



**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PERKEMBANGAN BADAN USAHA MILIK NAGARI (BUMNag) DI  
KECAMATAN SUNGAI TARAB KABUPATEN TANAH DATAR**

**TESIS**

*Ditulis Sebagai Syarat Memperoleh Gelar Magister Ekonomi  
Program Studi Ekonomi Syariah*

**OLEH:**

**RATNA DEWI**  
**NIM: 212042015**

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS  
BATUSANGKAR  
2022 M/ 1444 H**


## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Rata Dewi
NIM	: 212042011
Program Studi	: Ekonomi Syariah

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis saya yang berjudul "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERKEMBANGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) di KECAMATAN SUNGAI TARAH KABUPATEN TANAH DATAR" adalah benar hasil karya sendiri, bukan plagiat. Apabila di kemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Harau, 13 Februari 2023  
Yang Membuat Pernyataan



RATA DEWI  
NIM: 212042011

### PERSETUJUAN PEMBINA

Pembimbing saya dan saya **BATNA DEWI, S.Pi, M.Si, Ph.D.** dengan judul **"ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENYEMBAKITI PERKEMBANGAN BUDAH LAGAKA BERSAMA SAKSI (BUDSAS) DI KECAMATAN MINGALYAN KABUPATEN PATAN KUNING BATAK"** bersedia sebagai pembimbing yang bertanggung jawab secara akademik dan dapat memberikan bimbingan dan arahan yang dibutuhkan.

Terdapat persetujuan di atasnya untuk dapat digunakan sebagai pembimbing.

Mengingat, 17 Desember 2022

Pembimbing 1

Pembimbing 2

  
**Dr. H. Rizki M. Ag, S.Pi**  
NIP. 19700812002210001

  
**Dr. Nurhidayah, S.Pi, M.Si, Ph.D.**  
NIP. 19700412002210001

**PERUBAHAN TIM PENJELI**

Terdapat nama RAYNA BEBE, NIM. 10042021, dengan judul: "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUH PERUBAHAN BAHAN BAKU MELAKUKAN NACOM (NITROGEN) IN KONTAK SENGKAT TERAK KALSIUM TERAK BAKAR", yang diajukan oleh para Mahasiswa Fakultas Teknik dan Ilmu Kehutanan Universitas Singaperbangsa Karawang pada hari Rabu tanggal 09 Februari tahun 2023 dan disetujui oleh para dosen sebagai pembimbing oleh M. Nur Hafid, S.T., M.Eng. (Pembimbing Utama) dan H. Nur Hafid, S.T., M.Eng. (Pembimbing Pendamping).

Perubahan tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

No	Nama/NIP Pengajar	Alamat	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Nur Hafid, S.T. (10042021) (P)			9/2/23
2	Dr. H. Nur Hafid, S.T., M.Eng. (P) (10042021) (P)	Pembimbing Pegawai 1		9/2/23
3	Dr. Nur Hafid, S.T., M.Eng. (P) (10042021) (P)	Pembimbing Pegawai 2		9/2/23
4	Dr. Nur Hafid, S.T., M.Eng. (P), S.T. (10042021) (P)	Pegawai Guru 1		9/2/23
5	Dr. Nur Hafid, S.T., M.Eng. (10042021) (P)	Pegawai Guru 2		9/2/23

Singaperbangsa, 09 Februari 2023.  
 Singaperbangsa  
 Teknik Program Pascasarjana  
 Universitas Singaperbangsa Karawang



## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan karunianya kepada penulis sehingga dapat menyusun tesis ini. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW selaku penutup segala Nabi dan Rasul yang diutus dengan sebaik-baiknya agama, sebagai rahmat untuk seluruh manusia, sebagai personifikasi yang utuh dari ajaran Islam dan sebagai tumpuan harapan pemberi cahaya syari'at di akhirat kelak.

Penulisan Tesis ini adalah untuk melengkapi syarat-syarat dan tugas untuk mencapai gelar Magister Ekonomi pada Program Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.

