

### **BAB III**

#### **PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan dengan wawancara yang menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan sampel informan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka informan yang dipilih adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. 1 Daftar Informan Wawancara**

No.	Nama	Inisial	Jenis Kelamin	Jabatan
1.	Supraptono	SP	Laki-laki	Kepala Desa Bleberan
2.	Indardi	IR	Laki-laki	Sekretaris Desa Bleberan
3.	Suharto	SH	Laki-laki	Ketua BUMDes Sejahtera
4.	Heri	HR	Laki-laki	Sekretaris BUMDes Sejahtera
5.	Titik	T	Perempuan	Bendahara BUMDes Sejahtera
6.	Suparyadi	SY	Laki-laki	Badan Pengawas BUMDes
7.	Tri Harjono	TH	Laki-laki	Kepala Unit Desa Wisata
8.	Udi Waluyo	UW	Laki-laki	Kepala Unit PAB
9.	Sardjana	SJ	Laki-laki	Masyarakat
10.	Harmanto	HM	Laki-laki	Masyarakat

Dalam bab ini akan menjelaskan dua pembahasan yaitu terkait dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan perusahaan di Badan Usaha Milik Desa dan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *Good Corporate Governance*. Pertama penulis akan membahas terkait

dengan prinsip-prinsip yang digunakan terdiri dari lima indikator yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (2006).

## **1. Penerapan *Good Corporate Governance***

### **A. Transparansi**

Keterbukaan merupakan suatu hal yang penting dalam pengelolaan perusahaan. Jika perusahaan tersebut tidak menerapkan prinsip keterbukaan, maka akan sulit dipercaya oleh pihak luar maupun dalam perusahaan. Begitu juga dengan pengelolaan BUMDes Sejahtera yang harus menjunjung tinggi akses keterbukaan pada masyarakat dan pihak *stakeholder* lainnya.

#### a) Ketersediaan informasi tentang perusahaan

Ketersediaan informasi yang berkaitan dengan perusahaan merupakan hal yang berpengaruh pada kepercayaan publik terhadap perusahaan tersebut, sehingga informasi tentang perusahaan ini sangat penting diterapkan. Dari hasil wawancara ditemukan data bahwa dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat dilakukan setiap akhir tahun. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil wawancara dengan bendahara BUMDes Sejahtera, saudari T menyampaikan sebagai berikut:

“Kalau informasi untuk masyarakat itu setiap akhir tahun kan itu kita mengadakan laporan LPJ itu, kita mengundang masyarakat. Disitu kita memberitahu masyarakat tentang alokasi-alokasi dana kan ada untuk potensi berapa persen, keduasan berapa persen, untuk pendidikan berapa persen seperti itu kita teruskan tuangkan kesitu.” (Rabu, 27 November 2019).

Dari pernyataan tersebut maka perusahaan tersebut memiliki waktu tertentu dalam menyediakan informasi yang berkaitan dengan perusahaan

tersebut. Selain memiliki jangka waktu tertentu perusahaan BUMDes ini juga melibatkan peran pengawas dan memanfaatkan musyawarah Desa dalam penyampaian informasi perusahaan tersebut. Hal ini disampaikan oleh perangkat desa Bapak SP selaku Kepala Desa Bleberan mengenai penyediaan informasi BUMDes:

“Terkait dengan informasi ini pada dasarnya, masyarakat bisa bertanya pada pengawas, karena disini kan ada pengawas dan sebagainya. Dimana pengawas ini melakukan pengawasan sampai ke administrasi sampai ke unit dan lapangan. Kemudian yang lain pada saat bumdes ini melaksanakan pertanggungjawaban, kami sampaikan saya selaku kepala desa menyampaikan kepada masyarakat secara terbuka dalam musyawarah desa. Nah ini bentuk transparansi kami kemudian disitu juga masyarakat bisa memperoleh informasi seluas-luasnya terkait dengan pengelolaan BUMDes ini. Kemudian yang kedua dalam melaksanakan kegiatan BUMDes ini kan sudah ada aturannya yaitu Perdes dan ADART yang juga diketahui oleh seluruh masyarakat, sehingga terkait keuangan dan sebagainya ini masyarakat juga bisa mengakses informasi ini baik langsung maupun tidak langsung melalui kami di Desa maupun pengurus BUMDes.” (Kamis, 28 November 2019)

Selain itu menurut masyarakat Desa Bleberan informasi yang diberikan terkait perusahaan juga sudah disampaikan kepada masyarakat, saudara HM menyatakan sebagai berikut:

“Akhir tahun atau tutup tahun itu setiap dusun mendapat uang bagi hasil dari BUMDes. Pengetahuan dari saya udah cukup sih, karena setiap ada rembuk dusun itu juga disampaikan tentang BUMDes oleh pak kepala dusun.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Dengan adanya pernyataan dari Kepala Desa tersebut, menandakan bahwa dalam pelaporan informasi terkait dengan perusahaan sudah sesuai dengan standar yang telah disepakati. Berdasarkan prosiding seminar nasional dan *call for paper* ekonomi dan bisnis (Martanti, 2017) menyatakan bahwa pengelolaan laporan keuangan BUMDes Desa

Karangbendo sangat menentukan banyaknya informasi dalam laporan keuangan yang sangat diperlukan untuk menggambarkan suatu perusahaan tersebut. Informasi tersebut kemudian dipublikasikan kepada masyarakat agar masyarakat mengerti apa saja aset-aset yang dimiliki.

Dari hasil observasi pada tanggal 25 November 2019 ditemukan bahwa perusahaan BUMDes Sejahtera terdapat koordinasi antara pemerintah desa dengan pengelolaan BUMDes yang dilakukan tiap bulan, sehingga tidak perlu menunggu laporan pertanggungjawaban di akhir tahun. Pelaporan pertanggungjawaban tersebut disusun oleh pengelola keuangan yang kemudian nantinya akan disampaikan ke pemerintah desa, kemudian pemerintah desa mengundang masyarakat melalui musyawarah desa dan menyampaikan hasilnya. Hal ini karena pemerintah desa hanya sebatas diberikan semacam LPJ berbentuk buku yang diberikan untuk desa dari pengelola BUMDes. Dalam laporan LPJ BUMDes Sejahtera juga terdapat daftar investaris yang dimiliki BUMDes Sejahtera.

**Tabel 3. 2 Daftar Inventaris BUMDes Sejahtera Desa Bleberan**

No	Jenis Barang	Jumlah	Asal
1.	Almari Kayu	2	Swadaya
2.	Almari Besi	1	Bansos BPPM
3.	LCD Proyektor	1	Bansos BPPM
4.	Kursi Susun	31	Bansos BPPM
5.	Meja Tulis	3	Bansos BPPM
6.	Meja Komputer	2	Dana Hibah Kemendes
7.	Camera Canon	1	Bansos BPPM
8.	Printer Canon	1	Bansos BPPM
9.	Printer HP	1	Dana Hibah Kemendes
10.	Komputer	2	Dana Hibah Kemendes
11.	Laptop Lenovo	1	Bansos BPPM
12.	Case Camera Digital	1	Bansos BPPM
13.	Mesin Fotocopy	1	Bansos BPPM
14.	Pisau Potong	1	Bansos BPPM
15.	Mesin Press	1	Bansos BPPM
16.	Stepler Besar	1	Bansos BPPM

(Sumber : Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Sejahtera 2017)

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam menyediakan informasi BUMDes Sejahtera dilakukan dengan memberikan laporan pertanggungjawaban pada akhir tahun, namun tidak akhir tahun saja melainkan tiap bulan masyarakat dapat mengetahui informasi tentang

perusahaan BUMDes. Hal tersebut karena setiap bulan BUMDes Sejahtera juga melakukan koordinasi dengan pemerintah desa, sehingga masyarakat tidak harus menunggu informasi tersebut pada akhir tahun.

b) Kemudahan akses informasi

Dalam memberikan informasi juga harus mempertimbangkan prinsip mudah diakses dan dipahami. Dengan adanya prinsip mudah diakses dan dipahami, maka informasi yang disampaikan tidak hanya sekedar menerima informasi saja namun juga memahami arti dan maksud dari informasi tersebut. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, data yang didapatkan menyatakan bahwa tidak semua elemen masyarakat paham dengan perusahaan BUMDes ini. Hal ini juga disampaikan oleh T selaku Bendahara BUMDes sebagai berikut:

“Kalau untuk masyarakat awam, terus terang mungkin masyarakat awam belum terlalu paham ya tentang BUMDes, tapi kalau untuk masyarakat lebih ke umum gitu sudah paham, karena BUMDes itu mengelola ada beberapa unit, disitu ada PAB untuk pengairan seluruh Desa Bleberan, jadi semuanya tau kalau PAB itu dikelola oleh BUMDes.” (Rabu, 27 November 2019)

Hal ini juga berbanding lurus dengan pernyataan dari SP selaku Kepala Desa terkait dengan aksesibilitas informasi yang disampaikan oleh perusahaan tersebut:

“Menurut kami ini kan juga pro aktif tergantung dari masyarakat juga, tapi pada prinsipnya kami senantiasa menyediakan informasi itu. Bahkan dari pihak luar pun ketika ingin mengetahui LPJ itu sebenarnya bisa diakses dalam bentuk buku.” (Kamis, 28 November 2019)

Pada jurnal ilmiah ilmu komputer menyatakan bahwa sistem layanan informasi desa di Desa Sungai dan Sungai Meskom Kecamatan Bengkalis Kabupaten Bengkalis dapat diakses melalui media online atau website dengan tujuan untuk meningkatkan transparansi informasi (Mansur, 2018). Dimana sistem layanan informasi desa ini juga menyediakan berbagai informasi dari potensi desa, kegiatan desa hingga BUMDes pun tersedia didalamnya. Sehingga akses informasi yang berkaitan dengan BUMDes ini bisa disampaikan pada media sistem informasi desa (SID) agar masyarakat lebih mudah mengaksesnya. Hasil observasi tanggal 25 November 2019 pada BUMDes Sejahtera pun selain memanfaatkan buku LPJ juga memanfaatkan grup whatsapp dan media SID untuk memudahkan aksesibilitas informasi pada masyarakat dalam maupun luar.

**Gambar 3. 1 Sistem Informasi Desa Bleberan**



(Sumber : Website Desa Bleberan)

Berdasarkan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan dalam memberikan informasi BUMDes Sejahtera sudah berusaha memberikannya dengan mudah diakses dan dipahami. Terbukti dengan adanya grup whatsapp khusus untuk menyampaikan segala informasi yang berkaitan dengan Desa Bleberan, didalamnya terdapat dari elemen masyarakat, pemerintah desa dan pengelola BUMDes. Selain itu pemanfaatan SID dan buku LPJ juga dipergunakan sebagai penunjang informasi BUMDes. Namun semua itu tidak bisa dipungkiri bahwa hal tersebut kembali lagi pada masyarakat sekitar yang menerima langsung informasi tersebut.

c) Prosedur penyampaian kebijakan

Penyampaian kebijakan atau status dari perusahaan sangatlah penting bagi seluruh pihak yang terlibat didalamnya. Status perusahaan berpengaruh pada performa perusahaan dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan. Dimana perusahaan ini harus mampu menerapkan pertanggungjawaban yang transparan dan jujur. Dalam wawancara yang dilakukan kepada Bendahara BUMDes saudari T terkait prosedur penyampaian kebijakan adalah sebagai berikut:

“Disampaikan secara lisan, dan disitukan biasanya ada LPJ tahun lalu sampai LPJ yang sekarang, kan ada perbedaan dan ada perbandingan seperti peningkatan atau penurunan. Nah disitu nanti dikasih lembaran-lembaran gitu. Setelah kita penyampaian informasi itu kemudian ditempel di mading.” (Rabu, 27 November 2019)

Jadi dalam penyampaiannya selain secara lisan juga secara tertulis yaitu melalui perbandingan LPJ tahun lalu dengan LPJ yang terbaru.

Sehingga dalam mengambil keputusan dapat mempertimbangkan dari perbandingan tersebut. Terkait dari penyampaian status perusahaan, SP selaku Kepala Desa juga mengatakan bahwa:

“Kami sebetulnya sesuai dengan regulasi yang ada, untuk mempertanggungjawabkan kepada masyarakat hanya setahun sekali. Tapi pada prinsipnya masyarakat yang pro aktif ini melalui BPD bisa mengakses setiap saat, bertanya pada BUMDes dalam rapat koordinasi. Pada rapat koordinasi ini kami sebenarnya melibatkan semua lembaga jadi dari BUMDes, dari pemerintah desa, pengawas. Nah pengawas ini terdiri dari BPD, LPMD, PKK, Sehingga ini tergantung pada kemauan masyarakat sebesar apa kepengen mengakses dan mengetahui informasi. Kita pada prinsipnya kami terbuka dan membuka diri untuk informasi-informasi terkait dengan pelaksanaan BUMDes itu.” (Kamis, 28 November 2019)

Berdasarkan pada jurnal administrasi publik (Nadya Pakaya, 2019, hal. 74) menyatakan bahwa proses penyampaian kebijakan di Desa Kamanga, Kecamatan Tompaso dapat diukur melalui adanya keterbukaan pemerintah dalam memberikan informasi mengenai kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya publik kepada masyarakat. Hal ini berarti masyarakat harus terlibat secara langsung dari perencanaan, pelaksanaan hingga pengambilan keputusan. Penemuan itu juga sesuai dengan apa yang di dapatkan dilapangan tanggal 25 November 2019, bahwa di BUMDes Sejahtera masyarakat dapat bertanya langsung kepada dukuh pada lingkup terendah hingga BPD pada lingkup tertinggi, sehingga masyarakat akan lebih tau bagaimana kebijakan itu dibentuk dan dibuat.

