

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen keuangan publik ditingkat desa berfungsi sebagai elemen utama dalam mendukung tercapainya pembangunan berkelanjutan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sejalan dengan disahkannya Undang-Undang RI Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yakni tujuan utama dari peraturan tersebut adalah sebagai upaya otonomi desa diwujudkan melalui beragam aktivitas yang diarahkan pada transformasi desa serta pengembangan potensi masyarakat. Desa ditempatkan sebagai pusat perhatian utama dalam agenda pembangunan yang digagas pemerintah, sesuai dengan Nawa Cita yang menitikberatkan pada pembangunan dari daerah pinggiran dengan prioritas desa (Arfiansyah, 2020).

Realisasi orientasi pembangunan dan kesejahteraan masyarakat tersebut membutuhkan dukungan pembiayaan yang memadai dan berkelanjutan. Dukungan biaya bersumber dari berbagai pihak, seperti pendapatan asli desa, alokasi APBN, pajak daerah, dana perimbangan, bantuan pemerintah daerah, hibah, serta kontribusi dari pihak ketiga, dan pendapatan sah lainnya. Dana tersebut dialokasikan guna menunjang penyelenggaraan pemerintahan desa serta pelayanan kepada masyarakat, dan pembangunan. Guna memastikan pengelolaan dana desa berlangsung transparan, tertib, dan akuntabel, pemerintah daerah dapat mengenakan sanksi berupa penundaan penyaluran dana bagi desa yang mengalami keterlambatan melaporkan penggunaannya. Dengan kebijakan alokasi dana desa,

pemerintah berharap pembangunan desa yang partisipatif dan berkeadilan dapat terus berjalan, sehingga dapat memastikan keberlanjutan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat (Rudiarta et al., 2020).

Berbagai fenomena dalam pelaksanaan pengelolaan dana desa kerap menjadi hambatan dalam mewujudkan tujuan pembangunan yang diharapkan. Permasalahan umum yang sering terjadi seperti penyelewengan, kurangnya transparansi penggunaan dana oleh perangkat desa, atau minimnya pengawasan dari pihak internal maupun eksternal. Kondisi tersebut tampak dari kasus yang teridentifikasi di Desa Walengkabola Sulawesi Tenggara, yang diungkap pada akhir tahun 2024 (11/12/2024) melalui konferensi pers oleh Wakapolres Muna. Berdasarkan catatan berita, tersangka HI terjerat indikasi tindak korupsi pada Anggaran Dana Desa (ADD) sejak memangku jabatan sebagai PJ Kepala Desa pada 2019 hingga 2021. Penuturan Wakapolres menyatakan bahwa tersangka menggunakan Anggaran Dana Desa (ADD) yang dikelolanya untuk memenuhi kepentingan pribadinya. Dalam rangka menutupi penyalahgunaan ADD tersebut, tersangka melaksanakan beberapa program pembangunan desa dalam kurun waktu 2019 – 2021, namun belum sepenuhnya selesai. Tersangka tidak melibatkan bendahara maupun perangkat desa lainnya dalam pencairan maupun kegiatan fisik pembangunan, sehingga dari kasus korupsi tersebut negara mengalami kerugian sebesar Rp541.465.460 (Badan Pemeriksa Keuangan RI, 2024).

Metro TV memberitakan bahwa fenomena serupa juga terjadi di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah Gresik, di mana mantan Kepala Desa berinisial AH resmi ditetapkan sebagai tersangka dan ditahan oleh Polres Gresik

pada 28 November 2024, setelah dilaporkan oleh warga pada awal tahun 2024 karena diduga menggelapkan 9 sertifikat tanah dan 3 BPKB milik desa yang seharusnya diserahkan kepada kepala desa penggantinya. Namun, justru dijadikan jaminan pinjaman ke bank tanpa melalui mekanisme musyawarah desa, dan kasus ini mencuat ke publik usai video penangkapannya viral di media sosial. Diperkuat oleh hasil audit inspektorat Gresik pada Desember 2024 yang menemukan kejanggalan pengelolaan dana desa sebesar Rp12,92 miliar yang tidak melalui prosedur pengadaan resmi. Sementara itu, upaya praperadilan yang diajukan AH pada Januari 2025 ditolak oleh pengadilan, meskipun kuasa hukumnya mengklaim bahwa penetapan tersangka cacat prosedur karena belum pernah diperiksa sebagai calon tersangka, namun pihak kepolisian menegaskan bahwa proses penyidikan sudah dijalankan berdasarkan regulasi yang ada (Amaluddin, 2024).

