

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Theory Stewardship* (Penata Layanan)

Donaldson dan Davis (1991) mengemukakan dalam "*Toward a Stewardship Theory of Management*" menggambarkan teori *stewardship* sebagai situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok prinsipal dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi.

Teori *stewardship* sering disebut teori pengelolaan (penata layanan) dengan beberapa asumsi-asumsi dasar (*fundamental assumptions of stewardship theory*). Menurut Podrug (2011) beberapa pertimbangan penggunaan teori *stewardship* sebagai berikut:

- a. Manajemen sebagai *stewards* (pelayan atau penerima amanah atau pengelola)

Teori *stewardship* memandang bahwa pemerintah sebagai *stewards*, akan bertindak dengan penuh kesadaran, arif, dan bijaksana bagi kepentingan masyarakat.

a. Pendekatan *governance* menggunakan sosiologi dan psikologi

Teori *stewardship* menggunakan pendekatan *governance* atas dasar psikologi dan sosiologi yang telah didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi manajemen sebagai *stewards* dapat termotivasi untuk bertindak sesuai dengan keinginan principals dan organisasi. Pendekatan *governance* yaitu menghasilkan tingkat kemandirian keuangan dengan mempertimbangkan faktor sosiologi dan psikologi. Faktor sosiologi dilakukan pada saat efektivitas pengendalian intern dalam konteks lingkungan pengendalian. Pertimbangan psikologi dilakukan pada saat analisis variabel kemampuan manajemen berupa motivasi pimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

b. Model manusia, berperilaku kolektif untuk kepentingan organisasi

*Model of man* pada teori *stewardship* didasarkan pada *steward* yang memiliki tindakan kolektif atau berkelompok, bekerja sama dengan utilitas tinggi dan selalu bersedia untuk melayani.

c. Motivasi pimpinan sejalan dengan tujuan prinsipal

Teori *stewardship* menggambarkan situasi para pemimpin tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran utama untuk kepentingan organisasi sehingga *steward* (manajemen) bertindak sesuai keinginan principals.

d. Kepentingan manajer-prinsipal adalah konvergensi

Teori *stewardship* mengasumsikan bahwa kepentingan legislatif dan principal adalah konvergensi artinya keduanya mempunyai tujuan yang sama menuju satu titik yaitu kepentingan organisasi. Kepentingan organisasi tercapai maka kepentingan individu juga terpenuhi.

e. Struktur berupa fasilitasi dan pemberdayaan

Teori *stewardship* menggunakan struktur yang memfasilitasi dan memberdayakan pengendalian intern menjadi efektif guna menghasilkan tingkat kemandirian keuangan yang baik.

f. Sikap pemilik mempertimbangkan risiko

Teori *stewardship* cenderung mempertimbangkan risiko-risiko yang mungkin akan dihadapi untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Teori Stewardship memberikan arahan untuk memperkecil resiko dengan menerapkan system pengendalian internal yang baik.

g. Hubungan prinsipal-manajemen saling percaya

Teori *stewardship* dibangun atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Filosofis tersebut tersirat dalam hubungan fidusia antara principal dan manajemen.

## 2. Pengertian desa

Menurut Undang – Undang Repunlik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 menetapkan bahwa desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut

dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah Desa adalah kepala desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintah Desa. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) merupakan lembaga perwujudan dalam demokrasi penyelenggaraan pemerintah desa. Anggota BPD ialah wakil dari penduduk desa bersangkutan berdasarkan keterwakilan wilayah. Anggota BPD terdiri dari ketua 9 RW, pemangku adat, golongan profesi, pemuka agama atau tokoh masyarakat lainnya.

Menurut Paul H. Landis dalam Syachbrani (2012) Desa adalah suatu wilayah yang jumlah penduduknya kurang dari 2.500 jiwa dengan ciri-ciri: pergaulan hidup yang saling kenal-mengenal antar penduduk; pertalian perasaan yang sama tentang suatu kesukaan dan kebiasaan; kegiatan ekonomi yang pada umumnya agraris dan masih dipengaruhi oleh alam sekitar, seperti iklim dan keadaan serta kekayaan alam. Menurut Soetardjo dalam Thomas (2013) Desa dapat dipahami sebagai suatu daerah kesatuan hukum dimana bertempat tinggal di suatu masyarakat yang

berkuasa (memiliki wewenang) mengadakan pemerintahan sendiri. Pengertian ini menekankan adanya otonomi untuk membangun tata kehidupan desa bagi kepentingan penduduk. Dalam pengertian ini terdapat kesan yang kuat, bahwa kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa hanya dapat diketahui dan disediakan oleh masyarakat desa dan bukan pihak luar.