Dari hasil wawancara di atas maka disimpulkan bahwa selain melalui LPJ ataupun informasi yang ditempel di mading juga melalui rapat koordinasi, sehingga dalam pengambilan keputusan terkait status

perusahaan dapat dilakukan secara musyawarah dan konservatif. Secara keseluruhan dari tiga parameter di atas yang dominan berpengaruh terhadap transparansi pengelolaan BUMDes adalah parameter kemudahan akses informasi. Hal ini karena ketika informasi tersebut mudah diakses maka masyarakat akan lebih mengetahui adanya informasi dan prosedur penyampaian kebijakan.

Dalam teori menurut KNKG (2006) bahwa transparansi yaitu informasi harus mudah diakses oleh semua orang dan dimengerti oleh seluruh pemangku kepentingan dalam perusahaan. Informasi tersebut tidak hanya berbentuk lisan melainkan juga tertulis. Teori tersebut sesuai dengan hasil penelitian BUMDes Sejahtera yang telah menyediakan media informasi melalui grup whatsapp, SID, dan LPJ dalam bentuk lisan dan dalam bentuk buku. Sehingga informasi tersebut diharapkan akan memudahkan masyarakat dalam mengakses informasi serta adanya media informasi yang disajikan secara lisan maupun tertulis.

## **B. Akuntabilitas**

Setiap perusahaan tentunya perlu mempertanggungjawabkan segala kegiatan ataupun aktivitas yang telah terjadi. Pertanggungjawaban ini tentunya harus bersifat jujur dan transparan, hal ini untuk mencegah adanya kecurangan dari pihak BUMDes maupun pihak luar BUMDes. Pada prinsip ini jika dijabarkan terdiri dari empat komponen penting diantara adalah sebagai berikut.

a) Kejelasan susunan tugas dan tanggungjawab

Dalam pengelolaan BUMDes Sejahtera pelaporan terkait kinerja baik itu tugas maupun tanggungjawab dari pengelola dan pengurus dilakukan setiap setahun sekali atau akhir tahunan yaitu di Bulan Desember. Selain pelaporan setahun sekali, BUMDes Sejahtera dalam mempertanggungjawabkan tugasnya dapat dilakukan melalui rakor (rapat koordinasi). SH selaku ketua BUMDes menyampaikan pernyataannya sebagai berikut:

“Kalau itu kami selalu melakukan koordinasi internal, namanya kepala unit-kepala unit. Kan masing-masing unit dikepalai oleh ketua unit. Masing-masing unit selalu saya minta untuk koordinasi sebulan tiga kali, dua kali terkait permasalahan-permasalahan internal yang ada pada unit dan kemajuan kalau maju majunya gimana kalau mundur masalahnya apa kan gitu” (Kamis, 5 Desember 2019)

Dari hasil wawancara diatas, membuktikan bahwa selain adanya pertanggungjawaban yang dilaporkan pada setiap tahun sekali ada juga bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan oleh seluruh kepala unit kepada direksi melalui koordinasi internal. Hal ini tentunya akan memudahkan pengetahuan bagaimana perkembangan BUMDes itu sendiri dengan melihat hasil dari tugas-tugas dan tanggungjawab yang sudah dilaksanakan. Kemudian adapun pembahasan pertanggungjawaban tersebut melalui digital yaitu grup whatsapp, hal ini disampaikan oleh HR selaku sekretaris BUMDes pada saat wawancara menyatakan sebagai berikut:

“Jadi bentuk pelaporan dalam bentuk file itu di kirim ke grup, nanti mereka membuka file kalau ada sesuatu yang mungkin kurang pas, masukan langsung ditanyakan disitu.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Kemudian IR selaku sekretaris desa juga menjelaskan terkait rakor BUMDes yang dilakukan setiap setahun sekali yang dalam wawancara memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Ya di rakor itu, kuncinya rakor BUMDes itu yang menurut saya sebagai ouputnya dari sebuah proses tata kelola perusahaan. Nah dirakor itu tentu unit ini melaporkan omset, melaporkan kendala-kendala dilapangan, kemudian kebutuhan atau mungkin hal-hal yang sifatnya perlu dikonfirmasi oleh BUMDes itu sendiri. Seperti itu lah bentuk pertanggungjawabannya setahun sekali itu hampir sama kayak koperasi gitu.” (Jumat, 29 November 2019)

Selain dari pertanggungjawaban untuk melihat kejelasan susunan tugas dan tanggungjawab terdapat cara lain yaitu dengan adanya struktur pengorganisasian, hal ini dibuktikan oleh jurnal wacana kinerja (Nilawati, 2018). Dimana jurnal tersebut menyatakan bahwa manajemen pengorganisasian di BUMDes Hanyukupi Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul dapat diukur dari struktur organisasi BUMDes, uraian tugas dari personil BUMDes, kemudian alur atau garis batas koordinasi dan perintah dalam BUMDes. Berdasarkan data yang didapatkan dilapangan tanggal 25 November 2019 bahwa BUMDes Sejahtera telah memiliki struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan kemudian uraian tugas tiap personil tercantum dalam AD/ART BUMDes Sejahtera. Di dalam struktur organisasi BUMDes Sejahtera juga terdapat pemisah wewenang yaitu adanya garis koordinasi dan garis perintah.

Dalam pelaporan pertanggungjawaban di BUMDes Sejahtera mekanismenya mengalami perubahan, dimana pada tahun ini di LPJ 2018 skema alur pertanggungjawabannya adalah dari BUMDes menyampaikan kepada Kepala Desa, Kepala Desa kemudian ke BPD dan masyarakat pada musyawarah desa. Sedangkan pada tahun-tahun sebelumnya pelaporan ini mengundang seluruh pihak kemudian melaporkan dengan memberikan soft file dan dipaparkan dimulai dari tujuan, hambatan, capaian hingga rencana kedepan kemudian setelah itu otomatis laporan diterima disesuaikan dengan Perdes tahun lalu.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa BUMDes Sejahtera dalam kejelasan susunan tugas dan tanggungjawabnya menyesuaikan dengan peraturan yang terdapat pada AD/ART sehingga dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab selalu berpedoman pada AD/ART BUMDes Sejahtera.

b) Jaminan kompetensi pada pihak yang terlibat

Pengelolaan BUMDes Sejahtera merupakan BUMDes pertama di Kabupaten Gunungkidul, sehingga tidak kaget jika BUMDes Sejahtera sering dijadikan sebagai acuan pengelolaan sebelum adanya peraturan tentang BUMDes. Namun seiring waktu berjalan BUMDes Sejahtera terus mengalami perbaikan dan mengikuti peraturan yang ada dan mulai diterapkan. Perbaikan pengelolaan juga dimulai dari meningkatkan SDM yang ada pada perusahaan BUMDes Sejahtera melalui pelatihan. Dari

hasil wawancara, SH selaku Ketua BUMDes Sejahtera memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Bukan jaminan pelatihan, pelatihan-pelatihan yang diikuti banyak termasuk yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan, Provinsi, Balai dan pusat studi banding dari sabang sampai merauke.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Pelatihan ini juga didukung dan diatur dalam AD/ART BUMDes Sejahtera, dimana keuntungan yang didapatkan dari unit-unit usaha kemudian juga disumbangkan untuk pelatihan para pengurus dan pengelola BUMDes Sejahtera. Sehingga dalam pengguna dana sisa hasil usaha sudah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ada. Dalam wawancara dengan sekretaris BUMDes yaitu saudara HR, beliau menambahkan informasi terkait jaminan pelatihan yang dilakukan pada BUMDes adalah sebagai berikut:

“Dalam AD/ART sudah ada dari keuntungan itu untuk pelatihan. Ada mba jelas, semua pengurus BUMDes kemudian untuk pengelola yang dibawahnya pelatihannya banyak mba ada pelatihan bahasa inggris juga pernah ada pendampingannya dari UGM jurusan bahasa, pelatihan teknik kompetensi.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Wawancara berikutnya juga menghasilkan data dan pernyataan yang sama. Pernyataan adanya pelatihan untuk pengelola dan pengurus BUMDes Sejahtera. Sekretaris Desa saudara IR menambahkan sebagai berikut:

“Ada tapi terbatas, artinya belum bisa mengcover semuanya. Kalau pembinaan-pembinaan dari OPD atau Dinas terkait atau pihak ketiga itu udah banyak. Terutama wisata dan PAB kayak ada pelatihan-pelatihan kayak ada pendampingan.” (Jumat, 29 November 2019)

Berbanding lurus dengan yang disampaikan oleh Kepala Desa saudara SP selaku komisaris dalam pengelolaan BUMDes Sejahtera, beliau menyampaikan pernyataan sebagai berikut:

“Kita sering mengikutkan pengurus untuk mengikuti pelatihan kesana, kemudian dari karyawan juga terutama dari pariwisata mengikuti pelatihan-pelatihan tour gate kemudian pramuwisata. Kita kan juga sering kedatangan studi banding, nah ini juga sebagai wahana bersama untuk kita mengadakan tukar informasi dengan pihak-pihak yang lain ataupun dengan desa-desa yang lain bagaimana mengelola pariwisata, mengelola wisata dan sebagainya.” (Kamis, 28 November 2019)

Selain dengan memberikan pelatihan jaminan kompetensi sumber daya manusia dapat dilakukan dengan memberikan kompensasi dan pengembangan karir. Hal ini juga disampaikan dalam jurnal ilmiah ilmu ekonomi (Suherman, 2018) yang menyampaikan bahwa pemberian kompensasi sangat penting untuk membangun loyalitas dan integritas SDM, sedangkan untuk pengembangan karir diperlukan untuk memberikan penghargaan kepada SDM yang memiliki kualitas yang baik. Dari hasil observasi tanggal 25 November 2019 pada BUMDes Sejahtera baru menerapkan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pihak terlibat dan belum adanya sistem kompensasi yang diberikan secara merata. Sehingga SDM tersebut akan sulit untuk menumbuhkan jiwa loyalitas dan integritas pada BUMDes. Pada LPJ BUMDes Sejahtera tahun 2017 hanya mencantumkan dana distribusi SHU yang digunakan untuk biaya pendidikan dan pelatihan sebesar 5% dengan jumlah Rp 15.016.160.

Dari semua hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan jaminan pelatihan pun diperkuat dengan aturan yang

ada di dalam AD/ART sehingga hal tersebut dijadikan sebagai pedoman dalam memberikan pelatihan pada pengelola maupun pengurus. Peran dari pihak luar pun masih sangat dibutuhkan untuk ikut terlibat misalnya dari akademik, sektor publik hingga lembaga pemerintahan. Kemudian BUMDes Sejahtera kedepannya harus bisa mencantumkan sistem kompensasi atau penghargaan kepada SDM yang memiliki kualitas baik agar SDM tersebut lebih produktif dan terus meningkatkan kualitas kinerja.

c) Sistem pengendalian internal

Sistem pengendalian internal atau manajemen pengendalian internal, maksud dari sistem pengendalian internal sendiri adalah bentuk upaya atau cara yang dilakukan perusahaan dalam mengendalikan perusahaan agar yang dilakukan sudah sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Dari hasil wawancara dengan SP selaku Kepala Desa, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Kalau itu mungkin belum ya, karena kami masih sebatas pengawas itu saja yang bisa kami andalkan untuk bisa memantau, memonitoring kegiatan-kegiatan yang ada di BUMDes.” (Kamis, 28 November 2019)

Dari pernyataan diatas menjelaskan bahwa dalam pengelolaan perusahaan masih belum ada sistem atau manajemen pengendalian internal secara spesifik ataupun secara khusus, karena masih menggunakan cara sederhana yaitu hanya memanfaatkan badan pengawas BUMDes. Kemudian SH selaku Ketua BUMDes juga menambahkan sebagai berikut:

“Ada, yaitu melakukan koordinasi gitu. Kami selalu berpedoman pada SKPJ dalam membeli barang, karena PEMDA kan punya SKPJ kita gak boleh dong semau gue. Itu harus dan itu ada pengawas kok, kami tidak akan mengawasi sebagai ketua BUMDes justru saya mengharapkan pengawasan itu terjun langsung gak usah nunggu diperintah gitu, jadi sistem pengawasannya seperti itu.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Selain dengan memanfaatkan pengawas, dalam mekanisme pengeluaran keuangan juga dilakukan dengan prosedur yang sudah disepakati yaitu dengan adanya bukti acc dari Ketua BUMDes. Hal ini disampaikan oleh bendahara BUMDes Sejahtera yaitu saudari T yang menyatakan sebagai berikut:

“Kalau tidak ada acc dari ketua, saya tidak pernah mengeluarkan uang. Jadi setiap saya mengeluarkan uang itu harus ada tanda tangan dari ketua BUMDes harus ada persetujuan sekecil apapun itu harus ada persetujuan dari ketua BUMDes. Kalau ketua BUMDes tidak menyetujui ya saya tidak mengeluarkan.” (Rabu, 27 November 2019)”

Pengendalian internal ini memberikan gejala tersendiri terhadap kesuksesan pencapaian *Good Corporate Governance* karena terdapat banyak pendapat terkait penting tidaknya pengendalian internal dalam suatu perusahaan. Salah satunya dalam jurnal ekonomi (Nelaz, 2018) pun mengatakan bahwa pengendalian internal tidak dibutuhkan karena pengendalian internal tidak memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Hal ini disebabkan karena pengendalian internal justru akan memicu adanya kecurangan yang dilakukan oleh internal dengan menutupi kesalahan yang sengaja maupun tidak sengaja. Sehingga pengendalian internal justru tidak berfungsi dengan baik dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Sedangkan dalam jurnal

akuntansi (Kristiana, 2017) menyatakan bahwa sistem pengendalian internal di LPD Se-Kecamatan Sukasada memiliki pengaruh positif terhadap pelaksanaan *good corporate governance*, karena semakin tinggi sistem pengendalian internal perusahaan maka akan berpengaruh pada tingginya *good corporate governance*. Maka peneliti menyimpulkan bahwa dalam pengendalian internal ini akan berdampak baik dan berpengaruh terhadap *good corporate governance* jika pengendalian yang dilakukan dengan baik dan sesuai aturan agar tidak menimbulkan permasalahan.

