



Website:

ejournal.umm.ac.id/index.php/jaa

Afiliasi:

^{1,2}Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Kristen Satya Wacana,
Salatiga, Indonesia

***Correspondence:**

aprina@uksw.edu

DOI: 10.22219/jaa.v5i1.18844

Sitasi:

Damayanti, R., & Hapsari, A, N, S.
(2022). Three Lines Of Defense
Sebagai Respon Atas Fraud Dan
Upaya Pencapaian Sustainable
Development Goals Desa. *Jurnal
Akademi Akuntansi*, 5(1), 102-120.

Proses Artikel

Diajukan:

25 November 2021

Direviu:

1 Desember 2021

Direvisi:

25 Februari 2022

Diterima:

27 Februari 2022

Diterbitkan:

28 Februari 2022

Alamat Kantor:

Jurusan Akuntansi Universitas
Muhammadiyah Malang
Gedung Kuliah Bersama 2
Lantai 3.
Jalan Raya Tlogomas 246,
Malang, Jawa Timur,
Indonesia

P-ISSN: 2715-1964

E-ISSN: 2654-8321

Type Artikel: Paper Penelitian

**THREE LINES OF DEFENSE SEBAGAI
RESPON ATAS FRAUD DAN UPAYA
PENCAPAIAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT
GOALS DESA**

Rhosalina Damayanti¹, Aprina Nugrahesthy Sulistya
Hapsari²

ABSTRACT

The repeated occurrence of corruption at village level is not in line with the expectations of sustainable development starting from village. Internal control is the only hope in managing this fraud risk. Through descriptive qualitative methods with data processing through the data reduction, data presentation, and drawing conclusions, this study aims to explore the role of three lines of defense at village level as an effort to prevent fraud and make the Sustainable Development Goals Desa success. This research was conducted in Desa Tanjungsari, gave results that three control guards are still not optimal due to weak supervision and internal audit functions, lack of transparency and fairness to stakeholders. As a conclusion, this approach is not appropriate as an indicator of internal control in the village due to limited resources. This research is expected to be able to become an evaluation in village governance and enrich studies for further research.

KEYWORDS: fraud; internal control; three lines of defense; SDGs Desa.

ABSTRAK

Keterjadian korupsi di tingkat desa yang berulang oleh Perangkat Desa tidak sejalan dengan harapan pembangunan berkelanjutan dimulai dari desa. Pengendalian internal menjadi satu-satunya harapan dalam pengelolaan risiko fraud ini. Melalui metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pengolahan data melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran three lines of defense di tingkat desa sebagai salah satu upaya pencegahan fraud dan mensukseskan program Sustainable Development Goals Desa. Penelitian yang dilakukan di Desa Tanjungsari ini memberikan hasil bahwa ketiga garda pengendalian masih belum optimal karena lemahnya pengawasan dan fungsi audit internal, kurangnya transparansi dan fairness kepada stakeholders desa. Hasil eksplorasi three lines of defense di Desa Tanjungsari menyimpulkan bahwa pendekatan ini kurang tepat dijadikan indikator pengendalian internal di desa karena sumber daya yang ada. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan evaluasi dalam tata Pemerintahan Desa serta memperkaya kajian bagi penelitian selanjutnya.

KATA KUNCI: fraud; pengendalian internal; three lines of defense; SDGs Desa.



PENDAHULUAN

103

Kasus korupsi ibarat penyakit kronis bagi Indonesia, didukung hasil survei *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) Indonesia Chapter* di tahun 2019 yang menunjukkan korupsi sebagai tindak *fraud* yang paling sering terjadi di Indonesia. Meningkatnya korupsi di Indonesia menurut *Indonesian Corruption Watch (ICW)* disebabkan oleh lemahnya sistem pengawasan pemanfaatan anggaran dan motif korupsi berkembang menjadi sarana mempertahankan jabatan di pemerintahan (Suyatna, 2020). Korupsi yang melibatkan pejabat pemerintah bukanlah hal baru bagi masyarakat dan sudah dilakukan di berbagai tingkat organisasi, termasuk di tingkat desa. *ICW* menyebutkan bahwa pada kurun Januari hingga Juni 2020, terdapat 44 kasus korupsi yang melibatkan anggaran desa dan sekaligus menjadi penyumbang kasus korupsi tertinggi di Indonesia (Bayu, 2021).

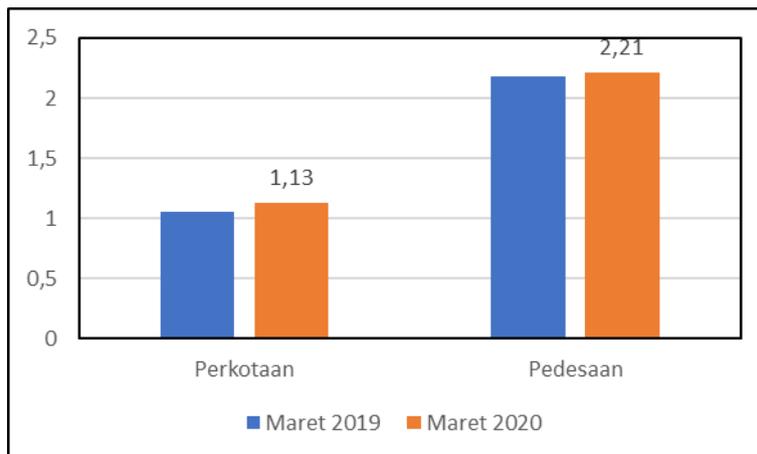
Gambar 1.
Korupsi di Indonesia berdasarkan Sektor Semester I tahun 2020



Sumber: *ICW* (2021)

Korupsi dana desa yang terus terjadi akan berdampak pada kehidupan sosial ekonomi masyarakat desa setempat, salah satunya adalah kemiskinan (KPK, 2020). Indeks Kedalaman Kemiskinan (IKK) yang menjelaskan tentang kesenjangan rata-rata penduduk miskin dengan garis kemiskinan yang terjadi di desa juga masih lebih tinggi daripada IKK di kota.

Gambar 2.
Perbandingan IKK Perkotaan dan Pedesaan Maret 2020



Sumber: Annur (2020)

JAA

5.1

Salah satu cara menekan angka kemiskinan, terutama di masa pandemi Covid-19 adalah dengan menyusun arah kebijakan penggunaan Anggaran Belanja dan Pendapatan Nasional (APBN) sebagai sarana Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Dana desa yang merupakan

bagian dari APBN juga difokuskan untuk membantu pemulihan ekonomi desa dan transformasi perekonomian desa ([Kemenkeu, 2021](#)). Pengalokasian dana desa ini diharapkan mampu mendorong penguatan ekonomi secara massal mulai dari tingkat desa, menekan tingkat kemiskinan di masa pandemi Covid-19, serta mensukseskan program *Sustainable Development Goals (SDGs)* Desa.

Tujuan utama *SDGs* Desa adalah terciptanya pembangunan total dan berkelanjutan di desa ([Iskandar, 2020](#)). [Purbadi \(2017\)](#) menyatakan bahwa *SDGs* Desa adalah program pembangunan desa yang manfaatnya harus dirasakan oleh seluruh *stakeholders* desa. Salah satu tujuan *SDGs* Desa adalah Desa Tanpa Kemiskinan. Pelaksanaan program *SDGs* Desa ini dapat menjadi sarana untuk menilai masalah dan potensi desa, sehingga dapat digunakan untuk menentukan rekomendasi pembangunan desa secara berkelanjutan serta membebaskan warga desa dari kemiskinan ([Hermawan, 2021](#)).

Salah satu cara meminimalisir *fraud* dan mencapai *SDGs* Desa adalah melalui pengelolaan dana desa yang bijaksana. Penelitian yang dilakukan di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng memberikan temuan bahwa pengendalian internal yang efektif akan mampu meminimalisir *fraud* ([Widiutami et al., 2017](#)). Pengendalian internal yang diterapkan di desa di Kecamatan Banjar juga telah mampu mencegah tindak *fraud* dalam pengelolaan dana desa, serta menghasilkan laporan keuangan desa yang reliabel dan tepat waktu ([Armelia dan Wahyuni 2020](#)). [Lestari et al. \(2019\)](#) menyimpulkan bahwa pengendalian internal terhadap dana desa di Pulau Bangka telah mampu mengurangi tingkat risiko *fraud*, namun belum maksimal karena Perangkat Desa yang masih kesulitan mengelola risiko yang ada. Potensi *fraud* juga masih terjadi di desa di Kabupaten Blitar dan Tulungagung karena kurang efektifnya sistem pengawasan yang dibangun oleh Inspektorat Daerah ([Seputro et al., 2017](#)).