### **3. Dana Desa**

Kewenangan pemerintah desa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk membangun serta mengembangkan potensi di setiap aspeknya telah di atur dalam UU pemerintah Nomor 6 Tahun 2014 dimana kepala pemerintah diberikan mandat untuk mengalokasikan dana desa. Dana Desa tersebut dianggarkan setiap tahun dalam APBN yang diberikan kepada setiap desa sebagai salah satu sumber pendapatan desa. Kebijakan ini sekaligus mengintegrasikan dan mengoptimalkan seluruh skema pengalokasian anggaran dari Pemerintah kepada desa yang selama ini sudah ada.

Sumber pendapatan Desa menurut Widjaja (2002), sumber pendapatan Desa terdiri atas:

- 1) Hasil usaha desa;
- 2) Hasil kekayaan desa;
- 3) Hasil swadaya dan partisipasi;
- 4) Lain-lain pendapatan asli desa yang sah.
- 5) Bantuan dari Pemerintah Kabupaten yang meliputi :
  - . Bagian perolehan pajak dan retsibusi daerah; dan

- Bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah.

6) Bantuan dari Pemerintah dan Pemerintah Provinsi.

7) Sumbangan dari pihak ketiga

8) Pinjaman desa

Dana desa yang telah di alokasikan pemerintah pusat kepada pemerintah tersebut yang bertujuan untuk membangun dan mengembangkan potensi yang dimiliki. Pembangunan tersebut bertujuan agar masyarakat di desa dapat merasakan langsung manfaat dana desa.

Menurut Syamsi (2015) dana desa yaitu:

1. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat
2. Mempercepat pembangunan fisik maupun non fisik
3. Meringankan beban keuangan
4. Menunjang kehidupan dan oprasional

#### **4. Pengertian akuntabilitas**

Akuntabilitas menurut Pratolo (2008) adalah kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kinerja suatu organisasi. Akuntabilitas berarti juga merupakan kewajiban pejabat publik dalam instansi pemerintah untuk mempertanggungjaabkan segala kinerjanya pada masyarakat yang sudah memberinya kepercayaan untuk mengurus kepentingan masyarakat. Menurut Mahmudi (2007) akuntabilitas dalam lembaga publik dapat dibagi menjadi lima bagian yaitu :

- a. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran – Akuntabilitas ini merupakan pertanggungjawaban yang berkaitan dengan aktivitas penegakan hukum

dan juga norma kejujuran yang ditunjukkan dengan tidak melakukan berbagai macam penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang yang dimiliki.

- b. Akuntabilitas Manajerial – Akuntabilitas ini merupakan pertanggung jawaban yang berhubungan dengan pola kerja manajerial yang harus dilaksanakan dengan efektif dan efisien.
- c. Akuntabilitas Program – Akuntabilitas ini merupakan pertanggung jawaban yang berhubungan dengan setiap program yang akan dijalankan. Orang yang berwenang dalam program ini harus bisa menunjukkan jika program yang akan dibangun dapat berjalan dengan baik atau tidak dan apa saja upaya yang dapat dilakukan agar program yang akan direncanakan dapat berjalan dengan optimal.
- d. Akuntabilitas Kebijakan – Akuntabilitas ini merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan pertanggungjawaban lembaga publik terhadap berbagai macam kebijakan dan keputusan yang telah diputuskan ataupun diambil. Dalam hal ini, orang yang berperan dalam lembaga publik harus bisa mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang telah ditetapkan baik itu dari segi tujuan, alasan pengambilan kebijakan, manfaat yang ditimbulkan, hingga berbagai macam hal negatif yang mungkin ditimbulkan dari setiap kebijakan yang akan atau telah diambil.
- e. Akuntabilitas Finansial – Akuntabilitas ini berkaitan erat dengan pertanggungjawaban lembaga publik terhadap setiap uang yang

disetorkan oleh masyarakat kepada pemerintahan. Lembaga publik harus bisa menerangkan bagaimana uang tersebut didapatkan, kemana uang tersebut dibelanjakan, dan berbagai macam pertanggungjawaban lainnya.

## **2. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan ikatan atau keterkaitan karyawan dengan organisasi sehingga karyawan tersebut merasa memiliki organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang akan dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Pengertian komitmen organisasi juga dijelaskan oleh Simanjuntak (dalam Lestari, 2018) komitmen organisasi merupakan kesanggupan untuk bertanggung jawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada karyawan. Komitmen organisasi yang kuat akan memungkinkan semua anggota organisasi bisa



mengeluarkan sumber daya fisik, mental, dan spritual tambahan yang bisa diperoleh.

