

# **Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Bumdes**

**Di Provinsi Jawa Barat**

**Agni Grandita Permata Sari**

**Institut Pemerintahan Dalam Negeri**

**e- Mail : agni.grandita.ps@gmail.com**

## **Abstract**

Village-Owned Enterprise (BUMDes) is an important component to improve the village economy. The number of stimulus programs that have been delivered by the government has not been able to make BUMDes in West Java into the category of 'advanced' and 'large'. The majority of BUMDes in West Java are in the category of 'pioneer' and there are only a few BUMDes that are in the 'growing' category. For the 'mature' category, there is only one BUMDes, namely Niagara BUMDes in Wangisaraga Village, Majalaya District in Bandung Regency. The purpose of this study is to see the implementation of the principles of Good Corporate Governance (GCG) in managing BUMDes in West Java Province. This research was conducted on three BUMDes spread over three regencies/cities in West Java Province, namely Bandung Regency, West Bandung Regency and Banjar City which represent BUMDes in the category of pioneering, growing and mature. The analysis is conducted using the concept of GCG. This study uses a qualitative method with an inductive approach. This study shows that the implementation of GCG includes the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness is still weak. In the first principle, transparency is only fulfilled by the existence of financial reports, meanwhile BUMDes does not have standards and targets for financial dan performance reports. Then, in the second principle, accountability is only limited to determining the details of the duties and responsibilities of its structures and does not yet have and implement other indicators. Furthermore, in the third principle, the responsibility of BUMDes has not been seen from the fulfillment of social responsibilities in accordance with what is mandated in the AD/ART BUMDes. Meanwhile, in the fourth principle, independence does not work with the discovery of several forms of village head intervention, namely in the placement of employees. Finally, in the fifth principle, it was found that the implementation of the principle of Fairness to each BUMDes was quite good, marked by the inclusiveness of decision making. However, what is noted is the employee recruitment process which still contains elements of nepotism from the village head.

Keywords: Good Corporate Governance (GCG); Village Owned Enterprises; social enterprise.

## **Implementation of Good Corporate Governance In Forward Village-Owned Enterprises (Bumdes) In West Java Province**

### **Abstrak**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan komponen penting dalam upaya peningkatan perekonomian desa saat ini. Banyaknya program stimulus yang sudah diberikan pemerintah belum mampu menjadikan BUMDes di Jawa Barat masuk dalam kategori BUMDes maju bahkan besar. Mayoritas BUMDes di Jawa Barat masuk kategori BUMDes rintisan dan hanya ada beberapa BUMDes yang masuk kategori tumbuh. Untuk kategori BUMDes Matang hanya terdapat satu

BUMDes yaitu BUMDes Niagara di Desa Wangisaraga Kecamatan Majalaya di Kabupaten Bandung. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam mengelola BUMDes di Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan pada tiga BUMDes yang tersebar di tiga Kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat yaitu Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Kota Banjar yang merepresentasikan BUMDes dengan kategori rintisan, tumbuh dan matang. Analisis dilakukan dengan menggunakan konsep GCG. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan induktif. Penelitian ini menunjukkan penerapan GCG yang meliputi prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) masih lemah. Pada prinsip yang pertama, transparansi hanya dipenuhi dengan adanya laporan keuangan, sementara itu BUMDes tidak memiliki standar dan target pelaporan keuangan maupun pelaporan kinerjanya. Kemudian, pada prinsip kedua, akuntabilitas hanya sebatas penetapan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ perusahaan dan belum memiliki dan melaksanakan indikator yang lainnya. Selanjutnya, pada prinsip ketiga, responsibilitas BUMDes belum terlihat dari pemenuhan tanggungjawab sosial sesuai dengan yang di amanatkan dalam AD/ART BUMDes. Sementara itu, pada prinsip keempat, independensi tidak berjalan dengan ditemukannya beberapa bentuk intervensi kepala desa, yaitu dalam penempatan pegawai. Terakhir, pada prinsip kelima, ditemukan bahwa penerapan prinsip Kewajaran dan Kesetaraan (*fairness*) pada setiap BUMDes sudah cukup baik ditandai dengan inklusifitas pengambilan keputusan. Namun, yang menjadi catatan adalah proses rekrutmen pegawai yang masih terdapat unsur nepotisme dari pihak kepala desa.

Kata Kunci: *Good Corporate Governance* (GCG); Badan Usaha Milik Desa; perusahaan sosial.

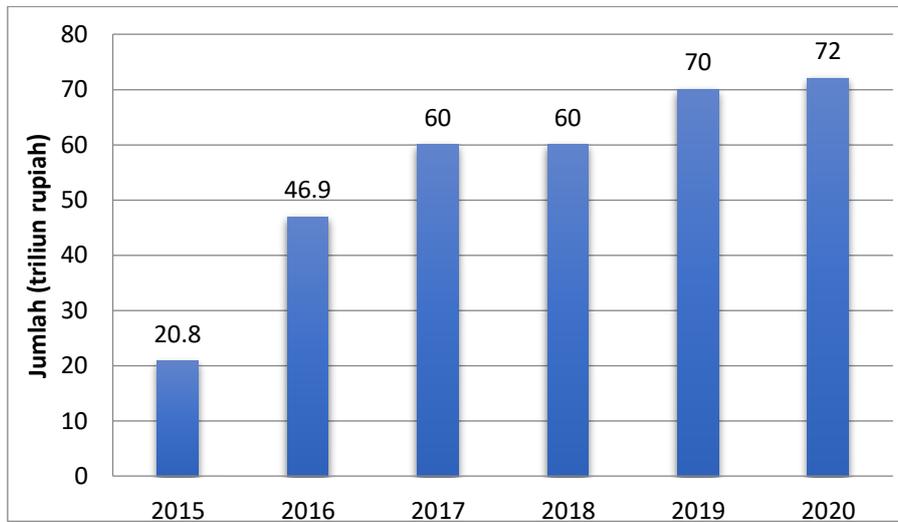
## **Pendahuluan**

Lahirnya Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menempatkan desa berada di halaman depan Indonesia. Kedudukan desa menjadi sangat penting dan strategis karena desa menjadi ujung tombak terselenggaranya seluruh aktivitas pemerintahan. Desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pentingnya keberadaan desa menjadikan desa masuk dalam prioritas pemerintah. Komitmen pemerintah memperkuat desa tertuang dalam NAWACITA Presiden Joko Widodo – Jusuf Kalla tahun 2014-2019 pada point ke -3 yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Upaya ini dilakukan dengan program stimulus pedesaan melalui pemerintah pusat yaitu Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi. Adanya program stimulus ini diharapkan mampu menjadikan desa semakin mandiri baik secara pengelolaannya ataupun mandiri secara finansial.

