

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
PADA BADAN USAHA MILIK DESA
(Studi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso,
Kabupaten Kebumen Tahun 2023)**

Rama Nurul Arifin¹, Andi Wijayanto², Dinallestari Purbawati³
^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro, Indonesia
¹Email :ramanurul.a@gmail.com

Abstract: *This research aims to analyze the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in the Village-Owned Enterprises (BUMDes) called "Usaha Sejahtera" in Pejengkolan Village, as well as identify the obstacles faced. BUMDes is a legal entity owned by the community and the village government, established with the purpose of improving the village's local income and stimulating the local economy. The implementation of GCG in BUMDes is crucial to support good governance and ensure the sustainability of the enterprise. Principles such as transparency, accountability, responsibility, independence, and equality form the foundation for effective organizational governance in the business context. The research adopts a qualitative approach with a descriptive method. Key informants for this study include commissioners, directors, secretaries, and treasurers of BUMDes. Data is collected through interviews, observations, and documentation at BUMDes "Usaha Sejahtera" in Pejengkolan Village. The data analysis follows the Miles and Huberman model. The research findings indicate that the implementation of GCG in BUMDes "Usaha Sejahtera" is not fully realized. Based on the analysis of the five principles proposed by the National Committee for BUMDes Governance Policy, the enterprise shows weaknesses in implementing the principles of independence and equality. However, the principles of transparency, accountability, and responsibility have been moderately implemented, although there is room for improvement. This is because BUMDes "Usaha Sejahtera" still faces various obstacles in implementing GCG, including limited human resources, member commitment, inactive internal audit, and stakeholder support.*

Keywords: *Implementation of Good Corporate Governance; BUMDes*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan dan apa saja hambatannya. BUMDes adalah badan usaha yang berbadan hukum yang dimiliki oleh masyarakat dan pemerintah desa yang didirikan dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan asli desa dan menggerakkan roda perekonomian masyarakat desa. Penerapan GCG pada BUMDes sangat lah penting untuk mendukung tata kelola yang baik dan menjaga keberlangsungan usaha. Prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan menjadi landasan utama dalam menjalankan tata kelola organisasi bisnis yang baik. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari komisaris, Direktur, sekretaris dan bendahara BUMDes. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa pejengkolan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis model *Miles and Huberman*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera belum terlaksana sepenuhnya. Berdasarkan hasil analisis data dari kelima prinsip yang dikemukakan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance BUMDes Usaha Sejahtera masih lemah dalam hal menjalankan prinsip independensi dan kesetaraan. Sementara penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas dan responsibilitas sudah berjalan dengan baik, walaupun masih sederhana dan perlu perbaikan. Hal ini dikarenakan BUMDes Usaha Sejahtera masih menjumpai berbagai hambatan dalam penerapan GCG diantaranya: Keterbatasan sumber daya manusia, komitmen anggota, internal audit yang belum berjalan, dan dukungan dari stakeholder.

Kata Kunci : Penerapan *Good Corporate Governance*; BUMDes

Pendahuluan

Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes adalah badan usaha yang didirikan oleh pemerintah dan masyarakat desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset desa, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau jenis usaha lain demi kesejahteraan masyarakat desa. Dalam Undang-Undang Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja menjelaskan bahwa BUMDes adalah badan usaha yang berbadan hukum, sehingga kedudukannya setara dengan badan usaha lain di Indonesia (Alfiansyah, 2021; Ansori, Murwadji, dan Lita, 2022). Dalam konteks bisnis, BUMDes memiliki peran penting untuk meningkatkan pendapatan asli desa, menggerakkan roda perekonomian dan meningkatkan jiwa kewirausahaan desa. Mengingat pentingnya BUMDes, pemerintah telah mengupayakan berbagai cara, diantaranya :pertama, menjadikan BUMDes sebagai isu prioritas dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) tahun 2014-2019 Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT). Kedua, penguatan dasar hukum pendirian dan pengelolaan BUMDes melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes sebagai implikasi pasal 117 Ayat 5 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021. Ketiga, pemberian modal usaha oleh pemerintah desa yang bersumber dari anggaran dana desa. Adanya berbagai upaya yang dilakukan pemerintah, dipandang berhasil dalam meningkatkan jumlah BUMDes di Indonesia. Meskipun demikian, meningkatnya jumlah pendirian BUMDes belum diimbangi peningkatan manfaat dari adanya badan usaha ini. Hal ini menandakan bahwa BUMDes yang berdiri belum terkelola dengan baik.