Pendekatan pengendalian internal yang dapat digunakan untuk memfokuskan organisasi pada fungsi pengelolaan risiko adalah *three lines of defense* yang terdiri dari fungsi pengendalian internal, pemantauan, dan audit internal ([Anderson dan Eubanks 2015](#)). Pendekatan *three lines of defense* lebih umum ditemui digunakan di organisasi besar karena dalam penerapannya diperlukan kolaborasi, *monitoring*, dan evaluasi berkelanjutan; serta diperlukan sumber daya manusia yang kompeten agar *three lines of defense* bekerja secara efektif ([Koestijani, 2018](#)). Hasil penelitian [Sofyani et al. \(2021\)](#) juga menyatakan bahwa kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam pelaksanaan pengendalian internal. *Three lines of defense* sudah dipraktikkan pada Lembaga Keuangan Islam di Malaysia dengan fungsi pertahanan pertama melakukan pengidentifikasian dan mitigasi risiko, fungsi pertahanan kedua bertanggung jawab atas hisbah atau pengawasan risiko, fungsi pertahanan ketiga dilakukan oleh audit syariah ([Hakim, 2017](#)). [Luburić \(2017\)](#) melakukan penelitian di sebuah Bank Sentral dan menyimpulkan bahwa untuk memperkuat bentuk *three lines of defense* memerlukan keselarasan komunikasi yang baik antara manajemen dan auditor internal.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah disampaikan sebelumnya, didapati bahwa sistem pengendalian internal yang baik mampu meminimalisir *fraud*. Di tingkat desa, *fraud* perlu dicegah agar tidak mengurangi kesejahteraan masyarakat ([Junaidi, 2018](#)). Salah satu pendekatan pengendalian internal yang dapat dipraktikkan adalah *three lines of defense* yang mengatur tanggung jawab pengelolaan risiko di masing-masing garda pertahanan ([Anderson dan Eubanks 2015](#)). Di tingkat desa, konsep dasar *three lines of defense* berupa pengelolaan risiko telah tersedia, salah satunya dengan praktik verifikasi informasi berganda serta transparansi kepada pihak eksternal seperti kepada Bupati dan masyarakat setempat ([Sofyani & Tahar, 2021](#)). Praktik *three lines of defense* harus selaras dengan tujuan organisasi, memiliki pembagian tanggung jawab yang jelas, serta antar garda harus mampu membangun komunikasi yang

efektif (IIA, 2020). Penelitian ini dilaksanakan untuk mengeksplorasi peran *three lines of defense* di tingkat desa sebagai bagian dari pengendalian internal untuk memitigasi risiko *fraud* sekaligus sebagai perwujudan salah satu tujuan dalam *SDGs* Desa, yaitu desa tanpa kemiskinan.

Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pemilihan objek penelitian di desa sebagai organisasi pemerintahan terkecil dan susunan pengorganisasian yang cenderung lebih sederhana dibandingkan dengan organisasi yang sudah menerapkan bentuk pendekatan *three lines of defense*, seperti organisasi perbankan yang telah disampaikan sebelumnya. Penelitian ini dilakukan di Desa Tanjungsari, Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah karena mantan kepala desa Tanjungsari pernah terlibat kasus korupsi di tahun 2020 (Marwoto, 2020). Hal ini bertolak belakang dengan keberhasilan Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Boyolali yang menyandang gelar sebagai Pemerintah Daerah (Pemda) dengan capaian skor *Monitoring Control for Prevention (MCP)* korupsi tertinggi di Indonesia menurut Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) (Hafiyyan, 2019). Capaian Pemkab Boyolali juga tidak sejalan dengan fenomena peningkatan angka korupsi di Kabupaten Boyolali (Pemerintah Kabupaten Boyolali, 2020).

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi pemerintah Desa Tanjungsari untuk memberikan rekomendasi terkait penguatan peran Perangkat Desa dalam sistem pengendalian internal desa sebagai upaya meminimalisir *fraud* dan mendukung tercapainya *SDGs* Desa. Manfaat bagi pemerintah pusat dan daerah adalah untuk mengkaji kebijakan yang mengatur terkait pentingnya sistem pengendalian internal daerah, terutama melalui peran pengawasan internal desa. Manfaat bagi akademisi adalah untuk memahami praktik pengendalian internal di tingkat desa serta memperkaya literatur bagi penelitian selanjutnya.

Penelitian ini akan mengembangkan teori dan konsep dari beberapa penelitian sebelumnya. Terkait dengan teori, penelitian ini akan mengembangkan *Stakeholder theory* menurut Freeman (1984) adalah pengukuran efektivitas organisasi didasarkan pada kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan seluruh *stakeholders* yang terkait di dalam organisasi. *Stakeholder theory* juga memberi penjelasan mengenai tujuan untuk peningkatan nilai *stakeholders* (Nie et al., 2019). Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan para *stakeholders* dan mendukung peningkatan nilai organisasi adalah melalui praktik sistem pengendalian internal yang baik, sehingga para *stakeholders* dapat melakukan pengawasan sekaligus memperoleh manfaat sesuai dengan harapannya (Humam et al., 2020). Pendekatan pengendalian internal yang mampu memberikan pengawasan terhadap pemenuhan kepentingan *stakeholders* serta memberikan tingkat keyakinan kepada *stakeholders* bahwa organisasi terbebas dari *fraud* diantaranya melalui *three lines of defense* (Lyons, 2011). *Three lines of defense* memberikan cara yang lebih efektif untuk meningkatkan komunikasi, pengendalian, dan pengelolaan risiko melalui klasifikasi peran setiap *stakeholders* untuk masing-masing garda pertahanan (Muhsyaf et al., 2021)

Menurut perspektif *stakeholder theory*, organisasi harus mampu memenuhi tujuan semua anggota *stakeholders* di dalam organisasi (An et al., 2011). *Stakeholders* dalam lingkungan pemerintah desa diantaranya kepala desa, perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan warga desa itu sendiri (Wibisono, 2017). *Stakeholder theory* dipakai dalam penelitian ini karena secara garis besar, *stakeholder theory* menjelaskan tentang pemberian manfaat ke seluruh *stakeholders* organisasi, termasuk dalam organisasi desa. Lingkup organisasi desa juga memiliki *stakeholders* yang harus meningkatkan sinergi dalam pemanfaatan dana-dana dari pemerintah bagi kesejahteraan masyarakat (Siswanto et al., 2017).

Kemudian mengenai konsep *fraud*, dijelaskan sebagai tindakan penipuan yang disengaja untuk menghilangkan hak dan kepemilikan pihak lain ([Arens et al., 2014](#)). Menurut [Dinata \(2018\)](#), tindak kecurangan sulit untuk dikendalikan dan tidak mudah diungkapkan karena beberapa pihak yang terlibat, menganggap bahwa tindakannya wajar dan sah. Perkembangan teori terkait *fraud* didawali dengan konsep dasar *fraud* menurut [Cressey \(1953\)](#) yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *fraud* ke dalam konsep *fraud triangle* yang terdiri dari *pressure*, *opportunities*, dan *rationalization*. *Pressure* terjadi karena adanya tekanan atau insentif dari manajemen maupun anggota dalam organisasi (*pressure*). *Fraud* juga dilakukan karena ada kesempatan (*opportunities*), serta lingkungan yang mendukung adanya rasionalisasi atas tindakan *fraud* (*rationalization*).



Sumber: ACFE (2019)

[ACFE \(2016a\)](#) menjelaskan bahwa dalam konsep *fraud tree*, terdapat tiga ranting utama tindak *fraud*, diantaranya korupsi, penyalahgunaan aset, dan *fraudulent financial statement*. *Fraud* dapat terjadi dimanapun, termasuk di lingkungan pemerintah akibat tindakan yang disengaja untuk menghilangkan dana pemerintah, yang didominasi melalui korupsi ([ACFE, 2016b](#)). Contoh *fraud* di lingkungan pemerintah adalah korupsi dana desa akibat rendahnya partisipasi masyarakat dan lemahnya fungsi pengawasan dari desa ([Kadir dan Moonti 2018](#)). [Verayanti et al. \(2019\)](#) menyimpulkan bahwa korupsi juga masih terjadi di Desa Celukan Bawang akibat keserakahan dan kesempatan yang dimiliki oleh kepala desa setempat serta minimnya pengawasan dari Inspektorat Daerah terhadap kinerja kepala desa. [Manossoh \(2016\)](#) juga menyampaikan bahwa *fraud* harus mampu dikelola melalui pengendalian internal yang tepat, karena *fraud* dapat menjadi penyebab terjadinya kemiskinan, yang bertentangan dengan tujuan pertama dalam *SDGs* Desa, yaitu desa tanpa kemiskinan.

