

Dana desa merupakan instrumen penting dalam pembangunan desa. Namun, pengelolaannya seringkali dihadapkan pada berbagai risiko. Buku ini membahas secara mendalam konsep manajemen risiko dan aplikasinya dalam pengelolaan dana desa. Melalui studi kasus dan analisis, buku ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko dalam pengelolaan dana desa. Tujuannya adalah untuk membantu pemerintah desa dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan menghindari kerugian yang tidak perlu.

Kejadian penyelewengan dan penyalahgunaan dana desa seringkali menjadi sorotan. Buku ini hadir sebagai upaya untuk mencegah hal tersebut dengan menawarkan pendekatan manajemen risiko yang komprehensif. Dengan menerapkan manajemen risiko, diharapkan pengelolaan dana desa dapat lebih transparan, akuntabel, dan efektif. Buku ini sangat relevan bagi semua pihak yang memiliki kepedulian terhadap pembangunan desa.



Penerbit Mitra Ilmu  
Makassar Sul-Sel  
Email : [mitrailmua@gmail.com](mailto:mitrailmua@gmail.com)  
Website : [www.mitrailmumakassar.com](http://www.mitrailmumakassar.com)



PENERBIT  
CV. MITRA ILMU

MENUJU DESA TANGGUH : IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGELOLAAN DANA DESA



# MENUJU DESA TANGGUH:

## Implementasi Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Dana Desa

Dr. Arwanto Harimas Ginting, S.STP., M.Si





**MENUJU DESA TANGGUH:**  
*Implementasi Manajemen Risiko  
dalam Pengelolaan Dana Desa*

Dr. Arwanto Harimas Ginting, S.STP., M.Si

**Mitra Ilmu  
2024**

# **MENUJU DESA TANGGUH:**

**Implementasi Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Dana Desa**

**Penulis :**

Dr. Arwanto Harimas Ginting, S.STP., M.Si

ISBN: 978-623-145-602-1

Desain Sampul dan Tata Letak: **Abu Syahla Khairun**

**Penerbit :** Mitra Ilmu

**Ukuran :**

23 x 15 cm (Standar UNESCO)

**Kantor:**

Jl. Talak Salapang (Dekat Kampus UNISMUH Makassar)

Hp. 081340021801/ 0852-9947-3675/ 0821-9649-6667

Email : mitrailmua@gmail.com

Website : [www.mitrailmumakassar.com](http://www.mitrailmumakassar.com)

Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

Cetakan pertama: Agustus 2024

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis.

## DAFTAR ISI

Daftar Isi.....	iii
Kata Pengantar .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II OTONOMI DESA: ANTARA HARAPAN DAN KENYATAAN .....	22
BAB III TATA KELOLA PEMERINTAHAN DESA: KONSEP, PRAKTIK, DAN TANTANGAN .....	39
BAB IV MEMBANGUN SISTEM PERINGATAN DINI RISIKO .....	48
BAB V MANAJEMEN RISIKO (MR) .....	58
A. Mengapa Manajemen Risiko Penting?.....	61
B. Siklus Manajemen Risiko .....	62
C. Contoh Penerapan Manajemen Risiko .....	63
D. Tantangan dalam Manajemen Risiko .....	64
BAB VI PROSES MANAJEMEN RISIKO (MR).....	65
BAB VII FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN MANAJEMEN RISIKO.....	82
A. Faktor Internal .....	85
B. Faktor Eksternal .....	87
C. Faktor Kritis untuk Keberhasilan .....	87
D. Contoh Kasus .....	88

BAB VIII PENGELOLAAN DANA DESA .....	89
A. Tantangan yang Lebih Kompleks .....	92
B. Peluang yang Lebih Besar .....	93
C. Solusi yang Lebih Komprehensif .....	94
D. Contoh Kasus Sukses .....	95
BAB IX TANTANGAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO BAGI PEMERINTAH DESA .....	96
A. Tujuan misi (Mission goals that override other considerations) .....	96
B. Perubahan Kepemimpinan (Frequent leadership changes and vacant leadership positions) .....	98
C. Keterbatasan Pengetahuan (Leaders who lack knowledge of risk management and business) .....	102
D. Pemisahan anggaran operasional dari anggaran program (Separation of operating budgets from program budgets) .....	107
E. Kemampuan Manajemen Teknis Penyusunan Matriks (Lack of clear risk metrics) .....	110
F. Persyaratan Prosedur Yang Kompleks (Complex Procedural Requirements) .....	113
G. Budaya Risiko Dan Pola Pikir Risiko Terbatas (Limited Risk Culture And Risk Mind-Set) .....	116
BAB X PENUTUP .....	128
DAFTAR PUSTAKA .....	133

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **“Menuju Desa Tangguh: Implementasi Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Dana Desa”**.

Dana desa merupakan instrumen penting dalam pembangunan desa. Namun, pengelolaannya seringkali dihadapkan pada berbagai risiko. Buku ini membahas secara mendalam konsep manajemen risiko dan aplikasinya dalam pengelolaan dana desa. Melalui studi kasus dan analisis, buku ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko dalam pengelolaan dana desa. Tujuannya adalah untuk membantu pemerintah desa dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan menghindari kerugian yang tidak perlu.

Kejadian penyelewengan dan penyalahgunaan dana desa seringkali menjadi sorotan. Buku ini hadir sebagai upaya untuk mencegah hal tersebut dengan menawarkan pendekatan manajemen risiko yang komprehensif. Dengan menerapkan manajemen risiko, diharapkan pengelolaan dana desa dapat lebih transparan, akuntabel, dan efektif. Buku ini sangat relevan bagi semua pihak yang memiliki kepedulian terhadap pembangunan desa.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, penulis berharap agar pembaca berkenan memberikan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan kedepannya.

Agustus 2024

Penyusun

## **SINOPSIS**

Dana desa merupakan instrumen penting dalam pembangunan desa. Namun, pengelolaannya seringkali dihadapkan pada berbagai risiko. Buku ini membahas secara mendalam konsep manajemen risiko dan aplikasinya dalam pengelolaan dana desa. Melalui studi kasus dan analisis, buku ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko dalam pengelolaan dana desa. Tujuannya adalah untuk membantu pemerintah desa dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan menghindari kerugian yang tidak perlu.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana pemerintah desa menerapkan manajemen risiko (MR) dalam pengelolaan dana desa. Bahwa dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan di dalam organisasi akan menghadapi risiko. Bahkan berbagai risiko tidak dapat dihindari jika suatu organisasi ingin mencapai tujuannya. Organisasi yang lebih sadar akan risiko akan lebih aktif mengelola sehingga risiko tidak saja menjadi ancaman namun dapat sebagai peluang potensial yang memberikan keunggulan. Pengelolaan dana desa tanpa mempertimbangkan faktor risiko tentu dapat mempengaruhi tujuan pemerintah desa sebagai pengelola dan masyarakat sebagai penerima manfaatnya. Pengelolaan dana desa dengan MR perlu dikembangkan untuk menambah nilai dalam mencapai tujuan organisasi. Dana desa dikucurkan dengan tujuan untuk mendanai pembangunan infrastruktur dan pemberdayaan masyarakat sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (2014), yang diharapkan akan meningkatkan dan kualitas hidup masyarakat serta mampu menanggulangi kemiskinan.

Pengelolaan dana desa selama 5 tahun terakhir di Indonesia telah menunjukkan peningkatan yang signifikan. Banyak desa telah berhasil memanfaatkan dana desa secara efektif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan desa. Namun, masih ada beberapa

permasalahan yang harus diatasi agar pengelolaan dana desa dapat lebih optimal. Beberapa permasalahan tersebut antara lain penyalahgunaan dana desa seperti di Jember (Supriadi, 2023), Skadau (Cipta, 2023), Garut (Hendy, 2021) dan daerah lainnya. Masalah lain seperti kurangnya partisipasi masyarakat (Tumbel, 2017; Zakariya, 2020), keterbatasan sumber daya manusia (Prasetyo & Muis, 2015; Saputra et al., 2019) dalam bidang akuntansi dan manajemen keuangan, tidak adanya sistem informasi dan monitoring (Magdalena et al., 2020) yang efektif, serta pengelolaan dana desa yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Permasalahan-permasalahan yang ditemui dalam pengelolaan dana desa potensi risiko ketidaktransparanan, risiko penyalahgunaan wewenang, risiko pelanggaran hukum, risiko kecurangan hingga risiko kegagalan dalam pengelolaan dana desa. Memahami potensi risiko dalam pengelolaan dana desa merupakan langkah penting bagi pemerintah desa dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana desa. Dengan mengetahui risiko-risiko yang mungkin terjadi, pengelola dana desa dapat mempersiapkan langkah-langkah pengendalian risiko yang tepat untuk mencegah atau mengatasi permasalahan yang muncul.

Dengan memahami potensi risiko dalam pengelolaan dana desa, pemerintah desa sebagai pengelola dana desa dapat membuat rencana yang lebih baik dan mempersiapkan tindakan pengendalian risiko yang tepat untuk mencegah atau mengurangi dampak negatif yang mungkin terjadi. Tanpa MR yang tepat, pengelola dana desa dapat terkena risiko yang tidak terduga seperti penyalahgunaan dana, pelanggaran hukum, dan kegagalan dalam pengelolaan dana desa. Oleh karena itu, MR merupakan hal yang sangat penting untuk

diterapkan dalam pengelolaan dana desa agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana desa serta mencegah atau mengatasi risiko-risiko yang mungkin terjadi.

MR sebelumnya diterapkan di sektor private, namun sektor publik juga menghadapi berbagai peristiwa yang kompleks (Ahmeti & Vladi, 2017), risiko juga dipengaruhi politik (Braig et al., 2011), dan risiko di sektor publik lebih bervariasi (Leung & Isaacs, 2008). Bahkan risiko yang dihadapi di sektor publik diakui lebih kompleks karena adanya birokrasi yang harus dilalui (Ene & Dobrea, 2006). Untuk itu ada berbagai prinsip-prinsip MR untuk sektor publik (Tworek, 2016). Dengan adanya prinsip-prinsip MR yang diterapkan di sektor publik, diharapkan dapat membantu mengelola risiko yang kompleks dan memastikan bahwa nilai publik yang dirasakan tetap terjaga. Terlepas dari kekurangannya, MR penting untuk sektor publik (Halachmi, 2003).

MR dapat membantu dalam mengatasi risiko penipuan di sektor publik (Jackson, 2013) dan mampu memperbaiki risiko kegagalan di sektor IT (Javani & Rwelamila, 2016). Palermo (2014) juga menekankan bahwa MR memiliki relevansi dalam perbaikan akuntabilitas, transparansi (Gephart et al., 2009), peningkatan pelayanan publik (Vincent, 1996), dan membantu dalam pengambilan keputusan (Bullock et al., 2018). MR membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan menghindari kesalahan (Leung, 2008; Woods, 2009). Oleh karena itu, Kapuscinska & Matejun (2014) menganggap MR sangat penting dalam kegiatan organisasi sektor publik karena membantu mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memantau, dan mengendalikan risiko. Tujuan MR bervariasi untuk setiap organisasi, namun pada umumnya adalah

mengidentifikasi potensi masalah sebelum terjadi dan memiliki langkah-langkah dalam menanganinya serta mencapai pemahaman bersama antara unit dan menerima/mentolerir sesuatu (Klinke & Renn, 2012; Malik & Holt, 2013).

Berbagai negara telah mengadopsi penggunaan MR di organisasi sektor publik, seperti di Negara Skotlandia (Hood & Kelly, 1999) yang mengacu pada standar *The Association of Insurance and Risk Manager (AIRMIC)* dan *The Public Risk Management Association (ALARM)*, di United Kingdom (Asenova et al., 2015) untuk menangani risiko sosial seperti ancaman terhadap stabilitas masyarakat akibat kebijakan penghematan pada sektor publik, di Negara Lithuania (Kolisovas & Škarnulis, 2011) yang diikuti oleh seluruh sektor publik, di Negara Australia dan Negara Canada (Ahmed et al., 2007), Swedia (Boholm, 2019), Republik Ceko (Nekvapilova & Pitas, 2017; Raczkowski, 2016), Negara Afrika Selatan (Javani & Rwelamila, 2016), dan di Negara Italia (Hinna et al., 2018).

Namun penelitian MR untuk level desa masih jarang ditemukan. Secara normatif aktivitas proses pengelolaan dana desa mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban sesuai dengan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa sudah mendekati proses *risk management* yang dikemukakan oleh Fone & Young (2005:15) bahwa "*risk management is the formal process by which individuals, organisation and societies and address risks in accordance with overall objectives*". Secara umum pemerintah desa dalam melakukan proses pelaksanaan dana desa sejak awal mempertimbangkan risiko dalam menjalankannya. Seperti

menghindari musim hujan untuk pembangunan di desa. Namun belum dijalankan secara tepat sehingga dampaknya masih menimbulkan permasalahan. MR organisasi adalah fungsi manajemen umum yang bertujuan untuk menilai dan mengatasi penyebab serta dampak ketidakpastian dan risiko dalam suatu organisasi. Hal ini melibatkan mengidentifikasi risiko potensial, menganalisis dampaknya, dan menerapkan strategi untuk mengurangi atau mengatasi risiko tersebut dengan efektif.

Pada prinsipnya, tujuan dari MR organisasi adalah untuk memungkinkan suatu entitas mencapai tujuannya dengan cara yang paling langsung, ekonomis, dan efektif (Young & Tomski ,2002). Dengan mengelola risiko dengan cermat, entitas dapat mengidentifikasi potensi hambatan atau gangguan dalam mencapai tujuan dan mengambil tindakan preventif atau korektif yang tepat. Melalui pendekatan yang terstruktur dan proaktif terhadap risiko, organisasi dapat mengoptimalkan peluang, mengurangi potensi kerugian, serta meningkatkan kinerja dan ketahanannya terhadap ketidakpastian eksternal. Dengan demikian, MR menjadi landasan penting dalam upaya mencapai kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan dalam operasi dan tujuan organisasi.

Dengan menggunakan konsep *organisation risk management* yang terdiri dari 5 (lima) elemen maka akan ditemukan risiko yang dihadapi dan bagaimana menanganinya, dengan melaksanakan kelima proses dimaksud, yakni:

1. *Risk management mission identification (goal-and policy-setting);*

2. *2. Risk and uncertainty assessment (identification, analysis and measurement);*
3. *Risk control (eliminating, avoiding, reducing, preventing and otherwise managing risk);*
4. *Risk financing (measures to address the financial consequences of risk;and*
5. *Programme administration (implementation measures, including review and monitoring).*

Kelima langkah diatas dapat digunakan untuk organisasi sektor publik dalam mengelola risiko. Hal ini juga akan digunakan untuk melihat fenomena pengelolaan dana desa pada tahap perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban. Jelas bahwa ruang lingkup MR dalam penelitian ini pada level pemerintahan desa sebagai penerima dan penggunaan dari dana desa. Karena ketika dana desa sudah berada di desa maka penanggung utama risikonya adalah desa itu sendiri. Sementara pemerintah supra desa secara tidak langsung sudah melaksanakan MR dengan tersalurnya dana desa.

Secara umum Kepala Perwakilan BPKP Kalimantan Barat, Arman Sari Harahap mengemukakan bahwa kepala desa akan menghadapi risiko dari kondisi SDM, sifat tidak taat dan tertib dalam pengelolaan dana desa. Risiko yang dapat terjadi seperti berupa kecurangan (*fraud*) penggunaan kas yang tidak sah, adanya indikasi *mark up* harga, penggunaan aset desa tidak tertib, ditemukannya pungutan liar, selanjutnya ditemukan berbagai program dan kegiatan yang tidak sesuai aspirasi masyarakat, pencapaian program dan kegiatan tidak sesuai jadwal, keterlambatan penyusunan

laporan dan tidak memenuhi standar, pengelolaan asset yang tidak tepat.

Disamping itu dari hasil beberapa penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Yulianto (2016); Atmadja & Saputra (2017); Husna & Abdullah (2016); Muhiddin (2017); Rahmawati & Ayudiati (2015); Sutoro (2014); Wibisono & Purnomo, (2017) juga menunjukkan keterbatasan kapasitas dan kapabilitas pemerintah desa dalam pengelolaan dana desa yang akan terjadi risiko kecurangan (*fraud*), program yang sama antar desa, pemborosan, bahkan konflik antar dan sesama masyarakat. Risiko konflik inilah yang bila terjadi perlu dilakukan penanganan yang tepat sehingga tidak menjadi masalah yang lebih besar. Selanjutnya penelitian Prasetyo & Muis (2015) mengemukakan risiko dalam pengelolaan dana desa selain faktor SDM juga dari aspek tata laksana, kelembagaan, regulasi dan pendamping desa yang bisa merusak pranata sosial dan budaya yang berlaku di desa. Risiko lain teridentifikasi karena adanya perbedaan pemahaman antar *stakeholder* atas dana desa serta tingkat partisipasi masyarakat dan SDM yang lemah (Nugrahaningsih, Falikhatun, & Winarna, 2016). Dalam hal ini perbedaan karakteristik umur, tingkat pendidikan dan jenis kelamin kepala desa ternyata mempengaruhi pengelolaan dana desa menurut hasil penelitian Karyanto (2016) di Pati. Untuk itu pendapat Cienfuegos Spikin (2013) yang mengatakan kapabilitas organisasi harus dikembangkan mengikuti konsep *risk management* dalam hal mengidentifikasi semua sampai penetapan strategi penanganan risiko tersebut perlu dicermati.

Kajian yang pernah dilakukan diatas menunjukkan beragam potensi risiko dalam pengelolaan dana desa. Untuk itu perlu pengelolaan risiko agar sebab dan dampak yang

ditimbulkan terhadap organisasi dapat ditangani. Hal ini terjadi karena pandangan yang berbeda atas risiko dimana sebagian pemerintah desa tidak menganggap potensi risiko akan terjadi sehingga mengabaikannya. Disisi lain pemerintah desa menganggap sebuah sebab adalah potensi risiko. Untuk itu diperlukan konsep MR sehingga jelas diketahui risiko-risiko yang harus ditangani pemerintah desa dalam pengelolaan dana desa.

Beberapa desa justru berhasil menggunakan dana desa dengan baik. Sebagaimana Desa Pujon Kidul di Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur, Desa Ponggok Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah, dengan memanfaatkan dana desa menjadi desa wisata. Bahkan dana desa diklaim mampu mengurangi angka kemiskinan. Bahkan ada juga pujian dari tingkat internasional atas program dana desa yang dijalankan di Indonesia. Keberhasilan ini tentunya atas kemampuan pemerintah desa dalam memanfaatkan dana desa dengan baik dan benar. Dengan mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan dan tingkat pemahaman yang memadai. Disamping itu Anderson (2001) berpendapat bahwa desa harus memiliki instrumen MR dalam melaksanakan pembangunan.

Disisi lain ditemukan penelitian pemberian dana ke desa dalam rangka perbaikan tata kelola desa di berbagai negara selain Indonesia pernah dilakukan yaitu di negara Thailand. Di Thailand terdapat program *the Government of Thailand launched the Thailand Village and Urban Revolving Fund (VF)* sejak tahun 2001 dalam rangka merangsang pertumbuhan ekonomi di desa (Boonperm, Houghton, Khandker, & Rukumnuaykit, 2012), di Syria (Al Asaad, 2008) juga memberi dukungan dana yang cukup besar dan langsung ke tingkat desa. Namun kebanyakan penelitian tersebut tidak

menggunakan pendekatan MR dalam pengelolaan dana tersebut. Kajian yang menggunakan *risk management* di sektor pemerintah pernah dilakukan oleh Prasetyo (2017) dengan judul *Risk Management In Indonesia's Local Government Finance-Toward An Integrated Framework* yang memadukan metode kualitatif dan kuantitatif.

Kajian lain dilakukan Suardini (2019) dengan judul Implementasi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah melalui Penerapan MR di Sektor Pemerintahan. Kajian-kajian tersebut membahas di tingkat provinsi dan kabupaten yang akan membedakan dengan kajian yang akan dilakukan peneliti yang masuki ke organisasi terkecil di bawah pemerintah.

Kajian ini dirasa penting untuk diteliti oleh peneliti, agar pemerintah desa mengetahui apa saja risiko yang harus dihadapi dalam pengelolaan dana desa dan dapat mengelola risiko tersebut sesuai kewenangan pemerintah desa sehingga pemanfaatan dana desa di seluruh Indonesia dapat benar-benar meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dimana pada 2 (dua) lokasi desa yang akan dilakukan penelitian tidak ditemukan indikasi seperti yang disampaikan. Hal ini dikuatkan dari hasil wawancara awal dengan Pemerintah Kabupaten Bandung bahwa desa yang akan dijadikan lokasi penelitian belum pernah mendapatkan pemeriksaan secara khusus dalam hal pengelolaan dana desa. Apakah pemeriksaan regular maupun pemeriksaan yang didasarkan pada informasi ataupun laporan dari masyarakat.

Kajian dengan tema *risk management* dalam pengelolaan Dana Desa merupakan obyek ilmu pemerintahan. Sebagaimana pendapat Suwaryo (2009 dan 2017:5-12), dalam proses manajemen tentu ditemukan gejala dan peristiwa pemerintahan dan hubungan (interaksi) pemerintah dan

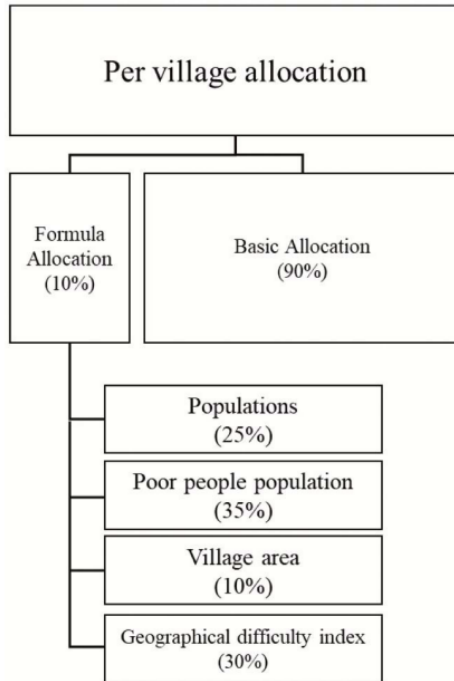
masyarakat. Dalam proses manajemen tersebut juga dapat diamati berbagai kegiatan interaksi antara pemerintah (yang diberi amanah), birokrasi yang berperan sebagai pelaksana, serta pihak yang diperintah sebagai pemberi amanah (Suwaryo, 2017:16-17). Interaksi tersebut melibatkan masyarakat dalam proses pembangunan melalui mekanisme musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang) (Wasistiono, 2017:182). Kebijakan Dana Desa merupakan kebijakan yang masih berlanjut dari pemerintahan Joko Widodo sejak periode pertama hingga saat ini. Kebijakan ini menggunakan anggaran yang sangat besar dan melibatkan unsur pemerintah dari pusat sampai daerah dan juga seluruh desa yang ada di Indonesia. Karenanya kebijakan ini sangat perlu dikaji dari perspektif ilmu pemerintahan.

Mengkaji pelaksanaan kebijakan Dana Desa dengan pendekatan *risk management* dari perspektif ilmu pemerintahan menarik dilakukan, sebab dalam memotret pelaksanaan kebijakan tersebut tidak hanya dari publikasi infografis keberhasilan kebijakan Dana Desa, tetapi perlu melalui kajian ilmiah untuk menjelaskan, memprediksi dan mengantisipasi hal yang tidak diharapkan dari gejala dan peristiwa pemerintahan yang merupakan fungsi (aksiologi) ilmu pemerintahan (Wasistiono dan Fernandes, 2017: 45). Selain itu desa yang dikenal saat ini merupakan desa hibrida yakni perpaduan antara komunitas mandiri dan pemerintahan lokal mandiri (*self-governing community* dan *local self-government*) yang ditetapkan UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sehingga kedudukannya yang ambivalen dimana di satu sisi harus mengikuti sistem pemerintahan supra desa sementara disisi lain harus mengikuti sistem yang ada di masyarakat (Wasistiono, 2019). Istilah hibrida ini oleh

Solekhan (2014:45) disebutkan desa otonom dengan syarat *integrated village* yang memungkinkan dilaksanakan diseluruh daerah kecuali Bali. Pada titik inilah diperlukan *risk management* sebagai alat (*tools*) untuk mensinkronkan keinginan pemerintah supra desa dengan kebutuhan masyarakat dengan memanfaatkan dana desa yang diberikan. Sehingga ditemukan risiko dan bagaimana pengelolaannya dengan memotret praktek MR di dalamnya.

Kajian *risk management* ini dilakukan 2 (dua) desa di Kabupaten Bandung dengan memperhatikan kondisi besaran dana desa, kualitas SDM, sistem pengawasan, hingga melihat kondisi lainnya seperti kondisi geografis. Dimana secara geografis Kabupaten Bandung yang berada di wilayah hulu Sungai Citarum. Sungai Citarum sejak tahun 1980 memiliki *multiple issues* seperti perubahan fungsi lahan, hilangnya hutan, isu tata kelola sampah, percepatan industrialisasi yang harus dihadapi juga oleh pemerintah desa. Kondisi itu menjadi pembeda dalam pengelolaan dana desa dengan daerah lain. Dimana pemberian dana desa mempertimbangkan jumlah penduduk, kondisi geografis sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.1 berikut:

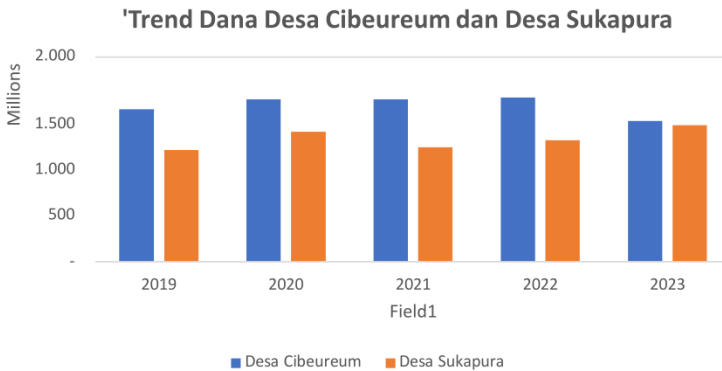
**Gambar 1. 1 Formulasi Pembagian Dana Desa**



Sumber : (Arifin et al., 2020)

Bila dilihat Kabupaten Bandung terdiri 270 desa yang tersebar di 31 kecamatan telah menerima bantuan dana desa yang cukup besar yaitu sebagaimana yang tertera pada tabel berikut :

**Tabel 1. 1 Trend Kenaikan Dana Desa Tahun 2015 s/d 2019 di Kabupaten Bandung**



Sumber : DPMD Kabupaten Bandung, 2019

Tren kenaikan dana desa terjadi di setiap wilayah di Indonesia dan penambahan jumlah dana desa ini tentu berisiko. Risiko dari jumlah dana desa yang terus meningkat bisa saja terjadi penyalahgunaan (korupsi) dana desa juga melibatkan sejumlah kepala daerah. Dana desa yang terus bertambah setiap tahun tidak serta merta digunakan sesuai keinginan pemerintah desa dan jajarannya. Pemerintah pusat melalui Kementerian Desa PDTT menetapkan garis-garis penggunaan dengan skala prioritas. Pada gambar 1.2 memperlihatkan penggunaan dana desa berdasarkan prioritas yang harus disesuaikan oleh pemerintah desa setiap tahun merujuk pada Peraturan Menteri Desa PDTT Republik Indonesia.

