



## JURNAL EKONOMI DAN BISNIS

Journal homepage: [www.ejournal.uksw.edu/jeb](http://www.ejournal.uksw.edu/jeb)

ISSN 1979-6471 E-ISSN 2528-0147

### Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia

**Harjanti Widiastuti<sup>a</sup>, Wahyu Manuhara Putra<sup>b</sup>, Evy Rahman Utami<sup>c</sup>, Rudy Suryanto<sup>d</sup>**

<sup>a</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, [widiascahyo@gmail.com](mailto:widiascahyo@gmail.com)

<sup>b</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, [wahyu\\_mp45@yahoo.com](mailto:wahyu_mp45@yahoo.com)

<sup>c</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, [evy.rahman@umy.ac.id](mailto:evy.rahman@umy.ac.id)

<sup>d</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, [rdsuryanto@gmail.com](mailto:rdsuryanto@gmail.com)

#### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Artikel dikirim 31-03-2019

Revisi 20-05-2019

Artikel diterima 25-06-2019

**Keywords:**

governance, village-owned enterprise

**Kata Kunci:**

tata kelola, badan usaha milik desa

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to identify the governance indicators and capture the governance practices of Village-Owned Enterprise (BUMDes). The contributions of the research are (1) constructing Village-Owned Enterprise's governance indicators, which as far as the researcher knows, there has been no prior research, and (2) providing the preliminary description of Village-Owned Enterprise practices that have run. This research is a qualitative descriptive study. The research methods were literature study, focus group discussion, and survey. Focus group discussion was conducted with three Village-Owned Enterprises; BUMDes Amarta (Sleman), BUMDes Srimartani (Bantul), and BUMDes Dlingo Giritama (Bantul). Based on the results of the study, it showed that (1) most of the Village-Owned Enterprises that were the objects of the research were start-up and growing so that the basic governance were contained in the rules of association and internal bylaws (AD-ART) of Village-Owned Enterprise, but most of them have not compiled governance documents specially financial accountability documents, (2) the application level of Village-Owned Enterprise Governance in Indonesia was relatively low, the lowest element of applicability was in the sustainability and accountability aspects. This result seems to correlate with the period of Village-Owned Enterprises that is relatively new (three years in average). The indicators arranged are too ideal for start-up village-Owned Enterprises so that there are many indicators that have not been achieved. As a result, future research needs weighting indicators that can distinguish between start-up, growth and mature Village-Owned Enterprise. This research has implications on the requisite to provide the guidance for Village-owned Enterprise in terms of*

*governance documents, such as Strategic Plans, Internal Control systems, and Financial Administration*

#### A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi indikator-indikator tata kelola BUMDes dan memotret praktik tata kelola BUMDes. Penelitian memberi kontribusi dalam hal (1) menyusun indikator-indikator tata kelola BUMDes, yang sejauh pengetahuan peneliti, belum ada riset sebelumnya, dan (2) memberikan gambaran awal mengenai praktik tata kelola BUMDes yang sudah berjalan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metoda penelitian yang digunakan adalah studi literatur, diskusi kelompok terpumpun dan survey. Diskusi kelompok terpumpun diikuti oleh BUMDes Amarta (Sleman), Srimartani (Bantul), dan BUMDes Dlingo Giritama (Bantul). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) sebagian besar BUMDes yang menjadi objek penelitian adalah BUMDes rintisan dan tumbuh, sehingga tata kelola pokok telah tertuang dalam AD-ART BUMDes, namun sebagian besar BUMDes belum menyusun dokumen tata kelola khususnya dokumen akuntabilitas keuangan, (2) tingkat keterterapan tata kelola BUMDes di Indonesia masih relatif rendah, dengan unsur keterterapan terendah pada aspek *sustainability* dan akuntabilitas. Hasil ini nampaknya berkorelasi dengan umur BUMDes yang masih relatif muda (rata-rata 3 tahun). Indikator-indikator yang disusun dianggap terlalu ideal untuk BUMDes rintisan sehingga banyak indikator yang belum tercapai. Indikator-indikator untuk menilai tata kelola BUMDes adalah indikator ideal, sehingga penelitian berikutnya perlu memikirkan pembobotan indikator yang dapat membedakan antara berbagai jenis BUMDes. Penelitian ini berimplikasi pada perlunya panduan bagi BUMDes untuk menyusun dokumen-dokumen tata kelola yaitu Rencana Strategis, Sistem Pengendalian Internal, dan Penatausahaan keuangan.

#### PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memiliki implikasi yang luar biasa pada pembangunan Desa. Undang-Undang (UU) tersebut mendasarkan pada asas rekognisi dan asas subsidiaritas yang memungkinkan desa sebagai subjek dan pelaku pembangunan, bukan lagi objek pembangunan. Undang-Undang Desa memberikan kedaulatan dan kewenangan kepada desa untuk mengatur dirinya baik melalui kewenangan asal usul, kewenangan skala lokal desa, dan penugasan. Dengan demikian, desa menjadi unit pemerintahan terkecil yang merupakan ujung tombak pembangunan Indonesia. “Desa membangun dan

Membangun Desa” menjadi slogan dan cita-cita mulia untuk membangun Indonesia dari desa.

Berdasarkan data yang dipublikasi oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (selanjutnya disingkat Kemendes PDTT) untuk pertama kalinya pada 10 Oktober 2015 bersamaan dengan *launching* Indeks Desa Membangun (IDM), perhitungan IDM secara Nasional yang meliputi 73.709 desa di seluruh Indonesia adalah 0,5662 (ambang batas desa tertinggal <0,5989) (Hamidi *et al.*, 2015). IDM diukur berdasarkan indeks ketahanan lingkungan (ekologi), ketahanan ekonomi, dan ketahanan sosial. Rerata Nasional IDM sebesar 0,5662 menunjukkan bahwa mayoritas desa di Indonesia adalah desa tertinggal (Hamidi *et al.*, 2015).

**Tabel 1**  
**Kategori Desa berdasar Indeks Desa Membangun Tahun 2015**

Kategori	Jumlah Desa	Prosentase
Desa Mandiri (Desa Sembada)	174	0,24%
Desa Maju (Desa Pra Sembada)	3.608	5%
Desa Berkembang (Desa Madya)	22.882	31%
Desa Tertinggal (Desa Pra-Madya)	33.592	46%
Desa Sangat Tertinggal (Desa Pratama)	13.453	18%

Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 2 Tahun 2016 tentang Indeks desa membangun (2016)

Tabel 1 menunjukkan profil desa berdasarkan IDM. Data IDM memberi pesan penting mengenai perlunya upaya strategis yang berkelanjutan untuk mengentaskan desa tertinggal dan menaikkan jumlah desa maju dan mandiri. Dalam upaya strategis membangun dari desa, Kemendes PDTT merancang program kerja unggulan dalam Nawacita Prioritas periode 2015-2019, diantaranya adalah: (1) penyiapan implementasi penyaluran dana desa Rp1,4 milyar per desa secara bertahap, dan (2) penyiapan dan pengembangan 5000 BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) (Hamidi *et al.*, 2015). Upaya ini menunjukkan hasil yang luar biasa, selama lima tahun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN 2014-2019), tahun 2014 terdapat 1022 BUMDes melampaui target 5000 BUMDes, menjadi 45.549 BUMDes di akhir tahun 2018 (Nasrulhaq, 2019).

Sebenarnya, BUMDes sudah ada sebelum terbitnya UU Desa. Namun demikian, keberadaannya menjadi semakin strategis karena peran pentingnya sebagai penyokong ketahanan ekonomi desa. Amanah pendirian BUMDes sebagai penyokong ketahanan ekonomi desa telah digulirkan dan diatur dalam berbagai peraturan perundangan, seperti Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa serta Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 22 Tahun

2016 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2017. Meski telah diatur dalam berbagai peraturan sebagai payung pendirian BUMDes, dan pencapaian jumlah BUMDes yang berdiri sudah melampaui target, namun sebagian besar BUMDes ternyata masih belum beroperasi secara optimal sehingga perlu kajian akademik yang memadai untuk menjadi panduan bagi pendirian dan pengembangan BUMDes.

Beberapa studi telah dilakukan berkaitan masalah-masalah yang dihadapi BUMDes, diantaranya Fitriana, Utami, dan Hapsari (2018); Anggraeni (2016); Nugroho (2015); dan Pramita (2018). Dengan subjek penelitian BUMDes di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, Budiono (2015) menemukan masalah yang menghambat peran BUMDes yaitu benturan kepentingan antar aktor utama, pemdes yang kurang terbuka dan kurang melibatkan masyarakat dalam penentuan kebijakan. Penelitian Anggraeni (2016) menunjukkan bahwa permasalahan utama adalah masalah komunikasi antara BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat desa, serta masalah transparansi dan akuntabilitas. Fitriana, Utami, dan Hapsari (2018) meneliti akuntabilitas pengelolaan dana BUMDes “Bersama” Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada ketidaksesuaian antara laporan dengan pelaksanaan aktivitas, pencairan dana yang tidak didukung bukti, dan verifikasi laporan tidak dilakukan setiap bulan, yang mengindikasikan bahwa akuntabilitas masih relatif belum berjalan dengan baik. Pramita (2018) menemukan bahwa pemahaman pengurus BUMDes mengenai Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa dan pemanfaatan sistem informasi berpengaruh positif pada akuntabilitas pengelolaan BUMDes di Kabupaten Magelang. Riset tersebut dapat menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan perkembangan BUMDes kurang optimal adalah masalah tata kelola (*Corporate Governance/CG*) BUMDes.