Konsep pengendalian internal didefinisikan oleh [Romney dan Steinbart \(2014\)](#) sebagai proses yang dilaksanakan organisasi untuk memperoleh jaminan bahwa tujuan organisasi telah tercapai. Salah satu bentuk pengendalian internal yang dapat dipraktikkan adalah *three lines of defense* yang menjelaskan tentang peran manajemen dan pengendalian risiko dalam membantu organisasi menghindari duplikasi tanggung jawab dalam praktik pengendalian internal ([Murdock, 2018](#)). *Institute of Internal Auditors (IIA)* menyampaikan bahwa pendekatan *three lines of defense* terdiri dari tiga garda pertahanan sebagai salah satu strategi dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam pengelolaan risiko, baik untuk organisasi korporasi maupun organisasi pemerintahan ([IIA, 2013](#)).

[Utami \(2018\)](#) menyampaikan bahwa garda pertama bertanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan risiko dan penilaian terhadap praktik pengendalian internal di dalam proses

Gambar 3.
Fraud
Triangle

operasional organisasi melalui otorisasi dan pengawasan yang tepat. Garda kedua dalam pendekatan pengendalian *three lines of defense* menurut [Utami \(2018\)](#) bertanggung jawab atas fungsi pengelolaan risiko organisasi serta memastikan garda pertahanan pertama mampu beroperasi seperti yang seharusnya.

Garda ketiga dalam pendekatan pengendalian ini adalah auditor internal yang berperan sebagai pihak independen untuk memberikan jaminan efektivitas tata kelola, pengelolaan risiko, dan pengendalian internal organisasi ([Utami, 2018](#)). Peran auditor internal mengalami pergeseran dari *watchdog* menjadi konsultan dan katalis agar perkembangan *good corporate governance* dapat dirasakan secara nyata oleh perusahaan dalam jangka panjang ([Chrystabel dan Hapsari, 2020](#)). Pergeseran fungsi auditor internal yang berfokus pada *good governance* perlu diimbangi dengan perkembangan kualitas individu auditor internal itu sendiri ([Soh dan Martinov-Bennie, 2011](#)).

Bukan hanya di organisasi laba, pengendalian *three lines of defense* juga dapat dipraktikkan di organisasi pemerintahan. Penelitian [Asad et al. \(2019\)](#) di salah satu lembaga pemerintah daerah di Indonesia menyatakan bahwa bentuk *three lines of defense* dalam pengelolaan risiko di tingkat daerah diselenggarakan oleh pemerintah daerah dan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), yang melaksanakan fungsi audit internal dan bekerja secara independen dalam memberikan jasa *assurance* dan *consulting*. APIP sebagai auditor internal pemerintah juga harus dapat mencegah *fraud* berupa korupsi dengan melakukan *review* terhadap pengendalian internal, menganalisis data anomali, serta memanfaatkan informasi dari pihak ketiga ([Rustendi, 2017](#)). Pendekatan *three lines of defense* yang dilaksanakan di pemerintah daerah mengadopsi model *three lines of defense* yang disampaikan oleh *IIA*.

Gambar 4.
Model
Pengendalian
Three Lines
of Defense
Pemerintah



Sumber: BPKP (2018)

[BPKP \(2018\)](#) menyampaikan bahwa ketiga garda pertahanan dalam *three lines of defense* pemerintahan perlu bertanggung jawab kepada kepala daerah masing-masing. Garda pertahanan pertama dan kedua bertanggung jawab atas pengelolaan risiko dan pengendalian internal di dalam tubuh pemerintahan melalui satuan kerja masing-masing perangkat daerah. Garda pertahanan ketiga yang dilakukan oleh APIP sebagai auditor internal pemerintah juga harus dapat mencegah *fraud* dengan melakukan *review* pengendalian internal serta memanfaatkan informasi yang diperoleh dari pihak ketiga ([Rustendi, 2017](#)).

JAA
5.1

METODE

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam, didukung dengan dokumentasi berupa catatan dan rekaman suara. Wawancara

dilakukan semi terstruktur agar dapat terjadi diskusi untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai jawaban yang diberikan. Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Urusan, perwakilan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan perwakilan warga Desa Tanjungsari akan menjadi narasumber dalam wawancara yang dilakukan. Data penelitian diperoleh dari sumber primer seperti laporan pertanggungjawaban, laporan realisasi anggaran desa, dan laporan penilaian Inspektorat Daerah.

Setelah wawancara, tahapan penelitian dilanjutkan dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Triangulasi sumber dan triangulasi data juga akan dilakukan untuk memberikan kepastian terkait validitas informasi. Reduksi data dilakukan dengan pemilahan informasi terkait praktik pengendalian *three lines of defense* di tingkat desa kemudian dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan jawaban antar narasumber atas jenis pertanyaan yang serupa, untuk memperoleh konsistensi jawaban wawancara serta triangulasi data untuk mencocokkan jawaban wawancara dengan informasi dalam laporan terkait.

Tahap penyajian data dilakukan dengan menyajikan hasil reduksi data dan triangulasi yang dilakukan secara deskriptif, serta menganalisis peran *three lines of defense* di tingkat desa. Tahap penelitian ketiga adalah penarikan kesimpulan. Tahapan ini akan memberikan kesimpulan tentang peran *three lines of defense* di Desa Tanjungsari, sebagai salah satu bentuk pengendalian internal untuk memitigasi risiko *fraud* serta mendukung perwujudan *SDGs* Desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Desa Tanjungsari berlokasi di Kecamatan Banyudono, Boyolali, Jawa Tengah. Sejak tahun 2019, desa yang menempati area seluas 2.036.100 Ha ini dipimpin oleh Bapak Supriyanto. Desa Tanjungsari berbatasan langsung dengan Desa Jatisari di sebelah utara, Desa Trayu di sebelah timur, Desa Gumuk Rejo di sebelah barat, dan Desa Ketaon di sebelah selatan.



Gambar 5.
Peta Desa
Tanjungsari

Sumber: Data Primer (2021)

Desa Tanjungsari memiliki visi untuk menjadi desa yang maju dan bermartabat. Tujuan ini diimbangi dengan pencetusan misi kepala desa yang disampaikan melalui Rancangan Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa Tanjungsari Tahun 2020-2025, diantaranya adalah pembangunan potensi bidang pertanian sesuai karakteristik desa, pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), dan pembangunan infrastruktur yang terpusat.

Potensi *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Desa

109

Seperti yang telah dijelaskan oleh [ACFE \(2016a\)](#) bahwa dalam konsep *fraud tree*, terdapat tiga ranting utama tindak *fraud*, diantaranya korupsi, penyalahgunaan aset, dan *fraudulent financial statement*, ketiga hal ini teridentifikasi berpotensi untuk terjadi di Desa Tanjungsari. Penyalahgunaan aset dapat terjadi atas aset berupa laptop desa karena setiap perangkat desa bertanggung jawab atas satu laptop. Kepala Urusan (Kaur) Umum menambahkan fakta bahwa perangkat desa diberi kebebasan untuk membawa laptop pulang ke rumah dan menggunakan laptop diluar jam kerja.

“Karena laptopnya punya masing-masing, jadi seandainya mau lanjut pekerjaan di rumah ya bisa dibawa pulang.”

Fleksibilitas pemanfaatan laptop kantor ini menurut Kaur Umum juga dikarenakan tidak tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) serta tidak adanya kebijakan mengenai pendokumentasian izin pemanfaatan laptop desa secara tertulis.

“Kalau peraturan kita tidak ada, Mbak. Seandainya mau dibawa pulang ya boleh, yang penting melapor ke Sekretaris Desa atau Kades (Kepala Desa).”

Terkait aset berupa tanah dan lahan milik desa selain tanah bengkok, di Desa Tanjungsari belum pernah terjadi kasus penyalahgunaan aset oleh warga atau perangkat desa. Sekretaris Desa juga menyampaikan bahwa setiap aset desa akan dimasukkan sebagai sumber pemasukan Desa Tanjungsari, seperti pada kutipan berikut:

“Penyalahgunaan tanah desa belum pernah, Mbak. Semua aset desa ya jadi pemasukannya desa.”

Berbeda dengan pernyataan Sekretaris Desa bahwa tidak ada penyalahgunaan aset desa, salah satu perwakilan warga menyampaikan bahwa sudah menjadi rahasia umum bahwa hasil pengolahan sawah, sebagai salah satu lahan yang menjadi aset desa akan dibagi kepada perangkat desa terlebih dahulu, lalu sisa hasilnya yang akan dimasukkan sebagai kas desa.

“Sawah ini miliknya desa, Mbak, tapi hasilnya pasti dibagi dulu di kantor (kepada perangkat desa), sisanya dimasukkan ke kas desa. Warga sudah tahu.”

