

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes adalah badan usaha yang didirikan oleh pemerintah dan masyarakat desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset desa, mengembangkan investasi, 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 untuk meningkatkan perannya.

Upaya tersebut 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. Dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa dijelaskan bahwa desa memiliki kewenangan untuk mendirikan BUMDes. Selanjutnya bentuk badan hukum BUMDes termuat pada 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. Dana desa setiap tahun yang disetorkan kepada desa jumlahnya selalu meningkat, dari tahun 2015 hingga 2020 jumlah dana desa yang disetorkan mencapai 323,32 triliun. Data terbaru menunjukkan bahwa pada tahun 2022 jumlah dana desa mencapai 32,2 triliun (Kemendesa PDTT, 2023). Adanya berbagai upaya yang dilakukan pemerintah, dipandang berhasil dalam meningkatkan jumlah BUMDes di Indonesia. Meskipun demikian, meningkatnya jumlah pendirian BUMDes belum diimbangi peningkatan kualitas bisnis yang dijalankan. Hal ini menandakan bahwa BUMDes yang berdiri belum terkelola dengan baik.

Saat ini jumlah BUMDes 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). Adanya permasalahan tersebut, mengindikasikan bahwa BUMDes belum terkelola dengan baik.

Kabupaten yang memiliki jumlah BUMDes terbanyak kedua di wilayah Provinsi Jawa Tengah adalah Kabupaten Kebumen (Sistem Informasi Desa Provinsi Jawa Tengah, 2023). Sejarah pendirian BUMDes di Kebumen dimulai pada tahun 2016 ketika pemerintah daerah mengesahkan Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen Nomor 17 tahun 2017 tentang Pedoman Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Adanya aturan tersebut yang menganjurkan bahwa pemerintah desa untuk segera mendirikan BUMDes. Sehingga saat itu banyak desa yang berbondong-bondong untuk mendirikan BUMDes. Fenomena semacam ini juga ditemukan di Provinsi Bali (Sinarwati & Prayudi, 2021), di Provinsi Jambi (Nurjanah, 2020) dan di Kabupaten Pati (Aeni, 2020) dimana banyak desa mendirikan BUMDes namun belum diimbangi dengan kesiapannya. Jumlah BUMDes di Kabupaten Kebumen mencapai 389 unit dari total 449 desa. Data Sistem Informasi Desa Provinsi Jawa Tengah tahun 2023 menunjukkan bahwa dari 389 unit BUMDes di Kabupaten Kebumen hanya 2 unit yang dikategorikan sebagai BUMDes maju, 17 unit BUMDes berkembang dan sisanya 370 unit masih dalam kategori BUMDes dasar dan tumbuh. Adanya data tersebut menandakan bahwa sebagian besar BUMDes di Kebumen belum berkembang.

Desa Pejengkolan merupakan salah satu desa di Kabupaten Kebumen yang paling awal mendirikan BUMDes dengan nama BUMDes Usaha Sejahtera Desa

Pejengkolan. BUMDes tersebut berdiri pada tanggal 25 November 2016 dan memiliki tiga unit usaha yang dijalankan yakni: usaha perdagangan atau jasa, usaha pengelolaan air bersih dan usaha peternakan. 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. Dimana hal ini juga berpengaruh terhadap perkembangan usaha yang cenderung stagnan. Berikut adalah tabel yang menjelaskan laporan perkembangan laba bersih BUMDes Usaha Sejahtera dari tahun 2018 hingga 2022.

Tabel 1. 1 Laba Bersih BUMDes Usaha Sejahtera Tahun 2018-2022

Tahun	Jumlah Laba Bersih
2018	Rp 12.799.705
2019	Rp 18.727.260
2020	Rp 23.356.646
2021	Rp 12.423.724
2022	Rp 10.547.950

Sumber: Olahan data penelitian

Tabel tersebut menjelaskan bahwa laba bersih BUMDes Usaha Sejahtera di setiap tahunnya kecil. Bahkan pada tahun 2020 hingga 2022 perolehan laba bersih BUMDes Usaha Sejahtera cenderung menurun. Adanya hal tersebut mengindikasikan bahwa pengelolaan BUMDes Usaha Sejahtera belum maksimal. Oleh karena itu diperlukan kajian lebih lanjut tentang bagaimana tatakelola BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso Kabupaten Kebumen.

Tatakelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* (GCG) 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). Begitu juga BUMDes sebagai perusahaan yang dimiliki oleh desa, sehingga perlu untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik. Terdapat beberapa alasan kenapa BUMDes perlu untuk menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG), diantaranya: Pertama, BUMDes merupakan organisasi yang memiliki karakteristik *social enterprise* (Widiastuti *dkk.*, 2019; Wiwik & Lucy, 2019). *Social enterprise* ialah organisasi yang dibentuk dengan tujuan sosial dan bisnis (Borzaga & Defourny, 2001; Lindawati, 2018). Oleh karena itu untuk mencapai tujuannya, BUMDes perlu menerapkan tata kelola yang baik. Kedua, mengelola BUMDes artinya menjalankan bisnis yang dimiliki oleh pemerintah desa. Maka diperlukan transparansi dan akuntabilitas dalam menjalankan usaha sebagai upaya untuk mewujudkan tatakelola organisasi yang baik (Andriana *dkk.*, 2021; Kurniasih & Wijaya, 2017; Rambu Ana & Ga, 2021). Ketiga, BUMDes adalah badan usaha

yang berbadan, adanya hal tersebut menjadikan kedudukannya setara dengan badan usaha lain di Indonesia, seperti Perseoran Terbatas (PT) ataupun BUMN (Alfiansyah, 2021; Ansori *dkk.*, 2022; Winarsi & Moechthar, 2020). Oleh karena itu tatakelola perusahaan penting untuk diterapkan guna meningkatkan profesionalitas organisasi sebagai badan usaha yang berbadan hukum.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang tatakelola BUMDes. Oleh karena itu penelitian ini berjudul **“PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA BADAN USAHA MILIK DESA (Studi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso Kabupaten Kebumen Tahun 2023)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen?
2. Apa saja hambatan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen.

2. Untuk mengetahui apa saja hambatan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen.

1.4. Kegunaan Penelitian

Setelah selesainya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kegunaan untuk penulis sendiri maupun pihak terkait tentang Badan Usaha Milik Desa.

1. Kegunaan akademis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan referensi bagi perkembangan ilmu pengetahuan Administrasi Bisnis. Utamanya tentang tatakelola bisnis pada badan usaha yang skalanya kecil, seperti BUMDes. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi bagi peneliti penelitian berikutnya tentang topik *Good Corporate Governance*.
2. Kegunaan praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan sumbangan pemikiran baru bagi pengelola BUMDes dan seluruh pemangku kepentingan BUMDes, baik pemerintah desa maupaun pemerintah supra desa dalam permasalahan tatakelola organisasi BUMDes.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. 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. Hal tersebut yang kemudian memunculkan permasalahan keagenan. 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.

Teori agensi mulanya dikaji oleh Ross (1973) yang kemudian didalami lagi oleh Jensen & Meckling (1976). Ang'ana (2021) menjelaskan bahwa teori agensi adalah teori tentang hubungan antara principal dan agen. Menurut Wardoyo *dkk.*, (2021) teori agensi mengacu pada adanya perbedaan kepentingan antara principal dengan agen menyebabkan resiko kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu dikelola dengan baik agar terhindar dari kerugian. Secara umum teori agensi merupakan salah satu dasar untuk memahami tentang tatakelola perusahaan yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan.

1.5.2. Good Corporate Governance (GCG)

Definisi tentang *Good Corporate Governance* (GCG) telah banyak dikemukakan oleh berbagai akademisi maupun organisasi internasional, diantaranya :

- a) *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) mendefinisikan GCG sebagai seperangkat aturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengelola, kreditur, pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya sehubungan dengan adanya hak-hak dan kewajiban mereka.
- b) Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) mendefinisikan *corporate governance* sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh perusahaan guna memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham.