Program stimulus tersebut diantaranya adalah penyaluran dana desa Rp.1,4 Milyar per desa dan penyiapan serta pengembangan 5000 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Hamidi,2015). Program stimulus ini terlaksana dengan sangat luar biasa. Setiap tahunnya penyaluran dana desa mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat pada grafik berikut:

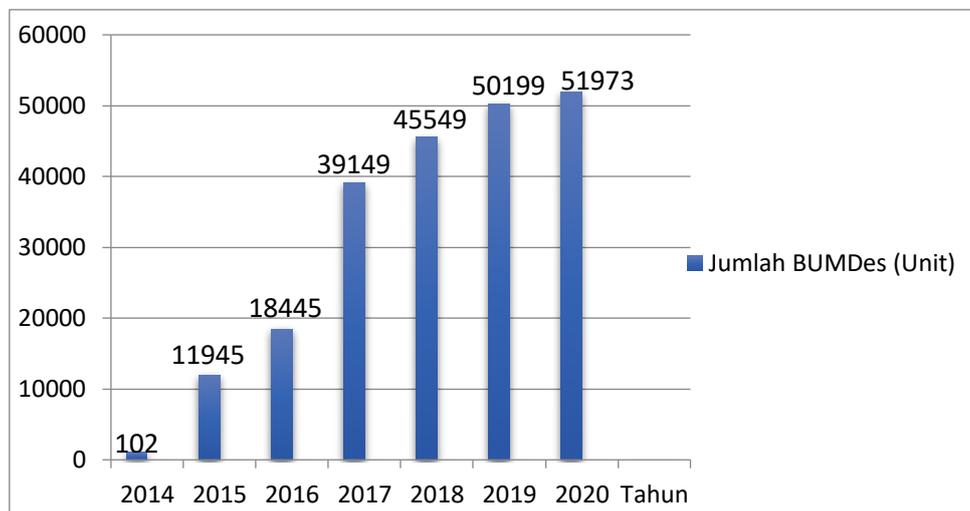
**Grafik 1**  
**Anggaran Dana Desa 2015 s.d. 2020**



Sumber : Kementerian Keuangan,2021

Begitu juga dengan pembentukan BUMDes, setiap tahunnya tercatat peningkatan pembentukan BUMDes. BUMDes merupakan wadah bagi masyarakat desa untuk dapat meningkatkan perekonomian melalui pengelolaan potensi ekonomi desa. Peningkatan jumlah BUMDes per tahun dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

**Grafik 2**  
**Jumlah Bumdes di Indonesia, 2014 s.d. 2020**



Sumber: Kemendes Desa,PDT,Transmigrasi, 2021

Keaktifan dalam membangun desa dan BUMDes oleh pemerintah pusat, juga dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat sejak tahun 2018. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023 memprioritaskan pembangunan desa yang disebut dengan Gerakan Bangun Desa (Gerbang Desa) yang meliputi: satu desa satu BUMDes/ *One Village One*

*Company* (OVOC), desa digital, patriot desa, *one CEO one BUMDes*, kampung keluarga juara, desa sejahtera mandiri, desa wisata, sapa warga, posyandu juara, mobil siaga dan lainnya.

Banyaknya program yang dibuat oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat, belum mampu menjadikan BUMDes di Jawa Barat masuk dalam kategori BUMDes maju bahkan besar. Sebagaimana Rudy Suryanto, 2018 mengklasifikasikan BUMDes menjadi 5 yaitu:

**Tabel 1**  
**Klasifikasi BUMDes**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Omset/tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Sumbangan PADes</b>	<b>Bantuan Sosial</b>
Rintisan	0-360 Juta	0-30	0-30 jt	0-30 Juta
Tumbuh	361 jt- 4,8 M	30-100	31-400 jt	30-40 Juta
Matang	4,8 M- 12 M	100-200	401 jt – 1,2 M	40-120 Juta
Maju	12 - 60 M	200-400	1,2 – 6 M	120-600 Juta
Besar	>60M	>400 orang	> 6M	>600jt

Sumber: Rudy Suryanto,2018

Mayoritas BUMDes di Jawa Barat masuk kategori BUMDes rintisan dan hanya ada beberapa BUMDes yang masuk kategori tumbuh. Untuk kategori BUMDes Matang hanya terdapat satu BUMDes yaitu BUMDes di Desa Wangisaraga Kecamatan Majalaya di Kabupaten Bandung. Berikut gambaran klasifikasi BUMDes di Jawa Barat:

**Tabel 2**  
**Klasifikasi BUMDes Provinsi Jawa Barat**

<b>No</b>	<b>Kabupaten</b>	<b>Kategori BUMDes</b>				
		<b>Rintisan</b>	<b>Tumbuh</b>	<b>Matang</b>	<b>Maju</b>	<b>Besar</b>
1	Kabupaten Garut	100%	0%	0%	0%	0%
2	Kabupaten Kuningan	98%	2%	0%	0%	0%
3	Kabupaten Subang	96%	4%	0%	0%	0%
4	Kabupaten Sumedang	99%	1%	0%	0%	0%
5	Kabupaten Bekasi	95%	5%	0%	0%	0%
6	Kabupaten Bogor	97%	3%	0%	0%	0%
7	Kabupaten Karawang	100%	0%	0%	0%	0%
8	Kabupaten Purwakarta	99%	1%	0%	0%	0%
9	Kabupaten Tasikmalaya	99,996%	0,004%	0%	0%	0%
10	Kabupaten Bandung Barat	100%	0%	0%	0%	0%
11	Kabupaten Cirebon	98%	2%	0%	0%	0%
12	Kabupaten Cianjur	100%	0%	0%	0%	0%
13	Kabupaten Ciamis	99%	1%	0%	0%	0%
14	Kota Banjar	67%	33%	0%	0%	0%
15	Kabupaten Sukabumi	96%	4%	0%	0%	0%

No	Kabupaten	Kategori BUMDes				
		Rintisan	Tumbuh	Matang	Maju	Besar
16	Kabupaten Bandung	96%	3,80%	0,20%	0%	0%
17	Kabupaten Majalengka	97%	3%	0%	0%	0%
18	Kabupaten Indramayu	100%	0%	0%	0%	0%
19	Kabupaten Pangandaran	96%	4%	0%	0%	0%