Beberapa studi mendokumentasikan tata kelola pada usaha kecil dan menengah (*Small and Medium Enterprise/SME*). Jaswadi (2016) meneliti penerapan tata kelola pada UKM di Malang dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari sembilan pilar *Good Corporate Governance* pada UKM oleh Dubai *SME*. Hasil penelitian menunjukkan implementasi *CG* masih rendah, perusahaan mikro lebih fokus pada keberlanjutan bisnis daripada implementasi *CG*, dan semakin besar ukuran UKM (kecil dan menengah) semakin besar kecenderungan menerapkan *CG*. Studi lain mengenai tata kelola adalah studi mengenai analisis pemahaman Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan

Usaha Milik Desa dan pemanfaatan sistem informasi pada akuntabilitas pengelolaan dilakukan oleh Pramita (2018). Dengan sampel BUMDes di kabupaten Magelang, penelitian Pramita (2018) menemukan bahwa pemahaman Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa dan pemanfaatan sistem informasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas pengelolaan BUMDes.

Studi tata kelola pada *social enterprise* di UK dilakukan oleh Mswaka dan Aluko (2015) dan menemukan bahwa ada hubungan disain struktur tata kelola dengan *outcomes*. Mswaka dan Aluko (2015) menemukan *stewardship governance* cenderung menghasilkan *outcomes* yang lebih baik dibanding *democratic governance*. Studi Mswaka dan Aluko (2015) memfokuskan pada desain struktur tata kelola (*stewardship versus democratic governance*) dan dampaknya terhadap *outcomes*, tidak meneliti implementasi prinsip-prinsip tata kelola. Sampel *social enterprise* yang digunakan adalah perusahaan privat yang berorientasi laba namun juga memiliki misi sosial, seperti memberikan pendidikan dasar, dan konsultasi penyelamatan lingkungan.

Studi mengenai tata kelola BUMDes perlu dilakukan dengan adanya beberapa celah riset. Pertama, studi tata kelola UKM (Jaswadi, 2016) meski secara skala bisnis sama dengan BUMDes, namun karakteristik UKM yang berorientasi laba berbeda dengan BUMDes yang memiliki karakteristik *social enterprise* atau bisnis sosial. Dengan karakteristik hibrid tersebut, tata kelola BUMDes memiliki karakteristik yang unik, yaitu BUMDes harus akuntabel secara finansial maupun secara sosial. Kedua, studi tata kelola BUMDes yang ada membahas tata kelola secara parsial, misal elemen akuntabilitas (Pramita, 2018). Elemen akuntabilitas merupakan elemen tata kelola yang bersifat umum, sementara elemen tata kelola BUMDes yang mendeferensiasi dengan entitas lain adalah elemen partisipasi justru belum menjadi perhatian. Ketiga, studi implementasi tata kelola pada *social enterprise* yang dilakukan di negara lain, misal di UK (Mswaka & Aluko, 2015), memiliki konteks lingkungan sosial dan budaya yang berbeda dengan *social enterprise* di Indonesia. BUMDes yang berkembang di Indonesia memiliki karakteristik *social enterprise*, namun karakteristiknya berbeda dengan *social enterprise* di UK.

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori yang menakar keberadaan tata kelola BUMDes yang sudah berkembang di Indonesia. Berbeda dengan penelitian Jaswadi (2016), Pramita (2018), dan Mswaka & Aluko (2015), penelitian ini memotret tata kelola entitas BUMDes sebagai wujud *social enterprise* yang unik dalam konteks Indonesia secara utuh berdasarkan enam prinsip dalam tata kelola BUMDes yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel dan sustainabel (Purnomo, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator-indikator tata kelola

BUMDes, dan memotret tingkat kepatuhan tata kelola BUMDes. Penelitian ini memberi kontribusi bagi para pegiat BUMDes untuk memberikan pendampingan yang tepat setelah menakar tata kelola yang dimiliki oleh BUMDes. Secara teoritis, riset ini memberi tambahan konsep pada teori *social enterprise* dalam konteks BUMDes yang merupakan fenomena yang berkembang di Indonesia.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Teori *Social Enterprises***

*Social Enterprise* dipandang sebagai agen perubahan yang dapat mengubah cara berfikir dan berperilaku melalui produk dan pelayanan yang inovatif (Nasruddin & Misaridin, 2014). *Social Enterprise* ada untuk mengatasi isu sosial terkait dengan kemiskinan, kelaparan dan ketidakmerataan yang sedang meningkat khususnya pada jumlah yang besar (Yunus, 2008). *Social enterprise* yaitu suatu metoda pemecahan masalah melalui model pendekatan bisnis. *Social Enterprise* adalah entitas bisnis dengan misi sosial pada eksistensi tujuan dan menghasilkan laba untuk mengatasi kebutuhan misi sosial (Nasruddin & Misaridin, 2014).

Nasruddin dan Misaridin (2014) menjelaskan saat ini *social enterprise* dikenal sebagai produk dan pelayanan untuk menyediakan pekerjaan bagi orang cacat, miskin, mantan tahanan, serta menawarkan solusi dalam rangka untuk memberantas kemiskinan atau menyediakan pendidikan untuk anak-anak yang tidak mampu sebagai salah satu cara mengatasi masalah sosial. *Social enterprise* menawarkan solusi yang cepat untuk mengatasi masalah melalui Operationalisasi Model Bisnis Sosial. Model bisnis sosial membentuk nilai baru untuk masyarakat dalam mengejar kesempatan baru dan mengisi *GAP* pada usaha untuk mengatasi masalah sosial. *Social enterprise* mengatasi masalah sosial melalui usaha (bisnis). Konsep bisnis mengkombinasikan efisiensi, inovasi, nilai, semangat, dan tujuan untuk mencari keuntungan ekonomi serta keuntungan non ekonomi (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014).

*Social Enterprise* diharapkan berkontribusi pada ide yang inovatif yang berdampak pada perkembangan pasar, praktik kerja, dan model bisnis untuk memastikan keseimbangan yang dicapai antara keberlanjutan bisnis dan tujuan sosial. Byerly (2014) menjelaskan *Social Enterprise* telah tumbuh untuk merespon kepentingan bersama dan kontrak sosial serta untuk mengkolaborasikan kepentingan individu dengan pengakuan pada nilai-nilai kemanusiaan dan peran individu di dalam lingkungan sosial (masyarakat). Bielefeld (2009) menyatakan perlunya membedakan *social enterprise* dan *social entrepreneur*. Light (2005) mendefinisikan *social entrepreneur* sebagai individu, grup, jaringan, organisasi, atau aliansi organisasi yang mencari perubahan berskala besar melalui ide-ide yang tidak biasa tentang cara

pemerintah, organisasi non profit, dan bisnis dalam memasukkan proses sosial yang signifikan dalam aktivitasnya. Singkatnya, *social entrepreneur* adalah upaya untuk memasukkan dan mengimplementasi misi sosial dalam suatu entitas. Jadi, dalam konteks organisasi *profit* versus *nonprofit*, *social enterprises* merupakan bentuk organisasi yang *concern* dalam menghasilkan baik *economic return* maupun *social return*. Bentuk *social enterprises* bisa meliputi: (1) organisasi *nonprofit* yang memperoleh *income* atau laba, (2) organisasi *nonprofit* atau *profit* dengan *concern* yang seimbang antara misi sosial dan misi mencari keuntungan, dan (3) organisasi profit yang menekankan peran tanggung jawab sosial (Bielefeld, 2009).

### **Tata Kelola BUMDes**

Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) secara umum didefinisikan sebagai struktur dan proses/teknik untuk mengarahkan dan mengontrol perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Definisi dan tujuan tata kelola bervariasi berdasarkan konteks sistem hukum, budaya, situasi, dan sektor usaha. Tata kelola perusahaan berdasar teori keagenan memfokuskan pada keselarasan kepentingan antara manajemen dengan penyedia modal (*shareholders* dan *debtholders*) (Child & Rodrigues, 2004), sedangkan berdasar teori *stewardship*, tata kelola menekankan pada keseimbangan kepentingan seluruh stakeholders (Clarke, 2005).

Low (2006) mengklasifikasi tata kelola berdasar kategori entitas berorientasi laba, dan entitas nirlaba. Entitas berorientasi laba cenderung menggunakan *stewardship governance* yang memfokuskan pada kepentingan *shareholders*, sedangkan entitas nirlaba menggunakan *democratic governance* yang memfokuskan pada kepentingan *stakeholders*. Berkembangnya *third sector* yaitu *social enterprise* memunculkan teori *governance* baru yang mengakomodasi karakteristik profit dan sosial. Low (2006) memproposisikan bahwa *social enterprise* cenderung lebih sesuai menggunakan *stewardship governance* daripada *democratic governance*. Sementara, Ball dan Ball (2016) menyebut paradigma tata kelola perusahaan yang berorientasi pada perusahaan publik tidak memadai untuk diterapkan dalam *social enterprise*. Ball dan Ball (2016) mengusulkan gabungan *stakeholder governance* dan *participatory governance*, yaitu semua pihak yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (profit dan sosial) berpartisipasi aktif dalam pembuatan keputusan organisasi untuk menjamin tercapainya misi organisasi.