c) Menurut Effendi (2016) *Corporate governance* adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama untuk mengendalikan resiko perusahaan, guna mencapai tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset dan peningkatan nilai investasi pada perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, disimpulkan bahwa 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). *Stewardship theory* adalah teori yang memandang bahwa manajemen adalah pihak yang dapat dipercaya, sehingga dalam pengelolaan perusahaan dapat bertindak penuh tanggung jawab demi kepentingan publik dan pemegang saham. Kemudian *agency theory* adalah teori yang memandang bahwa manajemen adalah pihak yang dapat bertindak semena-mena demi kepentingan diri sendiri, tanpa memandang kepentingan pemegang saham. Seiring berjalannya waktu, *Agency theory* memiliki peran yang lebih besar dalam perkembangan konsep *corporate governance* karena pemahaman teori ini seimbang dengan adanya skandal-skandal perusahaan besar yang diakibatkan oleh tindakan semena-mena dari manager dalam perusahaan. Seperti kasus pada yang terjadi perusahaan Enron, Worldcom, Tyco, London & Commonwealth, Poly Peck dan Maxwell yang mengalami kebangkrutan akibat adanya tindakan penipuan dalam laporan keuangan untuk meningkatkan nilai perusahaan. (Effendi, 2016; Mantovani, Kostyuk, &

Govorum, 2022). Adanya berbagai kasus skandal perusahaan memicu perkembangan teori tentang *corporate governance*.

1.5.2.1 Prinsip Good Corporate Governance (GCG)

Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) telah disampaikan oleh berbagai lembaga, diantaranya: *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), Bank Indonesia, Kementerian BUMN dan Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Dalam Penelitian ini, prinsip yang disampaikan oleh KNKG akan digunakan untuk memahami tatakelola BUMDes yang baik, berikut adalah penjelasan masing-masing prinsip :

a. Transparansi (*transprancy*)

Prinsip Transparansi (*transprancy*) adalah bentuk dari obyektifitas perusahaan dalam menjalankan usaha. Perusahaan yang transparan berarti perusahaan bersedia untuk menyediakan informasi-informasi tentang perusahaan untuk stakeholdernya dan memberikan aksesibilitas terhadap informasi tentang tersebut. Adanya keterbukaan informasi, perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Begitu juga dengan BUMDes, Rambu Ana & Lomi Ga, (2021) menjelaskan bahwa pengelolaan BUMDes haruslah transparan agar bisnis yang dijalankan mendapat kepercayaan. Bentuk transparansi yang dilakukan BUMDes dapat berupa pengungkapan laporan keuangan, kondisi perusahaan dan tujuan BUMDes. Berikut indikator yang dapat digunakan untuk menilai penerapan prinsip transparansi pada perusahaan:

- 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.

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas (*Accountability*) merupakan bentuk tanggungjawab manajemen kepada perusahaan sendiri dan stakeholdernya. Perusahaan yang akuntabel mengacu pada perusahaan yang dikelola dengan benar, terukur, dan mempertimbangkan kepentingan stakeholder. Akuntabilitas perusahaan diwujudkan dengan kejelasan struktur organisasi, pertanggungjawaban, fungsi dan sistem perusahaan guna mencapai kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Dalam pengelolaan BUMDes, akuntabilitas sangatlah penting karena BUMDes merupakan entitas badan hukum yang harus menyampaikan pertanggungjawaban atas sumber daya yang diberikan oleh pemerintah desa (Andriana *dkk.*, 2021). Berikut indikator untuk menilai perapan 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.

c. *Responsibilitas (Responsibility)*

Responsibilitas (Responsibility) merupakan bentuk kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip pengelolaan usaha yang sehat (Kusmayadi, Rudiana, & Badruzaman, 2015). Dalam pengelolaan BUMDes, responbilitas berarti kepatuhan dalam menjalankan usahanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan bertanggung jawab atas pengelolaan usahanya kepada masyarakat ataupun lingkungan sekitar (Da Santo & Pedo, 2022; Winarsi & Moechthar, 2020). 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.

d. Kemandirian (*Independency*)

Kemandirian (*Independency*) adalah keadaan dimana perusahaan dikelola dengan profesional tanpa adanya benturan kepentingan. Perusahaan yang mandiri berarti telah dikelola secara profesional dan organ perusahaan telah menjalankan tugasnya sesuai dengan prinsip GCG. Dalam pengelolaan BUMDes, kemandirian berarti BUMDes telah dikelola secara profesional tanpa pengaruh politik praktis, ataupun benturan kepentingan lain (Da Santo & Pedo, 2020). Berikut indikator digunakan untuk menilai prinsip kemandirian pada perusahaan, diantaranya:

- 1) Perusahaan 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. Serta tidak saling mendominasi atau melempar tanggung jawab dalam organisasi.

e. Kesetaraan atau kewajaran (*Fairness*)

Kesetaraan (*Fairness*) adalah 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. Penerapan prinsip kesetaraan diharapkan mampu membuat seluruh aset yang ada dalam perusahaan dapat dikelola dengan baik. Kesetaraan dalam dalam pengelolaan BUMDes artinya pengelolaan usaha yang wajar dan setara kepada stkaeholdernya. 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.

