

Analisis Sistem Pengendalian Internal dalam Mengelola Dana Desa

Gilang Vabio¹, Makhdalena², Fenny Trisnawati³

¹Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Riau

Corresponding Author: gilang.vabio3564@student.unri.ac.id

ARTICLE INFO

Kata kunci: Sistem Pengendalian Internal; Dana Desa; SPIP; Penjadwalan Pola; Teori Agensi

Menerima : 10 Juni 2026

Direvisi : 25 Juni 2026

Diterima : 27 juni 2026

©2026 Vabio Gilang, Makhdalena, Trisnawati Fenny: Ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan di bawah ketentuan [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) dalam pengelolaan Dana Desa di Desa A, Kabupaten Kuantan Singingi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus tunggal dan teknik analisis penjadwalan pola (pattern matching) yang membandingkan pola prediksi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dengan pola empiris di lapangan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci (Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kaur Keuangan/Bendahara Desa, Kaur Pembangunan, dan Ketua BPD), observasi, dokumentasi, serta kuesioner pendukung sebagai triangulasi, kemudian ditafsirkan melalui Teori Stewardship dan Teori Agensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima komponen SPIP telah berjalan namun baru sesuai sebagian; sistem pengendalian internal relatif kuat pada aspek substantif-praktis tetapi masih lemah pada aspek formal-struktural. Kesenjangan tersebut dikerucutkan menjadi empat temuan inti, yaitu transparansi semu, pemisahan tugas kontradiktif, pengawasan tanpa sistem, dan kepatuhan tanpa pelembagaan. Penelitian menyimpulkan penguatan tata kelola Dana Desa memerlukan kombinasi karakter stewardship perangkat desa dengan penguatan mekanisme kontrol formal, seperti kode etik dan SOP internal tertulis, dokumentasi penilaian risiko, pemisahan fungsi, penjadwalan pemantauan, serta transparansi publik yang berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara kesatuan yang menganut asas desentralisasi memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi hingga ke tingkat paling bawah, yaitu desa. Dalam struktur pemerintahan nasional, desa merupakan ujung tombak pembangunan dan pelayanan publik yang paling dekat dengan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat dan hak asal usul yang diakui dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Suherry dan Belly (2024) menegaskan bahwa desa mampu mengelola kewenangan, aset, dan keuangannya untuk mencapai kesejahteraannya sendiri, sedangkan Berutu dkk. (2024) menambahkan bahwa pemerintahan desa bertanggung jawab memberikan layanan demi terciptanya kesejahteraan masyarakat.

Untuk membiayai berbagai kegiatan tersebut, desa memerlukan sumber pendapatan yang jelas dan berkelanjutan, di antaranya Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan merupakan komponen terbesar dalam pembiayaan kegiatan desa. Setiawan dkk. (2023) menjelaskan bahwa diperlukan pengelolaan Dana Desa yang baik oleh aparatur desa agar program dapat tersalurkan tepat sasaran. Sejak tahun 2015, alokasi Dana Desa terus meningkat dari sekitar Rp21 triliun, menjadi Rp47 triliun, hingga Rp71 triliun pada tahun 2024, dengan total kumulatif mencapai Rp610 triliun yang disalurkan kepada 75.259 desa di seluruh Indonesia. Besarnya alokasi ini menuntut pengelolaan yang transparan dan akuntabel, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 145 Tahun 2023 yang mencakup proses penganggaran, pengalokasian, penyaluran, penatausahaan, pertanggungjawaban dan pelaporan, penggunaan, serta pemantauan dan evaluasi.

Besarnya Dana Desa yang dikelola menjadikan implementasi Sistem Pengendalian Internal sebagai aspek yang krusial. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pengendalian internal merupakan proses integral yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan, yang dijabarkan dalam lima komponen: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menempatkan SPIP sebagai faktor penting dalam pengelolaan Dana Desa. Sinamo dkk. (2023) menemukan bahwa SPIP berpengaruh terhadap akuntabilitas pemerintah desa dalam mengelola Dana Desa, sementara Hatmoko (2022) menyimpulkan bahwa sistem pengendalian internal di desa baru berjalan cukup efektif dengan persentase sekitar 65% dan sisanya sebesar 35% belum dijalankan secara optimal oleh aparatur desa. Kajian-kajian tersebut berhasil menunjukkan bahwa SPIP berpengaruh dan seberapa besar tingkat keterlaksanaannya, namun cenderung memperlakukan pengendalian internal sebagai kondisi yang dapat diukur dan belum cukup menelusuri bagaimana serta mengapa sebuah praktik pengendalian dapat berjalan atau justru tidak terlembagakan di tingkat desa. Padahal, implementasi SPIP di desa tidak berjalan seragam dan sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual yang kompleks, seperti pemahaman dan komitmen perangkat desa, kapasitas sumber daya manusia, budaya kerja dan nilai-nilai lokal, serta cara perangkat desa menafsirkan dan mengadaptasi peraturan dalam konteks desanya. Di sinilah celah penelitian ini berada: aspek makna, persepsi, dan dinamika sosial yang melatarbelakangi praktik pengendalian masih belum banyak dieksplorasi, sehingga kesenjangan antara regulasi dan realitas belum dapat dipahami secara utuh.

Fenomena tersebut tampak nyata di salah satu desa di Kabupaten Kuantan Singingi, Riau, yang demi menjaga kerahasiaan identitas disebut sebagai Desa A. Desa A telah menerima dan mengelola Dana Desa sejak tahun 2015 dengan struktur pemerintahan yang relatif lengkap. Namun, kelengkapan struktur ini tidak serta-merta menjamin efektivitas pengendalian internal tanpa dukungan pemahaman, kompetensi, dan komitmen seluruh elemen di dalamnya. Berdasarkan observasi awal, ditemukan paradoks yang menarik untuk dimaknai lebih dalam: di satu sisi pengelolaan keuangan dijalankan dengan keyakinan bahwa segala sesuatu "sudah sesuai aturan" dan bersandar pada rasa percaya antarperangkat, tetapi di sisi lain instrumen formal yang seharusnya menjadi pengaman justru lemah, yakni Kepala Desa selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa belum pernah mengikuti pelatihan pengelolaan keuangan desa, serta fungsi bendahara dan administrasi keuangan masih dirangkap oleh satu orang yang sama sehingga tidak terdapat pemisahan fungsi yang memadai. Kondisi semacam ini tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka keterlaksanaan, melainkan menuntut penelusuran terhadap cara para pelaku memahami, menafsirkan, dan menjalankan pengendalian internal dalam konteks sosialnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Stewardship