BUMDes memiliki karakteristik *social enterprise*. *Social enterprise* lebih bertujuan mencapai misi sosial namun juga melakukan bisnis menggunakan mekanisme pasar (Santos, 2012). *Social enterprise* merupakan organisasi hibrid, yang kegiatan usahanya memiliki dua karakteristik utama, yaitu bisnis dan sosial. BUMDes

memiliki misi sosial dalam hal kehadirannya harus mampu mengatasi masalah-masalah sosial yang ada di desa, seperti masalah tenaga kerja, sampah, ketersediaan air minum, listrik, dan bahan pokok murah. Namun, BUMDes juga menjalankan bisnis agar dari hasil bisnis tersebut dapat menopang keberlangsungan hidupnya. Pestoff dan Hulgård (2015) memberikan pandangan bahwa memandang *social enterprise* sebagai satu kontinum (ekonomi-sosial) belumlah lengkap untuk membedakannya dengan *commercial enterprise*. Terdapat satu dimensi yang dapat digunakan untuk membedakan *social enterprise* dengan *commercial enterprise*, yaitu dimensi *governance* atau tata kelola yang diklasifikasi menjadi *participative* versus *non-participative*. *Participative governance* adalah kata kunci dari *social enterprise*.

*Social enterprise* dengan karakteristik hibrid (sosial dan bisnis) ini memiliki tantangan dalam hal tata kelola yang unik, yaitu cara menangani masalah *trade off* antara aktivitas sosial dan aktivitas komersial, serta cara aktivitas menghasilkan pendapatan dan keuntungan tanpa mengurangi aspek sosialnya (Ebrahim *et al.*, 2014). Selain menyelaraskan dimensi aktivitas sosial, dan aktivitas komersial, sebagaimana diusulkan oleh Pestoff dan Hulgård (2015), tata kelola dalam *social enterprise* mengedepankan tata kelola partisipatif yang melibatkan semua stakeholder. Apabila dikaitkan dengan BUMDes, *participatory governance* diwujudkan dalam bentuk partisipasi masyarakat dalam pendirian, pengembangan, maupun pengawasan BUMDes.

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk dipahami semua kalangan, baik pemerintah maupun masyarakat. Ada enam prinsip dalam mengelola BUMDes yaitu: (1) kooperatif, (2) partisipatif, (3) emansipatif, (4) transparan, (5) akuntabel dan (6) sustainabel (Purnomo, 2016). Kooperatif dimaknai bahwa semua pihak yang terlibat dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) di dalam pengelolaan BUMDes perlu memiliki kerjasama yang baik untuk pengembangan dan kelangsungan usaha. Partisipatif bermakna semua pihak yang terlibat dalam BUMDes bersedia secara sukarela memberikan dukungan dan kontribusi dalam pengambilan keputusan yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes. Emansipatif bermakna semua pihak yang terlibat dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama. Akuntabel bermakna bahwa seluruh kegiatan BUMDes harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif. Sustainabel bermakna kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

## METODA PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori, dengan pendekatan kualitatif

dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan melalui studi literatur dan diskusi kelompok terpumpun (*Focus Group Discussion/ FGD*) untuk menjawab rumusan masalah pertama, yaitu menyusun indikator-indikator tata kelola BUMDes. Narasumber dalam dalam *FGD* adalah Bapak Agus Setyana (AS) selaku Direktur BUMDes Amarta (Kabupaten Sleman), Bapak Edy Ridiyanta (ER) selaku Direktur BUMDes Srimartani (Kabupaten Bantul), dan Bapak Bahrun (B) selaku Direktur BUMDes Dlingo Giritama (Kabupaten Bantul). Pendekatan kuantitatif dilakukan melalui penyebaran kuesioner indikator-indikator tata kelola BUMDes pada direktur-direktur BUMDes yang hadir dalam Musyawarah Nasional Forum BUMDes Indonesia yang dilaksanakan di Padang pada tanggal 26-28 Agustus 2018. Musyawarah Nasional Forum BUMDes dihadiri perwakilan BUMDes dari seluruh provinsi di Indonesia dengan keterwakilan lima BUMDes setiap provinsi. Metoda pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling* dengan memanfaatkan pertemuan Direktur BUMDes yang hadir dalam Musyawarah Nasional Forum BUMDes Indonesia.

Metoda penelitian tersebut dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut. Tahap pertama, melakukan kajian literatur dan regulasi untuk mengidentifikasi indikator-indikator tata kelola BUMDes. Indikator-indikator tata kelola yang teridentifikasi dari regulasi (terutama Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa dan kajian literatur diklasifikasikan sesuai konsep enam prinsip tata kelola, yaitu (1) kooperatif, (2) partisipatif, (3) emansipatif, (4) transparan, (5) akuntabel dan (6) sustainabel (Purnomo, 2016).

Tahap kedua, melakukan *FGD* dengan tiga Direktur BUMDes di Kabupaten Bantul dan Sleman Provinsi DIY untuk mendapatkan gambaran mengenai praktik tata kelola di BUMDes yang mereka pimpin dan mendapatkan masukan terkait dengan indikator tata kelola. *FGD* juga dimaksudkan untuk memperoleh masukan mengenai indikator-indikator tata kelola yang sudah disusun pada tahap pertama.

Tahap ketiga, melakukan analisis terhadap hasil *FGD* dan mengevaluasi penerapan tata kelola pada Ketiga BUMDes tersebut yaitu BUMDes Amarta (Kabupaten Sleman), BUMDes Srimartani (Kabupaten Bantul), dan BUMDes Dlingo Giritama (Kabupaten Bantul). Data yang diperoleh dari *FGD* dicatat, menuliskan penjelasan dalam bentuk narasi, dan secara manual melakukan proses induktif untuk menemukan kata kunci indikator-indikator tata kelola yang dirangkum sebagai temuan. Narasi tidak sepenuhnya disajikan dalam *paper*;

Tahap keempat, hasil *FGD* digunakan untuk menyempurnakan indikator tata kelola yang disusun. Tahap lima, menyebarkan kuesioner indikator-indikator tata

kelola pada peserta Musyawarah Nasional Forum BUMDes Indonesia yang dilaksanakan di Padang pada tanggal 26-28 Agustus 2018. Tahap kelima, melakukan analisis deskriptif atas tingkat keterterapan tata kelola BUMDes berdasarkan kuesioner yang disebarakan.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Indikator-Indikator Tata Kelola BUMDes

Indikator-indikator tata kelola diklasifikasi dalam enam prinsip tata kelola yaitu (1) kooperatif, (2) partisipatif, (3) emansipatif, (4) transparan, (5) akuntabel dan (6) sustainabel (Purnomo, 2016). Indikator-indikator tata kelola BUMDes disusun berdasarkan kajian literatur dan regulasi, serta masukan dari *FGD* dengan BUMDes. BUMDes merupakan contoh badan usaha yang memiliki karakteristik hibrid (*economic dan social*) dan sesuai dengan konsep *social enterprise*. BUMDes merupakan badan usaha ekonomi yang perlu menyeimbangkan (*trade off*) antara pencapaian efisiensi dan profit dengan misi sosial yang menjadi tujuannya. Besley dan Ghatak (2017) menyebut *trade off* dua tujuan (*profit* dan sosial) sebagai *mission integrated problem*.

Pestoff dan Hulgård (2015) menyatakan bahwa salah satu yang membuat *social enterprise* berbeda dari *commercial enterprise* adalah dalam hal tata kelola. Tata kelola pada *social enterprise* tidak bersifat struktural antara pemilik dan pengelola, namun lebih menekankan partisipasi *stakeholder*, atau disebut *participative governance* atau *democratic governance*. Berdasarkan karakteristik BUMDes sebagai *social enterprise*, indikator-indikator tata kelola BUMDes yang disusun banyak mengkaitkan peran masyarakat dalam enam prinsip tata kelolanya, bukan hanya pada prinsip partisipatif saja.

Penyusunan indikator-indikator berdasar regulasi khususnya (Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa, 2015) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, kajian literatur, dan masukan dari *FGD*. Penelitian ini melakukan *FGD* dengan BUMDes Amarta (Kabupaten Sleman), BUMDes Srimartani (Kabupaten Bantul), dan BUMDes Dlingo Giritama (Kabupaten Bantul). Indikator-indikator yang telah disusun disampaikan kepada ketiga direktur BUMDes untuk mendapat masukan. Ketika

ditanyakan mengenai tata kelola yang baik untuk diterapkan BUMDes, baik AS, ER, dan B menyatakan bahwa semua indikator tata kelola yang baik sudah tercermin dalam indikator-indikator yang disusun. Sebagai contoh, AS menyatakan:

*“sudah lengkap banget ini... yaa sudah sesuai dengan permendesa. Untuk transparansi, dan akuntabilitas yaa kita melaporkan perkembangan BUMDes ke kepala desa, dan Musdes setahun sekali”*. ER menambahkan *“ini yang ideal ya Mbak... kalau untuk BUMDes yang baru awal-awal beroperasi yaa berat untuk memenuhi... Mungkin perlu klasifikasi tata kelola untuk BUMDes yang baru merintis seperti apa, yang berkembang seperti apa, yang sudah maju seperti apa...”*.

