

DOI:

[10.21787/mp.4.2.2020.83-92](https://doi.org/10.21787/mp.4.2.2020.83-92)

Keywords: *VOE, applicability, COSO's framework, internal control*

Kata Kunci: BUM Desa, keterterapan, kerangka COSO, pengendalian internal

***Korespondensi**

Phone : +62 812 3399 4668
Email :
[lindaoktaviani16080694015@
mhs.unesa.ac.id](mailto:lindaoktaviani16080694015@mhs.unesa.ac.id)



**BADAN PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN
(BPP) KEMENTERIAN
DALAM NEGERI**

Jl. Kramat Raya No 132, Jakarta Pusat,
10450

©2020 Linda Oktaviani, Dian Anita
Nuswantara



Karya ini dilisensikan di bawah
Lisensi Internasional Creative
Commons Atribusi Nonkomersial
Sharealike 4.0.

KETERTERAPAN PRINSIP-PRINSIP PENGENDALIAN INTERNAL DALAM TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA) DI KABUPATEN SIDOARJO

Linda Oktaviani^{1*}, Dian Anita Nuswantara²

^{1,2}Universitas Negeri Surabaya

Jl. Ketintang No. 02, Ketintang, Surabaya, Jawa Timur 60231, Indonesia

Dikirim: 5 Juni 2020; Direvisi: 19 Oktober 2020;

Disetujui: 11 November 2020

Abstract

'The Economy from Village' is expected to become a national economic pillar. The Village Fund is disbursed to make it happen and is used as a source of Village-Owned Enterprises (VOE) capital. VOE operational results are expected to increase Village Original Revenue. However, Indonesia's Village Original Revenue have continued to decline. In addition, most VOE are also not well managed. The purpose of this article is to find out the level of internal control principles applicability which related to VOE governance and develop an internal control system framework that is appropriate for VOE in Sidoarjo. This research uses a descriptive qualitative approach with Participatory Action Research (PAR). Interviews and documentation are used to collect data which are then tested for validity by sources and techniques triangulation. The results showed that the magnitude level of internal control principles implementation by VOE in Sidoarjo is varied. There are two VOE that have implementation rates below 50%, while another VOE is above 70%. Furthermore, the relevance level of The Modified Internal Control Framework implementation by VOE in Sidoarjo is above 67%. Thus, it was found that government regulations regarding VOE governance have not been able to contribute VOE to having a good internal control system. In addition, the COSO internal control framework principles can be applied by VOE with making modifications based on the organizational structure and resources of each VOE.

Intisari

'Ekonomi dari Desa' diharapkan menjadi pilar ekonomi nasional. Dana Desa dikururkan untuk mewujudkannya dan digunakan sebagai salah satu sumber modal oleh Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Hasil operasional BUM Desa diharapkan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun PADes Indonesia justru terus mengalami penurunan. Selain itu, sebagian besar BUM Desa juga belum dikelola dengan baik. Tujuan artikel ini adalah untuk mengetahui seberapa besar tingkat keterterapan prinsip-prinsip pengendalian internal dalam tata kelola BUM Desa serta mengembangkan kerangka sistem pengendalian internal yang sesuai untuk BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan *Participatory Action Research* (PAR) Wawancara dan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data yang kemudian diuji validitasnya dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besaran tingkat implementasi prinsip-prinsip pengendalian internal oleh BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo beragam. Ada dua BUM Desa yang memiliki tingkat implementasi di bawah 50%, sedangkan satu BUM Desa lainnya di atas 70%. Selanjutnya, tingkat relevansi implementasi Kerangka Pengendalian Internal Modifikasi oleh BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo berada di atas 67%. Dengan demikian, didapati bahwa peraturan pemerintah mengenai tata kelola BUM Desa belum mampu menyumbang kepada dimilikinya sistem pengendalian internal yang baik oleh BUM Desa. Selain itu, prinsip-prinsip dalam kerangka pengendalian internal COSO dapat diterapkan oleh BUM Desa dengan dilakukan modifikasi berdasarkan struktur organisasi dan sumber daya masing-masing BUM Desa.

I. PENDAHULUAN

Selain Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Koperasi, Presiden Republik Indonesia berharap agar 'ekonomi dari Desa' dapat menjadi pilar ekonomi nasional. Harapan itu diwujudkan dengan mengesahkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Selain itu, menurut data yang didapat dari ksp.go.id (2018), pemerintah telah mengucurkan total Rp187 triliun pada 2015—2018 untuk Dana Desa. Dana Desa yang dimaksudkan untuk memajukan perekonomian desa dan perbaikan kehidupan/kesejahteraan masyarakat desa (Sofi, 2020; Sofianto, 2017), merupakan salah satu sumber modal bagi BUM Desa yang diharapkan dapat meningkatkan PADes.

Hingga Desember 2018, jumlah BUM Desa di Indonesia mencapai 45.549 unit. Ini merupakan peningkatan yang signifikan dari jumlah BUM Desa pada 2014, yaitu 1.022 unit (Nasrulhaq, 2019). Namun, berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Indonesia, didapati bahwa PADes Indonesia terus mengalami penurunan pada tahun 2014—2017, yaitu 4.229,92 miliar rupiah pada 2014; 4.220,57 miliar rupiah pada 2015; 3.535,00 miliar rupiah pada 2016; dan 3.097,00 miliar rupiah pada 2017. Selain itu, 93% BUM Desa belum berjalan dengan baik (Kafa, 2019).

Keadaan BUM Desa serupa dengan apa yang terjadi pada Koperasi. Sejak tahun 1990-an jumlah Koperasi di Indonesia semakin meningkat. Namun per Desember 2014, dari 212.570 unit Koperasi di Indonesia, terdapat 40.013 unit Koperasi yang tidak aktif, sehingga pemerintah membubarkannya pada 2019 (Malau, 2019; Samawa, 2019). Salah satu penyebab tidak aktifnya Koperasi adalah lemahnya sistem pengendalian internal mereka (Yuwannita & Ariani, 2016) yang berkaitan dengan struktur tata kelola perusahaan (Cho & Huang, 2011).