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Lestari, 2018) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi. \
- b. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat. Melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang. Menurut Steers (dalam Lestari, 2018) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan

- a. Ciri pribadi, pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan caracara pekerja lain dlam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi

### **3. Budaya Organisasi**

Konsep dari budaya organisasi yaitu sebuah dasar pola berfikir bersama dalam menyelesaikan masalah internal di dalam organisasi. Menurut Luthan (1995) konsep budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah, dan oleh karena itu, diinginkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Menurut Robbins (2003), terdapat tiga faktor yang membentuk budaya dalam organisasi, yaitu :

- (1) komunikasi,
- (2) motivasi, dan
- (3) kepemimpinan.

Komunikasi merupakan transfer informasi, ide pemahaman dan perasaan diantara para anggota organisasi. Manajer yang ingin berhasil dalam organisasi harus mampu berkomunikasi secara efektif. Melalui cara komunikasi tersebut seorang pemimpin organisasi atau perintah dapat memberi masukan terhadap anggotanya. Masukan tersebut dapat berbentuk motivasi yang diharapkan bergana untuk meningkatkan kinerja anggotanya dalam menyelesaikan tugas.

Menurut Luthans (1995) aspek - aspek dalam budaya organisasi:

- (1). Peraturan perilaku yang teramati (*observed behavioral regularities*).
- (2). Norma perusahaan (*norms*).
- (3). Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan (*dominant values*).
- (4). Filosofi perusahaan (*philosophy*).
- (5). Peraturan perusahaan (*rules*).
- (6). Iklim kerja perusahaan (*organizational climate*).

Berdasarkan aspek yang telah dijelaskan diatas aparat pemerintah beserta jajarannya diharapkan dapat memahami tata cara dan prilaku yang harus diterapkan di dalam pemerintah. Aspek tersebut bertujuan untuk dasar aparat pemerintahan dalam menjalankan dan mencapai sasaran kerja. Pemerintah yang menerapkan teori budaya organisasi dipastikan dapat menjalankan misi dan visinya dengan baik. Untuk menerapkan budaya organisasi pemerintah perlu memahami karakteristik budaya organisasi. Menurut Robbins (2003), memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- 6) Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

#### **4. Teori Motivasi**

Motivasi dapat mempengaruhi kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu

(motivasi ekstrinsik). Menurut McGregor (1960) mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor dan Douglas (1960) menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

1. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
2. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
4. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- 1) Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.

- 3) Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- 4) Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

## **5. Sistem Pengendalian Internal**

Sistem merupakan suatu koordinasi yang terdiri dari beberapa unsur yang tergabung dalam tahap – tahap yang telah ditetapkan agar mempermudah laju aliran informasi, energi ataupun materi hingga dapat mencapai tujuan tertentu. Setiap masalah yang dialami suatu organisasi dapat diselesaikan dengan efektif jika organisasi tersebut menerapkan adanya pengendalian. Sistem pengendalian internal tersebut diharapkan dapat mempermudah dalam mengelola dan menyelesaikan tugas serta masalah dengan efektif dan efisien. Menurut Putri (2013) pengendalian intern merupakan suatu proses yang dibuat untuk memberikan jaminan yang layak mengenai tujuan yang hendak dicapai dalam manajemen dengan kategori sebagai berikut:

- (1) laporan keuangan yang handal;

- (2) laporan keuangan yang efektif dan efisien, dan
- (3) ketentuan hukum dan peraturan yang diterapkan yang harus dipenuhi.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern menjelaskan bahwa: “Sistem pengendalian internal itu sendiri adalah proses yang terintegral pada tindakan dan kegiatan untuk memberikan pemahaman yang memadai tentang tercapainya tujuan dari suatu organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, pelaporan keuangan yang andal, pengamatan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan pegawai.”

Pencapaian tujuan atau sasaran kerja pemerintah dengan menerapkan sistem pengendalian internal tersebut diharapkan dapat mencakup unsur- unsur sistem pengendalian internal. Unsur – unsur sistem pengendalian internal yaitu :

- (a) lingkungan pengendalian
- (b) penilaian risiko
- (c) kegiatan pengendalian
- (d) informasi dan komunikasi
- (e) pemantauan pengendalian internal

## **6. Penurunan Hipotesis**

### **a. Komitmen Organisasi terhadap Akuntabilitass Dana Desa**

Komitmen organisasi merupakan suatu identifikasi yang dimiliki pada diri suatu karyawan yang menyadari bahwa dirinya telah terjalin

hubungan penting pada suatu organisasi. Menurut Menurut Rivai (2005), komitmen organisasional merupakan respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan sedangkan kepuasan kerja merupakan respon afektif individu didalam organisasi terhadap evaluasi masa lalu dan masa sekarang, serta penilaian yang bersifat individual bukan kelompok atau organisasi.