**Gambar 1. 2 Prioritas Dana Desa**

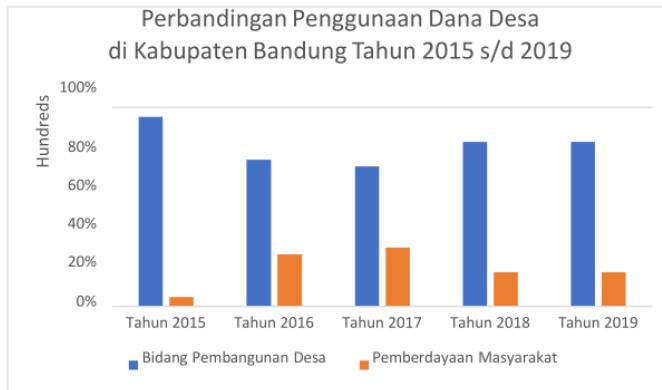


Sumber : (Arifin et al., 2020)

Risiko lain yang kemungkinan sering diabaikan adalah tidak tercapainya tujuan utama pemberian dana desa sebagaimana yang termuat di dalam UU No 6

Tahun 2014 tentang Desa, bahwa Dana desa diprioritaskan manfaatnya untuk membiayai pembangunan dan pemberdayaan masyarakat guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, kualitas hidup manusia, serta penanggulangan kemiskinan, yang dituangkan dalam Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes). Perbandingan penggunaan dana desa dapat kita lihat pada tabel berikut:

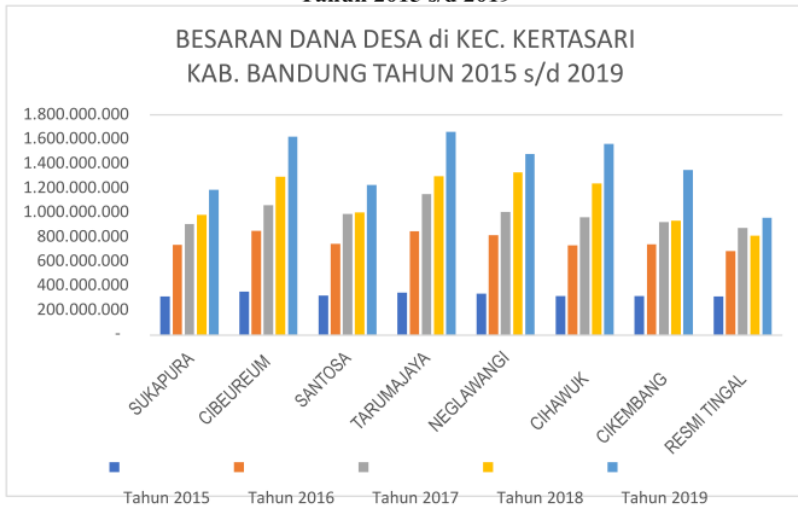
**Tabel 1. 2 Perbandingan Penggunaan Dana Desa di Kabupaten Bandung Tahun 2015 s/d 2019**



Sumber : DPMD Kab Bandung

Ketentuan yang sangat mengikat dari peraturan terkait penggunaan dana desa juga berisiko dalam pemanfaatannya karena akan mempersempit ruang gerak pemerintah desa dalam mengelolanya. Sebagaimana perbandingan untuk pembangunan fisik yang cukup besar dibandingkan dengan pemberdayaan masyarakat. Desa-desanya di Kecamatan Kertasari semakin banyak menghadapi risiko dari ketentuan penggunaan dana tersebut karena sebagian besar wilayah desa adalah milik perhutani. Dimana untuk pembangunan fisik kedua desa tidak dapat melakukan tanpa seizin dari pihak perhutani sehingga risiko keberhasilan pembangunan fisik dapat terhambat. Padahal lokasi desa-desanya di Kecamatan Kertasari perlu mendapatkan perhatian mengingat keberadaan desa tersebut adalah lokasi hulu Sungai Citarum yang notabene harus dikembangkan pembangunannya.

**Tabel 1. 3 Besaran Dana Desa di Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung Tahun 2015 s/d 2019**



Sumber : DPMD Kabupaten Bandung

Dari tabel diatas, dapat dilihat besaran dana desa pada Kecamatan Kertasari. Jika diamati jumlah dana yang diterima bervariasi sesuai dengan ketentuan sehingga terlihat desa pengelola dana terbesar dan terkecil. Berdasarkan wawancara awal dengan Kepala Bidang Pemerintahan Desa DPMD Kabupaten Bandung dan Kasi PMD Kecamatan Kertasari diketahui bahwa Desa Cibereum dan Desa Sukapura yang dianggap paling mendekati kondisi empiris untuk dilakukan penelitian. Ditinjau dari data Indeks Desa Membangun (IDM) status Desa Cibereum pada tahun 2017 masih berstatus Desa Maju dan pada tahun 2019 meningkat menjadi Desa Mandiri. Sementara Desa Sukapura yang pada tahun 2017 berstatus Desa Berkembang meningkat statusnya menjadi Desa Mandiri di tahun 2019.

Disamping itu kedua desa ini merupakan desa induk dari desa-desa lainnya di Kecamatan Kertasari. Hal ini akan sangat mempengaruhi desa-desa lain untuk lebih berhasil bila desa induk mampu mengelola dana desa dengan baik dan benar. Bila ditinjau dari SDM yang dimiliki pemerintah desa akan terlihat perbedaan antara Desa Cibeureum dan Desa Sukapura. Hal ini dikarenakan pelaksanaan pilkades yang dilaksanakan di Desa Sukapura sehingga terjadi pergantian Kepala desa dan perangkatnya tentu memiliki risiko lebih besar untuk melaksanakan program pembangunannya. Sehingga pada tahun 2019 penetapan APBDes Desa Sukapura mengalami keterlambatan sementara Desa Cibeureum tidak, sementara penyaluran dana desa keduanya mengalami keterlambatan. Desa ini juga belum memperhatikan kaidah pengadaan barang dan jasa karena letak desa yang jauh dari kota dan topografi yang berbukit. Keterlambatan dalam pelaporan dan pertanggungjawaban juga dikarenakan kondisi SDM yang masih rendah dan adanya pergantian perangkat yang membutuhkan waktu untuk belajar kembali. Seperti risiko keterlambatan yang dihadapi desa ini dapat diantisipasi bila menggunakan MR secara terintegrasi.

Selain itu hasil wawancara awal dengan pendamping desa ditemukan masalah lain berupa untuk sisi pengawasan yang kurang dikarenakan SDM dari anggota BPD masih rendah yang memungkinkan adanya potensi penyalahgunaan dana desa, begitu juga kesulitan dalam penetapan program karena wilayah desa dikuasai negara melali perhutani. Sehingga untuk pembangunan bidang infrastruktur sering terlambat karena proses perizinan. Ditemukan juga permasalahan dalam pelaporan yang dikarenakan pelaksanaan kegiatan yang seharusnya dengan swakelola ternyata dilakukan bersama

pihak ketiga. Dengan diberikannya kewenangan pengelolaan dana desa kepada pemerintah desa maka risiko yang timbul dalam kurun waktu pengelolaannya menjadi tanggung jawab pemerintah desa untuk mengelola risiko-risikonya.

Ditinjau dari *risk management*, kondisi ini belum sesuai dengan tahapan awal yang dikemukakan oleh Fone & Young (2005) yaitu adanya *Risk management mission identification (goal and policy setting)* belum dipersiapkan seperti membekali BPD dalam melaksanakan pengawsan pembangunan yang menggunakan dana desa. Dimana pada tahapan ini dijelaskan agar adanya identifikasi di tahap awal kesesuaian antara misi dan tujuan yang akan dicapai pemerintah desa dalam penggunaan dana desa. Risiko yang mungkin terjadi dalam penggunaan dana desa yaitu risiko yang diakibatkan dari kegagalan pencapaian tujuan.

Secara normatif agar pemerintah desa memiliki acuan dalam pengelolaan dana desa berpedoman Peraturan Pemerintah nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang setiap tahun anggaran ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Kabupaten Bandung. Pada tahun 2015 pengelolaan dana desa diatur dengan Perbup Bandung No. 21 Tahun 2015 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Bandung. Hal ini dapat dikatakan bentuk mitigasi yang dilaksanakan pemerintah supra desa atas pengelolaan dana desa. Kemudian pada tahun 2016 diatur dengan Perbup Bandung No. 21 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Bandung dan mengalami perubahan kembali pada tahun 2017 yang diatur dengan Perbup Bandung No. 11 Tahun 2017 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Desa. Terakhir pada tahun 2018 diatur dengan Perbup Bandung No.

01 Tahun 2018 tentang Tata cara Pengelolaan dan Penetapan Rincian Dana Desa di Kabupaten Bandung Tahun Anggaran 2018, berikut selanjutnya pada tahun 2019 diatur dengan Perbup N0. 94 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pembagian dan Penetapan Rincian Dana Desa Kabupaten Bandung Tahun Anggaran 2019. Sehingga dengan banyaknya perubahan arah pembangunan dalam pengelolaan dana desa membuat desa harus senantiasa menyesuaikan kebijakan tersebut. Dimana diketahui bahwa waktu penerbitan peraturan bupati ini juga berpengaruh dalam pengelolaan dana desa.

Penetapan peraturan dari pemerintah supra desa ternyata menjadi bagian risiko pengelolaan dana desa, sehingga bervariasi kehadirannya tidak hanya dari lingkungan desa saja. Risiko tersebut harus dihadapi oleh pemerintah desa sehingga perlu MR di tingkat desa untuk menghadapinya. Namun terkait juga dengan waktu dan penetapan peraturan teknis yang dikeluarkan pemerintah untuk dijadikan acuan dalam pengelolaan dana desa tersebut. Pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 peraturan bupati yang mengatur pengelolaan dana desa terbit pada tahun dijalankannya program dana desa. Baru pada tahun 2019 peraturan teknis pengelolaan dana desa dikeluarkan sebelum tahun anggaran berjalan.

Pada penelitian ini akan menganalisis bagaimana pemerintah desa menerapkan MR dalam pengelolaan dana desa. Mulai dari bagaimana risiko-risiko diidentifikasi di tiap tahapan sampai melakukan mitigasi atas risiko yang ditetapkan. Sehingga akan diketahui risiko mana yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam pengelolaan dana desa. Selanjutnya, apabila risiko tersebut muncul maka dampaknya dapat diminimalisir. Dengan demikian akan menjadi bahan

bagi desa lainnya dalam pengelolaan dana desa untuk dapat mengantisipasi risiko yang muncul dalam pengelolaan dana desa.

Peneliti juga belum menemukan kajian pengelolaan Dana Desa dari perspektif *risk management* sehingga dapat dikatakan penelitian ini bernilai kebaruan (*novelty*) karena berupaya menganalisis proses dalam pengelolaan dana desa serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses *risk management* tersebut.

Inilah yang akan membedakan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini akan memotret penerapan MR dalam pengelolaan dana desa di Desa Cibeureum dan Desa Sukapura Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung. Dengan demikian MR dapat dipahami dan digunakan sebagai alat bantu dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan desa dalam tiap pengorganisasiannya. Karena dengan menggunakan MR maka setiap unit yang akan bertanggung jawab dalam mengelola risiko tersebut serta dapat mengendalikan risikonya masing-masing agar tidak mengganggu jalannya program dan kegiatan dari organisasi.

Pengelolaan dana desa mengandung potensi risiko yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana desa. Oleh karena itu, mulai tahap perencanaan pengelolaan dana desa, penting untuk mempertimbangkan risiko- risiko yang mungkin terjadi dan merencanakan langkah-langkah pengendalian risiko yang tepat. Pada tahap pelaksanaan, langkah-langkah pengendalian risiko harus diterapkan dan dipantau secara terus-menerus untuk memastikan bahwa pengelolaan dana desa berjalan dengan baik dan risiko-risiko dapat dikendalikan dengan tepat.

Selanjutnya, pada tahap evaluasi, perlu dilakukan evaluasi risiko secara berkala untuk memastikan bahwa langkah-langkah pengendalian risiko yang diterapkan telah efektif dalam mengatasi risiko-risiko yang teridentifikasi dan memperbaiki pengelolaan dana desa secara keseluruhan. Dengan menerapkan MR, tata kelola pemerintahan desa dalam pengelolaan dana desa dapat ditingkatkan, sehingga mampu memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat desa secara keseluruhan.

## **BAB II**

# **OTONOMI DESA: ANTARA HARAPAN DAN KENYATAAN**

Konsep desa sebagai entitas merupakan pandangan yang menyatakan bahwa desa merupakan suatu kesatuan yang utuh dan mandiri, yang memiliki identitas, karakteristik, dan potensi yang berbeda dengan daerah lainnya. Desa memiliki batas wilayah yang jelas dan terdefinisi dengan baik serta struktur sosial yang berbeda dari daerah lainnya, dengan sistem nilai, budaya, dan adat istiadat yang khas. Desa juga memiliki sumber daya alam dan potensi ekonomi yang unik serta sistem pemerintahan yang mandiri. Selain itu, desa memiliki kehidupan masyarakat yang padat dan erat, dengan interaksi sosial yang tinggi antar warganya.

Pandangan desa sebagai entitas ini memperkuat peran desa sebagai unit pemerintahan terkecil dan memberikan pengakuan pada kekhasan desa sebagai suatu wilayah yang memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda dari daerah lainnya. Pandangan ini menjadi dasar bagi perencanaan dan pengembangan desa yang berbasis pada potensi lokal dan kebutuhan masyarakat setempat. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah dan masyarakat untuk memahami konsep desa sebagai entitas dan mengembangkan desa secara berkelanjutan dengan memanfaatkan potensi lokal yang ada.

Dana desa diberikan berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan hak otonomi desa dengan asas rekognisi dan subsidiaritas. Hal ini memberikan kejelasan terhadap kewenangan pemerintah desa, termasuk

dalam mengelola risiko dalam pengelolaan dana desa. Desa perlu mengelola risiko dalam pengelolaan dana desa sesuai haknya dalam mengurus rumah tangganya. UU tersebut memberikan kewenangan tambahan pada desa, termasuk kewenangan berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan lokal berskala desa, serta kewenangan yang ditugaskan oleh pemerintah. Kewenangan berdasarkan hak asal-usul adalah warisan masyarakat desa dan bersifat otonom hasil riwayat desa. Kewenangan lokal berskala desa adalah kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat desa.

Kata "desa" memiliki asal-usul dari bahasa Sanskrit, yaitu "swa-desi" yang artinya tanah air atau tanah kelahiran. Di Indonesia, istilah "desa" sudah dikenal sejak zaman sebelum penjajahan. Sebelum adanya pemerintahan kolonial, desa di Indonesia sudah mengurus rumah tangganya sendiri dan tidak ada campur tangan dari pemerintah di atasnya. Namun, dengan datangnya pemerintah kolonial, sistem pemerintahan desa berubah dan mendapat campur tangan dari pemerintah di atasnya. Kartohadikoesoemo (1984:16) memberikan pengertian tentang desa, sebagai berikut : “Desa merupakan suatu kesatuan masyarakat hukum, dimana bertempat tinggal suatu masyarakat yang berkuasa mengadakan pemerintahan sendiri. Desa terjadi dari hanya satu tempat kediaman masyarakat saja, ataupun terjadi dari satu induk desa dan beberapa tempat kediaman sebagian dari masyarakat hukum yang terpisah yang merupakan kesatuan-kesatuan tempat tinggal sendiri”.

Widjaja (2010:3) mengemukakan bahwa :“Desa adalah sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa. Landasan pemikiran dalam mengenai Pemerintahan Desa

adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat”. Selanjutnya Zakaria (2013) menyebutkan bahwa desa memiliki otonomi sejak lama dan dipertegas kembali dengan hadirnya UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memiliki peluang untuk tumbuh (Labolo, 2017) yang merupakan konsekuensi dari pesan Pasal 18B ayat (2) juga harus menghasilkan konsensus nasional tentang desentralisasi dan *otonomi desa*. Selanjutnya (Destifani et al., 2013) menyebutkan bahwa inti dari otonomi desa itu terletak pada adanya kewenangan yang dimiliki pemerintah desa. Berikut dapat dilihat perubahan atas pengaturan desa pada tabel berikut :

**Tabel 2. 1 Perubahan Pengaturan Desa Sebelum dan Setelah UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa**

No.	Komponen	Desa Lama	Desa Baru
1	2	3	4
1.	Payung hukum	UU No. 32 Tahun 2004 dan PP No. 72 Tahun 2005	UU No. 6 Tahun 2014
2.	Asas utama	Desentralisasi-residualitas	Rekognisi-subsidiaritas
3.	Kedudukan	Sebagai organisasi pemerintahan yang berada dalam sistem pemerintahan kabupaten/kota ( <i>local state government</i> )	Sebagai pemerintahan masyarakat, <i>hybrid</i> antara <i>self governing community</i> dan <i>local self government</i>
4.	Posisi dan peran kabupaten/kota	Kabupaten/kota mempunyai kewenangan yang besar dan luas dalam mengatur dan mengurus desa.	Kabupaten/kota mempunyai kewenangan yang terbatas dan strategis dalam mengatur dan mengurus desa; termasuk mengatur dan mengurus bidang urusan desa yang tidak perlu ditangani langsung oleh pusat.

5.	<i>Delivery</i> kewenangan dan program	Target		Mandat
6.	Politik tempat	Lokasi: Desa sebagai lokasi proyek dari atas		Arena: Desa sebagai arena bagi orang desa untuk menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, pemberdayaan dan kemasyarakatan
7.	Posisi dalam pembangunan	Obyek		Subyek
8.	Model pembangunan	<i>Government development community development</i>	<i>driven</i> atau <i>driven</i>	<i>Village development driven</i>
9.	Pendekatan dan tindakan	Imposisi dan sektoral	dan mutilasi	Fasilitasi, emansipasi dan konsolidasi

Sumber: Sutoro Eko, 2015.

Untuk memahami otonomi desa Aziz (2016) mengungkapkan beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni :

1. Cara pandang legal formal “Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri” Desa sebagai subjek hukum yang berhak dan berwenang membuat tindakan hukum, membuat peraturan yang mengikat, menguasai tanah, membuat surat resmi, berhubungan dengan pengadilan, menyelenggarakan kerjasama, dan lain-lain. Namun desa juga berhak memperoleh pembagian kewenangan tidak hanya dari sisi pengelolaan pemerintahan tetapi juga pengelolaan keuangannya.
2. Mendapatkan pengakuan dari negara atas eksistensinya beserta hal usul- usul dan adat istiadatnya

- (memberikan kekuasaan, kewenangan dalam pengelolaan pemerintah maupun keuangan)
3. Menggabungkan fungsi *self-governing community* dengan *local self government*.
  4. Negara memberikan ruang gerak yang luas untuk mengatur perencanaan
  5. pembangunan atas dasar kebutuhan prioritas masyarakat desa tanpa terbebani oleh program kerja dari berbagai instansi.

Otonomi mengacu pada kemampuan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan secara independen, tanpa pengaruh atau kontrol eksternal. Konsep otonomi telah dipelajari di berbagai bidang, termasuk ilmu sosial, teknologi, dan pembangunan pedesaan. Dalam konteks otonomi rumah tangga pedesaan di Vietnam yang melihat dampak migran perempuan terhadap pertanian rumah tangga dan implikasinya terhadap otonomi rumah tangga pedesaan dalam konteks reformasi ekonomi (Nguyen et al., 2018). Dalam konteks otonomi desa di Indonesia, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa di Indonesia memperjelas posisi salah satu bagian integral negara yang diatur secara khusus mengingat keunikan budayanya. Kedudukan desa tidak lagi berada di bawah dan dalam otonomi daerah yang diberikan kepada desa tetapi pemberian hak waris yang melekat pada desa sebagai bagian dari hak waris. Selanjutnya, sebuah studi menggali kewenangan dan posisi desa dalam mewujudkan otonomi desa (Silubun et al., 2020). Ini menunjukkan bahwa otonomi desa merupakan mata rantai penting dalam sistem tata kelola sosial dan kunci untuk meningkatkan kondisi kehidupan petani. Dalam konteks

teknologi, konsep otonomi dalam konteks sistem cerdas berfokus pada pengembangan tugas yang didelegasikan. Ini mengacu pada kemampuan mesin untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan berdasarkan aturan dan tujuan yang telah ditentukan tanpa campur tangan manusia. Secara keseluruhan, otonomi adalah konsep yang memiliki banyak konteks dan dimensi, tergantung pada bidang studinya.

Disamping itu berbagai landasan hukum terkait desa seperti Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjadi landasan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan desa di Indonesia. Dalam undang-undang tersebut, diatur tentang fungsi, tugas, wewenang, dan kewajiban pemerintahan desa serta hak-hak masyarakat desa. Terkait kewenangan ini penting dalam pengelolaan risiko untuk menentukan level risiko mana yang dapat ditangani oleh pemerintah desa. Selain itu, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan juga memberikan landasan hukum yang penting untuk pemerintahan desa. Undang-undang ini mengatur tentang tata cara penyelenggaraan administrasi pemerintahan secara umum, termasuk di dalamnya adalah pemerintahan desa. Untuk ketentuan yang lebih teknis peraturan pemerintah seperti Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOT) Pemerintahan Desa dan Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa juga menjadi landasan hukum penting dalam pemerintahan desa.

Dengan adanya landasan hukum tersebut, diharapkan pemerintahan desa dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya dalam memajukan desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Pemerintah

desa adalah tingkat pemerintahan terendah di negara ini dan bertanggung jawab atas administrasi dan pemerintahan desa. Desa telah menjelma menjadi entitas otonom dengan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014. Undang-undang tersebut mengakui kedaulatan dan otonomi desa negara, dan menegaskan hak mereka untuk memprioritaskan dan mengelola desa- tingkat pembangunan berdasarkan prinsip swakelola. Walau pandangan lain terhadap pemerintah desa yang dianggap sebagai unit pemerintahan semu (Susanto, 2015), karena merupakan badan administratif yang dibentuk dan diberi sejumlah tugas oleh negara dan hanya dijadikan sebagai objek pembangunan. Peraturan terhadap desa sejak Indonesia merdeka mengalami beberapa kali perubahan dalam rangka mengembalikan otonomi desa. Dengan harapan agar desa dapat lebih berkembang dan mandiri. Untuk mendukung proses kemandirian pemerintah tetap mendukung dengan penyertaan dana desa. Berbagai perubahan pengaturan terhadap desa dapat dilihat dari tabel 2.2 berikut :

**Tabel 2. 2 Perubahan Pandangan tentang Desa di Indonesia**

	<b>Law 5/1979</b>	<b>Law 22/1999</b>	<b>Law 32/2004</b>	<b>Law 6/2014</b>
<b>Definition of Village</b>	Lowest level of territorial government directly under the <i>camat</i>	A legal community in district	A legal community established within a district government	A legal community (including <i>desa adat</i> ) established within the territory of a district
<b>Village Head</b>	Directly elected, appointed by and accountable to district, max terms of office 2 x 8 years	Directly elected, appointed by and accountable to BPD (Village Council), after approval from district, terms of office 2 x 5 years	Directly elected, approved by and accountable to district, terms of office 2 x 6 years	Idem, but with added accountability to BPD and <i>Musyawarah Desa</i> , terms of office 3 x 6 years
<b>Village Council</b>	Appointed Village Council (LMD) as partner	Directly elected BPD (Village Council) as separate entity	Appointed BPD as separate entity	“Democratically elected/selected” <sup>9</sup> BPD, <i>Musyawarah Desa</i> (Village Assembly) for strategic decisions
<b>Village Legislation</b>	Drafted by village head and appointed Village Council (LMD), approved by sub-district government	Drafted and approved by village head and BPD	Drafted by village head in consultation with BPD, approved by district government	Idem
<b>Village Funding</b>	Block grant from district government, plus various national initiatives such as “Left-behind Village Program” (IDT)	Block grant from district government and local sources	Idem, plus national program funding	Substantial national and district level allocations plus local sources
<b>Relations with District</b>	Strictly under the authority of the sub-district and district. No	Far reaching autonomy provided, with weakened upwards	Idem, final decision-making of budget and	Hybrid system between “self-governing community” and
	autonomy to approve regulations or budget	accountability	regulation by district	“local self government”
<b>Organisational Life</b>	Only state-based organisations allowed; community organisations co-opted	Democratisation; many new community and mass-based organisations emerged	Idem, state associations specifically mentioned	Idem

Sumber : (Antlöv, 2016)

Berbicara mengenai hak untuk mengatur rumah tangga sendiri atau otonomi (*autonomy* = Inggris atau *autonomie* = Belanda) di bidang pemerintahan ternyata sudah dikenal sejak lama. Menurut Surianingrat (1985:140) dengan merujuk pada Kartohadikoesoemo menyimpulkan yang pertama bahwa otonomi menurut hukum barat yaitu otonomi (sempit) yang hanya mencakup urusan rumah tangga sendiri, dan hanya mengenai keduniawian saja. Kedua, menurut hukum adat yang luas mencakup dunia maupun kerohanian. Bahwa bangsa Indonesia tidak mengenal otonomi yang isinya mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri. Lebih lanjut Surianingrat (1985:140) menganggap otonomi merupakan istilah ciptaan bangsa Belanda yang bila dipadankan dengan kata yang cocok dan memiliki hakekat yang sama adalah swatantra yang merupakan asli milik bangsa Indonesia.

Pandangan yang sama oleh Wasistiono & Tahir (2007:79-80) bahwa otonomi desa yang sebenarnya sudah ada sejak lama, namun hilang sejak jaman Hindia Belanda hingga diberlakukannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa. Lebih lanjut dijelaskan Wasistiono & Tahir (2007:79-80) hadirnya kembali otonomi desa sebenarnya mengalami perubahan dari otonomi pengakuan menjadi otonomi pemberian. Pemberian otonomi ini berimplikasi dihapusnya pemerintahan kecamatan yang berfungsi sebagai struktur pemerintahan antara. Hal ini belum terjadi sepenuhnya namun peran kecamatan sudah terlihat sangat berkurang saat ini. Lebih lanjut Nurcholis (2011:19-29) menguraikan bahwa terjadi pasang surut otonomi desa di Indonesia, bahkan otonomi desa pernah benar-benar mati ketika penjajahan Jepang.

Surianingrat (1985:142) membagi otonomi dalam beberapa jenis yakni :

1. Otonomi materiil. Dalam otonomi ini materi atau apa yang diberikan dan menjadi urusan rumah tangga lembaga pemerintahan yang menerima urusan tersebut diperinci dengan tegas serta ditetapkan dalam U.U.
2. Otonomi formil, apa yang menjadi rumah tangga tidak diperinci dan tidak dibatasi. Daerah mempunyai kebebasan untuk mengatur rumah tangga daerah dapat berbuat segala sesuatu yang dipandang olehnya sebagai kepentingannya untuk kemajuan dan perkembangan daerah.
3. Otonomi riil. Otonomi ini merupakan campuran dari otonomi materiil dan formil. Pemerintah Pusat menentukan urusan-urusan yang diberikan kepada daerah untuk diurus dan menjadi rumah tangga daerah. tetapi urusan tersebut dapat ditambah jika daerah dipandang mampu dan berkeinginan untuk mengurusnya.

Sementara Nurcholis (2019:19-29) mengatakan bentuk asli otonomi desa (hak mengatur rumah tangga sendiri) berdasarkan hukum adat memiliki ciri-ciri :

1. Pemerintah desa terdiri atas kepala desa dibantu oleh pamong desa.
2. Kekuasaan tertinggi adalah rapat desa/kumpulan desa.
3. Pranata dan lembaga desa sesuai kebutuhan riil masyarakat desa.