Berdasarkan hasil observasi tanggal 25 November 2019 sistem pengendalian internal di BUMDes Sejahtera ini masih dilakukan dengan cara yang sederhana yaitu dengan memanfaatkan pengawasan dari internal BUMDes maupun eksternal BUMDes. Selain itu dalam proses pengelolaan BUMDes di Desa Bleberan ini sudah memiliki struktur yang relevan dan wewenang serta tanggungjawab sesuai dengan tupoksinya.

Adapun susunan badan pengawas internal pada BUMDes Sejahtera adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. 3 Susunan Badan Pengawas Internal BUMDes Sejahtera**

	Nama	Jabatan	Bagian
1.	Kartono	Ketua	Ketua
2.	Suparyadi	Anggota	PAB
3.	Satimin	Anggota	Desa Wisata
4.	Wasidi	Anggota	Simpan Pinjam
5.	Indardi	Anggota	Keseluruhan

(Sumber : Hasil Wawancara, 29 November 2019)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal yang diterapkan di BUMDes Sejahtera ini dilakukan dengan cara sederhana namun masih sesuai dan tetap pada ranahnya.

d) Ukuran kinerja

BUMDes Sejahtera pada indikator ukuran kinerja masih belum dinilai profesional karena terdapat beberapa kendala ataupun faktor yang menjadikan seseorang tidak dapat memberikan performa kinerja secara penuh. Dalam wawancara dengan SP selaku Kepala Desa memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Itu belum juga, jadi karena pengurus ini kan juga sebetulnya dia bekerja di tempat yang lain misalnya ada yang ASN dan sebagainya sehingga kami belum bisa sampai se fokus itu dalam menangani BUMDes ini. Nah baru nanti di 2020 ini mungkin karena kemarin juga penelitian dari APMD memberikan beberapa rekomendasi terkait dengan nanti kedepan BUMDes ini seperti apa dan sebagainya. Nah mungkin dari rekomendasi-rekomendasi

itulah yang kemudian nanti bisa kami jadikan sebagai acuan untuk menyusun program kerja.” ( Kamis, 28 November 2019)

Jadi hal tersebutlah yang menjadikan penghambat dalam pencapaian ukuran kinerja dalam perusahaan BUMDes Sejahtera. Seseorang tidak akan memberikan performa kinerjanya secara full karena waktu bekerjanya pun harus terbagi. Adapun alasan dari pengurus BUMDes sendiri mengapa memilih bekerja pada tempat yang berbeda dan memecah fokusnya adalah karena pengurus BUMDes tidak mendapatkan gaji dari BUMDes, hal ini pun diperjelas oleh saudari T selaku Bendahara BUMDes Sejahtera yang menyatakan sebagai berikut:

“Kami itukan terus terang kalau pengurus bumdes tidak ada sistem gaji bulanan, istilah kami hanya sosial, relawan seperti itu. kita hanya sistemnya hanya dari SHU (sisa hasil usaha) pertahunnya.” (Rabu, 27 November 2019)

Berbeda dengan BUMDes pada umumnya, BUMDes Sejahtera dalam sistem penggajiannya belum semua elemen mendapatkan karena hanya pada bagian pengelola saja yang mendapatkan gaji, pengelola yang dimaksud adalah seperti kepala unit, sekretaris, dan bendahara unit. Sedangkan untuk pengurus BUMDes seperti ketua BUMDes, sekretaris, dan bendahara BUMDes tidak mendapat gaji dari hasil sisa usaha BUMDes. Selain ukuran kinerja, suatu perusahaan tentunya harus memiliki target dan capaian yang diinginkan. Pada wawancara dengan sekretaris BUMDes, saudara HR memberikan keterangan sebagai berikut:

“Sebenarnya pembaruan AD/ART disitu digodok sudah berapa kali puluhan pembahasan menggodok masalah ini standar ukuran kinerja, capaian, target. Setiap periode pasti targetnya berbeda tapi orientasinya bukan pada keuntungan, namun lebih memberdayakan

masyarakat. Jadi keuntungan nomer sekian tapi tetep ada keuntungan yang penting gak rugi.” (Kamis, 5 Desember 2019)

BUMDes Sejahtera merupakan BUMDes yang konsisten terhadap tujuannya yaitu memberdayakan masyarakat sehingga indikator keuntungan tidak terlalu diutamakan namun tetap dijaga agar tidak mengalami kerugian. Hal ini senada dengan apa yang di sampaikan oleh sekretaris Desa Bleberan, IR menambahkan sebagai berikut:

“Kalau target pokoknya harus omset sekian itu ya belum secara rinci tertulis belum sih. Kalau orientasi tupoksi tugasnya ada tapi kalau saya sebagai ini harus sekian harus sekian itu belum begitu. Tapi gak tau kalau yang di PAB, Kalau di PAB dia punya target harus jual air sekian karena operasionalnya sekian-sekian.” (Jumat, 29 November 2019)

Dalam kesempatan yang sama ketua unit PAB saudara UW (Jumat, 29 November 2019), menjelaskan bahwa PAB sendiri memiliki target yaitu 10 liter per SR perbulan dimana angka perolehan per individunya 60 liter perhari untuk besar asumsi 4-5 orang sehingga dalam 1 bulan mencapai 9000 liter. Selain itu efisiensi ditekankan pada biaya anggaran dan biaya operasional karena menggunakan sistem otomasi. Namun yang menjadi kendalanya adalah dalam aspek operasional, dimana pengelola belum mengetahui ideal dari biaya operasional.

BUMDes Sejahtera dalam mencapai ukuran kinerjanya masih ditemukan beberapa kekurangan, misalnya dalam hal analisa beban kerja pada unit-unit usaha yang ada di perusahaan tersebut. SH selaku ketua BUMDes pun menambahkan keterangan sebagai berikut:

“Nah ini, kalau capaian dan target kita sudah tapi analisa beban kerja ini termasuk permasalahan kami, karena memang background

saya bukan seorang akuntan, saya seorang hukum. Jadi saya tabu tentang analisa beban kerja. Sehingga harapan kami kalau kami mendapatkan analisa beban kerja kami bisa oh ini tidak layak lagi kalau karyawan sekian banyaknya, ini terlalu banyak karyawan gimana solusinya inikan saya tau, kalau belum dilakukan analisa beban kerja kan kami masih tabu.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Ditemukan hasil penelitian dari (Kurniasih, 2017) yang menyatakan bahwa rendahnya kinerja BUMDes di Kabupaten Banyumas disebabkan oleh ketidak mampuan dari pengelola dalam mencapai nilai efisiensi, efektivitas, ekonomi, responsivitas dan pemberdayaan masyarakat. Selain itu pada penelitian tersebut menyatakan bahwa bagian penting terhadap lemahnya kinerja BUMDes adalah bahwa BUMDes belum dikelola secara profesional. Maka jika dikaitkan dengan data lapangan tanggal 25 November 2019 di BUMDes Sejahtera bahwa dalam perjalanannya BUMDes ini belum menerapkan sistem gaji, belum adanya standarisasi operasional dari biaya PAB, dan belum adanya analisa beban kerja pada setiap unit yang ada. Sehingga BUMDes Sejahtera belum mampu dikatakan profesional karena dalam kegiatan yang dilakukan masih ada kekurangan pencapaian ukuran kinerja.

Dari hasil beberapa wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam ukuran kinerja masih belum dilakukan secara profesional, namun masih dalam wujud nilai sosial yang dituangkan demi kesejahteraan desa dan masyarakat Bleberan. Hal ini juga melihat dari latar belakang yang terjadi dalam pengelolaan BUMDes itu sendiri dimana pengurus tidak mendapatkan gaji dalam mengelola BUMDes Sejahtera sehingga memungkinkan untuk *doubel job* yang berefek pada tidak maksimalnya

kinerja pada perusahaan tersebut. Dari keempat parameter di atas, parameter kejelasan tugas dan tanggungjawab telah direalisasikan dengan baik dibandingkan dengan parameter jaminan kompetensi pada pihak yang terlibat, sistem pengendalian internal dan ukuran kinerja yang masih perlu perbaikan. Dimana pada ketiga parameter tersebut masih ada yang belum terealisasikan dengan baik. Maka dapat disimpulkan prinsip akuntabilitas pada BUMDes Sejahtera belum dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan teori menurut KNKG (2006) bahwa akuntabilitas yaitu performanya tetap berkelanjutan agar pertanggungjawaban dilakukan dengan transparan dan jujur. Pada hasil penelitian ini BUMDes Sejahtera belum mampu meningkatkan kualitas SDM-nya agar performanya tetap berkelanjutan, dan ukuran kinerja di BUMDes Sejahtera belum dilakukan dengan profesional sehingga pertanggungjawaban secara transparan dan jujur akan sulit tercapai.

### **C. Responsibilitas**

Tata kelola BUMDes dalam penyelenggaraannya tentunya harus memperhatikan pertanggungjawabannya terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar tidak hanya pada pihak luar ataupun *stakeholder* lainnya. Pertanggungjawaban ini bertujuan untuk menambahkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes yang ada. Pertanggungjawaban ini bisa dilakukan secara langsung ataupun bersama-sama dengan pihak lainnya.

a) Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku

Ketertiban pada hukum dan peraturan pada suatu perusahaan merupakan nilai tambahan bagi perusahaan tersebut. Sehingga perusahaan akan dipercaya oleh pihak dalam maupun luar dan akan bertahan untuk jangka panjang. Selain itu nama dari perusahaan tidak akan dipandang buruk karena terkena kasus pelanggaran hukum ataupun peraturan yang berlaku. Dalam wawancara dengan Bendahara BUMDes, saudara T mengatakan sebagai berikut:

“Mematuhi karena kami juga membayar pajak, kita mematuhi aturan yang berlaku. Sebetulnya sih tidak ada pelanggaran-pelanggaran misalnya karyawan atau apa gitu ya, karena dalam perdes dan ad art diatur kalau ada yang melanggar kinerja tidak berangkat sekian kali terus diberikan sanksi itu sudah ada sebenarnya aturannya.” (Rabu, 27 November 2019)

Hal yang sama juga disampaikan oleh ketua BUMDes terkait dari kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku, SH mengatakan sebagai berikut:

“Ya insyaallah, selama ini kami mencoba untuk kesana dan buat apa nabrak hukum kan gitu, itu sama dengan bunuh diri. Contohnya yang di wisata itu ya harapan kami jangan sampai ada pungli, makanya supaya tidak terjadi pungli ya kita bentuk Perdes kan gitu. Itukan salah satunya seperti itu jangan ada sampai ada pungli dan ini juga harus pro aktif dari para pengunjung tidak hanya mutlak di oleh pengurus BUMDes saja. Kalau pengurus BUMDes berselinap kalau pengunjung kurang ngerti masyarakat juga kita gak tau kan, berarti disitukan human eror manusianya yang eror bukan organisasinya.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Peran aktif dari pengunjung juga diperlukan dalam membantu perusahaan tersebut agar mematuhi peraturan hukum yang berlaku. Hal ini juga didukung dengan adanya masyarakat yang kritis dengan pengelolaan

BUMDes ini, sehingga pengawasan ini tidak hanya dari dalam perusahaan melainkan dari masyarakat, pengunjung atau pihak lainya. Peraturan yang digunakan sebagai acuan pun mulai dari ranah desa hingga peraturan menteri, seperti yang disampaikan oleh SP selaku Kepala Desa Bleberan yaitu:

“Landasan hukum yang mengatur pengelolaan di Desa ini ada dua yaitu peraturan desa dan juga anggaran dasar dan rumah tangga itu yang mengatur, kemudian yang di atasnya ada Perda, Pergub dan juga Peraturan Menteri Desa ini yang kita jadikan landasan untuk pelaksanaan kegiatan di BUMDes. Pengurus BUMDes selalu berkiblat pada peraturan-peraturan itu, karena pertama masyarakat kami juga sudah kritis kemudian inilah yang menjadi pedoman dalam kami melaksanakan tugas ataupun kegiatan BUMDes.”  
(Kamis, 28 November 2019)

Hal ini menandakan bahwa dalam proses pembentukan BUMDes didasarkan dengan landasan hukum yang kuat dari tingkat yang lebih tinggi hingga tingkat yang lebih rendah. Ditemukan juga pada penelitian sebelumnya di jurnal ilmu hukum (Ridlwan Z. , 2013) bahwa peraturan yang digunakan dalam pembentukan BUMDes berasal dari peraturan perundang-undangan, undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, peraturan daerah serta peraturan desa untuk mengatur lebih lanjut BUMDes ditingkat desa. Peraturan tersebut berupa Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang mengatur tentang pelestarian lingkungan hidup dan Permendes No 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa yang menyatakan bahwa pendirian BUMDes harus mempertimbangkan sumber daya alam di desa. Berdasarkan hasil observasi tanggal 25 November 2019 BUMDes

Sejahtera dalam perjalanannya selalu menjalankan dan mematuhi segala aturan yang berasal dari AD/ART BUMDes Sejahtera, karena aturan tersebut diambil dan menyesuaikan dari peraturan desa hingga peraturan daerah kabupaten Gunungkidul. Disamping itu BUMDes Sejahtera selalu berusaha untuk tetap pada koridor hukum dan tidak melanggar peraturan yang sudah ditetapkan. Namun dalam peraturan tentang lingkungan masih belum dilaksanakan dan diterapkan pada kegiatan desa yang bersangkutan dengan BUMDes.