Donaldson dan Davis (1991) memandang stewardship theory sebagai teori yang menempatkan pengelola organisasi sebagai pihak yang amanah, jujur, dan cenderung mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Berbeda dengan agency theory yang memposisikan pengelola sebagai pihak oportunistik, stewardship theory memandang pengelola sebagai penjaga amanah dengan dorongan internal untuk mengabdikan secara optimal. Dalam konteks pemerintahan desa, masyarakat sebagai principal memberikan mandat kepada perangkat desa sebagai steward untuk mengelola Dana Desa demi kesejahteraan bersama, dan sistem pengendalian internal dipandang sebagai instrumen pendukung steward agar bekerja lebih sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Teori Agensi (Agency Theory)

Jensen dan Meckling (1976) merumuskan teori agensi untuk memahami hubungan keagenan yang timbul akibat kontrak antara principal dan agent. Teori ini mengidentifikasi dua permasalahan utama, yaitu asimetri informasi dan moral hazard, yang menuntut adanya mekanisme kontrol agar agent bertindak sesuai kepentingan principal. Dalam pemerintahan desa, hubungan keagenan terjadi antara pemerintah pusat dengan pemerintah desa serta antara masyarakat dengan perangkat desa. Davis dkk. (1997) menegaskan bahwa kedua teori tidak bersifat kontradiktif, melainkan saling melengkapi: stewardship menjelaskan karakter dan motivasi perangkat desa, sedangkan agensi menjelaskan mengapa kelemahan struktural tetap harus diatasi melalui kontrol formal.

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)

SPIP merupakan adaptasi kerangka COSO (2013) yang disesuaikan dengan konteks penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 Pasal 1, SPIP diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan daerah melalui lima unsur, yaitu lingkungan pengendalian (Pasal 4), penilaian risiko (Pasal 13), kegiatan pengendalian (Pasal 18), informasi dan komunikasi (Pasal 41), serta pemantauan pengendalian intern (Pasal 43). Adapun pengelolaan keuangan desa, menurut Pasal 1 angka 6 Permendagri Nomor 20 Tahun 2018, meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan desa.

Sintesis Teoritis

Ketiga landasan di atas – Teori Stewardship, Teori Agensi, dan kerangka SPIP – tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling terkait secara kritis dalam menjelaskan pengelolaan Dana Desa. Teori Stewardship dan Teori Agensi menawarkan dua asumsi yang berseberangan tentang karakter manusia: yang pertama memandang perangkat desa sebagai steward yang amanah dengan motivasi intrinsik untuk melayani, sedangkan yang kedua memandangnya sebagai agent yang berpotensi oportunistik sehingga membutuhkan kontrol. Namun, sebagaimana ditegaskan Davis dkk. (1997), keduanya bersifat saling melengkapi, bukan kontradiktif. Dalam konteks pengelolaan Dana Desa, ketegangan inilah yang justru menjadi inti persoalan: sebaik apa pun karakter steward seorang perangkat desa, kepercayaan semata tidak cukup untuk menjamin tata kelola yang akuntabel apabila tidak disertai mekanisme kontrol yang memadai.

Di titik inilah SPIP berperan sebagai jembatan yang menghubungkan kedua teori tersebut. Bagi steward, SPIP berfungsi sebagai instrumen pendukung yang memfasilitasi perangkat desa bekerja secara lebih sistematis, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan. Bagi hubungan keagenan, SPIP berfungsi sebagai mekanisme kontrol formal yang mempersempit celah asimetri informasi dan menekan potensi moral hazard antara perangkat desa selaku agent dengan masyarakat dan pemerintah selaku principal. Dengan demikian, kelima unsur SPIP dalam PP No. 60 Tahun 2008 dapat dibaca sekaligus sebagai sarana pemberdayaan steward dan sebagai alat pengawasan agent. Hubungan kritis ini melahirkan argumen teoritis bahwa efektivitas pengendalian internal Dana Desa tidak dapat dijelaskan hanya melalui salah satu teori, melainkan melalui keduanya secara simultan: Teori Stewardship menjelaskan mengapa praktik pengendalian dapat berjalan meskipun bentuk formalnya belum lengkap, sedangkan Teori Agensi menjelaskan mengapa ketiadaan formalisasi tersebut tetap menimbulkan risiko meskipun perangkat desa telah bersikap amanah. Argumen inilah yang menjadi dasar penelitian dalam menganalisis kesenjangan antara praktik substantif dan bentuk formal pengendalian internal di Desa A.