4. Tanah komunal berfungsi mengatur, mengendalikan, dan mengawasi perilaku anggota masyarakat hukum dalam suatu wilayah desa yang bersangkutan.
5. Gugur gunung, wajib kerja dan gotong royong menjadi pranata yang berfungsi sebagai alat justifikasi dan sekaligus sebagai pelestari sistem otonomi desa.
6. Otonomi desa mencakup : pertahanan dari ancaman binatang buas/atau gangguan dari daerah luar, keamanan dan ketertiban/polisional peradilan, pekerjaan umum, upacara keagamaan dan pertanian / perikanan/peternakan / kehutanan.

Beberapa pemahaman mengenai otonomi desa dimaknai desa mempunyai kekuatan hukum untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Permatasari, Pratiwi, & Suwondo, 2004). Lebih lanjut Wasistiono (2001:71) menyebutkan Otonomi desa adalah hak untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri yang terbentuk bersamaan dengan terbentuknya persekutuan masyarakat hukum tersebut, dengan batas-batas berupa hak dan kewenangan yang belum diatur oleh persekutuan masyarakat hukum yang lebih luas dan tinggi tingkatannya, dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup dan penghidupan kesatuan masyarakat hukum bersangkutan. Berbagai pandangan diatas dapat dikatakan bahwa desa memiliki hak otonom berdasar pada makna lahirnya desa sebagai entitas masyarakat dalam sebuah lokalitas wilayah tertentu. Hal ini dikuatkan dalam pandangan Widjaja (2010:23) kalau desa yang otonom akan memberikan ruang gerak yang luas pada perencanaan pembangunan yang merupakan kebutuhan nyata

masyarakat dan tidak banyak dibebani oleh program-program kerja dari berbagai instansi dan pemerintah.

Demikian juga Ndraha (1991:6-7) mengatakan bahwa otonomi desa sudah ada sejak zaman dahulu yang berdasarkan dan bersumber dari hukum adat (asli Indonesia) yang tumbuh di dalam masyarakat seolah-olah isinya tak terbatas namun tetap fleksibel, elastis dan kenyal serta bersifat nyata dan materiil. Lebih lanjut Ndraha menjelaskan kalau desa-desa otonom adalah desa-desa yang merupakan subyek-subyek hukum sehingga desa dapat melakukan pengambilan keputusan dengan membuat peraturan yang mengikat segenap warganya dalam menjalankan rumah tangganya. Juga menjalankan pemerintahan desa, menjalankan pemilihan kepala desa menguasai harta desa (berupa tanah), menyusun anggaran desa, menyelenggarakan gotong royong, menyelenggarakan peradilan desa dan usaha lain yang tujuannya mensejahterakan masyarakat desa itu sendiri.

Otonomi desa ini mulai kembali diberikan sejak terjadinya reformasi politik pada tahun 1998. Dimana terjadi perubahan besar sistem pemerintahan di Indonesia yang sangat sentralisasi menjadi desentralisasi. Pemerintah Indonesia dengan kebijakan baru dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, menempatkan kembali desa sebagai daerah asli yang mempunyai keistimewaan dan memiliki hak otonomi, kemudian diubah lagi pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dalam mengatur Kewenangan Desa yang selanjutnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang bertujuan mewujudkan kehidupan masyarakat yang tertib, maju dan sejahtera, agar setiap orang bisa hidup tenang, nyaman, wajar oleh karena memperoleh

kemudahan dalam segala hal di bidang pelayanan masyarakat. Pengertian otonomi desa di dalam berbagai undang-undang diatas sesungguhnya tidak dijelaskan secara eksplisit namun dari bangunan konseptual dikatakan otonomi desa adalah seperangkat hak, kewajiban dan tanggung jawab untuk pengelolaan kegiatan desa (urusan pemerintahan dan sosial) dalam struktur pemerintahan desa. Yang membedakan adalah meningkatnya sumber pendanaan untuk desa dan adanya jaminan hak untuk menentukan desa.

Otonomi desa merupakan hak, wewenang dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat berdasarkan hak asal-usul dan nilai-nilai sosial budaya yang ada pada masyarakat untuk tumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan desa tersebut. Urusan pemerintahan berdasarkan asal-usul desa, urusan yang menjadi wewenang pemerintahan Kabupaten atau Kota diserahkan pengaturannya kepada desa. Namun perlu dipahami bahwa tiada hak tanpa kewajiban, tiada kewenangan tanpa tanggungjawab dan tiada kebebasan tanpa batas. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan hak, kewenangan dan kebebasan dalam penyelenggaraan otonomi desa harus tetap menjunjung nilai-nilai tanggungjawab terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan menekankan bahwa desa adalah bagian yang tidak terpisahkan dari bangsa dan negara Indonesia. Sebagaimana yang disampaikan Widjaja (2003:166) bahwa pelaksanaan hak, wewenang dan kebebasan otonomi desa menuntut tanggungjawab untuk memelihara integritas, persatuan dan kesatuan bangsa dan tanggungjawab untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat yang dilaksanakan dalam koridor peraturan perundang undangan yang berlaku.

Dalam perkembangan otonomi desa sempat terganggu atau menjadi kabur ketika pemerintah mengeluarkan kebijakan lain dalam hal pengangkatan sekretaris desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Labolo, 2013:136). Hal ini akan memunculkan dualisme kepemimpinan di desa. Loyalitas sekretaris desa tidak hanya kepada kepala desa tetapi juga harus kepada pemerintah di atasnya dalam hal ini kecamatan. Dan kemungkinan perpindahan juga akan mengganggu bagi desa- desa yang masih kuat ikatan adat dan kekeluarganya. Walau di sisi lainnya sebagaimana pendapat Maschab (2013:156) pengangkatan tersebut juga memiliki dampak positif dalam menyelenggarakan administrasi pemerintahan desa dan memberikan pelayanan kepada masyarakat akan lebih baik.

Lahirnya UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menjadikan babak baru dalam penyelenggaraan kebijakan desentralisasi di tingkat pemerintahan terendah di Indonesia. Dengan UU tersebut, Desa akan menjadi lebih kokoh dan tegas dalam hal status legal dan legitimasinya. Penegasan dan penguatan desa sebagai entitas pemerintahan yang paling kecil dalam kerangka bernegara, juga sebagai pemerintahan yang berhubungan dengan masyarakat. Hal ini terlihat dari beberapa aspek seperti kedudukan desa, jenis desa, kewenangan desa, penyelenggaraan pemerintahan desa, hak-hak masyarakat desa, peraturan desa, keuangan dan aset desa, pembangunan desa dan sebagainya.

Selain itu, dalam UU Desa tersebut diberikan sejumlah hak-hak mendasar baik bagi pemerintahan desa maupun bagi masyarakat desa itu sendiri. Saat inilah otonomi yang lebih luas dimungkinkan bagi desa untuk mengambil keputusan dan mengimplementasikan kebijakan tanpa menunggu persetujuan

dari otoritas yang lebih tinggi (Antlöv, 2003). Lebih lanjut Antlöv (2003) mengatakan bahwa pelaksanaan otonomi luas oleh desa melalui musyawarah bersama wakil masyarakat yang tergabung di badan perwakilan desa dengan pemerintah desa. Hal ini menunjukkan dalam pelaksanaan pemerintahan desa memperlihatkan bahwa kepala desa tidak sendiri dalam menjalankan pemerintahan.

Selanjutnya Antlöv, Wetterberg, & Dharmawan (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa adanya Undang-undang desa menjadi potensi bagi pemerintah desa untuk meningkatkan daya tanggap melalui sistem manajemen keuangan yang kuat, pengaturan kelembagaan nasional yang baru, dan warga yang diberdayakan yang dapat menciptakan tekanan pada pemerintah desa untuk bekerja demi kepentingan masyarakat.

Sementara dalam perspektif Undang-undang Desa, kewenangan yang dimiliki desa menurut Pasal 18 UU No. 6 Tahun 2014 meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa. Lebih lanjut Pasal 19 UU No. 6 Tahun 2014 menegaskan bahwa kewenangan Desa dalam pemerintahan desa meliputi:

1. Kewenangan berdasarkan hak asal usul;
2. Kewenangan lokal berskala Desa;
3. Kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, pemerintah daerah provinsi, atau pemerintah daerah kabupaten/kota; dan
4. Kewenangan lain yang ditugaskan oleh Pemerintah, pemerintah daerah provinsi, atau

pemerintah daerah kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari sekian kewenangan yang dimiliki oleh Kepala Desa tersebut, kewenangan Kepala Desa dalam pengelolaan keuangan desa melalui penetapan dan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) adalah fokus yang akan dikaji oleh peneliti, bahwa dalam Pasal 75 UU No. 6 Tahun 2014 ditegaskan bahwa:

1. Kepala Desa adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa.
2. Dalam melaksanakan kekuasaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Desa menguasai sebagian kekuasaannya kepada perangkat desa.
3. Ketentuan lebih lanjut mengenai keuangan desa diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Desentralisasi pada dasarnya melibatkan adanya transfer terhadap kewenangan politik, administrasi, dan keuangan dari pemerintah pusat kepada lembaga pemerintah daerah atau dibawahnya. Namun desa belum diberikan kewenangan untuk menetapkan prioritas pembangunan mana yang menjadi prioritas asli desa, pajak dan retribusi tingkat desa, serta hal-hal lainnya yang menjadi program pembangunan yang modern dan strategis (Aritonang, 2016). Namun pada umumnya masyarakat desa tidak memahami hal tersebut justru lebih tertuju kepada alokasi dana yang sangat besar. Padahal isi dari Undang-undang Desa tidak hanya mengatur perihal dana Desa saja tetapi mencakup hal yang sangat luas.

Pelaksanaan otonomi desa mendorong pemerintah dan masyarakat desa untuk lebih mandiri dalam mengatur dan mengurus rumah tangga desa, termasuk dalam hal ini adalah mengatur dan mengurus Anggaran dan Pendapatan Belanja

Desa (APBDes), Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagai salah satu sumber anggaran penerimaan atau pendapatan desa memainkan peran yang sangat penting dalam pembangunan desa dan tentunya bagi pelaksanaan otonomi desa. Sementara sumber-sumber APBdes berasal dari Alokasi Dana Desa, transfer pemerintah pusat dalam bentuk dana desa, dan pendapatan asli desa, dimanfaatkan oleh pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Secara spesifik penggunaan dana Desa telah di atur oleh pemerintah pusat melalui PP 8/2016 tentang Perubahan Kedua atas PP 60/2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN bahwa pengalokasian dana Desa digunakan hanya pada aspek yakni; pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa.

Dengan demikian diperlukan pengelolaan dana Desa oleh pemerintah Desa secara konsisten menurut PP 8/2016 sehingga program dan kegiatan dalam pembangunan dan pemberdayaan masyarakat dapat berjalan dengan lebih baik dengan mempertimbangkan berbagai risiko dengan menggunakan pendekatan MR dalam setiap tahapan penggunaan anggaran dana Desa. Tahapan yang dimaksudkan adalah; perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban agar pembangunan dan pemberdayaan di desa dapat berjalan secara baik dan mendapatkan hasil yang lebih baik sesuai arah pembangunan masyarakat Desa.

### **BAB III**

## **TATA KELOLA PEMERINTAHAN DESA: KONSEP, PRAKTIK, DAN TANTANGAN**

Dalam pelaksanaan otonomi desa dikenal dengan konsep tata kelola pemerintahan desa. Tata kelola pemerintahan desa sangat berkaitan dengan MR dalam hal penetapan pemilik risiko. Dengan adanya tata kelola pemerintahan desa yang baik maka tanggung jawab atas tiap risiko semakin jelas apakah untuk Kepala Desa atau perangkat dibawahnya untuk keberhasilan organisasi desa dalam mengelola dana desa. Secara pembagian kewenangan telah diatur dalam undang-undang dan ada konsep desentralisasi. Kewenangan menurut Ndraha (2003:85) adalah “suatu kekuasaan yang sah atau *the power or right delegated or given, the power to judge, act or command*”. Sementara desentralisasi yang dilaksanakan di Indonesia memberikan ruang dalam mengembalikan otonomi ke desa. Dengan harapan dapat meningkatkan kinerja pemberian layanan pada tingkat administrasi terendah dan mengurangi ketidaksetaraan sosial dan kesenjangan. Seperti yang disampaikan oleh Juliantara (2006:51) desentralisasi menurut asal katanya berarti melepaskan dari pusat, atau sebuah proses pembagian kekuasaan dari pusat ke daerah dengan tujuan untuk mengembalikan kedaulatan rakyat.

Demi keberhasilan otonomi desa maka tata kelola desa juga harus mengikuti perkembangan agar tujuan dapat

tercapai. Tata kelola (*governance*) menurut Stoker (2018) memiliki 5 (lima) preposisi dalamnya yakni :

1. *Governance refers to a set of institutions and actors that are drawn from but also beyond government.*
2. *Governance identifies the blurring of boundaries and responsibilities for tackling social and economic issues.*
3. *Governance identifies the power dependence involved in the relationships between institutions involved in collective action.*
4. *Governance is about autonomous self-governing networks of actors.*
5. *Governance recognizes the capacity to get things done which does not rest on the power of government to command or use its authority.*

Dari kelima preposisi tata kelola pemerintahan diatas menunjukkan bahwa desa memiliki tugas yang cukup berat dalam melayani masyarakat karena desa merupakan dari *government*. Istilah ‘*government*’ dan ‘*governance*’ seringkali dianggap memiliki arti yang sama yaitu cara menerapkan otoritas dalam suatu organisasi, lembaga atau Negara. *Government* atau pemerintah juga adalah nama yang diberikan kepada entitas yang menyelenggarakan kekuasaan pemerintahan dalam suatu negara. Konsep “*government*” menunjuk pada suatu organisasi pengelolaan berdasarkan kewenangan tertinggi (negara dan pemerintah). Menurut Yuhertiana, Widajatie, & Akbar (2016) *Governance in the modern interpretation refers to the exercise of authority within a given sphere, and includes both private, non-government and public organizations.* Yang dapat dipahami

bahwa interpretasi modern, tata kelola (*governance*) mengacu pada penggunaan wewenang atau otoritas dalam suatu lingkup tertentu, dan mencakup organisasi baik yang bersifat swasta, non-pemerintah, maupun publik. Konsep tata kelola ini mencerminkan cara organisasi atau entitas mengelola dan mengarahkan diri mereka untuk mencapai tujuan mereka. Tata kelola tidak hanya berlaku untuk organisasi pemerintahan, tetapi juga untuk sektor swasta dan nirlaba.

Dalam konteks organisasi swasta, tata kelola berkaitan dengan bagaimana perusahaan diatur, termasuk pengambilan keputusan, akuntabilitas, dan cara beroperasi secara transparan dan etis. Pihak-pihak yang terlibat dalam tata kelola perusahaan meliputi pemegang saham, dewan direksi, manajemen eksekutif, dan karyawan. Di sektor nirlaba, seperti organisasi amal atau yayasan, tata kelola juga sangat penting untuk memastikan penggunaan sumber daya yang tepat dan efisien, serta pemenuhan tujuan sosial atau misionaris yang ditetapkan oleh organisasi. Sementara itu, dalam sektor publik, tata kelola merujuk pada cara pemerintahan diatur dan beroperasi, termasuk bagaimana keputusan politik dibuat, pelaksanaan kebijakan publik, serta akuntabilitas dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, konsep tata kelola mencakup elemen-elemen pengelolaan, pengawasan, dan akuntabilitas dalam berbagai jenis organisasi, baik itu pemerintah, bisnis, atau lembaga nirlaba. Pengelolaan tata kelola yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan efisien dan memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat atau pihak-pihak yang terlibat

Pada pemerintahan desa penulis menggunakan konsep *Village governance* dalam penelitian ini. *Village governance*

adalah tata kelola pemerintahan desa yang merupakan bagian dari konsep *governance* yang lokusnya ada di desa. Tata kelola pemerintahan desa/*village governance* adalah upaya pemerintah menjadikan desa sebagai entitas yang mandiri. Pada konsep *Village governance* juga mengacu pada prinsip *good governance* namun dalam tataran desa juga sudah diperkuat dengan regulasi pengelolaannya sesuai Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Penelitian Aromatica (2019) menjelaskan *Village governance* adalah tata kelola pemerintahan yang mengandung konsep mekanisme, proses, hubungan dan lembaga yang kompleks, serta alokasi dan pengelolaan sumber daya yang ditandai adanya prinsip seperti partisipasi, transparansi, akuntabilitas supremasi hukum, efektifitas, kesetaraan dan visi strategis dalam pemerintahan desa. Wasistiono (2009) memetakan perbedaan antara *government* dan *governance* sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 2. 3 Perbandingan Istilah *Government* dan *Governance***

No	Unsur Perbandingan	<i>Government</i>	<i>Governance</i>
1.	Pengertian	Dapat berarti badan/lembaga/fungsi yang dijalankan oleh suatu organ tertinggi dalam suatu negara.	Dapat berarti cara penggunaan atau pelaksanaan.

2.	Sifat hubungan	Hierarkis, dalam arti yang memerintah berada di atas, sedangkan warga beragam yang diperintah ada di bawah.	Heterarkhis, dalam arti ada kesetaraan dan hanya berbeda dalam fungsi.
3.	Komponen yang terlibat	Sebagai subjek hanya ada satu yaitu institut pemerintah.	Ada tiga komponen yang terlibat: 1) Sektor publik; 2) Sektor swasta; 3) Sektor masyarakat.
4.	Pemegang peran yang dominan.	Sektor Pemerintah.	Semua memegang peran sesuai dengan fungsinya masing-masing.
5.	Efek yang diharapkan	Kepatuhan warga negara	Partisipasi warga negara
6.	Hasil akhir yang diharapkan.	Pencapaian tujuan negara melalui kepatuhan warga negara.	Pencapaian tujuan negara dan tujuan masyarakat melalui partisipasi sebagai warga negara maupun sebagai warga masyarakat.

Sumber: Wasistiono (2009).

Pemerintah desa sebagai organisasi publik, bertugas menyelenggarakan pemerintahan serta memenuhi kebutuhan masyarakat desa melalui *village good governance*, yang dapat dipahami bahwa tata kelola desa yang baik adalah sebuah organisasi yang didalamnya terdapat aktor yang bukan hanya pemerintah saja namun ada aktor diluar pemerintah, tata kelola menunjukkan batas dan tanggung jawab penanganan masalah sosial dan ekonomi tidak hanya pada pemerintah, adanya ketergantungan pemerintah sebagai pemilik kekuasaan terhadap lembaga diluarnya, merupakan sebuah jaringan aktor yang berdisri sendiri dan tata kelola adalah pengakuan atas kapasitas lain di luar pemerintahan.

Tata kelola desa (*village governance*) mengacu pada pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan administrasi desa yang membawa perubahan positif dalam kehidupan desa (Tan, 2010). Lebih lanjut dijelaskan bahwa salah satu penyebab mendasar lemahnya tata kelola desa adalah susunan kelembagaan pemerintahan desa sendiri. Untuk itu perlu memperkuat lembaga-lembaga yang ada di desa dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya.

Hal itu tentu harus didukung dengan peningkatan kapasitas kepala desa beserta perangkatnya dan orang-orang yang duduk di setiap lembaga di desa. Dalam penelitian ini akan membahas bagaimana mengoptimalkan kapasitas yang dimiliki pemerintah desa dengan pendekatan MR. Sehingga risiko yang akan terjadi dari rendahnya kapasitas pemerintah desa dapat diatasi. Rustiarini & Denpasar (2016) mengungkapkan perangkat desa yang ada harus siap dan harus mau mengelola dana desa tersebut dengan akuntabel dan transparan.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 23, menegaskan bahwa Pemerintahan Desa diselenggarakan oleh Pemerintah Desa. Pada pasal 1 ayat 3 dirumuskan bahwa Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu Perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa. Jadi Pemerintah Desa merupakan organisasi penyelenggara Pemerintahan Desa yang terdiri atas:

1. Unsur pimpinan, yaitu Kepala Desa;
2. Unsur pembantu Kepala Desa (Perangkat Desa), yang terdiri atas:
  - a. Sekretariat Desa;
  - b. Pelaksana Kewilayahan;

c. Pelaksana Teknis.

Peraturan hukum yang mengatur tata kelola Pemerintahan Desa, yaitu Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 18B ayat 2 yang berbunyi, “Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang diatur dalam undang-undang”; Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa; Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa; Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara; Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 1 Tahun 2015 tentang Pedoman Kewenangan Berdasarkan Hak Asal Usul dan Kewenangan Lokal Berskala Desa.

Bila melihat perubahan tata kelola desa pada saat Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa dan Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bersifat sentralistik ternyata tidak memberikan hasil yang baik untuk perkembangan desa. Sistem penyeragaman tata kelola desa selama ini justru menghilangkan sifat dasar desa seperti partisipasi aktif masyarakat dalam membangun desa.

Adanya asas rekognisi dan asas subsidiaritas yang ditetapkan kepada desa saat ini memberikan angin segar dan mengubah cara pandang pemerintah terhadap desa dari "membangun desa" menjadi "desa membangun" yang artinya

menguatkan simpul-simpul pemberdayaan secara total pada desa baik untuk personil, peralatan, pembiayaan dan pertanggungjawaban/dokumentasi (Eko, 2015). Irawan (2017:291) juga menyebutkan bahwa asas rekognisi memperkuat identitas desa sebagai kesatuan wilayah hukum yang diakui oleh pemerintah dan asas subsidiaritas memperkuat kewenangan di tingkat desa. Mekanisme tata kelola desa bergeser dari struktural mengarah secara ke arah fungsional. Namun secara kultural masih harus menyesuaikan dengan nilai-nilai tata kelola desa berdasarkan kearifan lokal dan sosial budaya.

Namun pada kenyataannya seperti yang sudah dijelaskan peneliti pada latar belakang dalam tata kelola pemerintahan desa masih banyak terdapat kelemahan, salah satunya dalam aspek pengelolaan dana desa. Saat ini pengelolaan keuangan desa diharapkan transparan, untuk itu tata kelola yang selama ini manual harus berubah ke *e-governance* yang mengharuskan keterbukaan yang lebih luas, akuntabilitas serta keterkaitan antara pemerintah desa dengan warganegaranya.

Dengan undang-undang yang baru desa diberi kebebasan daam menentukan dan menetapkan kebutuhan yang mereka butuhkan. Satu hal yang penting adalah kepala desa dan perangkatnya harus dipersiapkan dan mempersiapkan diri terhadap sistem yang baru untuk terus bisa berkembang dan mengikuti zaman yang begitu dinamis. Walau ada pandangan lain dari Nurcholis (2019:99-100) bahwa undang- undang desa tersebut bertentangan dengan UUD 1945 yang tidak ada menyebutkan pemerintahan desa tetapi hanya menyebutkan daerah otonom besar dan otonom kecil. Namun demikian dengan dijalankannya kebijakan tersebut sejak 2015 yang lalu

tidak ada lagi hal yang harus ditutupi apalagi penggunaan dana publik demi kepentingan umum. Sebagaimana pendapat Lewis (2015) bahwa tata kelola yang digunakan untuk mengalokasikan dana ke desa sangat bermasalah dan pengelolaannya belum optimal. Dibutuhkan manajemen yang dapat mengendalikan potensi-potensi risiko yang akan menjadi masalah menjadi besar dan sulit diatasi. Untuk itu penulis menganggap dalam tata kelola keuangan desa diperlukan sebuah pendekatan konsep MR dalam mengatasi permasalahan tersebut yang akan diuraikan pada sub bab berikutnya.

## **BAB IV**

# **MEMBANGUN SISTEM PERINGATAN DINI RISIKO**

Organisasi dalam menjalankan fungsi manajemen setiap waktu dikelilingi berbagai ancaman, ancaman yang dimaksudkan adalah berbagai risiko yang muncul dari aktivitas praktik manajemen di dalam organisasi. Seharusnya organisasi memperhatikan dan memperkirakan risiko-risiko tersebut. Hal ini dimaksudkan dengan mengidentifikasi aspek-aspek yang mengancam agar organisasi tersebut dapat berjalan terus dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang mengikutinya. Risiko dapat muncul setiap saat ketika organisasi melakukan kegiatan dalam mencapai tujuannya. Risiko sebelumnya lebih dikenal dalam dunia asuransi dan asuransi berhasil mengelola risiko. Sementara pandangan Althaus (2005) menganggap bahwa *risk as a societal phenomenon*. Bahkan menurut Hardy (2010:4) risiko tidak dapat dielakkan dan selalu hampir hadir di setiap situasi dalam kehidupan kita sehari-hari baik dalam organisasi sektor publik dan swasta.

Risiko merupakan kata yang kita sebutkan setiap hari, yang bisa digunakan dalam berbagai hal. Seperti mempertimbangkan risiko akan turunnya hujan pada hari ini maka sebelum keluar dari rumah kita akan membawa payung atau jas hujan. Risiko didefinisikan sebagai peluang atau kemungkinan dari bahaya (Basyaib, 2007). Sementara menurut Soemargono (1977) risiko berupa kerugian, cedera, atau konsekuensi yang tidak diharapkan, serta risiko memiliki

karakteristiknya sendiri yang membutuhkan penanganan dan analisis tersendiri.

Pengertian lain risiko disampaikan oleh Kasidi (2010:4) adalah berbagai kemungkinan terjadinya pembelokan dari harapan ataupun rencana yang bisa menimbulkan kerugian bagi diri sendiri, organisasi dan lingkungannya. Selanjutnya Drennan (2014:2) yang mengkaji MR sektor publik mendefinisikan *risk – the chance of something happening that will have an impact on objectives; often specified as an event or set of circumstances And the consequences (both positive and negative) that will flow from this*. Hal yang sama diungkapkan oleh (Fone & Young, 2000, 2005) menyebutkan *risk is the variation in outcomes around an expectation*. Kedua pandangan ini melihat MR di sektor publik yang dapat dimaknai bahwa risiko adalah variasi atau berbagai hasil dari yang terjadi dari yang diharapkan bisa berupa positif atau negatif. Lebih jauh Drennan & McConnell (2012:8-9) mengatakan sektor privat dalam melihat risiko harus fokus dalam pengembalian atas investasi yang sudah dikeluarkan oleh organisasinya serta bagaimana mendapatkan keuntungan sementara sektor publik harus fokus dan memastikan kualitas pelayanan publik yang harus dihasilkan. Untuk memahami risiko yang dihadapi di sektor publik perlu diketahui dari mana munculnya risiko. Ada 7 (tujuh) sumber dari risiko di sektor publik sebagaimana Fone & Young (2000;101) menyatakan *risks arise from seven source of risk :*

1. *The physical environment*, merujuk pada sumber risiko dari kondisi geografis dan iklim.
2. *The social environment*, mengacu pada faktor sosial dan budaya yang memunculkan risiko.

3. *The political environment,*
4. *The legal environment,*
5. *The economic environment,*
6. *The operational environment,* adalah risiko yang muncul dari proses produksi, kebijakan dan sistem informasi dalam organisasi.
7. *The cognitive environment,* risiko yang bersumber dari pikiran manusia itu karena ketidakmampuan untuk memahami realitas objek.