1.5.2.2 Tantangan Good Corporate Governance (GCG)

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan sering menjumpai berbagai tantangan. Salah satunya adalah kultur perusahaan di Indonesia yang kurang baik yang disebabkan oleh rendahnya kesadaran praktik tatakelola perusahaan yang baik masih rendah (Dwiridotjahjono, 2009). Sehingga banyak perusahaan yang menganggap bahwa GCG hanya sekedar formalitas untuk mematuhi peraturan. Oleh karena itu diperlukan integritas yang tinggi dari setiap organ perusahaan, termasuk pemimpin perusahaan yang harus memiliki jiwa kepemimpinan, integritas dan berkompetensi. Selain itu penerapan GCG pada perusahaan di Indonesia banyak dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi (Sudarmanto *dkk.*, 2021). Faktor internal organisasi, meliputi: budaya organisasi, anggaran dasar dan rumah tangga, penerapan manajemen resiko dan sistem audit yang efektif. Sementara faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi penerapan GCG, meliputi: sistem hukum, budaya masyarakat dan *best practice* perusahaan.

1.5.3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

1.5.3.1. Definisi BUMDes

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. Selain itu beberapa ahli juga mendefinisikan tentang BUMDes, diantaranya 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.

1.5.3.2. Tujuan BUMDes

Secara umum tujuan BUMDes adalah untuk memperoleh keuntungan melalui kegiatan usaha (Putri, 2019). Dalam peraturan perundang-undangan juga termuat tentang tujuan dari pendirian BUMDes, seperti:

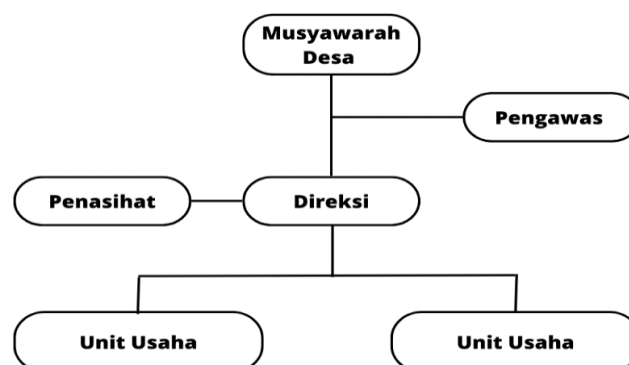
- a) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja pasal 117 menjelaskan bahwa BUMDes dibentuk guna mengelola usaha,

memanfaatkan aset desa, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau kegiatan usaha lain untuk mensejahterakan masyarakat desa;

- b) Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, pasal 89 menyebutkan bahwa hasil usaha dari BUMDes digunakan untuk pengembangan usaha dan meningkatkan pendapatan asli desa (PADes) guna mensejahterakan masyarakat desa;
- c) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, pasal 3 menyebutkan bahwa tujuan didirikannya BUMDes adalah untuk: melakukan kegiatan usaha, memperoleh keuntungan, memanfaatkan aset desa guna menciptakan nilai tambah dan mengembangkan ekosistem ekonomi digital di perdesaaan.

1.5.3.3. Struktur Organisasi BUMDes

Struktur organisasi BUMDes setidaknya terdiri dari musyawarah desa, penasihat, pengawas dan pelaksana operasional. Berikut adalah gambaran struktur organisasi BUMDes.



Gambar 1. 1 Struktur Ogranisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Sumber : Kemendes PDTT

a) Musyawarah Desa (MUSDES)

Musyawarah Desa (MUSDES) merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam BUMDes. Musyawarah desa memiliki wewenang untuk menetapkan, memutuskan dan membahas semua hal-hal vital dalam BUMDes, seperti: laporan pertanggungjawaban, pembentukan BUMDes, dan permasalahan lain yang berhubungan dengan stakeholder BUMDes.