Penelitian Terdahulu yang Relevan

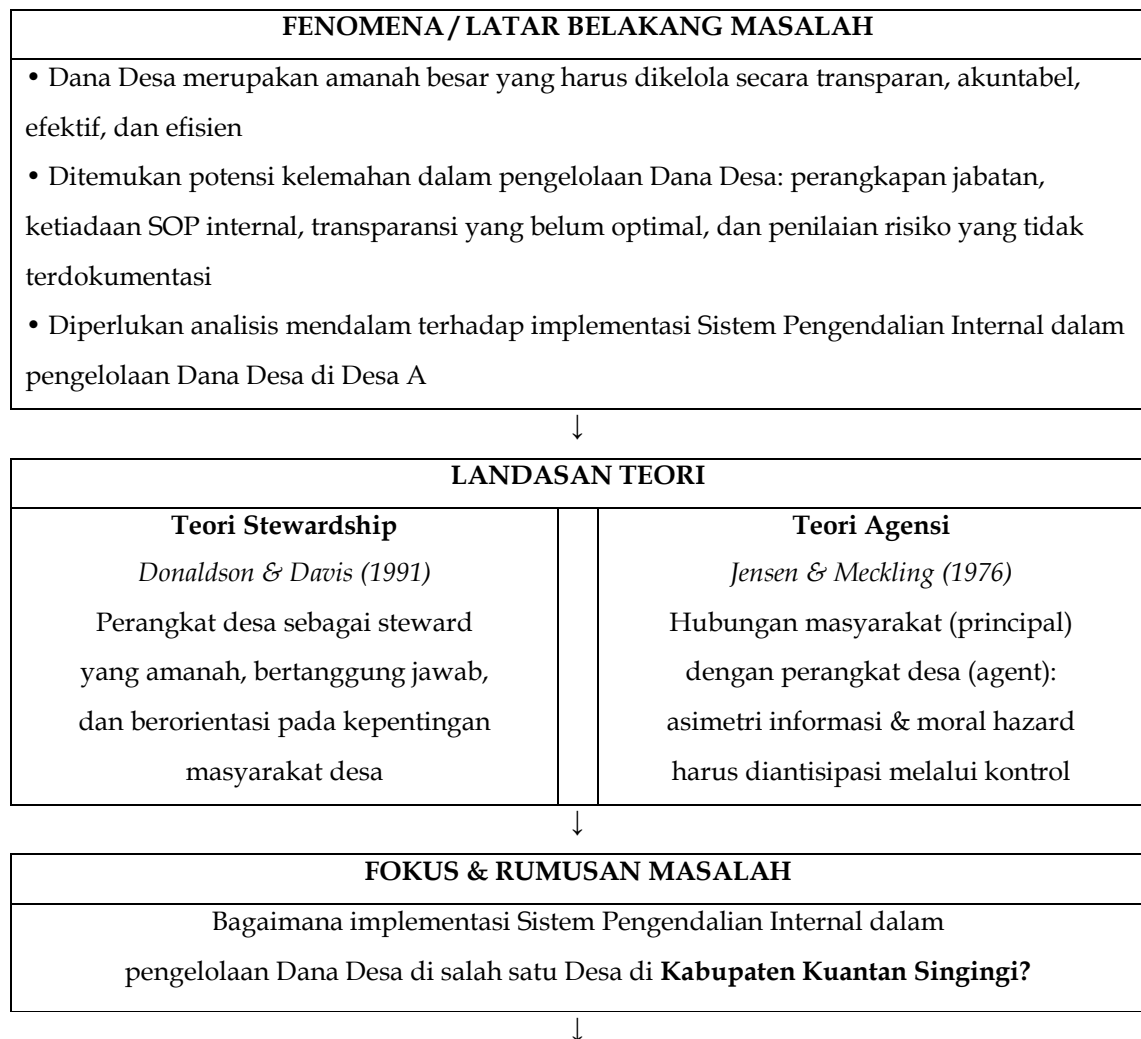
Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji implementasi sistem pengendalian internal dalam pengelolaan dana desa. Da Ona dkk. (2023) menemukan bahwa pengelolaan dana desa secara umum telah mengikuti Permendagri No. 20 Tahun 2018, namun belum efektif pada aspek lingkungan pengendalian akibat kurangnya pelatihan aparat desa dan belum optimalnya pengendalian sistem informasi. Sari (2021) menunjukkan kondisi sebaliknya di tingkat Dispermasdes Kabupaten Kendal, yaitu sistem pengendalian internal telah diterapkan sangat baik dan seluruh kriteria PP No. 60 Tahun 2008 terpenuhi, terutama pada aspek kegiatan pengendalian. Putri dkk. (2024) menemukan hasil yang beragam: sebagian aspek seperti pemisahan fungsi, otorisasi, dan dokumentasi sudah baik, tetapi pembinaan SDM masih minim, pengendalian sistem informasi belum maksimal, dan indikator kinerja belum ditetapkan sama sekali. Sementara itu, Sukarmayasa dan Atmadja (2024) yang mengkaji pengendalian internal pada BUMDes dengan kerangka COSO menemukan kelemahan pada penilaian risiko akibat keterbatasan kompetensi SDM serta belum adanya SOP keuangan yang komprehensif.

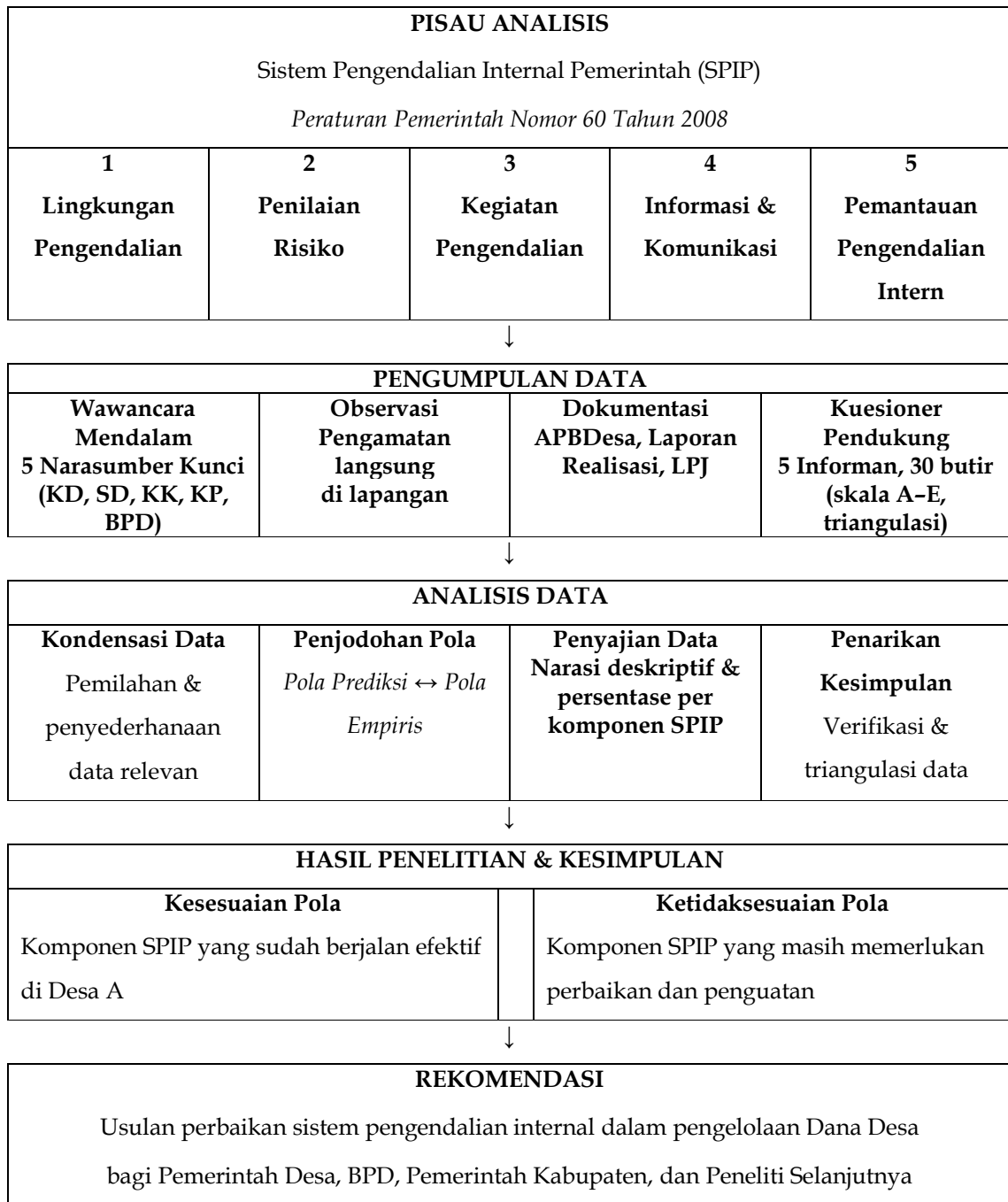
Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelemahan implementasi pengendalian internal dalam pengelolaan dana desa relatif serupa di berbagai daerah, terutama pada keterbatasan kapasitas SDM, belum optimalnya pengendalian sistem informasi, dan belum adanya indikator kinerja yang jelas,