Sementara B selaku narasumber menambahkan dari sisi redaksional kuesioner yang dalam beberapa pernyataan menggunakan istilah-istilah yang belum tentu dipahami, dengan menyatakan

*“kalimatnya aja mbak, dibuat lebih sederhana dan diberi penjelasan... istilah remunerasi ini apa maksudnya.. kan pengurus BUMDes ga sama pendidikan dan pengalamannya..”*.

Kesimpulan dari hasil *FGD* berkaitan dengan indikator-indikator yang disusun yaitu (1) indikator-indikator yang disusun sudah cukup lengkap dan mewakili prinsip tata kelola; (2) perlu penjelasan lebih detail pada beberapa redaksional kalimat agar lebih sederhana. Hal ini dikarenakan latar belakang pendidikan dan pengalaman pengelola BUMDes yang beragam; dan (3) perlu merancang indikator tata kelola untuk setiap tingkatan atau tipologi BUMDes (rintisan, tumbuh, maju). Tabel 2 (lampiran) menyajikan prinsip dan indikator-indikator tata kelola BUMDes.

**Tabel 2**  
**Prinsip Transparansi dan Indikator-Indikator Tata kelola BUMDes**

<b>Prinsip</b>	<b>Indikator-Indikator</b>
<b>Transparansi</b>	T1 Mekanisme <i>checks</i> dan <i>balance</i> dalam kepengurusan BUMDes
	T2 Sistem pemilihan pengelola BUMDes dan unit-unit usaha BUMDes
	T3 Mekanisma pengadaan infrastruktur dan sarana prasarana (Aset)
	T4 Mekanisma pengelolaan aset
	T5 Mekanisma pengelolaan keuangan atas berbagai sumber pendapatan
	T6 Standar Biaya
	T7 Sistem dan Mekanisma seleksi tenaga /staff
	T8 Sistem dan mekanisma penilaian kinerja bagi pengelola
	T9 Sistem remunerasi bagi pengelola
	T10 Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berbasis kinerja
	T11 Mekanisma pertanggungjawaban pengelola BUMDes (keuangan, kinerja, dan pengembangan usaha)
	T12 Mekanisma penyertaan modal BUMDes dan kerjasama investasi pihak luar
	T13 Mekanisma penggunaan dan pembagian keuntungan BUMDes
	T14 Mekanisma monitoring dan evaluasi
	T15 Legalitas usaha/unit usaha
	T16 Laporan keuangan BUMDes yang dapat diakses oleh public

<b>Akuntabel</b>	A1	Arah dan kebijakan strategis BUMDes
	A2	Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDes
	A3	Arah dan Kebijakan strategis BUMDes
	A4	Dokumen Rencana usaha
	A5	Rencana Strategis (Renstra) 5 tahun
	A6	Rencana Kerja Tahunan
	A7	Standar ukuran, capaian, dan target keuangan (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja)
	A8	Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi pengelola dan pegawai
	A9	Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan utama BUMDes
	A10	Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan konsumen
	A11	Standar Operasional Prosedur (SOP) pencatatan keuangan (pemasukan dan pengeluaran)
	A12	Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan hutang piutang
	A13	Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan persediaan
	A14	Standar Operasional Prosedur (SOP) penggunaan dan pengelolaan aset tetap
	A15	Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan penggajian
	A16	Standar Operasional Prosedur (SOP) penyertaan modal
	A17	Standar Operasional Prosedur (SOP) penyusunan laporan keuangan
	A18	Standar Operasional Prosedur (SOP) monitoring dan evaluasi kinerja
	A19	Sistem pengendalian internal
	A20	Laporan keuangan BUMDes secara berkala
	A21	Sistem Akuntansi berbasis komputer
	A22	Verifikasi laporan keuangan BUMDes oleh pengawas
<b>Kooperatif</b>	K1	Mekanisma kerja sama pihak BUMDes dan pihak lain dalam pengembangan usaha
	K2	Mekanisma pengaduan dan penyelesaian konflik dan masalah
	K3	Mekanisma pelaksanaan tanggung jawab sosial kepada masyarakat
<b>Partisipatif</b>	P1	Pendirian BUMDes disepakati melalui Musdes dengan melibatkan perangkat desa, tokoh masyarakat, pemuda, pkk, gapoktan, pelaku usaha, dan tokoh lainnya
	P2	Pemilihan jenis dan unit usaha BUMDes mendapatkan masukan perangkat desa, tokoh masyarakat, pemuda, pkk, gapoktan, pelaku usaha, dan tokoh lainnya
	P3	Mekanisma partisipasi masyarakat dalam pengembangan usaha
<b>Emansipatif</b>	E1	Mengedepankan profesionalisme (kompetensi, track record) dalam pemilihan pengurus maupun rekrutmen karyawan BUMDes/unit usaha BUMDes
	E2	Kesempatan yang sama bagi masyarakat dalam mengakses kegiatan, informasi mengenai BUMDes
	E3	Memberikan pelayanan setara wajar terhadap pihak manapun
	E4	Penyebaran informasi yang merata kepada masyarakat
<b>Sustainabel</b>	S1	Survey kebutuhan masyarakat
	S2	Perolehan feedback dari stakeholder BUMDes (konsumen, pemasok, masyarakat)
	S3	Cara (upaya) menghindari <i>conflict of interest</i>
	S4	Revisi rencana pengembangan usaha
	S5	Perlindungan dampak aktivitas BUMDes terhadap lingkungan

Tabel 2 menunjukkan prinsip dan indikator-indikator yang diidentifikasi dalam penelitian ini. Indikator-indikator tersebut adalah indikator ideal yang seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh BUMDes agar BUMDes memiliki tata kelola yang baik.

Untuk indikator transparansi dan akuntabel, BUMDes diharapkan memiliki dokumen berkaitan indikator tersebut, selain sejauh mana dokumen pedoman tersebut diterapkan atau diimplementasikan dalam pengelolaan BUMDes. Pengukuran aspek transparansi dan akuntabilitas perlu dilihat dari sisi ketersediaan dokumen dan tingkat keterterapan, karena sangat mungkin BUMDes sudah menerapkan indikator tata kelola tersebut namun belum menyusun dokumen tata kelola, atau sebaliknya sudah memiliki dokumen tata kelola namun belum sepenuhnya diterapkan. Sedangkan indikator-indikator yang terkait dengan prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, dan sustainabel, pengukuran dilakukan dengan melihat implementasinya.

### Praktik Tata Kelola BUMDes

Dalam rangka memperoleh data mengenai praktik tata kelola BUMDes dan memperoleh masukan atas indikator-indikator tata kelola BUMDes, penelitian ini dilakukan *FGD* dengan tiga Direktur Pengelola BUMDes sebagai informan, yaitu BUMDes Amarta (Kabupaten Sleman), BUMDes Srimartani (Kabupaten Bantul), dan BUMDes Dlingo Giritama (Kabupaten Bantul). Profil dari ketiga BUMDes yang dijadikan tempat untuk studi kasus disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Profil BUMDes**

Informasi	Nama BUMDes		
	Amarta	Srimartani Makmur	Dlingo Giritama
Nama Responden	Agus Setyana	Edy Ridiyanto	Bahrn
Jabatan	Direktur	Direktur	Direktur
Pendidikan Terakhir	Sarjana	S1	SLTA
Lama Mengelola BUMDes	2,2 Tahun	22 bulan	Satu tahun, sebelumnya adalah kepala desa
Kategori Umur Direktur BUMDes	51-60 Tahun	31-40 Tahun	41-50 Tahun
Alamat	Pandowoharjo Sleman Yogyakarta	Srimartani Bantul Yogyakarta	Dlingo Bantul Yogyakarta
Tahun Berdiri	2016	2016	2016
Permodalan	100% dari Desa	APBDes, Hibah Kemendes, Hibah Lomba	Desa
Unit Usaha	Pengelolaan Sampah Pemasaran UMKM	a. Perdagangan Pengelolaan Sampah Manajemen Pasar Desa d. Pertanian	a. Perdagangan b. Kuliner / Restoram
Omset	Rp 250.000.000 Per tahun	Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000 per bulan	Rp 30.000.000per bulan
Jumlah Karyawan	6	5	7
Kontribusi ke PADES	Rp 20.000.000	Rp 24.300.000	0
Masalah Sosial yang dihadapi	Pengelolaan tenaga kerja Pengelolaan sampah	a. Pengelolaan Sampah b. Pendampingan UMK	Kapasitas UMK

BUMDes dapat diklasifikasi menjadi menjadi 5 kategori yaitu BUMDes rintisan, tumbuh, matang, maju, dan besar (Suryanto, 2018). BUMDes rintisan memiliki omset per tahun antara 0-360 juta, jumlah karyawan 0-30 orang, sumbangan PADES 0-30 juta, dan bantuan sosial antara 0-3 juta. Berdasarkan klasifikasi tersebut, ketiga BUMDes objek penelitian masuk dalam klasifikasi BUMDes rintisan. Usaha yang dijalankan oleh ketiga BUMDes telah sesuai dengan potensi yang dimiliki desa, serta menjadi solusi bagi masalah sosial yang dihadapi desa. Sebagai contoh, BUMDes Amarta memiliki masalah sosial berkaitan dengan sampah, dan memilih usaha mengelola sampah menjadi pupuk. Pemilihan usaha pengelolaan sampah menjadi solusi bagi masalah masyarakat sekaligus mendatangkan keuntungan finansial, sekalipun masih relatif kecil. Peran BUMDes ini konsisten dengan tujuan *social enterprise* yang berusaha mencapai misi sosial namun juga melakukan bisnis menggunakan mekanisme pasar (Santos, 2012).