Saat ini jumlah pendirian BUMDes di seluruh Indonesia mencapai 60.417 unit (Kemendesa PDTT, 2023), dari total 81.616 jumlah seluruh desa di Indonesia, hampir 75% desa di Indonesia telah mendirikan BUMDes. Namun demikian, BUMDes yang berdiri belum menunjukkan kualitas pengelolaan yang baik (Andriana *dkk.*, 2021; Budi Hendaris dan Siraz, 2021; Rahmawati, 2020). Faktanya BUMDes masih menghadapi berbagai permasalahan dalam pengelolaan BUMDes usaha, diantaranya permasalahan: pemetaan dan analisis usaha yang belum tepat (Hafidh, 2017; Pratiwi *dkk.*, 2022), terbatasnya kapasitas pengelola BUMDes (Basri, Br Pinem, & Yasni, 2021; Kurniasih & Wijaya, 2017; Nugroho, 2020) dan dukungan atau peran pemerintah desa yang belum optimal (Aeni, 2020; Diana, 2022; Nuraini *dkk.*, 2021). Pernyataan tersebut didukung oleh temuan BPK dalam Iktisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) II tahun 2018 yang menemukan bahwa hasil uji petik dari 8.220 BUMDes, menunjukkan bahwa sebanyak 2.188 BUMDes telah berdiri namun tidak beroperasi dan sebanyak 1.670 BUMDes belum mampu memberikan kontribusi bagi pendapatan asli desa (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI), 2018).

Begitu juga dengan BUMDes di Kebumen, salah satu BUMDes yang paling awal beridiri di Kebumen adalah BUMDes Usaha Sejahtera. Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, mengidentifikasi bahwa BUMDes usaha sejahtera memiliki permasalahan tatakelola diantaranya: Pertama, unit usaha pariwisata dan perikanan budidaya sudah terbentuk, namun belum berjalan. Kedua, unit usaha pengelolaan air bersih yang dibentuk pada awal pendirian BUMDes berjalan dengan baik dalam melayani pembayaran air yang bekerja sama dengan PAMSIMAS, namun pada tahun 2022 terdapat permasalahan kerjasama antara BUMDes dan PAMSIMAS. Ketiga, permasalahan profesionalitas pengelola dalam menjalankan usaha yang mana banyak dari pengelola BUMDes menjadikan pekerjaan di BUMDes sebagai pekerjaan sampingan. Keempat, sistem internal audit yang belum berjalan dengan efektif. Adanya permasalahan permasalahan tersebut mengakibatkan pengelolaan BUMDes yang belum efektif. Tatakelola BUMDes erat kaitannya dengan *Good Corporate Governance* (GCG) yang merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Maulana, 2022; Tsauri, 2014). *Good Corporate Governance* (GCG) adalah seperangkat sistem yang mengarahkan dan mengendalikan usaha agar perusahaan dapat menjaga keberlangsungan usaha dan kinerja organisasi (Sudarmanto *dkk.*, 2021).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang tatakelola BUMDes. Oleh karena itu penelitian ini mengangkat rumusan masalah tentang Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera dan apa saja hambatan dalam penerapannya.

Kerangka Teori

Teori Agensi

Teori agensi merupakan teori yang menjelaskan tentang masalah keagenan dalam perusahaan. Adanya pendelegasian wewenang kepada manajemen (*agen*) membuat manajemen memiliki informasi yang sempurna tentang operasional perusahaan, sementara pemilik (*principal*) memiliki ketidaksempurnaan informasi sehingga menghambat proses pengambilan keputusan. Adanya perbedaan kepentingan tersebut akan merugikan pengelolaan perusahaan, sehingga diperlukan tata kelola perusahaan yang baik atau dikenal dengan *corporate governance* guna menjamin adanya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan perusahaan.

Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) merupakan seperangkat aturan atau sistem yang dibentuk guna menjadikan perusahaan lebih baik, sehingga dapat mencapai tujuannya dengan efektif. Istilah GCG pertama kali diperkenalkan oleh komite cardbury pada tahun 1992 yang selanjutnya mengalami perkembangan karena banyak dipengaruhi oleh teori *stewardship theory* dan *agency theory* (Kaihatu 2006). Dalam Penelitian ini, prinsip yang disampaikan oleh KNKG akan digunakan untuk memahami tatakelola BUMDes yang baik, berikut adalah penjelasan masing-masing prinsip :

- 1) Transparansi (*transprancy*), prinsip ini mengacu pada bentuk dari obyektifitas perusahaan dalam menjalankan usaha.terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk melihat bagaimana penerapan transparansi pada perusahaan, diantaranya: 1)Menyediakan informasi berupa visi misi, sasaran, strategi perusahaan, rencana kerja, laporan keuangan, kepemilikan saham perusahaan, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan, sistem pengendalian internal organisasi dan informasi penting lainnya yang berguna untuk pengambilan keputusan; 2)Perusahaan menyampaikan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dapat diperbandingkan dan mudah diakses oleh para pemangku kepentingan; 3)Prinsip transparansi tidak mengurangi kewajiban atau ketentuan yang menjadi rahasia perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan; 4)Kebijakan yang dibuat perusahaan harus tertulis secara proposional dan dikomunikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan perusahaan.
- 2) Akuntabilitas (*Accountability*), prinsip ini merupakan bentuk tanggungjawab manajemen kepada perusahaan sendiri dan stakeholdernya. Perusahaan yang akuntabel mengacu pada perusahaan yang dikelola dengan benar, terukur, dan mempertimbangkan kepentingan stakeholder. Berikut indikator untuk menilai penerapan akuntabilitas perusahaan, diantaranya: 1)Terdapat rincian tugas dan tanggung jawab di masing-masing organ perusahaan yang mudah dipahami dan sesuai dengan tujuan perusahaan; 2)Adanya standar penerimaan karyawan yang jelas sehingga karyawan yang diterima memiliki profesionalitas sesuai bidangnya; 3)Adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan usaha; 4)Terdapat ukuran kinerja di masing-masing organ perusahaan yang jelas dan mudah dipahami sehingga dapat menjamin kinerja perusahaan; 5)Terdapat sistem penghargaan dan sanksi bagi karyawan guna menunjang kinerja dan kode etik dari suatu perusahaan sesuai kesepakatan bersama.
- 3) Responsibilitas (*Responsibility*), prinsip ini merupakan bentuk kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip pengelolaan usaha yang sehat (Kusmayadi, Rudiana, & Badruzaman, 2015). Berikut indikator yang digunakan untuk menilai penerapan responbilitas perusahaan, diantaranya: 1)Perusahaan dikelola dengan penuh kehati-hatian untuk memastikan kepatuhannya terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang telah disepakati bersama; 2) Perusahaan memiliki tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan kelestarian lingkungan demi pengelolaan perusahaan yang sehat dengan cara pembuatan perencanaan dan pelaksanaan tanggung jawab perusahaan yang memadai.
- 4) Kemandirian (*Independency*), prinsip ini mengacu pada keadaan dimana perusahaan dikelola dengan professional tanpa adanya benturan kepentingan. Berikut indikator digunakan untuk menilai prinsip kemandirian pada perusahaan, diantaranya: 1)Perusahan menghindari berbagai

dominasi, bebas dari benturan kepentingan dan obyektif dalam mengambil keputusan perusahaan demi kebaikan kinerja perusahaan; 2)Organ perusahaan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan.