meskipun terdapat pula daerah yang berhasil menerapkannya secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal sangat bergantung pada komitmen dan kondisi kontekstual masing-masing daerah. Namun, sebagian besar kajian tersebut masih berhenti pada penilaian terpenuhi atau tidaknya kriteria SPIP dan belum menafsirkan temuan melalui lensa teori secara mendalam. Penelitian ini memposisikan diri untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis implementasi SPIP di Desa A menggunakan teknik penjadohan pola yang ditafsirkan secara ganda melalui Teori Stewardship dan Teori Agensi.

Kerangka Pikir

Penelitian ini berangkat dari fenomena pengelolaan Dana Desa di Desa A, yaitu praktik pengendalian yang berjalan secara substantif namun belum sepenuhnya terlembagakan secara formal. Fenomena tersebut dianalisis menggunakan dua landasan teori, yaitu Teori Stewardship yang memandang perangkat desa sebagai steward yang amanah dan Teori Agensi yang menekankan pentingnya mekanisme kontrol untuk mencegah asimetri informasi dan moral hazard. Dengan menggunakan lima komponen SPIP berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 sebagai pisau analisis, peneliti membandingkan pola prediksi (kondisi ideal) dengan pola empiris (kondisi nyata) melalui teknik penjadohan pola. Hasil penjadohan tersebut mengidentifikasi komponen yang sudah sesuai maupun yang belum sesuai, yang selanjutnya menjadi dasar penarikan kesimpulan dan rekomendasi. Alur berpikir tersebut digambarkan pada Gambar 1.





Gambar 1. kerangka berfikir penelitian

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena peneliti berupaya memahami secara mendalam penerapan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan Dana Desa berdasarkan informasi yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dengan data berupa kata-kata, pernyataan, dan dokumen, bukan angka. Strategi studi kasus tunggal dipilih, dan bukan pendekatan lain seperti fenomenologi atau etnografi, karena penelitian berfokus pada satu objek yang spesifik dan kontekstual, yaitu implementasi SPIP dalam pengelolaan Dana Desa di Desa A, yang tidak dapat dipisahkan dari kondisi nyata pemerintahan desa, kapasitas sumber daya

manusia, dan dinamika sosial yang melingkupinya. Menurut Yin (2012), studi kasus merupakan inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata dengan memanfaatkan berbagai sumber bukti. Desa A menjadi unit analisis dengan pertimbangan bahwa desa ini telah menerima dan mengelola Dana Desa sejak tahun 2015 dengan berbagai dinamika yang menyertainya.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kepala Desa A, salah satu desa di Kabupaten Kuantan Singingi, Provinsi Riau, selama dua bulan, yaitu pada April hingga Mei 2026. Rentang waktu tersebut mencakup tahap pengurusan izin penelitian, pengumpulan data melalui wawancara yang dilakukan dalam dua tahap terhadap setiap informan, observasi lapangan, pengumpulan dokumen, serta penyebaran kuesioner pendukung kepada para informan.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu penetapan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa yang bersangkutan memiliki peran, kewenangan, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan Dana Desa sehingga dipandang paling mampu memberikan informasi yang relevan dan mendalam. Berdasarkan kriteria tersebut, ditetapkan lima informan kunci yang dikelompokkan menjadi dua. Kelompok pertama merupakan pihak internal pemerintah desa yang berperan sebagai pelaksana pengelolaan Dana Desa, yaitu Kepala Desa (KD) selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa, Sekretaris Desa (SD) selaku koordinator pelaksana teknis, Kaur Keuangan/Bendahara Desa (KK) selaku pengelola penatausahaan keuangan, dan Kaur Pembangunan (KP) selaku pelaksana kegiatan. Kelompok kedua merupakan pihak eksternal di luar struktur pelaksana, yaitu Ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD) selaku lembaga pengawas independen di tingkat desa. Pelibatan kedua kelompok ini dimaksudkan agar data yang diperoleh dapat saling dikonfirmasi sehingga keabsahan temuan semakin kuat.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen resmi desa seperti APBDes, laporan realisasi anggaran, dan laporan pertanggungjawaban. Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik. *Pertama*, wawancara semi terstruktur (*semi-structured interview*) dengan pedoman pertanyaan pokok yang tetap memberi keleluasaan kepada informan untuk menjawab secara terbuka; seluruh wawancara direkam dan ditranskrip. *Kedua*, observasi non partisipan (*non-participant observation*) terhadap proses penatausahaan keuangan, penggunaan aplikasi Siskeudes, pelaksanaan kegiatan, dan koordinasi antarperangkat desa. *Ketiga*, dokumentasi atas dokumen pengelolaan keuangan desa. *Keempat*, kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan lima unsur SPIP dengan 30 butir pernyataan berskala (A-E), disebarikan kepada kelima informan kunci sebagai data pendukung (triangulasi) atas hasil wawancara.