Sementara Bac (2012) mengatakan *Risk arises out of both the environment and internal factors of a business entity.* Terdapat perbedaan pandangan risiko yang ada di sektor publik dan sektor privat, yang harus diperhatikan oleh pemerintah *to protect individual rights; to advance politically agreed-upon value and purposes; and to balance interests* (Fone & Young, 2005:18). Lebih lanjut dikatakannya bahwa *public risks are characterised as those to issues or processes that arise from the assertion of matters of public interest-those matters relating principally to the protection of rights, the balancing interests, and the assurance of fairness in the political process.*

Juga dikatakan bahwa : *Risks enter the public domain when they become characterised, to an increasing degree, by one or more of the following attributes:*

1. *The risk cannot be distributed, with recognition for political equity, to responsible parties capable of bearing the risk:*

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa risiko tidak dapat didistribusikan kepada pihak yang bertanggung jawab dan mampu menanggung risiko tersebut, dengan mempertimbangkan keadilan politik. Artinya, ada situasi di

mana risiko tidak dapat dipindahkan atau dibagi kepada pihak lain yang dapat menanggungnya secara tepat. Penolakan untuk mendistribusikan risiko mungkin disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah ketidakterediaan pihak lain yang bersedia atau mampu mengambil tanggung jawab atas risiko tersebut. Selain itu, pertimbangan keadilan politik juga dapat menjadi pertimbangan, di mana ada pertimbangan etika atau keadilan sosial yang melarang atau membatasi cara pendistribusian risiko. Konsekuensinya, organisasi atau individu harus menanggung risiko tersebut tanpa bantuan atau pemindahan kepada pihak lain. Dalam situasi semacam ini, penting bagi organisasi atau individu untuk memiliki strategi MR yang kuat dan kemampuan untuk mengatasi risiko tersebut secara efisien dan efektif. Keputusan mengenai risiko yang tidak dapat didistribusikan harus dipertimbangkan secara cermat dan berhati-hati, untuk memastikan keselamatan dan keberlanjutan dari entitas yang terlibat.

2. *The risk produces externalities (or is imbued with externalities) that cannot be meaningfully captured in market pricing;*

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa risiko menghasilkan eksternalitas (atau memiliki eksternalitas) yang tidak dapat diwakili dengan baik dalam penetapan harga pasar. Dalam konteks ini, eksternalitas mengacu pada konsekuensi dari suatu tindakan atau aktivitas yang mempengaruhi pihak lain yang tidak terlibat dalam tindakan tersebut, baik secara positif atau negatif. Dalam banyak situasi, dampak eksternalitas risiko tidak dapat sepenuhnya diakomodasi atau dimasukkan dalam harga pasar yang ada. Ini berarti harga suatu produk atau layanan mungkin tidak mencerminkan secara penuh semua risiko yang terkait dengan produksi atau

konsumsi barang tersebut. Sebagai contoh, suatu industri mungkin menghasilkan limbah berbahaya yang mencemari lingkungan dan berpotensi membahayakan kesehatan masyarakat. Dalam hal ini, biaya dari dampak eksternalitas negatif tersebut mungkin tidak sepenuhnya tercermin dalam harga produk yang dihasilkan oleh industry tersebut. Dampak eksternalitas yang tidak tercakup dalam harga pasar dapat mengakibatkan "kegagalan pasar," di mana pasar gagal menghasilkan alokasi sumber daya yang efisien dan menghasilkan kesejahteraan yang maksimal bagi masyarakat. Oleh karena itu, dalam situasi ini, seringkali diperlukan intervensi pemerintah atau mekanisme regulasi untuk mengatasi dampak eksternalitas dan memastikan efisiensi pasar serta perlindungan masyarakat secara keseluruhan

3. *The risk made manifest by the political process (an extreme example being the risk revolution);*

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa risiko menjadi jelas dan tampak melalui proses politik, dengan contoh ekstrem adalah "revolusi risiko". Dalam konteks ini, "risiko" mengacu pada potensi ancaman, ketidakpastian, atau konsekuensi negatif dari keputusan politik atau tindakan pemerintah. Proses politik sering kali menjadi platform bagi risiko untuk menjadi lebih terlihat dan dapat diidentifikasi. Keputusan politik seperti kebijakan publik, undang-undang, dan regulasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek kehidupan masyarakat dan perekonomian. Risiko-risiko yang terkait dengan keputusan politik dapat meliputi ketidakstabilan ekonomi, konflik sosial, ketidakadilan, atau kegagalan dalam mengatasi masalah lingkungan. "Revolusi risiko" mengacu pada perubahan besar yang mendalam dalam paradigma risiko dan tindakan

pemerintah. Ini bisa terjadi ketika terjadi perubahan besar dalam dinamika politik, struktur pemerintahan, atau tuntutan masyarakat yang mempengaruhi cara pandang terhadap risiko dan menyebabkan tindakan pemerintah yang drastis. Penting untuk memahami bagaimana proses politik dapat memperkuat atau meredam risiko dan bagaimana keputusan politik dapat menghadapi tantangan dan ancaman yang ada. Keterbukaan, partisipasi masyarakat, dan pertimbangan mendalam dalam proses politik adalah kunci untuk mengelola risiko secara efektif dan memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan

4. *The risk imposes significant concerns with respect to the protection of individual rights;*

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa risiko menimbulkan keprihatinan yang signifikan terkait dengan perlindungan hak-hak individu. Dalam konteks ini, risiko mengacu pada potensi ancaman atau konsekuensi negatif yang dapat mempengaruhi hak-hak individu, baik hak sipil, politik, ekonomi, maupun sosial. Risiko dapat mengancam hak-hak individu dalam berbagai cara. Misalnya, keputusan atau kebijakan yang diambil oleh pemerintah atau organisasi dapat mengurangi kebebasan berbicara, hak atas privasi, atau akses ke layanan dasar seperti pendidikan dan kesehatan. Risiko juga dapat berasal dari tindakan yang merugikan secara ekonomi, seperti pemutusan hubungan kerja atau penipuan keuangan. Perlindungan hak-hak individu adalah suatu hal yang penting dalam masyarakat yang adil dan demokratis. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi risiko yang berpotensi melanggar atau mengancam hak-hak individu. Dalam proses pengambilan

keputusan dan perumusan kebijakan, pertimbangan tentang dampak pada hak-hak individu harus selalu diutamakan. Selain itu, lembaga dan mekanisme hukum yang kuat diperlukan untuk menjamin perlindungan hak-hak individu dan memberikan akses keadilan bagi mereka yang mengalami pelanggaran hak. Dengan cara ini, risiko yang terkait dengan hak-hak individu dapat dikelola secara efektif, dan masyarakat dapat hidup dalam lingkungan yang menghormati hak asasi manusia dan kesejahteraan individu.

5. *The risk, in addition to the characteristics above, has an associated high level of uncertainty; and/or*

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa risiko, selain memiliki ciri-ciri yang telah dijelaskan sebelumnya, juga memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi. Ketidakpastian dalam konteks ini berarti bahwa dampak atau hasil dari risiko tersebut sulit diprediksi atau diestimasi dengan tepat. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat muncul ketika risiko terkait dengan peristiwa yang jarang terjadi atau belum pernah terjadi sebelumnya. Hal ini dapat menyebabkan kesulitan dalam menilai kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut dan seberapa besar dampaknya. Ketidakpastian juga bisa disebabkan oleh kurangnya data atau informasi yang cukup untuk mendukung analisis risiko yang lebih akurat. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat menyulitkan dalam pengambilan keputusan terkait risiko. Keputusan harus diambil dengan menggunakan asumsi atau skenario yang berbeda-beda untuk menghadapi ketidakpastian tersebut. Perencanaan dan strategi pengelolaan risiko harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan informasi yang berkembang seiring waktu. Dalam menghadapi risiko dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi,

organisasi atau individu perlu mengadopsi pendekatan yang adaptif dan fleksibel. Ini termasuk melakukan analisis risiko yang lebih mendalam, mengidentifikasi potensi risiko alternatif, serta menyusun rencana cadangan untuk menghadapi perubahan situasi yang tidak terduga. Dengan cara ini, risiko dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat diatasi dengan lebih efektif dan organisasi dapat menghadapi ketidakpastian dengan lebih siap dan responsif

6. *The exposure is public.*

Pernyataan tersebut mengatakan bahwa risiko yang dihadapi berhubungan dengan paparan publik. Risiko yang terpapar publik berarti bisa dilihat atau diketahui oleh banyak orang. Risiko semacam ini bisa berasal dari berbagai sumber, misalnya risiko keselamatan produk atau layanan yang digunakan oleh publik, risiko lingkungan yang mempengaruhi udara atau air, atau risiko kesehatan yang berdampak pada masyarakat. Risiko yang terpapar publik bisa mempengaruhi citra dan reputasi organisasi atau lembaga, jadi transparansi dan keterbukaan sangat penting. Penting bagi organisasi atau pihak terkait untuk merespons dengan cepat dan berkomunikasi dengan jujur kepada publik. Ketika menghadapi risiko yang terpapar publik, perencanaan dan manajemen harus memperhatikan kepentingan masyarakat secara keseluruhan.

Hal diatas dapat dijelaskan bahwa Risiko masuk ke ranah publik ketika semakin mudah dipahami dan memiliki dampak besar yang sulit diprediksi. Dampak yang signifikan dan potensi keterkaitan risiko dengan berbagai hal menjadi perhatian masyarakat dan pihak terkait. Oleh karena itu, MR yang efektif sangat diperlukan untuk menghadapi risiko-risiko ini dan melindungi kepentingan publik secara luas.

Bahkan risiko di sektor publik memiliki tantangan-tantangan yang sudah diidentifikasi sebagaimana dikatakan Rowe (2004) yang terdiri dari:

1. *Mission goals that override other considerations* (Tujuan misi yang mengesampingkan pertimbangan lain. Hal ini berarti ada kemungkinan tujuan misi yang tidak mempertimbangkan faktor risiko lainnya, sehingga bisa mengakibatkan risiko yang tidak terantisipasi dengan baik).
2. *Frequent leadership changes and vacant leadership positions* (Perubahan kepemimpinan yang sering terjadi dan posisi kepemimpinan yang kosong. Ketidakstabilan kepemimpinan dapat mengganggu kontinuitas dalam MR dan menghambat implementasi strategi pengelolaan risiko yang efektif).
3. *Leaders who lack knowledge of risk management and business* (Para pemimpin yang kurang memahami tentang MR dan bisnis. Keahlian yang terbatas dalam hal ini bisa menyebabkan keputusan yang kurang tepat terkait risiko, dan akibatnya, organisasi bisa menjadi lebih rentan terhadap dampak negatif dari risiko).
4. *Separation of operating budgets from program budgets* (pemisahan anggaran operasional dari anggaran program. Jika anggaran ini tidak terintegrasi dengan baik, bisa sulit untuk mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mengelola risiko secara efektif).
5. *Lack of clear risk metrics* (kurangnya matrik risiko yang jelas. Tanpa metrik yang tepat, sulit untuk mengukur dan mengelola risiko dengan efisien, dan organisasi mungkin kesulitan dalam mengevaluasi kinerja dan dampak risiko).
6. *Complex procedural requirements* (Persyaratan prosedur yang kompleks. Jika prosedur pengelolaan

risiko terlalu rumit, implementasinya bisa menjadi lambat dan sulit dilakukan, menghambat efektivitas MR).

7. *Limited risk culture and risk mind-set* (Budaya organisasi yang kurang berorientasi pada risiko dan kesadaran akan risiko. Kurangnya kesadaran tentang risiko di seluruh organisasi dapat mengurangi upaya untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan mengatasi risiko secara proaktif).

Yang dapat dipahami kalau organisasi publik tingkat desa akan mengalami hal ini, yakni dalam penetapan tujuan yang harus menyesuaikan antara keinginan pemerintah supra desa dengan kebutuhan masyarakat, terjadi perubahan kepemimpinan kepala desa dan perangkatnya sesuai aturan periodisasi yang belum tentu berjalan sesuai dengan jadwal sehingga sering terjadi kekosongan, berikut diketahui bahwa kepala desa sebagian besar hanya berpendidikan sekolah menengah umum sehingga dalam kewenangan untuk mengklasifikasi penggunaan anggaran operasional dan pelaksanaan program belum berjalan dengan baik. Hal ini juga akan berpengaruh pada identifikasi risiko dan pemetaan risiko disamping ditemukan prosedur yang sangat banyak dalam sektor publik. Budaya sadar risiko masih rendah masih ditemukan di sektor publik.

Untuk itulah diperlukan MR mengatasi hal diatas terlebih untuk menyesuaikan ketetapan pemerintah supra desa dengan kebutuhan masyarakat. Pemerintah berperan penting dalam mengelola risiko, baik itu risiko-risiko yang mempengaruhi organisasi pemerintah maupun organisasi di luar pemerintah. Toma et al., (2012) mengungkapkan bahwa pemerintah dapat mengendalikan risiko lingkungan, risiko geopolitik dan risiko di pasar keuangan. Definisi risiko di sektor publik umumnya dianggap sebagai potensi konsekuensi negatif yang tidak diinginkan akibat suatu peristiwa (Baldry, 1998).

## **BAB V**

### **MANAJEMEN RISIKO (MR)**

Konsep MR awalnya terbukti sangat bermanfaat dalam dunia bisnis. Keberhasilan penerapan MR di sektor swasta mendorong para ahli seperti COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) untuk merumuskan kerangka kerja yang komprehensif mengenai manajemen risiko. Melihat keberhasilan ini, para pakar pemerintahan seperti Fernanda (2006) berpendapat bahwa sektor publik, khususnya dalam penyelenggaraan pemerintahan, juga perlu mengadopsi pendekatan MR. Alasan di balik anjuran ini sangat kuat. Dengan mengadopsi MR, pemerintah dapat meningkatkan kualitas layanan publik, mencegah terjadinya korupsi, dan mencapai tujuan pembangunan yang lebih efektif. Selain itu, penerapan MR juga sejalan dengan prinsip-prinsip good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan kata lain, MR bukan hanya sekadar alat untuk mengelola risiko, tetapi juga merupakan kunci untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel."

Untuk mengelola risiko-risiko yang akan terjadi diperlukan MR. MR memiliki arti proses dalam memprediksi risiko yang dapat terjadi dalam suatu organisasi dan memakai strategi yang sesuai agar konsekuensi risiko dapat dibatasi atau dikendalikan (COSO, 2004). Konsep MR awalnya diterapkan di sektor swasta dan berhasil sehingga sektor publik dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagaimana dikatakan Fernanda (2006) pemerintah perlu mengadopsi manajemen

dari sektor swasta seperti MR. Lebih lanjut Fernanda (2006) menyebutkan mengadopsi keberhasilan dari sektor swasta merupakan salah satu tuntutan dalam *new public management* dalam mencapai keberhasilan *good governance*.

Namun organisasi sektor publik tidak sekedar mengadopsi saja sebagaimana Bryson (1988 :117) memahami bahwa organisasi sektor publik harus jelas fungsinya dalam menjalankan organisasinya atau mereka akan sama saja dengan sektor swasta. Satu hal yang sangat unik perbedaannya adalah bahwa sektor publik tidak selalu berorientasi profit atau keuntungan.

Tahapan dalam MR menurut Taylor, Artman, & Woelfer (2012) melalui empat proses identifikasi risiko, penilaian, perencanaan response, dan pemantauan. Hardy (2010:30) juga menawarkan 3 (tiga) langkah MR yang digunakan oleh perusahaan yang terdiri dari mengidentifikasi risiko, menganalisis, melakukan treatment yang diklaim mirip dengan langkah-langkah COSO *Enterprise Risk Management framework and the Canadian Integrated Risk Management framework*. Pada dasarnya tahapan tersebut dalam MR menurut Frame (2003) adalah dalam rangka mengurangi hal yang tidak diinginkan kemungkinan akan terjadi dan walaupun hal tersebut terjadi konsekuensi buruk yang ditimbulkan dapat diturunkan. Sementara Kohnen (2005) menawarkan pendekatan MR kedalam 5 (lima) langkah: rencana untuk mengelola risiko, mengidentifikasi peristiwa risiko, memeriksa dampaknya, mengembangkan strategi untuk menanganinya, dan kemudian memantau dan mengendalikannya. Selanjutnya dikatakan bahwa proses tersebut harus didukung oleh data dari dalam dan luar organisasi.

Lebih lanjut Susilo & Kaho (2011:1) menyebutkan kalau organisasi harus mengelola risiko secara sadar dan dengan logis, sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik. Dengan demikian organisasi sadar apa yang membuatnya gagal dalam mencapai sasaran. Namun dijelaskan juga bahwa seluruh unsur yang ada di organisasi tersebut harus sadar akan risiko dan apabila tidak maka yang terjadi adalah manajemen berisiko. Terdapat berbagai pemahaman atas MR, merujuk pendapat Hardy (2010:12) *risk management is “A continuous process of managing through a series of mitigating actions that permeate an entity’s activities—the likelihood of an adverse event and its negative impact. Risk management addresses risk before mitigating action, as well as the risk that remains after countermeasures have been taken”*. Sebagaimana juga yang disampaikan Tampubolon (2004:35) MR merupakan “sebuah kegiatan atau proses manajemen yang terarah dan bersifat proaktif, yang ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu, atau sebagian dari sebuah transaksi atau instrumen”. Sejalan dengan pandangan bahwa *‘efficient risk management is a process and constitutes a component of a holistic process of managing an organisation’*. (Bac, 2012).

Dalam penelitian ini konsep MR yang dipakai sebagaimana pendapat Fone & Young, (2000, 2005) *risk management is a central reason for the existence of public body, and the organisation risk management (ORM) concept simply explains why and how risk management relates to the other functional areas of management*. Lebih lanjut dijelaskan Fone & Young (2000, 2005) *risk management is the formal process by which individuals, organisations and societies assess and address risks in accordance with overall*

*objectives*. Pemakaian konsep ini merupakan pilihan yang menurut peneliti cocok dikarenakan membahas MR di sektor publik. Desa sebagai sebuah organisasi pemerintah juga organisasi bagi komunitas masyarakat perlu memakai MR dalam pengelolaan dana yang diterima dari pemerintah. Sektor publik semakin menyadari pentingnya MR dalam memastikan tata kelola yang efektif dan mencapai tujuannya. Manajemen risiko bukan sekadar merespons krisis, melainkan sebuah pendekatan proaktif untuk mengantisipasi dan mengelola ketidakpastian. Ini adalah proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh tingkatan organisasi, dari manajemen puncak hingga karyawan lini depan.

#### **A. Mengapa Manajemen Risiko Penting?**

1. Mencegah Kerugian: Dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko sejak dini, organisasi dapat mencegah kerugian finansial yang signifikan.
2. Meningkatkan Keputusan: Manajemen risiko membantu organisasi membuat keputusan yang lebih baik dengan mempertimbangkan potensi risiko dan peluang.
3. Meningkatkan Ketahanan: Organisasi yang memiliki manajemen risiko yang baik akan lebih siap menghadapi perubahan dan gangguan yang tidak terduga.
4. Meningkatkan Reputasi: Dengan menunjukkan komitmen terhadap pengelolaan risiko, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.
5. Memenuhi Regulasi: Banyak regulasi mengharuskan organisasi untuk memiliki sistem manajemen risiko yang memadai.

## **B. Siklus Manajemen Risiko**

1. Identifikasi Risiko:
  - a. Brainstorming: Melalui diskusi kelompok atau individu.
  - b. Analisis SWOT: Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
  - c. Diagram Alir: Memvisualisasikan proses bisnis untuk mengidentifikasi titik-titik risiko.
  - d. Checklists: Menggunakan daftar risiko yang umum terjadi di industri tertentu.
  - e. Wawancara: Berbicara dengan karyawan dari berbagai level untuk mendapatkan perspektif yang berbeda.
2. Analisis Risiko:
  - a. Probabilitas: Seberapa besar kemungkinan risiko terjadi?
  - b. Dampak: Seberapa besar dampak risiko jika terjadi?
  - c. Urgensi: Seberapa cepat risiko harus ditangani?
3. Evaluasi Risiko:
  - a. Toleransi Risiko: Tingkat risiko yang dapat diterima oleh organisasi.
  - b. Tingkat Risiko: Perbandingan antara risiko yang telah diidentifikasi dengan toleransi risiko.
4. Pengelolaan Risiko:
  - a. Mitigasi:
    - 1) Pengendalian Preventif: Mencegah risiko terjadi (misalnya, pelatihan karyawan, pemeliharaan peralatan).

- 2) Pengendalian Detektif: Mendeteksi risiko lebih awal (misalnya, audit internal, sistem peringatan dini).
  - 3) Pengendalian Korektif: Mengambil tindakan untuk mengurangi dampak risiko setelah terjadi (misalnya, rencana pemulihan bencana).
- b. Transfer: Mengalihkan risiko kepada pihak lain (misalnya, asuransi).
  - c. Penerimaan: Menerima risiko jika dampaknya kecil atau biaya mitigasi terlalu tinggi.
  - d. Penghindaran: Menghindari aktivitas yang memicu risiko.
5. Monitoring dan Evaluasi:
- a. Pemantauan: Melacak perubahan risiko secara berkala.
  - b. Evaluasi: Mengevaluasi efektivitas tindakan pengendalian risiko.

### **C. Contoh Penerapan Manajemen Risiko**

1. Perusahaan Manufaktur: Mengidentifikasi risiko gangguan pasokan bahan baku, risiko bencana alam yang merusak fasilitas produksi, dan risiko kecelakaan kerja.
2. Perusahaan Keuangan: Mengidentifikasi risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, dan risiko hukum.
3. Organisasi Non-Profit: Mengidentifikasi risiko kekurangan dana, risiko reputasi, dan risiko perubahan kebijakan pemerintah.

#### **D. Tantangan dalam Manajemen Risiko**

1. Keterbatasan Sumber Daya: Waktu, anggaran, dan tenaga kerja yang terbatas.
2. Ketidakpastian: Beberapa risiko sulit diprediksi dengan akurat.
3. Perubahan Lingkungan Bisnis: Risiko baru terus muncul seiring dengan perubahan lingkungan bisnis.

Manajemen risiko adalah investasi jangka panjang yang memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Dengan menerapkan manajemen risiko secara efektif, organisasi dapat meningkatkan ketahanan, mencapai tujuan, dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan.

## **BAB VI**

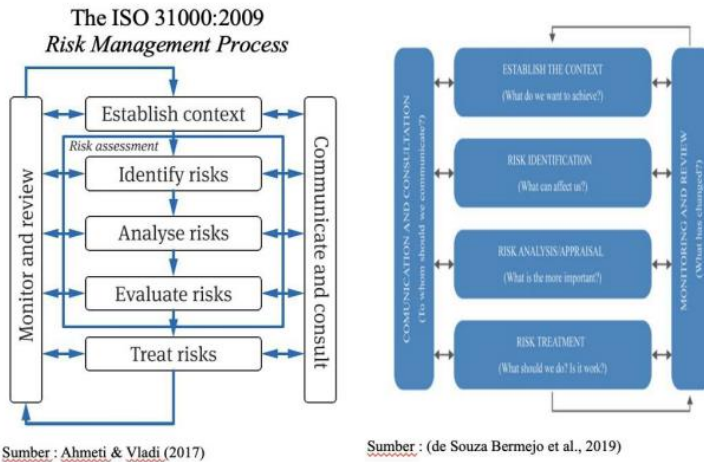
### **PROSES MANAJEMEN RISIKO (MR)**

Manajemen Risiko (MR) adalah sebuah proses sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan menanggulangi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama MR adalah untuk meminimalkan dampak negatif dari risiko yang mungkin terjadi dan sekaligus memaksimalkan peluang yang ada.

Dalam penerapannya ada berbagai standar proses MR yang terintegrasi terstruktur dalam suatu proses yang mencakup urutan langkah-langkah logis. Berbagai literatur memberikan pendekatan yang berbeda untuk proses MR. Namun demikian dan menurut hasil kajian Van Staveren (2009) proses atau siklus MR setidaknya ada lima tahap: menentukan tujuan; mengidentifikasi risiko; mengevaluasi risiko; mempertimbangkan alternatif dan memilih perawatan risiko perangkat; dan tahap implementasi dan peninjauan.

Tinjauan proses MR untuk sektor publik ditetapkan juga oleh badan profesional MR Inggris, Asosiasi Asuransi dan Manajer Risiko (AIRMIC), Forum Nasional Manajemen Risiko di Sektor Publik (ALARM) dan Institut Manajemen Risiko (IRM). Menurut Drennan dan McConnell (2007) kerangka kerja ini akan lebih berupa dokumen pedoman daripada standar. Standar UK yang disebut menggunakan definisi risiko dan ketentuan terkait risiko yang disetujui oleh ISO. Berikut disampaikan proses MR dengan standar UK dan ISO 31000.

**Gambar 2.1**  
Beberapa Proses MR



Sumber : Ahmeti & Vladi (2017) dan de Souza Bermejo et al., (2019)

Sebagai penjelasannya adalah dapat dilihat dari gambar, langkah-langkah kunci MR adalah: membangun konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perawatan risiko, komunikasi dan konsultasi, dan pemantauan dan peninjauan. Meskipun ditampilkan terpisah, ada kesinambungan dan tumpang tindih langkah-langkahnya. Model ini merupakan awal yang baik untuk proses MR namun organisasi didorong untuk mengembangkan lebih lanjut model ini berdasarkan persyaratan organisasi khusus mereka (Q. Treasury, 2011).

Tahapan lain juga digambarkan dalam *The theory of risk management* by George L. Head and Stephen Horn *distinguishes the five stages of risk management* (Karlikowska, 2001, p. 41) dalam (Bac, 2012):

*Stage I: identifying and analysis of ensuing losses;*

*Stage II: defining alternative methods of risk management;*

*Stage III: selection of the optimum method of risk management;*

*Stage IV: application of the selected method;*

*Stage V: monitoring results.*

Selain itu dari Christine Thomas disampaikan bahwa proses MR merupakan kegiatan yang berkelanjutan sebagaimana gambar berikut:

**Gambar 2.2** Siklus MR



Untuk mempraktikkan MR yang efektif, ada beberapa langkah kunci yang harus diikuti, yaitu menetapkan konteks, mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko, mengevaluasi risiko, memperlakukan risiko, berkomunikasi dan berkonsultasi, serta memantau dan meninjau risiko (Ahmeti & Vladi, 2017). Meskipun setiap langkah tersebut disajikan secara terpisah, sebenarnya ada kontinuitas dan tumpang tindih antara langkah-langkah tersebut. Dengan cara ini, MR dapat dilakukan secara efektif dan terstruktur.

Untuk bekerja secara efektif dengan MR, penting untuk memiliki konteks yang relevan dengan keadaan unik organisasi. Ini melibatkan evaluasi dan analisis potensi risiko dan menetapkan metode untuk mengatasinya. Komunikasi, pemantauan, dan penilaian berkala juga merupakan komponen penting dari proses tersebut. Bergantung pada organisasinya, mematuhi standar tertentu, memberikan pelatihan dan pendidikan, dan mendokumentasikan semua aktivitas yang terkait dengan MR mungkin diperlukan dalam berbagai tingkatan (Luko, 2013). Selanjutnya I. Dobson and J. Hietala (2011) dalam (Kapuscinska & Matejun, 2014) menyebutkan enam prasyarat MR yang efektif yaitu:

1. Memastikan bahwa prosedur dan manfaat dari MR dikomunikasikan kepada seluruh staf organisasi.
2. Tindakan dari para manajer puncak harus difokuskan pada mendukung dan mempromosikan proses MR.
3. Menciptakan budaya organisasi yang kondusif untuk pengembangan pendekatan inovatif dalam mengambil risiko.
4. Integrasi MR ke dalam proses manajemen keseluruhan dalam organisasi.

5. Hubungan langsung antara MR dan pencapaian tujuan organisasi.
6. Evaluasi dan MR yang terkait dengan kontak dengan pihak eksternal.