Fenomena penyimpangan dalam pengelolaan dana desa masih kerap terjadi di berbagai daerah, termasuk di wilayah Kabupaten Gresik. Berdasarkan laporan yang dimuat oleh InfoJatim (2017), ditemukan adanya dugaan penyelewengan dalam pelaksanaan proyek pembangunan jalan poros desa di Desa Karangrejo, Kecamatan Ujungpangkah. Berdasarkan laporan, pelaksanaan pekerjaan pengaspalan/paving tidak berjalan sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Rencana Anggaran Belanja (RAB), karena ketebalan material yang digunakan hanya sekitar 0,05 hingga 0,06 cm, padahal dalam RAB tercantum ketebalan 0,08 cm. Selain itu, material pasir yang digunakan dalam proyek tersebut juga dilaporkan dicampur dengan tanah, sehingga menurunkan kualitas hasil pekerjaan. Laporan tersebut juga menyoroti tidak adanya papan nama proyek di lokasi

kegiatan, yang semestinya menjadi bentuk transparansi publik terhadap penggunaan dana desa. Bahkan, disebutkan adanya dugaan upaya pemberian amplop berisi uang kepada tim pengawas proyek, yang menimbulkan kecurigaan adanya praktik yang tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas. Lebih jauh lagi, pengelolaan proyek yang seharusnya menjadi tanggung jawab Tim Pelaksana Kegiatan (TPK) justru dilakukan langsung oleh kepala desa, sehingga muncul dugaan bahwa pelaksanaan kegiatan tidak mengikuti mekanisme yang diatur dalam peraturan penggunaan dana desa (Arifin, 2017).

Fenomena-fenomena di atas menegaskan urgensi penerapan aspek transparansi dan akuntabilitas pada tata kelola aset dan dana desa untuk mencegah penyelewengan yang merugikan masyarakat. Hal ini semakin krusial karena mekanisme pembagian dana desa sangat kompleks dan melibatkan berbagai indikator, seperti aspek jumlah penduduk, tingkat kemiskinan, besaran wilayah, hingga karakteristik geografis. Misalnya, pada tahun anggaran 2025, dana desa sebesar Rp71 triliun dibagi ke dalam empat skema utama yakni alokasi dasar, afirmasi, kinerja, dan formula, yang masing-masing memiliki dasar penghitungan dan distribusi tersendiri. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2024 tentang Pengalokasian Dana Desa Setiap Desa, Penggunaan, Dan Penyaluran Dana Desa Tahun Anggaran 2025.

Pemilihan Kecamatan Ujungpangkah sebagai lokasi penelitian didasarkan pada adanya fenomena nyata yang menunjukkan masih lemahnya sistem akuntabilitas dan pengendalian internal dalam pengelolaan dana desa. Kecamatan Ujungpangkah menjadi salah satu wilayah di Kabupaten Gresik yang beberapa kali

tersorot media akibat dugaan penyimpangan dalam penggunaan dana desa. Dua peristiwa tersebut memperlihatkan bahwa Ujungpangkah merupakan wilayah dengan tingkat risiko penyimpangan penggunaan dana desa yang cukup tinggi, sehingga relevan dijadikan lokasi penelitian untuk menguraikan pengaruh pengendalian internal, kompetensi perangkat desa, dan produktivitas pegawai terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Selain itu, berdasarkan data Inspektorat Kabupaten Gresik tahun 2024, kecamatan Ujungpangkah termasuk dalam daerah dengan jumlah temuan audit pengelolaan keuangan desa terbanyak, yang menunjukkan masih perlunya evaluasi dan penguatan mekanisme akuntabilitas publik di tingkat pemerintahan desa.