Di lain sisi, Huda dan Yunas (2017) mendapati bahwa operasional perusahaan pertambangan yang tidak diimbangi dengan tata kelola yang baik, termasuk pengawasan yang baik, tidak mampu berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan yang terdampak langsung dari operasional perusahaan pertambangan. -

Kasus Koperasi dan perusahaan pertambangan memberikan pelajaran mengenai pentingnya tata kelola yang baik agar tujuan entitas dapat tercapai dan entitas mampu terus beroperasi secara aktif. Demikian juga halnya dengan BUM Desa, agar mampu mencapai tujuannya, diperlukan tata kelola yang baik (Sembiring, 2017). Tata kelola yang baik didukung dengan adanya sistem pengendalian internal yang baik (Cho & Huang, 2011). Sistem pengendalian internal dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar berkenaan

dengan efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (COSO, 2013; Effendi, 2016).

Salah satu organisasi yang berkontribusi dalam pembuatan kerangka pengendalian internal adalah *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Pada 1992, terbentuklah *COSO's Internal Control - Integrated Framework*, yang diperbarui pada 2013. Kerangka tersebut dibentuk dengan tujuan untuk membantu entitas beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan terus berubah dengan cepat, serta memenuhi kebutuhan *stakeholder* akan transparansi dan akuntabilitas entitas. Menurut COSO, terdapat lima komponen dan 17 prinsip pengendalian internal yang baik, yaitu lingkungan pengendalian (5 prinsip); penilaian risiko (4 prinsip); aktivitas pengendalian (3 prinsip); informasi dan komunikasi (3 prinsip); serta aktivitas pemantauan (2 prinsip). Komponen-komponen dan prinsip-prinsip tersebut harus ada dan berfungsi pada semua jenis entitas, agar pengendalian internalnya menjadi efektif, termasuk dapat memenuhi kriteria transparansi dan akuntabilitas pada *Good Corporate Governance* (Arens, dkk., 2017; Effendi, 2016).

Pentingnya penerapan pengendalian internal pada berbagai jenis dan skala entitas, telah dibuktikan dengan penelitian pada berbagai negara di dunia. Pengendalian internal terbukti berpengaruh terhadap penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan kinerja BUMN di Indonesia (Hariyati & Oliviani, 2013; Pratolo, 2008) dan terhadap struktur tata kelola BUMN di Cina (Cho & Huang, 2011). Pengendalian internal juga penting untuk diterapkan oleh Usaha Kecil dan Menengah (Shanmugam, dkk., 2012; Stone, 2016; Suárez, 2016), koperasi (Munawaroh, 2011); bank (Ayagre, dkk., 2014; Zelmianti & Anita, 2015); pengelolaan Dana Desa (Kisnawati, dkk., 2019); pemerintah daerah (Soleman, 2013); organisasi antar pemerintah (Yuniarti, 2017); dan perguruan tinggi negeri (Wuryani, 2010). Sedangkan di lain sisi, hingga saat ini belum terdapat peraturan formal mengenai pengendalian internal pada BUM Desa.

BUM Desa dan segala kondisinya telah menarik minat para akademisi untuk melakukan penelitian mengenai kondisi BUM Desa. Ada BUM Desa yang telah mampu meningkatkan PADes, namun pelaksanaannya masih kurang transparan dan akuntabel (Anggraeni, 2016; Sidik, 2015). Ada juga BUM Desa yang mengalami masalah informasi dan komunikasi, serta pengetahuan dan kemampuan dalam mengelola BUM Desa masih kurang (Nugrahaningsih, dkk., 2016). Sedangkan BUM Desa yang lain, walau telah dibentuk sesuai dengan Peraturan Daerah dan Peraturan Desa, namun tidak

mampu beroperasi ataupun menyokong pendapatan desa, melainkan eksistensinya hanya sebatas papan nama saja (Ramadana, dkk., 2013).

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kondisi BUM Desa, didapati bahwa tata kelola BUM Desa masih lemah dan prinsip *Corporate Governance* khususnya prinsip transparansi dan akuntabilitas masih belum terwujud. Selanjutnya, Dana Desa yang meningkat belum mampu menjadi andalan PADes. Proses perencanaan pendirian BUM Desa gagal menggali potensi Desa dan mengakomodasi kebutuhan Desa; kesiapan sumber daya manusia BUM Desa untuk menyusun rencana kerja, tata kelola, dan laporan keuangan juga belum memadai (Anggraeni, 2016; Nugrahaningsih, dkk., 2016; Ramadana, dkk., 2013). Dengan demikian, diperlukan pengendalian internal untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* pada BUM Desa. Sampai dengan saat ini, telah terdapat beberapa hasil terkait BUM Desa dan pengendalian internal. Namun belum terdapat studi yang secara mendalam mengaitkan keduanya. Berdasarkan uraian di atas maka terdapat beberapa hal yang menjadi kesenjangan penelitian terkait pengendalian internal dan BUM Desa, yaitu:

- 1) Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *COSO's Internal Control – Integrated Framework* terbukti berkontribusi positif terhadap tata kelola entitas yang baik.
- 2) Penelitian terdahulu mengenai pengendalian internal mengambil objek penelitian yang bermacam-macam, namun belum ada penelitian mengenai pengendalian internal pada BUM Desa yang berbasis *COSO's Internal Control – Integrated Framework*.
- 3) Penelitian mengenai BUM Desa masih berfokus pada tujuan untuk mengetahui kondisi BUM Desa. Sedangkan penelitian ini melangkah lebih jauh, bertujuan untuk mengetahui tingkat keterterapan prinsip-prinsip pengendalian internal oleh BUM Desa, serta merancang kerangka pengendalian internal yang sesuai untuk BUM Desa.

Sidoarjo, salah satu kabupaten di Jawa Timur mengalami peningkatan jumlah Dana Desa dari 2015 sebesar Rp91,414 miliar menjadi Rp295,899 miliar pada 2019 (Amenan, 2019). Berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Sidoarjo, didapati bahwa hingga Januari 2019, 39,38% desa dari 353 desa di Sidoarjo (BPS, 2019) telah mendirikan BUM Desa. Selanjutnya, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo berharap agar setiap Desa di Sidoarjo mendirikan BUM Desa (Dani, 2017).

Setelah mengetahui adanya peningkatan jumlah Dana Desa di Sidoarjo dan harapan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo untuk terus meningkatkan jumlah BUM Desa, maka penting untuk meneliti seberapa besar tingkat keterterapan prinsip-prinsip

pengendalian internal pada BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo sekaligus mengembangkan kerangka sistem pengendalian internal yang sesuai untuk BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo.

II. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif-deskriptif yang berfokus untuk mendeskripsikan tata kelola BUM Desa, khususnya pengendalian internal BUM Desa di Sidoarjo. *Participatory Action Research* (PAR) merupakan pendekatan yang digunakan sebagai respons terhadap kebutuhan dan opini masyarakat (Denzin & Lincoln, 2009), yaitu belum adanya peraturan formal mengenai pengendalian internal untuk BUM Desa, padahal pengendalian internal dinilai penting dan bermanfaat untuk diterapkan di semua jenis dan skala entitas. Dalam PAR, subjek penelitian tidak sekadar 'tidak puas' dengan kondisi yang ada, tapi mereka memahami bahwa perubahan harus dibuat oleh diri mereka sendiri dan orang lain. Oleh karena itu, informan terlibat aktif dengan peneliti untuk merancang kerangka sistem pengendalian internal yang sesuai untuk BUM Desa di Sidoarjo.

Dalam PAR, terdapat 6 tahap. Namun tahapan tersebut disederhanakan sehingga hanya digunakan tiga tahap saja. *Tahap pertama*, 'merencanakan sebuah perubahan', dimulai ketika muncul kesadaran akan pentingnya tata kelola yang baik yang didukung oleh pengendalian internal. Dalam tahap ini dilakukan survei sejauh mana informan memiliki keyakinan atas pentingnya pengendalian internal dan implementasi prinsip-prinsip pengendalian internal, lalu dilakukan wawancara untuk mengetahui poin mana saja dalam pengendalian internal yang sesuai untuk diterapkan oleh masing-masing BUM Desa. *Tahap kedua*, 'mempelajari dan mengamati proses dan konsekuensi perubahan' dilakukan dengan menanyakan perubahan apa yang terjadi dalam organ BUM Desa apabila BUM Desa menerapkan kerangka pengendalian internal. Selanjutnya *tahap ketiga*, 'mengkaji proses dan konsekuensi tersebut' dilakukan dengan menanyakan apakah mungkin masing-masing BUM Desa menerapkan kerangka yang dibuat. Dengan demikian, terbentuklah kerangka sistem pengendalian internal yang sesuai untuk masing-masing BUM Desa.

BUM Desa yang menjadi objek penelitian adalah BUM Desa yang terdaftar di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Sidoarjo per Januari 2019; telah berdiri minimal tiga tahun (sebelum 2017); dan memiliki lebih dari dua unit bisnis. Terdapat enam BUM Desa yang memenuhi kriteria tersebut, namun penelitian hanya berhasil dilakukan pada tiga BUM Desa saja, yaitu BUM Desa Maju Jaya di Desa Keper, Krembung; BUM Desa Bina Sejahtera di Desa Watesari, Balongbendo;

dan BUM Desa Jabaran Sejahtera di Desa Jabaran, Balongbendo.

Data primer didapat dari sumber primer, yaitu informan dan dokumen. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Ketua BUM Desa dari tiga BUM Desa di Sidoarjo. Selanjutnya, untuk memverifikasi jawaban informan kunci, dilakukan pengumpulan data dari anggota pengelola BUM Desa yang diwakili oleh salah satu Ketua Unit Bisnis (UB) dari masing-masing BUM Desa. Sedangkan dokumen yang digunakan adalah Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) BUM Desa dan unit bisnis, catatan pembukuan, dan dokumentasi kegiatan BUM Desa.

Data rencananya dikumpulkan melalui pelaksanaan *Forum Group Discussion* (FGD), namun dalam realisasinya, data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur yang terdiri dari tiga tahap, yaitu (1) survei implementasi pengendalian internal melalui kuesioner daring dengan pilihan jawaban 'ya' atau 'tidak'; (2) wawancara dengan Ketua BUM Desa; (3) wawancara dengan Ketua Unit Bisnis. Selain itu teknik dokumentasi dilakukan dengan meminta dokumen atau foto untuk dikirim secara daring oleh informan. Dokumen yang terkumpul digunakan untuk memverifikasi hasil wawancara. Wawancara dan dokumentasi daring ini dilakukan karena penelitian berlangsung selama masa pandemik Virus Corona di tahun 2020, sehingga informan dan peneliti tidak dapat bertemu secara langsung.

Data yang terkumpul direduksi dengan membuat transkrip wawancara untuk selanjutnya dipilih bagian mana saja yang sesuai dengan topik penelitian. Pengelompokan data dilakukan berdasarkan pembagian komponen, prinsip, dan 49 hal yang perlu diperhatikan untuk menerapkan pengendalian internal. Data selanjutnya disajikan

dalam bentuk narasi dan grafik yang menggambarkan seberapa besar tingkat keterterapan prinsip-prinsip pengendalian internal pada BUM Desa di Sidoarjo. Selanjutnya, dilakukan penarikan kesimpulan atas pengendalian internal BUM Desa yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, dan setelah diteliti menjadi jelas.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Subjek Penelitian

Informan penelitian terdiri dari Ketua BUM Desa dan salah satu Ketua Unit Bisnis dari ketiga BUM Desa. Ketiga Ketua BUM Desa memiliki jenis kelamin laki-laki yang berusia di rentang 40—59 tahun. Latar belakang pendidikan mereka beragam, mulai dari SMA hingga Magister (S2). Mereka memiliki pekerjaan selain sebagai Ketua BUM Desa, yaitu sebagai pengrajin tas dan guru. Pengetahuan pengelolaan bisnis mereka dapatkan, baik dari pelatihan yang diadakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) maupun dari membaca secara mandiri.