Dengan demikian, organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pengendalian/manajemen internal dan khususnya standar MR, di antaranya:

- staf dengan tingkat pelatihan dan keterampilan yang memadai;
- sumber daya yang terlibat dalam setiap tahapan proses MR;
- informasi dan pengetahuan terkait sistem manajemen yang telah atau akan diterapkan selanjutnya. (Boghean, 2015)

Sementara dalam penelitian ini akan digunakan langkah-langkah yang ditawarkan oleh Fone & Young (2000, 2005) untuk sektor publik disampaikan bahwa ada 5 (lima) aktivitas dalam MR yakni :

1. *Mission identification:*

Seorang manajer risiko memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran MR sejalan dengan tujuan keseluruhan organisasi. Dalam arti ini, MR Organisasi (ORM) dijelaskan sebagai berorientasi misi, yang berarti bahwa praktik MR diukur berdasarkan sejauh mana itu mendukung tujuan sentral organisasi. Tujuan sentral ini menjadi patokan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan, tetapi juga memberikan dasar filosofi yang mendukung kegiatan MR.

Penilaian risiko dan ketidakpastian melibatkan tiga kegiatan yang saling tumpang tindih. Pertama adalah

identifikasi risiko, di mana risiko- risiko potensial yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi diidentifikasi dan dipahami. Kedua, analisis risiko melibatkan penilaian mendalam tentang kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya terhadap organisasi. Selain itu, analisis ini membantu dalam menilai tingkat risiko dan memprioritaskan langkah-langkah pengelolaan yang tepat. Terakhir, evaluasi ketidakpastian, di mana asumsi-asumsi yang mendasari analisis risiko dievaluasi untuk memahami kompleksitas dan ketidakpastian yang mungkin mempengaruhi kesimpulan akhir.

Pengelolaan risiko dan ketidakpastian melibatkan tindakan yang diambil berdasarkan hasil penilaian risiko. Tindakan ini mencakup implementasi strategi pengelolaan risiko yang tepat untuk mengurangi risiko atau memitigasi dampak negatifnya. Selain itu, langkah-langkah untuk memonitor dan mengawasi risiko selanjutnya diambil untuk memastikan bahwa rencana pengelolaan risiko tetap efektif seiring waktu dan dengan perubahan dalam lingkungan operasional organisasi. Pengelolaan risiko ini berlangsung secara berkelanjutan dan mungkin melibatkan keterlibatan berbagai pihak di dalam organisasi, termasuk manajemen tingkat atas, tim keamanan, dan departemen terkait lainnya.

2. *Risk and uncertainty assessment:*

*Risk and uncertainty assessment involves three overlapping activities:*

*a. Risk and uncertainty identification*

*b. Risk analysis*

*c. Risk measurement*

Identifikasi melibatkan proses sistematis untuk menemukan risiko-risiko dan paparan risiko suatu organisasi.

Identifikasi ini merupakan proses yang berkesinambungan. Analisis melibatkan pemeriksaan risiko dengan tujuan untuk menentukan bagaimana kondisi berbahaya dapat menyebabkan kerugian nyata. Secara semakin meningkat, analisis juga melibatkan studi risiko dengan potensi keuntungan, yaitu situasi di mana faktor risiko dapat menghasilkan peluang. Pengukuran melibatkan penilaian dampak risiko pada suatu organisasi. Hal ini tentunya akan dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya, pengukuran dapat bersifat kuantitatif atau sangat subjektif. Pengukuran juga dapat berfokus pada dampak risiko pada objek-objek tertentu atau pada keseluruhan organisasi.

Identifikasi risiko adalah langkah awal dalam upaya MR, yang memerlukan pendekatan berkelanjutan dan menyeluruh. Proses identifikasi berarti mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin mempengaruhi organisasi, baik itu risiko yang sudah teridentifikasi sebelumnya maupun yang baru muncul seiring perubahan kondisi internal dan eksternal. Identifikasi risiko membutuhkan kolaborasi dan komunikasi antara berbagai bagian dalam organisasi untuk memastikan semua aspek yang relevan telah diperhitungkan.

Analisis risiko merupakan tahap selanjutnya setelah identifikasi, yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang risiko yang telah diidentifikasi. Melalui analisis, organisasi berusaha untuk menilai tingkat potensi kerugian yang dapat ditimbulkan oleh masing-masing risiko. Penting untuk memahami penyebab mendasari risiko dan bagaimana kondisi berbahaya dapat berkembang menjadi kerugian nyata. Selain itu, analisis risiko semakin memperluas cakupan dengan mempertimbangkan potensi keuntungan yang dapat muncul dari situasi risiko tertentu. Dengan memahami risiko

secara lebih komprehensif, organisasi dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengurangi atau mengelola risiko dengan cara yang lebih efektif.

Setelah identifikasi dan analisis risiko dilakukan, langkah selanjutnya adalah mengukur dampak risiko pada organisasi. Pengukuran risiko dapat berlangsung dalam berbagai bentuk dan tingkat detail. Beberapa organisasi mungkin lebih memilih untuk menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metrik dan model yang lebih terstruktur, sementara yang lain mungkin lebih memilih pendekatan kualitatif yang lebih subjektif. Pengukuran risiko juga dapat difokuskan pada dampak risiko pada aset atau objek tertentu, atau pada organisasi secara keseluruhan. Melalui proses pengukuran, organisasi dapat mengidentifikasi risiko-risiko yang memiliki dampak signifikan dan memprioritaskan tindakan pengelolaan risiko yang diperlukan untuk melindungi dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi

### 3. *Risk control:*

Pengendalian risiko adalah serangkaian aktivitas yang berfokus pada menghindari, mencegah, mengurangi, mentransfer, dan menetralkan risiko dan ketidakpastian. Tujuan utama dari risk control adalah untuk mengelola dan meminimalkan potensi dampak negatif dari risiko terhadap organisasi. Aktivitas-aktivitas ini meliputi berbagai tindakan dan kebijakan yang diimplementasikan untuk mengurangi frekuensi atau tingkat risiko, serta mitigasi kerugian yang dapat terjadi jika risiko tersebut terwujud.

Ada berbagai jenis dan tingkat Pengendalian risiko, mulai dari tindakan sederhana seperti menggunakan helm keras hingga tindakan yang lebih kompleks seperti rencana manajemen bencana. Tindakan pencegahan yang sederhana,

seperti menggunakan perlengkapan keselamatan, dapat membantu mencegah cedera dan kecelakaan di tempat kerja. Sementara itu, rencana manajemen bencana yang kompleks dirancang untuk menghadapi situasi yang lebih serius dan mengurangi dampaknya jika bencana terjadi. Penggunaan alat pengukur risiko, seperti asuransi, adalah contoh lain dari risk control dengan mentransfer risiko kepada pihak lain yang lebih mampu menanggung kerugian.

Pengendalian risiko berperan penting dalam strategi MR, karena membantu organisasi menjadi lebih tangguh dan berdaya saing dalam menghadapi ketidakpastian yang dapat terjadi. Dengan menerapkan berbagai tindakan dan kebijakan risk control yang sesuai, organisasi dapat mengurangi eksposur terhadap risiko dan mencapai tingkat keberhasilan yang lebih baik dalam mencapai tujuan mereka. Selain itu, risk control juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan produktif, serta memberikan keyakinan kepada pemangku kepentingan bahwa risiko telah diidentifikasi dan dikelola dengan baik. Dengan demikian, risk control menjadi bagian integral dari upaya organisasi dalam mencapai kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan

#### 4. *Risk financing:*

Aktivitas risk financing memungkinkan suatu organisasi untuk mengganti kerugian yang terjadi dan mendanai program untuk mengurangi ketidakpastian dan risiko, atau untuk meningkatkan hasil positif. Salah satu bentuk pembiayaan kerugian adalah dengan pembelian asuransi, di mana organisasi membayar premi kepada perusahaan asuransi untuk mendapatkan perlindungan dari risiko tertentu. Asuransi ini akan memberikan kompensasi finansial jika risiko terjadi, sehingga organisasi tidak harus

menanggung seluruh kerugian sendiri. Selain itu, organisasi juga dapat mengadopsi metode retensi penuh, di mana mereka memilih untuk menanggung seluruh risiko dan kerugian yang mungkin terjadi tanpa bantuan dari perusahaan asuransi.

Tindakan pembiayaan risiko yang kurang jelas adalah dengan menggunakan pajak teralokasi khusus untuk mendanai program keamanan dan pemeliharaan jalan raya. Dalam kasus ini, sebagian dari pajak yang diterima oleh pemerintah dialokasikan secara khusus untuk digunakan dalam program yang bertujuan untuk mengurangi risiko dan meningkatkan keamanan di jalan raya. Misalnya, dana yang diperoleh dari pajak bensin dapat digunakan untuk memperbaiki dan memelihara infrastruktur jalan, mengurangi risiko kecelakaan, dan meningkatkan kualitas jalan bagi pengguna. Dengan menggunakan pendekatan ini, masyarakat dapat merasa lebih aman dan terlindungi saat menggunakan jalan raya.

Pendanaan risiko juga mencakup investasi dalam program untuk mengurangi ketidakpastian dan risiko dalam operasi organisasi. Misalnya, organisasi dapat mengalokasikan dana untuk mengembangkan sistem pengelolaan risiko yang lebih efektif, meningkatkan infrastruktur yang, dapat menanggulangi bencana atau krisis, atau mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapsiagaan dalam menghadapi situasi risiko yang mungkin terjadi. Melalui pendekatan proaktif ini, organisasi berusaha untuk mengurangi potensi risiko dan menghadapinya dengan lebih baik, sehingga dapat mencapai hasil yang lebih positif dan berkelanjutan.

Dalam keseluruhan, risk financing adalah bagian penting dari strategi MR yang holistik. Dengan menggunakan berbagai metode seperti asuransi, retensi, dan pendanaan

program pengurangan risiko, organisasi dapat mengelola risiko dengan lebih baik dan melindungi diri dari dampak yang merugikan. Pendekatan proaktif seperti penggunaan pajak teralokasi khusus dan investasi dalam program pengurangan risiko juga membantu organisasi menjadi lebih kuat dan lebih siap menghadapi ketidakpastian yang dapat terjadi. Dengan demikian, *risk financing* merupakan komponen penting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi

#### 5. *Programme administration*

Administrasi dari program MR melibatkan berbagai kegiatan teknis dan manajemen umum, mulai dari pembelian asuransi, administrasi klaim, pengembangan perjanjian lindung nilai, pelatihan keselamatan, hingga penyusunan program pengendalian kerugian. Dalam MR, diperlukan kompetensi teknis, tetapi setara pentingnya, seorang manajer risiko harus memiliki kemampuan manajemen umum yang kuat. Kemampuan teknis diperlukan untuk memahami dan mengelola berbagai risiko yang dihadapi oleh organisasi, sedangkan kemampuan manajemen umum diperlukan untuk merancang dan melaksanakan strategi MR secara efektif.

Dalam menjalankan program MR, seorang manajer risiko harus dapat melakukan analisis risiko yang mendalam, mengidentifikasi risiko-risiko yang relevan, dan mengenali kebutuhan perusahaan dalam mengelola risiko tersebut. Setelah risiko diidentifikasi, manajer risiko perlu memilih dan mengimplementasikan metode pengelolaan risiko yang sesuai, seperti membeli asuransi atau mengembangkan program keselamatan khusus. Selain itu, manajer risiko juga harus memiliki kemampuan dalam mengelola interaksi dengan

perusahaan asuransi, menyusun polis asuransi yang tepat, dan melakukan administrasi klaim dengan efisien. Di samping itu, kemampuan manajemen umum yang kuat, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah, diperlukan untuk berkolaborasi dengan berbagai bagian dalam organisasi, merancang kebijakan risiko yang efektif, serta mengimplementasikan dan memantau langkah-langkah pengelolaan risiko secara berkesinambungan. Dengan kombinasi kemampuan teknis dan manajemen umum yang kokoh, seorang manajer risiko dapat memastikan bahwa program MR berjalan dengan lancar dan efektif untuk melindungi dan meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko bisnis.

Kelima elemen tersebut disarankan untuk organisasi sektor publik yang pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan proses MR lainnya. Untuk melakukan identifikasi dibagi kedalam 2 (dua) yaitu *initial risk identification* yang diperuntukkan bagi organisasi baru ataupun proyek baru dan *continuous risk identification* dibutuhkan ketika mengidentifikasi risiko baru yang belum pernah muncul (H. M. Treasury, 2012). Namun Drennan & McConnell (2012:60) mengatakan identifikasi adalah menentukan apa, dimana, kapan, kenapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi tanpa menyebutkan untuk organisasi baru atau lama.

Dari kelima langkah diatas digunakan untuk melihat fenomena pengelolaan dana desa pada tahap perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban. Pada tahap awal bagaimana *Mission identification* dalam perencanaan pengelolaan dana desa. Pada tahap ini yang dilihat adalah bagaimana mengidentifikasi kesesuaian antara misi dan tujuan yang akan

dicapai pemerintah desa dalam penggunaan dana desa. Pada tahap *Risk and uncertainty* assessment difokuskan pada bagaimana proses identifikasi awal yang fase kelanjutan dalam melihat ketidakpastian pengelolaan dana desa. Pada tahap ini penilaian dilakukan secara subjektif dengan mengamati fenomena risiko yang diakibatkan dari ketidakpastian penggunaan dana desa. Pada tahap Risk control yang fokus pada cara bagaimana menghindari, mencegah, mengurangi, mentransfer, dan menetralsir risiko dan ketidakpastian dari penggunaan dana desa yang menggunakan prinsip kontrol yang sederhana hingga proses kontrol yang kompleks oleh pemerintah desa. Pada tahap *Risk financing* bagaimana pemerintah desa melakukan pencegahan dampak risiko yang lebih besar yang diakibatkan dari pembiayaan program dan kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan model jaminan pembiayaan atas setiap program dan kegiatan yang dilakukan pemerintah desa. Pada tahap *Programme administration* bagaimana pemerintah desa memiliki kapasitas dalam proses admistrasi secara umum dan mengatur pola yang teknis kepada aparat pemerintah desa untuk mengendalikan risiko pada level institusi pemerintah desa.

Setelah mendalami seluruh proses tahapan MR maka kelima tahapan tersebut akan dipakai untuk mengkaji proses pengelolaan dana desa mulai dari tahap perencanaan, kemudian tahap pelaksanaan, tahap penatausahaan, selanjutnya tahap pelaporan hingga tahap pertanggungjawaban. Dengan demikian diharapkan hasil dari penelitian ini akan menemukan satu model MR sektor publik di level desa khususnya dalam pengelolaan dana desa.

Ditemukan berbagai tantangan dan hambatan untuk MR yang efektif di sektor publik dan memberikan rekomendasi

untuk perbaikan (Kong et al., 2018, Braig et al., 2011). Salah satu cara untuk meningkatkan MR di sektor publik adalah dengan mengadopsi model manajemen yang cocok untuk menghadapi risiko baru dan terus muncul. Model MR yang lain dapat digunakan untuk mengelola risiko ini secara efektif (Kapuscinska & Matejun, 2014).

Manajemen risiko (MR) adalah alat tata kelola yang telah menjadi pusat perdebatan sosial dan ekonomi baik di sektor publik maupun swasta (Bracci et al., 2021). Di sektor publik, difusi kerangka kerja dan praktik MR dapat dilihat sebagai bagian dari upaya modernisasi di bawah *New Public Management* (NPM). Namun, ada kurangnya sistematisasi tubuh pengetahuan tentang MR di sektor publik.

Penting bagi pejabat terpilih di sektor publik untuk mengelola risiko sebaik mungkin, karena ini adalah salah satu tanggung jawab utama mereka. Sektor publik menghadapi setiap risiko yang dihadapi sektor swasta, serta risiko tambahan seperti kekurangan anggaran, penembakan massal, tanggung jawab dunia maya, dan biaya medis. Kegiatan organisasi sektor publik sangat terkait dengan adanya risiko yang perlu diidentifikasi, dianalisis, dievaluasi, dipantau, dan dikendalikan sebagai bagian dari proses MR (Kapuscinska & Matejun, 2014).

MR (RM) telah menjadi topik sentral baik di sektor publik maupun swasta (Bracci et al., 2021). Di sektor publik, adopsi kerangka kerja dan praktik RM adalah bagian dari upaya modernisasi di bawah Manajemen Publik Baru (NPM) yang dimulai pada 1980-an. RM dianggap sebagai alat tata kelola yang digunakan untuk mengelola risiko, dan telah mendapat perhatian besar dari para praktisi dan cendekiawan di sektor publik. Definisi risiko di sektor publik telah diterima

secara tradisional sebagai "potensi realisasi konsekuensi negatif yang tidak diinginkan dari suatu peristiwa," dan ini terkait dengan kerugian yang dapat diprediksi secara wajar (Baldry, 1998). Meskipun minat RM meningkat di sektor publik, ada kurangnya sistematisasi tubuh pengetahuan ini, dan penelitian lebih lanjut diperlukan (Bracci et al., 2021). Salah satu tanggung jawab utama pejabat terpilih di sektor publik adalah mengelola risiko, tetapi mereka hanya dapat mengelola risiko yang mereka ketahui, dan silo dapat membuatnya menantang untuk mengidentifikasi semua potensi risiko. Tata kelola sektor publik ditandai oleh fakta bahwa ia mengelola dana publik untuk mengejar kepentingan publik. (McPhee, 2005).

Manajemen risiko merupakan aspek penting dari tata kelola di sektor publik. Dalam beberapa tahun terakhir, penerapan kerangka kerja dan praktik MR telah menjadi pusat perdebatan sosial dan ekonomi baik di sektor publik maupun swasta. MR dianggap sebagai alat tata kelola yang digunakan untuk mengelola ketidakpastian yang mempengaruhi tujuan, operasi, dan reputasi organisasi publik. MR yang efektif sangat penting bagi entitas publik untuk mendapatkan cakupan dan menahan biaya. Jika entitas publik dipandang sebagai risiko yang baik, cakupan umumnya tersedia dan relatif terjangkau. Di sisi lain, jika entitas publik memiliki riwayat klaim yang panjang, properti lama atau tidak terawat, lokasi di area berbahaya, atau protokol keamanan atau keselamatan yang lemah, cakupan mungkin lebih sulit diperoleh dan mungkin datang dengan biaya yang lebih tinggi. Terlepas dari pentingnya MR, saat ini tidak ada panduan MR yang koheren untuk bisnis sektor publik. Untuk menetapkan program panduan yang jelas, perbedaan yang melekat pada sektor

swasta dan publik harus ditimbang satu sama lain. Sampai baru-baru ini, sektor publik dicirikan sebagai organisasi yang menghindari risiko. Namun, entitas sektor publik harus terus menyempurnakan persyaratan MR mereka untuk secara aktif mengelola profil risiko mereka yang berubah. Dalam hal audit, tujuannya adalah untuk menilai seberapa efektif entitas sektor publik yang dipilih mengelola risiko. Untuk membentuk kesimpulan terhadap tujuan audit, kebijakan dan kerangka kerja MR entitas yang dipilih harus memenuhi persyaratan termasuk pengelolaan risiko untuk mencapai tujuan entitas. Prewett & Terry (2018) sepakat bahwa MR tidak sekedar meminimalkan dari keseluruhan risiko namun bagaimana memilih tingkat risiko yang optimal untuk memaksimalkan nilainya. MR secara menyeluruh mencakup proses identifikasi, estimasi, penilaian, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian risiko, yang mencakup tindakan pencegahan, tindakan reaktif yang bersifat ad hoc, serta proses yang tidak terorganisir dalam menangani risiko (Anderson, 2001b). Mengelola risiko sangat penting untuk mengurangi konsekuensi merugikan yang terkait dengan kejadiannya, *the purpose of risk management is to maximize the probability of success of an activity by increasing the chances of improving performance and, at the same time, reducing the chances for unexpected developments* (Boghean, 2015).

Proses manajemen adalah sistem kegiatan, termasuk perencanaan, identifikasi, analisis, mitigasi, pemantauan, dan evaluasi, yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya sejalan dengan nilai dan risikonya. Untuk menerapkan proses manajemen yang efektif, beberapa langkah harus diikuti, termasuk mengidentifikasi dan menganalisis

potensi risiko, membuat rencana MR, dan menerapkan langkah-langkah untuk mengurangi risiko tersebut. Selain itu, penting untuk memiliki keterampilan pemecahan masalah, manajemen orang, dan kepemimpinan yang kuat ketika mengelola risiko dalam suatu organisasi

## **BAB VII**

# **FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN MANAJEMEN RISIKO**

Kepemimpinan yang kuat dan visi yang jelas mengenai pentingnya manajemen risiko adalah fondasi utama keberhasilan. Komitmen ini tercermin dalam alokasi sumber daya yang memadai, dukungan terhadap inisiatif manajemen risiko, dan komunikasi yang efektif ke seluruh tingkatan organisasi. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan transparansi sangat penting dalam mendorong keberhasilan manajemen risiko. Budaya yang terbuka terhadap kesalahan dan mendorong perbaikan berkelanjutan akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mengidentifikasi dan menanggulangi risiko.

Struktur organisasi yang jelas dan peran serta tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik akan memudahkan koordinasi dan kolaborasi dalam pelaksanaan manajemen risiko. Adanya unit atau tim yang khusus menangani manajemen risiko juga akan meningkatkan efektivitas. Ketersediaan sistem informasi yang akurat, relevan, dan terkini sangat penting untuk mendukung pengambilan keputusan dalam manajemen risiko. Sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan analisis data yang komprehensif dan pelaporan yang efektif. Keterampilan dan pengetahuan yang memadai pada seluruh tingkatan organisasi sangat penting untuk melaksanakan manajemen risiko. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan akan memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Sebagaimana dikatakan Ahmeti & Vladi (2017) ada berbagai tantangan dalam mewujudkan MR di sektor publik sebagaimana berikut:

1. Tujuan misi yang mengesampingkan pertimbangan lain.
2. Perubahan kepemimpinan yang sering terjadi dan posisi kepemimpinan yang kosong.
3. Pemimpin yang kurang memiliki pengetahuan tentang MR dan bisnis.
4. Pemisahan anggaran operasional dari anggaran program.
5. Kurangnya metrik risiko yang jelas.
6. Persyaratan prosedural yang kompleks.
7. Budaya risiko dan pola pikir risiko yang terbatas.

Selain itu (Wardhaningrum & Kartika, 2020) menyebutkan faktor lain yang mempengaruhi adalah adanya pergantian penguasa dan bawahannya di Indonesia. Kurangnya sumber daya pada organisasi pemerintah desa seringkali memiliki sumber daya yang terbatas, sehingga sulit untuk menerapkan MR secara efektif. Bahkan (Fraser & Simkins, 2016) menyebutkan kurangnya keahlian yang dimiliki para staf pengelola sehingga dikatakan dalam menerapkan MR memerlukan perubahan signifikan terhadap proses dan prosedur yang ada, yang dapat dipenuhi dengan penolakan dari staf dan pemangku kepentingan. Kekurangan data yakni tidak memiliki akses ke data yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko secara efektif dan adanya campur tangan politik, Meharanjunnisa (2020) untuk itu perlu mempertimbangkan tantangan unik yang dihadapi oleh organisasi ketika menerapkan MR (Castellini & Riso,

2023). *They identified the main challenges identified in risk management in the public sector, which are as follows:*

1. *Mission objectives that override other considerations.*
2. *Frequent changes in leadership and vacant leadership positions.*
3. *Leaders who lack knowledge about risk management and business.*
4. *Separation of the operating budget from the program budget.*
5. *Lack of clear risk metrics.*
6. *Complex procedural requirements.*
7. *Limited risk culture and risk mindset.* (Erlina et al., 2019)

Penyusunan misi dalam organisasi tidak hanya pemikiran/pandangan pribadi dari seorang calon pemimpin saja. Namun harus memperhitungkan pertimbangan lain seperti kondisi internal dan eksternal organisasi. Bahkan perubahan global yang menyertai perkembangan sebuah organisasi. Selain itu baik organisasi swasta dan organisasi publik mengalami pergantian pimpinan di tiap levelnya. Proses pergantian pimpinan adalah wajar bila didasarkan pada ketentuan yang mengaturnya seperti masa jabatan, pensiun, meninggal atau yang lain. Namun akan menjadi gangguan apabila perubahan pimpinan ini didasarkan pada hal yang tidak objektif. Persyaratan terhadap calon pimpinan harus dipenuhi sebagaimana kebutuhan sebuah organisasi. Hal ini penting untuk menjaga kualitas pengetahuan dan wawasan calon pimpinan sebelum benar-benar menjalankan tugas sebagai pimpinan. Disamping itu dalam penganggaran perlu dilakukan pemisahan antara anggaran operasional untuk pimpinan dan para pengelola organisasi dengan anggaran

program yang telah direncanakan. Sejalan dengan kemampuan dan pengetahuan pimpinan akan menghasilkan kualitas peta risiko yang dapat dikelola. Organisasi yang memiliki tingkatan perlu menyederhanakan prosedur dalam organisasi agar dapat dijalankan dengan baik. Diatas itu perlu meningkatkan budaya risiko ditengah-tengah pengelola organisasi.

Keberhasilan dalam menerapkan manajemen risiko adalah hasil dari interaksi kompleks antara berbagai faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor ini saling terkait dan saling mempengaruhi, sehingga keberhasilan manajemen risiko memerlukan pendekatan yang holistik.

## **A. Faktor Internal**

### **1. Komitmen Pimpinan:**

- a. Kepemimpinan yang kuat: Kepemimpinan yang visioner dan mampu menginspirasi tim sangat penting untuk mendorong penerapan manajemen risiko.
- b. Alokasi sumber daya: Pemimpin yang berkomitmen akan mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendukung inisiatif manajemen risiko.
- c. Komunikasi yang efektif: Pemimpin harus secara aktif berkomunikasi tentang pentingnya manajemen risiko kepada seluruh karyawan.

### **2. Budaya Organisasi:**

- a. Toleransi terhadap kesalahan: Budaya yang mendorong pembelajaran dari kesalahan akan

- menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko.
- b. **Transparansi:** Budaya yang terbuka dan transparan akan memudahkan identifikasi risiko dan kolaborasi dalam mencari solusi.
  - c. **Etika bisnis:** Budaya etika yang kuat akan mengurangi risiko perilaku yang tidak etis yang dapat merugikan organisasi.
3. **Struktur Organisasi:**
- a. **Struktur yang jelas:** Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan pendelegasian tanggung jawab dan koordinasi dalam manajemen risiko.
  - b. **Tim manajemen risiko yang dedikasikan:** Tim yang fokus pada manajemen risiko akan lebih efektif dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko.
4. **Sistem Informasi:**
- a. **Data yang akurat dan terkini:** Data yang berkualitas tinggi sangat penting untuk analisis risiko yang tepat.
  - b. **Sistem pelaporan yang efisien:** Sistem yang memungkinkan pelaporan risiko secara real-time akan mempercepat pengambilan keputusan.
5. **Kompetensi Sumber Daya Manusia:**
- a. **Keterampilan teknis:** Karyawan perlu memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko.

- b. Keterampilan interpersonal: Kemampuan untuk bekerja sama dan berkomunikasi secara efektif sangat penting dalam tim manajemen risiko.

## **B. Faktor Eksternal**

1. Lingkungan Bisnis:
  - a. Persaingan: Tingkat persaingan yang tinggi dapat menciptakan risiko baru, seperti risiko kehilangan pangsa pasar.
  - b. Regulasi: Perubahan regulasi dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan menciptakan risiko baru.
  - c. Teknologi: Perkembangan teknologi yang cepat dapat menciptakan peluang baru, tetapi juga risiko baru seperti risiko keamanan siber.
2. Pemangku Kepentingan:
  - a. Pelanggan: Ekspektasi pelanggan yang terus berubah dapat menciptakan risiko reputasi.
  - b. Investor: Investor mengharapkan pengembalian yang tinggi dan akan menghindari perusahaan dengan risiko yang tinggi.
  - c. Pemerintah: Peraturan pemerintah dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan menciptakan risiko baru.