Gambar 1.1 Alokasi Dana Desa Skala Nasional
Sumber : Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (2022-2024)

Gambar 1.1 menunjukkan perkembangan alokasi dana desa skala nasional selama tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2022, 2023, dan 2024. Pada tahun 2022, alokasi anggaran dana desa tercatat sebesar Rp68,4 triliun. Angka ini kemudian

mengalami peningkatan signifikan pada tahun 2023 menjadi Rp71,1 triliun, mencerminkan adanya perhatian dan komitmen pemerintah yang lebih besar terhadap pembangunan desa. Namun, pada tahun 2024, anggaran mengalami sedikit penurunan menjadi Rp69 triliun. Meskipun demikian, jumlah ini masih lebih tinggi dibandingkan alokasi pada tahun 2022 dan mencerminkan kesinambungan komitmen terhadap pembangunan desa.

Memasuki tahun anggaran 2025, pemerintah kembali mengalokasikan dana desa sebesar Rp71 triliun. Dana tersebut dibagi ke dalam 4 skema utama, yaitu alokasi dasar, afirmasi, kinerja, dan formula, yang masing-masing memiliki dasar penghitungan dan distribusi tersendiri. Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2024 tentang Pengalokasian Dana Desa Setiap Desa, Penggunaan, Dan Penyaluran Dana Desa Tahun Anggaran 2025. Regulasi ini memberikan kerangka yang lebih terstruktur dalam pengelolaan dana desa agar lebih tepat sasaran, adil, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan desa. Secara keseluruhan, tren alokasi anggaran dana desa dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan konsistensi dan komitmen pemerintah dalam mendukung pembangunan dan pemberdayaan desa melalui kebijakan fiskal yang berkelanjutan.

Dana desa perlu dikelola dengan penuh tanggung jawab sebagai wujud akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah desa kepada Bupati dan sebagai bentuk transparansi dan kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku. Hal ini bertujuan guna menjamin bahwa pengelolaan keuangan desa telah dijalankan dengan tepat, efisien, dan sejalan dengan regulasi yang ada. Pengelolaan dana desa

sendiri mencakup rangkaian aktivitas, mulai dari perencanaan, realisasi, hingga pelaporan dan evaluasi terhadap anggaran yang diperoleh dari APBN. Dana tersebut didistribusikan ke setiap desa dalam rangka mendorong pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Selanjutnya, pengalokasian dana tersebut diawasi secara intensif oleh instansi yang berwenang dan dilaporkan dalam bentuk pertanggungjawaban dengan prinsip keterbukaan dan akuntabilitas, sehingga dapat memastikan bahwa tujuan alokasi dana benar-benar tercapai dan tepat sasaran (Gulo & Kakisina, 2023). Teori agensi relevan dalam menggambarkan hubungan antara pemerintah desa yang berperan sebagai agen sedangkan pemerintah pusat bertindak sebagai prinsipal. Sementara itu, teori motivasi menyoroti pentingnya faktor pendorong internal maupun eksternal agar dana desa dapat dikelola dengan prinsip pertanggungjawaban yang baik.

Beberapa aspek yang berpengaruh terhadap akuntabilitas mencakup pengendalian internal, kompetensi perangkat desa, *employee productivity*, dan budaya organisasi. Pengendalian internal dapat diartikan sebagai kegiatan yang melibatkan SDM beserta teknologi informasi yang digunakan sebagai penunjang organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Fungsi utama pengendalian internal adalah mengelola, mengontrol, dan mengevaluasi pemanfaatan aset organisasi secara optimal (Ompusunggu & Salomo, 2020). Berdasarkan peraturan pemerintah (PP) Nomor 83 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Internal Terintegrasi Di Lingkungan Kementerian Keuangan, sistem pengendalian internal (SPI) merupakan suatu proses berkesinambungan yang dilaksanakan oleh pimpinan maupun pegawai dengan tujuan menjamin tercapainya pencapaian target organisasi dengan

melaksanakan kegiatan yang efektif dan efisien, penyajian laporan keuangan yang akuntabel, perlindungan aset negara, serta kepatuhan terhadap ketentuan yang ada.