Latuheru (2005) berpendapat bahwa naik atau turunnya kesenjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingannya sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Individu yang bekerja untuk kepentingan organisasi merupakan individu yang memiliki komitmen terhadap organisasinya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Mada (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi pemerintah desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa. Fajri (2015) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas dana desa. Siwambudi dkk (2017) juga menyimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap akuntabilitas dana desa. Berdasarkan uraian serta penelitian terdahulu maka peneliti menurunkan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1: Komitmen organisasi pemerintah desa berpengaruh positif terhadap akuntabilitas dana desa



## **b. Budaya Organisasi terhadap Akuntabilitas Dada Desa**

Budaya merupakan suatu perilaku, aturan atau norma yang dimiliki sejumlah kelompok yang terdapat di suatu tempat dimana mereka hidup bersama dan menjalin kebersamaan. Budaya dapat diartikan sebagai cara hidup berkembang untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Budaya juga dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk mencegah adanya penyelewengan atau tindak kejahatan yang terjadi dalam suatu kelompok atau organisasi. Menurut Widiyarta dkk (2018) budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

Budaya organisasi dapat diterapkan pada organisasi pemerintah yang bertujuan untuk meminimalisir adanya kecurangan kerja. Dengan penerapan budaya organisasi, anggota atau aparat pemerintah memiliki batasan dan etika dalam menjalankan tugasnya. Menurut Arens dkk, (2008) keberhasilan kerja adalah budaya yang jujur dan etika yang tinggi. Kecurangan dapat dicegah dengan meningkatkan budaya organisasi yang dapat dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Zelmiyanti dan Anita, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas dana desa. (Widiyarta dkk, 2018) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas dana desa. Arlanti dkk (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada akuntabilitas dana desa. Berdasarkan uraian serta penelitian terdahulu maka peneliti menurunkan hipotesis kedua sebagai berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas dana desa

### **c. Motivasi Kerja terhadap Akuntabilitass Dana Desa**

Motivasi merupakan hal penting dalam menjalankan kinerja aparat pemerintahan Tujuan dari motivasi organisasi agar mampu mendorong individu memiliki semangat dalam berorganisasi. Terdapat tiga elemen penting yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Adapun motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan-kekuatan (Trianingsih, 2001).

Motivasi yang diberikan oleh pemimpin pemerintahan berpengaruh terhadap pola pikir anggotanya untuk menanggapi atau menyelesaikan masalah. Menurut Panjaitan dan Jatmiko (2014) Kegiatan memotivasi berkaitan dengan bagaimana usaha seorang manajer untuk menggerakkan para auditor agar memberikan hasil terbaik dan bisa memenuhi kebutuhankebutuhan atas tuntutan dan dorongan yang melahirkan motivasi. Semakin sering seorang pemimpin memberikan motivasi kepada anggota akan semakin akurat kinerja anggota dalam menjalankan tugasnya. Pengelolaan dana anggaran akan semakin akuntabel jika motivasi positif di berikan oleh pemimpin pemerintah kepada anggotanya. Kompensasi dari organisasi berupa penghargaan (*reward*) akan menciptakan akuntabilitas kerja karena mereka merasa bahwa pemerintah telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan kerja mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Safwan (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Harlie (2012) juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Susilowati (2014) menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh negative terhadap akuntabilitas dana desa.

Berdasarkan uraian serta penelitian terdahulu maka peneliti menurunkan hipotesis ketiga sebagai berikut :

H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas dana desa

#### **d. Sistem Pengendalian Internal Terhadap Akuntabilitas Dana Desa**

Sistem pengendalian internal adalah alat untuk mempermudah aparat pemerintahan dalam mengontrol segala informasi yang didapat mengawasi kinerja anggota pemerintah. Sistem pengendalian dapat diartikan sebagai alat untuk mencegah adanya penyelewengan tugas atas kesalahan kerja. Pemerintah perlu adanya sistem pengendalian yang berguna untuk mencapai tujuan kerja yang terukur dan efektif. Menurut Weygandt dkk (2005) mengungkapkan bahwa: “Jika suatu pengendalian internal telah ditetapkan maka semua operasi, sumber daya fisik, dan data akan dimonitor serta berada di bawah kendali, tujuan akan tercapai, risiko menjadi kecil, dan informasi yang dihasilkan akan lebih berkualitas. Dengan ditetapkannya pengendalian internal dalam sistem akuntansi, maka sistem akuntansi akan menghasilkan informasi akuntansi yang lebih berkualitas (tepat waktu, relevan, akurat, dan lengkap), dan dapat diaudit (Auditabel).