Sumber: Diolah penulis berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat- Desa Provinsi Jawa Barat,2021

BUMDes di Jawa Barat masih dikelola secara konvensional termasuk BUMDes Niagara yang merupakan satu- satunya BUMDes kategori matang. BUMDes ini belum secara utuh menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam mengelola BUMDes. Penerapan *Good Corporate Governance* sangat penting diterapkan oleh BUMDes karena BUMDes merupakan salah satu badan usaha yang ada di desa yang saat ini posisinya sangat diperhitungkan untuk bisa memajukan perekonomian masyarakat desa. Ditambah dengan pengakuan akan BUMDes dalam Undang- Undang Nomor 11 Tahun 2021 tentang Cipta Kerja pada pasal 117 yang menyebutkan bahwa BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/ atau bersama desa- desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa layanan dan/atau jenis usaha lainnya untuk sebesar- besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Hal ini memberi peluang besar kepada BUMDes untuk menjadi perusahaan besar yang berada di desa. Penekanan pentingnya penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMDes untuk keberlanjutan bisnis dan upaya menarik investasi sebagaimana yang disampaikan pada siaran pers Menteri Koordinator Bidang Perekonomian RI pada tanggal 27 Mei 2021.

Untuk mengetahui penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Jawa Barat penulis melakukan penelitian pada BUMDes yang memiliki presentasi terbanyak mewakili masing- masing kategori BUMDes yaitu BUMDes Matang pada BUMDes Niagara, Desa Wangisagara Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung, BUMDes Tumbuh dipilih berdasarkan rekomendasi dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kota Banjar yaitu BUMDes Mekar Pratama Desa Mekarharja Kecamatan Purwaharja Kota Banjar dan BUMDes rintisan dilihat dari RPJMD Daerahnya dimana dipilih Kabupaten Bandung Barat dan atas rekomendari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bandung Barat dipilih BUMDes Karya Mandiri Desa Cibodas Kabupaten Bandung Barat.

## KERANGKA KONSEPTUAL

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori perusahaan sosial (*Social Enterprise*) dan teori *good corporate governance* (GCG). Perusahaan sosial atau *social enterprise* mulai mendapat perhatian berkembang semenjak krisis ekonomi tahun 2008 yang terjadi di Amerika Serikat dan Eropa serta berdampak luas kepada negara-negara lain. Perkembangan tersebut terjadi karena kegagalan kebijakan-kebijakan ekonomi neo liberal yang berangkat dari mazhab ekonomi neo klasik yang

populer semenjak dekade 1970an.<sup>1</sup> Krisis terjadi akibat ketidakseimbangan antara sektor ekonomi dan sektor keuangan karena praktik ekonomi yang didominasi dan dimonopoli oleh korporasi besar dan negara kaya terhadap negara miskin.<sup>2</sup> Perusahaan Sosial muncul sebagai solusi terhadap semakin melebarnya jurang pemisah antara si kaya dan si miskin dan respon terhadap pengucilan kelompok-kelompok sosial besar dari kehidupan sosial arus utama.<sup>3</sup> Ekonomi sosial diciptakan dengan jalan menciptakan badan usaha (perusahaan) sosial, serta budaya kewirausahaan sosial baru, yang berorientasi terutama pada inklusi kelompok-kelompok yang terpinggirkan melalui partisipasi aktif di dalamnya.<sup>4</sup> Ide besar dari perusahaan sosial ini adalah membentuk suatu jenis badan usaha yang menggabungkan misi sosial dan strategi pengembangan usaha yang berorientasi pada pasar. Perusahaan sosial berusaha untuk memecahkan persoalan-persoalan sosial kaum yang termarginalisasi.<sup>5</sup>

Menurut Eversole (2013), perusahaan sosial adalah organisasi nirlaba yang menggunakan aktivitas perdagangan (dan keuntungan yang dihasilkan) untuk mempromosikan tujuan sosial dan komunitas, mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan dan menciptakan manfaat sosial. Nasruddin & Misaridin (2014) mengatakan bahwa perusahaan sosial adalah entitas bisnis dengan misi sosial pada eksistensi tujuan dan menghasilkan laba untuk mengatasi kebutuhan misi sosial sedangkan Rudy Suryanto (2018:11) mengatakan bahwa perusahaan sosial merupakan sebuah badan usaha yang aktif mencari keuntungan untuk menyelesaikan permasalahan sosial masyarakat. Dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan sosial merupakan sebuah badan usaha selain mencari keuntungan juga menyelesaikan masalah sosial.

Sejarah lahirnya GCG muncul atas reaksi para pemegang saham di Amerika Serikat pada tahun 1980-an yang terancam kepentingannya . Perkembangan konsep *good corporate governance* sesungguhnya telah dimulai jauh sebelum isu *Corporate Governance* menjadi kosakata paling hangat di kalangan eksekutif bisnis. Bank Dunia (World Bank) mendefinisikan *good corporate governance* sebagai sekumpulan hukum, peraturan dan kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

---

<sup>1</sup> Wahyu Susilo. "Akar Krisis Ekonomi 2008". <https://indoprogress.com/2010/03/wahyu-susilo-akar-krisis-ekonomi-2008-disebabkan-oleh-monopoli-keuangan-dan-produksi-3-selesai/> diakses tanggal 27 Oktober 2021

<sup>2</sup> *Ibid.*,

<sup>3</sup> Dacin, P.A., Dacin, M.T. and Matear, M. 'Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here.' *Academy of Management Perspectives*, 24(3) 2010, hal. 42.

<sup>4</sup> Martyna Wronka, 'Analyzing The Success of Social Enterprises – Critical Success Factors Perspective, Active Citizenship by Knowledge Management and Innovation,' *International Conference* 19-21 June 2013 Zadar, Croatia. Hal. 594.

<sup>5</sup> *Ibid.*,

GCG memiliki asas- asas. Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (sustainability) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (stakeholders). Adapun prinsip-prinsip dasar dari asas-asas *good corporate governance* menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) adalah sebagai berikut:

1. Tranpasransi (Transparency). Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Pedoman pokok dalam pelaksanaannya adalah:
  - a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat dibandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
  - b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
  - c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi
  - d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.
2. Akuntabilitas (Accountability) Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Pedoman Pokok pelaksanaannya adalah:
  - a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (corporate values), dan strategi perusahaan.

- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
  - c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
  - d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
  - e. dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.
3. **Responsibilitas (Responsibility)** Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman Pelaksanaannya adalah:
- a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*)
  - b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.
4. **Independensi (Independency)** Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Pedoman pelaksanaannya yaitu:
- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
  - b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.
5. **Kewajaran dan Kesetaraan (Fairness)** Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan dengan pedoman pelaksanaan sebagai berikut:
- a. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan

serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing

- b. . Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
- c. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (2006) maksud dan tujuan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Dewan Komisaris, Direksi dan Rapat Umum Pemegang Saham.
3. Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional, sehingga meningkatkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.

## **Metode**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dokumentasi dan observasi. Untuk keabsahan data penulis menggunakan triangulasi teknik dan sumber. Untuk penentuan informan, penulis menggunakan *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang ahli atau memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian.

## **Hasil dan Pembahasan**

Dalam menjalankan dan mengelola sebuah BUMDes, diperlukan penerapan prinsip-prinsip dasar dari asas-asas *good corporate governance*. Berikut pembahasan penerapan prinsip-prinsip dasar dari asas-asas *good corporate governance* di Provinsi Jawa Barat :

## **Transparansi**

Transparansi (keterbukaan informasi) adalah prinsip dari GCG yang harus diterapkan oleh BUMDes. Dalam mewujudkan prinsip ini, BUMDes dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholder*-nya. Informasi yang diungkapkan antara lain keadaan keuangan, kinerja keuangan, kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Audit yang dilakukan atas informasi dilakukan secara independen. Keterbukaan dilakukan agar pemegang saham dan orang lain mengetahui keadaan perusahaan sehingga nilai pemegang saham dapat ditingkatkan. Mengingat aktivitas BUMDes merupakan aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum maka aktivitas BUMDes harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.

BUMDes Niagara belum sepenuhnya transparan dalam pengelolaan BUMDesnya. Hal ini terlihat dari indikator dalam dimensi transparansi belum terpenuhi oleh BUMDes Niagara. Indikator yang belum dipenuhi pada dimensi transparansi oleh BUMDes Niagara adalah BUMDes Niagara belum menyediakan informasi terkait visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan. BUMDes Niagara juga belum menyediakan sistem manajemen resiko dan belum menyiapkan sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya. Visi, misi, sasaran usaha, strategi perusahaan serta sistem manajemen resiko sangatlah penting dalam sebuah perusahaan. Semua ini seharusnya tertuang dalam perencanaan usaha BUMDes sebagaimana yang disampaikan oleh PKDSP Universitas Brawijaya. Penyusunan rencana usaha BUMDes ini penting untuk dibuat sebagai dasar panduan guna menentukan aktivitas usaha kedepan yang menguntungkan sebagaimana yang disampaikan Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan dalam Buku panduan pendirian dan pengelolaan BUMDes (2007:43). Penyusunan rencana bisnis yang logis dan berdasarkan informasi pasar memungkinkan tujuan BUMDes dapat tercapai secara efektif dan efisien. Perencanaan usaha ini adalah dokumen tertulis yang menguraikan gagasan usaha yang akan dioperasionisasikan sehingga pengelola maupun pihak-pihak yang berkepentingan dengan usaha tersebut dapat memahami prospek usaha yang akan dijalankan dan kemungkinan risiko yang akan ditanggung. Perencanaan usaha ini menggambarkan aktivitas usaha yang akan dijalankan pada periode yang akan datang (1-3 tahun) apalagi melihat omset BUMDes Niagara sudah mencapai 15 Milyar dan satu- satunya BUMDes yang masuk kategori mandiri di Provinsi Jawa Barat.

Kondisi transparansi yang belum sepenuhnya juga terjadi pada BUMDes Karya Mandiri. masih ada indikator yang belum dipenuhi yakni belum memenuhi sasaran usaha dan strategi pencapaian yang diinginkan sebagaimana yang disampaikan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance bahwa perusahaan harus mengungkapkan informasi terkait visi misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan kompensasi pengurus, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.

BUMDes Karya Mandiri juga belum ada informasi susunan dan kompensasi pengurus, informasi sistem manajemen resiko dan informasi pengawasan. Pengendalian internal dan pengawasan hanya dilakukan langsung oleh kepala desa dan belum menyediakan kebijakan-kebijakan BUMDes secara tertulis baik itu berupa Surat Keputusan tentang pengelolaan sesuatu maupun kebijakan-kebijakan lain yang berkaitan dengan pengelolaan atau kegiatan – kegiatan yang ada di BUMDes tetapi BUMDes ini memiliki kelebihan yaitu sudah memiliki visi dan misi yang tertuang dalam AD ART.

BUMDes Mekar Pratama hanya memenuhi 3 (tiga) indikator transparansi yakni penyajian laporan keuangan, sasaran usaha serta sistem pengawasan dan pengendalian internal. BUMDes ini tidak memiliki visi dan misi, strategi perusahaan, susunan dan kompensasi pengurus, sistem manajemen resiko, sistem dan pelaksanaan GCG, menyediakan kebijakan tertulis dan tidak mengkomunikasikan honor pengelola dan karyawan BUMDes secara proporsional kepada pemangku kepentingan dimana honor diputuskan berdasarkan kebijakan dari ketua BUMDes. Penetapan upah dan tunjangan lainnya seharusnya dilakukan melalui perundingan kolektif yang melibatkan pemangku kepentingan BUMDes (pengawas, komisariss dan direksi) yang dapat dilakukan melalui musyawarah desa dan harus didasarkan pada standar biaya hidup setempat, upah minimum kabupaten dan sesuai kemampuan keuangan BUMDes.<sup>6</sup>

Penyampaian laporan keuangan dilakukan dengan cara dan waktu yang berbeda. BUMDes Mekar Pratama menyampaikan laporan keuangan sekali sebulan dalam sebuah rapat dengan penasehat, pengawas dan pengelola BUMDes. Rapat ini rutin dilaksanakan setiap sekali sebulan. Pengawas BUMDespun hanya bertugas pada rapat ini. Melakukan evaluasi kepada BUMDes lewat rapat ini tanpa sebelumnya turun ke lapangan. Selain melaporkan keuangan setiap bulan melalui rapat, BUMDes Mekar Pratama juga menyampaikan laporan keuangan setiap akhir tahun kepada desa, kecamatan dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kota Banjar. Untuk sasaran usaha, BUMDes Mekar Pratama setiap tahunnya membuat Rencana Kerja dan Kegiatan (RKK). Disini tertulis bagaimana kebutuhan penambahan modal per tahunnya untuk masing- masing unit usaha dan sumbernya, kebutuhan karyawan pada tahun tersebut serta target dan proyeksi pendapatan.