Pada dasarnya hukum dan peraturan dibuat untuk melindungi manusia dan lingkungan alam. Dengan perilaku perusahaan yang mematuhi peraturan yang berlaku maka BUMDes tersebut sudah berupaya melindungi manusia dan lingkungan alam sekitar. Kemudian nantinya akan menjadikan BUMDes tersebut mampu berdiri dan tetap konsisten jika nantinya ditemukan permasalahan yang muncul ditengah-tengah kegiatan atau aktivitas BUMDes pada tiap-tiap unit usahanya.

b) Pertanggung jawaban terhadap masyarakat dan lingkungan

Bentuk tanggung jawab BUMDes Sejahtera salah satunya juga sudah dijelaskan dalam AD/ART mengenai tujuan dari dibentuk BUMDes ini. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui perekonomian dan meningkatkan pendapatan asli desa. Wujud bentuk tanggung jawab BUMDes Sejahtera berupa sosial, keagamaan, ekonomi ataupun bentuk lainnya yang tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat desa. Dalam

wawancara dengan Bendahara BUMDes, saudari T mengatakan sebagai berikut:

“Dusun pertahun nya kami memberikan dana potensi dusun sebesar 50% dari SHU, dibagi 11 dusun, jadi perdesun itu rata-rata mendapat 4,5 juta namun tergantung pendapatan dari BUMDes, kalau pendapatan Bumdes besar ya otomatis SHU besar begitupun sebaliknya. Kemudian ada juga Dana religi juga seperti pengajian ke NU an, setiap 40 hari itukan bergilir pengajian, itu dapat dana potensi dari BUMDes.” (Rabu, 27 November 2019)

Hal yang sama juga disampaikan oleh sekretaris BUMDes, saudara IR yang menyatakan sebagai berikut:

“Dari hasil BUMDes itu dikembalikan pada dusun dalam bentuk pengembangan potensi dusun, nah dari sekian SHU ini untuk PAD sekian untuk honor sekian. Baru seperti itu mba.” (Jumat, 29 November 2019)

Selain pertanggungjawaban sosial, keagamaan, penambahan PAD, BUMDes ini juga memberikan lapangan pekerjaan bagi warga masyarakat Desa Bleberan. Selengkapnya disampaikan oleh hasil wawancara dengan SP selaku Kepala Desa yang menyatakan sebagai berikut:

“Terkait peningkatan kesejahteraan ini, mungkin yang bisa dirasakan secara langsung terkait dengan adanya perwarungan yang ada disana yang ini juga melibatkan masyarakat yang ada disekitar, kemudian penyerapan tenaga kerja yang bisa mencapai 100 orang di unit pariwisata saja, kemudian 8 sampai 10 orang di unit air bersih dan 3 orang di unit simpan pinjam, nah ini dampak langsung yang bisa dirasakan masyarakat. kemudian yang ke dua dengan adanya kegiatan BUMDes ini permasalahan klasik di Desa Bleberan terkait dengan air saat ini bisa teratasi yang dulunya warga masyarakat Desa Bleberan ini setiap kemarau pasti air menjadi masalah, dengan adanya kegiatan BUMDes ini sekarang sudah tidak masalah.” (Kamis, 28 November 2019)

Hal senada juga disampaikan oleh masyarakat terkait pertanggungjawaban BUMDes terhadap masyarakat dan lingkungan.

Saudara HM mengatakan sebagai berikut:

“Pembagian uang sisa hasil usaha setiap dusun tiap tahun. Setiap akhir tahun kan ada LPJ laporan pertanggungjawaban to, dihitung hasilnya berapa dan nanti dibagi 11 dusun.” (Kamis, 25 Desember 2019)

Adapun 11 dusun yang mendapatkan dana pengembangan potensi dari SHU BUMDes Sejahtera dibuktikan pada LPJ Tahun 2017 berikut ini :

**Tabel 3. 4 Dana Pengembangan Potensi Tahun 2017**

No.	Padukuhan	Presentase (%)	Jumlah (Rp)
1.	Menggoran I	8	6.006.464
2.	Menggoran II	8	6.006.464
3.	Ngrancang	8	6.006.464
4.	Srikoyo	8	6.006.464
5.	Putat	8	6.006.464
6.	Sawah I	8	6.006.464
7.	Sawah II	8	6.006.464
8.	Bleberan	8	6.006.464
9.	Tanjung I	8	6.006.464
10.	Tanjung II	8	6.006.464
11.	Peron	8	6.006.464
12.	BUMDesa	12	9.009.696
	<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>	<b>75.080.801</b>

(Sumber: Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Tahun 2017)

Bentuk-bentuk tanggung jawab itulah yang nantinya akan bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Penelitian sebelumnya pada jurnal ekonomi dan studi pembangunan (Nugroho, 2015) juga mengemukakan bahwa tujuan pendirian BUMDes di Desa Babadan Kecamatan Karangrejo Kabupaten Tulungagung adalah membantu perekonomian desa, keuangan masyarakat, penyediaan lapangan pekerjaan serta pemberdayaan masyarakat dan lingkungan. Sehingga keberadaan BUMDes tersebut tidak serta merta untuk mencari keuntungan pribadi akan tetapi berorientasi terhadap kesejahteraan masyarakat desa. Selain yang telah disebutkan diatas, dari hasil observasi tanggal 25 November 2019 bentuk tanggung jawab BUMDes Sejahtera dalam hal sosial yaitu diadakan bedah rumah bagi warga yang kurang mampu, hal ini di sampaikan oleh ketua BUMDes (5 Desember 2019). Kemudian ditambahkan oleh Bapak Heri selaku sekretaris BUMDes bahwa hasil BUMDes tersebut juga digunakan untuk biaya pendidikan dan pelatihan. Berikut ini rincian prosentase distribusi SHU BUMDes Sejahtera tahun 2017 yang disajikan dalam bentuk tabel:

**Tabel 3. 5 Prosentase Distribusi SHU BUMDes Sejahtera Tahun 2017**

No.	Uraian Kegiatan	Prosentase (%)	Jumlah (Rp)
1.	Pemupukan Modal Usaha	15	45.048.481
2.	Pendapatan Asli Desa	25	75.080.801
3.	Pendidikan dan Pelatihan	5	15.016.160
4.	Pengembangan Potensi	25	75.080.801
5.	Tunjangan Pengurus	15	45.048.481
6.	Dana Sosial Religi	10	30.032.321
7.	Dana Cadangan	5	15.016.160
	<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>	<b>300.323.205</b>

(Sumber : Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Sejahtera Tahun 2017)

Dalam memberikan bentuk pertanggungjawaban terhadap masyarakat dan lingkungan BUMDes Sejahtera telah memberikan dampak dan bukti nyata baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini juga akan memberikan dampak positif bagi perusahaan tersebut yaitu BUMDes Sejahtera akan mampu bertahan dan keberlanjutan. Dari dua parameter di atas, kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku belum terlaksana dengan baik dan menyeluruh. Sedangkan parameter pertanggungjawaban terhadap masyarakat dan lingkungan belum ada wujud pertanggungjawaban terhadap lingkungan misalnya dengan pelestarian alam melalui peremajaan sumber air dan menjaga kebersihan. Maka dapat disimpulkan bahwa prinsip responsibilitas belum terlaksana dengan baik.

Dalam teori yang digunakan menurut KNKG (2006) tanggung jawab yaitu mematuhi segala aturan dan hukum agar hubungan masyarakat dan lingkungan tetap berjalan dengan baik. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian di BUMDes Sejahtera perwujudan tanggung jawab terhadap lingkungan masih belum terlaksana sehingga akan berdampak pada aturan hukum yang ada.

#### **D. Independensi**

Prinsip independensi merupakan salah satu prinsip yang harus diterapkan dalam sebuah perusahaan. Hal ini karena jika sebuah perusahaan memiliki tingkat kemandirian yang tinggi maka perusahaan tersebut akan mampu meminimalisir intervensi dari luar maupun dari dalam jika ada yang tidak sesuai dengan peraturan atau menyimpang dari aturan yang berlaku. Selain itu prinsip ini juga akan membantu BUMDes dalam membuat kebijakan atau keputusan yang tepat.

##### a) Kemandirian perusahaan

Kemandirian dalam hal ini bukan berarti tidak melibatkan *stakeholder* lainnya untuk ikut serta serta dalam berkembang BUMDes melainkan kemandirian dalam mengelola perusahaan ini adalah lebih tepatnya mampu bertahan dan tidak mudah mengikuti perintah dari perusahaan lain yang memiliki power lebih. BUMDes harus mampu menjadi perusahaan yang independen dalam menjalankan suatu kegiatan, kebijakan ataupun aktivitas. Dalam wawancara dengan bendahara BUMDes, saudara T menyampaikan pendapat sebagai berikut:

“Kalau Bumdes itu sendiri disini sudah mandiri sejak pertama, dulunya mendapatkan dana dari pemerintah. Setelah itu kami sudah mengelola wisata nah kita pemasukannya dari wisata , PAB. Kemudian dari dana itu kami kelola, jadi kalau dibilang tergantung sama perusahaan lain sudah tidak bergantung sudah mandiri, kalau dulu memang yang di unit wisata sering mendapat pelatihan dari berbagai bank, terutama BNI, BRI juga pernah. Tapi kalau sekarang hanya berpatner dengan korea seoumal undong, karena itu memang kerjasama antar pemerintah otomatis kita gabungnya disitu. Dari seoumal undong itu memberi lapangan usaha jamur, calonnya disini nanti akan dibangun jamur center, kedepannya harapannya jamur center bisa dikelola oleh BUMdes.” (Rabu, 27 November 2019)

BUMDes Sejahtera dalam mengelolanya sudah dikatakan mandiri, namun masih tetap membutuhkan tambahan modal dari pemerintah desa. Namun pemerintah desa sendiri sudah memiliki planning untuk kedepan agar BUMDes ini tidak lagi membutuhkan tambahan modal dari pemerintah desa. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Desa, saudara SP menyatakan sebagai berikut:

“Diharapkan nanti inikan saat ini masih di support oleh Pemerintah Desa terkait dengan pemodalannya khususnya, nah kedepannya ini sudah kami planning kami rencana bagaimana agar BUMDes ini nanti bisa berdaya dalam arti sudah tidak lagi menggantungkan permodalan ini dari Pemerintah Desa. Nah sehingga nanti akan kita sisihkan sebagian besar pendapatan BUMDes ini untuk pengembangan usahanya.” (Kamis, 28 November 2019)

Kemandirian tersebut dapat terwujud jika BUMDes ini menghasilkan SHU (sisa hasil usaha) yang cukup tinggi, sehingga nantinya akan berdampak pada bertambahnya dana cadangan. Dalam wawancara dengan sekretaris BUMDes, saudara HR mengatakan sebagai berikut:

“Yaitu dengan dana cadangan itu diolah nanti untuk dikembangkan apakah buka unit baru atau skema kerjasama dengan desa lain.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Pendirian BUMDes dapat dilakukan secara mandiri ataupun melibatkan pihak luar. Alasan pendirian BUMDes didasarkan dengan potensi dan permasalahan yang dimiliki desa. Adapun penelitian sebelumnya menurut (Budiono, 2015) menyatakan bahwa pendirian BUMDes di Desa Ngringinrejo dan Desa Kedungprimpen pada awalnya bekerjasama dengan pihak lain namun kemudian BUMDes tersebut mengalami perkembangan sehingga tidak lagi bergantung pada pihak lain melainkan lebih kepada pemerintah desa dan masyarakat. Berdasarkan hasil observasi tanggal 25 November 2019 proses pendirian BUMDes Sejahtera sedari awal terbentuknya sudah mandiri dengan hanya mengandalkan peran dari pemerintah desa dan masyarakat desa. Kemudian kemunculan unit-unit yang ada di BUMDes ini berawal dari adanya permasalahan, sehingga munculnya inisiatif dari pemerintah desa dan masyarakat untuk membentuk dan mengelola BUMDes secara mandiri dengan mengandalkan nilai-nilai sosial.