Kemudian mengenai potensi *fraudulent financial statement* dan korupsi dapat terjadi atas keuangan desa yang bersumber dari dana-dana pemerintah, terutama dana desa. Potensi *fraudulent financial statement* cenderung rendah karena proses pembuatan laporan dilakukan dengan bantuan sistem berupa Sistem Keuangan Desa (Siskeudes). Sementara itu, korupsi menjadi risiko *fraud* terbesar yang mungkin terjadi di Desa Tanjungsari. Hal ini dibuktikan oleh sejarah Desa Tanjungsari yang pernah terjerat kasus korupsi oleh mantan Kepala Desa yang saat itu menjabat. Menurut pernyataan anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD), korupsi terjadi atas ganti tanah desa yang berdampak pembangunan jalan tol Salatiga-Kartasura.

“Korupsi pernah (terjadi) di tahun 2020, tersangkanya Kades yang sebelumnya karena proyek tol.”

Sejarah kasus korupsi yang terjadi di Desa Tanjungsari berpotensi untuk dapat terulang kembali karena tidak dilakukan restrukturisasi Perangkat Desa yang menjabat saat ini. Narasumber yang berasal dari anggota BPD membenarkan hal ini.

“Kasus kemarin itu hanya Kades tersangkanya, pejabat lainnya tidak. Bahkan ada yang masih menjabat sekarang.”

JAA
5.1

Meskipun demikian, perangkat Desa Tanjungsari berpendapat bahwa risiko keterjadian korupsi di Desa Tanjungsari cenderung rendah. Pernyataan ini disampaikan dengan dalih

bahwa telah dimanfaatkannya Siskeudes sebagai fasilitas yang membantu proses pengelolaan dana Desa Tanjungsari.

“Risiko korupsi saya rasa kecil kemungkinannya, karena sekarang sudah pakai Siskeudes jadi semuanya terbaca di sistem.”

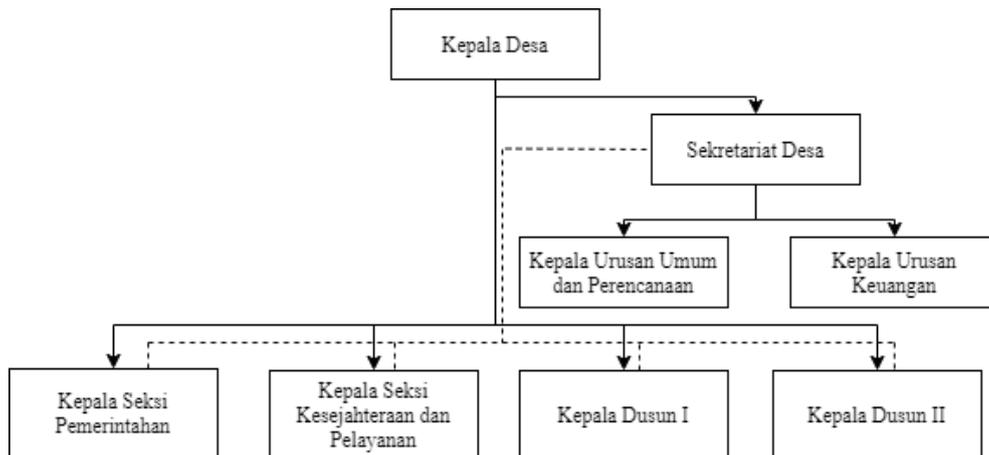
Potensi *fraud* yang dalam pengelolaan dana Desa Tanjungsari dapat dimitigasi keterjadiannya dan dampak yang diakibatkan melalui pengendalian internal Desa. Merujuk pada urgensi penelitian ini dan juga kajian pustaka yang telah disampaikan sebelumnya, maka pada bagian berikutnya akan mengeksplorasi pengendalian internal dalam pengelolaan dana desa dengan menggunakan pendekatan *three lines of defense*.

Pengendalian Internal Garda Pertama

Pengendalian internal garda pertama melibatkan pembagian kinerja dan otorisasi dalam Pemerintahan Desa Tanjungsari. Di dalam tata kelola Pemerintahan Desa Tanjungsari, Kepala Desa memiliki otorisasi untuk mengangkat dan melantik Perangkat Desa.

“Pemilihan perangkat desa sebenarnya wewenang Kepala Desa dan pergantiannya situasional, karena yang mengangkat dan melantik Kepala Desa. Jika ada posisi perangkat yang kosong, Kepala Desa akan mengajukan ke Camat dan akan ada seleksi.”

Pengangkatan Perangkat Desa juga dilengkapi dengan Surat Keputusan (SK) Kepala Desa, yang didalamnya membagi Perangkat Desa ke dalam struktur organisasi Desa Tanjungsari, beserta dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing.



Gambar 6. Struktur Organisasi Desa Tanjungsari

Sumber: Data Primer (2021)

Di bawah otoritas Kepala Desa, terdapat Sekretaris Desa yang memiliki garis koordinasi dengan Kepala Urusan, Kepala Seksi dan Kepala Dusun. Setiap perangkat juga memiliki tupoksi serta garis koordinasi yang berbeda, dengan harapan bahwa tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antar Perangkat Desa.

Menurut SK Kepala Desa Tanjungsari, Kaur Umum merupakan penanggungjawab inventarisasi desa, perencanaan, dan pembangunan infrastruktur desa. Kaur Umum menyampaikan bahwa proses perancangan program kerja Desa Tanjungsari diawali dengan penyampaian aspirasi dari Kepala Dusun dan juga Ketua RT untuk diajukan sebagai Rancangan Kerja Pemerintah (RKP) Desa. RKP Desa ini kemudian akan dimuat dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Kemudian Kepala Urusan (Kaur) Umum bertanggung jawab untuk melakukan penyusunan rancangan pelaksanaan program ini,

dimulai dari Tim Pelaksana Kegiatan (TPK), survei pihak ketiga penyedia bahan pembangunan, hingga pengumpulan bukti transaksi.

111

“Pengalokasian dana desa itu kita sudah musyawarah dengan warga, lalu kita sebagai tim pelaksana akan survei ke pihak ketiga, membuat DRK, jika sudah ada bukti pembayaran akan diberikan ke kaur keuangan.”

Kemudian Kaur Keuangan sebagai pengelola dana desa bertanggung jawab melakukan penyusunan laporan pertanggung jawaban anggaran, sekaligus akan dijadikan sebagai surat permohonan pencairan dana desa yang akan diajukan ke Kecamatan Banyudono setelah diverifikasi oleh Sekretaris Desa dan disahkan oleh Kepala Desa.

“Kita buat permohonan pencairan, lalu diajukan ke Kecamatan, lalu mendapat rekomendasi. Jadi permohonan yang diajukan ke Kecamatan itu kita sudah lengkap sebagai LPJ. Di dalamnya pengajuan ada surat pesanan, penerimaan barang, berita acara serah terima TPK, dan lainnya, yang pasti sudah lengkap.”

Meskipun struktur organisasi dan pemisahan fungsi Perangkat Desa Tanjungsari telah tersedia, namun belum dilengkapi dengan pengawasan yang memadai. Sebagai pemegang otoritas tertinggi di Desa Tanjungsari, Kepala Desa belum mampu menjalankan fungsi *controlling* dan pengawasan kinerja Perangkat Desa.

“Pengawasan itu melalui laporan realisasi anggaran itu, Mbak. Untuk pekerjaan sehari-hari tidak ada pengawasan karena Pak Kades harus sering keluar kantor.”

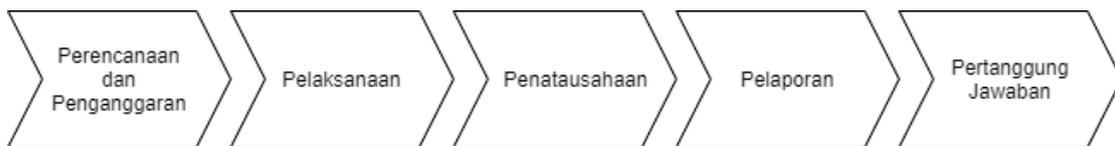
Penuturan Sekretaris Desa Tanjungsari menunjukkan bahwa bentuk pengawasan yang dipraktikkan di Desa Tanjungsari adalah pengawasan hasil akhir kinerja perangkat berupa laporan pertanggung jawaban anggaran. Evaluasi kinerja perangkat desa baik secara *peer to peer* maupun kinerja keseluruhan juga tidak dilaksanakan oleh Pemerintah Desa Tanjungsari.

Pengendalian Internal Garda Kedua

Eksplorasi atas pengendalian internal garda kedua Desa Tanjungsari berfokus pada pengelolaan risiko dalam pengelolaan dana desa sebagai salah satu sumber potensi *fraud*.