Selanjutnya, terdapat dua orang Ketua Unit Bisnis yang memiliki jenis kelamin laki-laki, dan satu orang memiliki jenis kelamin perempuan. Mereka berada di rentang usia 38—53 tahun dengan latar belakang pendidikan mulai dari lulusan SMK hingga Sarjana (S1). Semua Ketua Unit Bisnis memiliki pekerjaan selain sebagai anggota pengelola BUM Desa, yaitu sebagai pengrajin tas, petani, dan *sales* aksesoris. Pengetahuan pengelolaan bisnis mereka dapatkan dari membaca secara mandiri, pelatihan dari perusahaan konsultan, dan pelatihan dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia (PUPR). Ringkasan penjelasan data diri informan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Data Diri Informan

Informan	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Pekerjaan Lain	Sumber Pengetahuan Pengelolaan Bisnis
1		Laki-Laki	40	SMA	Pengrajin Tas	Pelatihan dari Dinas PMD
2	Ketua BUM Desa	Laki-Laki	54	S2	Guru	Membaca Mandiri
3		Laki-Laki	59	S1	Guru	Membaca Mandiri
4		Perempuan	38	D1	Pengrajin Tas	Membaca Mandiri
5	Ketua Unit Bisnis	Laki-Laki	53	S1	Petani	Pelatihan dari perusahaan konsultan
6		Laki-Laki	43	SMK	Sales Aksesoris	Pelatihan dari Kementerian PUPR

Sumber: data diolah oleh penulis

Seluruh informan, khususnya pada BUM Desa Watesari dan BUM Desa Jabaran menyadari bahwa prinsip-prinsip pengendalian internal akan sangat bermanfaat bila diterapkan dalam tata kelola BUM Desa. Itu khususnya dapat membuat sistem administrasi BUM Desa semakin tertata, sekaligus mengarahkan pada efektivitas operasional guna pencapaian tujuan BUM Desa.

B. Implementasi Prinsip-Prinsip Pengendalian Internal oleh BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo

Kerangka pengendalian internal COSO terdiri dari 17 prinsip dalam lima komponen. Bagian ini memaparkan implementasi prinsip-prinsip pengendalian internal per komponen pada tiga BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo. Implementasi yang dijelaskan adalah hal yang paling menonjol dari setiap BUM Desa yang diteliti.

1) Komponen ke-1: Lingkungan Pengendalian

Implementasi komponen pengendalian internal ke-1, yaitu lingkungan pengendalian di BUM Desa Watesari memiliki nilai tertinggi, yaitu sebesar 66,67%. BUM Desa Watesari telah membuat prosedur, kebijakan, dan kode etik kepegawaian melalui Peraturan BUM Desa Bina Sejahtera Nomor 01 Tahun 2016 tentang Tata Tertib Kepegawaian. Pasal 02 dalam peraturan tersebut mengatur mengenai kode etik kepegawaian, seperti batasan bagi pengelola untuk memberikan informasi keuangan kepada pihak ketiga BUM Desa. Pelanggaran terhadap peraturan tersebut ditindak tegas oleh Ketua BUM Desa. BUM Desa Watesari juga telah menetapkan target-target yang ingin dicapai setiap unit bisnis (contohnya target untuk peningkatan kualitas ikan lele dan buah belimbing, serta target peningkatan jumlah pembayaran pinjaman yang tepat waktu), namun belum ditetapkan dengan terperinci mengenai jangka waktu pencapaian target dan besaran insentif yang dipengaruhi.

BUM Desa Keper memiliki nilai implementasi terendah, yaitu 39,39%. Ketua BUM Desa Keper sebagai pemimpin puncak BUM Desa, memiliki nilai keteladanan. Ketua BUM Desa menunjukkan sikap tanggung jawab dan gotong royong dengan secara langsung membantu pelaksanaan jual-beli pada Unit Bisnis Toko Sembako. Namun, pendelegasian wewenang pada BUM Desa Keper kurang memadai, yaitu tidak adanya uraian jabatan untuk setiap Ketua Unit Bisnis serta terjadi perangkapan jabatan pada dua unit bisnis.

Di lain pihak, BUM Desa Jabaran memiliki nilai implementasi sebesar 51,52%. BUM Desa Jabaran telah memiliki uraian jabatan untuk setiap pengelola BUM Desa. Uraian jabatan tersebut terdapat dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-

ART) BUM Desa dan setiap unit bisnis. Namun BUM Desa Jabaran belum menentukan waktu dan frekuensi keseringan rapat antara seluruh pengelola BUM Desa dengan Pemerintah Desa.

2) Komponen ke-2: Penilaian Risiko

Implementasi komponen pengendalian internal ke-2, yaitu penilaian risiko di BUM Desa Watesari memiliki nilai tertinggi, yaitu sebesar 80%. BUM Desa Watesari melakukan identifikasi perubahan yang secara signifikan dapat memengaruhi sistem pengendalian internal, seperti perubahan selera dan pangsa pasar konsumen ikan lele dan buah belimbing mengenai berat per ekor dan per buah, serta perkembangan teknologi alat bajak yang semakin modern. Namun belum dilakukan penilaian terhadap perubahan yang secara signifikan dapat memengaruhi sistem pengendalian internal.

Sedangkan BUM Desa Keper memiliki nilai implementasi terendah yaitu 0,00%. BUM Desa Keper telah menentukan tujuan BUM Desa melalui visi dan misi yang tercantum dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) BUM Desa, namun belum dilakukan penentuan tujuan yang cukup jelas untuk setiap unit bisnis. Dengan demikian, tidak dapat dilakukan analisis risiko berbasis tujuan pada seluruh lapisan BUM Desa.

Di lain pihak, BUM Desa Jabaran memiliki nilai implementasi sebesar 60,00%. BUM Desa Jabaran telah menetapkan tujuan setiap unit bisnis dengan cukup jelas dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) BUM Desa dan setiap unit bisnis. Dengan demikian dapat dan telah dilakukan identifikasi dan analisis risiko pada setiap unit bisnis. Contohnya, tujuan Unit Usaha Pansimas adalah 'menyediakan air bersih untuk masyarakat Desa Jabaran dengan menekan biaya serendah-rendahnya'. Risiko yang bisa timbul adalah kadar air yang berubah sehingga air menjadi tidak layak untuk diminum langsung. Ada juga risiko kecurangan seperti pencurian air. Di sisi lain, BUM Desa Jabaran tidak melakukan identifikasi dan penilaian perubahan yang secara signifikan dapat memengaruhi sistem pengendalian internalnya.

3) Komponen ke-3: Aktivitas Pengendalian

Implementasi komponen pengendalian internal ke-3, yaitu aktivitas pengendalian di BUM Desa Watesari memiliki nilai tertinggi, yaitu sebesar 75,00%. BUM Desa Watesari memilih dan mengembangkan pengendalian umum atas sistem informasinya. Selain menggunakan aplikasi 'BUMDES' dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, BUM Desa Watesari juga memesan program khusus yang dinamai 'SMART BUMDES' untuk sistem informasi akuntansinya. Namun di lain sisi, BUM Desa Watesari belum memiliki Standar

Operasional Prosedur (SOP) untuk keseluruhan aktivitas BUM Desa.