Dari hasil penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa BUMDes Sejahtera ini sudah dari awal mandiri, bahkan BUMDes ini merupakan BUMDes pertama yang berdiri di Indonesia sebelum adanya aturan atau kebijakan terkait pengelolaan BUMDes. Selain itu BUMDes Sejahtera juga tidak melibatkan investor melainkan hanya masyarakat dan pemerintah desa lah yang menjadi pengelola BUMDes Sejahtera. Faktor inilah yang menjadi pendukung untuk tetap mempertahankan kemandirian perusahaan tersebut.

b) Ketahanan terhadap campur tangan pihak luar

Bendahara BUMDes Sejahtera mengatakan bahwa upaya untuk melindungi BUMDes dari campur tangan pihak luar yaitu melibatkan seluruh elemen masyarakat yang ada. Pengungkapan tersebut disampaikan pada saat wawancara dengan saudari T yang mengatakan sebagai berikut:

“Gak, karena kita kalau misalnya pengambilan keputusan itu kita pasti melibatkan unsur BPD, unsur pemerintah desa. Karena BPD masuknya sebagai pengawas BUMDes juga.” (Rabu, 27 November 2019)

Keterangan yang telah disampaikan oleh bendahara BUMDes Sejahtera diperkuat dan ditambahkan oleh saudara SP selaku Kepala Desa Bleberan. Dalam wawancaranya beliau mengatakan sebagai berikut:

“Saya kira dalam proses musyawarah ini biasa ya ada tarik ulur usulan, pendapat dan sebagainya tapi selama ini bisa kita selesaikan dengan baik lah artinya seperti itu. Jadi tidak ada pemaksaan, tidak ada intervensi dan sebagainya dalam artinya walaupun mungkin kami harus melalui voting tapi itulah yang menjadi kesepakatan kita dan itu kita sepakati bersama.” (Kamis, 28 November 2019)

Selain melibatkan hampir seluruh elemen masyarakat, dalam penentuan anggaran yang dialokasi ke BUMDes juga diputuskan dalam musyawarah desa dan finalnya akan dibahas dengan BPD dalam sidang anggaran. Peran BPD selaku badan pengawas BUMDes dan kepala desa sebagai penasehat BUMDes merupakan dua aktor yang paling aktif dalam merumuskan kebijakan dalam pengelolaan BUMDes. Penelitian sebelumnya dalam jurnal ilmu politik (Firdaus, 2018) menyatakan bahwa ketahanan BUMDes Argosari, Desa Pulosari, Kabupaten Pematang terhadap campur tangan pihak luar dipengaruhi oleh komitmen dari para

aktor yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes. Tupoksi dan kewenangan dari aktor-aktor pengelolaan BUMDes harus dilaksanakan sesuai dengan peraturan. Karena posisi aktor-aktor yang strategis dapat memicu adanya peluang kepentingan elite-elite tertentu, sehingga dengan pemanfaatan kewenangan yang dimiliki dapat secara mudah mendominasi pengendalian pengelolaan BUMDes termasuk dalam hal kerjasama dengan pihak luar. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 menunjukkan tidak adanya pihak investor justru akan memudahkan dari pihak BUMDes Sejahtera dalam mengelolanya, karena perusahaan luar pun bukan sebagai investor melainkan hanya dalam bentuk kerjasama. Bentuk kerjasamanya pun harus mengandung unsur menguntungkan masyarakat sekitar.

Jadi dalam prinsip ini BUMDes Sejahtera telah berusaha dengan melibatkan hampir seluruh elemen masyarakat, memanfaatkan kondisi BUMDes yang tidak melibatkan investor melainkan hanya kerjasama, dan BUMDes Sejahtera pun dilindungi oleh Pemerintah Desa Bleberan.

c) Jaminan terhindar dari pihak dalam maupun luar

BUMDes Sejahtera dalam memberikan jaminan terhindar dari pihak dalam maupun luar adalah dengan mempertahankan kearifan lokal yang ada. Maksudnya adalah BUMDes Sejahtera selalu mengutamakan pengelola dari dalam desa bleberan, sehingga hal ini mampu meminimalisir pihak-pihak yang mementingkan kepentingan sendiri dibandingkan untuk kebaikan BUMDes. Dalam wawancara dengan bendahara BUMDes, saudari T mengatakan sebagai berikut:

“Karena kita memajukan kearifan lokal dan disini kan kalau di sri getuk ada yayasan rancang kencono, nah itu yayasan yang pertama kali yang mengelola sri getuk. Kalau investornya terlalu banyak takutnya kearifan lokal juga hilang.” (Rabu, 27 November 2019)

Selain dengan mempertahankan kearifan lokal, BUMDes Sejahtera juga bepegang teguh pada peraturan hukum. Hal ini juga disampaikan oleh Kepala Desa dan Sekretaris Desa bahwa dalam mekanismenya selalu melibatkan peraturan yang berlaku sehingga jaminan ini pun bisa dikatakan kuat. Penjelasan lebih jelasnya disampaikan oleh SP selaku Kepala Desa yang mengatakan sebagai berikut:

“Pada intinya gini kalau itu berkaitan dengan kebijakan internal sepenuhnya saya serahkan pada BUMDes, kalau eksternal tentu ada mekanisme. Mekanisme itu nanti apa yang akan dilakukan ini sudah sesuai dengan aturan apa belum, cuman itu aja kita berkiblat pada aturan. Ketika ada pihak lain yang kemudian memaksakan kehendak sesuai dengan keinginannya kita simak, pahami, kita pelajari bersama aturan sudah sesuai apa belum, nah ketika tidak sesuai tidak bisa seperti itu.” (Kamis, 28 November 2019)

Hal senada juga disampaikan oleh sekretaris BUMDes yaitu oleh saudara HR, beliau menambahkan sebagai berikut:

“Gak ada sih mba, kita gunakan jalur yang lain mba kalau misalnya menekan dalam artian negatif kita gunakan jalur yang lain, kita kuat, kita berlandaskan hukum jadi kita tempuh jalur hukum kalau misalnya ada. Kita harus sesuai dengan undang-undang yang berlaku.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Pada jurnal yang sama juga menyatakan bahwa pembentukan BUMDes harus selalu mendasari dengan tujuan awal dari terbentuknya BUMDes, sehingga BUMDes tersebut tidak akan mudah terpengaruh oleh hal-hal lain yang tidak sesuai dengan tujuan pembentukan BUMDes. Jika BUMDes tersebut tidak mempertahankan tujuan awal terbentuknya

BUMDes, maka tujuan BUMDes akan dikesampingkan demi kepentingan pribadi dan kekuasaan. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 Kepala Desa Bleberan menjelaskan bahwa jika dari eksternal perusahaan sifatnya hanya kerjasama, sehingga perusahaan tersebut tidak menuntut apapun hanya memberikan syarat-syarat kecil seperti pemasangan logo dari perusahaan yang bersangkutan. Karena perusahaan tersebut hanya ingin memberikan kontribusi melalui dana CSR. Misalnya kerjasama dengan bank BRI dan terbaru ini bekerjasama dengan pihak Korea Selatan dimana sudah diberikan MOU untuk disepakati oleh kedua belah pihak dengan sama-sama memberikan benefit tanpa ada yang merasa dirugikan.

Maka dapat disimpulkan dari tiga parameter diatas sudah berjalan dengan baik karena selalu melibatkan seluruh elemen yang berada di desa dalam setiap kegiatan BUMDes. Adanya komitmen dalam pengelolaan BUMDes sehingga untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat menjadi sebuah hal yang akan selalu dipegang dalam setiap pelaksanaan pengelolaan BUMDes. Dalam teori KNKG (2006) independensi yaitu kemandirian suatu perusahaan untuk menjaga perusahaan tersebut dari gangguan atau keterikatan terhadap pihak lain. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa dalam kemandirian perusahaan sudah diterapkan dari awal terbentuknya BUMDes dengan hanya memanfaatkan masyarakat, pemerintah desa serta sumber daya alam yang ada.

## **E. *Fairness***

Fairness adalah prinsip yang terakhir dalam penerapan *Good Corporate Governance*. Prinsip ini yang mewajibkan adanya suatu keadilan dalam hal pemberian informasi, seluruh elemen masyarakat berhak mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan BUMDes Sejahtera. Selain terdapat keadilan, prinsip ini juga mengharuskan adanya kesetaraan dalam membagikan informasi yang ada sehingga nantinya tidak ada masyarakat yang dirugikan akibat tertinggal informasi penting terkait perusahaan tersebut.

### a) Ketersediaan informasi yang adil dan setara

Dalam memberikan informasi ini hampir sama dengan prinsip transparansi, dimana berarti bahwa BUMDes Sejahtera telah memberikan informasi secara adil dan merata kepada seluruh elemen masyarakat. Dari hasil wawancara dengan bendahara BUMDes, bahwa dalam memberikan informasi terdapat beberapa yang khusus intern hal ini karena untuk menjaga kondisi sosial dari masyarakat agar tidak muncul kecemburuan sosial. Saudari T selaku bendahara BUMDes menyatakan sebagai berikut:

“Sebetulnya kita terbuka, tapi kalau masalah pendapatan itu lebih ke intern ya, jadikan kita tidak semua orang itu kita kasih informasi takutnya nanti ada kecemburuan sosial namanya di masyarakat. Kita lebih menjaga kesitunya, tapi kalau misalnya ada yang tanya pendapatannya itu berapa ya kita kasih tau.” (Rabu, 27 November 2019)

Hal senada pun juga disampaikan langsung oleh Kepala Desa, saudara SP yang menambahkan sebagai berikut:

“Kami sebenarnya baik dari pemerintah desa dan pengurus BUMDes sebetulnya sudah berusaha maksimal bagaimana kemudian kami berlaku adil kemudian berlaku merata juga. Karena kami juga tidak ingin ada semacam kecemburuan sosial terkait dengan adanya BUMDes ini, kami juga berusaha menekan itu. Selama ini yang kita rasakan dan kita liat belum ada istilahnya yang kemudian kecemburuan sosial yang sampai meluas yang sampai melebar itu gak ada, artinya dari indikator itu menurut kami sudah cukup efektif.” (Kamis, 28 November 2019)

Selain bendahara BUMDes dan Kepala Desa, Sekretaris Desa dan Sekretaris BUMDes juga mengatakan hal yang sama bahkan dalam memberikan informasi tidak ada perbedaan semuanya dianggap setara dalam menerima informasi. Dalam artikel yang ditulis oleh (Susandya, 2019) memaparkan bahwa BUMDes harus memberikan perlakuan yang adil dan setara serta membuka akses informasi sesuai dengan pada prinsip transparansi. Prinsip adil itu terpenuhi jika informasi yang diberikan sudah relevan dengan cara dan waktu yang tepat tentunya. Sedangkan untuk kesetaraan jika dalam memberikan informasi sudah sesuai dengan skala yang setara. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 prinsip keadilan pada BUMDes Sejahtera yaitu dengan adanya koordinasi antara pemerintah desa dengan pengelolaan BUMDes yang dilakukan setiap bulan, kemudian dilaporkan kepada Kepala Desa selaku dewan komisaris dan pengawas dan akhirnya disampaikan kepada masyarakat pada musyawarah desa. Sedangkan pada kesetaraan, BUMDes Sejahtera memanfaatkan grup Whatsapp sebagai media informasi karena akan jauh lebih mudah menjangkau masyarakat yang berjauhan karena Desa Bleberan memiliki ukuran wilayah yang cukup luas. Sehingga nantinya

informasi yang adil dan setara ini akan berguna sebagai kontrol seluruh masyarakat maupun *stakeholder* dalam pengambilan keputusan BUMDes yang sifatnya berisiko.

Jadi aspek ketersediaan informasi secara adil dan setara sudah dilakukan dengan menyediakan informasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Informasi disajikan secara akurat, setara dan selalu *up to date* sehingga dapat terhindar dari informasi palsu dan dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

b) Adanya kesempatan yang adil bagi seluruh elemen masyarakat dalam pemberian pendapat atau saran

BUMDes Sejahtera pada saat ini tidak ada istilah pemegang saham maupun investor hanya dalam bentuk perusahaan yang berpedoman untuk kesejahteraan dan kepentingan masyarakat. Dalam menjelaskan terkait tentang sikap yang diberikan kepada masyarakat ataupun pihak luar, Kepala Desa Bleberan saudara SP menjelaskan sebagai berikut:

“Peluang bagi masyarakat untuk menyampaikan apa yang menjadi masukan selama ini terkait kegiatan apa saja. Selain itu sebenarnya dimasing-masing padukuhan ini juga sudah ada musyawarah dusun, bahkan di tempat kami tuh tiap bulan ada musyawarah dusun. Nah sebetulnya disitu pak dukuh dan BPD menjaring aspirasi masukan masyarakat yang kemudian setiap minggu kita koordinasikan disini bisa dijadikan masukan seperti itu yang kita laksanakan.” (Kamis, 28 November 2019)

Selain dengan menyampaikan melalui musyawarah dusun, masyarakat juga mampu memberikan sarannya pada media elektronik maupun melalui pihak-pihak yang terlibat langsung dengan BUMDes. Hal ini disampaikan

oleh saudari T selaku sekretaris BUMDes pada waktu wawancara, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Dari masyarakat jika ingin memberikan saran bisa langsung telepon, bisa melalui wakil mereka, bisa melalui rapat RT/RW setelah itu langsung ke kepala dusun, kemudian dari kepala dusun disampaikan ke BUMDes bisa seperti itu. Semua diberi keadilan yang sama.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Kesempatan memberikan pendapat atau saran di BUMDes dapat dilakukan melalui musyawarah desa yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Namun dengan munculnya Permendes No 2 Tahun 2015 tentang Pedoman Tata Tertib dan Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa mewujudkan partisipasi masyarakat lebih teratur. Hal tersebut dikarenakan untuk menjadi peserta musyawarah desa yang memiliki hak suara harus mengikuti beberapa prosedur dan ketentuan dengan maksud untuk menghindari hal-hal yang berpotensi memicu permasalahan. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 BUMDes Sejahtera dalam menyampaikan pendapat dan saran selain melalui musyawarah dusun juga dapat dilakukan melalui musyawarah desa. Dalam mekanismenya peserta musyawarah desa selalu mendapatkan undangan resmi dari panitia musyawarah desa. Musyawarah desa yang dilakukan dalam menyampaikan pendapat dan pengambilan keputusan bersifat umum dengan catatan peserta merupakan bagian dari undangan resmi. Tidak adanya sifat pilih kasih lah yang akan menumbuhkan kondisi BUMDes agar tetap kondusif, karena kondisi kondusif tentunya akan jarang menemukan konflik-konflik yang serius didalamnya.