Teknik analisis data yang digunakan adalah penjadohan pola (*pattern matching*) sebagaimana dikemukakan Yin (2012), yaitu membandingkan pola prediksi (kondisi ideal berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008) dengan pola empiris (kondisi nyata di lapangan). Apabila kedua pola sesuai, validitas internal temuan menguat; apabila tidak sesuai, ketidaksesuaian tersebut justru menjadi temuan penting (Assyakurrohim dkk., 2023). Proses analisis mengikuti alur interaktif Miles dan Huberman (2014) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang dijabarkan ke dalam lima tahap, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyusunan pola prediksi, penyusunan pola empiris dan penjadohan pola, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, metode, dan teori, sesuai kriteria Lincoln dan Guba (1985).

HASIL

Sebagai langkah awal penjadwalan pola, peneliti menyusun pola prediksi berupa kondisi ideal yang seharusnya terpenuhi apabila SPIP dijalankan sesuai ketentuan PP No. 60 Tahun 2008. Pola prediksi tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pola Prediksi Implementasi SPIP Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008

Komponen SPIP	Dasar (PP 60/2008)	Pola Prediksi (Kondisi Ideal yang Diharapkan)
Lingkungan Pengendalian	Pasal 4	Penegakan integritas dan kode etik tertulis beserta sanksi yang jelas; komitmen terhadap kompetensi melalui pelatihan; kepemimpinan kondusif; struktur organisasi dengan pemisahan fungsi yang jelas.
Penilaian Risiko	Pasal 13	Pimpinan menetapkan tujuan serta melakukan identifikasi dan analisis risiko secara sistematis dan terdokumentasi (risk register).
Kegiatan Pengendalian	Pasal 18	Reviu kinerja, pemisahan fungsi, otorisasi berjenjang, pencatatan akurat dan tepat waktu, pembatasan akses, serta SOP tertulis.
Informasi dan Komunikasi	Pasal 41	Informasi dicatat dan dikomunikasikan tepat waktu, internal maupun eksternal, termasuk transparansi keuangan kepada masyarakat secara berkelanjutan.
Pemantauan Pengendalian Intern	Pasal 43	Pemantauan berkelanjutan yang terjadwal, evaluasi terpisah, serta tindak lanjut atas rekomendasi hasil audit dan reviu.

Sumber: PP Nomor 60 Tahun 2008, diolah peneliti

Pola Empiris per Komponen SPIP

Pada komponen lingkungan pengendalian, Desa A belum memiliki kode etik tertulis dan sanksi yang diterapkan masih bersifat lisan. Kepala Desa (KD) menyatakan:

"Kalau sanksi tertulis memang tidak kami adakan. Tetapi sanksinya secara lisan kami sampaikan."

Meski demikian, kepemimpinan Kepala Desa bersifat partisipatif melalui rapat internal dan melibatkan seluruh unsur desa dalam penyusunan APBDesa. Pelatihan keuangan rutin diikuti Sekretaris Desa dan Bendahara Desa, namun Kepala Desa belum pernah mengikuti pelatihan khusus, dan Kaur Keuangan masih merangkap sebagai Bendahara Desa sehingga pemisahan fungsi belum terpenuhi.

Pada komponen penilaian risiko, identifikasi dan mitigasi risiko berjalan secara adaptif melalui musyawarah internal dan survei harga sebelum penyusunan RAB, tetapi belum terdokumentasi dalam risk register. Pada komponen kegiatan pengendalian, otorisasi berjenjang, pencatatan melalui aplikasi Siskeudes, rekonsiliasi buku kas umum, dan lelang terbatas untuk pengadaan di atas Rp100 juta telah berjalan baik, namun belum terdapat SOP internal dan pemisahan fungsi masih lemah akibat perangkapan jabatan.

Pada komponen informasi dan komunikasi, alur komunikasi internal dan koordinasi dengan BPD berjalan lancar, tetapi transparansi kepada masyarakat bersifat insidental dan website desa tidak aktif. Pada komponen pemantauan, pengawasan berlapis oleh Kepala Desa, BPD, dan Inspektorat Kabupaten telah berjalan dengan tindak lanjut temuan dalam batas 60 hari, namun pemantauan tidak terjadwal dan pemeriksaan eksternal hanya bersifat sampling.

Rekapitulasi 150 tanggapan kuesioner dari lima informan menunjukkan 34,00% jawaban pada kategori Sangat Baik (A), 58,67% pada Baik (B), dan 7,33% pada Kurang Baik (C), tanpa satu pun jawaban pada kategori Tidak Baik (D) dan Sangat Tidak Baik (E). Tingkat capaian skor sebesar 85,33% terhadap skor ideal termasuk kategori sangat

baik. Penanda keterbatasan (kategori C) terkonsentrasi pada butir pembinaan SDM, kelengkapan Siskeudes, pemisahan fungsi, dokumentasi, dan kememadaian sistem informasi, sehingga memperkuat temuan kualitatif secara triangulatif. Hasil penjadohan antara pola prediksi dan pola empiris dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Penjadohan Pola Implementasi SPIP di Desa A