Selanjutnya, nilai implementasi komponen aktivitas pengendalian di BUM Desa Keper dan BUM Desa Jabaran adalah sebesar 25,00%. BUM Desa Keper telah menggunakan aplikasi 'BUMDES' untuk sistem informasinya, yang memuat nama dan lokasi BUM Desa, jumlah modal BUM Desa, jenis unit bisnis yang dimiliki, dan jumlah pendapatan BUM Desa. Sedangkan BUM Desa Jabaran telah memilih aktivitas pengendalian untuk memitigasi risiko. Contoh aktivitas pengendalian pada Unit Bisnis Pansimas BUM Desa Jabaran untuk memitigasi risiko pencurian air adalah dengan memasang meteran air di luar rumah pelanggan. Selain itu juga dibuat Kartu Data Pemakaian Air, sehingga dapat dilacak rata-rata besaran pemakaian bulanan pelanggan. Dengan demikian ketika jumlah pemakaian air dirasa tidak wajar, akan dilakukan pengecekan meteran oleh pengelola Unit Bisnis Pansimas. Namun, di lain sisi, baik BUM Desa Keper maupun BUM Desa Jabaran sama-sama tidak melakukan pengembangan sistem informasi. Dengan demikian maka dalam hal sistem informasi, BUM Desa Keper dan BUM Desa Jabaran belum sepenuhnya melakukan pengendalian umum terhadap teknologi sistem informasi untuk mencapai tujuan BUM Desa.

4) Informasi dan Komunikasi

Implementasi komponen pengendalian internal ke-4, yaitu informasi dan komunikasi di BUM Desa Watesari memiliki nilai tertinggi, yaitu sebesar 100,00%. BUM Desa Watesari mengadakan komunikasi lintas unit bisnis setiap tiga bulan sekali. Setiap pengelola unit bisnis disilakan untuk menceritakan pencapaian maupun kendala yang dialami masing-masing unit bisnis. Pada kesempatan tersebut, unit bisnis lain disilakan untuk membantu mencari solusi atas kendala yang dialami unit bisnis tertentu.

Selanjutnya, nilai implementasi komponen informasi dan komunikasi di BUM Desa Keper dan BUM Desa Jabaran adalah sebesar 66,67%. BUM Desa Keper melakukan tindak lanjut terhadap hasil komunikasi dengan masyarakat Desa. Sebagai hasil musyawarah dalam rapat tahunan pengurus BUM Desa dengan Pemerintah Desa dan perwakilan Rukun Tetangga (RT) serta Rukun Warga (RW), BUM Desa melakukan tindak lanjut terhadap kebutuhan masyarakat Desa untuk menyewa peralatan acara besar dengan membuka kesempatan bagi masyarakat Desa untuk meminjam uang guna menyewa peralatan untuk acara pernikahan atau khitan, dengan besaran Rp200.000,00 hingga Rp300.000,00. Sedangkan BUM Desa Jabaran menyediakan informasi kepada orang yang tepat, terperinci, dan tepat waktu untuk

memberdayakan mereka dalam melaksanakan tanggung jawab secara efektif dan efisien. Ketua BUM Desa Jabaran mendelegasikan kepesertaan pelatihan dan seminar tertentu kepada pengelola yang tepat untuk menggali informasi tertentu. Pendelegasian ini dimaksudkan untuk melatih dan meningkatkan pengetahuan pengelola tertentu untuk menjabat posisi lain di kemudian hari. Namun, di lain sisi, baik BUM Desa Keper maupun BUM Desa Jabaran sama-sama tidak mengadakan komunikasi lintas unit bisnis. Hal tersebut terjadi karena adanya pemahaman bahwa tiap unit bisnis menaungi bidang bisnis yang berbeda, sehingga tidak memungkinkan untuk saling berkomunikasi mengenai operasional masing-masing unit bisnis.

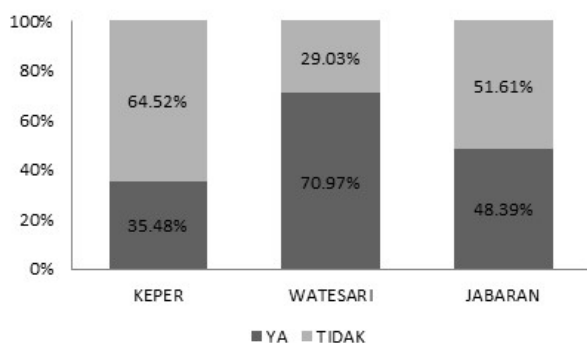
5) Aktivitas Pemantauan

Implementasi komponen pengendalian internal ke-5, yaitu aktivitas pemantauan di BUM Desa Watesari memiliki nilai tertinggi, yaitu sebesar 64,29%. BUM Desa Watesari menentukan frekuensi, proses, dan cara evaluasi umum dan evaluasi khusus terhadap masing-masing unit bisnis, yaitu tiga bulan sekali dengan cara musyawarah melalui rapat umum dan rapat khusus unit bisnis. Namun di lain sisi, BUM Desa Watesari tidak mengadakan kontrak kerja untuk setiap pengelola BUM Desa.

BUM Desa Keper memiliki nilai implementasi terendah yaitu 28,57%. BUM Desa Keper melakukan pembagian ruang lingkup pengendalian internal berdasarkan unit bisnis. Namun BUM Desa Keper tidak melakukan evaluasi terhadap pelatihan atau rapat yang diikuti. Selain itu, Ketua BUM Desa dan Ketua Unit Bisnis belum menentukan sejauh mana dokumentasi sistem pengendalian internal dianggap cukup.

Di lain pihak, BUM Desa Jabaran memiliki nilai implementasi sebesar 35,71%. BUM Desa Jabaran menindaklanjuti hasil pelaksanaan pelatihan dan seminar yang diikuti oleh pengelola. Contohnya adalah pelatihan yang diikuti oleh Ketua Unit Bisnis Pansimas. Pelatihan tersebut diadakan setiap dua atau tiga bulan sekali oleh PUPR bekerjasama dengan Dinas Kesehatan Sidoarjo dan Asosiasi Pansimas BUM Desa se-Sidoarjo. Hasil pelatihan tersebut dievaluasi oleh pengelola Unit Bisnis Pansimas dengan mengadakan rapat di Balai Desa. Namun, BUM Desa Jabaran tidak menentukan cara dan proses evaluasi yang tepat untuk setiap unit bisnis.