Filosofi BUMDes sebagai wadah untuk mengembangkan ekonomi masyarakat desa juga nampak dipegang teguh oleh ketiga BUMDes. BUMDes tidak menjalankan usaha yang dapat mematikan usaha ekonomi masyarakat. Sebagai contoh, BUMDes Amarta menjalin kerjasama dengan UKM Batik yang banyak tersebar di desanya dalam rangka memasarkan produknya. BUMDes memiliki jejaring dan memperoleh keuntungan dengan memasarkan, sementara UKM menjadi semakin berkembang karena pemasaran yang lebih luas. BUMDes Dlingo Giritama memiliki Desa *Mart* yang merupakan toko grosir bagi warung-warung kecil di desanya. Desa *Mart* hanya menjual barang secara grosir (tidak eceran) sehingga tidak mematikan warung-warung kecil yang dibuka warga. Warga yang membuka warung membeli barang ke Desa *Mart* mendapat keuntungan karena harga lebih murah, dan jarak yang dekat. BUMDes Srimartani melakukan pembinaan terhadap pedagang pasar dan memperbaiki manajemen pengelolaan pasar agar pasar memiliki daya tarik dan dapat mendatangkan pembeli sebanyak mungkin. Upaya-upaya bisnis dilakukan ketiga BUMDes agar tetap *survive*, sekaligus mengatasi masalah-masalah sosial di masyarakat.

Berkaitan dengan tata kelola BUMDes, terdapat beberapa poin yang didiskusikan dalam *FGD*, yaitu (1) Organisasi dan tata kerja pengelola; (2) Tata pengangkatan dan pemberhentian pengelola; (3) Sistem pertanggungjawaban dan pelaporan; (4) Sistem Pengendalian Internal; (5) Gaji, remunerasi/ penghargaan bagi pengelola; (6) Mekanisme bagi hasil/rugi. Rangkuman hasil *FGD* mengenai praktik tata kelola yang telah dijalankan di ketiga BUMDes dapat disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil FGD Praktik Tata Kelola BUMDes**

Praktik Tata Kelola	Nama Desa		
	Amarta	Srimartani Makmur	Dlingo Giritama
Tata Pengangkatan dan Pemberhentian Pengelola	Tertuang dalam AD/ART Pengelola dipilih dalam musdes Memiliki dokumen <i>Job description</i>	Tertuang dalam AD/ART Pengelola dipilih dalam musdes Memiliki dokumen <i>Job description</i>	Tertuang dalam AD/ART Pengelola dipilih dalam musdes Memiliki dokumen <i>Job description</i>
Hak dan Kewajiban Pengelola	Tertuang dalam AD/ART	Tertuang dalam AD/ART	Tertuang dalam AD/ART
Sistem Pertanggungjawaban dan Pelaporan	Tertuang dalam AD/ART Pertanggungjawaban dilakukan dalam forum musdes setahun sekali Melaporkan laporan keuangan setiap tiga bulan sekali ke kepala desa Belum ada dokumen SOP detail terkait	Tertuang dalam AD/ART Musdes dilakukan tentatif sesuai kebutuhan Belum ada dokumen SOP detail terkait	Tertuang dalam AD/ Pertanggungjawaban dilakukan dalam forum musdes setahun sekali Melaporkan laporan keuangan setiap tiga bulan sekali ke kepala desa ART Belum ada dokumen SOP detail terkait
Sistem Pengendalian Internal	Tertuang dalam AD/ART Belum ada dokumen spesifik	Tertuang dalam AD/ART Belum ada dokumen spesifik	Tertuang dalam AD/ART Belum ada dokumen spesifik
Gaji, remunerasi/ penghargaan bagi pengelola	Tertuang dalam AD/ART	Tertuang dalam AD/ART	Tertuang dalam AD/ART
Mekanisma bagi hasil/rugi	Tertuang dalam AD/ART	Tertuang dalam AD/ART	Tertuang dalam AD/ART

Berdasarkan hasil FGD dengan pengelola ketiga BUMDes, beberapa regulasi pokok berkaitan dengan tata kelola telah tertuang dalam AD/ART BUMDes dan Peraturan Desa (Perdes), namun ketiga BUMDes mengakui belum memiliki dokumen rinci dari masing-masing regulasi tata kelola pokok. Hal ini dinyatakan oleh AS

*“kalau semua yang pokok-pokok sudah ada di Perdes, tapi kalau dokumen rinciannya yaa ga ada..”.*

Sebagai contoh, dari aspek akuntabilitas, mekanisme pertanggungjawaban dan pelaporan telah tertuang di AD/ART. Di BUMDes Amarta dan Dlingo Giritama, pertanggungjawaban dilakukan melalui Musdes pada akhir tahun. Di BUMDes Amarta, ada mekanisme pelaporan keuangan setiap 3 bulan sekali kepada kepala Desa, dan Kepala Desa selanjutnya melaporkan kepada BPD. Namun, ketiga BUMDes belum membuat SOP pertanggungjawaban dan pelaporan yang mengatur bentuk

laporan, isi pertanggungjawaban dan pelaporan, penyebaran informasinya, dan sebagainya.

Sistem Pengendalian Internal (SPI) juga belum ada dokumen *SOP* khusus, hanya termuat dalam uraian tugas pengelola. Sebagai contoh, di BUMDes Amarta, salah satu SPI adalah adanya proses mencocokkan pencatatan keuangan oleh Kasir (yang setiap harinya menangani keluar masuknya uang) dengan Bendahara BUMDes. Hal ini hanya tertuang dalam uraian tugas kasir dan bendahara, namun belum ada SPI maupun *SOP* penatausahaan keuangan lainnya. Implementasi SPI secara sederhana sudah berjalan, namun kekelengkapan dokumen belum ada. Seperti dinyatakan oleh AS

*“kita sudah punya uraian tugas pengelola, tugas kasir apa, bendahara apa.. Kasir mencocokkan keluar masuknya uang dengan bendahara, jadi harus sampai cocok, ga ada yang geseh, tapi kalau dokumen tertulis yang lengkap seperti apa ya belum ada.”*

Selain melakukan *FGD* dengan Direktur tiga BUMDes, penelitian ini menyebarkan kuesioner tata kelola BUMDes dalam Musyawarah Nasional Forum BUMDes Indonesia yang dilaksanakan di Padang pada tanggal 26-28 Agustus 2018. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 170 kuesioner serta 34 kuesioner yang dapat dikumpulkan, namun hanya 17 kuesioner yang dapat diolah. Hasil potret tata kelola BUMDes untuk ketersediaan dokumen dan keterterapan indikator tata kelola BUMDes untuk prinsip transparansi disajikan pada Tabel 5.

Dokumen tata kelola yang seharusnya dimiliki BUMDes (Tabel 5), dokumen yang dimiliki oleh semua BUMDes (17 BUMDes/ 100 persen) adalah dokumen mekanisme pengelolaan keuangan atas berbagai sumber pendapatan, dengan rata-rata skor keterterapan sebesar 3,24 (skala 5). Dari 17 BUMDes, hanya 6 BUMDes (35 persen) yang memiliki dokumen remunerasi bagi pengelola dan tingkat keterterapan juga rendah sebesar 1,94. Transparansi berkaitan dengan penilaian kinerja, sistem *reward*, dan *punishment*, dan standar biaya masih relatif rendah baik dari ketersediaan dokumen dan keterterapannya. Secara keseluruhan, tingkat keterterapan indikator transparansi sebesar 2,68, masih di bawah median sehingga keterterapan indikator-indikator transparansi masih relatif rendah. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Anggraeni (2016) yang menunjukkan bahwa permasalahan utama adalah masalah komunikasi antara BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat desa, serta masalah transparansi dan akuntabilitas.