SPI berfungsi untuk menjaga efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan organisasi melalui 5 kunci utama yakni lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta kegiatan monitoring. SPI juga bersifat adaptif dan mendukung transparansi serta akuntabilitas. Dalam konteks teori motivasi, sistem pengendalian internal bukan sekadar berperan sebagai sarana pengawasan tetapi juga dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab dengan memberikan kejelasan tugas dan penghargaan atas kinerja yang baik sesuai teori motivasi.

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh Pengendalian internal terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa. Nazaruddin et al. (2023); Indriasih & Sulistyowati (2022); dan Putra et al. (2022) menunjukkan pengaruh positif, sebaliknya Diansari et al. (2023a) menemukan pengaruh signifikan namun negatif. Sementara Savitri et al. (2022) mengungkapkan bahwa pengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa tidak signifikan.

Kompetensi perangkat desa diartikan sebagai kapasitas yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas, termasuk aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja (Pratiwi & Dewi, 2021). Kompetensi merupakan salah satu faktor esensial dalam mencapai kinerja yang optimal atas pengelolaan dana desa. Dengan kemampuan dan kapasitas yang memadai, aparat desa dapat dengan mudah menjalankan tugasnya secara efektif. Sebagai unsur utama dalam pengelolaan dana desa, aparat desa memiliki tanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, pengoperasian, pelaporan, hingga pengawasan dana desa. aparat desa yang memiliki kemampuan memadai dapat menekan risiko terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan dana desa (Adnyana, 2022). Dari sudut pandang teori motivasi, pengembangan kompetensi mampu menumbuhkan rasa percaya diri serta mendorong kepuasan kerja perangkat desa, sehingga memacu mereka untuk bekerja lebih bertanggung jawab dan berintegritas dalam mengelola dana.

Literatur sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan hasil dalam hal pengaruh kompetensi perangkat desa terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa. Sabil et al. (2024); Diansari et al. (2023b); dan Savitri et al. (2022) membuktikan bahwa kompetensi perangkat desa berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa. Sedangkan kajian yang dilakukan Khotimah et al. (2021) menunjukkan tidak terdapat pengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.

Employee productivity diartikan sebagai durasi waktu yang digunakan secara efektif oleh karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang membutuhkan pelaksanaan dan hasil nyata. Produktivitas ini mencerminkan sejauh mana karyawan memanfaatkan waktu kerja mereka untuk fokus pada tanggung jawab yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, produktivitas tidak hanya sekadar tentang jumlah waktu yang dihabiskan, tetapi juga tentang kualitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan (Singh et al., 2022).

Untuk meningkatkan *employee productivity* penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta menjaga budaya organisasi yang positif. Hal

ini penting karena lingkungan kerja berperan dalam memengaruhi keinginan karyawan untuk mengembangkan keterampilan serta tingkat motivasi mereka dalam menjalankan tugas (Yandi, 2022). Mutegi et al. (2023) menekankan bahwa employee productivity dipengaruhi oleh waktu kerja produktif, pencapaian tugas, serta nilai tambah yang dihasilkan karyawan. Produktivitas karyawan akan optimal apabila organisasi memberikan perlindungan dan keselamatan kerja yang memadai, sehingga karyawan dapat bekerja dengan fokus, aman, dan tanpa gangguan. Dalam perspektif teori motivasi, dorongan intrinsik maupun ekstrinsik seperti penghargaan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang kondusif, mempunyai kontribusi besar terhadap motivasi kerja dan konsentrasi pegawai, sehingga secara signifikan mendorong peningkatan produktivitas mereka.

Penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai variabel yang memoderasi variabel-variabel lainnya. Budaya organisasi mengacu pada bagaimana para karyawan memahami atau menilai ciri-ciri budaya di dalam organisasi, bukan pada seberapa besar mereka menyukai budaya tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi lebih bersifat menggambarkan (deskriptif) daripada menilai (evaluatif) (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Budaya organisasi mencakup 3 aspek utama, yaitu: (1) budaya dipahami sebagai sebuah persepsi, bukan sebagai entitas yang dapat disentuh atau diukur secara fisik. (2) budaya organisasi bersifat deskriptif, artinya berkaitan dengan cara anggota organisasi memahami, menilai, dan menerima budaya yang ada; dan (3) para karyawan umumnya memiliki pemahaman yang serupa mengenai budaya organisasi. Tujuan utama dari penerapan

budaya organisasi adalah untuk mendorong seluruh anggota organisasi agar aktif dalam bekerja demi tercapainya peningkatan kualitas kerja karyawan (Sitio, 2021).

Hadid & Al-Sayed (2021) menggarisbawahi bahwa budaya organisasi yang positif mampu membentuk pola pikir, perilaku dan sikap kerja yang mendukung realisasi tujuan organisasi, serta menjadi landasan dalam membangun komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam teori agensi, budaya organisasi yang kuat membantu menyelaraskan kepentingan agen dan prinsipal. Sementara itu menurut teori motivasi, budaya yang positif mampu meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk berkinerja lebih optimal. Penelitian yang dijalankan oleh Sabil et al. (2024); dan Putra et al. (2022) mengemukakan bahwa budaya organisasi terbukti memoderasi atau memperkuat pengaruh pengendalian internal dan kompetensi perangkat desa terhadap pengelolaan dana desa.

Riset ini menggunakan metode pendekatan yang berbeda, baik dari segi variabel, objek, alat analisis, maupun konteks penelitian. Dalam studi ini, peneliti menambahkan variabel independen berupa *employee productivity*, selain itu penelitian difokuskan pada Kantor Balai Desa yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Ujungpangkah Kabupaten Gresik sebagai subjek penelitian. Dengan mempertimbangkan latar belakang tersebut, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengendalian Internal, Kompetensi Perangkat Desa, Dan Employee Productivity Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Penelitian Pada Kecamatan Ujungpangkah Kabupaten Gresik)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Menimbang pemaparan latar belakang sebelumnya, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa?
2. Apakah kompetensi perangkat desa berpengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan dana?
3. Apakah *employee productivity* berpengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa?
4. Apakah budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara pengaruh pengendalian internal terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa?
5. Apakah budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara pengaruh kompetensi perangkat desa terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa?
6. Apakah budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara *employee productivity* terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengendalian internal terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi perangkat desa terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee productivity* terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara pengendalian internal terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara pengaruh kompetensi perangkat desa terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara *employee productivity* terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Dalam ranah ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menghadirkan fakta empiris tentang pengaruh pengendalian internal, kompetensi perangkat desa, dan *employee productivity* terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.
2. Menguji peran budaya organisasi dalam memperkuat maupun melemahkan hubungan antarvariabel tersebut.
3. Berfungsi sebagai referensi untuk penelitian yang akan datang tentang pengelolaan keuangan publik, terutama dalam konteks pengelolaan dana desa di wilayah pedesaan.

4. Memperkaya literatur terkait pengelolaan dana desa, akuntabilitas, dan budaya organisasi, baik dalam teori maupun praktik.

b. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata bagi para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan dana desa, di antaranya:

1. Pemerintah Desa
 - a. Sebagai panduan dalam memperkuat sistem pengendalian internal untuk meningkatkan akuntabilitas pengelolaan dana desa.
 - b. Mendorong pengembangan kompetensi perangkat desa agar lebih efektif dalam menjalankan tugas.
2. Perangkat Desa
 - a. Memberikan wawasan tentang pentingnya budaya organisasi yang mendukung pengelolaan dana desa secara akuntabel.
 - b. Membantu perangkat desa memahami peran *employee productivity* dalam mencapai pengelolaan keuangan yang baik.
3. Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik
 - a. Memberikan masukan yang relevan untuk menyusun kebijakan atau program pelatihan dalam rangka memaksimalkan kompetensi dan akuntabilitas perangkat desa.
 - b. Sebagai dasar evaluasi efektivitas pengelolaan dana desa di Kecamatan Ujungpangkah dan sekitarnya.