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa ukuran transparansi sebuah BUMDes hanya diukur dengan laporan keuangan yang disajikan. Dimensi transparansi berdasarkan Komite Nasional Kebijakan Governance mengatakan bahwa transparansi itu tidak hanya berkaitan dengan pelaporan, tapi mencakup penyediaan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas akurat dan dapat dipersandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya yaitu informasi visi misi perusahaan, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat

---

<sup>6</sup> Sukasmanto, 2014, *Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUMDes*, Jakarta: FPPD. Hal 130

mempengaruhi perusahaan. Selain itu, Pertanggungjawaban BUMDes seharusnya tidak hanya berisi laporan keuangan saja tetapi juga laporan kinerja pengelola selama satu tahun, kinerja usaha yang menyangkut realisasi kegiatan usaha, upaya pengembangan, indikator keberhasilan dan rencana pengembangan usaha yang belum terealisasi.<sup>7</sup>

Visi dan misi BUMDes adalah suatu hal yang penting, karena visi dan misi menggambarkan secara singkat strategi dan filosofi yang dikehendaki agar tujuan BUMDes dapat terlaksana. Visi dan misi ini seharusnya tertuang dalam rencana bisnis/ usaha yang bertujuan sebagai dasar panduan guna menentukan aktivitas usaha kedepan yang menguntungkan. Namun, rata-rata BUMDes di Provinsi Jawa Barat belum memiliki visi dan misi.

Informasi sasaran perusahaan juga harus dimiliki oleh BUMDes dan disampaikan secara terbuka. Tujuannya adalah agar setiap pengelola bekerja dan mengarah pada sasaran perusahaan, namun hanya sedikit BUMDes yang memiliki sasaran perusahaan yang jelas. Selain sasaran perusahaan, sebuah BUMDes juga harus memiliki strategi untuk mengelola BUMDes. Strategi untuk mengelola BUMDes tertuang dalam rencana bisnis/usaha. Strategi usaha ini perlu untuk dapat mengembangkan perusahaan untuk lebih maju dan berkembang serta menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam BUMDes. Dari BUMDes yang diteliti, tidak ada satupun BUMDes yang memiliki strategi perusahaan secara tertulis, BUMDes hanya memiliki strategi secara lisan yang memungkinkan dapat membayangkan langkah dan arah program-program yang dilakukan BUMDes dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Desa Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa pasal 25 menyebutkan bahwa strategi pengelolaan BUMDes bersifat bertahap dengan mempertimbangkan perkembangan dari inovasi yang dilakukan oleh BUMDes.

Agar pengelolaan BUMDes dapat menjalankan tugasnya dengan baik, diperlukan sistem imbalan yang sesuai dan dapat memacu motivasi dalam bekerja. Besar kecilnya imbalan bagi pengelola BUMDes harus dihitung berdasarkan keuntungan yang kemungkinan dapat dicapai dan diberitahukan kepada pengelola BUMDes sejak awal agar tumbuh rasa tanggung jawab ketika menjalankan tugas-tugasnya.<sup>8</sup> Imbalan merupakan hak yang melekat pada tugas dan kinerja pengelola. Untuk menentukan besarnya gaji pengelola, sebaiknya mengacu pada *pay for position*, *pay for performance*, *pay for people*.<sup>9</sup> *Pay for position* adalah BUMDes harus dapat membayar biaya hidup pegawai selama satu bulan atau dikenal pula sebagai gaji pokok. *Pay for performance* yaitu tambahan yang diberikan kepada pegawai atas prestasi atau beban kerja lebih seperti lembur,

---

<sup>7</sup> Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP),2007, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Jakarta: PP-RPDN.hal 45

<sup>8</sup> Suharyanto dan Hastowiyono,2014, *Seri Buku Pintar BUMDes, Pelembagaan BUM Desa*,Yogyakarta:Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD),hal 9.

<sup>9</sup> Suryanto, Rudy, 2018, *Peta Jalan BUMDes Sukses*, Yogyakarta:PT Syncore Indonesia, hal 115

tunjangan perjalanan luar kota, bonus prestasi dan tambahan lainnya. *Pay for people* adalah tambahan yang diberikan karena adanya unsur kemanusiaan seperti tunjangan sakit, tunjangan bagi pegawai yang terkena musibah dan sebagainya. Penggajian pengelola BUMDes ini diatur dalam ART BUMDes.

BUMDes yang diteliti, memberikan sistem penggajian yang berbeda. Informasi sistem penggajian bersifat tertutup dan tidak tertuang dalam AD ART. BUMDes Niagara hanya membuat besaran gaji dalam bentuk daftar nominatif dan tidak disampaikan kepada karyawan pada awal bekerja. BUMDes Karya Mandiri juga memberikan informasi besaran gaji secara lisan dan tidak tertulis kepada karyawan berdasarkan musyawarah ketua BUMDes dengan kepala desa. Begitu juga dengan BUMDes Mekar Pratama. Tidak semua BUMDes yang diteliti juga mengkomunikasikan honor secara proporsional kepada pemangku kepentingan. Untuk BUMDes Niagara besaran honor hanya diatur oleh Direktur BUMDes dan begitu juga BUMDes Mekar Pratama. Hanya BUMDes Karya mandiri yang mengkomunikasikan honorinya kepada kepala desa sebagaimana wawancara diatas. Penetapan upah dan tunjangan lainnya seharusnya dilakukan melalui perundingan kolektif yang melibatkan pemangku kepentingan BUMDes (pengawas, komisariss dan direksi) yang dapat dilakukan melalui musyawarah desa.<sup>10</sup>