b) Penasihat

Penasihat merupakan organ BUMDes yang dijabat oleh *ex-officio* kepala desa. Penasihat memiliki wewenang untuk memberikan saran dan masukan terhadap organisasi. Dalam peraturan tersebut, dijelaskan juga bahwa kepala desa selaku penasehat BUMDes dapat memberikan kuasa kepada pihak lain dalam hal fungsi kepenasehatan organisasi.

c) Direksi

Direksi merupakan pelaksana operasional BUMDes yang terdiri dari direktur, sekretaris dan bendahara yang dipilih dan ditetapkan berdasarkan hasil musyawarah desa. Masa jabatan Direksi adalah selama lima tahun.

d) Pengawas

Pengawas merupakan organ yang berperan mengawasi seluruh kegiatan BUMDes yang ditunjukkan dan ditetapkan berdasarkan hasil musyawarah desa. Mereka ditetapkan berdasarkan hasil musyawarah desa dan dipilih karena memiliki kemampuan dan integritas yang tinggi dalam mengawasi pengelolaan BUMDes.

1.5.3.4. Penerapan GCG pada BUMDes

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. Begitu juga dengan BUMDes sebagai badan usaha berbadan hukum yang dimiliki desa, dimana memungkinkan untuk menerapkan prinsip tata kelola 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).

Manfaat jika BUMDes menerapkan prinsip GCG antara lain: 1) membuka jalan untuk tumbuh dan berkembang; 2) mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan usaha; 4) memperbaiki sistem pengendalian internal; 5) mempermudah dalam investasi sehingga tidak hanya bergantung pada dana desa; 6) meminimalkan terjadinya kecurangan; 7) meningkatkan kedisiplinan manajemen BUMDes. Syakhroza, (2003) memberikan pendapat lain tentang penerapan prinsip tata kelola

perusahaan dalam lingkup skala usaha yang kecil. Syakhroza, (2003) menambahkan bahwa penerapan tatakelola perusahaan dari skala kecil hingga menengah banyak dipengaruhi aspek internal dan eksternal organisasi. Pertama, Faktor internal terdiri dari a) struktur tata kelola yang mencakup unsur struktur organisasi dan proses bisnis perusahaan; b) mekanisme tata kelola yang mencakup bagaimana strategi perusahaan, kebijakan perusahaan dan SOP perusahaan. Kedua, aspek eksternal yang terdiri dari kondisi lingkungan bisnis sekitar yang mempengaruhi penegakan GCG. Kunci utama dari keberhasilan penerapan GCG pada perusahaan adalah melalui mekanisme pemantauan kinerja manajemen dan tanggung jawab direksi terhadap seluruh pemangku kepentingan. Disisi lain, penerapan GCG pada BUMDes menjumpai tantangan besar yang berasal dari kemampuan sumber daya manusia di desa yang masih rendah (Winarsi & Moechthar, 2020). Sehingga banyak yang belum memahami tentang pentingnya penerapan GCG pada sebuah badan usaha.

1.5.4. Penelitian Terdahulu

Bab ini membahas tentang hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan memiliki kesamaan topik penelitian. Penelitian digunakan oleh peneliti untuk referensi dalam menyusun kerangka penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini :

- 1) Penelitian Widiastuti *dkk.*, (2019) dengan judul “*Menakar Tata Kelole Badan Usaha Milik Desa di Indonesia*”. Jenis penelitian ini adalah penelitian exploratori yang menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (metode campuran). Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh data dari

focus group discusion (FGD), informan FGD adalah Direktur BUMDes Amarta (Kabupaten Sleman), Direktur BUMDes Sirmartani (Kabupaten Bantul) dan Direktur BUMDes Dlingo Giritama (Kabupaten Bantul). Sedangkan, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan data dengan cara survey ke seluruh BUMDes yang hadir dalam Musyawarah Nasional Forum BUMDes Indonesia terkait indikator tata kelola BUMDes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: penerapan tata kelola pada BUMDes belum optimal karena kebanyakan BUMDes yang menjadi obyek penelitian adalah BUMDes rintisan. Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai tata kelola BUMDes perlu dibedakan lagi berdasarkan perkembangan BUMDes. Salah satu prinsip tata kelola perusahaan yang memiliki banyak kelemahan dalam penerapannya di BUMDes adalah prinsip sustainable.