Komponen SPIP	Pola Prediksi (Ringkas)	Pola Empiris (Temuan Lapangan)	Hasil Penjadohan
Lingkungan Pengendalian	Integritas dan kode etik tertulis, kompetensi merata, pemisahan fungsi jelas	Integritas dan kepemimpinan partisipatif terbentuk; kode etik dan sanksi hanya lisan; pelatihan belum merata; Kaur Keuangan merangkap Bendahara	Sesuai sebagian
Penilaian Risiko	Identifikasi dan analisis risiko sistematis dan terdokumentasi	Identifikasi dan mitigasi risiko berjalan adaptif, namun informal dan tanpa risk register	Sesuai sebagian
Kegiatan Pengendalian	Pemisahan fungsi, otorisasi berjenjang, pencatatan akurat, SOP tertulis	Pencatatan Siskeudes dan otorisasi berjenjang kuat; tidak ada SOP internal; pemisahan fungsi lemah	Sesuai sebagian
Informasi dan Komunikasi	Komunikasi tepat waktu internal-eksternal dan transparansi publik berkelanjutan	Komunikasi internal dan dengan BPD lancar; transparansi masyarakat insidental; website desa nonaktif	Sesuai sebagian
Pemantauan Pengendalian Intern	Pemantauan berkelanjutan terjadwal, evaluasi terpisah, tindak lanjut audit	Pengawasan berlapis dan tindak lanjut berjalan; pemantauan tidak terjadwal; pemeriksaan eksternal sampling	Sesuai sebagian

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 2, tampak satu pola yang konsisten pada kelima komponen, yaitu bahwa sistem pengendalian internal dalam pengelolaan Dana Desa di Desa A relatif kuat pada aspek substantif-praktis namun masih lemah pada aspek formal-struktural. Ketidaksiuaian tidak terletak pada ketiadaan praktik pengendalian, melainkan pada belum terpenuhinya bentuk formal yang disyaratkan, seperti kode etik tertulis, dokumen penilaian risiko, SOP internal, pemisahan fungsi, jadwal pemantauan, dan transparansi publik yang berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Hasil penjadohan pola ditafsirkan melalui Teori Stewardship dan Teori Agensi. Secara umum, perangkat Desa A telah menunjukkan karakter sebagai *steward* yang amanah, tercermin dari komitmen bekerja sesuai aturan, kepemimpinan partisipatif, keterbukaan kepada BPD, serta kesediaan Kepala Desa turun langsung ke lapangan secara konsisten tanpa jadwal formal. Karakter ini sejalan dengan asumsi Donaldson dan Davis (1991) bahwa pengelola memiliki dorongan internal untuk mengutamakan kepentingan organisasi dan masyarakat. Namun, sejumlah kesenjangan yang ditemukan tidak dapat dijelaskan secara memadai oleh Teori Stewardship, melainkan melalui konsep Teori Agensi (Jensen dan Meckling, 1976), yaitu asimetri informasi, *moral hazard*, dan kelemahan kontrol formal. Pertanyaan yang lebih mendasar bukanlah

sekadar *apa* kesenjangan tersebut, melainkan *mengapa* kesenjangan itu dapat terjadi justru di tengah perangkat desa yang amanah. Penjelasan atas pertanyaan inilah yang dikerucutkan menjadi empat temuan inti pada Tabel 3.

Transparansi Semu

Pemerintah desa secara formal telah menyampaikan informasi penggunaan Dana Desa, namun penyampaiannya bersifat insidental melalui media yang tidak permanen, sementara website desa tidak aktif. Kondisi ini terjadi bukan karena niat menutupi, melainkan disebabkan oleh dua faktor: keterbatasan kapasitas teknologi informasi perangkat desa, dan adanya asumsi bahwa penyampaian melalui musyawarah desa, forum keagamaan, serta baliho pada momen tertentu sudah dianggap cukup sebagai bentuk pertanggungjawaban. Di sinilah letak makna sosialnya: dalam konteks masyarakat desa, komunikasi tatap muka dan lisan dimaknai sebagai saluran yang sah dan kultural, sehingga perangkat desa merasa "telah menyampaikan", sementara masyarakat luas tetap tidak memiliki akses untuk memverifikasi penggunaan dana secara mandiri dan berkelanjutan. Akibatnya, dalam perspektif Teori Agensi, transparansi terpenuhi secara bentuk namun belum tercapai secara substansi, dan asimetri informasi antara *agent* dan *principal* tetap bertahan. Temuan ini melengkapi Putri dkk. (2024) yang menempatkan transparansi sebagai elemen penting pengendalian, dengan menunjukkan bahwa persoalan transparansi di desa bukan sekadar ada atau tidaknya pelaporan, melainkan kesenjangan makna antara "merasa telah melapor" dan "merasa belum diberi tahu".

Pemisahan Tugas Kontradiktif

Pembagian tugas tampak jelas, namun Kaur Keuangan justru merangkap jabatan sebagai Bendahara Desa. Perangkapan ini tidak terjadi secara sengaja untuk membuka peluang penyimpangan, melainkan berakar pada keterbatasan jumlah sumber daya manusia perangkat desa, sehingga satu orang terpaksa mengemban dua fungsi sekaligus. Secara sosial, kondisi ini diterima sebagai sesuatu yang wajar karena tata kelola desa dibangun di atas relasi kekeluargaan dan rasa saling percaya yang tinggi dalam komunitas kecil, sehingga kebutuhan akan pemisahan fungsi tidak dirasakan sebagai hal yang mendesak. Namun, justru di sinilah Teori Agensi menjadi relevan: hilangnya mekanisme *checks and balances* internal membuka potensi *moral hazard* karena tidak ada pihak yang melakukan verifikasi silang secara mandiri, terlepas dari seberapa amanah individu yang menjabat. Temuan ini sejalan dengan Putri dkk. (2024) dan Sukarmayasa dan Atmadja (2024) yang menemukan bahwa kelemahan pada kapasitas dan kompetensi SDM merupakan permasalahan struktural yang umum dihadapi pengelolaan keuangan di tingkat desa.