Selain beberapa indikator yang sudah diuraikan di atas, hal yang paling penting adalah pengawasan. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Desa Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa mengamanatkan pada pasal 10 bahwa susunan kepengurusan organisasi pengelola BUMDes terdiri dari penasihat, pelaksana operasional dan pengawas. Peraturan tersebut mengamanatkan bahwa BUMDes perlu membuat mekanisme atau prosedur pengawasan. Pengawasan dapat dilakukan dengan monitoring yang dilakukan secara berkelanjutan sehingga bisa memantau kegiatan BUMDes secara baik. Evaluasi dilakukan per triwulan atau sewaktu-waktu jika dianggap perlu sesuai dengan AD/ART.<sup>11</sup> Pengawasan dapat dilakukan oleh pengawas yang seyogyanya mewakili kepentingan masyarakat. Pengawas wajib menyelenggarakan rapat umum untuk membahas kinerja BUMDes sekurangngnya sekali dalam satu tahun untuk mengevaluasi jalannya BUMDes sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Berdasarkan dokumen AD/ART yang diperoleh, pengawasan terhadap BUMDes sudah disebutkan dalam AD/ART tetapi berdasarkan wawancara dengan pengelola ataupun perangkat desa hanya BUMDes Niagara Desa Wangisagara yang melakukan pengawasan terhadap BUMDesnya dengan membentuk tim khusus. Untuk BUMDes BUMDes Karya Mandiri Desa Cibodas pengawasan dilakukan melekat oleh kepala desa. Pengawasan BUMDes Mekar Pratama hanya dilakukan dalam sebuah rapat yang diadakan sekali sebulan yang dihadiri penasehat, pengawas dan pengelola

---

<sup>10</sup> Sukasmanto, 2014, *Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUMDes*, Jakarta: FPPD. Hal 130

<sup>11</sup> Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP),2007, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Jakarta: PP-RPDN.hal 26

BUMDes. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, sistem pengawasan di BUMDes belum terlaksana dengan baik sehingga diperlukan upaya-upaya yang strategis untuk dapat meningkatkan pengawasan terkait pengelolaan BUMDes.

Indikator lain yang sangat penting dimiliki oleh sebuah BUMDes adalah sistem manajemen resiko. BUMDes perlu memiliki sistem manajemen resiko sebagai upaya untuk mencegah ataupun menanggulangi suatu resiko yang dihadapi oleh perusahaan jika sewaktu-waktu terjadi hal yang tidak diinginkan. Manajemen resiko memiliki teknik yang dapat mengukur suatu pengelolaan resiko pada organisasi bisnis yakni resiko kredit, resiko likuiditas, resiko operasional, resiko pasar, resiko hukum, resiko strategis dan resiko reputasi yang dapat dilakukan oleh manajer atau ketua dalam mengelola operasional kegiatan usaha organisasi bisnis BUMDes. Dari penelitian didapat bahwa BUMDes di Provinsi Jawa Barat terkhusus BUMDes yang menjadi lokus penelitian belum memiliki sistem manajemen resiko dalam mengelola BUMDesnya.

Dari uraian diatas, berdasarkan temuan dari beberapa BUMDes yang menjadi lokus penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes di Provinsi Jawa Barat belum transparan. Hal ini dilihat dari banyaknya indikator dari dimensi transparansi yang belum dipunyai dan dimiliki oleh BUMDes.

### **Akuntabilitas**

Dimensi *Good Corporate Governance* (GCG) yang kedua adalah akuntabilitas. Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban elemen perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, setiap BUMDes sudah memiliki uraian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ organisasi. Uraian tugas dan tanggungjawab ini tertuang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga BUMDes. BUMDes Niagara telah membuat uraian tugas dan tanggung jawab secara rinci sesuai jabatan yang ada sedangkan untuk BUMDes Karya Mandiri dan BUMDes Mekar Pratama hanya ada uraian dan tanggung jawab terkait pengawas, penasehat dan pelaksana operasional.

Menyusun *job description* (gambaran pekerjaan) adalah satu aktivitas yang harus dilakukan dalam persiapan pendirian BUMDes.<sup>12</sup> Ini diperlukan agar dapat memperjelas peran dari masing-masing orang. Dengan demikian tugas, tanggungjawab dan wewenang pemegang jabatan tidak terjadi duplikasi yang memungkinkan setiap jabatan/ pekerjaan yang terdapat dalam BUMDes diisi oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya. Sebelum menyusun job deskripsi perlu adanya analisis jabatan. Analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan keterampilan yang disyaratkan dari suatu jabatan dan menentukan kualifikasi orang yang akan mengisi suatu jabatan<sup>13</sup>. Analisis jabatan di BUMdes meliputi: penentuan jabatan yang dibutuhkan, uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. BUMDes ini telah menyusun job deskripsi tanpa spesifikasi jabatan.

---

<sup>12</sup> Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), 2007, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Jakarta: PP-RPDN, hal 15

<sup>13</sup> Sukasmanto, 2014, *Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUMDes*, Jakarta: FPPD. Hal 124

Untuk indikator karyawan harus secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai perusahaan dan strategi perusahaan belum dapat dinilai mengingat BUMDes yang ada yaitu BUMDes Niagara tidak mempunyai visi dan misi. Untuk BUMDes Karya Mandiri memiliki visi dan disosialisasikan kepada karyawan tetapi belum diketahui apakah karyawan bekerja selaras dalam bekerja mengarah untuk pencapaian visi dan misi karena tidak ada standar pengukuran kinerja karyawan yang diciptakan.

Untuk strategi sendiri semua BUMDes tidak memiliki strategi dan strategi tersebut hanya ada dalam pikiran ketua BUMDes yang disampaikan secara lisan yang tentu saja tidak memiliki kekuatan apapun. Strategi pada prinsipnya dapat dituangkan menjadi misi yang kemudian dapat dijadikan acuan pergerakan atau berjalannya BUMDes dan tentunya dengan menetapkan target-target capaian tertentu setiap tahunnya.

Persyaratan bagi pemegang jabatan dalam BUMDes penting dibuat oleh Dewan Komisaris. Persyaratan ini dibawa ke dalam forum rembug desa untuk disosialisasikan dan ditawarkan kepada masyarakat. Proses selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap pelamar dan memilih serta menetapkan orang-orang yang paling sesuai dengan kriteria yang dibuat.