- 2) Ana & Ga, (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pelaporan Keuangan BUMDes (Studi Kasus BUMDes INA HUK)*”. Metode penelitian adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian dilakukan pada BUMDes Ina Huk yang berlokasi di Jalan Timor Raya, Desa Mata Air, Kabupaten Kupang, Nusa Tenggara Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Ina Huk belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pelaporan keuangan. Hal ini dikarenakan laporan keuangan yang dibuat belum sesuai dengan standar SAK EMKM.
- 3) Titania & Utami, (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Apakah BUMDes Sudah Taat Good Governance Government*”. Penelitian ini

bertujuan untuk memahami tata kelola BUMDes, peneliti hanya fokus ke permasalahan praktik *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan BUMDes. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Situs dalam penelitian ini tidak dijelaskan secara rinci, peneliti hanya menjelaskan bahwa penelitian ini dilakukan di salah satu desa X di Provinsi Jawa Tengah. Data diperoleh menggunakan wawancara terhadap narasumber yang terdiri dari pengelola BUMDes tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pertama, modal awal dari BUMDes adalah dana desa. Kedua, pemaknaan terhadap tatakelola BUMDes dalam prepektif *Good Corporate Governance* meliputi: musyawarah desa adalah bentuk prinsip partisipasi, ketersediaan website dan grup *whatsapp* bentuk prinsip transparansi, prinsip akuntabilitas belum berjalan dengan baik karena praktik akuntansi yang kurang baik.

- 4) Tenda, Mangindaan, & Punuindoong (2021) melakukan penelitian dengan judul "*Analisis Pengelolaan Keuangan BUMDes Berdasarkan Prinsip Good Corporate Governance Desa Tunelet Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa*". Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif . Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan yang dilakukan BUMDes masih dilakukan secara sederhana dan masih banyak yang perlu dibenahi. Pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip *good corporate governance* berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, respobilitas, independensi, kewajaran dan kesetaraan sudah berjalan namun

belum efektif dan belum sepenuhnya berdasarkan prinsip *good corporate governance*.

- 5) Nurjanah, Mukkharudfa, & Yudi, (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Penerapan Tata Kelola dan Kinerja Keuangan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Merangin*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh terhadap kinerja keuangan pada Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Merangin tahun 2020 yang berjumlah 127 BUMDes. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, populasi dari penelitian ini berjumlah 127 dan sampel berjumlah 49. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan prinsip-prinsip tata kelola berpengaruh terhadap kinerja keuangan BUMDes. Masing-masing prinsip mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan, mulai dari yang berpengaruh signifikan sampai tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Jika dilihat dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya, dimana dalam penelitian ini mengkaji tentang penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* pada BUMDes secara keseluruhan dari prinsip GCG. Sementara penelitian sebelumnya hanya membahas secara parsial atau beberapa elemen prinsip GCG saja. Selain itu penerapan GCG pada umumnya diterapkan pada badan usaha yang skalanya besar, namun dalam penelitian ini membahas tentang BUMDes yang skala usahanya cenderung kecil yakni di desa.

1.6. Definisi Konseptual dan Operasional

Definisi konseptual dan operasional memuat tentang konsep dan kriteria yang digunakan untuk menilai tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan. Konsep dan operasionalisasi BUMDes dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. Kemudian untuk prinsip *Good Corporate Governance* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada prinsip yang disampaikan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).

- 1) BUMDes adalah badan usaha yang dimiliki oleh desa yang memiliki ciri seperti bentuk badan usaha pada umumnya, dibentuk guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat.
- 2) *Good Corporate Governance* (GCG) adalah suatu proses dan struktur tatakelola perusahaan guna memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi stakeholder. Untuk menilai penerapan GCG pada BUMDes peneliti menggunakan prinsip dan kriteria yang disampaikan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance, antara lain yaitu:
 1. Transparansi (*Transparancy*)
 - a) Menyediakan informasi berupa visi misi, 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;

- b) Perusahaan menyampaikan informasinya secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dapat diperbandingkan dan mudah diakses oleh para pemangku kepentingan;
- c) Kebijakan yang dibuat perusahaan harus tertulis secara proposional dan dikomunikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan perusahaan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

- a) Adanya rincian tugas dari masing-masing organ perusahaan dan seluruh karyawannya secara jelas, mudah dipahami dan sesuai dengan tujuan perusahaan;
- b) Standar penerimaan karyawan yang jelas sehingga menjamin karyawan yang diterima adalah yang professional sesuai bidangnya;
- c) Sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan usaha;
- d) Ukuran kinerja yang jelas, konsisten dan mudah dipahami untuk semua jajaran perusahaan sehingga menjamin kinerja perusahaan;
- e) Sistem penghargaan, sanksi dan kode etik bagi karyawan yang telah disepakati bersama guna menunjang kinerja perusahaan.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

- a) Menjalankan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan usaha untuk menjamin kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang telah disepakati bersama;
- b) Perusahaan melaksanakan tanggungjawab tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan kelestarian lingkungan.