Sumber: Data Primer (2021)

Gambar 7.
Proses
Pengelolaan
Dana Desa
Tanjungsari



Menurut Kepala Desa Tanjungsari, tahap perencanaan dan penganggaran dilakukan melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes). Hal ini menjadi salah satu bentuk pengelolaan risiko untuk menekan kecurigaan warga mengenai kemungkinan terjadinya korupsi.

“Setiap program tetap dimusyawarahkan dulu di Musrenbangdes yang diadakannya antara bulan Maret atau April tahun ini untuk tahun berikutnya. Musrenbangdes itu melibatkan semua stakeholders desa, tapi sifatnya perwakilan yang sudah ditunjuk di Musdus (Musyawarah Dusun), biasanya ya tokoh masyarakat, BABINMAS (Bintara Pembina Masyarakat), BABINSA (Bintara Pembina Desa), bidan desa.”

JAA

5.1

Selama proses perencanaan, dilakukan pula proses penganggaran dengan menyusun rancangan anggaran yang akan dituangkan dalam RKP Desa. Pengelolaan risiko atas potensi pemborosan anggaran dan korupsi adalah dengan membentuk Tim Pelaksana Kegiatan

(TPK) yang bertujuan agar setiap program memiliki penanggung jawab pelaksanaan. Menurut Kaur Umum, TPK ini akan melakukan survei kepada pihak ketiga sebagai pemasok kebutuhan pelaksanaan pembangunan, sehingga anggaran dapat direncanakan dengan baik.

“Saya bentuk tim penanggung jawab (TPK), kemudian mereka yang mencari harga dan barang, jadi saat disahkan, kebutuhan barang di APBDes sudah sesuai.”

Salah satu anggota BPD Tanjungsari menambahkan bahwa selama Musrenbangdes, BPD diberi kesempatan melakukan koreksi Bersama Perangkat Desa.

“Musrenbangdes saya selalu berpartisipasi. Sekiranya ada masukan untuk desa, BPD masih bisa memberi saran.”

Kaur Keuangan Desa Tanjungsari juga menyatakan bahwa selama proses Musrenbangdes, Perangkat Desa Tanjungsari menampilkan rincian anggaran dalam format *Microsoft Excel* yang akan dilakukan *posting* ke dalam APBDes di hadapan BPD dan tokoh desa. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pengelolaan risiko *human error* selama proses input jumlah keuangan, serta menghadirkan informasi yang akuntabel dan transparan kepada *stakeholders* Desa Tanjungsari.

“Sebelum dilakukan posting dan penguncian, Rancangan APBDes harus dipresentasikan ke BPD, jadi ada koreksi silang. Nanti kita gunakan Excel, meskipun lebih rinci dengan Siskeudes. Karena BPD pasti banya ingin tau rincian masuk keluarnya uang.”

Berbeda dengan pernyataan Perangkat Desa dan BPD, beberapa perwakilan warga dari wilayah RT yang berbeda sepakat menyampaikan bahwa tidak dilakukan Musrenbangdes dalam penentuan perencanaan program desa.

“Tidak pernah ada Musrenbang, Mbak. Di pertemuan RT juga tidak ada pembahasan sama sekali.”

Meskipun demikian, rencana dan anggaran desa pada akhirnya akan disahkan melalui APBDes. Setelah pengesahan APBDes, tahap berikutnya adalah pelaksanaan. Menurut Kaur Keuangan, tahap pelaksanaan program di Desa Tanjungsari dilakukan dengan sistem *“reimburse”*. Kebutuhan bahan baku dan peralatan pembangunan akan dipenuhi oleh pihak ketiga terlebih dahulu, dan akan dilakukan pembayaran setelah dana desa dapat dicairkan.

“Sekarang itu sistemnya kita swadaya, kemudian nanti jika sudah sesuai standarnya, akan dibuatkan permohonan pencairan dana desa dan dananya akan dicairkan langsung ke rekening pihak ketiga.”

Salah satu bentuk pengelolaan risiko dalam pelaksanaan dana desa adalah melalui pengawasan yang dilakukan penanggung jawab TPK, yang lebih sering dijabat Kaur Umum Desa Tanjungsari. Hal ini dilakukan sebagai langkah untuk memastikan bahwa pelaksanaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun di dalam APBDes. Bukti transaksi dan dokumen pendukung lain selama proses pelaksanaan dana desa kemudian dikelola melalui proses penatausahaan. Dokumen-dokumen yang berasal dari pihak ketiga akan disampaikan kepada TPK untuk kemudian diberikan kepada Kaur Keuangan. Dokumen yang ada digunakan untuk mendukung proses pencatatan dan penjurnalan yang dilakukan oleh Kaur Keuangan sehubungan dengan administrasi dana Desa Tanjungsari. Bentuk pengelolaan risiko yang dilakukan sehubungan dengan proses penatausahaan adalah dengan melakukan *input* ke dalam Siskeudes segera setelah bukti-bukti transaksi terkumpul di Kaur Keuangan.

“Saat sudah punya bukti kita langsung input ke Siskeudes, supaya meminimalisir kehilangan. Kaur Umum juga terkadang membantu input supaya tidak lupa.”

Menanggapi pernyataan Kaur Keuangan ini, Sekretaris Desa Tanjungsari menambahkan bahwa risiko kehilangan bukti transaksi menjadi tanggungjawab oleh penanggung jawab TPK.

“Seandainya nota hilang akan menjadi tanggung jawab sendiri ya, Mbak, jadi boleh meminta ganti nota atau diganti dengan uang pribadi.”

Setelah tahap penatausahaan, dilakukan tahap pelaporan dan pertanggungjawaban oleh Kaur Keuangan. Laporan pertanggungjawaban dibuat oleh Kaur Keuangan, kemudian disahkan oleh Kepala Desa Tanjungsari, kemudian diberikan ke Kecamatan sebagai bentuk permohonan pencairan dana desa.

“Nota dari TPK diberikan ke saya (Kaur Keuangan), lalu kita buat permohonan pencairan yang di tanda tangani Pak Kades, jika sudah nanti diajukan ke Kecamatan, dan ada surat rekomendasi dari Kecamatan yang kita serahkan ke bank.”

Apabila laporan pertanggungjawaban dan dokumen pendukung lainnya diterima Kecamatan, maka pihak Kecamatan akan menerbitkan surat rekomendasi pencairan dana desa, kemudian dari desa harus mengantarkan surat rekomendasi dan *billing* pembayaran ke bank, sehingga anggaran akan dicairkan melalui transfer ke rekening pihak ketiga.

“Transaksi kita basisnya Non-Cash Transaction, jadi jika sudah ada rekomendasi, kita buat billing pembayaran, uang akan di transfer ke rekening pihak ketiga.”

Kaur Keuangan menambahkan pemanfaatan Siskeudes dirasa meningkatkan kedisiplinan proses pelaporan dana desa. Proses penerbitan laporan pertanggungjawaban menjadi lebih baik, karena proses pembuatan yang terotomatisasi, dengan proses *input* realisasi transaksi manual.

Dilihat dari sisi keamanan, pemanfaatan Siskeudes bagi Desa Tanjungsari juga dinilai oleh Kaur Keuangan sebagai salah satu sistem pengendalian yang baik bagi desa. Siskeudes dianggap dapat menjadi salah satu cara melakukan pendokumentasian data keuangan Desa Tanjungsari yang tersimpan dengan aman karena disediakan fitur *username* dan *password* serta terintegrasi dengan sistem pusat sehingga meminimalisir risiko penyalahgunaan anggaran.

“Karena Siskeudes ada password, tidak bisa sembarang orang masuk. Ya jadi pengendalian keuangan.”

Praktik keamanan dalam Siskeudes juga mengharuskan bahwa hasil *input* data APBDes untuk dikunci sejak awal. Hal ini menjadi salah satu bentuk pengelolaan risiko atas kehilangan data APBDes, meskipun ketika dilakukan *input* realisasi anggaran belum menerapkan fitur penguncian data.

“Input APBDes di Siskeudes itu dari awal sudah di lock tidak bisa diubah, tapi transaksi harian seperti ini bisa, seandainya tidak balance masih dapat diubah.”

Sekretaris Desa menambahkan bahwa Siskeudes juga menjadi salah satu pengendalian mutu kinerja perangkat desa karena melalui Siskeudes dapat dilakukan pengawasan atas realisasi anggaran secara lebih transparan, cepat, dan akurat, karena dilakukan *update* informasi keuangan desa secara berkala.