Dengan memberikan pelayanan dan perlakuan yang adil pada setiap elemen masyarakat, maka BUMDes Sejahtera akan membangun citra positif dari seluruh elemen baik dari luar maupun dari dalam Desa Bleberan. Citra positif yang dibangun oleh BUMDes Sejahtera akan menambahkan keyakinan dari masyarakat bahwa BUMDes ini dibentuk atas dasar dari masyarakat untuk kesejahteraan masyarakat.

c) Tersediannya penyampaian keluhan yang disampaikan oleh masyarakat pada perusahaan

Saudari T, selaku bendahara BUMDes Sejahtera menjelaskan bahwa dalam menyampaikan keluhan atau masalah bisa langsung secara personal. Selain secara personal langsung penyampaian keluhan dapat disampaikan di grup whatsapp sebagai tempat informasi Desa Bleberan. Penjelasan tersebut disampaikan saudari Titik yang menyatakan sebagai berikut:

“Ada yang secara personal langsung ke pengurus nah nanti pengurus menyampaikan ke forum pengurus itu kemudian nanti kita rapatkan seperti itu penyelesaiannya. Kalau PAB itu kadang sering terjadi masalah ya kadang air kurang lancar atau seperti apa, kita terbuka disitu nanti dari masyarakat langsung lapor ke pengurus. Kan disini ada grup whatsapp informasi desa bleberan disitu semua masyarakat ada. Dari unsur pemerintah desa, BPD, kader, masyarakat sampai sekecil-kecilnya jadi kalau ada masalah-masalah tertentu langsung tau dan dikelola oleh sekdes.” (Rabu, 27 November 2019)

Media penyampaian dalam bentuk personal langsung dan tidak langsung melalui grup whatsapp akan memudahkan mekanisme yang ditempuh oleh masyarakat jika terjadi masalah dan ingin menyampaikan keluhan tersebut kepada pengelola dan pengurus BUMDes. Dimana grup whatsapp ini berisi sebanyak 400 anggota dan merupakan inisiasi dari

Pemerintah Desa. Namun menurut Kepala Desa pada wawancara (Kamis, 28 November 2019) menyatakan bahwa grup whatsapp ini dibuat untuk menyampaikan informasi agar cepat melebar di masyarakat Desa Bleberan. Karena menurutnya sama saja mereka menyampaikan masukan untuk BUMDes digrup wa nanti mereka juga menyampaikan di rapat-rapat, sehingga menurut saudara SP akan kurang efektif jika disampaikan di grup whatsapp.

**Gambar 3. 2 Tampilan Grup Whatsapp Desa Bleberan**



(Sumber : Hasil Wawancara, 28 Desember 2019)

Pernyataan diatas juga ditambahkan oleh IR selaku sekretaris Desa pada wawancara (Jumat, 29 November 2019) dan saudara HR (Kamis, 5 Desember 2019) yang sama-sama menambahkan keterangan bahwa dalam

menyelesaikan keluhan tidak secara langsung diterima oleh pengurus, melainkan dari pengelola unitnya langsung dan langsung ditangani, namun jika dari pengelola belum mampu untuk menyelesaikan maka dari pengurus pun terlibat yang kemudian akan menegur kembali pada pengelola unit yang bersangkutan. Selain dari pengurus BUMDes peran BPD disini juga memiliki peranan sebagai media pengaduan dalam menyampaikan keluhan, hal ini ditemukan dari hasil penelitian (Amarta, 2018) yang mengutarakan bahwa keluhan-keluhan masyarakat disampaikan kepada BPD selaku badan pengawasan di BUMDes Desa Kampung Baru, Kecamatan Concong, Kabupaten Indragiri Hilir. Keluhan-keluhan dari masyarakat kemudian ditampung dan dievaluasi oleh BPD untuk menentukan prioritas aspirasi dan diberi perbaikan pada permasalahan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 BUMDes Sejahtera telah melibatkan peran dari BPD, Pemerintah Desa, Pengurus, Pengelola hingga dukuh per padukuhan dalam menyampaikan keluhan yang dikeluhkan oleh masyarakat Desa Bleberan. Dari hasil wawancara menjelaskan bahwa dalam menangani keluhan masih kurang tanggap, hal ini disampaikan oleh saudara HM selaku masyarakat Desa Bleberan :

“Penanggulangnya lama, ya gak lama sih tapi sudah bleber bleber baru ditangani.” (Kamis, 5 Desember 2019)

Maka dalam prinsip ini BUMDes Sejahtera telah berusaha memberikan kemudahan dalam menyuarakan dan menyampaikan pendapat, saran maupun keluhan secara adil melalui mekanisme yang

formal ataupun informal. Sehingga bentuk inilah dapat dijadikan sebagai kontrol terhadap pengelolaan BUMDes Sejahtera agar tetap berkelanjutan dan tetap pada jalur yang benar sesuai dengan tujuan berdirinya BUMDes Sejahtera. Dari tiga parameter di atas sudah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Indikator *fairness* selalu berorientasi terhadap ketersediaan informasi dan memfasilitasi kepentingan masyarakat. Sehingga masyarakat akan menumbuhkan citra positif pada BUMDes dan masyarakat akan mudah mengontrol BUMDes.

Berdasarkan teori yang digunakan KNKG (2006) bahwa *fairness* yaitu memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan dengan prinsip kejujuran dan keseimbangan. Pada hasil penelitian ini *fairness* yang dilakukan adalah dengan masyarakat langsung, karena BUMDes Sejahtera ini tidak ada pemegang saham dan investor. Bentuk dari memperhatikan kepentingan masyarakat dilakukan dengan adanya musyawarah desa dan dalam setiap kegiatan BUMDes selalu mengutamakan kepentingan masyarakat.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Good Corporate Governance***

Ada dua faktor yang mempengaruhi penerapan *Good Corporate Governance* yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor inilah yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam menerapkan praktek *Good Corporate Governance* pada suatu perusahaan.

## A. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang terlibat langsung dalam pengelolaan perusahaan, dalam hal ini Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sejahtera. Faktor-faktor tersebut terdiri dari:

### a) Budaya perusahaan

Budaya perusahaan merupakan mekanisme atau sistem kerja manajemen yang ada di dalam perusahaan tersebut. Budaya ini berisi nilai-nilai, norma-norma atau *habit* yang dapat mempengaruhi pemikiran, pandangan, perilaku, hingga cara kerja dari karyawan tersebut dalam suatu perusahaan. Di BUMDes Sejahtera sendiri setidaknya ada tiga kategori budaya perusahaan yang didapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa elemen yang terlibat langsung dengan BUMDes. Pertama, dalam budaya perusahaan masih menganut sistem kerja bersama-sama, sehingga BUMDes ini masih sulit untuk mendorong nilai profesionalitas dari perusahaan tersebut. Hal ini disampaikan langsung oleh SP selaku Kepala Desa Bleberan pada wawancara, beliau menyatakan:

“Kami masih menganut kerja bersama-sama jadi dalam sisi profesionalitas masih belum tapi bagaimana agar dalam melaksanakan BUMDes bisa berjalan. Pemerintah desa memberikan kewenangan sepenuhnya kepada pengurus bumdes, pengurus bumdes pembagian kewenangan pada unit-unit yang ada. 4 elemen mendapat gaji, sisanya mendapat gaji sesuai dengan kemampuan unit.” (Kamis, 28 November 2019)

Dari pernyataan diatas, maka dapat dilihat bahwa budaya perusahaan tersebut masih menjunjung nilai-nilai kebersamaan. Sehingga kebiasaan ini yang kemudian dijadikan praktek langsung oleh karyawan di dalam

BUMDes tersebut. Kedua, selain sistem kerja yang masih menganut kebersamaan, pengurus BUMDes tidak mendapatkan gaji tapi hanya pengelola unit dan karyawan unit saja yang mendapatkan gaji pokok setiap bulannya. Ketiga, menurut sekretaris desa (Jumat, 29 November 2019) sistem yang sosial dan tidak profit *oriented* namun lebih kepada BUMDes yang mampu memberikan insentif rutin kepada semua unit usaha yang ada di BUMDes Sejahtera.

Tiga budaya tersebutlah yang bisa digaris bawahi, bahwa dalam menjalankan kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan masih menggunakan sistem yang lama dan menjaga nilai atau norma yang sudah ada sejak awal terbentuknya BUMDes ini. Namun dalam ranah peraturan atau standar operasional prosedur tiap unitnya sudah berjalan dengan semestinya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan di perusahaan BUMDes Sejahtera, hal ini disampaikan oleh sekretaris BUMDes (Kamis, 5 Desember 2019).

Budaya organisasi merupakan pengaruh yang paling dominan terhadap penerapan *good corporate governance*, menurut (Yolanda Safitri Nelaz, 2018) bahwa semakin baik budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan maka semakin baik pula pelaksanaan dari *good corporate governance*. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 budaya-budaya perusahaan yang ada di BUMDes Sejahtera ini masih menerapkan sistem kerja bersama dan belum adanya sistem gaji yang merata terutama pada pengurus BUMDes.

Dapat disimpulkan maka pada budaya organisasi ini masih perlu adanya perbaikan khususnya pada sistem kerja bersama-sama, dimana hal ini akan menyulitkan suatu pimpinan dalam menilai kapasitas individu atau skill yang dimiliki oleh setiap karyawannya karena mereka tidak dituntut untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok melainkan dikerjakan bersama-sama. Kemudian pada sistem gaji, dimana BUMDes ini tidak memiliki sistem gaji yang merata sehingga akan mengurangi produktivitas dari perusahaan tersebut.

Budaya perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini menurut Daniri (2005) yaitu adanya mekanisme dan sistem kerja manajemen yang mendukung penerapan GCG. Pada hasil penelitian diatas BUMDes ini belum ada mekanisme dan sistem kerja manajemen yang mendukung penerapan GCG karena budaya perusahaan yang masih dilakukan dengan kerja bersama dan tidak adanya sistem gaji pada pengurus bahkan tidak profit oriented.

b) Kebijakan dan peraturan

Kebijakan dan peraturan yang dibuat oleh perusahaan tersebut tentunya harus mencantumkan butir-butir yang mengacu pada nilai-nilai *Good Corporate Governance*. Tujuannya adalah untuk memperkuat dan mewujudkan perusahaan tersebut mampu menerapkan tata kelola perusahaan yang baik. Pelaksanaan prinsip GCG pada BUMDes bertujuan untuk mengoptimalkan pada pelayanan publik dan melaksanakan pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel. Prinsip-prinsip

GCG yang digunakan bersumber dari KNKG dimana prinsip tersebut merupakan bagian dari prinsip pengelolaan BUMDes.

Dalam hal ini BUMDes Sejahtera belum memiliki peraturan yang mengacu pada nilai-nilai GCG, karena masih pada teknik-teknik pengelolaannya. Namun arah untuk menuju kesana sudah ingin dikembangkan melalui AD/ART dan Perdes, dimana AD/ART dan Perdes pada tahun 2019 ini sedang diadakan pembaruan untuk menyesuaikan dengan peraturan yang lebih tinggi di atasnya seperti peraturan kabupaten atau daerah.

Maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan dan peraturan tentang penerapan GCG pada BUMDes belum terlaksana secara optimal karena hanya ada kebijakan dan peraturan tentang pembentukan BUMDes. Sedangkan berdasarkan dengan teori Daniri (2005) bahwa kebijakan dan peraturan yaitu mengacu pada nilai-nilai CGC.

c) Manajemen pengendalian resiko perusahaan

Dalam sebuah perusahaan tentunya memiliki tujuan dan target yang ingin dicapai. Namun dalam menjalankan aktivitasnya selalu ditemukan faktor atau gejala dalam menjalankan aktivitasnya. Disinilah perusahaan tersebut akan mendapatkan ketidakpastian, baik itu kecil maupun besar, baik itu ancaman ataupun peluang. Salah satu cara untuk mengatasi ketidakpastian dari perusahaan tersebut adalah dengan dibentuknya manajemen pengendalian resiko perusahaan. Dimana manajemen resiko ini akan membantu perusahaan untuk memperoleh kepastian dari suatu

gejala yang sedang terjadi sehingga akan meminimalisir resiko yang terjadi. Selain itu manajemen pengendalian resiko didesain dengan sedemikian rupa sehingga akan ada tahapan-tahapan khusus dalam membuat atau mengambil keputusan dan kebijakan.

Menurut penelitian (Aprianti, 2018) menyampaikan bahwa dalam manajemen pengendalian resiko di LPD Desa Adat Padangkerta, Kecamatan Karangasem, Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali terdapat beberapa jenisnya tergantung pada risiko-risiko bisnis yang dijalani. Adapun manajemen pengendalian internal yang ditemukan oleh penelitian sebelumnya adalah manajemen resiko kredit, resiko likuiditas, resiko operasional, resiko strategik, resiko reputasi dan resiko pasar. Dengan adanya manajemen pengendalian resiko, maka perusahaan tentunya akan lebih jauh memiliki kesiapan yang matang atau tindakan yang dilakukan jika terjadi permasalahan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 BUMDes Sejahtera sendiri menurut sekretaris BUMDes saudari Titik (Rabu, 27 November 2019) menjelaskan bahwa dalam pengelolaan BUMDes ini belum memiliki manajemen pengendalian resiko perusahaan. Hal ini juga disampaikan oleh sekretaris BUMDes pak Heri (Kamis, 5 Desember 2019) keduanya sama-sama mengatakan bahwa sampai sejauh ini BUMDes Sejahtera belum membuat manajemen pengendalian resiko. Namun hanya bergantung pada dana cadangan yang diambil dari sisa hasil usaha dan menjaga keefisienan anggaran. Berarti BUMDes Sejahtera hanya

memiliki pengendalian resiko pada resiko likuiditas. Ketika BUMDes ini tidak menerapkan manajemen pengendalian resiko sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan tersebut akan sulit melihat probabilitas yang akan terjadi. Munculnya probabilitas ini akan membantu perusahaan dalam mengetahui resiko yang akan didapatkan sehingga dalam pengambilan keputusan di perusahaan tersebut mereka akan semakin yakin dengan keputusan yang diambil.