**Tabel 5**  
**Potret Tata Kelola Aspek Transparansi**

Indikator-Indikator	Ketersediaan dokumen	Rata-rata keterterapan
T1 Mekanisme <i>checks</i> dan <i>balance</i> dalam kepengurusan BUMDes	76%	3,18
T2 Sistem pemilihan pengelola BUMDes dan unit-unit usaha BUMDes	88%	3,47
T3 Mekanisma pengadaan infrastruktur dan sarana prasarana (Aset)	76%	2,24
T4 Mekanisma pengelolaan aset	76%	2,59
T5 Mekanisma pengelolaan keuangan atas berbagai sumber pendapatan	100%	3,24
T6 Standar Biaya	59%	2,12
T7 Sistem dan Mekanisma seleksi tenaga /staff	65%	2,29
T8 Sistem dan mekanisma penilaian kinerja bagi pengelola	59%	2,47
T9 Sistem remunerasi bagi pengelola	35%	1,94
T10 Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berbasis kinerja	53%	2,41
T11 Mekanisma pertanggungjawaban pengelola BUMDes (keuangan, kinerja, dan pengembangan usaha)	88%	3
T12 Mekanisma penyertaan modal BUMDes dan kerjasama investasi pihak luar	59%	2,29
T13 Mekanisma penggunaan dan pembagian keuntungan BUMDes	76%	3,18
T14 Mekanisma monitoring dan evaluasi	76%	3,06
T15 Legalitas usaha/unit usaha	71%	2,47
T16 Laporan keuangan BUMDes yang dapat diakses oleh publik	71%	2,88
Rata-rata ketersediaan dokumen dan tingkat keterterapan	71%	2,68

Tabel 6 memaparkan rerata tingkat keterterapan aspek akuntabilitas sebesar 3, dengan ketersediaan dokumen 66 persen. Semua BUMDes telah memiliki dokumen arah dan kebijakan strategis dengan tingkat keterterapan relatif tinggi 3,4. Sebagian besar BUMDes (94 persen) telah menyediakan laporan keuangan BUMDes secara berkala dengan keterterapan yang cukup tinggi dengan rerata 3,5. Laporan keuangan BUMDes juga telah diverifikasi oleh pengawas, meskipun belum semua BUMDes memiliki dokumen mekanisme verifikasi laporan keuangan. Dari 17 BUMDes, baru 53 persen BUMDes yang memiliki rencana strategis 5 tahun, dengan keterterapan yang rendah hanya 1,8. Dokumen yang masih banyak belum dimiliki BUMDes adalah dokumen SOP monitoring dan evaluasi kinerja dan dokumen SPI, dan penerapannya juga masih rendah (rerata 2,5 di bawah median teoritis).

**Tabel 6**  
**Potret Tata Kelola Aspek Akuntabilitas**

Indikator-Indikator		Ketersediaan dokumen	Rata-rata keterterapan
A1	Arah dan kebijakan strategis BUMDes	100%	3,4
A2	Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDes	94%	3,2
A3	Arah dan Kebijakan strategis BUMDes	59%	2,5
A4	Dokumen Rencana usaha	71%	2,7
A5	Rencana Strategis (Renstra) 5 tahun	53%	1,8
A6	Rencana Kerja Tahunan	71%	2,6
A7	Standar ukuran, capaian, dan target keuangan (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja)	76%	2,3
A8	SOP bagi pengelola dan pegawai	71%	2,4
A9	SOP kegiatan utama BUMDes	71%	2,4
A10	SOP pelayanan konsumen	59%	2,4
A11	SOP pencatatan keuangan (pemasukan dan pengeluaran)	71%	2,5
A12	SOP pengelolaan hutang piutang	53%	2,7
A13	SOP pengelolaan persediaan	47%	2,5
A14	SOP penggunaan dan pengelolaan aset tetap	53%	2,5
A15	SOP pengelolaan penggajian	59%	2,4
A16	SOP penyertaan modal	59%	2,2
A17	SOP penyusunan laporan keuangan	65%	3
A18	SOP monitoring dan evaluasi kinerja	53%	2,5
A19	Sistem pengendalian internal	53%	2,5
A20	Laporan keuangan BUMDes secara berkala	94%	3,5
A21	Sistem Akuntansi berbasis komputer	59%	2,8
A22	Verifikasi laporan keuangan BUMDes oleh pengawas	65%	3,5
Rata-rata ketersediaan dokumen dan tingkat keterterapan		66%	3

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Fitriana *et al.*, 2018) yang menemukan bahwa ada ketidaksesuaian antara laporan dengan pelaksanaan aktivitas, pencairan dana yang tidak didukung bukti, dan verifikasi laporan tidak dilakukan setiap bulan, yang mengindikasikan bahwa akuntabilitas masih relatif belum berjalan dengan baik.

Kooperatif dimaknai bahwa semua pihak yang terlibat di dalam pengelolaan BUMDes perlu memiliki kerjasama yang baik untuk pengembangan dan kelangsungan usaha. Prinsip kooperatif ini mengindikasikan pentingnya modal sosial dalam pengembangan BUMDes. Modal sosial seperti budaya gotong royong, kepercayaan antar anggota masyarakat, melahirkan perilaku saling bekerjasama diantara stakeholder, yaitu pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat. Tingkat penerapan indikator tata kelola berkaitan dengan aspek kooperatif dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Potret Tata Kelola Aspek Kooperatif**

Indikator-Indikator		Rata-rata keterterapan
K1	Mekanisma kerja sama pihak BUMDes dan pihak lain dalam pengembangan usaha	2,9
K2	Mekanisma pengaduan dan penyelesaian konflik dan masalah	2,4
K3	Mekanisma pelaksanaan tanggung jawab sosial kepada masyarakat	2,9
Rata-rata tingkat keterterapan		2,7

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa tingkat keterterapan indikator kooperatif masih relatif rendah (rerata 2,7 di bawah median teoritis). Hal ini tentu mengkhawatirkan apabila aspek kooperatif tidak diperhatikan dalam jangka panjang. Dinamika masyarakat desa yang demikian besar dan tidak dikelola dengan baik akan mengancam keberlanjutan BUMDes. Aspek yang relatif belum menjadi perhatian adalah mekanisma pengaduan dan penyelesaian konflik dan masalah. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengelola BUMDes belum memiliki mekanisma untuk mengelola potensi konflik, padahal konflik di masyarakat mereduksi modal sosial yang merupakan modal penting dalam keberlanjutan BUMDes.

Tingkat keterterapan indikator partisipatif dan emansipatif disajikan pada Tabel 8 dan Tabel 9. Partisipasi bermakna semua pihak yang terlibat dalam BUMDes bersedia secara sukarela memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes. Emansipatif bermakna semua pihak yang terlibat dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.

**Tabel 8**  
**Potret Tata Kelola Aspek Partisipatif**

Indikator-Indikator		Rata-rata keterterapan
P1	Pendirian BUMDes disepakati melalui Musdes dengan melibatkan perangkat desa, tokoh masyarakat, pemuda, pkk, gapoktan, pelaku usaha, dan tokoh lainnya	4,1
P2	Pemilihan jenis dan unit usaha BUMDes mendapatkan masukan perangkat desa, tokoh masyarakat, pemuda, pkk, gapoktan, pelaku usaha, dan tokoh lainnya	3,6
P3	Mekanisma partisipasi masyarakat dalam pengembangan usaha	3,3
Rata-rata tingkat keterterapan		3,7

Berdasarkan Tabel 8, tingkat keterterapan indikator partisipatif relatif tinggi (rerata 3,7 di atas median teoritis). Pendirian BUMDes telah melibatkan seluruh unsur masyarakat, demikian juga dalam hal pemilihan jenis dan unit usaha BUMDes. Namun, untuk partisipasi masyarakat dalam pengembangan usaha masih relatif terbatas. Partisipasi masyarakat dalam pendirian, perencanaan, pengembangan usaha, dan pengawasan merupakan esensi tata kelola yang merupakan ciri utama tata kelola *social enterprise*, dan membedakannya dengan usaha bisnis. Artinya, temuan ini memperkuat tesis bahwa BUMDes adalah bentuk dari *social enterprise* di Indonesia.

**Tabel 9**  
**Potret Tata Kelola Aspek Emansipatif**

Indikator-Indikator		Rata-rata keterterapan
E1	Mengedepankan profesionalisme (kompetensi, track record) dalam pemilihan pengurus maupun rekrutmen karyawan BUMDes/unit usaha BUMDes	2,8
E2	Kesempatan yang sama bagi masyarakat dalam mengakses kegiatan, informasi mengenai BUMDes	3,1
E3	Memberikan pelayanan setara wajar terhadap pihak manapun	3,5
E4	Penyebaran informasi yang merata kepada masyarakat	3,4
Rata-rata tingkat keterterapan		3,2

Tabel 9 menyajikan tingkat keterterapan indikator emansipatif relatif tinggi (rerata 3,2 di atas median teoritis). Hal ini mengindikasikan bahwa BUMDes memberikan kesempatan yang sama bagi masyarakat dalam berkontribusi maupun mendapatkan akses informasi dan kegiatan BUMDes. Indikator emansipatif terendah ada pada aspek profesionalisme dalam pemilihan pengurus dan rekrutmen karyawan. Hal ini dapat dipahami bahwa BUMDes adalah entitas baru, sehingga yang mau terlibat dalam BUMDes adalah orang-orang yang memiliki komitmen tinggi.

Sustainabel bermakna kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes. Tingkat keterterapan aspek *sustainability* disajikan pada Tabel 10.