Pengawasan Tanpa Sistem

Pengawasan berlapis telah berjalan, tetapi belum terstruktur: pemantauan Kepala Desa dan BPD tidak terjadwal dan tidak terdokumentasi, sedangkan pemeriksaan Inspektorat hanya bersifat *sampling*. Akar persoalannya terletak pada sifat pengawasan yang bersandar pada inisiatif personal dan rasa tanggung jawab pribadi, bukan pada sistem yang melembaga; pemeriksaan eksternal pun bersifat *sampling* akibat keterbatasan sumber daya pengawas sehingga tidak seluruh desa diperiksa setiap tahun. Secara sosial, pengawasan di desa lebih dimaknai sebagai bentuk kehadiran dan kepercayaan ("yang penting turun langsung dan tidak ada masalah") daripada sebagai proses yang harus terdokumentasi dan terukur. Dalam perspektif Teori Agensi, mekanisme kontrol formal *principal* atas *agent* telah tersedia secara kelembagaan tetapi lemah secara sistem, sehingga celah pengawasan tetap terbuka. Kondisi ini selaras

dengan Da Ona dkk. (2023) dan Hatmoko (2022) yang menemukan bahwa praktik pengendalian di desa umumnya telah berjalan namun belum sepenuhnya efektif karena belum terdokumentasi dan terlembagakan secara formal.

Kepatuhan Tanpa Pelembagaan

Pemerintah desa sangat patuh pada aturan pusat, tetapi belum melembagakan aturan main internalnya sendiri: tidak ada kode etik tertulis, sanksi hanya bersifat lisan, tidak ada SOP internal, dan penilaian risiko berjalan tanpa dokumen baku. Penyebabnya adalah orientasi kepatuhan yang bertumpu pada petunjuk teknis (juknis) Kementerian Desa dan peraturan kabupaten, yang dipandang telah cukup memadai sehingga tidak muncul kebutuhan untuk menyusun perangkat aturan internal; kontrol perilaku pun lebih banyak ditopang oleh mekanisme informal, seperti kewajiban kehadiran harian yang dikaitkan dengan tingkat kesejahteraan perangkat yang telah mendekati UMK. Maknanya secara sosial, kepatuhan dipahami sebagai "mengikuti aturan dari atas", bukan sebagai "membangun aturan sendiri" yang kontekstual dengan kondisi desa. Dalam perspektif Teori Agensi, ketiadaan instrumen formal internal ini membuat *principal* tidak memiliki rekam jejak yang mengikat untuk mengontrol *agent*. Hal ini sejalan dengan temuan Da Ona dkk. (2023) bahwa pengelolaan dana desa yang patuh secara prosedural belum tentu efektif apabila kurang mempertimbangkan pelembagaan sesuai potensi dan kondisi lokal, dan berkebalikan dengan Sari (2021) yang menunjukkan bahwa daerah dengan pelembagaan pengendalian yang baik mampu mencapai tata kelola yang lebih akuntabel.

Tabel 3. Sintesis Empat Temuan Inti Berdasarkan Teori Agensi

<i>Temuan Inti</i>	<i>Komponen SPIP Terkait</i>	<i>Inti Ketidaksesuaian (Empiris vs Prediksi)</i>	<i>Konsep Teori Agensi</i>
<i>Transparansi Semu</i>	Informasi dan Komunikasi	Pelaporan formal dilakukan, namun transparansi kepada masyarakat insidental dan website desa nonaktif	Asimetri informasi
<i>Pemisahan Tugas Kontradiktif</i>	Lingkungan dan Kegiatan Pengendalian	Pembagian tugas tampak jelas, namun Kaur Keuangan merangkap Bendahara Desa	Moral hazard (hilangnya checks and balances)
<i>Pengawasan Tanpa Sistem</i>	Pemantauan Pengendalian Intern	Pengawasan berlapis berjalan, namun tidak terjadwal dan pemeriksaan eksternal hanya sampling	Kontrol formal yang lemah
<i>Kepatuhan Tanpa Pelembagaan</i>	Lingkungan, Penilaian Risiko, dan Kegiatan Pengendalian	Patuh pada aturan pusat, namun tanpa kode etik dan SOP internal serta tanpa dokumentasi risiko	Ketiadaan instrumen kontrol formal internal

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026

Keempat temuan tersebut menegaskan benang merah penelitian ini, yaitu bahwa secara karakter perangkat Desa A telah berperan sebagai *steward* yang amanah, namun terdapat celah pada formalisasi dan pelembagaan sistem yang dijelaskan oleh Teori Agensi. Akar bersama dari keempat temuan ini adalah bahwa pengendalian internal di Desa A dibangun di atas basis kepercayaan dan kepatuhan personal, bukan di atas sistem yang terdokumentasi; pola ini wajar dalam konteks sosial komunitas desa yang