Dengan menerapkan manajemen pengendalian resiko yang tertata, terorganisir atau individu akan mudah untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengevaluasi terhadap resiko yang ada, kemudian akan menghasilkan informasi yang nantinya akan membantu dalam proses pengambilan keputusan yang lebih pasti untuk perusahaan tersebut. Manajemen pengendalian resiko ini tidak secara langsung dapat mengurangi resiko yang ada melainkan salah satu sistem atau bentuk dalam hal pencegahan di perusahaan BUMDes. Menurut Daniri (2005) manajemen pengendalian resiko perusahaan menyesuaikan dengan prinsip-prinsip GCG, namun pada hasil penelitian ini BUMDes Sejatera belum memiliki pengendalian resiko yang sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.

d) Sistem audit yang efektif

Pelaksanaan sistem audit dilaksanakan untuk membantu para anggota perusahaan dalam mempertanggungjawabkan segala kinerjanya. Sistem audit ini juga digunakan untuk mendorong agar perusahaan tersebut

mampu bekerja secara profesional. Dalam setiap variabel pemeriksaan yang dilakukan oleh pengawas internal perusahaan akan mempengaruhi prinsip-prinsip GCG yaitu dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi hingga kewajaran.

BUMDes Sejahtera sendiri sudah memiliki tim audit dari internal dan eksternal, dimana internal sendiri yaitu dari badan pengawas yang ada di BUMDes Sejahtera kemudian untuk eksternal yaitu dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah (IRDA) dan Pemerintah Daerah. Mekanisme pengawasan yang telah dilakukan di BUMDes Sejahtera sampai sejauh ini masih dikatakan sederhana yaitu dengan monitoring dan melihat perkembangan keuangan saja. Sedangkan dari IRDA dijelaskan oleh bendahara BUMDes saudari T yang menyatakan sebagai berikut:

“Audit dari IRDA, sudah sesuai prosedur, meneliti antara LPJ dan di buku kas.” (Rabu, 27 November 2019)

Menurut (Astuti, 2018) dalam jurnal politik dan pemerintahan pada BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten menjelaskan bahwa pembentukan pengawas mempengaruhi kinerja dan kualitas dari pengawasan. Hal ini berarti bahwa dalam pengawasan membutuhkan orang-orang yang memiliki jiwa profesionalitas dan wawasan tentang pengawasan, karena orang-orang tersebut akan mampu bekerja dengan penuh kehati-hatian, tidak mudah terpengaruh dari pihak lain sehingga akan menghasilkan laporan audit yang baik juga. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 badan audit yang ada di BUMDes Bleberan terdiri dari lima yang diambil

dari unsur perangkat desa, tokoh desa, lembaga, dan yayasan rancang kencono. Secara umum bentuk pengawasannya adalah perunit yang ada di BUMDes Sejahtera, kemudian laporannya akan disampaikan diakhir tahun dengan tertulis dan pengurus pun ikut dinilai.

Maka dapat disimpulkan BUMDes Sejahtera telah menerapkan pelaksanaan pemeriksaan dalam sebuah perusahaan, dimulai dari perencanaan pemeriksaan, pengujian dan pengevaluasian informasi, penyampaian hasil pemeriksaan dan tindak lanjut dari hasil pemeriksaan. Secara garis besar bahwa sistem audit yang baik adalah kemampuan melaksanakan pemeriksaan dari operasional hingga keuangan, pengelolaan dan pelaksanaan, memonitoring tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang sudah dilaporkan. Sehingga pemeriksaan akan lebih efektif, karena pengawas dalam memeriksa temuan-temuan yang ada dalam setiap aktivitas di perusahaan BUMDes sudah selektif.

Daniri (2005) sistem audit yang efektif mampu meminimalisir adanya penyimpangan atau permasalahan yang mungkin akan terjadi. Begitupun juga dengan hasil temuan dilapangan bahwa BUMDes Sejahtera telah melibatkan pihak audit internal dan eksternal dalam pengelolaan BUMDes.

e) Transparansi dalam informasi publik

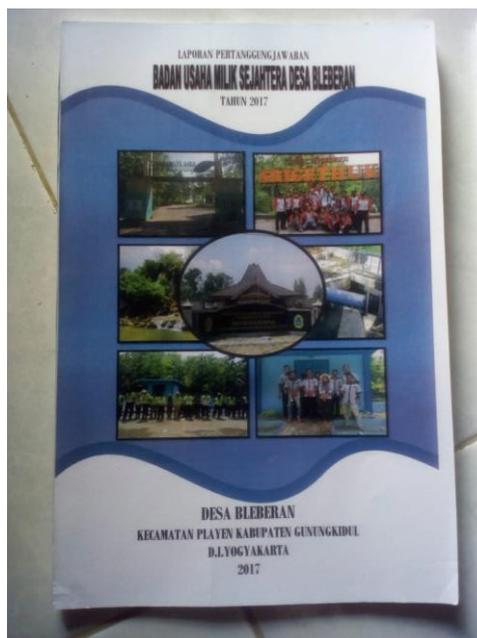
Keterbukaan informasi publik ini sebagai pondasi dalam mewujudkan pengelolaan perusahaan yang baik dengan prinsip transparan, responsif, akuntabel, independen, dan *fairnees*. Keterbukaan informasi publik ini

juga berdampak pada tersedianya peluang bagi publik untuk bisa berpartisipasi atau terlibat dalam mengambil suatu kebijakan atau keputusan sehingga masyarakat bisa mengontrol setiap aktivitas dan kebijakan yang dijalankan dan diambil oleh pengelola perusahaan. Maka keterbukaan informasi publik ini harus tetap dijaga oleh para pengelola perusahaan, namun jika terdapat informasi yang bersifat rahasia dan tidak bisa diakses oleh publik karena informasi tersebut merupakan privasi dari perusahaan maka informasi tersebut harus dijaga kerahasiaannya.

Pelaksanaan transparansi informasi kepada publik merupakan salah satu indikator keberhasilan pengelolaan BUMDes. Pada jurnal administrasi publik (Nadya Pakaya, 2019) menyimpulkan bahwa pada BUMDes di Desa Kamanga Kecamatan Tompaso indikator dari transparansi dapat diukur dari kejelasan dan aksesibilitas dokumen, kejelasan dan kelengkapan informasi, keterbukaan proses, serta kerangka regulasi yang menjamin transparansi. Intinya keberhasilan transparansi ialah masyarakat dapat mengetahui dan terlibat dalam proses pelaksanaan program-program BUMDes. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 BUMDes Sejahtera dalam memberikan informasi publik sudah sesuai dengan semestinya, dimana dalam pelaporan anggaran dilakukan setiap akhir tahun dan maksimal pada bulan Maret tahun berikutnya dalam bentuk tertulis. Selain akhir tahun, pelaporan atau informasi publik ini juga bisa disampaikan pada setiap bulan melalui rapat koordinasi (Rakor). Kemudian informasi ini juga disampaikan pada tingkat OPD dinas terkait

dan diberikan laporan dalam bentuk jilid yang berkaitan dengan informasi perusahaan. Hal ini juga disampaikan langsung oleh sekretaris BUMDes (Kamis, 5 Desember 2019) menjelaskan bahwa dalam memberikan informasi tidak ada yang ditutupi, sedetail apapun pihak publik ingin menanyakan terkait informasi yang diperlukan maka dari pengelola perusahaan pun akan menyampaikan tanpa ada yang ditutupi terutama masalah keuangan perusahaan. Berikut ini ada bentuk laporan pertanggungjawaban BUMDes Sejahtera:

**Gambar 3. 3 Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Sejahtera tahun 2017**



**Gambar 3. 4 Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Sejahtera tahun 2018**



Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa BUMDes Sejahtera sudah berusaha semaksimal mungkin memberikan akses informasi publik. Dengan adanya informasi publik maka akan terbentuk suatu kerjasama yang semakin erat antara publik dan pengelola perusahaan karena sudah menyediakan segala informasi tentang perusahaan. Sehingga kedepannya mampu menciptakan arus informasi yang baik agar mampu mewujudkan pengelolaan perusahaan yang lebih efektif dan tentunya memberi jalan bagi perusahaan dalam pengembangan perusahaan.

Transparansi dalam informasi menurut Daniri (2005) dilaksanakan sebagai bentuk timbal balik antara perusahaan dengan masyarakat. BUMDes Sejahtera memberikan transparansi dalam informasi dengan

memberikan laporan pertanggungjawaban dirapat koordinasi yang dihadiri oleh pengurus dan pemerintah desa, sedangkan di musyawarah desa melibatkan masyarakat sebagai bentuk pengendalian BUMDes agar tetap menjaga hubungan yang baik antara pengelola BUMDes, pemerintah desa dan masyarakat.

f) Peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia)

Bentuk fasilitas yang dapat diberikan kepada setiap anggota atau pegawai dari perusahaan tersebut adalah salah satunya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan pada setiap individu. Pelatihan dan pengembangan ini merupakan salah satu wujud dari upaya untuk meningkatkan kualitas SDM, dimana pelatihan dan pengembangan ini berguna untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang lebih luas dalam melakukan aktivitas yang dikerjakan oleh pegawai di perusahaan tersebut. Selain itu peningkatan kualitas SDM ini juga dilakukan untuk meningkatkan profibilitas perusahaan dan produktivitas pegawai dalam menyelesaikan setiap aktivitas yang ada di perusahaan tersebut agar tujuan dari perusahaan tercapai.

Perusahaan yang baik dapat dilihat dari bagaimana perusahaan tersebut mengelola Sumber daya manusia yang ada dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan. Pada jurnal yang disampaikan oleh (Asrudi, 2017) telah menganalisis bahwa kualitas SDM pada BUMDes di Kabupaten Tanggamus dapat diukur dari proses pelatihan dan pengembangan SDM. Penentuan jenis pelatihan dilakukan dengan

menganalisis latar belakang pendidikan, sehingga pelatihan yang diberikan akan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 BUMDes Sejahtera sudah dilakukan pelatihan-pelatihan mulai dari pemerintah hingga luar instansi pemerintah seperti akademik dari universitas, study banding hingga dengan OPD terkait. Bentuk pelatihan yang dilakukan masih belum menyentuh ke seluruh pengelola BUMDes, karena bentuk pelatihannya masih berupa study banding, pelatihan pencatatan (jurnal), pemandu, bahasa dan satamarga. Pelatihan tersebut masih dirasa kurang dalam menunjang kualitas dan keterampilan pengurus BUMDes, karena di BUMDes Sejahtera memiliki badan pengawas, pengurus, pengelola dan karyawan. Dimana pada bagian pengawas, pengurus dan pengelola ini seharusnya memiliki pengembangan dan pelatihan yang sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada, sehingga akan mendorong perusahaan BUMDes tersebut untuk lebih mampu bersaing dengan perusahaan BUMDes lainnya.

Pengawas pada BUMDes ini adalah bagian dari audit internal di perusahaan tersebut, maka pengawas ini tentunya masih sangat diperlukan adanya pelatihan terkait sistem audit yang efektif yaitu mampu melaksanakan pemeriksaan dengan baik. Salah satu anggota dari tim audit internal di BUMDes Sejahtera pun menjelaskan bahwa dalam melakukan pengawasan masih dilakukan dengan sederhana dan dilakukan dengan sistem kerja bareng. (Jumat, 29 November 2019). Pada bagian pengurus

yang terdiri dari Ketua, Sekretaris 1 dan 2, Bendahara. Sedangkan pengelola itu terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara perunit usaha yang ada di BUMDes Sejahtera. Elemen inilah yang seharusnya mendapatkan pelatihan dan pengembangan untuk menunjang produktivitas kinerja dalam mengelola perusahaan BUMDes yang baik dan sesuai dengan kaidah *Good Corporate Governance*.

Maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas SDM ini sangat penting dilakukan tentunya dengan cara yang benar dan tepat yaitu memberikan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan apa yang diperlukan dari perusahaan tersebut. Karena melihat teknologi yang semakin maju dan canggih serta kebutuhan perusahaan yang akan berubah setiap waktunya namun keterampilan dan pengetahuan dari anggota terbatas sehingga pengetahuan itu dinilai sudah tidak dapat lagi digunakan yang kemudian diperlukannya pelatihan dan pengembangan pada setiap anggota yang terlibat di perusahaan tersebut. Jika perusahaan tersebut telah memberikan pelatihan dan pengembangan secara merata pada setiap elemen yang ada di perusahaan tersebut, maka perusahaan akan mampu mencegah terjadinya kemunduran kualitas yang dimiliki oleh anggota perusahaan tersebut.

Menurut Daniri (2005) peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas, keahlian, dan integritas seluruh pihak yang terlibat dalam perusahaan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa BUMDes Sejahtera dalam meningkatkan kualitas SDM hanya dalam

bentuk keahlian sehingga masih ada yang perlu dibentuk seperti peningkatan kualitas pengelola dan pengurus BUMDes serta meningkatkan integritas perusahaan.

Dari keenam faktor internal yang mempengaruhi pelaksanaan GCG di atas transparansi informasi publik dan sistem audit yang efektif sudah terlaksana dengan baik. Akan tetapi dari budaya perusahaan, kebijakan dan peraturan, manajemen pengendalian resiko perusahaan dan peningkatan kualitas SDM masih ditemukan beberapa kekurangan. Keempat faktor yang belum terlaksana dengan baik tersebut akan menjadi penghambat dalam penerapan dan pelaksanaan GCG.