Dengan demikian, tingkat implementasi prinsip-prinsip pengendalian internal pada BUM Desa Keper adalah sebesar 35,48%; BUM Desa Watesari sebesar 70,97%; dan BUM Desa Jabaran sebesar 48,39%. Ringkasan persentase implementasi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Tingkat Implementasi Prinsip-Prinsip Pengendalian Internal COSO oleh BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo

Persentase implementasi prinsip-prinsip pengendalian internal pada BUM Desa Keper dan BUM Desa Jabaran sama-sama berada di bawah 50%. Ini jauh berbeda dengan persentase implementasi prinsip-prinsip pengendalian internal oleh BUM Desa Watesari, yang berada di atas 50%. BUM Desa Watesari bekerjasama dengan salah satu perusahaan konsultan manajemen di Sidoarjo. Kerjasama tersebut membantu BUM Desa Watesari untuk memperbaiki tata kelolanya. Sedangkan BUM Desa Keper dan BUM Desa Jabaran hanya berpaku pada peraturan pemerintah terkait BUM Desa, yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014; Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015; Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 15 Tahun 2019; dan peraturan lain yang mengatur mengenai BUM Desa, seperti Peraturan Desa masing-masing.

C. Kerangka Sistem Pengendalian Internal yang Sesuai untuk BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo

Terdapat 49 hal yang menjadi penjabaran dari 17 prinsip dalam lima komponen pengendalian internal COSO. Pengendalian internal menjadi relevan untuk diterapkan oleh BUM Desa dengan mereduksi 3 hal, yaitu yang berkaitan dengan aktivitas komite audit, auditor internal, dan auditor eksternal. Aktivitas tersebut meliputi: (1) penunjukan komite audit untuk membantu mengatasi masalah tertentu dalam BUM Desa; (2) pimpinan BUM Desa memberi tanggapan terhadap rekomendasi auditor internal dan auditor eksternal mengenai cara memperkuat pengendalian internal; (3) memiliki dan membuat aktivitas audit internal berjalan dengan baik. Reduksi ini dinilai relevan karena dalam jangka waktu satu hingga tiga tahun ke depan, BUM Desa belum membutuhkan aktivitas yang berkaitan dengan komite audit, auditor internal, dan auditor eksternal. Selain itu, sumber daya di BUM Desa saat ini belum mendukung penerapan aktivitas tersebut.

Selanjutnya, pengendalian internal menjadi relevan untuk BUM Desa dengan memodifikasi ke-46 hal (49 hal dikurangi 3 hal) penjabaran prinsip pengendalian internal. Modifikasi ini dilakukan melalui penyesuaian kerangka pengendalian internal dengan struktur organisasi BUM Desa. Contohnya adalah dilakukan penspesifikasian kata 'pimpinan organisasi' menjadi dua subjek, yaitu 'Ketua BUM Desa' serta 'Ketua BUM Desa dan Ketua Unit Bisnis' sesuai konteks aktivitas pengendalian internal tertentu. Penyesuaian lain adalah penggantian istilah 'komisaris' menjadi 'Pengawas BUM Desa', karena fungsi pengawasan utama dilakukan oleh Pengawas BUM Desa; memperjelas aktivitas 'komunikasi lintas fungsi' menjadi 'komunikasi lintas unit bisnis'; dan penspesifikasian bahwa yang dimaksud dengan 'evaluasi terpisah' adalah evaluasi tiap unit bisnis.

Kerangka pengendalian internal untuk BUM Desa Watesari terdiri dari 17 prinsip pengendalian internal COSO dan tanpa pengurangan lanjutan atas 46 hal penjabaran prinsip. Namun kerangka pengendalian internal untuk BUM Desa Jabaran terdiri dari 14 prinsip. Tiga prinsip yang tidak sesuai untuk diterapkan oleh BUM Desa Jabaran antara lain: (1) prinsip ke-9, yaitu 'organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang secara signifikan dapat memengaruhi sistem pengendalian internal'; (2) prinsip ke-11, yaitu 'organisasi memilih dan mengembangkan pengendalian umum terhadap teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan'; (3) prinsip ke-12, yaitu 'organisasi menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan prosedur yang menerapkan kebijakan.

Ketiga prinsip yang tidak relevan untuk diterapkan oleh BUM Desa Jabaran meliputi seluruh atau sebagian aktivitas dalam 12 hal. Aktivitas tersebut antara lain: (1) pembuatan aturan perilaku dan kebijakan lain sehubungan dengan praktik bisnis, konflik kepentingan, atau standar etika dan moral yang diharapkan; (2) memiliki pedoman moral yang dikomunikasikan ke seluruh pengelola di tingkat BUM Desa dan unit bisnis; (3) memperbaiki tindakan yang menyimpang dari kebijakan dan prosedur atau pelanggaran kode etik, selanjutnya perbaikan dikomunikasikan di tingkat BUM Desa dan unit bisnis; (4) memiliki standar dan prosedur pengendalian yang layak dan saling berkaitan antar unit bisnis; (5) Ketua BUM Desa dan Ketua Unit Bisnis mengevaluasi dan menilai kebijakan dan prosedur terkait pengendalian internal; (6) Ketua BUM Desa dan Ketua Unit Bisnis menentukan tindakan perbaikan untuk menindaklanjuti penyimpangan dari kebijakan dan prosedur yang ada; (7) pengelola di tingkat BUM Desa dan unit bisnis mengidentifikasi dan menilai perubahan yang secara signifikan dapat memengaruhi sistem pengendalian internal;

(8) adanya proses pengembangan pengendalian umum terhadap teknologi sistem informasi untuk pencapaian tujuan; (9) adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk menjalankan seluruh aktivitas di tingkat BUM Desa dan unit bisnis; (10) adanya komunikasi lintas unit bisnis untuk berbagi informasi yang sesuai, lengkap, tepat waktu, dan layak agar dapat memberdayakan pengelola secara efektif dalam menjalankan tanggung jawab mereka; (11) adanya kebijakan bahwa setiap pengelola harus membuat laporan pribadi yang menyatakan bahwa mereka memahami dan mematuhi kode etik BUM Desa (kontrak kerja) dan secara teratur melaksanakan aktivitas pengendalian yang kritis; (12) menentukan frekuensi evaluasi terhadap masing-masing runag lingkup pengendalian internal yang berbasis unit bisnis.