Setelah melalui proses panjang pelaporan melalui Siskeudes, hingga akhirnya dapat dipertanggung jawabkan kepada pemerintah sebagai pemberi dana, Desa Tanjungsari juga melakukan pertanggungjawaban kepada *stakeholders* desa. Menurut Sekretaris Desa, tahap pertanggungjawaban keuangan kepada warga dan pihak-pihak *stakeholders* desa disampaikan melalui spanduk realisasi dana desa yang ditempel di tempat strategis di Desa Tanjungsari.

“Pertanggung jawaban ke warga melalui laporan realisasi yang ditempel di tempat ramai, berbentuk spanduk.”

Akan tetapi menurut sebagian warga, sosialisasi realisasi anggaran masih kurang, sehingga informasi keuangan tidak terdistribusi dengan baik.

Pengendalian Internal Garda Ketiga

Keberadaan fungsi pengendalian internal garda ketiga di Desa Tanjungsari dapat diidentifikasi melalui keberadaan BPD dan Inspektorat Kabupaten Boyolali. Menurut hasil telusur dokumen, dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dinyatakan salah satu fungsi BPD adalah mengawasi kinerja Kepala Desa, memiliki hak mengawasi dan meminta keterangan terkait penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Kemudian dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, salah satu fungsi Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di tingkat daerah adalah menyelenggarakan pengawasan terhadap pelaksanaan pemerintahan daerah.

Hasil penelitian mengenai peran Inspektorat Kabupaten dalam melaksanakan fungsi pengendalian internal disampaikan oleh Kepala Desa Tanjungsari bahwa pihak yang bertanggung jawab atas pengawasan kinerja perangkat desa serta melaksanakan fungsi auditor internal Desa Tanjungsari adalah Inspektorat Kabupaten Boyolali.

“Desa tidak memiliki auditor internal sendiri, Mbak, karena sudah ada badan inspektorat. Jadi yang mengontrol Inspektorat Kabupaten”

Kaur Keuangan menjelaskan bahwa lingkup pengawasan oleh Inspektorat Kabupaten cenderung dilakukan melalui pemantauan Siskeudes dan laporan pertanggungjawaban Desa Tanjungsari. Kepala Desa Tanjungsari juga menyatakan bahwa tidak ada sistem penilaian dan evaluasi kinerja perangkat desa yang dikembangkan oleh Inspektorat.

“Monitoring kinerja perangkat dari Inspektorat Kabupaten. Inspektorat akses ke Siskeudes karena Siskeudes sudah online. Jika terdapat kekurangan data akan ditelpon. Lingkup pengawasan inspektorat juga melalui laporan yang kami buat. Hasil kinerja juga di laporan itu, Mbak.”

Sekretaris Desa menambahkan bahwa hasil pemeriksaan laporan atau evaluasi dari Inspektorat juga tidak diberikan secara rutin. Menurut Sekretaris Desa, keberadaan Inspektorat Kabupaten seharusnya dapat menjadi “kader pembinaan” bagi Pemerintah Desa, sehingga dapat dilakukan perbaikan apabila sistem pemerintahan yang ada masih dirasa kurang. Salah satu anggota BPD menyampaikan bahwa sebenarnya keberadaan Inspektorat Kabupaten bermanfaat karena memberikan pengawasan pengelolaan dana desa. Namun, menurutnya Inspektorat belum mampu memberikan masukan yang membangun bagi kinerja Pemerintah Desa Tanjungsari.

“Keberadaan Inspektorat sangat bermanfaat karena kita ini mengelola dana, supaya tidak disalahgunakan. Tetapi dari Inspektorat itu masih sekedar monitoring, belum sampai ada temuan atau memberi masukan, padahal itu yang dibutuhkan desa. Menurut saya sebagai warga biasa ya ingin Inspektorat itu ditunjang fungsi BPD yang dulu, jadi jika BPD memberi masukan ada powernya.”

Menanggapi penyampaian anggota BPD ini, Sekretaris BPD menambahkan bahwa sebenarnya saat ini BPD Desa Tanjungsari tidak dapat dikatakan sebagai pengawas kinerja perangkat desa, dengan kedudukan BPD saat ini sebagai mitra Kepala Desa, sehingga fungsi pengendalian internal desa melalui BPD tidak dilaksanakan semestinya.

“Sekarang BPD hanya mitra, Mbak, jadi tidak leluasa untuk mengawasi. Kita hanya terlibat diskusi dengan perangkat, kita mau masuk ke pemerintah desa juga saat dibukakan pintu, seandainya tidak ya tidak.”

Perwakilan anggota BPD menambahkan penjelasan bahwa dengan sifat kemitraan BPD, BPD juga tidak memiliki cukup keberanian untuk menegur atau mengevaluasi kinerja BPD. Anggota BPD akan membangun komunikasi dengan pemerintah desa ketika terdapat aduan atau aspirasi dari warga desa. Akan tetapi, hingga saat ini, tidak ada aspirasi atau aduan dari warga yang disampaikan kepada BPD.

“Untuk menegur itu karena kita hanya mitra jadi hanya berani saat ada masukan dari warga. Tapi warga sendiri tidak berani beraspirasi.”

Sebagai bentuk konfirmasi, salah satu warga Desa Tanjungsari membenarkan bahwa sebagian besar warga tidak berani menyampaikan aspirasinya. Warga cenderung menyampaikan antar warga atau ke salah satu anggota DPRD Kabupaten Boyolali yang tinggal di Desa Tanjungsari.

“Warga disini tabu sesuatu ya sudah, Mbak. Diobrolkan saat bertemu di warung atau dimana. Ya mungkin sesekali warga cerita ke anggota DPR disini.”

Pembahasan

Merujuk pada hasil penelitian, diketahui bahwa praktik pengendalian internal Desa Tanjungsari ditinjau dari pendekatan pengendalian *three lines of defense* masih memungkinkan potensi *fraud*, akibat adanya kelemahan di dalam tiap garda pertahanan di dalam *three lines of defense*. Kelemahan pada garda pertama adalah kurangnya pengawasan yang diberikan oleh Kepala Desa sebagai pemegang otoritas tertinggi, tidak seperti yang dinyatakan oleh Utami (2018) bahwa pengelolaan risiko *three lines of defense* harus dilakukan melalui otorisasi dan pengawasan yang tepat. Kurangnya pengawasan dan ketiadaan evaluasi kinerja diakibatkan oleh kecenderungan sikap Kepala Desa yang “menganggap *enteng*” dan memiliki tingkat kepercayaan lebih kepada Perangkat Desa sebagai “orang-orang lama di pemerintahan” karena tidak dilakukannya restrukturisasi secara massal Perangkat Desa Tanjungsari sejak periode sebelumnya. Perlunya restrukturisasi dalam tubuh Pemerintah Desa juga untuk meminimalisir potensi tindakan *fraud* akibat perangkat desa yang telah memahami “titik buta” untuk melakukan tindakan ini.

Kelemahan pada pengendalian garda kedua terjadi atas pengelolaan risiko dalam pengelolaan dana desa yang berpotensi mengakibatkan *fraud* karena kurangnya keterbukaan informasi kepada warga (transparansi) karena hanya mengikutsertakan pihak tertentu dalam proses perencanaan dan penganggaran dana desa, serta tidak disebarluaskannya informasi pertanggung jawaban realisasi dana desa kepada seluruh *stakeholders* Desa Tanjungsari. Potensi *fraud* juga dapat terjadi karena kesempatan (*opportunities*) yang dimiliki oleh Perangkat Desa, selaras dengan penelitian [Cressey \(1953\)](#). Perangkat Desa berkesempatan untuk melakukan manipulasi data keuangan dan bukti transaksi selama proses perencanaan hingga pelaporan karena tidak adanya otorisasi dan verifikasi keabsahan bukti transaksi. Manipulasi data juga dapat dilakukan atas data yang telah ter-*input* di Siskeudes karena Kaur Umum berkesempatan untuk mengakses Siskeudes. Terkait dengan aset desa berupa tanah dan sawah, Pemerintah Desa yang memiliki kekuatan dan wewenang dalam pengelolaannya juga berkesempatan untuk melakukan tindakan *fraud* seperti mengambil keuntungan dari hasil pemanfaatan tanah dan sawah ini.