**Tabel 10**  
**Potret Tata Kelola Aspek Sustainable**

Indikator-Indikator		Rata-rata keterterapan
S1	Survey kebutuhan masyarakat secara berkala	1,9
S2	Perolehan feedback dari stakeholder BUMDes (konsumen, pemasok, masyarakat)	2,8
S3	Cara (upaya) menghindari <i>conflict of interest</i>	2,5
S4	Revisi rencana pengembangan usaha	2,5
S5	Perlindungan dampak aktivitas BUMDes terhadap lingkungan	2,4
Rata-rata tingkat keterterapan		2,4

Tingkat keterterapan aspek *sustainable* masih relatif rendah (rerata 2,4 di bawah median teoritis), bahkan paling rendah dari aspek tata kelola lainnya. Dari indikator aspek *sustainable*, indikator survei kebutuhan masyarakat secara berkala merupakan indikator yang keterterapannya masih rendah. BUMDes merasa cukup dengan usaha yang sudah berjalan dan belum menjadikan survei kebutuhan secara berkala sebagai instrumen untuk mengembangkan usaha dan menjaga keberlanjutan usahanya. Tingkat kepatuhan terhadap indikator-indikator tata kelola pada ke 17 BUMDes sampel disajikan pada Tabel 11.

**Tabel 11**  
**Potret Tata Kelola BUMDes**

No	Nama BUMDes	T	A	K	P	E	S	Rata-rata tata kelola
1	Tailor-Mo'onow (Sulawesi Utara)	3,4	3,1	3,0	4,3	2,5	3,4	3,3
2	Mototabian (Sulawesi Utara)	3,5	3,4	4,0	4,0	3,5	2,8	3,5
3	Bailo Tambu (Sulawesi Tengah)	1,5	1,2	1,3	2,0	2,0	1,0	1,5
4	Batetangga (Sulawesi Barat)	3,3	4,1	3,3	4,7	4,0	3,4	3,8
5	Sejahtera (Sulawesi Selatan)	4,2	4,3	5,0	5,0	5,0	3,0	4,4
6	Karya Utama (Sumatra Selatan)	2,3	2,6	3,0	5,0	3,5	3,4	3,3
7	Harapan Masa (Kalimantan Selatan)	2,8	2,3	2,3	3,7	2,5	2,6	2,7
8	Bali Dwipa (Kalimantan Selatan)	1,9	1,5	1,3	2,7	3,0	1,6	2,0
9	Sri Rezeki (Maluku Utara)	2,8	3,0	3,3	3,7	3,3	3,0	3,2
10	Parabu Indah (Sulawesi Barat)	1,0	3,4	2,3	4,0	3,3	2,8	2,8
11	Ma'eran Diva (Sulawesi Barat)	2,6	2,2	1,0	1,0	1,8	1,0	1,6
12	Kutuli (Bali)	2,6	1,5	4,0	3,3	3,3	1,4	2,7
13	Amanah Sejahtera (Riau)	2,9	2,2	3,3	4,3	3,0	1,6	2,9
14	Mukti Tama (Kalimantan Utara)	2,1	1,3	1,0	3,3	1,8	1,0	1,7
15	Amanah (Kalimantan Timur)	3,9	4,2	4,3	4,7	4,8	3,0	4,1
16	Tridaya Minosari Prima (Lampung)	3,1	2,9	1,0	3,3	4,8	2,8	3,0
17	Karya Biau Mandiri (Gorontalo)	1,8	1,7	2,7	3,7	2,5	3,0	2,6
	Total	2,7	2,6	2,7	3,7	3,2	2,4	2,9

Keterangan: T: transparansi, A: Akuntabel, K:Kooperatif, P: Partisipatif, E:Emansipatif, S: Sustainabel.

Rata-rata penerapan tata kelola pada seluruh BUMDes sampel sebesar 2,9. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat penerapan indikator tata kelola masih relatif rendah (lebih rendah dari 3 nilai median teoritis). BUMDes yang telah menerapkan indikator tata kelola yang tinggi adalah BUMDes Sejahtera (Sulawesi Selatan) dan BUMDes Amanah (Kalimantan Timur). BUMDes Sejahtera memiliki umur 8 tahun dan beroperasi dengan unit usaha Simpan Pinjam, Penggemukan Sapi dan Pertokoan Nelayan, dan Gas Elpiji. BUMDes Amanah telah berumur 9 tahun dengan usaha pengolahan air irigasi, Manajemen Pasar dan Lain-lain (Kebun Desa, Agen Brilink, Pembibitan Sawit). Sementara BUMDes dengan tingkat keterterapan terendah yaitu BUMDes Bailo Tambu, BUMDes Maeran Diva, dan BUMDes Mukti Tama rata-rata baru berumur kurang dari 2 tahun. Kedua BUMDes tersebut merupakan BUMDes

yang masih baru berdiri (rintisan), masih fokus pada pengembangan usaha sehingga ketersediaan dokumen dan tingkat keterterapan tata kelola masih relatif rendah. Dari temuan ini nampaknya ada korelasi positif antar umur BUMDes dengan tingkat keterterapan tata kelola BUMDes yang baik. Temuan ini konsisten dengan temuan Jaswadi (2016) yang menemukan bahwa usaha mikro (analog dengan BUMDes rintisan) cenderung fokus pada keberlanjutan usaha, dan belum memikirkan implementasi tata kelola, dan semakin besar ukuran UKM (kecil dan menengah) semakin baik implementasi tata kelolanya. Dari seluruh aspek tata kelola, aspek sustainabel adalah aspek keterterapan rendah.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Tujuan utama penelitian ini adalah menghasilkan rancangan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk menilai tata kelola BUMDes. Indikator-indikator disusun berdasarkan kajian regulasi dan literatur, serta *FGD* dengan pengelola BUMDes yang kemudian diklasifikasi sesuai konsep enam prinsip tata kelola BUMDes, yaitu (1) kooperatif, (2) partisipatif, (3) emansipatif, (4) transparan, (5) akuntabel dan (6) sustainabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Sebagian besar BUMDes yang menjadi objek penelitian adalah BUMDes rintisan, sehingga tata kelola pokok telah tertuang dalam AD/ART, dokumen tata kelola rinci untuk setiap unsur tata kelola belum dibuat, (2) Indikator-indikator untuk menilai tata kelola BUMDes perlu dibedakan antara BUMDes rintisan, tumbuh, matang, maju, dan besar. Indikator-indikator yang disusun dianggap terlalu ideal untuk BUMDes rintisan sehingga banyak indikator yang belum tercapai. Hasil survei menunjukkan bahwa aspek sustainabel adalah aspek yang paling belum mendapat perhatian, sedangkan aspek partisipatif adalah aspek yang tingkat keterterapan paling tinggi. Secara umum, tingkat keterterapan tata kelola BUMDes di Indonesia masih relatif rendah. Tingkat keterterapan tata kelola BUMDes nampak berkorelasi dengan umur BUMDes.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal *response rate* rendah sehingga jumlah sampel sangat sedikit. Perlu kajian kembali untuk mengkritisi indikator-indikator yang ada karena setelah disajikan hasil penelitian, nampak ada indikator-indikator yang terlewatkan, seperti indikator partisipatif hanya pada aspek perencanaan, sementara aspek pengawasan belum ada. Penelitian ini juga belum melakukan uji validitas konstruk dan reliabilitas atas indikator-indikator yang disusun. Indikator-indikator tata kelola juga masih perlu diperbaiki, khususnya mempertimbangkan tipologi BUMDes, seperti memberi pembobotan yang berbeda untuk setiap tipologi BUMDes. Studi ini berimplikasi pada perlunya studi untuk memotret penatausahaan keuangan BUMDes dan menyusun panduan penata keuangan

bagi BUMDes untuk menyusun dokumen-dokumen tata kelola seperti Rencana Strategis, Sistem Pengendalian Internal, dan Penatausahaan Keuangan. Studi ini memberikan informasi area-area yang masih memerlukan perbaikan substansial, sehingga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan program-program pemberdayaan baik melalui skema pendampingan desa oleh pemerintah, maupun skema pengabdian masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, M. (2016). Kesejahteraan masyarakat pedesaan. *Modus*, 28(2), 155–167.
- Ball, A. S., & Ball, A. S. (2016). Social enterprise governance. *Journal of Business Law*, 18(4), 919–984.
- Besley, T., & Ghatak, M. (2017). Profit with purpose? A theory of social enterprise. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(3), 19–58. <https://doi.org/10.1257/pol.20150495>
- Bielefeld, W. (2009). Issues in social enterprise and social entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69–86. <https://doi.org/10.2307/40215838>
- Budiono, P. (2015). Implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Bojonegoro (Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor). *Jurnal Politik Muda*, 4(1), 116–125.
- Byerly, R. T. (2014). The social contract, social enterprise, and business model innovation. *Social Business*, 4(4), 325–343. <https://doi.org/10.1362/204440814X14185703122883>
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2004). Repairing the breach of trust in corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(2), 143–152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00353.x>
- Clarke, T. (2005). Accounting for Enron: Shareholder value and stakeholder interests. *Corporate Governance An International Review*, 13(5), 598–612.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Fitriana, R. L., Utami, I., & Hapsari, A. N. S. (2018). Pengelolaan dana: Sisi akuntabilitas Badan Usaha Milik Desa. In *Konferensi Regional Akuntansi V* (pp. 1–29).