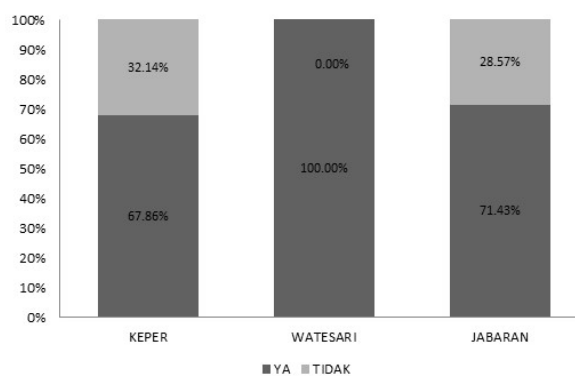
Selanjutnya kerangka pengendalian internal untuk BUM Desa Keper terdiri dari 13 prinsip. Empat prinsip yang tidak sesuai untuk diterapkan oleh BUM Desa Keper antara lain: (1) prinsip ke-8, yaitu 'organisasi mempertimbangkan potensi kecurangan dalam menilai risiko untuk pencapaian tujuan'; (2) prinsip ke-9; (3) prinsip ke-11; (4) prinsip ke-12. Terdapat 2 hal tambahan pengurangan bila dibandingkan dengan BUM Desa Jabaran, yaitu: (1) ketua BUM Desa dan Ketua Unit Bisnis menekankan kepada anggota untuk memenuhi target kinerja jangka pendek yang menantang dan memberikan bonus ketika target tersebut tercapai; (2) dalam melakukan analisis risiko, BUM Desa mempertimbangkan adanya potensi kecurangan yang bisa saja terjadi.

Pengurangan beberapa prinsip pengendalian internal dan hal-hal yang berkaitan dengan prinsip tertentu dilakukan setelah mempertimbangkan kemampuan, kemauan, cara berpikir, dan sikap optimisme yang dimiliki oleh Ketua BUM Desa selaku penanggungjawab utama aktivitas BUM Desa, dan juga Ketua Unit Bisnis. Selain itu, pengurangan dilakukan setelah mempertimbangkan kondisi Desa dan situasi masyarakat Desa masing-masing.

Selanjutnya, terdapat rekomendasi yang diberikan peneliti kepada pengelola BUM Desa di Desa Keper, Desa Watesari, dan Desa Jabaran. Rekomendasi tersebut berkaitan dengan pembuatan aturan dan prosedur tertentu, seperti: (1) Prosedur Penanganan Masalah Internal dan Eksternal; (2) penerapan Sistem Insentif Berbasis Kinerja di tingkat BUM Desa dan unit bisnis; (3) Peraturan Kriteria Pemilihan Pengawas dan Ketua BUM Desa yang tidak berbasis jabatan tertentu yang sebelumnya sudah dimiliki oleh mereka, seperti pemilihan Pengawas BUM Desa berdasarkan keanggotaan dalam Badan Permusyawaratan Desa (BPD) atau tokoh masyarakat; (4) pembuatan Buku Analisis Risiko Berbasis Tujuan di tingkat BUM Desa dan unit bisnis; (5) Prosedur Pengaduan Masalah;

(6) Prosedur Dokumentasi Aktivitas.

Dengan demikian, didapati bahwa BUM Desa Keper memiliki tingkat relevansi implementasi Kerangka Pengendalian Internal Modifikasi sebesar 67,86%; BUM Desa Watesari sebesar 100,00%; dan BUM Desa Jabaran sebesar 71,43%. Relevansi untuk BUM Desa Keper dan BUM Desa Jabaran hampir sama. Sedangkan relevansi untuk BUM Desa Watesari jauh berbeda. Hal ini disebabkan karena tingkat implementasi pengendalian internal oleh BUM Desa Watesari sudah cukup tinggi (70,97%). Selain itu, BUM Desa Watesari sudah memiliki bekal tata kelola yang cukup untuk menerapkan kerangka pengendalian internal secara menyeluruh. Ringkasan persentase relevansi implementasi Kerangka Pengendalian Internal Modifikasi dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Tingkat Relevansi Implementasi Kerangka Pengendalian Internal Modifikasi pada BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian mengenai pengendalian internal pada BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut.

- Besaran tingkat implementasi prinsip-prinsip pengendalian internal COSO oleh BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo yang hanya berpaku pada peraturan pemerintah mengenai BUM Desa masih rendah.
- Prinsip-prinsip dalam kerangka pengendalian internal COSO dapat diterapkan oleh BUM Desa di Kabupaten Sidoarjo, dengan dilakukan modifikasi berdasarkan penyesuaian terhadap struktur organisasi BUM Desa serta sumber daya masing-masing BUM Desa.

UCAPAN TERIMA KASIH

Selain ucapan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, ucapan terima kasih disampaikan kepada pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur dan Kabupaten Sidoarjo yang telah memberikan surat rekomendasi penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pegawai Dinas PMD Kabupaten Sidoarjo; perangkat