- 5) Kesetaraan atau kewajaran (*Fairness*), prinsip ini mengacu pada bentuk keadilan perusahaan dalam memenuhi hak stakeholdernya yang mencakup hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan hukum untuk melindungi semua kepentingan dalam perusahaan agar terhindar dari segala bentuk kecurangan. Berikut indikator yang digunakan untuk menilai perapan prinsip kesetaraan, diantaranya: 1)Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pemangku kepentingan untuk menyampaikan saran dan masukannya; 2)Perusahaan memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada seluruh pemangku kepentingan atas dasar manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan; 3)Perusahaan memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama terhadap seluruh karyawannya, baik dalam hal penerimaan maupun peningkatan karir.

Badan Usaha Milik Desa

Definisi tentang BUMDes telah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. Dalam tersebut dijelaskan bahwa BUMDes adalah badan hukum yang dimiliki desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan umum dan/atau jenis usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat desa. Wiwik & Lucy, (2019) mendefinisikan BUMDes sebagai salah satu badan usaha yang bercirikan *social enterprise*. Dikatakan sebagai *social enterprise* karena peran BUMDes sebagai badan usaha yang dibentuk dengan tujuan sosial dan bisnis. Kurniasih & Wijaya, (2017) menjelaskan bahwa BUMDes adalah organisasi bisnis yang dimiliki oleh masyarakat desa dan didanai oleh pemerintah melalui dana desa. Dari berbagai definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa BUMDes adalah perusahaan milik desa yang didirikan guna mendapatkan profit dan menggerakkan roda perekonomian masyarakat desa.

Good Corporate Governance merupakan seperangkat sistem yang mengatur perusahaan agar dapat dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak manfaat dari penerapan tata kelola perusahaan, salah satunya untuk meningkatkan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Meskipun prinsip tentang tatakelola BUMDes sudah diatur dalam UU Nomor 6 tahun 2014 tentang desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. Namun banyak dari pengelola BUMDes belum memahaminya secara utuh tentang tata kelola yang baik. Oleh karena itu, BUMDes diperlukan untuk mengadopsi tata kelola perusahaan. Penerapan GCG pada BUMDes bukanlah satu-satunya solusi untuk permasalahan BUMDes, namun adanya mampu membuat BUMDes dapat menjaga keberlangsungan usahanya dan mendukung pengelolaan BUMDes yang efektif. Walaupun dalam praktiknya penerapan GCG pada pengelolaan BUMDes harus disesuaikan lagi dengan kondisi sosial dan budaya masyarakat desa (Winarsi & Moechthar, 2020).

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dari Informan kunci yang terdiri dari komisaris, Direktur, sekretaris dan bendahara BUMDes. Proses pengambilan data menggunakan teknik wawancara terstruktur, observasi terencana dan dokumentasi pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan Kecamatan Padereso Kabupaten Kebumen. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa pejengkolan. Dalam penelitian kualitatif analisis data bersifat iteratif. Dalam penelitian ini digunakan analisis model kerangka kerja *Miles and Huberman* yang terdiri dari proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya pengujian kualitas data dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data yang diperoleh.

Hasil dan Pembahasan

1) Penerapan GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan

BUMDes sebagai perusahaan yang dimiliki oleh desa, pengelolaannya merujuk pada tata kelola perusahaan yang baik. Dalam penelitian ini prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang disampaikan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) digunakan untuk menganalisis pengelolaan BUMDes Usaha Sejahtera. Meskipun di dalam menjalankan tata kelola BUMDes memiliki karakteristik sendiri, namun nilai-nilai baik yang ada dalam prinsip GCG menjadikan pengelolaan BUMDes lebih profesional, sustainable, dan terhindar dari adanya praktik yang mengarah kepada tindakan curang (Winarsi & Moechthar, 2020). Berdasarkan hasil temuan penelitian, ditemukan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan belum sesuai dengan kriteria prinsip yang disampaikan oleh KNKG, hal ini dikarenakan adanya hambatan dan tantangan yang besar dalam pengelolaan BUMDes Usaha Sejahtera. Berikut adalah hasil analisis penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan.

a) Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Berdasarkan hasil temuan penelitian, penerapan prinsip transparansi pada BUMDes Usaha Sejahtera dilakukan melalui adanya kemudahan aksesibilitas informasi dan penyampaian informasi kepada stakeholder melalui forum Musyawarah Desa. BUMDes Usaha sejahtera menyediakan informasi melalui website ataupun dokumen secara langsung. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah stakeholdernya dalam memperoleh informasi tentang BUMDes. Selain ketersediaan informasi tentang perusahaan, BUMDes Usaha Sejahtera juga menyampaikan informasi tersebut melalui forum musyawarah desa. Dalam forum tersebut, pengelola menggunakannya sebagai sarana untuk menyampaikan hasil kerjanya selama periode tertentu. Secara umum penerapan prinsip transparansi BUMDes Usaha Sejahtera Desa pejengkolan masih sangat sederhana. Namun hal tersebut tidak pula menghilangkan substansi dari nilai transparansi yang dikemukakan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Tenda *dkk.*, (2021) juga menjelaskan bahwa penerapan *good corporate governance* pada pengelolaan BUMDes secara umum masih sangat sederhana yang mana hanya terbatas pada ketersediaan dan penyampaian informasi tentang perusahaan.

b) Penerapan Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Berdasarkan hasil temuan penelitian, bentuk penerapan akuntabilitas pada BUMDes Usaha Sejahtera dapat dilihat dari adanya melalui adanya struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang organ BUMDes, sistem pengendalian organisasi, dan sistem sanksi dan penghargaan terhadap karyawannya. Secara keseluruhan temuan di lapangan menunjukkan bahwa penerapan akuntabilitas sudah berjalan sesuai dengan kriteria KNKG, walaupun masih dalam bentuk yang sederhana dan belum maksimal. Hal tersebut dikarenakan pengelolaan BUMDes yang masih sangat sederhana dan hanya sebatas adanya pembagian struktur organisasi, pembagian tugas, sistem pengendalian internal dan sistem penghargaan atau sanksi. Meskipun demikian nilai akuntabilitas yang ada pada BUMDes mampu membuat iklim kinerja organisasi yang baik dan dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan amanat dari pemerintah desa untuk menjalankan operasional usaha BUMDes (Widiastuti *dkk.*, 2019; Yuliastutik & Prihatiningtias 2016).

c) Penerapan Prinsip Responsibilitas (*Responsibility*)

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai responsibilitas BUMDes Usaha Sejahtera dapat dilihat dari adanya kepatuhan terhadap peraturan dan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan usaha. Kepatuhan terhadap peraturan dijalankan melalui adanya kesesuaian antara

aturan AD/ART BUMDes Usaha Sejahtera dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang BUMDes. Walaupun legalitas badan hukum BUMDes Usaha Sejahtera belum dimilikinya karena masih terhambat di proses pendaftaran. Selain itu, BUMDes Usaha Sejahtera juga menerapkan prinsip tanggung jawab dengan cara melibatkan unsur masyarakat dalam usahanya dan membagi hasil keuntungan setiap tahun untuk kegiatan sosial. Penerapan nilai tanggung jawab pada BUMDes Usaha Sejahtera jika dibandingkan dengan prinsip tanggung jawab yang disampaikan oleh KNKG sudah berjalan sebagaimana mestinya. Dimana dalam pengelolaan BUMDes Usaha Sejahtera sudah patuh terhadap aturan dan menjalankan tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Walaupun masih perlu ditingkatkan lagi terutama dalam hal aspek legalitas usaha, sebab legalitas badan hukum BUMDes juga merupakan salah satu bentuk kepatuhan BUMDes sebagai badan usaha yang berbadan hukum (Widiastuti et al., 2019).

d) Penerapan Prinsip Independensi (*Independency*)

Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes Usaha Sejahtera penerapan nilai independensi dapat dilihat dari adanya pelaksanaan tugas yang sesuai dengan anggaran dasar dan peran stakeholder BUMDes dalam setiap pengambilan keputusan. Hasil temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas di BUMDes Usaha Sejahtera belum bisa sepenuhnya berjalan, hal ini dikarenakan pengelola BUMDes masih sangat bergantung terhadap pemerintah desa. Begitu juga dalam setiap pengambilan keputusan BUMDes yang selalu menyesuaikan dengan kemauan dari pihak pemerintah desa. Proses pengambilan keputusan dalam BUMDes Usaha Sejahtera selalu mempertimbangkan kepentingan pemerintah desa sebagai pemilik saham mayoritas dalam BUMDes. Namun disisi lain hal tersebut menjadikan arah gerak dan perkembangan BUMDes tergantung pada semangat dan dukungan dari pemerintah desa pejangkolan. Sejalan dengan Nuraini *dkk.*, (2021) yang mengatakan bahwa pendirian dan perkembangan BUMDes tergantung pada keinginan dan kemauan pemerintah desa, dalam hal ini Kepala Desa sebagai komisaris BUMDes. Begitu juga dengan Widiastuti *dkk.*, (2019) yang mengatakan bahwa kemandirian pengelola BUMDes sangat dipengaruhi oleh peran stakeholder pemerintah desa dan kemampuan sumber daya manusianya. Jika dibandingkan dengan kriteria independensi yang disampaikan oleh KNKG, penerapan independensi dalam BUMDes Usaha Sejahtera masih sangat rendah karena masih bergantung pada pemerintah desa.

e) Penerapan Prinsip Kesetaraan atau kewajaran (*Fairness*)

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip kesetaraan pada BUMDes Usaha Sejahtera dapat dilihat dari adanya perlakuan BUMDes terhadap pemerintah desa dan masyarakat sebagai stakeholdernya dan adanya sistem pengaduan guna menghimpun saran dan masukan dari stakeholder. Stakeholder BUMDes Usaha Sejahtera meliputi pemerintah desa selaku pemegang saham mayoritas dan masyarakat. Perlakuan yang setara dan wajar oleh pengelola BUMDes Usaha Sejahtera diwujudkan dengan adanya sistem pengaduan melalui formal maupun informal. Secara keseluruhan prinsip fairness pada pengelolaan BUMDes Usaha Sejahtera sudah berjalan, meskipun masih sederhana jika dibandingkan dengan kriteria yang disampaikan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance, (2006). Jika dilihat dari kriteria tersebut, BUMDes Usaha Sejahtera belum sepenuhnya menerapkan prinsip ini. Prinsip ini penting bagi BUMDes untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan stakeholder dalam pengembangan usahanya. Adanya nilai kesetaraan dan keadilan akan meningkatkan kepercayaan terhadap pengelola BUMDes. Sebagaimana Diana, (2022) dan A. N. Sari, (2020) yang menjelaskan adanya perlakuan baik terhadap stakeholder akan meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen BUMDes.

2) Hambatan Penerapan GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera

Berdasarkan hasil temuan penelitian, ditemukan hambatan dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera, diantaranya: keterbatasan sumber daya manusia, komitmen pengelola, sistem pengendalian yang belum berjalan, dan belum adanya