kecil dan berbasis kekeluargaan, tetapi menjadi rapuh ketika diuji dengan standar pengendalian formal. Konsistensi ini diperkuat oleh hasil kuesioner pendukung yang penanda keterbatasannya terkonsentrasi tepat pada butir-butir yang melandasi keempat temuan inti, sehingga memperkuat keabsahan temuan secara triangulatif.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi praktis bagi Desa A. *Pertama*, pemerintah desa perlu menyusun kode etik dan Standar Operasional Prosedur (SOP) internal yang kontekstual sebagai pelengkap juknis pusat, agar praktik pengendalian yang selama ini berjalan secara informal memiliki dasar yang terdokumentasi dan dapat diaudit. *Kedua*, mengingat pemisahan fungsi sulit diterapkan akibat keterbatasan SDM, desa dapat menempuh langkah kompensatif berupa mekanisme verifikasi silang yang melibatkan perangkat lain atau BPD atas catatan keuangan secara berkala, sehingga *checks and balances* tetap terjaga. *Ketiga*, transparansi kepada masyarakat perlu diperkuat melalui pengaktifan kembali media informasi permanen seperti website atau papan informasi tetap, disertai peningkatan kapasitas teknologi informasi perangkat desa, agar masyarakat dapat mengakses informasi keuangan secara mandiri dan berkelanjutan. *Keempat*, pemantauan oleh Kepala Desa dan BPD perlu ditetapkan secara terjadwal dan terdokumentasi agar pengawasan tidak lagi bergantung pada inisiatif personal semata. Secara lebih luas, penelitian ini memberikan implikasi bahwa penguatan tata kelola Dana Desa tidak cukup hanya mengandalkan karakter perangkat yang amanah, tetapi perlu diimbangi dengan penguatan sistem formal yang melembaga.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sistem pengendalian internal dalam pengelolaan Dana Desa di Desa A secara umum telah berjalan, namun belum sepenuhnya efektif pada seluruh komponen SPIP. Melalui teknik penjadwalan pola, kelima komponen dinilai baru sesuai sebagian: sistem relatif kuat pada aspek substantif-praktis tetapi lemah pada aspek formal-struktural. Ketidaksiharian tersebut dikerucutkan menjadi empat temuan inti, yaitu transparansi semu, pemisahan tugas kontradiktif, pengawasan tanpa sistem, dan kepatuhan tanpa pelemagaan. Ditinjau dari Teori Stewardship, perangkat desa telah menunjukkan karakter *steward* yang amanah; namun ditinjau dari Teori Agensi, masih terdapat celah sistemik yang berpotensi menimbulkan asimetri informasi dan *moral hazard*. Dengan demikian, penguatan tata kelola memerlukan kombinasi keduanya, yaitu mempertahankan karakter *stewardship* sekaligus memperkuat mekanisme kontrol formal.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis berupa penegasan bahwa Teori Stewardship dan Teori Agensi tidak bersifat kontradiktif, melainkan saling melengkapi dalam menjelaskan pengendalian internal di tingkat desa: Teori Stewardship menjelaskan mengapa praktik pengendalian dapat berjalan meskipun bentuk formalnya belum lengkap, sedangkan Teori Agensi menjelaskan mengapa ketiadaan formalisasi tetap menimbulkan risiko meskipun perangkat desa bersikap amanah. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur akuntansi sektor publik melalui penggunaan teknik penjadwalan pola dan perumusan empat temuan inti sebagai lensa baru untuk memahami kesenjangan antara praktik substantif dan formalisasi sistem pada pemerintahan desa. Secara praktis, penelitian ini memberikan peta perbaikan yang konkret bagi pemerintah Desa A, yaitu penyusunan kode etik dan SOP internal, perancangan mekanisme verifikasi silang atas keterbatasan pemisahan fungsi, penguatan transparansi digital, serta penjadwalan pemantauan yang terdokumentasi. Bagi BPD, Inspektorat, dan pemerintah kabupaten, temuan ini dapat menjadi acuan dalam mengarahkan pembinaan dan pengawasan desa agar tidak berhenti pada

pemenuhan prosedur, tetapi juga mendorong pelembagaan pengendalian internal yang kontekstual.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. *Pertama*, cakupan penelitian terbatas pada satu desa (studi kasus tunggal), sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi, melainkan untuk memahami konteks Desa A secara mendalam. *Kedua*, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif deskriptif sehingga belum mengukur tingkat efektivitas SPIP secara statistik; kuesioner hanya berkedudukan sebagai data pendukung dengan jumlah responden yang terbatas (lima informan). *Ketiga*, data wawancara berpotensi mengandung bias keberpihakan informan terhadap kinerja desanya sendiri, meskipun hal ini telah diminimalkan melalui triangulasi sumber, metode, dan teori. *Keempat*, penelitian dilaksanakan dalam rentang waktu yang relatif singkat sehingga belum menggambarkan dinamika pengendalian internal antarperiode anggaran.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan beberapa desa sebagai studi kasus jamak (*multi-case study*) guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan memungkinkan perbandingan antardesa. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan *mixed method* untuk mengukur efektivitas SPIP secara lebih terstandar, memperluas cakupan informan hingga mencakup masyarakat penerima manfaat, Inspektorat, dan pendamping desa, serta mempertimbangkan desain longitudinal agar perkembangan implementasi pengendalian internal dapat diamati dari waktu ke waktu.

REFERENSI

- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Berutu, E., Iskandar, A., Tamba, S. M. U., Saragih, R. S., Sinaga, J. A. I. S., Siagian, J., Ginting, E. Z., & Ivanna, J. (2024). Efektivitas pengelolaan dana desa berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014. *Journal of Law & Policy Review*, 2(1), 21–31. <https://dx.doi.org/10.34007/jlpr.v2i1.74>
- COSO. (2013). *Internal control – Integrated framework: Executive summary*. Durham, North Carolina.
- Da Ona, M. L. A., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Analisis penerapan sistem pengendalian internal dalam mengelola dana desa. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(4), 256–269. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i4.2044>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Hatmoko, M. Z. (2022). Analysis of effectiveness of internal control system for use of village fund in villages of Bangunrejo Subdistrict Lampung Central District. *ICEMAC 2021* (pp. 384–390). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220204.042>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- <https://journal.ruangeduberjaya.com/index.php/JMBK>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 145 Tahun 2023 tentang Pengelolaan Dana Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Putri, A. N., Dunakhir, S., & Ryketeng, M. (2024). Analisis sistem pengendalian internal pengelolaan dana desa pada Desa Kabita. *Future Academia*, 2(4), 362-375. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.140>
- Sari, D. S. (2022). *Analisis sistem pengendalian intern pengelolaan dana desa pada Dispermasdes Kabupaten Kendal* (Disertasi doktoral, Universitas Islam Sultan Agung). <https://repository.unissula.ac.id/id/eprint/26079>
- Setiawan, M. S. D., Sukristyanto, A., & Hariyoko, Y. (2023). Pengelolaan dana desa dalam pemberdayaan masyarakat Kecamatan Tikung Kabupaten Lamongan. *Praja Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(2), 112-125. <https://aksiologi.org/index.php/praja/article/view/984>
- Sinamo, E. F., Yusra, M., Hilmi, H., & Nazaina, N. (2023). Pengaruh aksesibilitas laporan keuangan, kompetensi aparatur desa, dan SPIP terhadap akuntabilitas pemerintah desa dalam mengelola dana desa. *Jurnal Akuntansi Malikussaleh (JAM)*, 1(2), 237-252. <https://doi.org/10.29103/jam.v1i2.8647>
- Suherry, S., & Belly, M. S. T. (2024). *Manajemen pembangunan desa yang efektif*. CV. Azka Pustaka.
- Sukarmayasa, K., & Atmadja, A. T. (2024). Analisis sistem pengendalian internal terhadap pengelolaan dana pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi kasus pada BUMDes Desa Bontihing. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha)*, 15(02), 354-362. <https://doi.org/10.23887/jimat.v15i02.68545>
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Yin, R. K. (2012). *Studi kasus: Desain dan metode*. Jakarta: Rajawali Press.