Ketua atau direktur BUMDes merupakan salah satu anggota terpenting dari BUMDes. Direktur BUMDes adalah orang yang memegang peranan penting dalam perencanaan dan pelaksanaan BUMDes. Ketua atau direktur BUMDes bertugas menjelaskan kepada organisasi dan kepada pihak luar tentang visi, misi, program dan operasional BUMDes. Untuk itu perlu merumuskan kriteria seleksi berdasarkan kategori-kategori sebagai berikut yaitu memiliki latar belakang dan pengalaman, kepemimpinan dan keahlian strategis, kemampuan teknis, kemampuan kehumasan (pengayom, pemberi informasi bagi pekerja, negoisiator, mengatasi konflik, memecahkan masalah) dan kemampuan manajerial.<sup>14</sup> Direktur BUMDes Niagara adalah direktur yang dipilih dalam musyawarah desa yang dicalonkan karena dianggap sudah berpengalaman di BUMDes karena sebelum menjadi direktur BUMDes, beliau menjadi pengurus BUMDes bagian pelaksana operasional BUMDes Karya Mandiri, ketua BUMDes dipilih Mekar Pratama, ketua BUMDesnya dipilih dan diseleksi oleh tim khusus yang dibentuk oleh kepala desa. Pada BUMDes Mekar Pratama diputuskan oleh tim independent yang dibentuk oleh kepala desa setelah melalui tahapan seleksi.

Pemegang jabatan bagian keuangan, bendahara dan sekretaris di BUMDes diutamakan berasal dari sekolah kejuruan (SMK/SMEA) atau DIII bidang akuntansi dan sekretaris.<sup>15</sup> Latar belakang Pendidikan bagi pemegang jabatan ini penting agar dapat menjalankan peran dan fungsinya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Untuk karyawan diutamakan memiliki latar belakang minimal SMP. Ini disebabkan mereka harus mampu menyusun laporan aktivitas BUMDes yang berkaitan dengan pekerjaannya.

---

<sup>14</sup> Sukasmanto, 2014, *Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUMDes*, Jakarta: FPPD. Hal 126

<sup>15</sup> Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), 2007, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Jakarta: PP-RPDN. hal 25

Karyawan yang diterima di BUMDes Niagara dipersyaratkan lulusan SMA karena pengelola BUMDes berpendapat bahwa lulusan SMA bisa dibentuk dengan mudah dan berbeda dengan lulusan sarjana yang sudah terkontaminasi saat kuliah. Jadi lebih mengutamakan dari tamatan SMA dan pengurus BUMDes yang lama yang akan mengajarkannya. Untuk BUMDes Karya Mandiri, BUMDes Mekar Pratama juga mesyaratkan pegawainya lulusan SLTA. Dari ini dapat disimpulkan bahwa belum ada kriteria karyawan yang terstandar untuk bekerja di BUMDes dan hamper rata-rata karyawan belum mempunyai kemampuan sesuai dengan tugasnya, tanggungjawab dan perannya dalam pelaksanaan GCG. Selain itu BUMDes yang diteliti belum memiliki sistem pengendalian internal sebagaimana seharusnya.

Bukan hanya sistem pengendalian internal yang belum dimiliki BUMDes, namun BUMDes juga belum memiliki ukuran kinerja. BUMDes masih beranggapan bahwa kinerja diukur hanya dari realisasi anggaran.

BUMDes juga belum menerapkan sistem penilaian kinerja sehingga BUMDespun belum memberikan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. BUMDes ini juga belum membuat etika bisnis dan pedoman perilaku yang disepakati bersama.

Komite Nasional Kebijakan Governance menyampaikan bahwa untuk dapat menjalankan prinsip akuntabilitas maka perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan; perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG; Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan; Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*) dan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati. Dari semua indikator tersebut diatas, BUMDes di Jawa Barat terutama pada BUMDes yang menjadi lokus penelitian peneliti hanya menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ perusahaan dan belum memiliki dan melaksanakan indikator yang lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes di Provinsi Jawa Barat belum terlaksana.

### **Responsibilitas**

Responsibilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban perusahaan terhadap peraturan yang berlaku. Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang- undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Terkait hal tersebut maka Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*) serta Perusahaan

harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

BUMDes merupakan perusahaan sosial yang memiliki dua fungsi yaitu fungsi pertama mencari keuntungan dan fungsi kedua adalah memecahkan masalah sosial. Fungsi BUMDes dalam memecahkan masalah sosial merupakan tanggungjawab sosial yang harus dilaksanakan di desanya. Ada tiga alasan penting mengapa BUMDes harus melaksanakan tanggungjawab sosialnya di desa, *pertama*, BUMDes merupakan bagian integral dari masyarakat desa dan oleh karenanya wajar bila BUMDes memperhatikan kepentingan masyarakat desa sebagai salah satu stakeholder utamanya. BUMDes harus menyadari bahwa organisasi beroperasi dalam satu tatanan lingkungan masyarakat desa. Kegiatan tanggungjawab sosial berfungsi sebagai kompensasi atau upaya timbal balik atas penguasaan sumber daya (alam dan ekonomi) oleh BUMDes yang mungkin bersifat eksploratif dan ekspansif, disamping sebagai kompensasi sosial karena timbul konsekuensi dalam masyarakat desa. *Kedua*, BUMDes dan masyarakat desa idealnya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme. Dalam mendapatkan dukungan dari masyarakat, wajar bila BUMDes dituntut memberikan kontribusi positif kepada masyarakat disekitarnya sehingga bisa terciptanya harmonisasi hubungan bahkan pendongkrakan citra performa BUMDes. *Ketiga*, kegiatan tanggungjawab sosial BUMDes merupakan salah satu cara untuk meredam atau bahkan menghindari konflik sosial yang terjadi.<sup>16</sup>

BUMDes Provinsi Jawa Barat belum melakukan tanggungjawab sosial sesuai dengan yang di amanatkan dalam AD ART BUMDes tersebut dan bahkan ada BUMDes yang belum melakukan tanggungjawab sosial sama sekali. BUMDes belum dapat merealisasikan peraturan yang dibuat oleh BUMDes sendiri. Aspek responsibilitas dari indikator yang diukur, BUMDes Provinsi Jawa Barat belum dapat menjalankan secara penuh.

### **Independensi**

Prinsip ini mensyaratkan agar perusahaan dikelola secara proporsional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa ada tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Prinsip ini menuntut perusahaan bertindak secara mandiri sesuai peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa adanya tekanan.

Pada BUMDes Niagara, intervensi kepala desa dalam pengangkatan pengurus dan pegawai sangat besar. Kepala desa memiliki dominasi yang sangat besar. Penetapan dan pemilihan pengurus dan karyawan BUMDes dilakukan oleh kepala desa dan berdasarkan keinginan kepala desa. Proses pemilihannya sangat tertutup dan tidak diketahui orang banyak karena perekrutan pengurus tidak diumumkan. Calonnya sesuai keinginan kepala desa. Disini tentu akan terjadi benturan kepentingan.

