset, serta penyusunan strategi pengelolaan jangka panjang. Langkah tersebut diharapkan mampu mengoptimalkan pemanfaatan Tanah Kas Desa sebagai sumber peningkatan PADesa sekaligus mendukung kemandirian fiskal dan kesejahteraan masyarakat desa.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Desa Lebo disarankan untuk mengoptimalkan pengelolaan Tanah Kas Desa melalui penerapan prinsip-prinsip good governance, khususnya dengan meningkatkan transparansi dalam mekanisme penyewaan, memperluas partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, serta mengembangkan inovasi pemanfaatan aset desa agar tidak hanya berorientasi pada sistem sewa konvensional. Selain itu, diperlukan penyusunan strategi pengelolaan jangka panjang yang mampu meningkatkan nilai tambah aset sehingga kontribusi Tanah Kas Desa terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa) dapat meningkat secara berkelanjutan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian mengenai pengelolaan aset desa dengan cakupan wilayah yang lebih luas atau menggunakan pendekatan komparatif antar desa sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi good governance dalam pengelolaan Tanah Kas Desa serta faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan Pendapatan Asli Desa.

REFERENSI

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Hardani, H., Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. CV Pustaka Ilmu.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Aset Desa*. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa*. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik* (Edisi terbaru). Andi Publisher.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Pemerintah Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif* (Edisi ke-5). Alfabeta.
- Yin, R. K. (2021). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2023). *Indeks perkembangan desa dan kemandirian desa tahun 2023*. Kementerian Desa PDTT.
- Bintoro Tjokroamidjojo. (2021). Tata kelola pemerintahan dan pembangunan daerah dalam perspektif good governance. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 120–134.
- Riant Nugroho. (2022). Implementasi prinsip good governance dalam pengelolaan aset desa. *Jurnal Governance dan Kebijakan Publik*, 9(1), 45–58.
- Sari, D. P., & Prasetyo, A. (2022). Optimalisasi pengelolaan aset desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 19(3), 215–228.
- Wahyuni, S., & Hidayat, R. (2023). Tata kelola tanah kas desa dan kontribusinya terhadap pendapatan asli desa. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 11(2), 89–103.
- Putra, R. A., & Kurniawan, D. (2024). Implementasi good governance dalam pengelolaan aset desa untuk meningkatkan kemandirian fiskal desa. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 15(1), 33–47.
- Nugraha, M., & Saputra, F. (2024). Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan tanah kas desa dalam perspektif good governance. *Jurnal Governance*, 10(1), 1–15.
- Pratama, A., & Lestari, Y. (2023). Kontribusi aset desa terhadap pendapatan asli desa pada era otonomi desa. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Desa*, 8(2), 101–115.
- Rahman, M., & Fadilah, N. (2022). Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan aset desa sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 7(1), 55–68.
- Setiawan, E., & Wijayanti, R. (2021). Efektivitas pemanfaatan tanah kas desa dalam mendukung pembangunan ekonomi lokal. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(4), 276–289.
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. UNDP.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. World Bank.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Sedarmayanti. (2022). *Good governance: Pemerintahan yang baik dan reformasi birokrasi* (Edisi revisi). Mandar Maju.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Florini, A. (2007). *The right to know: Transparency for an open world*. Columbia University Press.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663–671. <https://doi.org/10.1080/0961452070146995>
- Mardiasmo. (2018). *Otonomi dan manajemen keuangan daerah*. Andi Offset.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Nugraha, M., & Saputra, F. (2024). Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan tanah kas desa dalam perspektif good governance. *Jurnal Governance*, 10(1), 1–15.

- Pohan, M. (2024). Pengelolaan aset desa dan partisipasi masyarakat perdesaan: Studi kasus Desa Tandan Sari. *Jurnal Kebijakan Publik & Otonomi Daerah*, 8(2), 89–102.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Pratama, A., & Lestari, Y. (2023). Kontribusi aset desa terhadap pendapatan asli desa pada era otonomi. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 112–126.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Putri, A. R. (2026). Inklusivitas tata kelola ruang publik perdesaan dalam perspektif keadilan sosial. *Jurnal Pembangunan & Kebijakan Perdesaan*, 11(1), 22–38.
- Rahman, A., & Sari, D. P. (2024). Optimalisasi pengelolaan tanah kas desa berbasis transparansi dan keadilan sosial. *Jurnal Kebijakan Publik & Otonomi Daerah*, 8(1), 45–59.
- Schillemans, T. (2011). Does horizontal accountability work? Evaluating potential remedy for accountability deficits in executive agencies. *Public Administration Review*, 71(3), 387–397. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02358.x>
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. Yale University Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Soja, E. W. (2010). *Seeking spatial justice*. University of Minnesota Press.
- Wibowo, S., Hidayat, R., & Kurniawan, T. (2023). Manajemen aset desa dalam meningkatkan kapasitas fiskal perdesaan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 15(1), 78–92.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Pemerintah Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2016). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Aset Desa. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Pemerintah Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Sekretariat Negara Republik Indonesia.