## **C. Faktor Kritis untuk Keberhasilan**

1. Pengukuran dan Evaluasi: Penggunaan metrik yang tepat untuk mengukur kinerja manajemen risiko sangat penting.

2. **Fleksibilitas:** Sistem manajemen risiko harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.
3. **Integrasi dengan Proses Bisnis:** Manajemen risiko harus diintegrasikan ke dalam semua aspek bisnis, bukan hanya sebagai aktivitas yang berdiri sendiri.
4. **Pembelajaran Berkelanjutan:** Organisasi harus terus belajar dari pengalaman dan memperbaiki proses manajemen risiko.

#### **D. Contoh Kasus**

Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur ingin menerapkan manajemen risiko. Faktor-faktor internal yang perlu diperhatikan adalah komitmen manajemen puncak untuk mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan karyawan dalam mengidentifikasi bahaya di tempat kerja, budaya organisasi yang terbuka untuk melaporkan insiden tanpa takut akan sanksi, serta adanya sistem pelaporan yang efisien untuk mengumpulkan data kecelakaan kerja. Faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan adalah perubahan peraturan keselamatan kerja, persaingan dari perusahaan lain yang memiliki standar keselamatan yang lebih tinggi, dan potensi bencana alam seperti gempa bumi yang dapat merusak fasilitas produksi.

Keberhasilan manajemen risiko adalah hasil dari upaya yang berkelanjutan dan melibatkan seluruh organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan, organisasi dapat menyusun strategi yang tepat untuk mengelola risiko secara efektif dan mencapai tujuan bisnisnya.

## **BAB VIII**

# **PENGELOLAAN DANA DESA**

Risiko pengelolaan dana mengacu pada potensi bahaya yang terkait dengan administrasi dan penggunaan dana yang dialokasikan untuk organisasi, proyek, atau komunitas tertentu. Pengelolaan dana desa, khususnya, telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi, mengingat potensi penyalahgunaan dan penyelewengan dana ini. Beberapa penelitian telah meneliti efektivitas sistem pengendalian internal, kompensasi yang sesuai, dan kompetensi aparatur desa dalam mencegah kecurangan dana desa (Wahyudi et al., 2022), serta alokasi dana desa dalam kaitannya dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*, SDGs) (Permatasari et al., 2021). Selain itu, pemerintah Indonesia telah menerapkan kebijakan untuk evaluasi distribusi dan penggunaan dana desa berdasarkan input, proses, output, dan outcome yang tepat (Muhtar & Buchari, 2022).

Salah satu cara untuk memitigasi risiko pengelolaan dana adalah melalui penerapan konsep MR. Sebuah studi tentang penerapan MR dalam pengelolaan dana desa menunjukkan bahwa hal itu dapat mengarah pada peningkatan kinerja (Muslih, 2021). Namun, ada berbagai pendapat tentang sejauh mana MR harus diterapkan dalam pengelolaan dana desa, dengan beberapa menyarankan bahwa hanya sebagian dari risiko yang perlu diantisipasi oleh pengelola dana desa. Secara keseluruhan, pengelolaan dana desa dan risiko yang terkait memerlukan pertimbangan yang matang dan penerapan

sistem pengendalian internal dan konsep MR yang efektif. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi lebih lanjut topik-topik ini dan mengidentifikasi praktik terbaik untuk mengelola risiko pengelolaan dana di lingkungan desa. Dana desa adalah sumber daya keuangan yang dialokasikan untuk desa-desa di Indonesia untuk mendukung proyek-proyek pembangunan daerah. Namun, seperti halnya sistem manajemen keuangan, pengelolaan dana desa memiliki risiko yang perlu ditangani untuk memastikan pemanfaatan dana yang efektif. Beberapa risiko dalam pengelolaan dana desa antara lain korupsi, salah urus, dan perencanaan yang tidak memadai (Anugerah Ash-shidiqqi et al., 2018). Untuk mengatasi risiko tersebut, telah dihimbau penerapan prinsip-prinsip MR dalam pengelolaan dana desa.

Penerapan MR dalam pengelolaan dana desa meliputi identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko yang terkait dengan pengelolaan dana desa. Beberapa strategi yang diusulkan untuk menerapkan MR dalam pengelolaan dana desa antara lain memiliki *chief risk officer*, mengantisipasi dan memprioritaskan risiko, serta memiliki rencana MR (Simangunsong & Mario, 2018). Beberapa penelitian telah mengeksplorasi proses perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pelaporan, dan memastikan akuntabilitas dalam penggunaan dana desa di berbagai daerah di Indonesia (Suryani, 2021). Secara keseluruhan, ada pengakuan yang berkembang tentang perlunya menerapkan prinsip-prinsip MR dalam pengelolaan dana desa di Indonesia. Melakukan MR dapat membantu meminimalkan risiko yang terkait dengan pengelolaan dana desa dan memastikan bahwa dana digunakan secara efektif untuk mendukung proyek-proyek pembangunan daerah.

Pengelolaan dana desa melibatkan alokasi sumber daya keuangan untuk mendukung pembangunan masyarakat pedesaan. Namun, seperti halnya proses manajemen keuangan lainnya, pengelolaan dana desa juga memiliki risiko yang perlu dikelola dengan baik. Berikut beberapa risiko yang terkait dengan pengelolaan dana desa: Risiko keuangan, selalu ada risiko kehilangan dana akibat keputusan investasi yang buruk atau pengelolaan dana yang salah. Penting bagi pengelola dana desa untuk mengembangkan praktik dan strategi manajemen keuangan yang baik untuk memitigasi risiko ini. Risiko operasional, meliputi risiko yang terkait dengan operasi sehari-hari, seperti risiko kecurangan, kesalahan, atau kegagalan sistem. Penting bagi pengelola dana desa untuk menetapkan kontrol dan prosedur internal yang tepat untuk memitigasi risiko ini. Risiko kepatuhan, meliputi risiko tidak mematuhi peraturan dan undang-undang terkait pengelolaan dana desa. Tidak mematuhi peraturan dapat mengakibatkan sanksi hukum dan keuangan, yang dapat berdampak negatif pada stabilitas keuangan desa. Penting bagi pengelola dana desa untuk mengetahui peraturan dan undang-undang yang relevan dan memastikan bahwa mereka diikuti (Pangayow & Patma, 2021). Risiko reputasi, meliputi risiko kerusakan reputasi desa akibat praktik manajemen keuangan yang buruk atau peristiwa negatif lainnya. Penting bagi pengelola dana desa untuk mempertahankan transparansi dan akuntabilitas dalam operasi mereka untuk memitigasi risiko ini.

Untuk memitigasi risiko ini, pengelola dana desa harus mengembangkan rencana MR yang mencakup mengidentifikasi, menilai, dan memprioritaskan risiko, serta menerapkan strategi untuk memitigasi risiko tersebut.

Selain itu, pelatihan dan pendidikan yang tepat tentang praktik manajemen keuangan dapat membantu memitigasi risiko kesalahan dan kecurangan.

Pengelolaan Dana Desa merupakan isu strategis dalam pembangunan daerah di Indonesia. Alokasi dana langsung ke desa ini memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mempercepat pembangunan di tingkat lokal. Namun, implementasinya di lapangan seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan.

### **A. Tantangan yang Lebih Kompleks**

Selain tantangan yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat beberapa tantangan lain yang perlu diperhatikan:

1. Keterbatasan Kapasitas Teknis: Tidak hanya perangkat desa, tetapi juga pendamping desa seringkali memiliki keterbatasan dalam hal teknis, seperti perencanaan proyek, pengadaan barang/jasa, dan pelaporan keuangan.
2. Koordinasi Antar Sektor: Koordinasi antara pemerintah desa, pemerintah kabupaten/kota, dan pemerintah pusat seringkali kurang optimal, sehingga menghambat pelaksanaan program dan pemanfaatan dana desa.
3. Perubahan Kebijakan yang Dinamis: Perubahan kebijakan yang sering terjadi dapat menimbulkan ketidakpastian dan kesulitan dalam pelaksanaan program di lapangan.
4. Ketersediaan Data yang Akurat: Kurangnya data yang akurat dan terkini mengenai kondisi desa menjadi kendala dalam perencanaan dan evaluasi program.

5. Benturan kepentingan: Terkadang, kepentingan politik atau kelompok tertentu dapat mempengaruhi alokasi dan penggunaan dana desa.

## **B. Peluang yang Lebih Besar**

Di sisi lain, Dana Desa juga membuka peluang yang sangat besar untuk mendorong inovasi dan pengembangan desa. Beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan antara lain:

1. Pengembangan Ekonomi Lokal: Dana Desa dapat digunakan untuk mengembangkan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di desa, sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat.
2. Peningkatan Infrastruktur Desa: Pembangunan infrastruktur dasar seperti jalan, jembatan, irigasi, dan sanitasi dapat meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan publik dan membuka peluang ekonomi baru.
3. Pelestarian Lingkungan: Dana Desa dapat digunakan untuk program-program pelestarian lingkungan, seperti pengelolaan sampah, reboisasi, dan pengembangan energi terbarukan.
4. Penguatan Kelembagaan Desa: Dana Desa dapat digunakan untuk memperkuat kelembagaan desa, seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan kelompok masyarakat, sehingga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.
5. Pemberdayaan Perempuan: Dana Desa dapat digunakan untuk program-program pemberdayaan perempuan, seperti pelatihan keterampilan, akses terhadap modal usaha, dan peningkatan peran perempuan dalam pengambilan keputusan.

### **C. Solusi yang Lebih Komprehensif**

Untuk mengatasi tantangan dan memaksimalkan peluang yang ada, diperlukan beberapa solusi komprehensif, antara lain:

1. **Penguatan Kapasitas:** Melalui pelatihan yang berkelanjutan, perangkat desa dan pendamping desa perlu dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola dana desa secara efektif.
2. **Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas:** Penerapan sistem informasi manajemen (SIM) desa yang terintegrasi dengan sistem informasi pemerintah daerah dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana desa.
3. **Penguatan Partisipasi Masyarakat:** Melalui forum musyawarah desa, masyarakat perlu dilibatkan secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penggunaan dana desa.
4. **Koordinasi Antar Tingkat Pemerintahan:** Perlu dibangun mekanisme koordinasi yang efektif antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, dan pemerintah desa.
5. **Pemantauan dan Evaluasi yang Berkala:** Pemerintah perlu melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan program dana desa untuk mengidentifikasi kendala dan melakukan perbaikan.
6. **Pengembangan Inovasi:** Pemerintah perlu mendorong inovasi dalam penggunaan dana desa, misalnya melalui kompetisi inovasi desa atau inkubator bisnis desa.

#### **D. Contoh Kasus Sukses**

1. **Desa Wisata:** Beberapa desa berhasil mengembangkan potensi wisata lokal dengan memanfaatkan dana desa, seperti pembangunan homestay, pengembangan produk kerajinan tangan, dan penyelenggaraan event desa.
2. **Pertanian Berkelanjutan:** Beberapa desa berhasil meningkatkan produktivitas pertanian melalui penerapan teknologi pertanian modern dan pengembangan pasar produk pertanian.
3. **Pengelolaan Sampah:** Beberapa desa berhasil mengatasi masalah sampah melalui pembangunan Tempat Pembuangan Akhir (TPA) mini dan program bank sampah.

Pengelolaan Dana Desa merupakan proses yang dinamis dan terus berkembang. Dengan komitmen dan kerja sama dari semua pihak, Dana Desa dapat menjadi instrumen yang efektif untuk mewujudkan pembangunan desa yang berkelanjutan dan berkeadilan.

## **BAB IX**

# **TANTANGAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO BAGI PEMERINTAH DESA**

### **A. Tujuan misi (*Mission goals that override other considerations*)**

Dalam konteks pengelolaan dana desa, pendekatan MR yang mengutamakan tujuan misi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kelangsungan dan kesuksesan program-program yang dibiayai oleh dana desa. Konsep ini, seperti yang dijelaskan oleh Rowe, mengacu pada situasi di mana fokus pada pencapaian tujuan utama atau misi tertentu dapat menyebabkan kurangnya perhatian terhadap faktor risiko yang mungkin mempengaruhi pelaksanaan program tersebut.

Penting untuk memahami bahwa ketika tujuan misi menjadi prioritas utama tanpa mempertimbangkan faktor risiko lainnya, risiko yang tidak terantisipasi dengan baik dapat muncul. Ini dapat terjadi karena pemangku kepentingan mungkin terlalu fokus pada pencapaian tujuan tertentu, sehingga tidak melihat atau mengabaikan risiko yang ada. Sebagai contoh, jika pemerintah desa sangat berorientasi pada membangun infrastruktur fisik yang mengesankan tanpa mempertimbangkan aspek risiko bencana alam atau keberlanjutan jangka panjang, proyek tersebut mungkin menghadapi risiko serius dalam jangka waktu yang lebih lama.

Untuk menghindari risiko yang tidak terantisipasi tersebut, penting bagi pemerintah desa dan pemangku

kepentingan lainnya untuk mengadopsi pendekatan MR yang seimbang. Ini berarti bahwa meskipun tujuan misi tetap menjadi fokus utama, faktor risiko juga harus diperhitungkan secara cermat.

Langkah-langkah seperti identifikasi risiko potensial, analisis dampak dan kemungkinan, serta pengembangan strategi mitigasi, harus dilakukan seiring dengan perencanaan dan pelaksanaan program dana desa.

Dengan menerapkan pendekatan yang seimbang antara tujuan misi dan MR, pemerintah desa dapat mengantisipasi, mengurangi, dan mengelola risiko dengan lebih efektif. Hal ini akan membantu memastikan bahwa tujuan misi yang dikejar dapat dicapai secara berkelanjutan, sambil tetap meminimalkan risiko yang dapat mengganggu pencapaian tersebut. Kesadaran terhadap potensi risiko yang tidak terantisipasi dan komitmen untuk menerapkan strategi MR yang holistik akan menjadi kunci dalam menjaga keberhasilan program-program dalam pengelolaan dana desa.)

Desa Sukapura dan Desa Cibeureum telah menetapkan visi bahkan misi di awal jabatan kepala desa. Tujuan misi yang mengesampingkan pertimbangan lain tujuan misi yang mengesampingkan pertimbangan lain oleh kepala desa dapat menjadi penghalang dalam menerapkan MR di tingkat desa. Hal ini karena dalam menerapkan MR, kepala desa harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti lingkungan sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang ada di desa tersebut. Namun, jika tujuan misi menjadi prioritas utama dan mengesampingkan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka kemungkinan besar risiko yang ada di desa tersebut tidak akan dikelola dengan baik.

Posisi desa yang berada di Hulu Sungai Citarum dan daerah perkebunan wajib dipertimbangkan dalam misi pembangunan seperti membangun jalan desa untuk meningkatkan akses dan kemajuan desa, tetapi mengabaikan risiko lingkungan seperti banjir atau tanah longsor yang dapat terjadi akibat pembangunan tersebut, maka hal ini dapat mengakibatkan kerugian dan bahaya bagi warga desa. Terlebih lagi, jika kepala desa tidak mampu melakukan MR yang baik, maka risiko tersebut dapat berdampak pada kerugian finansial, reputasi, dan keamanan warga desa.

“Perencanaan paling pas hujan seperti bencana alam kadang suka ada” (Kaur Program Desa Sukapura) Oleh karena itu, penting bagi kepala desa untuk memprioritaskan MR sebagai bagian dari misi dan tujuan pembangunan desa. Kepala desa harus mempertimbangkan faktor-faktor risiko yang mungkin terjadi dan membuat rencana MR yang terintegrasi dalam rencana pembangunan desa. Dengan demikian, risiko-risiko yang muncul dapat dikelola dengan baik dan tujuan pembangunan desa dapat tercapai dengan aman dan berkelanjutan

## **B. Perubahan Kepemimpinan (*Frequent leadership changes and vacant leadership positions*)**

Dalam konteks penerapan MR saat pengelolaan dana desa mengacu pada risiko yang timbul akibat perubahan kepemimpinan yang sering terjadi atau posisi kepemimpinan yang ditinggalkan tanpa pengganti yang tepat. Risiko ini dapat memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana desa dan pelaksanaan program-program yang terkait.

Frequent leadership changes, atau perubahan kepemimpinan yang sering, dapat mengganggu kontinuitas

dan stabilitas dalam pengelolaan dana desa. Setiap kali terjadi pergantian kepemimpinan, terjadi potensi ketidakpastian dan penyesuaian dalam arah strategis dan prioritas. Hal ini dapat menghambat pelaksanaan program-program yang sudah direncanakan sebelumnya, karena setiap kepemimpinan baru mungkin memiliki visi dan pendekatan yang berbeda terhadap pengelolaan dana desa. Selain itu, transisi kepemimpinan yang berulang juga dapat memakan waktu dan energi yang seharusnya digunakan untuk mengelola risiko dan mengembangkan solusi berkelanjutan.

Vacant leadership positions, atau posisi kepemimpinan yang kosong atau belum terisi, juga dapat menimbulkan risiko serupa. Keberadaan posisi kepemimpinan yang vakum dapat mengakibatkan kurangnya pengambilan keputusan yang tepat waktu, kurangnya pengawasan, dan kemungkinan ketidakjelasan peran. Hal ini dapat mengganggu alur kerja dan menyebabkan ketidakpastian bagi program-program dana desa. Selain itu, jika posisi kepemimpinan yang kosong tidak segera diisi, risiko kegagalan atau kelambatan dalam pelaksanaan program dapat meningkat.

Untuk mengatasi risiko ini, pemerintah desa perlu mengadopsi langkah-langkah mitigasi yang tepat. Pertama, pemerintah desa dapat mengembangkan rencana suksesi yang jelas untuk memastikan transisi kepemimpinan yang mulus dan kontinuitas program. Kedua, pemerintah desa perlu melakukan upaya yang aktif dalam merekrut, melatih, dan mempertahankan staf yang berkualitas untuk mengisi posisi kepemimpinan yang kosong. Ketiga, pemerintah desa dapat melibatkan pemangku kepentingan lainnya, seperti masyarakat lokal, dalam proses pengambilan keputusan untuk meminimalkan dampak perubahan kepemimpinan.

Dengan mengatasi risiko Frequent leadership changes and vacant leadership positions ini, pemerintah desa dapat memastikan stabilitas, kontinuitas, dan efektivitas dalam pengelolaan dana desa serta pelaksanaan program-program yang berdampak positif pada masyarakat local)

Rotasi kepemimpinan publik adalah hal yang biasa terjadi dan dibenarkan dalam konsep dan peraturan. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mengatur tentang mekanisme pergantian kepala desa. Pergantian kepala desa dapat terjadi karena beberapa alasan, seperti habis masa jabatan, pengunduran diri, atau pemberhentian karena pelanggaran hukum. Masa jabatan kepala desa adalah 6 tahun dan dapat dipilih kembali untuk masa jabatan berikutnya melalui proses pemilihan kepala desa yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Jika masa jabatan kepala desa telah berakhir, maka kepala desa yang lama harus menyerahkan jabatannya kepada pejabat sementara yang ditunjuk oleh Bupati atau Wali Kota. Pejabat sementara ini bertugas untuk mengurus administrasi desa dan mempersiapkan pelaksanaan pemilihan kepala desa yang baru. Proses pemilihan kepala desa dilakukan dengan cara pemilihan secara langsung oleh masyarakat desa yang memenuhi syarat. Masyarakat desa yang memiliki hak pilih akan memilih kepala desa melalui pemilihan umum yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Setelah terpilih, kepala desa yang baru akan dilantik dan diambil sumpahnya oleh pejabat yang berwenang. Kepala desa yang baru tersebut kemudian akan mengambil alih tugas dan wewenang dari kepala desa lama. Jika kepala desa

diberhentikan karena pelanggaran hukum atau melakukan tindakan yang merugikan masyarakat desa, maka Bupati atau Wali Kota dapat memberikan sanksi berupa pemberhentian jabatan kepala desa. Proses pemberhentian kepala desa harus dilakukan dengan memenuhi persyaratan dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal kepala desa diberhentikan, maka pejabat sementara akan ditunjuk untuk mengurus administrasi desa dan mempersiapkan pelaksanaan pemilihan kepala desa yang baru. Proses pemilihan kepala desa baru kemudian dilakukan seperti yang diatur dalam undang-undang tersebut. Sering terjadi perubahan dalam kepemimpinan dan posisi kepemimpinan yang kosong.

*“Di lapangan itu berbagai macam (masalah) mulai dari sdm dalam perencanaan itu sering dalam desa yang baru, Kepala desa yang baru itu jarang atau tidak mengetahui proses perencanaan.” (Pendamping Desa)*

Perubahan ini mengganggu sirkulasi dalam penyusunan program dan kegiatan di tingkat desa. Disamping itu kontestasi dalam pemilihan kepala desa juga menimbulkan pembelahan dalam masyarakat dalam mendukung calon masing-masing. Sehingga setelah terpilih akan membutuhkan waktu untuk penyesuaian oleh pemenang pemilihan.

Disamping itu Kepala desa baru dapat mempengaruhi pengelolaan dana desa yang berjalan saat ini. Perubahan kepemimpinan dapat berdampak pada perencanaan, implementasi program pembangunan, pengawasan dan pertanggungjawaban dalam pengelolaan dana desa. Perencanaan program pembangunan desa bisa berubah karena kepala desa baru mungkin memiliki prioritas pembangunan yang berbeda dengan kepala desa sebelumnya. Program

pembangunan desa yang telah dianggarkan untuk program tertentu dapat terganggu.

Kepala desa baru tentu memiliki cara pandang dan pendekatan yang berbeda dalam mengimplementasikan program pembangunan desa. Hal ini akan mempengaruhi kualitas pelaksanaan program dan dapat mempengaruhi penggunaan dana desa. Selain itu, kepala desa baru juga harus melakukan komunikasi dan koordinasi dengan tim pengelola dana desa dan masyarakat desa agar program pembangunan desa dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan serta prioritas masyarakat desa. Oleh karena itu, kepala desa baru perlu memperhatikan aspek pengawasan dan pertanggungjawaban dalam pengelolaan dana desa agar tidak terjadi perubahan yang signifikan dan melanggar ketentuan yang berlaku.

### **C. Keterbatasan Pengetahuan (*Leaders who lack knowledge of risk management and business*)**

Tantangan penerapan MR dalam pengelolaan dana desa yang melibatkan pemimpin yang kurang memahami tentang MR dan bisnis dapat menjadi hambatan serius dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Para pemimpin yang memiliki pengetahuan terbatas dalam hal MR dan bisnis mungkin tidak mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara efektif. Dampak dari keahlian yang terbatas ini dapat mencakup pengambilan keputusan yang kurang tepat terkait risiko, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerentanan organisasi terhadap dampak negatif dari risiko.

Ketika pemimpin kurang memahami tentang MR, mereka mungkin tidak menyadari betapa pentingnya

mengidentifikasi risiko potensial dan mengambil langkah-langkah pencegahan atau mitigasi yang sesuai. Ini dapat mengakibatkan keputusan yang diambil tanpa mempertimbangkan potensi risiko yang terkait, sehingga mengarah pada situasi di mana organisasi tidak siap menghadapi risiko yang mungkin muncul. Kurangnya pengetahuan tentang manajemen bisnis juga dapat menyebabkan keputusan yang tidak didasarkan pada analisis yang tepat, mengakibatkan alokasi sumber daya yang tidak efisien atau pengambilan risiko yang tidak seimbang.

Akibatnya, organisasi, **termasuk** pemerintah desa dalam hal ini, bisa menjadi lebih rentan terhadap dampak negatif dari risiko. Risiko-risiko yang tidak teridentifikasi atau tidak dikelola dengan baik dapat berpotensi mengganggu jalannya program-program dana desa, mengakibatkan kerugian keuangan atau reputasi, atau bahkan menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang kurang siap menghadapi risiko juga mungkin mengalami kesulitan dalam merespons situasi krisis atau perubahan yang tidak terduga.

Untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi pemerintah desa untuk memberikan pelatihan dan pendidikan yang diperlukan kepada para pemimpin mengenai **konsep** dasar MR dan bisnis. Mendorong pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya mengidentifikasi risiko, menganalisis dampak dan kemungkinan, serta mengembangkan strategi mitigasi yang efektif dapat membantu memperkuat kemampuan para pemimpin dalam mengelola risiko dengan lebih baik. Selain itu, melibatkan ahli atau konsultan dalam MR dapat memberikan wawasan tambahan dan panduan yang diperlukan dalam membuat keputusan yang berdasarkan analisis risiko yang akurat. Dengan demikian, pemerintah desa

dapat mengurangi kerentanan terhadap dampak negatif dari risiko dan lebih siap menghadapi tantangan yang mungkin muncul dalam pengelolaan dana desa.

Seorang kepala desa yang kurang pengetahuan tentang MR dalam pengelolaan dana desa dapat menghadapi berbagai masalah dan risiko yang dapat merugikan masyarakat setempat. MR sangat penting dalam pengelolaan dana desa karena dana tersebut berasal dari pemerintah dan harus dikelola dengan baik agar tidak terjadi penyalahgunaan atau pemborosan. Pemimpin yang kurang pengetahuan tentang MR mungkin tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam pengelolaan dana desa, seperti risiko keuangan, operasional, atau reputasi. Kepala Desa jangan sampai tidak memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko tersebut.

**Tabel 6. 1 Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Desa dan Perangkat Desa**

No	Unsur Pemerintah Desa	Tingkat Pendidikan		Latar Belakang Pekerjaan sebelum menjadi Perangkat Desa	
		Desa Cibeureum	Desa Sukapura	Desa Cibeureum	Desa Sukapura
1	Kepala Desa	SLTA	SLTA	Petani	Petani
2	Sekretaris Desa	Sarjana	Diploma	Ketua RT	Petani
3	Kepala urusan Keuangan	SLTA	S1	Staf Tata Usaha MTs	Tenaga Pengajar
4	Kepala Urusan Perencanaan	SLTA	S1	Petani	Tenaga Pengajar
5	Kepala urusan Umum	SLTA	SLTA	Guru MTs	Petani
6	Kepala Seksi Pemerintahan	S1	S1	Mahasiswa	Tenaga Pengajar
7	Kepala seksi Kesejahteraan	SMA	SMA	Guru SMP	Petani
8	Kepala seksi Pelayanan	SMA	S1	Petani	Petani
9	Kepala Dusun 1	SMP	D2	Petani	Petani
10	Kepala Dusun 2	SMA	SLTA	Petani	Petani
11	Kepala Dusun 3	SMA	SLTA	Petani	Petani
12	Kepala Dusun 4	SMP	SLTA	Petani	Petani
13	Kepala Dusun 5	SMP	SLTA	Petani	Pedagang
14	Staf 1	SMA	SLTA	Petani	Petani
15	Staf 2	SMA	SLTA	Petani	Petani

Sumber : Pemerintah Desa Sukapura dan Pemerintah Desa Cibeureum

Dari Tabel 5.1 diketahui tidak hanya pemimpin (kepala desa) baik itu Desa Cibeureum maupun Desa Sukapura masih berpendidikan setingkat SMA. Dan kompetensi yang dimiliki sebelum terpilih menjadi kepala desa adalah petani. Hal ini dapat disimpulkan akan banyak tantangan dalam menerapkan MR dalam pengelolaan dana desa. Pengelolaan dana desa dapat menjadi kurang efektif dan efisien, dan masyarakat setempat dapat dirugikan. Misalnya, dana desa dapat digunakan untuk proyek yang tidak penting atau tidak mendesak, sementara proyek-proyek yang lebih penting tidak mendapat prioritas yang cukup. Selain itu, pengelolaan dana desa yang buruk juga dapat menyebabkan penyalahgunaan dana atau korupsi, yang dapat merugikan masyarakat setempat dan mengurangi kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Oleh karena itu, sangat penting bagi pemimpin yang bertanggung jawab atas pengelolaan dana desa untuk memiliki pemahaman yang memadai tentang MR. Mereka harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam pengelolaan dana desa. Dengan demikian, pengelolaan dana desa dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien, dan masyarakat setempat dapat memperoleh manfaat yang maksimal dari penggunaan dana desa. Pemimpin yang kurang pengetahuan tentang MR dan bisnis.