---

<sup>16</sup> Hafid Aditya & Iin Agustina, 2020, Implementasi Konsep Tanggung Jawab Sosial sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan BUMDes, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 8, No,2,2020:159-168, <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk>

Perekrutan pengurus dan karyawan BUMDes juga tidak sesuai dengan apa yang tertuang di AD ART . Dalam AD ART BUMDes Niagara disebutkan bahwa pegawai/ petugas yang diangkat dan diberhentikan oleh kepala desa yang terlebih dahulu dimusyawarahkan dengan BPD dan ditugaskan untuk melaksanakan tugas/ pekerjaan sesuai peraturan desa. Dapat disimpulkan bahwa BUMDes Niagara tidak independensi dalam pengelolaan BUMDesnya.

Tidak jauh berbeda dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan BUMDes Karya Mandiri, sering terjadi intervensi dari kepala desa dan kepala desa dengan ketua BUMDesnya sering terjadi benturan kepentingan terkait BUMDes. Dapat dikatakan bahwa BUMDes Karya Mandiri belum independen dalam mengelola BUMDesnya.

Berbeda dengan BUMDes Mekar Pratama. Pada BUMDes ini independensi sangat tinggi. BUMDes berjalan tanpa ada dominasi oleh pihak manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu serta bebas dari benturan kepentingan. Kepala desa menyerahkan seutuhnya pengelolaan BUMDes kepala pengelola BUMDes yang dikendalikan oleh direktur. Dimulai dari penerimaan karyawan, management dan lainnya. Kepala desa tidak ada mendominasi dan BUMDes dijalanannya sesuai pola management dan kepemimpinan direktur BUMDesnya.

### **Kewajaran dan kesetaraan**

Prinsip kewajaran dan kesetaraan menuntut adanya perlakuan adil dalam memenuhi hak stakeholder sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Diharapkan *fairness* dapat menjadi faktor pendorong yang dapat memonitor dan memberikan jaminan perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan.

Kewajaran sebuah perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat, memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan dan memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugas.

Pada BUMDes Niagara semua pemangku kepentingan berkesempatan memberikan masukan dan menyampaikan pendapat dan memberikan perlakuan yang wajar tetapi tidak untuk kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan yang lebih didominasi oleh kepala desa.

BUMDes Karya Mandiri kesempatan kepada pemangku kepentingan dalam memberikan masukan dan menyampaikan pendapat dan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan telah dilakukan. Penerimaan karyawan, karir dan pelaksanaan tugas juga diberikan kesempatan yang sama karena dipilih secara transparan melalui musyawarah desa.

Tidak jauh berbeda dengan BUMDes lainnya, pada BUMDes Mekar Pratama BUMDes memberikan kesempatan untuk masukan, pendapat bagi setiap pemangku kepentingan. Untuk penerimaan karyawan sendiri BUMDes ini sangat terbuka dan membuka peluang untuk semua warga desa untuk menjadi karyawan BUMDes. Jika ada lowongan karyawan BUMDes, BUMDes menyampaikan informasi pembukaan lowongan kepada masyarakat melalui ketua RT, RW bahkan

pos ronda lewat pamphlet atau poster. Proses seleksinyapun dilakukan oleh tim independent yang dibentuk oleh kepala desa dan BUMDes. Dari kelima BUMDes yang diteliti oleh peneliti rata-rata BUMDes sudah menerapkan prinsip kewajaran untuk setiap pemangku kepentingan begitu juga kesetaraan. Hanya satu BUMDes yaitu BUMDes Niagara yang masih didominasi oleh kepala desa dalam penerimaan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa indikator kewajaran dan kesetaraan sudah dilaksanakan dalam pengelolaan BUMDes di Jawa Barat.

## **Simpulan**

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan BUMDes di Provinsi Jawa Barat, yang meliputi prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) masih lemah dalam mengimplementasikan kelima prinsip tersebut. Pada prinsip transparansi, secara umum BUMDes hanya mengukur transparansi dari laporan keuangan yang disajikan. BUMDes tidak memiliki standar dan target pelaporan keuangan maupun pelaporan kinerjanya. Kemudian, dilihat dari prinsip Akuntabilitas, BUMDes hanya menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ perusahaan dan belum memiliki dan melaksanakan indikator yang lainnya. Selanjutnya dilihat dari prinsip Responsibilitas, BUMDes belum melakukan tanggungjawab sosial sesuai dengan yang di amanatkan dalam AD/ART BUMDes dan bahkan ada BUMDes yang belum melakukan tanggungjawab sosial sama sekali. Selanjutnya, dilihat dari prinsip Independensi, ditemukan bahwa terdapat beberapa bentuk intervensi kepala desa, yaitu dalam penempatan pegawai. Terakhir, yaitu dilihat dari prinsip Kewajaran dan Kesetaraan (*fairness*), ditemukan bahwa secara umum BUMDes sudah menerapkan prinsip kewajaran dan kesetaraan baik dalam aspek inklusifitas pengambilan keputusan. Namun, yang menjadi catatan adalah proses rekrutmen pegawai yang masih terdapat unsur nepotisme dari pihak kepala desa.

## **Daftar Pustaka**

H. Hamidi, dkk. 2015. *Indeks Desa Membangun*. Jakarta Selatan: Kemendes PDTT

Suharyanto dan Hastowiyono, 2014, *Seri Buku Pintar BUMDes, Pelembagaan BUM Desa*, Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD)

Sukasmanto, 2014, *Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUMDes*, Jakarta: FPPD

Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), 2007, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Jakarta: PP-RPDN

Undang- Undang Nomor 11 Tahun 2021 tentang Cipta Kerja

Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Desa Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Komite Nasional Kebijakan Governance (2006)

E. Nasruddin, & Misaridin, N. A. 'Innovation for a social enterprise business model: An analysis of key success factors.' *International Journal of Organizational Innovation*, 7, 149–157, 2014.

Martyna Wronka, 'Analyzing The Success of Social Enterprises – Critical Success Factors Perspective, Active Citizenship by Knowledge Management and Innovation,' *International Conference* 19-21 June 2013 Zadar, Croatia. Hal. 594.

Eversole, R. 'Social enterprises as local development actors: Insights from Tasmania.' *Local Economy*, 28(6), 567–579, 2013. <https://doi.org/10.1177/0269094213496753>.

Dacin, P.A., Dacin, M.T. and Matear, M. 'Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here.' *Academy of Management Perspectives*, 24(3) 2010, hal. 42.