Selain *opportunities*, [Cressey \(1953\)](#) juga menyebutkan rasionalisasi (*rationalization*) sebagai salah satu faktor pendorong *fraud*. Sejalan dengan penelitian ini, potensi *fraud* berupa korupsi dapat

dilakukan oleh Perangkat Desa Tanjungsari karena adanya rasionalisasi perbuatan korupsi dari periode sebelumnya, terutama oleh Perangkat Desa yang telah menjabat selama beberapa periode, karena beliau memahami bahwa dibutuhkan waktu untuk mengungkap tindak korupsi serta hanya akan ada pihak tertentu yang menjadi tersangka. Perangkat Desa yang sudah lama menjabat juga berpotensi merasionalisasikan tindakan korupsinya dengan dalih bahwa Perangkat Desa telah bekerja untuk waktu yang lama, sehingga dibutuhkan “pengakuan yang lebih” dari sekadar sanjungan dan gaji dari Pemerintah. Hal ini mendukung penelitian Dinata (2018), bahwa sulitnya pengendalian dan pengungkapan *fraud* karena pihak yang terlibat menganggap bahwa tindakannya wajar dan sah.

Selaras dengan penelitian [Seputro et al. \(2017\)](#) dan [Verayanti et al. \(2019\)](#), kelemahan pengendalian internal garda ketiga terjadi karena kurang maksimalnya peran Inspektorat Kabupaten sebagai auditor internal Desa Tanjungsari. Hal ini terbukti melalui pengecekan laporan pertanggung jawaban keuangan Desa Tanjungsari yang tidak rutin dilakukan, tidak diberikannya rekomendasi bagi penyelenggaraan Pemerintahan Desa Tanjungsari, serta tidak adanya sistem evaluasi kinerja Perangkat Desa. Karena beberapa faktor ini, maka Inspektorat Kabupaten dinilai belum mampu secara utuh menghadirkan peran auditor internal seperti yang diharapkan [BPKP \(2018\)](#) serta [Chrystabel dan Hapsari \(2020\)](#).

Praktik pengendalian melalui pendekatan *three lines of defense* di Desa Tanjungsari yang belum optimal juga dapat mengakibatkan tidak terpenuhinya salah satu tujuan *SDGs* Desa, Desa Tanpa Kemiskinan. Penyebabnya adalah tidak adanya keadilan (*fairness*) dan keterbukaan informasi (*transparency*) kepada seluruh *stakeholders* desa dalam proses pengelolaan dana desa yang mengakibatkan hanya sebagian pihak yang menerima keuntungan adanya dana desa, sementara sebagian lainnya akan tetap berada di bawah garis kemiskinan, tidak sejalan dengan penelitian [Purbadi \(2017\)](#) dan [Humam et al. \(2020\)](#) yang menyimpulkan bahwa seharusnya seluruh *stakeholders* menerima manfaat sesuai harapannya. Realita yang terjadi di Desa Tanjungsari bertentangan dengan penelitian [Siswanto et al. \(2017\)](#) serta konsep utama *stakeholder theory* menurut [Freeman \(1984\)](#), bahwa organisasi seharusnya mampu memenuhi kebutuhan seluruh *stakeholders*.

Berdasarkan paparan hasil yang ada, pendekatan *three lines of defense* dirasa masih kurang tepat untuk dijadikan tolok ukur pengelolaan risiko di tingkat desa karena cakupan Pemerintahan Desa yang kecil dengan jumlah Perangkat Desa yang sedikit, kemungkinan tumpang tindih pekerjaan, sulitnya melakukan rotasi Perangkat Desa apabila didapati melakukan tindakan *fraud*, serta keterbatasan kompetensi Perangkat Desa dalam pengelolaan risiko keuangan.

Tidak seperti yang terjadi di Desa Tanjungsari, *three lines of defense* sudah dapat diterapkan dengan baik oleh organisasi besar seperti Lembaga Keuangan Islam di Malaysia yang sudah mampu mengoptimalkan pengendalian di tiga garda yang ada ([Hakim, 2017](#)). [Riani dan Jumhur \(2020\)](#) menyampaikan bahwa Kementerian Keuangan Republik Indonesia juga mempraktikkan sistem pengelolaan risiko dengan pendekatan *three lines of defense* dan telah mampu mencapai sasaran organisasinya. PT. Angkasa Pura I (Persero) ([Khristian et al., 2021](#)) dan PT Gas Bumi ([Sihab dan Diyanti 2019](#)) juga merupakan salah satu organisasi besar yang mempraktikkan *three lines of defense* sebagai sistem pengelolaan risikonya, meskipun dalam pelaksanaannya masih diperlukan evaluasi berkelanjutan.

Meskipun secara garis besar, praktik pengendalian internal dan pencegahan *fraud* sudah diterapkan mulai dari tingkat desa, *framework* pendekatan *three lines of defense* masih kurang optimal dikembangkan di Desa Tanjungsari dikarenakan budaya *emuh* (sungkan) yang sudah mengakar di dalam kehidupan bermasyarakat di desa, sehingga akan sulit dihilangkan dan membatasi Perangkat Desa untuk saling menegur dan mengevaluasi kinerja satu sama lain.

Selain itu, pendekatan *three lines of defense* juga dirasa kurang tepat dipraktikkan di Desa Tanjungsari karena rendahnya fungsi pengawasan serta audit internal yang menurut [Anderson dan Eubanks \(2015\)](#) menjadi kunci pengelolaan risiko *three lines of defense*. Maka penelitian ini mendukung hasil penelitian [Koestijani \(2018\)](#) dan [Luburić \(2017\)](#) bahwa penerapan *three lines of defense* memerlukan memerlukan keselarasan antara pengelolaan risiko dengan peran audit internal, kolaborasi antar garis pertahanan, *monitoring*, evaluasi berkelanjutan; dan sumber daya manusia yang kompeten.

SIMPULAN

Hasil eksplorasi terkait three lines of defense di Desa Tanjungsari menyimpulkan bahwa ketiga garda belum optimal dalam menekan potensi fraud dan mencapai SDGs Desa karena kurangnya pengawasan dan lemahnya peran Inspektorat sebagai auditor internal Desa. Pendekatan three lines of defense belum mampu memuaskan harapan seluruh stakeholders desa, terutama warga yang masih merasakan ketidakadilan dan kurangnya keterbukaan Pemerintah Desa. Three lines of defense juga tidak dapat diterapkan di desa karena indikator pengelolaan risiko masih berdasarkan kondisi ideal organisasi besar, sementara Desa Tanjungsari memiliki keterbatasan kuantitas dan kualitas Perangkat Desa. Budaya Jawa juga masih mempengaruhi jalannya Pemerintahan Desa. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan waktu dalam pengumpulan data karena pembatasan interaksi selama masa pandemi COVID-19 serta tidak diperkenalkannya melihat ke dokumen-dokumen pendukung seperti laporan pertanggung jawaban Pemerintah Desa. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian kualitatif dengan mengeksplorasi implementasi prinsip-prinsip good corporate governance dalam pengelolaan dana desa. Selain itu, penelitian selanjutnya yang dirancang dengan metode kuantitatif juga dapat dilakukan dengan mengembangkan kuisioner yang berisi indikator-indikator pengendalian untuk mengetahui persepsi dari para stakeholders terkait dengan kuat lemahnya sistem pengendalian internal sebagai upaya mitigasi fraud.

DAFTAR PUSTAKA

- ACFE. (2016a). Fighting fraud in the government. *Association of Certified Fraud Examiner*, 1(1), 1–16.
- ACFE. (2016b). *The Fraud Tree*.
- ACFE. (2019). Survei Fraud Indonesia 2019. In *Association of Certified Fraud Examiners* (Vol. 53, Issue 9).
- An, Y., Davey, H., & Eggleton, I. R. C. (2011). Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 571–585. <https://doi.org/10.1108/14691931111181733>
- Anderson, D. J., & Eubanks, G. (2015). Leveraging COSO across the three lines of defense. In *The Institute of Internal Auditors*.
- Annur, C. M. (2020). *Kemiskinan di perdesaan lebih dalam dari perkotaan*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/12/02/kemiskinan-di-perdesaan-lebih-dalam-dari-perkotaan#>
- Arens, A. A., Beasley, M. S., Elder, R. J., & Hogan, C. E. (2014). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach* (16th ed.). Pearson.