## **B. Faktor Eksternal**

### a) Sistem hukum yang teratur

Sistem hukum yang teratur adalah sistem hukum yang diterapkan di perusahaan tersebut sudah sesuai dengan sistem hukum yang ada dan tidak tumpang tindih. Dalam hal ini sistem hukum yang berlaku adalah Peraturan Desa yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Desa dan AD/ART Badan Usaha Milik Desa. Peraturan perusahaan ini menggunakan acuan BUMDes dan tidak tumpang tindih dengan peraturan di atasnya seperti Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 5 Tahun 2008.

Setiap kegiatan operasional BUMDes diatur dalam sebuah pedoman AD/ART dimana AD/ART tersebut merupakan salah satu sistem hukum yang dibentuk berdasarkan musyawarah desa untuk mengatur mekanisme kinerja BUMDes. AD mengatur tentang ketentuan pokok BUMDes sedangkan ART mengatur rincian operasionalisasi dari ketentuan AD, sehingga dalam pengelolaan BUMDes akan terstruktur dan beraturan. Penelitian sebelumnya dengan lokasi yang sama menyatakan bahwa tahun 2017 fungsi AD/ART tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya sehingga memicu adanya konflik antara pengurus dengan pengelola yang dapat menghambat pengelolaan BUMDes. Jadi pembentukan AD/ART tidak serta merta untuk syarat kelembagaan saja melainkan untuk mekanisme kinerja BUMDes. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November tahun 2019 ini Perdes Bleberan dan AD/ART sedang mengalami transisi atau

perubahan untuk menyesuaikan dan memastikan kembali bahwa peraturan yang dibuat sudah teratur sehingga nantinya BUMDes Sejahtera ini bisa menerapkan sistem hukum yang teratur pada perusahaannya. Selain itu sistem hukum yang dibuat harus benar-benar kuat, karena sistem hukum yang lemah akan berpengaruh pada kinerja dan *Good Corporate Governance* akan sulit untuk diwujudkan.

Menurut Daniri (2005) sistem hukum yang teratur adalah sistem yang dapat menjamin kontrol hukum agar lebih stabil dan efektif. Pada hasil penelitian ini BUMDes Sejahtera memiliki peraturan AD/ART yang selalu memperhatikan peraturan di atasnya seperti peraturan desa hingga peraturan kabupaten agar tidak tumpang tindih. Perubahan AD/ART ini juga untuk menyelaraskan peraturan agar kuat dan teratur.

b) Dukungan dari sektor publik atau lembaga pemerintahan

Dukungan dari sektor publik ataupun dari lembaga pemerintah sangat diperlukan untuk membantu dalam mewujudkan perusahaan dengan tata kelola yang baik. Dukungan ini bisa secara materiil ataupun dukungan moril, yang jelas dukungan ini memberikan pengaruh terhadap perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan tersebut juga akan semakin optimis jika dalam melaksanakan segala aktivitas penunjang GCG didukung oleh berbagai pihak yang memiliki otoritas di bidangnya.

Pada artikel keuangan desa (Sofyan, 2015) bahwa pemerintah desa dan pemerintah daerah memiliki fungsi fasilitator pada BUMDes. Misalnya pada Pemerintah desa dapat memberikan motivasi untuk membangun

kehidupannya sendiri, dalam hal ini adalah pemerintah desa memberikan fasilitas berupa pendidikan dan pelatihan untuk memperlancar pendirian dan kegiatan BUMDes. Sedangkan pada pemerintah daerah dapat memberikan dukungan dengan cara memberikan informasi pada pengurus BUMDes jika ada kabar berita mengenai perkembangan aturan atau berita dari pusat yang diharapkan dapat direalisasikan pada BUMDes. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 di BUMDes Sejahtera dalam menjalankan kegiatan dan aktivitasnya selalu mendapat dukungan dari pemerintah desa, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) dengan memberikan pelatihan dan bantuan modal, kemudian perhutanan yang memberikan kebebasan untuk mengelola lahan milik perhutanan dan Pemerintah Daerah yang memberikan pembinaan secara normatif dan mempromosikan objek wisata Desa Bleberan. Selain itu adapun dukungan dari komunitas trail yang bentuk dukungannya tidak berbentuk finansial melainkan memberikan dukungan dengan keterlibatan dalam kegiatan yang ada di wisata Desa Bleberan.

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam dukungan dari sektor publik atau lembaga pemerintah di BUMDes Sejahtera telah melibatkan peran dari pemerintah desa, dinas terkait, perusahaan swasta hingga komunitas trail. Sehingga dengan adanya peran dan dukungan dari berbagai pihak akan memudahkan BUMDes untuk lebih berkembang sesuai dengan perubahan zaman yang ada dan BUMDes akan keberlanjutan.

Menurut Daniri (2005) dukungan dari sektor publik atau lembaga pemerintahan adalah dorongan dari sektor publik ataupun lembaga pemerintah yang mendukung dalam pencapaian *Good Corporate Governance*. Hasil penelitian pada BUMDes Sejahtera bahwa lembaga pemerintah telah memberikan fasilitas yang berkaitan dengan BUMDes serta sektor publik yang membantu dalam menyukseskan unit-unit yang ada di BUMDes Sejahtera.

c) Acuan penerapan *Good Corporate Governance*

Dalam melaksanakan GCG suatu perusahaan tentunya sudah memiliki contoh pelaksanaan GCG yang tepat dan dapat dijadikan sebagai standar dalam pelaksanaan GCG yang bersifat efektif dan profesional. Sehingga perusahaan dalam menjalankan prinsip-prinsip GCG sudah memiliki acuan yang berasal dari luar perusahaan maupun dalam perusahaan.

Salah satu acuan yang bisa digunakan dalam tata kelola perusahaan adalah Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia Tahun 2006 oleh KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance). Pedoman ini merupakan pedoman yang didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, resposibilitas, independensi, serta kewajaran. Pedoman GCG ini juga akan membantu meningkatkan kinerja profesional dan efektif serta dapat mempertahankan budaya-budaya lokal. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 BUMDes Sejahtera sendiri masih belum ada acuan penerapan *Good Corporate Governance* karena perusahaan ini pun masih belum memiliki draf terkait pengelola perusahaan yang

mengandung prinsip GCG, namun perusahaan BUMDes Sejahtera ini berusaha untuk lebih kepada prinsip transparan, terbuka dan akuntabel. Sehingga penerapan pengelolaan berdasarkan nilai-nilai GCG masih belum dilaksanakan oleh BUMDes Sejahtera, konsep yang dianut oleh perusahaan ini yaitu pemberdayaan dan sosial dalam setiap kegiatan yang dilakukan di BUMDes.

Acuan penerapan GCG berdasarkan teori yang digunakan yaitu Daniri (2005) menyatakan bahwa acuan penerapan GCG yang tepat dapat digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan. Pada BUMDes Sejahtera belum memiliki acuan penerapan GCG sehingga akan sulit untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan tersebut.

d) Sistem tata nilai sosial di masyarakat

Dukungan dari masyarakat sekitar merupakan elemen yang sangat penting dalam membangun BUMDes yang berkelanjutan selain itu masyarakat juga memiliki peranan didalam menjalankan kegiatan BUMDes. Terbangunnya sistem tata nilai sosial dimasyarakat ini tentunya akan membantu perusahaan tersebut untuk menerapkan GCG. Melalui sistem ini harapannya akan timbul juga suatu partisipasi dan peran aktif dari berbagai kalangan masyarakat untuk mendukung serta mensosialisasikan GCG secara sukarela tanpa meminta imbalan apapun.

Masyarakat di Desa Bleberan awalnya memang masih belum peduli dengan adanya BUMDes ini, namun pandangan masyarakat tentang BUMDes berubah menjadi positif setelah adanya wujud yang dapat

dirasakan langsung oleh masyarakat melalui BUMDes ini seperti adanya pembangunan infrastruktur yang berasal dari dana hasil usaha BUMDes, menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Desa Bleberan dan memenuhi kebutuhan air yang merupakan kebutuhan utama dalam kehidupan dan bantuan serta pemberdayaan lainnya yang diberikan kepada masyarakat. Dampak inilah yang kemudian mengubah pandangan masyarakat terhadap BUMDes yang telah membantu mensejahterakan masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat.

Menurut (Adawiyah, 2018) pada Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik di BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo modal sosial menjadi aspek yang sangat penting dalam kegiatan yang dilakukan demi perkembangan suatu organisasi ataupun perusahaan karena memiliki hubungan yang erat kaitannya dengan masyarakat. Berdasarkan hasil observasi pada 25 November 2019 partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam menyukseskan BUMDes Sejahtera juga bisa dilakukan dengan melakukan pengawasan dalam setiap kegiatan yang ada di BUMDes melalui musyawarah desa yang diadakan. BUMDes Sejahtera pun dalam musyawarah desa mengundang seluruh elemen masyarakat untuk memberikan saran maupun kritikan terhadap pelaksanaan BUMDes. Keterlibatan masyarakat juga bisa dilakukan dengan memanfaatkan apa yang sudah dibentuk di BUMDes, dengan begitu masyarakat ini menunjukkan bahwa sudah menjunjung tinggi keberadaan BUMDes dalam lingkungan tersebut.

Maka dapat disimpulkan bahwa BUMDes Sejahtera ini telah memiliki tata nilai sosial di masyarakat, terbukti dengan adanya peran aktif dari masyarakat serta dari pemerintah yang selalu melibatkan partisipasi dari masyarakat. Sehingga BUMDes Sejahtera akan memiliki hubungan yang baik antara pengurus, pengelola dan masyarakat Desa Bleberan karena telah menanamkan nilai-nilai sosial pada segala kegiatan BUMDes.

Menurut Daniri (2005) sistem tata nilai sosial di masyarakat adalah terdapat nilai sosial dalam pelaksanaan GCG. Di BUMDes Sejahtera berdasarkan dengan hasil penelitian yaitu masyarakat terlibat langsung dalam pengawasan dan dalam memberikan saran maupun pendapat yang berkaitan dengan BUMDes. Sehingga nantinya akan membentuk suatu tata nilai sosial yang baik pada masyarakat.

e) Upaya anti korupsi pada perusahaan

Dari indikator-indikator yang ada dalam GCG, indikator inilah yang merupakan pokok atau utama dalam mengelola perusahaan. Keberhasilan implementasi GCG di Indonesia ini jelas dengan adanya upaya dan semangat dari para pengelola untuk menerapkan anti korupsi yang di kembangkan di lingkungan perusahaan dan publik. Cara-cara ini juga bisa mengadopsi dari apa yang ada dalam prinsip-prinsip GCG yang baik atau dapat melalui kampanye anti korupsi serta bekerjasama dengan lembaga anti korupsi.

Di BUMDes Sejahtera bentuk upaya dalam mewujudkan anti korupsi adalah dengan melaksanakan pertanggungjawaban dari setiap unit yang

ada dalam bentuk laporan. Dalam laporan berisi tentang jumlah karyawan, gaji karyawan hingga pendapat yang didapatkan BUMDes perbulannya. Laporan perunit tersebut kemudian diakumulasikan sebagai pemasukan dan pengeluaran. Ditemukan pula pada penelitian dari (Mandira, 2014) yang menyatakan bahwa di BUMDes Mandala Giri Amertha di Desa Tajun upaya untuk meminimalisir kecurangan yang dapat merugikan perusahaan dapat dilakukan dengan menerapkan sistem pengendalian intern. Pada BUMDes Sejahtera berdasarkan hasil observasi 25 November 2019 antisipasi korupsi dilakukan dengan menerapkan setiap pengeluaran apapun yang berkaitan dengan BUMDes harus dengan acc yaitu ada tanda tangan dari ketua BUMDes, ada bukti nota atau kwitansi dalam setiap pengeluaran, semua uang milik BUMDes masuk rekening BUMDes bukan rekening pribadi, dan setoran dari perunit usaha yang diberikan ke BUMDes dibatasi dengan menetapkan tanggal. Selain itu kontrol yang dilaksanakan di BUMDes Sejahtera melalui pembukuan dan pembinaan secara reguler namun belum ada sistem pengendalian internal.

Dengan menerapkan upaya-upaya anti korupsi ini harapannya BUMDes akan mampu mempertahankan apa yang sudah dibentuk dan dikelola dengan baik tanpa menimbulkan kecurangan atau penyelewengan dalam setiap kegiatan yang ada di BUMDes. Selain itu dengan adanya sistem pengendalian internal, maka perusahaan tersebut juga akan meningkatkan prinsip akuntabilitas. Kemudian perusahaan harus terus menciptakan terobosan baru yang lebih berpengaruh pada pencegahan

korupsi karena melihat perkembangan teknologi yang ada, maka semakin banyak ide atau cara yang dilakukan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggungjawab demi kepentingan sendiri.

Menurut Daniri (2005) upaya anti korupsi pada perusahaan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mencegah korupsi dan adanya reformasi pada kualitas pendidikan dan peluang pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian BUMDes Sejahtera upaya anti korupsi hanya dilakukan dengan cara sederhana yaitu dengan adanya bukti persetujuan dari ketua BUMDes. Cara yang dilakukan ini masih secara sederhana sehingga masih diperlukan perbaruan pada kualitas pendidikan yang dimiliki oleh SDM BUMDes Sejahtera dengan mengikuti perkembangan teknologi agar SDM tersebut memiliki prospek pekerjaan yang sesuai.

Dari kelima faktor eksternal di atas sistem hukum yang teratur, dukungan dari sektor publik atau lembaga pemerintah dan sistem tata nilai sosial di masyarakat telah dilaksanakan dengan baik. Namun, pada acuan penerapan GCG dan upaya anti korupsi pada perusahaan masih diperlukan pembentukan acuan penerapan GCG pada BUMDes dan pengendalian internal pada upaya anti korupsi.