#### **D. Pemisahan anggaran operasional dari anggaran program (*Separation of operating budgets from program budgets*)**

Tantangan MR dalam pengelolaan dana desa yang berkaitan dengan pemisahan anggaran operasional dari anggaran program, atau *Separation of operating budgets from program budgets*, dapat menciptakan hambatan dalam usaha mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif. Ketika anggaran operasional dan anggaran program tidak terintegrasi dengan baik, hal ini dapat menyebabkan keterbatasan dalam pemahaman tentang alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mengelola risiko yang mungkin timbul.

Pemisahan yang jelas antara anggaran operasional dan anggaran program dapat mengakibatkan kurangnya transparansi dan koordinasi dalam penggunaan sumber daya untuk mengelola risiko. Anggaran operasional biasanya berkaitan dengan biaya rutin dan operasional sehari-hari, sementara anggaran program berfokus pada inisiatif dan proyek spesifik yang didanai oleh dana desa. Jika kedua anggaran ini tidak diintegrasikan dengan baik, pemerintah desa mungkin kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengalokasikan dana yang cukup untuk mengelola risiko yang terkait dengan program-program tersebut.

Ketidakintegrasian anggaran ini dapat mengakibatkan alokasi sumber daya yang tidak memadai untuk mengelola risiko yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan program. Hal ini dapat menyebabkan kesulitan dalam mempersiapkan rencana mitigasi yang memadai atau dalam menanggapi risiko dengan cepat dan efektif. Selain itu, pemisahan anggaran juga dapat menghambat kemampuan untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas tindakan mitigasi yang telah diambil.

Untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi pemerintah desa untuk menciptakan keterpaduan antara anggaran operasional dan anggaran program. Ini dapat dilakukan dengan mengintegrasikan elemen-elemen MR ke dalam rencana anggaran secara menyeluruh. Pemerintah desa dapat mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam program-program yang didanai oleh dana desa dan mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mengelola risiko tersebut. Integrasi ini juga memungkinkan untuk memantau dan mengevaluasi dampak dari langkah-langkah mitigasi yang diambil serta untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dengan mengintegrasikan anggaran operasional dan anggaran program dengan baik dalam konteks MR, pemerintah desa dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko yang mungkin mempengaruhi program-program dana desa. Hal ini akan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan bijaksana, rencana mitigasi dapat diimplementasikan dengan efektif, dan program-program tersebut dapat berjalan dengan lancar dan berkelanjutan.

Pemerintah Indonesia telah memberikan perhatian besar terhadap pembangunan di daerah, terutama di desa. Salah satu bentuk perhatian tersebut adalah dengan memberikan Dana Desa (DD). DD merupakan sumber dana yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pembangunan fisik maupun non-fisik. Selain DD, tiap-tiap desa juga mendapatkan Alokasi Dana Desa, Bantuan Gubernur, Bantuan Keuangan Kabupaten dan Pendapatan Asli Desa (PAD). Tiap unsur pendanaan yang diterima oleh pemerintah desa

memiliki peruntukan dan aturan yang berbeda- beda, sehingga pengelolaan dana desa menjadi tantangan tersendiri.

Pemisahan ini justru menjadi tantangan bagi pemerintah desa untuk memilah dan menyusun anggaran yang ada agar tidak terjadi salah peruntukan antara operasional dengan dana lainnya. Pengelolaan dana desa harus dilakukan dengan transparan dan akuntabel, serta mengacu pada peraturan perundang- undangan yang berlaku. Pemerintah desa harus memahami dengan baik aturan dan ketentuan pengelolaan dana yang diterima, sehingga dapat meminimalisir risiko terjadinya kesalahan atau penyimpangan dalam pengelolaan dana. Salah satu aturan yang harus dipatuhi dalam pengelolaan dana desa adalah penggunaan anggaran yang sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Pemerintah desa harus membuat rencana pembangunan yang terperinci dan realistis, sehingga penggunaan dana dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Selain itu, pengelolaan dana desa juga harus melibatkan partisipasi masyarakat setempat. Masyarakat harus dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring penggunaan dana desa. Dengan melibatkan masyarakat, pengelolaan dana desa dapat menjadi lebih akuntabel dan terbuka, serta dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Tantangan lain dalam pengelolaan dana desa adalah minimnya sumber daya manusia yang memahami tata kelola keuangan publik. Hal ini dapat diatasi dengan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada aparat pemerintah desa tentang pengelolaan keuangan publik dan tata kelola keuangan yang baik. Dalam mengelola dana desa, pemerintah desa juga harus mengantisipasi risiko-risiko yang mungkin terjadi, seperti risiko kegagalan proyek, risiko

korupsi, dan lain-lain. Untuk mengatasi risiko tersebut, pemerintah desa harus memiliki sistem pengendalian intern yang baik dan dapat melakukan monitoring secara berkala terhadap pengelolaan dana desa.

#### **E. Kemampuan Manajemen Teknis Penyusunan Matriks (*Lack of clear risk metrics*)**

Matrik risiko merujuk pada indikator atau ukuran yang digunakan untuk mengukur, mengkategorikan, dan mengelola risiko secara sistematis. Tanpa adanya metrik risiko yang tepat dan terdefinisi dengan baik, pengelolaan risiko dapat menjadi sulit dilakukan secara efisien, dan organisasi mungkin menghadapi kesulitan dalam mengevaluasi kinerja serta dampak risiko yang ada. Ketika organisasi, dalam hal ini pemerintah desa, tidak memiliki matrik risiko yang jelas, beberapa masalah dapat muncul:

**Kesulitan mengidentifikasi risiko yang signifikan:** Tanpa metrik risiko yang tepat, organisasi mungkin kesulitan dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang paling signifikan dan berpotensi memiliki dampak besar terhadap program-program dana desa. Akibatnya, risiko-risiko tersebut dapat terlewatkan dan tidak dikelola dengan baik.

**Pengambilan Keputusan Kurang Informasional:** Metrik risiko memberikan panduan yang konkret dalam pengambilan keputusan terkait risiko. Tanpa metrik yang jelas, pengambilan keputusan terkait pengelolaan risiko bisa menjadi subyektif dan kurang didukung oleh data dan informasi yang akurat.

**Evaluasi Kinerja yang Tidak Tepat:** Metrik risiko membantu dalam mengevaluasi kinerja dalam mengelola risiko. Kurangnya metrik yang jelas dapat membuat sulit bagi

pemerintah desa untuk menilai sejauh mana risiko-risiko telah dikelola dan bagaimana efektivitas tindakan mitigasi yang telah diambil.

Komunikasi dan Pelaporan yang Tidak Efektif: Metrik risiko juga membantu dalam komunikasi dan pelaporan kepada pemangku kepentingan. Tanpa metrik yang jelas, penyampaian informasi mengenai risiko kepada pihak-pihak terkait mungkin tidak efektif dan kurang transparan.

Untuk mengatasi hambatan ini, pemerintah desa perlu mengembangkan metrik risiko yang sesuai dengan konteks pengelolaan dana desa. Metrik tersebut harus mencakup parameter-parameter yang relevan dengan tujuan, sasaran, dan program-program yang dibiayai oleh dana desa. Dengan adanya metrik risiko yang jelas, pemerintah desa akan lebih mampu mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko secara efisien, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih terinformasi, evaluasi kinerja lebih akurat, dan komunikasi lebih efektif kepada semua pemangku kepentingan.

MR merupakan proses identifikasi, evaluasi, dan mengelola risiko yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja. Dalam konteks kepala desa, MR menjadi penting untuk mengantisipasi potensi risiko dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu kemampuan manajemen teknis yang dimiliki oleh kepala desa adalah penyusunan matriks risiko. Matriks risiko adalah alat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko yang ada berdasarkan probabilitas terjadinya dan dampaknya terhadap tujuan yang ingin dicapai. Namun, kemampuan penyusunan matriks risiko saja tidak cukup untuk mengatasi tantangan MR yang kompleks yang dihadapi oleh kepala desa.

Tantangan pertama adalah kurangnya pemahaman tentang konsep MR. Kepala desa perlu memahami konsep dasar MR dan bagaimana menerapkannya dalam konteks kerja mereka. Hal ini dapat diatasi dengan mengikuti pelatihan dan mengedukasi diri sendiri tentang MR. Tantangan kedua adalah sumber daya terbatas. Kepala desa seringkali memiliki anggaran yang terbatas dan staf yang minim, sehingga mengelola risiko dapat menjadi sulit. Oleh karena itu, kepala desa perlu memprioritaskan risiko yang paling signifikan dan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Tantangan ketiga adalah kompleksitas lingkungan kerja. Kepala desa sering kali bekerja di lingkungan yang kompleks dan terkadang tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, kepala desa perlu memiliki kemampuan untuk memahami lingkungan kerja mereka dan merespon dengan cepat terhadap perubahan situasi. Tantangan keempat adalah kurangnya partisipasi masyarakat dalam MR. Kepala desa perlu mengajak masyarakat untuk terlibat dalam identifikasi dan evaluasi risiko yang ada di lingkungan mereka. Partisipasi masyarakat dapat membantu memperbaiki pemahaman tentang risiko dan meningkatkan kesadaran tentang tindakan pencegahan yang perlu dilakukan.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, kepala desa perlu memperkuat kemampuan manajemen teknisnya dalam penyusunan matriks risiko, namun juga perlu memperhatikan pemahaman konsep MR, alokasi sumber daya yang efektif, pemahaman lingkungan kerja yang kompleks, dan partisipasi masyarakat yang aktif. Dengan mengatasi tantangan ini, kepala desa dapat meminimalkan risiko yang ada dan memastikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka dapat berjalan dengan lancar dan efektif.

## **F. Persyaratan Prosedur Yang Kompleks (*Complex Procedural Requirements*)**

Menghadapi tantangan persyaratan prosedural yang kompleks dalam penerapan MR pengelolaan dana desa memerlukan pendekatan yang bijaksana untuk memastikan efektivitas MR tanpa mengorbankan kinerja dan efisiensi. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil:

**Sederhanakan Prosedur:** Langkah pertama adalah menyederhanakan prosedur pengelolaan risiko. Identifikasi elemen-elemen prosedural yang tidak benar-benar diperlukan atau berpotensi menghambat proses. Reduksi kompleksitas akan membantu mempercepat implementasi dan membuat proses pengelolaan risiko lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh semua pemangku kepentingan.

**Adaptasi dengan Konteks Desa:** Sesuaikan prosedur dengan konteks desa. Pemerintah desa dapat menyesuaikan panduan dan prosedur MR agar sesuai dengan ukuran, sumber daya, dan karakteristik unik dari desa tersebut. Pendekatan yang fleksibel akan memfasilitasi implementasi dan penerimaan oleh masyarakat setempat.

**Pelatihan dan Pendidikan:** Memberikan pelatihan dan pendidikan kepada personel pemerintah desa dan pemangku kepentingan lainnya tentang prosedur pengelolaan risiko. Pengetahuan yang ditingkatkan akan membantu mengurangi hambatan dalam memahami dan mengikuti prosedur yang lebih kompleks.

**Penggunaan Teknologi:** Menggunakan teknologi seperti perangkat lunak MR dapat membantu mengotomatisasi beberapa aspek prosedural dan mengurangi kerumitan. Ini dapat membantu melacak risiko, menghasilkan laporan, dan memantau perkembangan secara lebih efisien.

Kolaborasi dan Konsultasi: Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses penyusunan prosedur dapat membantu mendapatkan masukan yang berharga dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Kolaborasi juga dapat membantu mengurangi resistensi terhadap prosedur yang kompleks.

Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan: Setelah prosedur disederhanakan dan diterapkan, penting untuk melakukan evaluasi berkala dan perbaikan berkelanjutan. Identifikasi hambatan baru atau area yang masih kompleks, dan lakukan penyesuaian sesuai kebutuhan.

Dengan mengadopsi pendekatan ini, pemerintah desa dapat menghadapi tantangan persyaratan prosedur yang kompleks dalam penerapan MR pengelolaan dana desa. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan di mana MR dapat dijalankan dengan efektif tanpa mengorbankan kinerja, efisiensi, atau partisipasi dari pemangku kepentingan.

Memang MR bukanlah hal yang baru dalam organisasi, dan MR ini terus berkembang. Dalam perkembangannya juga memiliki persyaratan dan prosedur yang wajib ditaati agar manajemen bisa berhasil sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya. MR adalah proses identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi atau bisnis. Persyaratan dan prosedur dalam MR dapat bervariasi tergantung pada industri dan jenis risiko yang dihadapi, namun pada umumnya, beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam MR antara lain:

Identifikasi risiko: Langkah awal dalam MR adalah mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi. Risiko ini dapat berasal dari berbagai sumber, seperti risiko operasional, risiko keuangan, risiko hukum, risiko reputasi, dan lain sebagainya.

Identifikasi risiko dapat dilakukan melalui pengumpulan data, analisis trend, dan wawancara dengan para pemangku kepentingan.

Penilaian risiko: Setelah risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menilai risiko tersebut. Penilaian risiko dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti analisis kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif mengukur risiko dalam bentuk angka dan data statistik, sedangkan metode kualitatif mengukur risiko berdasarkan persepsi dan penilaian ahli.

Pengembangan strategi pengelolaan risiko: Setelah risiko dinilai, langkah selanjutnya adalah mengembangkan strategi pengelolaan risiko. Strategi ini harus disesuaikan dengan jenis risiko yang dihadapi dan kondisi organisasi atau bisnis. Strategi pengelolaan risiko dapat meliputi tindakan pencegahan, mitigasi risiko, transfer risiko, atau memperoleh asuransi.

Implementasi strategi pengelolaan risiko: Setelah strategi pengelolaan risiko dikembangkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi tersebut. Hal ini meliputi penerapan tindakan pencegahan, mengalihkan risiko, atau membeli asuransi. Implementasi strategi pengelolaan risiko juga membutuhkan komunikasi yang baik dengan para pemangku kepentingan, sehingga mereka dapat memahami dan menerima strategi tersebut.

Monitoring dan evaluasi: Terakhir, MR harus dipantau dan dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko masih relevan dan efektif. Hal ini memungkinkan organisasi atau bisnis untuk menyesuaikan strategi pengelolaan risiko mereka jika ada perubahan kondisi atau perubahan dalam lingkungan bisnis.

### **G. Budaya Risiko Dan Pola Pikir Risiko Terbatas (*Limited Risk Culture And Risk Mind-Set*)**

Pengertian budaya risiko yang terbatas dan pola pikir risiko" dalam konteks tantangan MR dalam pengelolaan dana desa merujuk pada sikap dan pemahaman yang kurang mendalam terhadap pentingnya mengenali, mengevaluasi, dan mengatasi risiko dalam semua lapisan organisasi. Ini adalah suatu kondisi di mana para pemangku kepentingan, termasuk pemerintah desa dan masyarakat lokal, belum membangun budaya yang mencerminkan kesadaran akan risiko dan siap untuk beradaptasi terhadap risiko yang mungkin muncul. Kurangnya budaya risiko yang kuat dapat memiliki beberapa dampak negatif dalam pengelolaan dana desa.

**Kurangnya Identifikasi Risiko:** Dalam budaya risiko yang terbatas, kemungkinan besar risiko yang ada tidak diidentifikasi secara komprehensif. Kekurangan ini menghambat kemampuan untuk mengenali ancaman yang mungkin muncul terhadap program-program dana desa.

**Kurangnya Evaluasi Risiko:** Kesadaran yang terbatas tentang risiko berarti bahwa risiko yang diidentifikasi mungkin tidak dievaluasi secara memadai dalam hal dampak dan probabilitas. Ini dapat mengakibatkan penilaian risiko yang tidak akurat dan kurangnya pemahaman tentang potensi dampak negatif.

**Kurangnya Respons Proaktif:** Dalam budaya risiko yang lemah, kemungkinan besar organisasi kurang cenderung mengambil tindakan proaktif untuk mengatasi risiko. Ini menghambat upaya untuk mengurangi dampak negatif dan mengambil langkah-langkah pencegahan.

Kurangnya Partisipasi: Kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang risiko dapat menyebabkan partisipasi yang rendah dari pemangku kepentingan dalam proses MR. Ini dapat mengurangi keterlibatan masyarakat lokal dalam upaya mitigasi risiko.

Untuk mengatasi tantangan ini, pemerintah desa perlu membangun budaya risiko yang kuat dan meningkatkan pola pikir risiko di seluruh organisasi. Langkah- langkah yang dapat diambil termasuk:

- Pendidikan dan Pelatihan: Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pemangku kepentingan tentang pentingnya MR, serta cara mengidentifikasi, mengukur, dan mengatasi risiko dengan efektif.
- Komitmen Pemimpin: Para pemimpin, termasuk pemerintah desa, perlu memberikan contoh dan menunjukkan komitmen terhadap MR. Sikap dan perilaku pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi.
- Komunikasi Terbuka: Mendorong komunikasi terbuka tentang risiko di seluruh organisasi. Ini dapat mencakup diskusi tentang risiko dalam pertemuan rutin, forum pemangku kepentingan, dan kampanye kesadaran risiko.
- Reward dan Pengakuan: Memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap upaya yang berhasil dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko. Ini dapat mendorong partisipasi dan komitmen yang lebih besar dari semua pihak terkait.

Dengan membangun budaya risiko yang kuat dan mempromosikan pola pikir risiko di seluruh organisasi, pemerintah desa dapat mengatasi tantangan kurangnya kesadaran tentang risiko dan memastikan bahwa MR diterapkan dengan lebih efektif dalam pengelolaan dana desa.

Budaya risiko adalah kesadaran, sikap, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu, kelompok, atau organisasi terhadap risiko. Budaya risiko mencakup bagaimana seseorang atau suatu organisasi mengenali, mengevaluasi, merespons, dan memitigasi risiko dalam kegiatan atau tindakan mereka. Budaya risiko yang baik dapat membantu organisasi atau individu untuk mengoptimalkan keputusan dan tindakan mereka dalam menghadapi risiko. Budaya risiko yang kuat juga dapat membantu mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta membangun kepercayaan dari pemangku kepentingan. Namun, budaya risiko yang buruk dapat mengakibatkan ketidakmampuan dalam mengenali risiko, pengabaian terhadap risiko yang mungkin timbul, atau pengambilan keputusan yang salah dalam menghadapi risiko. Hal ini dapat menyebabkan kerugian finansial, reputasi, atau bahkan keselamatan.

Pola pikir yang terbatas dapat menjadi tantangan dalam penerapan MR karena dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko dengan cara yang tepat. Pola pikir yang terbatas dapat membatasi kemampuan seseorang untuk berpikir kritis, mengeksplorasi opsi alternatif, dan merespon dengan cepat terhadap perubahan kondisi yang tidak terduga.

Misalnya, jika seseorang memiliki pola pikir yang terbatas dan cenderung mempersepsikan risiko sebagai sesuatu yang hanya bisa terjadi pada orang lain, maka mereka

mungkin akan mengabaikan risiko yang mungkin terjadi pada organisasi mereka sendiri. Hal ini dapat menyebabkan organisasi kehilangan kesempatan untuk mempersiapkan diri menghadapi risiko tersebut, sehingga meningkatkan kemungkinan kerugian dan dampak negatif lainnya.

Selain itu, pola pikir yang terbatas juga dapat membuat seseorang cenderung memilih solusi yang konvensional dan tidak berpikir *out of the box*, sehingga mengabaikan solusi alternatif yang mungkin lebih efektif dalam mengelola risiko. Hal ini dapat menyebabkan organisasi kehilangan kesempatan untuk mengurangi risiko atau bahkan memanfaatkan risiko tersebut untuk mencapai tujuan mereka.

Oleh karena itu, untuk mengatasi tantangan pola pikir yang terbatas dalam penerapan MR, sangat penting bagi organisasi untuk mempromosikan budaya inovasi dan kreativitas, serta memberikan pelatihan dan pendidikan yang tepat kepada karyawan tentang bagaimana mengenali, mengevaluasi, dan mengelola risiko dengan cara yang tepat. Selain itu, penting juga untuk melibatkan berbagai pihak dan pemangku kepentingan dalam proses MR, sehingga dapat mengidentifikasi risiko yang lebih komprehensif dan mengembangkan solusi yang lebih efektif dan efisien.

Dari tantangan yang disampaikan dapat dikelompokkan menjadi 2 bagian besar yakni:

### **Tantangan Internal**

Dari sudut pandang informan, tantangan internal lebih kepada kapasitas sumber daya yang dimiliki pemerintah desa. Kemampuan penyusunan rencana pembangunan jangka panjang desa (APBDes), rencana kerja pemerintah desa (RKPDDes), dan penyesuaian program dan kegiatan setiap tahunnya masih relatif rendah karena tingkat pendidikan

pengelola DD di kedua desa paling banyak bergelar sarjana dan hanya dijabat oleh sekretaris desa. Selain itu, latar belakang pendidikannya juga bukan dari bidang keuangan dan teknik. Salah satu informan menyatakan "Tenaga kerja di desa kami masih terbatas pada SMA dan sederajat, untuk itu kami mengharapkan dukungan dari pemerintah kecamatan Kertasari dan dari Dinas untuk memberikan pendidikan dan pelatihan dalam pengelolaan dana desa ini".

Dukungan dari pemerintah Kecamatan Kertasari diberikan dengan membantu pemerintah desa dalam proses penyusunan dokumen perencanaan. Bahkan, upaya monitoring juga dilakukan secara rotasi, seperti yang dijelaskan oleh informan,

"Kami telah mendampingi desa sejak penyusunan dokumen perencanaan, kami bertugas menyelaraskan dokumen perencanaan desa dengan dokumen perencanaan daerah, namun keterbatasan personil membuat terkadang jadwal perumusan tidak dapat dijaga, selain itu kami belum dibekali pengetahuan yang cukup terkait cara audit pengelolaan dana desa."

Hal ini juga disinggung oleh informan lain yang mengatakan, "Ya, ada 270 desa di Kabupaten Bandung, dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pengelola dana desa cukup terbatas karena keterbatasan anggaran dan lokasi yang tersebar dan berjauhan, belum lagi perubahan perangkat desa."

Informan lain mengatakan, "Kami sudah melakukan pengecekan pengelolaan, namun hanya berupa sampel dari beberapa desa, ditambah laporan dari kecamatan, instansi terkait untuk desa yang tidak sesuai dengan jadwal pelaporan penggunaan dana desa, serta laporan dari masyarakat atau LSM terkait indikasi dugaan penyalahgunaan dana desa."

### **Tantangan Eksternal**

Tantangan dari luar organisasi desa dapat dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu kelompok di luar pemerintah desa (pemerintah pusat dalam hal ini mulai dari tingkat menteri hingga pemerintah daerah), LSM dan masyarakat desa, serta kondisi alam. Pemerintah pusat melalui Kementerian Desa dan PDT menerbitkan pedoman berupa Peraturan Menteri Desa yang berisi program prioritas pemanfaatan DD. Masalahnya, program prioritas ini mengalami perubahan setiap tahunnya, bahkan pada saat Covid-19 perubahan terjadi pada tahun berjalan. Seperti yang dijelaskan informan,

"Kami sudah berusaha menyiapkan perencanaan pembangunan dengan melibatkan masyarakat agar aspirasi dan kebutuhan mereka dapat diakomodir dari dana desa, namun perubahan kebijakan dan penundaan kebijakan menjadi masalah bagi kami, kami harus melakukan perubahan dokumen perencanaan di tengah jalan. Hal ini terkadang menjadi pertanyaan bagi masyarakat kita mengapa pembangunan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan desain sebelumnya."

Dalam hal pelaksanaan pembangunan, kondisi cuaca ekstrem sering ditemui. Letak geografis kedua desa berada pada ketinggian yang memiliki curah hujan lebih banyak dibandingkan desa lainnya. Medan pegunungan juga menyulitkan pelaksanaan pembangunan dan membutuhkan biaya tambahan yang tidak selalu tersedia dalam dokumen perencanaan. Kondisi ini juga diperparah dengan kurangnya pengawasan selama proses pembangunan. Pengawasan dari masyarakat tidak optimal dikarenakan kesibukan aktivitas kerja sebagian masyarakat sebagai petani dan buruh harian. Pengawasan rutin hanya mengandalkan Pemkab Kertasari dan Inspektorat Kabupaten Bandung. Sementara itu, pengawasan dari LSM juga membutuhkan banyak usaha karena terkadang laporan dari LSM dan masyarakat masih perlu dicek keakuratannya, bahkan ada beberapa LSM yang organisasinya tidak jelas memanfaatkan kekurangan dalam pembangunan untuk mendapatkan penghasilan. Seperti yang dijelaskan informan,

"Lokasi desa kami berada di ketinggian, dekat dengan langit, sehingga curah hujan sangat tinggi. Pelaksanaan pembangunannya terkadang membutuhkan biaya tambahan karena lokasinya yang jauh, sehingga membutuhkan biaya transportasi (tambahan), belum lagi perubahan harga pasar bahan bangunan. Ini cukup sulit bagi kami."

Dalam kaitannya dengan partisipasi masyarakat, perlu dari perencanaan hingga pelaporan pengelolaan DD. Namun, kondisi ekonomi dan jenis pekerjaan masyarakat di Desa Sukapura dan Desa Cibeureum yang didominasi oleh petani dan buruh berarti partisipasi masyarakat hanya terlihat pada saat Musyawarah Dusun (Musdus) dan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes). Sementara

itu, perubahan kebijakan program pembangunan pada tahun berjalan harus disertai dengan dokumen perubahan yang harus disetujui oleh masyarakat. Hal ini untuk mengantisipasi keluhan dari masyarakat di kemudian hari tentang perubahan pembangunan yang disebabkan oleh arahan dari pemerintah pusat yang menyesuaikan kondisi nasional. Hal ini dijelaskan oleh informan,

"Sebagai koordinator di daerah, saya harus memberikan penjelasan terkait perubahan lokasi pembangunan atau bentuk dan volume pembangunan. Pendekatan keluarga yang saya gunakan cukup efektif dengan penjelasan normatif, tentu saja." Karena saat ini semua pekerjaan pemerintah bersifat digital, begitu juga manajemen DD. Hal ini terlihat pada penyusunan laporan pengelolaan DD yang telah menggunakan aplikasi sistem keuangan desa (Siskeudes). Aplikasi ini membantu meningkatkan tata kelola keuangan desa. Namun, aplikasi ini harus didukung dengan sarana dan prasarana berupa komputer/laptop dengan spesifikasi yang memadai, printer dan alat tulis lainnya. Selain itu, sumber daya manusia sangat dibutuhkan sebagai operator. Pengiriman laporan melalui aplikasi siskeudes

juga membutuhkan jaringan yang memadai. Informan menjelaskan bahwa, "Dari segi kemudahan pengiriman laporan, kami telah melakukan kemudahan dengan menggunakan aplikasi siskeudes, namun laptop yang kami gunakan tidak dapat dicampur dengan tugas rutin lainnya. Selain itu jaringannya juga harus stabil mengingat desa kami berada di pegunungan, namun karena kami dekat dengan ibu kota kecamatan kami tetap terbantu. Yang merepotkan adalah sebagai operator kita harus menunggu berbagai laporan

pertanggungjawaban dari pelaksana dan kita harus bekerja penuh waktu”.