- Armelia, P. A., & Wahyuni, M. A. (2020). Pengaruh kompetensi aparatur desa, efektivitas pengendalian internal dan moral sensitivity terhadap pencegahan fraud dalam pengelolaan keuangan desa. *Vokasi : Jurnal Riset Akuntansi*, 9(2), 61–70.
- Asad, A. F., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2019). Reorientasi audit internal untuk melawan korupsi pengadaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(3), 583–601. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2019.10.3.34>
- Bayu, D. J. (2021). *Korupsi dana desa paling banyak terjadi selama semester I/2020*. Katadata.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/09/30/korupsi-dana-desa-paling-banyak-terjadi-selama-semester-i2020>
- BPKP. (2018). *Panduan praktis peningkatan kapabilitas APIP dalam pencegahan tindak penyimpangan*.
- Chrystabel, S., & Hapsari, A. N. S. (2020). Pergeseran peran auditor internal dalam mewujudkan good corporate governance: sebuah telaah literatur. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 282–310. <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/410>
- Cressey, D. (1953). *Other people's money*. NJ Patterson Smith.
- Dinata, R. O., Irianto, G., & Mulawarman, A. D. (2018). Menyingkap budaya penyebab fraud: Studi etnografi di badan usaha milik negara. *Jurnal Economia*, 14(1), 66. <https://doi.org/10.21831/economia.v14i1.18453>
- Freeman, E. (1984). The Stakeholder Approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Hafiyyan. (2019). *Boyolali jadi daerah anti korupsi terbaik se-Indonesia*. Bisnis.Com. <https://semarang.bisnis.com/read/20191113/535/1170013/boyolali-jadi-daerah-anti-korupsi-terbaik-se-indonesia>
- Hakim, A. L. (2017). Application of three lines of defense in islamic financial institution. *International Journal Of Management and Applied Research*, 4(1), 44–57. <https://doi.org/10.18646/2056.41.17-005>
- Hermawan, F. W. (2021). *Ini manfaat data SDGs desa*. Infopublik.Id. <https://infopublik.id/kategori/sorot-sosial-budaya/542421/ini-manfaat-data-sdgs-desa#>
- Humam, H., Ardini, L., & Kurnia, K. (2020). Efektivitas sistem pengendalian intern dalam mencegah kecurangan di perusahaan daerah. *Equity*, 23(2), 151. <https://doi.org/10.34209/equ.v23i2.2084>
- IIA. (2020). *Three Lines Model IIA*.
- Institute of Internal Auditors. (2013). IIA position paper : The three lines of defense in effective risk management and control. In *IIA Position Paper: the Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control* (Issue January). <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/PP The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control.pdf>
- Iskandar, A. H. (2020). *SDGs desa: Percepatan pencapaian tujuan pembangunan nasional berkelanjutan*.
- Junaidi, I. K. P. (2018). Korupsi, pertumbuhan ekonomi dan kemiskinan di Indonesia. *Riset*

Akuntansi Dan Keuangan Indonesia, 3(1), 71–79.
<https://doi.org/10.23917/reaksi.v3i1.5609>

119

- Kadir, Y., & Moonti, R. M. (2018). Pencegahan korupsi dalam pengelolaan dana desa. *Jurnal IUS (Kajian Hukum Dan Keadilan)*, 6(3), 431–442.
- Kemenkeu. (2021). Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara 2021. In *Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Anggaran*. <https://www.pajak.go.id/id/artikel/mengenal-insentif-pajak-di-tengah-wabah-covid-19#:~:text=Pemberian fasilitas ini diberikan melalui,22 Impor kepada wajib pajak.&text=Ketiga adalah PPh Pasal 25,selama 6 bulan ke depan>.
- Khristian, E., Karamoy, H., & Swandari, N. H. (2021). Analisis manajemen risiko dalam mewujudkan good corporate governance (Studi kasus pada PT. Angkasa Pura (Persero)). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing*, 2(2), 112–128.
- Koestijani, Y. (2018). *Penerapan three lines of defense menuju struktur tata kelola yang baik dalam perusahaan*. <https://www.ipaca.id/articles/detail/18/Penerapan-Three-Lines-of-Defense-menusju-Struktur-Tata-Kelola-yang-Baik-dalam-Perusahaan>
- KPK. (2020). *Dampak korupsi terhadap sosial dan kemiskinan*. <https://aclc.kpk.go.id/materi/bahaya-dan-dampak-korupsi/infografis/dampak-korupsi-terhadap-sosial-dan-kemiskinan>
- Lestari, W., Azwardi, A., & Siddik, S. (2019). Can internal control prevent fraud in managing village funds? *Accounting and Finance*, 4(4(86)), 112–118. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-4\(86\)-112-118](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-4(86)-112-118)
- Luburić, R. (2017). Strengthening the three lines of defence in terms of more efficient operational risk management in central banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 6(1), 29–53. <https://doi.org/10.1515/jcbtp-2017-0003>
- Lyons, S. (2011). *Corporate oversight and stakeholder lines of defense: Stakeholders demand a critical review of corporate oversight* (Issue 365).
- Manossoh, H. (2016). Faktor-faktor penyebab terjadinya fraud pada pemerintah di provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 484–495. <https://doi.org/10.35794/emba.v4i1.11649>
- Marwoto, B. D. (2020). *Kejari tetapkan mantan kades Tanjungsari sebagai tersangka kasus korupsi*. [Jateng.Antarnews.Com. https://jateng.antaranews.com/berita/283607/kejari-tetapkan-mantan-kades-tanjungsari-sebagai-tersangka-kasus-korupsi](https://jateng.antaranews.com/berita/283607/kejari-tetapkan-mantan-kades-tanjungsari-sebagai-tersangka-kasus-korupsi)
- Muhsyaf, S. A., Cahyaningtyas, S. R., & Sasanti, E. E. (2021). Three line of defense : An effective risk management. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 180, 85–91.
- Murdock, D. H. (2018). Three Lines of Defense. *Auditor Essentials*, June, 427–430. <https://doi.org/10.1201/9781315178141-95>
- Nie, K. S., Ibrahim, F., Mustapha, S. M., Hazlin, A., Mokhtar, A., Froz, D., Syed, J., & Shah, H. (2019). A reflection on the stakeholder theory: Impact of government policies. *SEARCH Journal of the Southeast Asia Research Centre for Communications and Humanities*, 11(3), 111–126.
- Pemerintah Kabupaten Boyolali. (2020). *Profil Kemiskinan Kabupaten Boyolali, Maret 2020* (Issue 01).

- Purbadi, Y. D. (2017). Program SDGs desa. *Jurnal Arsitektur KOMPOSISI*, 11(2), 1–50. <https://doi.org/10.24002/jars.v11i2.1194>
- Riani, R., & Jumhur, H. M. (2020). Implementation of risk management in the ministry of finance according to decree the minister of finance no . 577. *E-Proceeding of Management*, 7(2), 2204–2213.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2014). *Sistem Informasi Akuntansi: Accounting Information Systems* (13th ed.). Prentice Hall.
- Rustendi, T. (2017). Peran audit internal dalam memerangi korupsi. *Jurnal Akuntansi*, 12(2), 111–126.
- Seputro, H. Y., Wahyuningsih, S. D., & Sunrowiyati, S. (2017). Potensi fraud dan strategi anti fraud pengelolaan keuangan desa. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 2(1), 79–93. <https://doi.org/10.51289/peta.v2i1.284>
- Sihab, I. N., & Diyanti, V. (2019). Three lines of defense dalam penerapan manajemen risiko pada perusahaan niaga Gas Bumi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 167–180. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.17165>
- Siswanto, B., Sadhana, K., & Tomo, Y. (2017). Community participation and stakeholders in village fund management. *Journal of Economics and Sustainable Development Wwww.Iiste.Org ISSN*, 8(20), 42–47. www.iiste.org
- Sofyani, H., Saleh, Z., & Hasan, H. A. (2021). Investigation on key factors promoting internal control implementation effectiveness in higher education institution: The case of Indonesia. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 11(3), 483–495. <https://doi.org/10.1093/nq/s1-ix.228.217a>
- Sofyani, H., & Tahar, A. (2021). Peran akuntabilitas dan transparansi pemerintah desa Indonesia terhadap kepercayaan masyarakat desa: Kasus di Kabupaten Bantul. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 4(1), 10–25. <https://doi.org/10.22219/jaa.v4i1.16481>
- Soh, D. S. B., & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605–622. <https://doi.org/10.1108/02686901111151332>
- Suyatna, U. (2020). Evaluasi kebijakan tindak pidana korupsi di Indonesia. *Sosiohumaniora*, 22(3), 325. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.25047>
- Utami, I. (2018). Audit internal: Pendekatan kontemporer. In *Akuntansi*.
- Verayanti, A., Wiwekananda, I. M. G. S., Sari, N. J., Alfarizy, M., & Koda, M. A. (2019). Korupsi mengancam desa Celukan Bawang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 5(2), 91. <https://doi.org/10.23887/jiis.v5i2.22491>
- Wibisono, N. (2017). Mengungkap fenomena pengawasan publik terhadap dana desa di Kabupaten Madiun. *Jurnal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 1(2), 8–19. <https://doi.org/10.32486/aksi.v1i2.115>
- Widiutami, N. P. S., Sulindawati, N. L. G. E., & Atmadja, A. T. (2017). Pengaruh moralitas individu, ketaatan aturan akuntansi, dan efektivitas pengendalian internal terhadap kecenderungan kecurangan (fraud) akuntansi pada lembaga perkreditan desa di Kabupaten Buleleng. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 7(1).