dukungan dari stakeholder. Bagi BUMDes tata kelola yang baik penting untuk diterapkan guna membuat akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan usaha berjalan dengan maksimal. Adanya penerapan tata kelola yang baik juga bertujuan untuk menjaga keberlangsungan usaha dan pengembangan usaha BUMDes. Walaupun BUMDes tidak memiliki kewajiban dalam menerapkan GCG pada pengelolaan usaha. Namun, nilai-nilai positif yang terkandung dalam prinsip GCG yang disampaikan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance sangat baik untuk menjaga keberlangsungan usaha bagi BUMDes, mengingat bahwa BUMDes merupakan badan usaha berbadan hukum yang dimiliki desa. Sebenarnya, prinsip pengelolaan BUMDes sudah tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang BUMDes, namun dalam aturan tersebut prinsip yang disampaikan masih sangat ideal dan konseptual, sehingga banyak dari pengelola BUMDes belum memahaminya (Widiastuti, Kresnawati, and Utami, 2021; Winarsi and Moechthar, 2020). Oleh karena itu, BUMDes Usaha Sejahtera perlunya memperbaiki sistem pengelolaan usaha dengan menerapkan tatakelola perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut: Pertama, penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMDes Usaha Sejahtera secara keseluruhan belum terlaksana sepenuhnya. Hasil analisis terhadap kelima prinsip GCG yang dikemukakan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance BUMDes Usaha Sejahtera masih sangat lemah dalam hal menjalankan prinsip independensi. Sementara penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan fairness sudah berjalan sebagaimana mestinya, masih sederhana dan perlu perbaikan. Kedua, penerapan GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera menjumpai berbagai hambatan yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal BUMDes, diantaranya: keterbatasan kemampuan sumberdaya manusia, komitmen pengelola, sistem pengendalian organisasi yang belum efektif, dan dukungan dari stakeholder. Namun perlu digaris bawahi bahwa dalam penerapan GCG dalam sebuah perusahaan harus disesuaikan lagi dengan budaya dan karakteristik perusahaan tersebut. Begitu juga dengan penerapan prinsip GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera.

Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian berimplikasi pada perbaikan tatakelola BUMDes agar berjalan efektif, diantaranya: Pertama, memperbaiki tatanan pengurus BUMDes Usaha Sejahtera. Proses recruitment pengelola BUMDes hendaknya dilakukan melalui proses seleksi yang jelas dengan menetapkan standarisasi karyawan. Hal ini dilakukan agar dapat dipastikan kesesuaian kemampuan pengelola dengan bidangnya. Karena proses penunjukan langsung yang selama ini dijalankan oleh BUMDes Usaha Sejahtera belum bisa menjamin menghasilkan pengelola yang profesional; Kedua, bagi manajemen BUMDes Usaha Sejahtera hendaknya mengadakan pelatihan rutin tentang tata kelola usaha yang baik. Selama ini, pihak manajemen BUMDes Usaha Sejahtera hanya mengadakan pelatihan yang diberikan oleh pemerintah desa diawal pembentukan BUMDes. Adanya pelatihan tentang tata kelola usaha yang baik akan membuat manajemen BUMDes berjalan dengan efektif, sehingga akan berdampak pada pemahaman pengelola yang membaik; Ketiga, memperbaiki mekanisme pengawasan organisasi yang ketat. Pada BUMDes Usaha Sejahtera organ pengawasan BUMDes tidak aktif dikarenakan kemampuan dan keterbatasan pengawas dalam melakukan sistem pengawasan. Adanya mekanisme pemantauan kinerja dan pengawasan terhadap manajemen perusahaan akan mendukung keefektifan pengelolaan BUMDes.

Daftar Referensi

- Aeni, Nurul. 2020. "Gambaran Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kabupaten Pati." *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah* (2):131-46.
- Alfiansyah, Alfiansyah. 2021. "Status Badan Usaha Milik Desa Sebagai Badan Hukum Atas Diundangkannya Undang-Undang Cipta Kerja." *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*

5(2). doi: 10.58258/jisip.v5i2.1991.