Desa Keper, Desa Watesari, dan Desa Jabaran; serta pengurus BUM Desa yang telah bersedia bekerjasama dengan peneliti dalam melakukan penelitian ini.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Amenan, A. (2019). Pemkab Sidoarjo Upayakan Danai PID 2020. Retrieved November 4, 2019, from <https://www.beritasatu.com/nasional/572273/pemkab-sidoarjo-upayakan-danai-pid-2020>
- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan, Studi pada BUMDES di Gunung Kidul, Yogyakarta. *MODUS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(2), 155–167. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services, An Integrated Approach* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Ayagre, P., Gyamerah, I. A., & Nartey, J. (2014). The Effectiveness of Internal Control Systems of Banks: The Case of Ghanaian Banks. *IJAFR: International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(2), 377–389. <https://doi.org/10.5296/ijafr.v4i2.6432>
- BPS. (2019). *Jumlah Kecamatan dan Desa/Kelurahan Menurut Klasifikasi Perkotaan/Perdesaan dan Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur, 2015*.
- Cho, D. S., & Huang, F. (2011). A Study on Corporate Governance of China's State-Owned Enterprises - Focus on The Role of Baosteel CCP Organization. *Journal of International Business Research*, 10(1), 137–150. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.3.i>
- COSO. (2013). *Internal Control - Integrated Framework, Executive Summary*. COSO. <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Dani, R. (2017). Bupati Sidoarjo: Setiap Desa Harus Punya Satu BUMDes. Retrieved February 12, 2020, from <https://www.timesindonesia.co.id/read/news/163902/bupati-sidoarjo-setiap-desa-harus-punya-satu-bumdes>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Effendi, M. A. (2016). *The Power of Good Corporate Governance, Teori dan Implementasi* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Hariyati, R. M., & Oliviani, O. D. (2013). Pengaruh Audit Manajemen dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Good Corporate Governance Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Jamsostek (Persero) Divisi Regional VI Jawa Timur. In *Seminar Nasional dan Call for Papers SANCALL 2013* (pp. 484–495). Surakarta. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11617/3797>
- Huda, M., & Yunas, N. S. (2017). Good Extractive Governance Sebuah Gagasan untuk Kesejahteraan Masyarakat Wilayah Pertambangan di Indonesia. *Jurnal Matra Pembaruan*, 1(2), 99–108. <https://doi.org/10.21787/mp.1.2.2017.99-108>
- Kafa, M. Z. (2019). Ribuan BUMDes Mangkrak Karena Usaha Tidak Berkembang. Retrieved May 19, 2020, from <http://www.panggungharjo.desa.id/ribuan-bumdes-mangkrak-karena-usaha-tidak-berkembang/>
- Kisnawati, B., Irianto, & Siswandi, H. (2019). Pengendalian Intern dan Partisipasi Masyarakat dalam Mengurangi Kecenderungan Kecurangan Pengelolaan Dana Desa di Kecamatan Batukliang Kabupaten Lombok Tengah. *VALID Jurnal Ilmiah*, 16(1), 48–60. <https://doi.org/10.13658/j.cnki.sar.2019.01.013>
- ksp.go.id. (2018). Presiden Ingin Desa Jadi Pilar Ekonomi Nasional. Retrieved October 7, 2019, from <http://ksp.go.id/presiden-ingin-desa-jadi-pilar-ekonomi-nasional/>
- Malau, S. (2019). Empat Tahun Reformasi Koperasi, Kemenkop dan UKM Bubarkan Ribuan Koperasi Mandeg dan Nakal. Retrieved October 7, 2019, from <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/03/02/empat-tahun-reformasi-koperasi-bubarkan-ribuan-koperasi-nakal>
- Munawaroh. (2011). Peranan Pengendalian Internal dalam Menunjang Efektivitas Sistem Pemberian Kredit Usaha Kecil dan Menengah (Studi Kasus di Koperasi Pegawai BRI Cabang Kediri). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1). <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.76-82>
- Nasrulhaq, A. (2019). Hingga 2018, 61 Persen Desa di Indonesia Sudah Punya BUMDes. Retrieved May 18, 2020, from <https://news.detik.com/berita/d-4526846/hingga-2018-61-persen-desa-di-indonesia-sudah-punya-bumdes>
- Nugrahaningsih, P., Falikhatun, & Winarna, J. (2016). Optimalisasi Dana Desa dengan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Menuju Desa Mandiri. *JAB: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 16(1), 37–45. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20961/jab.v16i1.190>
- Pratolo, S. (2008). Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Organisasional Manajer, Pengendalian Intern Terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dan Kinerja Badan Usaha Milik Negara Di Indonesia. *JAI: Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 9(1), 22–47. Retrieved from <https://host-pustaka.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/1084>
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., & Suwondo.

- (2013). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang. *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 1(6), 1068–1076. Retrieved from <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/189/169>
- Samawa, R. (2019). Pemerintah Bubarkan 40.013 Koperasi. Retrieved October 7, 2019, from <https://www.detikperistiwa.com/news-84155/pemerintah-bubarkan-40-013-koperasi.html>
- Sembiring, S. (2017). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmiah Fakultas Hukum Universitas Udayana*, 39(April), 16–32. <https://doi.org/10.24843/KP.2017.v39.i01.p02>
- Shanmugam, J. K., Haat, M. H. C., & Ali, A. (2012). *The Impact of Internal Control on the Performance of Small and Medium Enterprise: Malaysian Evidence*. In *Conference on Interdisciplinary Business and Economic Research*. Bangkok.
- Sidik, F. (2015). Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 19(2), 115–131. <https://doi.org/10.22146/jkap.7962>
- Sofi, I. (2020). Implementasi Padat Karya Tunai Dana Desa untuk Masyarakat Miskin di Kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Probolinggo. *Matra Pembaruan*, 4(1), 25–35. <https://doi.org/10.21787/mp.4.1.2020.25-35>
- Sofianto, A. (2017). Kontribusi Dana Desa terhadap Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat di Kebumen dan Pekalongan. *Matra Pembaruan*, 1(1), 23–32. <https://doi.org/10.21787/mp.1.1.2017.23-32>
- Soleman, R. (2013). Pengaruh Pengendalian Internal dan Good Corporate Governance terhadap Pencegahan Fraud. *JAAI: Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 17(1), 57–74. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol17.iss1.art5>
- Stone, R. (2016). Fraud, Security, and Controls in Small Businesses: A Proposed Research Agenda. *Journal of Business*, 1(3), 15–21. <https://doi.org/10.18533/job.v1i6.44>
- Suárez, C. A. (2016). Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance Management Based On Internal Controls in Mexico. *Journal of International Business and Economics*, 4(2), 41–58. <https://doi.org/10.15640/jibe.v4n2a5>
- Wuryani, E. (2010). Pengendalian Intern Merupakan Bagian Integral Organizational Governance Pada Perguruan Tinggi Negeri. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 2(1), 55–75. <http://dx.doi.org/10.26740/jaj.v2n1.p55-75>
- Yuniarti, R. D. (2017). The Effect of Internal Control and Anti-fraud Awareness on Fraud Prevention (A Survey on Inter-governmental Organizations). *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 20(1), 113–124. <https://doi.org/10.14414/jebav.v20i1.626>
- Yuwannita, A., & Ariani, N. E. (2016). Analisis Hubungan Pengendalian Internal Versi COSO Terhadap Indikasi Kecurangan Laporan Keuangan pada Baitul Qiradh Anggota Pusat Koperasi Syariah Nanggroe Aceh Darussalam. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 1(1), 199–209. Retrieved from <http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKA/article/view/1068>
- Zelmiyanti, R., & Anita, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Auditor Internal terhadap Pencegahan Kecurangan dengan Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 8, 67–76.