- Hamidi, H., Setijonegoro, N., Fujitriartanto, Sa'id, A., Harioso, Huda, ... Mu'arofah, A. (2015). *Indeks desa membangun*. Jakarta Selatan.
- Jaswadi, J. (2016). Analisis tingkat implementasi good corporate governance pada usaha kecil dan menengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 20(2), 161–180. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol20.iss2.art5>
- Light, P. C. (2005). *Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found what they do*. Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Low, C. (2006). A framework for the governance of social enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33(5–6), 376–385. <https://doi.org/10.1108/03068290610660652>
- Mswaka, W., & Aluko, O. (2015). Corporate governance practices and outcomes in social enterprise in the UK: A case study of South Yorkshire. *International Journal of Public Sector Management*, 28(1), 57–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MIP-05-2017-0088>
- Nasruddin, E., & Misaridin, N. A. (2014). Innovation for a social enterprise business model: An analysis of key success factors. *International Journal of Organizational Innovation*, 7, 149–157. [https://doi.org/10.1016/S0022-3913\(12\)00047-9](https://doi.org/10.1016/S0022-3913(12)00047-9)
- Nasrulhaq, A. (2019). Hingga 2018, 61 persen desa di Indonesia sudah punya BUMDes. *DetikNews*.
- Nugroho, D. A. (2015). Evaluasi penerapan dan dampak program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap kesejahteraan masyarakat Rumah Tangga Miskin (RTM) di Desa Babadan Kecamatan Karangrejo Kabupaten Tulungagung (periode Mei 2014 – April 2015). *Jesp*, 7(2), 79–84.
- Pemerintah Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (2014).
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 2 Tahun 2016 tentang Indeks desa membangun (2016). Indonesia.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 22 Tahun 2016 tentang Penetapan prioritas penggunaan dana desa tahun 2017 (2016). Indonesia.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa (2015). Indonesia.

- 
- Pestoff, V., & Hulgård, L. (2015). Participatory governance in social enterprise. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1742–1759. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9662-3>
- Pramita, Y. D. (2018). The analysis of understanding Permendesa No. 4 year 2015 and use of information systems on Bumdes management accountability. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 16(4), 1–8.
- Purnomo, J. (2016). *Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Yogyakarta: Infest.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Suryanto, R. (2018). *Peta jalan BUMDES sukses*. PT Syncore Indonesia.
- Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *Global Urban Development*, 4(2), 1–19.

**LAMPIRAN****KUESIONER****TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES)**

Yth Bapak Ibu Pengelola BUMDes

Kami berharap Bapak Ibu dapat mengisi kuosioner ini dengan lengkap. Data yang diberikan dalam kuesioner ini akan digunakan untuk pemetaan dan studi ilmiah mengenai BUMDes di Indonesia. Atas partisipasi Bapak Ibu dihaturkan terimakasih.

<b>Data Responden</b>	
Nama Responden	
Jenis Kelamin	1. Pria 2. Wanita
Usia	3. 41-50 tahun 2. 31-40 tahun 4. 51-60 tahun
Nama BUMDes	
Desa / Kabupaten / Propinsi	
Umur BUMDes	
Jabatan di BUMDes / Desa	
Pendidikan Terakhir	
Lama mengelola BUMDes	

Unit Usaha BUMDes (Pilih lebih dari satu)	Simpan Pinjam Wisata Desa Perdagangan Pengelolaan Air Irigasi Kuliner / Restoran Pengolahan Sampah Manajemen Pasar Desa Lain-Lain (silakan isi bila ada) :
Omzet Total BUMDes setahun pada Tahun terakhir (2017), atau bila masih baru sebutkan omzet dan periodenya	
Jumlah karyawan	

Kuesioner akan mengukur keberadaan dan tingkat keterterapan enam komponen Tata kelola BUMDes yang terdiri dari Kooperatif, Partisipatif, Emansipatif, Transparansi, Akuntabel, dan Sustainable. Mohon Bapak Ibu memberi tanda silang (X) pada kolom-kolom untuk setiap indikator Tata Kelola BUMDes berikut ini:

Makna Skala Tingkat Keterterapan	
1	Sangat kurang memadai / transparan / Akuntabel / Kooperatif
2	Kurang Baik / Memadai / Transparan / Kooperatif
3	Cukup Baik / Memadai / Transparan / Kooperatif
4	Baik / Memadai / Transparan / Kooperatif
5	Sangat Baik / Memadai / Transparan / Kooperatif

**Komponen Tata Kelola BUMDes: Transparan**

No	Indikator	Dokumen		Tingkat Keterterapan				
		Ada	Tidak	1	2	3	4	5
T1	Mekanisme <i>checks</i> dan <i>balance</i> dalam kepengurusan BUMDes							
T2	Sistem pemilihan pengurus BUMDes dan unit-unit usaha BUMDes							
T3	Mekanisma pengadaan infrastruktur dan sarana prasarana (Aset)							

T4	Mekanisma pengelolaan aset							
T5	Mekanisma pengelolaan keuangan atas berbagai sumber pendapatan							
T6	Standar Biaya							
T7	Sistem dan Mekanisma seleksi tenaga /staff							
T8	Sistem dan mekanisma penilaian kinerja bagi pengelola							
T9	Sistem remunerasi bagi pengelola							
T10	Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berbasis kinerja							
T11	Mekanisma pertanggungjawaban pengelola BUMDes (keuangan, kinerja, dan pengembangan usaha)							
T12	Mekanisma penyertaan modal BUMDes dan kerjasama investasi pihak luar							
T13	Mekanisma penggunaan dan pembagian keuntungan BUMDes							
T14	Mekanisma monitoring dan evaluasi							
T15	Legalitas usaha/unit usaha							
T16	Laporan keuangan BUMDes yang dapat diakses oleh publik							

### Komponen Tata Kelola BUMDes: Akuntabel

No	Komponen	Dokumen		Tingkat Keterterapan				
		Ada	Tidak	1	2	3	4	5
A1	Perdes pendirian BUMDes							
A2	Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDes							
A3	Arah dan kebijakan strategis BUMDes							
A4	Dokumen rencana usaha							
A5	Rencana Strategis (Renstra) 5 tahun							
A6	Rencana Kerja Tahunan							
A7	Standar ukuran, capaian dan target keuangan (Rencana Anggaran Pendapatan dan							

	Belanja)							
A8	Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi pengelola dan pegawai							
A9	Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan utama BUMDes							
A10	Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan konsumen							
A11	Standar Operasional Prosedur (SOP) pencatatan keuangan (pemasukan dan pengeluaran) BUMDes							
A12	Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan hutang piutang BUMDes							
A13	Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan persediaan BUMDes							
A14	Standar Operasional Prosedur (SOP) penggunaan dan pengelolaan aset tetap BUMDes							
A15	Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan penggajian							
A16	Standar Operasional Prosedur (SOP) penyertaan modal BUMDes							
A17	Standar Operasional Prosedur (SOP) penyusunan laporan keuangan							
A18	Standar Operasional Prosedur (SOP) monitoring dan evaluasi kinerja							
A19	Sistem pengendalian internal							
A20	Laporan keuangan BUMDes secara berkala							
A21	Sistem akuntansi berbasis komputer							
A22	Verifikasi laporan keuangan BUMDes oleh pengawas							

**Komponen Tata Kelola BUMDes: Kooperatif**

No	Komponen	Tingkat Keterterapan				
		1	2	3	4	5

K1	Mekanisma kerja sama pihak BUMDes dan pihak lain dalam pengembangan usaha					
K2	Mekanisma pengaduan dan penyelesaian konflik dan masalah					
K3	Mekanisma pelaksanaan tanggung jawab sosial kepada masyarakat					

### Komponen Tata Kelola BUMDes: Partisipatif

No	Komponen	Tingkat Keterterapan				
		1	2	3	4	5
P1	Pendirian BUMDes disepakati melalui Musdes dengan melibatkan perangkat desa, tokoh masyarakat, pemuda, pkk, gapoktan, pelaku usaha, dan tokoh lainnya					
P2	Pemilihan jenis dan unit usaha BUMDes mendapatkan masukan perangkat desa, tokoh masyarakat, pemuda, pkk, gapoktan, pelaku usaha, dan tokoh lainnya					
P3	Mekanisma partisipasi masyarakat dalam pengembangan usaha					

### Komponen Tata Kelola BUMDes: Emansipatif

No	Komponen	Tingkat Keterterapan				
		1	2	3	4	5
E1	Mengedepankan profesionalisme (kompetensi, track record) dalam pemilihan pengurus maupun rekrutmen karyawan BUMDes/unit usaha BUMDes					
E2	Kesempatan yang sama bagi masyarakat dalam mengakses kegiatan, informasi mengenai BUMDes					
E3	Memberikan pelayanan setara wajar terhadap pihak manapun					
E4	Mekanisma penyebaran informasi yang merata kepada masyarakat					

### Komponen Tata Kelola BUMDes: Sustainabel

No	Komponen	Tingkat Keterterapan				
		1	2	3	4	5
S1	Survey kebutuhan masyarakat					
S2	Perolehan feedback dari stakeholder BUMDes (konsumen, pemasok, masyarakat)					

---

S3	Cara (upaya) menghindari <i>conflict of interest</i>					
S4	Revisi rencana pengembangan usaha					
S5	Perlindungan dampak aktivitas BUMDes terhadap lingkungan					