4. Independensi (*Independency*)

- a) Perusahaan dikelola secara professional tanpa adanya pengaruh dari kepentingan tertentu yang mendominasi, bebas dari benturan kepentingan dan obyektif dalam mengambil keputusan perusahaan demi kebaikan kinerja perusahaan;
- b) Masing-masing organ perusahaan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan.

5. Kesetaraan atau kewajaran (*Fairness*)

- a) Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pemangku kepentingan untuk menyampaikan saran dan masukannya, serta membuka akses terhadap informasi perusahaan;
- b) Perlakukan yang setara dan wajar kepada seluruh pemangku kepentingan;
- c) Perusahaan memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama terhadap seluruh karyawannya, baik dalam hal penerimaan maupun peningkatan karir.

1.7. Metode Penelitian

1.7.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara jelas tentang sebuah fenomena sosial yang terjadi (Ritchie *dkk.*, 2013). Menurut Myers, (2019) dalam penelitian bisnis metode kualitatif tepat digunakan untuk meneliti tentang fenomena sosial pada lingkungan organisasi. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan

metode kualitatif dengan tujuan untuk mendeskripsikan tentang bagaimana tatakelola BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan.

1.7.2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada BUMDes Usaha Sejahtera, yang berlokasi di Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen. Pemilihan situs penelitian ini didasarkan pada beberapa hal, diantaranya: 1) Desa Pejengkolan merupakan salah satu desa yang mendapat penghargaan sebagai desa BRILian pada tahun 2021; 2) BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan adalah salah satu BUMDes yang awal berdiri di Kabupaten Kebumen.

1.7.3. Subjek Penelitian

Dalam memilih informan, penelitian ini akan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* (Sugiyono, 2013). *Purposive sampling* digunakan untuk memperoleh informan kunci yang ditentukan berdasarkan kriteria keterlibatan dan pengetahuan informan tentang BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan. Informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari Penasihat, Ketua, Sekretaris dan Bendahara BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan. Kemudian, teknik *snowball sampling* digunakan saat melakukan proses penelitian dengan tujuan untuk memperoleh data yang komprehensif tentang BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan.

1.7.4. Sumber Data

Secara umum jenis dan sumber data penelitian diklasifikasikan menjadi dua, yakni data primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber pertama. Data primer merupakan data utama yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini, data tersebut antara lain berupa hasil wawancara yang telah ditranskrip, dokumen BUMDes dan catatan lapangan selama melakukan proses penelitian yang diambil dari 6 informan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau data yang bersumber dari sumber kedua, ketiga dan seterusnya. Data sekunder berguna untuk mendukung data primer. Data sekunder dalam penelitian ini akan berupa hasil laporan, grafik dan literatur tentang BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan yang diperoleh dari Dispermades, Kemendes PDTT ataupun sumber lain.

1.7.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Berikut adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

a. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk melakukan studi pendahuluan dan menjawab pertanyaan penelitian terkait fenomena di lapangan. Jenis wawancara dapat dibedakan menjadi wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur. Penelitian ini akan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Sugiyono, (2013) menjelaskan bahwa wawancara semi terstruktur merupakan wawancara yang pelaksanaannya lebih bebas jika dibandingkan dengan wawancara terstruktur, hal ini dikarenakan proses wawancara yang dilakukan tidak terlalu terpaku pada pedoman wawancara yang dibuat. Tujuan dari jenis wawancara ini adalah untuk menemukan data secara lebih terbuka dan mendalam. Teknik semi terstruktur dipilih atas dasar pertimbangan biaya dan waktu yang dijalankan dalam melakukan penelitian. Selain itu, karena lebih memungkinkan untuk melakukan wawancara dengan situasi yang nyaman dan terarah dengan menggunakan pedoman wawancara.