- Andriana, Sudarno, A. N. Utami, A. B. Susanto, and Kurniaty. 2021. "Disclosing the Village-Owned Enterprises (BUMDes) Financial Management Accountability." *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 921(1). doi: 10.1088/1755-1315/921/1/012001.
- Ansori, Mochamad Dzaki, Tarsisius Murwadji, and Helza Nova Lita. 2022. "Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Menuju Desa Mandiri Dan Sejahtera Ditinjau Dari Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja." *Jurnal Sains Sosio Humaniora* 6(1):195–205.
- Basri, Yesi Mutia, Natasya Agustina Br Pinem, and Hariadi Yasni. 2021. "Improving Performance of Village Owned Enterprises: The Role of Human Capital, Organizational Culture, and Entrepreneurial Orientation." *Journal of Accounting and Strategic Finance* 4(2):256–73. doi: 10.33005/jasf.v4i2.193.
- Borzaga, Carlo, and Jacques Defourny. 2001. "Conclusions: Social Enterprises in Europe, a Diversity of Initiatives and Prospects." *The Emergence of Social Enterprise* 350–70.
- Budi Hendaris, Raden, and Rahmat Siraz. 2021. "Development of Village Owned Business Entity Governance Model." *Dinasti International Journal of Management Science* 3(2):309–22. doi: 10.31933/dijms.v3i2.1035.
- Diana, Vevi. 2022. "Analisis Good Corporate Governance Badan Usaha Milik Kampung Menuju Kinerja Usaha Yang Sehat." *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik* 4(1):43–53. doi: 10.55542/saraqopat.v4i1.120.
- Hafidh, R. A. 2017. *Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Studi Di Bumdes Danar Kabupaten Garut)*.
- Kaihatu, Thomas S. 2006. "Good Corporate Governance Dan Penerapannya Di Indonesia." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 8(1):1.
- Kurniasih, Denok, and Shadu Satwika Wijaya. 2017a. "Kegagalan Bisnis Pemerintah Desa: Studi Tentang Relasi Bisnis-Pemerintah Pada Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Banyumas." *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)* 1(2):66–72.
- Kusmayadi, Dedi, Dedi Rudiana, and Jajang Badruzaman. 2015. "Good Corporate Governance." 249.
- Maulana, Agus. 2022. *Kinerja Sumber Daya Manusia BUMDES*. edited by A. Maulana. Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Nugroho, Tri. 2020. "Performance Analysis of Village-Owned Enterprises Based on Financial and Management Aspects in Blitar Regency, East Java." *Habitat* 31(2):64–77. doi: 10.21776/ub.habitat.2020.031.2.8.
- Nuraini, Siti, Mita Widyastuti, Aos Kuswandi, and Dila Novita. 2021. "Conflicts of Interest in Maintaining Village Business Enterprises: Evidence from Indonesia." *Journal of Humanities and Social Sciences Research* 3(1):123–32. doi: 10.37534/bp.jhssr.2021.v3.n1.id1089.p123.
- Pratiwi, Endang Tri, La Ode Dedi Abdullah, Siti Nurhaliza, and Ivon Septya Ramadani. 2022.

“Analisis Sistem Pengelolaan Pinjaman Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berdasarkan Perspektif Hukum Perjanjian.” *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia* 5(1):38–50. doi: 10.18196/jati.v5i1.13503.

Rahmawati, Emma. 2020. “Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Di Kabupaten Bandung Barat.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* 25(1):1–13.

Rambu Ana, Angelina Trimurti, and Linda Lomi Ga. 2021. “Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pelaporan Keuangan BUMDes (Studi Kasus BUMDes Ina Huk).” *Jurnal Akuntansi : Transparansi Dan Akuntabilitas* 9(1):62–72. doi: 10.35508/jak.v9i1.3991.

Sudarmanto, Eko, Elly Susanti, Erika Revida, Muhammad Faisal A. R. Pelu, Sukarman Purba, Astuti Astuti, Bonaraja Purba, Marto Silalahi, Martono Anggusti, and Parlin Dony Sipayung. 2021. *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis.

Tenda, Christy Audina, Joanne V. Mangindaan, and Aneke Y. Punuindoong. 2021. “Analisis Pengelolaan Keuangan BUMDes Berdasarkan Prinsip Good Corporate Governance Desa Tounelet Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa Christy.” *Productivity* 3(2):2013–15.

Tsauri, Sofyan. 2014. “Manajemen Kinerja Performance Management.”

Widiastuti, Harjanti, Etik Kresnawati, and Evy Rahman Utami. 2021. “Melalui Pengembangan Dan Penataan Manajemen Unit Bisnis.” 4(1):15–22.

Yuliastutik, Sinta, and Yeney Widya Prihatiningtias. 2016. “Pengungkapan Penerapan Tata Kelola Korporat Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)(Studi Kasus Pada UMKM Di Kota Malang).” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 3(2).