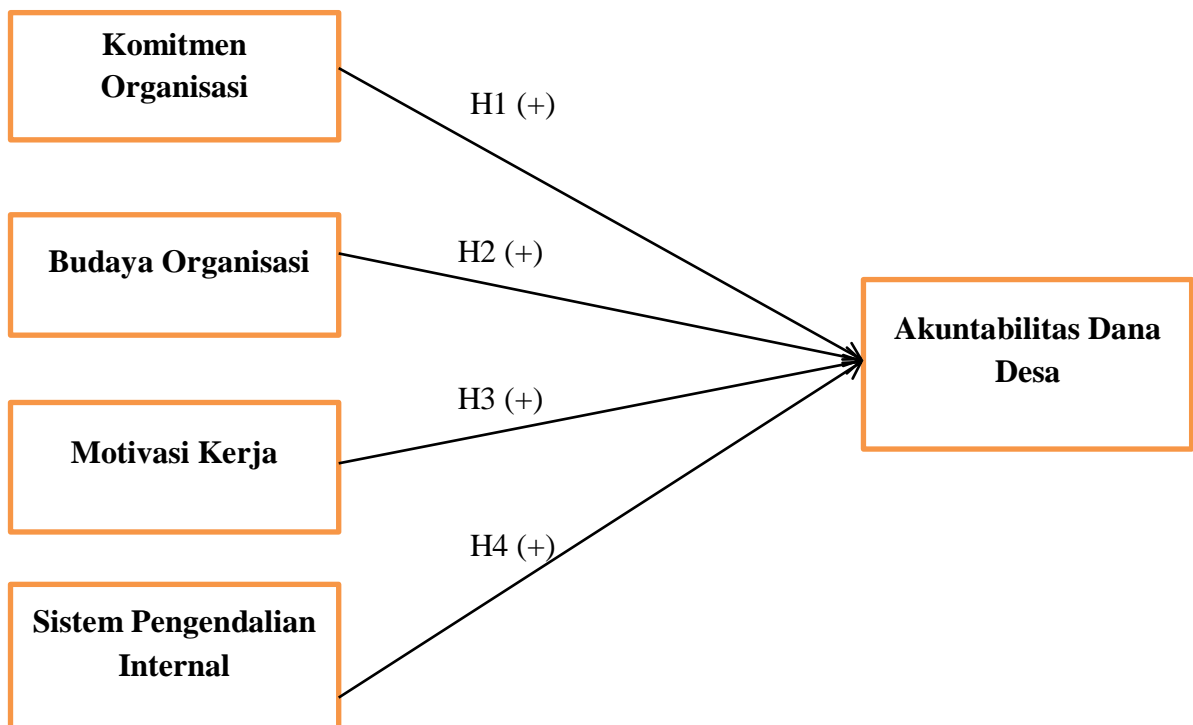
Penerapan sistem pengendalian internal pemerintah dalam mengawasi kinerja anggotanya sangat penting. Karena semakin baik sistem pengendalian internalnya maka tujuan organisasi akan lebih akurat serta segala kegiatan pemerintahan akan semakin terstruktur. Di samping itu sistem pengendalian internal dapat meminimalisir kesalahan – kesalahan yang mungkin terjadi dalam menjalankan tugas anggotanya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Armando (2013) menyatakan bahwa sistem Pengendalian Internal Pemerintah berpengaruh

positif terhadap nilai informasi laporan keuangan pada pemerintah. Widyatama dkk (2017) juga menyatakan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap akuntabilitas pemerintah desa dalam mengelola alokasi dana desa. Ramon dan Dolly (2014) menyatakan bahwa variabel sistem pengendalian internal berpengaruh negative terhadap akuntabilitas dana desa. Berdasarkan uraian serta penelitian terdahulu maka peneliti menurunkan hipotesis keempat sebagai berikut :

H4 : Sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap akuntabilitas dana desa.

## 7. Model Penelitian



**Gambar : 1**  
**Kerangka Pemikiran**