b. Observasi

Observasi adalah proses pencatatan dan pengamatan terhadap fenomena yang terjadi. Teknik observasi dibagi menjadi observasi prasitipasi, observasi terus terang dan observasi tak terstruktur. Penelitian ini akan menggunakan teknik observasi terus terang. Sugiyono, (2013) menjelaskan bahwa observasi terus terang merupakan observasi yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data secara terang-terangan dan menjelaskan bahwa ia sedang melakukan penelitian ini. Observasi terus terang digunakan dengan tujuan agar data yang didapat merupakan

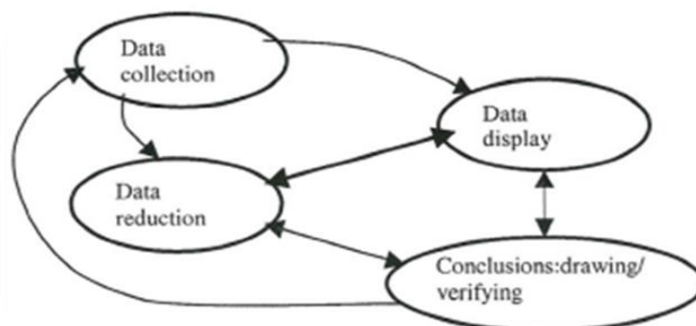
data yang sudah diijinkan oleh subjek penelitian. Hasil observasi dalam penelitian ini berupa catatan lapangan selama melakukan penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dalam bentuk buku, arsip, dokumen, gambar dan lain-lain. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi (Sugiyono, 2013). Pengumpulan data dengan dokumentasi dapat menghasilkan ulasan yang kritis terkait permasalahan pada BUMDes Usaha Sejahtera dan memungkinkan pengumpulan data secara lengkap, terbukti kebenarannya, dan tidak menduga-duga.

1.7.6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif. Miles and Huberman, (1994) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif berlangsung secara interaktif dan terus menerus sampai data yang diperoleh itu jenuh. Berikut adalah gambar kerangka kerja analisis data kualitatif beserta penjelasannya.



Gambar 1. 2 Kerangka Analisis Data

Sumber: Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (2017)

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses memilah, mengkategorisasikan dan mengkoordinasikan data-data yang diperoleh dari hasil pengumpulan di lapangan. Dalam penelitian kualitatif data di lapangan yang diperoleh cukup banyak dan berserakan, sehingga perlu untuk mencatatnya secara mendetail. Kemudian data tersebut dirangkum atau direduksi guna memperoleh hal-hal pokok dan berfokus pada permasalahan penelitian. Dengan demikian data yang telah direduksi akan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data lanjutan.

b. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Tujuan dari proses ini adalah untuk mempermudah peneliti dalam memahami apa yang sedang terjadi dan merencanakan langkah selanjutnya untuk dapat menyelesaikan penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan yang bersifat iteratif. Artinya, kesimpulan awal yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan berkembang setelah menemukan bukti lebih lanjut di lapangan, tetapi apabila kesimpulan telah didukung oleh bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan yang dikemukakan adalah kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian yang berupa deskripsi atau gambaran suatu fenomena yang menjadi permasalahan penelitian.

1.7.7. Kualitas Data

Kualitas data dalam penelitian kualitatif didapatkan melalui proses uji keabsahan data. Uji keabsahan data dilakukan dengan tujuan untuk menghindari kesalahan dalam memperoleh data dan proses penelitian. Uji keabsahan dilakukan dengan melakukan uji *Credibility* (validitas interbal), *Transferability* (validitas eksternal), *Dependability* (reabilitas) dan *Confirmability* (obyektivitas). Namun, menurut Sugiyono (2013) yang paling utama adalah uji kredibilitas data. Uji kredibilitas dilakukan dengan cara perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *memberchek*. Pada penelitian ini akan menggunakan teknik triangulasi untuk menguji kredibilitas data. Teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi cara. Triangulasi sumber adalah teknik menguji data yang dilakukan dengan mengecek data dari berbagai sumber. Sementara, triangulasi cara adalah pengujian data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik atau cara yang berbeda. Teknik triangulasi untuk menguji kualitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang sama dengan teknik yang berbeda dan sumber berbeda. Teknik triangulasi cara dan sumber dalam penelitian ini dilakukan selama proses pengumpulan data dan analisis data untuk menjamin kualitas data yang diperoleh.