Sebagaimana amanat UU No. 6/2014, masa jabatan kepala desa adalah 6 tahun. Jika ada pergantian kepala desa, akan ada perubahan besar di desa. Perubahan visi dan misi kepala desa terpilih akan mempengaruhi jalannya tata kelola pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan publik. Desa Cibeureum berpartisipasi dalam pelaksanaan pemilihan kepala desa serentak (pilkades) di Kabupaten Bandung. Oleh karena itu, sebagaimana diatur dalam peraturan tersebut, 6 (enam) bulan sebelum berakhirnya masa jabatan, kepala desa harus mengundurkan diri. Dengan demikian, untuk mengisi kekosongan kepemimpinan di desa, salah satu pejabat dari Pemerintah Kecamatan Kertasari diisi. Pengisian jabatan kepala desa diresmikan oleh Bupati Bandung dan terus melakukan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan kepemimpinan yang bersifat sementara menjelang pemilihan kepala desa berikutnya merupakan tantangan lain dalam mengelola risiko dalam pengelolaan dana desa. Penjabat kepala desa harus melakukan konsolidasi di desa untuk menjalankan program dan kegiatan yang masih berjalan atau belum dilaksanakan. Pada saat itu, partai-partai yang memiliki pandangan berlawanan dengan kepala desa sebelumnya berusaha mempengaruhi kebijakan yang sudah berjalan. Seperti yang dijelaskan informan,

“Ya, pengisian posisi ini sering digunakan untuk mengubah rencana pembangunan yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu, perhatian masyarakat juga terbagi untuk menentukan pilihan kepala desa selanjutnya”.

Dari risiko yang dihadapi pemerintah desa dalam mengelola DD, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai tantangan dalam pelaksanaan MR. Tantangan internal meliputi: kapasitas aparatur pemerintah desa, tidak adanya sistem kontrol, terbatasnya pendidikan dan pelatihan, perubahan kepemimpinan dan perangkat desa, ketidakjelasan peran, dan perubahan kebijakan. Sedangkan tantangan eksternal dalam penerapan MR dalam pengelolaan DD adalah keterlibatan masyarakat, pengawasan terbatas, ketergantungan, perkembangan teknologi, keterbatasan anggaran, kondisi geografis, dan dinamika kebijakan. Beberapa penelitian telah menunjukkan berbagai tantangan dalam menerapkan MR yang dilihat secara umum dan mungkin dihadapi sebagai konteks penelitian ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kesadaran akan risiko dalam pengelolaan DD oleh kepala desa dan aparaturnya.

Hal ini berbeda dengan pandangan Fabi (2018) yang menyatakan bahwa sektor publik tidak memiliki kesadaran risiko yang cukup. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang menunjukkan jenis-jenis risiko yang dihadapi dalam pengelolaan DD sejak pemerintah menetapkan penyediaan anggaran untuk dikelola oleh pemerintah desa secara langsung. Penelitian Andersen & Young (2023) menyatakan bahwa unsur kepemimpinan penting dalam pelaksanaan MR karena hal ini akan membantu mengarahkan staf, dalam hal ini perangkat pemerintah desa, untuk lebih tanggap terhadap risiko sehingga pada akhirnya MR akan lebih mudah diterapkan di desa. Karena respon terhadap risiko dalam manajemen DD akan menunjukkan pentingnya MR. Dengan MR, risiko yang telah diidentifikasi selama pengelolaan DD tentunya akan dapat dimitigasi baik dengan mengabaikan,

mentransfer, menerima atau mengurangi dampak yang akan ditimbulkan risiko tersebut. Andersen & Young juga mengatakan bahwa struktur organisasi penting dalam menerapkan MR. Namun, dalam penelitian ini, kondisi struktur organisasi bukanlah masalah utama karena terbatasnya personil yang mungkin dalam organisasi desa. Namun, hal ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka perbaikan struktur organisasi desa yang memungkinkan terselenggaranya MR sehingga tujuan pengelolaan DD dapat tercapai sebagaimana ditentukan.

Penelitian Hood & Young (2005) menegaskan bahwa risiko yang teridentifikasi memerlukan pembiayaan dalam penanganannya agar dampaknya tidak buruk. Sementara itu, dalam pengelolaan DD, masih belum ada pos anggaran yang dialokasikan untuk membiayai risiko ini. Dalam hal ini, perlu penyempurnaan kebijakan dari pemerintah pusat untuk memberikan fleksibilitas bagi pemerintah desa dalam menganggarkan pembiayaan risiko. Memang benar bahwa keterbatasan anggaran menjadi alasan utama anggaran tersebut diperuntukkan bagi pelaksanaan tata kelola pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik di tingkat desa. Namun, jika risiko tidak diatasi dengan dukungan finansial, maka dapat dipastikan tata kelola yang diharapkan tidak akan terlaksana. (Araújo & Gomes, 2021) (Araújo & Gomes, 2021)

Pelatihan yang mereka terima masih terbatas pada tugas pokok dan fungsi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan MR secara komprehensif dan terintegrasi belum dilaksanakan. Hal tersebut masih membutuhkan usaha yang besar dari pemerintah desa yang didukung oleh kebijakan pemerintah pusat agar MR dapat diimplementasikan dalam

mendukung tugas-tugas pemerintah desa, khususnya dalam keberhasilan pengelolaan DD. Diperlukan pedoman yang jelas dan rinci agar mudah dipahami oleh kepala desa dan aparat pemerintah desa dalam melaksanakannya. Dengan demikian, sangat penting untuk mensosialisasikan pentingnya MR kepada seluruh kepala desa dan perangkat pemerintah desa yang diikuti dengan pelatihan intensif. Dengan demikian, tidak hanya pengelolaan DD yang akan terhindar dari risiko tetapi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemerintahan desa juga akan terhindar dari risiko besar seperti ketidakpercayaan.

Pernyataan adanya tantangan MR dalam pengelolaan DD dapat menjadi pertimbangan bagi pemerintah dalam mengupayakan MR dalam pengelolaan DD. DD sangat dibutuhkan oleh masyarakat untuk mendukung pembangunan berkelanjutan di tingkat desa. Dengan adanya DD dalam mendukung pembangunan di desa, maka tercapainya kesejahteraan yang ditunjukkan dengan tercapainya kemandirian desa menjadi sebuah keniscayaan. Berkaitan dengan penyalahgunaan DD yang menghambat pembangunan di desa, mengidentifikasi tantangan MR dalam pengelolaan DD sangat penting bagi pembuat kebijakan. Strategi awal MR untuk dilaksanakan di tingkat desa dalam bentuk sosialisasi, pelatihan, penetapan kebijakan bagi desa dan dukungan pemerintah daerah dalam pelaksanaannya dapat memudahkan implementasi MR di desa, khususnya dalam pengelolaan DD.

## **BAB X**

### **PENUTUP**

Pengelolaan dana desa memiliki berbagai tantangan dan hambatan dalam pelaksanaannya, mulai dari perubahan kebijakan terkait prioritas penggunaan, kemampuan sumber daya manusia dalam perencanaan dan partisipasi masyarakat serta stabilitas iklim untuk kegiatan pembangunan. Konsekuensi risiko yang terkait dengan pembangunan pedesaan memang bersifat luas, dan pekerjaan pemerintah di semua level untuk mengatasi dampak tersebut sangatlah besar, meskipun hal tersebut bukanlah hal yang baru.

Semuanya merupakan tantangan berupa risiko yang perlu dikendalikan, MR dapat membantu meningkatkan pengelolaan dana desa dengan memperlancar program kegiatan, serta memprioritaskan penggunaan dana dalam kegiatan yang paling penting dan bermanfaat bagi masyarakat desa. Selain itu, inovasi dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di desa. Risiko ancaman lingkungan juga sangat penting untuk dijadikan risiko dalam mengelola dana desa.

Pemerintah Desa Cibeureum dan Pemerintah Desa Sukapura telah mengupayakan pengelolaan dana desa yang optimal dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat desa. Namun, dengan mengintegrasikan MR ke dalam pengelolaan dana desa, pengelolaan dana desa dapat menjadi lebih baik lagi di masa depan. Sebelumnya, peningkatan kapasitas pemerintah desa, BPD, dan elemen di desa merupakan hal yang penting. Selain itu, pemerintah Kecamatan

Kertasari sebagai pengawas dan pengawas desa perlu meningkatkan fungsinya. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat dirangkum beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Misi membimbing desa dalam menetapkan prioritas, mengembangkan program, dan melaksanakan kebijakan yang mendukung pertumbuhan desa. Dalam mengelola dana desa, pemerintah desa belum sepenuhnya mengatasi risiko seperti kegagalan perencanaan, risiko korupsi, ketergantungan pada pendanaan pemerintah, perubahan teknologi, kurangnya pelatihan, ketidakjelasan peran, risiko bencana alam, dan perubahan kebijakan. Mengelola risiko ini penting untuk menjaga efektivitas penggunaan dana desa dan mencapai tujuan misi dan visi desa.
2. Dalam pengelolaan dana desa, identifikasi, analisis, dan pengukuran risiko serta ketidakpastian memiliki peranan penting dalam mengantisipasi ancaman dan peluang, merencanakan respons yang tepat, serta mengimplementasikan strategi mitigasi efektif guna meminimalkan dampak negatif, sambil memastikan efisiensi, transparansi, dan kesuksesan pengelolaan sumber daya keuangan yang ada.
3. Pengendalian risiko melibatkan langkah-langkah pencegahan dan pengelolaan seperti identifikasi potensi risiko, transparansi dana, perencanaan jangka panjang, teknologi terkelola, pelatihan SDM, pengawasan ketat, rencana kontinjensi bencana, serta pemantauan kebijakan dan regulasi untuk mengurangi

dampak risiko dan menjamin keberlanjutan serta akuntabilitas yang baik.

4. Dalam mengelola dana desa, pemerintah punya opsi risk financing seperti pembelian asuransi atau retensi penuh. Asuransi mengurangi kerugian finansial, sedangkan retensi penuh menuntut siap tanggung beban keuangan jika risiko terjadi. Pemilihan metode perlu pertimbangkan tingkat risiko, sumber daya, dan dampak finansial untuk perlindungan dana desa yang efisien.
5. Administrasi program dalam pengelolaan dana desa memiliki peran penting dalam mengelola risiko, melibatkan aspek teknis dan manajemen umum untuk mengidentifikasi dan mengurangi risiko pada berbagai tahap pelaksanaan program guna mencapai hasil berkelanjutan. Proses analisis risiko dilakukan sepanjang perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan, meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan transparansi pengelolaan dana desa.
6. Pengelolaan dana desa untuk mengutamakan tujuan misi sambil tetap mempertimbangkan MR yang seimbang guna mencegah risiko yang tidak terantisipasi dan menjaga kelangsungan program pembangunan desa secara berkelanjutan. Kesadaran terhadap risiko dan komitmen terhadap strategi MR menjadi kunci dalam mencapai tujuan misi dengan aman dan efektif.

Selain itu, temuan penting yang tidak kalah penting adalah kerjasama dan pendekatan kekeluargaan merupakan keuntungan untuk memperkuat MR dalam pengendalian risiko pengelolaan dana desa. Dalam konteks desa, budaya gotong

royong dan kekeluargaan sangat kental dan melekat pada masyarakat. Mengadopsi nilai-nilai ini dalam MR akan membuatnya lebih mudah untuk menciptakan lingkungan yang harmonis dan saling mendukung dalam pengambilan keputusan. Namun, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada dua desa yang terletak di lokasi yang berdekatan, tidak semua desa di Indonesia yang juga menerima dana desa sebagai kebijakan nasional. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dapat menilai mengapa dan bagaimana desa dengan karakteristik yang berbeda dalam pengelolaan dana desa dengan perspektif MR.

Saran praktis, berdasarkan kesimpulan peneliti maka pemerintah desa bersama dengan perangkatnya tidak hanya menyelenggarakan pemerintahan sebagaimana biasa. Faktor risiko dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan sudah saatnya dipertimbangkan untuk keberlanjutan pelaksanaan tugas pemerintah desa yang paling dekat dengan masyarakat. Kepala desa bersama unsur lainnya di desa seperti Badan Permusyawaratan Desa harus lebih memperhatikan risiko-risiko yang pernah terjadi dan yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. Terlebih dalam pengelolaan dana desa yang jumlah dana yang dikelola semakin bervariasi setiap tahunnya.

Saran akademis, berdasarkan kesimpulan peneliti maka secara akademis untuk pengembangan konsep keilmuan di bidang ilmu pemerintahan maka peneliti menyarankan bagi akademisi untuk melakukan penelitian dengan tema MR

sektor pemerintahan untuk level desa. Penelitian ini masih terbatas hanya membahas di 2 (dua) desa yang

berkarakteristik daerah pegunungan melihat bagaimana pemerintah desa dalam menyelenggarakan pemerintahan dalam mengelola dana desa yang diberikan pemerintah untuk dimanfaatkan dengan mempertimbangkan risiko-risiko yang dapat terjadi serta bagaimana pemerintah desa menangani risiko-risiko tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A., Kayis, B., & Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. *Benchmarking*, 14(1), 22–36. <https://doi.org/10.1108/14635770710730919>
- Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk Management in Public Sector: A Literature Review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 190–196.
- Anderson, J. R. (2001a). Risk management in rural development. *A Review. Rural Development Strategy Background Paper*, 7(February), 62.
- Anderson, J. R. (2001b). *Risk Management in Rural Development A Review The World Bank Work in Progress Rural Development Family. May.*
- Antlöv, H. (2016). Village Governance, Community Life, and the 2014 Village Law in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 52(2), 161–183. <https://doi.org/10.1080/00074918.2015.1129047>
- Anugerah Ash-shidiqqi, E., Wibisono Ellectrananda Anugerah Ash-shidiqqi, H., & Wibisono, H. (2018). Corruption and Village: Accountability of Village Fund Management on Preventing Corruption (Problems and Challenges). *Journal of Indonesian Legal Studies*, 3(2), 2548–1584. <http://www.liputan6.com>,
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Risk management in the public sector: Challenges in its adoption by Brazilian federal universities. *Revista Contabilidade e Finanças*, 32(86), 241–254. <https://doi.org/10.1590/1808-057X202112300>

- Arifin, B., Wicaksono, E., Tenrini, R. H., Wardhana, I. W., Setiawan, H., Damayanty, S. A., Solikin, A., Suhendra, M., Saputra, A. H., Ariutama, G. A., Djuned, P., Rahman, A. B., & Handoko, R. (2020). Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia. *Journal of Rural Studies*, 79, 382–394. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.052>
- Asenova, D., Bailey, S. J., & McCann, C. (2015). Public sector risk managers and spending cuts: Mitigating risks. *Journal of Risk Research*, 18(5), 552–565. <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.910683>
- Australian Institute of Company Directors*, in conjunction with the Institute of Internal Auditors Australia Public Sector Governance and Risk Forum Risk and Risk Management in the Public Sector Ian McPhee. (2005). September.
- Aziz, N. L. L. (2016). Otonomi Desa dan Efektivitas Dana Desa. *Jurnal Penelitian Politik*, 13(2), 193–211. <https://doi.org/10.14203/JPP.V13I2.575>
- Bac, M. (2012). Models of risk management in organisations. *THE MałOpolska School Of Economics In Tarnów Research Papers Collection*, 2.
- Baldry, D. (1998). The evaluation of risk management in public sector capital projects. *International Journal of Project Management*, 16(1), 35–41. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00015-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00015-X)

- Boghean, F. (2015). Risk Management in the Decision-making of Romanian Entities. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1066–1074. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01569-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01569-5)
- Boholm, M. (2019). How do Swedish Government agencies define risk? *Journal of Risk Research*, 22(6), 717–734. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1422782>
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: a structured literature review. In *International Journal of Public Sector Management* (Vol. 34, Issue 2, pp. 205–223). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>
- Braig, S., Gebre, B., & Sellgren, A. (2011). *Strengthening risk management in the US public sector McKinsey Working Papers on Risk, Number 28*.
- Bullock, J. B., Greer, R. A., & O'Toole, L. J. (2018). Corrigendum: Managing Risks in Public Organizations: A Conceptual Foundation and Research Agenda. *Perspectives on Public Management and Governance, January*, 1–13. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy002>
- Castellini, M., & Riso, V. (2023). Risk Management in Practice: A Multiple Case Study Analysis in Italian Municipalities. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 30.
- Cipta, H. (2023, February 13). *Diduga Korupsi Dana Desa Rp 260 Juta, Mantan Kades di Sekadau Kalbar Ditangkap Polisi Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul "Diduga Korupsi Dana Desa Rp 260 Juta, Mantan Kades di Sekadau Kalbar Ditangkap Polisi. Www.Kompas.Com*.

- <https://regional.kompas.com/read/2023/02/13/094921878/diduga-korupsi-dana-desa-rp-260-juta-mantan-kades-di-sekadau-kalbar>
- Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (C. Neve, Ed.; 5th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://lcn.loc.gov/2017044644>
- de Souza Bermejo, P. H., Sant'Ana, T. D., Mendonça, L. C., Salgado, E. G., dos
- Anjos, F. H., & Pinheiro, I. F. (2019). Risk management in the public sector: A proposed reference model and tool survey. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 797, pp. 817–834). Springer Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-1165-9\\_74](https://doi.org/10.1007/978-981-13-1165-9_74)
- Destifani, I., Suwondo, & Wanusmawatie, I. (2013). Pelaksanaan Kewenangan Desa Dalam Rangka Mewujudkan Otonomi Desa (Studi pada Desa Sumber, Kecamatan Kradenan, Kabupaten Blora). *Jurnal Administrasi Publik*, 1(6), 1239–1246. <http://ejurnalfia.ub.ac.id/index.php/jiap>
- Ene, N. C., & Dobra, C. R. (2006). Adapting Risk Management Principles to the Public Sector Reforms. *Administrație Și Management Public*, 6, 126–130.
- Erlina, Putri, D. R., Muda, I., & Harnovinsah. (2019). The model of successful risk management implementation in local government. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(2), 310–319.
- Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, 59(6), 689–698. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.007>

- Gephart, R. P., Van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*, 30(2–3), 141–155. <https://doi.org/10.1177/0170840608101474>
- Halachmi, A. (2003). Governance and risk management: the challenge of accountability, transparency and social responsibility. *International Review of Public Administration*, 8(1), 67–76.
- Hendy, A. (2021, May 8). *Terpidana Korupsi Dana Desa Kabur, Eks Kades Karyajaya Garut Masuk DPO*. <https://www.pikiran-rakyat.com>. <https://www.pikiran-rakyat.com/jawabarat/pr-011886307/terpidana-korupsi-dana-desa-kabur-eks-kades-karyajaya-garut-masuk-dpo>
- Hinna, A., Scarozza, D., & Rotundi, F. (2018). Implementing Risk Management in the Italian Public Sector: Hybridization between Old and New Practices. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 110–128. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255959>
- Hood, J., & Kelly, S. (1999). The emergence of public sector risk management: The case of local authorities in Scotland. *International Journal of Phytoremediation*, 20(4), 273–283. <https://doi.org/10.1080/01442879908423784>
- Jackson, P. M. (2013). Debate: Fraud risk management in the public sector. *Public Money & Management*, 33(1), 6–8.
- Javani, B., & Rwelamila, P. M. D. (2016). Risk management in IT projects – a case of the South African public sector. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2015-0055>

- Kapuscinska, K., & Matejun, M. (2014). Risk Management in Public Sector Organizations: A Case Study. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(3), 129–143. [http://www.matejun.com/pubs-en/2014\\_Kapuscinska\\_Matejun\\_Risk\\_Management\\_in\\_Public\\_Sector\\_Organizations\\_A\\_Case\\_Study.pdf](http://www.matejun.com/pubs-en/2014_Kapuscinska_Matejun_Risk_Management_in_Public_Sector_Organizations_A_Case_Study.pdf)
- Kartohadikoesoemo, S. (1984). *Desa* (Pertama). Balai Pustaka.
- Klinke, A., & Renn, O. (2012). Adaptive and integrative governance on risk and uncertainty. *Journal of Risk Research*, 15(3), 273–292.
- Kolisovas, D., & Škarnulis, A. (2011). Risk management in Lithuania's public sector: Starting point, current situation and future perspectives. *Intellectual Economics*, 5(4), 547–559. [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/ie/archyvas/dwn.php?id=303422](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/ie/archyvas/dwn.php?id=303422)
- Kong, Y., Lartey, P. Y., Bah, F. B. M., & Biswas, N. B. (2018). The value of public sector risk management: An empirical assessment of Ghana. *Administrative Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/admsci8030040>
- Labolo, M. (2017). Peluang dan Ancaman Otonomi Desa Pasca Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 7(2), 73–82.
- Leavy, & Patricia. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches* (P. Leavy, Ed.). The Guilford Press. [www.guilford.com](http://www.guilford.com)

- Leung, F. (2008). Risk management in public sector research: Approach and lessons learned at a national research organization. *R and D Management*, 38(5), 510–519. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00529.x>
- Leung, F., & Isaacs, F. (2008). Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. *R&d Management*, 38(5), 510–519. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00529.x>
- Luko, S. N. (2013). Risk management principles and guidelines. In *Quality Engineering* (Vol. 25, Issue 4, pp. 451–454). <https://doi.org/10.1080/08982112.2013.814508>
- Magdalena, H., Santoso, H., & Septryanti, A. (2020). Web-Based Village Fund Management Monitoring System. *2020 8th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)*, 1–6.
- Malik, S. A., & Holt, B. (2013). Factors that affect the adoption of Enterprise Risk Management (ERM). *OR Insight*, 26(4), 253–269. <https://doi.org/10.1057/ori.2013.7>
- Muhtar, E. A., & Buchari, R. A. (2022). The Evaluation of Village Fund Policy in Penukal Abab Lematang Ilir Regency (PALI), South Sumatera, Indonesia. *Sustainability*, 14(22), 15244.
- Muslih, M. (2021). *Do We Need Risk Management for Village Fund ?* 5(May), 51–57.
- Nekvapilova, I., & Pitas, J. (2017). The Manager Competences for Risk Management in the Public

- Sector. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 23(1), 393–398.  
<https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0065>
- Nguyen, T. M. K., Nguyen, T. D., Le, T. M. C., Burny, P., & Lebailly, P. (2018). Leaving the village but not the rice field: Role of female migrants in agricultural production and household autonomy in Red River Delta, Vietnam. *Social Sciences*, 7(10), 202.
- Palermo, T. (2014). Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study. *Financial Accountability and Management*, 30(3), 322–341. <https://doi.org/10.1111/faam.12039>
- Pangayow, B., & Patma, K. (2021). Planning, accountability and reporting of village financial management in Indonesia. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(2), 197–203.
- Permatasari, P., Ilman, A. S., Tilt, C. A., Lestari, D., Islam, S., Tenrini, R. H., Rahman, A. B., Samosir, A. P., & Wardhana, I. W. (2021). The village fund program in indonesia: Measuring the effectiveness and alignment to sustainable development goals. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21).  
<https://doi.org/10.3390/su132112294>
- Prasetyo, A., & Muis, A. (2015). Pengelolaan Keuangan Desa Pasca UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa: Potensi Permasalahan dan Solusi. *Jurnal Desentralisasi*, 13(1), 16–31.  
<https://doi.org/10.37378/jd.2015.1.16-31>
- Prewett, K., & Terry, A. (2018). COSO’s updated enterprise risk management framework—A quest for depth and clarity. *Journal of Corporate Accounting*

- & *Finance*, 29(3), 16–23.
- Raczkowski, K. (2016). Risk management in public administration. In *Risk Management in Public Administration*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-30877-7>
- Saputra, K. A. K., Pradnyanitasari, P. D., Prihandani, N. M. I., & Putra, I. G. B.
- Ngr. P. (2019). *Praktek Akuntabilitas Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Dana Desa*. *Krisna: Kumpulan Riset Akuntansi*, 10(2), 168–176.
- Silubun, A. J., Kalalo, J. J. J., Inggit, A. B., Kalalo, C. N., & Rahail, E. B. (2020). Village authority and position in realizing village autonomy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 473(1), 012032.
- Simangunsong, F., & Mario, A. I. (2018). Study on Possibility of Applying Risk Management in Village Fund Management in Landak Regency Indonesia. *Open Journal of Social Sciences*, 06(09), 271–297. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.69019>
- Supriadi, B. (2023, February 28). *Kades dan ASN Jember Kembalikan Uang Korupsi Dana Desa Rp 186 Juta* Artikel ini telah tayang di *Kompas.com* dengan judul "Kades dan ASN Jember Kembalikan Uang Korupsi Dana Desa Rp 186 Juta". [www.kompas.com](https://www.kompas.com). [https://surabaya.kompas.com/read/2023/02/28/153105278/kades-dan-asn-jember-kembalikan-uang-korupsi-dana-desa-rp-186-juta?\\_ga=2.256838088.258816237.1679882921-1785327553.1679877904](https://surabaya.kompas.com/read/2023/02/28/153105278/kades-dan-asn-jember-kembalikan-uang-korupsi-dana-desa-rp-186-juta?_ga=2.256838088.258816237.1679882921-1785327553.1679877904)

- Suryani, A. (2021). Village fund management (village case study in Tanjung Jabung Timur Regency). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), 963–973.
- Toma, S.-V., Alexa, I.-V., & Şarpe, D. (2012). The Risks and the Governments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 275–279. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.044>
- Tumbel, S. M. (2017). Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Dana Desa Di Desa Tumulung Satu Kecamatan Tareran Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Politico*, 6(1).
- Tworek, P. (2016). Risk Management in Public Sector Organizations – Principles, Methods and Tools. *Proceedings from 8th International Conference “Managing and Modelling of Financial Risks”*, 1(December 2016), 1022–1029.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Pub. L. No. 6, <https://jdih.go.id> 1 (2014). <https://jdih.go.id/pencarian/detail/1325830>
- Vincent, J. (1996). Managing risk in public services. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 57–64. <https://doi.org/10.1108/09513559610119564>
- Wahyudi, S., Achmad, T., & Pamungkas, I. D. (2022). Prevention Village Fund Fraud in Indonesia: Moral Sensitivity as a Moderating Variable. *Economies*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/economies10010026>
- Wardhaningrum, O. A., & Kartika. (2020). Risk Management in the Local Government of Indonesia: Drivers, Conditions, and Strategies. *Proceedings of the 1st*

*Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)*, 436, 1002–1006.

<https://doi.org/10.2991/assehr.k.200529.210>

Widjaja, H. (2010). *Otonomi Desa. Merupakan Otonomi Yang Asli, Bulat dan*

*Utuh* (5th ed.). PT RajaGrafindo Persada.

Woods, M. (2009). A contingency theory perspective on the risk management

control system within Birmingham City Council. *Management Accounting*

*Research*, 20(1), 69–81.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.003>

Zakaria, R. Y. (2013). Menimbang-Nimbang Mandat Konstitusi Tentang Kedudukan Desa Atau Disebut Dengan Nama Lain. *The Journal of Institute for Research and Empowerment*, 10(1), 1.

Zakariya, R. (2020). Partisipasi Masyarakat dalam Pencegahan Korupsi Dana

Desa: Mengenal Modus Operandi. *Jurnal Integritas*, 6(2), 263–282. <https://doi.org/10.32697/integritas.v6i2.670>