Selanjutnya, dalam penulisan Tesis ini banyak bantuan, motivasi, serta bimbingan dari segala pihak, baik moril maupun materil yang penulis terima. Dalam konteks ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Marjoni Immamora, M.Sc selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar
2. Bapak Dr. Adripen, M. Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar
3. Bapak Dr. Ardimen, M.Pd., Kons selaku Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar
4. Bapak Dr. Rizal, M.Ag, CRP selaku Pembimbing I yang telah memberikan masukan, arahan dan bimbingan selama perancangan, penulisan dan pembuatan Tesis ini.
5. Bapak Dr. Nofrivul, SE, M.M, CFRM selaku Pembimbing II yang telah memberikan masukan, arahan dan bimbingan selama perancangan, penulisan dan pembuatan Tesis ini.
6. Bapak Dr. Nurul Fauzi, SE,MM, Ak, CA sebagai Penguji I yang telah memberikan apresiasi dan masukan dalam perancangan Tesis ini.
7. Bapak Dr. Himyar Pasrizal, SE, MM sebagai Penguji II yang telah memberikan apresiasi dan masukan dalam perancangan Karya Akhir ini.

8. Bapak Dr. Nil Firdaus, M.A selaku ketua Program Studi Ekonomi Syariah.

Akhirnya, kepada Allah jualah penulis berserah diri, semoga bantuan, motivasi dan bimbingan serta nasehat dari berbagai pihak menjadi amal ibadah yang ikhlas hendaknya, dan dibalas oleh Allah SWT dengan balasan yang berlipat ganda. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat kepada kita semua. *Amin*

Batusangkar, 10 Februari 2023  
Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ratna Dewi', with a horizontal line extending from the end of the name.

**Ratna Dewi**  
NIM. 212042015

## ABSTRAK

**ABSTRAK RATNA DEWI, NIM 212042015** Judul Tesis “Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar”. Program Pascasarjana Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah sulitnya BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab untuk berkembang. Pada awal didirikan BUMNag di Kecamatan Sungai Tarab sebanyak 10 BUMNag yang ada di masing-masing Nagari dan sekarang BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab tersebut hanya tinggal lima BUMNag saja yaitu, BUMNag Nagari Talang, BUMNag Nagari Padang Laweh, BUMNag Nagari Sungai Tarab, BUMNag Nagari Kumango dan BUMNag Nagari Simpuruik. Tujuan dilakukan penelitian ini yaitu untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan metode *multiple case study* Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dengan wawancara langsung bersama 17 informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui observasi dan wawancara. Pengolahan data dilakukan secara deskriptif kualitatif, kemudian diuraikan serta melakukan klasifikasi terhadap aspek masalah tertentu dan memaparkan melalui kalimat yang efektif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pertama, pada faktor internal yang mempengaruhi perkembangan BUMNag di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar belum sepenuhnya menerapkan indikator akuntabilitas dan transparansi. BUMNag mendapatkan penyertaan modal satu-satunya dari Nagari namun dari segi jumlah tidak sepenuhnya dipenuhi oleh Nagari. Pengelolaan manajemen keuangan belum dilakukan dengan baik karena tidak sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dan penyelewengan dana BUMNag pernah terjadi di BUMNag Nagari Sungai Tarab yaitu dilakukan oleh Bendahara BUMNag terdahulu, serta dari kelima BUMNag hanya di BUMNag Nagari Sungai Tarab saja yang mendapatkan gaji operasional setiap bulannya. Bagi hasil yang diperoleh di masing-masing BUMNag berbeda ada yang sepuluh persen, lima belas persen dan tiga puluh persen, namun hanya di BUMNag Nagari Kumango saja yang tidak pernah menerima bagi hasil tersebut dikarenakan setiap tahun selalu mendapatkan kerugian dan bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag. Kedua, pada faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar. Pertama persaingan usaha yaitu pengelola BUMNag tidak ingin bersaing dengan usaha masyarakat, karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Kedua, BUMNag dalam pengembangan usaha bekerjasama dengan masyarakat dalam pengembangan sapi, modal dari BUMNag dan pengelola dari masyarakat. Ketiga, masyarakat dilibatkan dalam menyusun program usaha dalam bentuk pemberian ide atau masukan mengenai usaha yang dijalankan oleh BUMNag, namun untuk perencanaan keuangannya masyarakat tidak dilibatkan. Keempat, dalam memenuhi kepuasan pelanggan BUMNag memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat dan BUMNag dalam penetapan harga, tidak mengambil keuntungan yang tinggi terhadap masyarakat.

**Kata Kunci: Faktor Internal, Faktor Eksternal, BUMNag.**

## ABSTRACT

**ABSTRACT RATNA DEWI, NIM 212042015** Thesis title "Analysis of Factors influencing the development of Nagari-Owned Enterprises (BUMNag) in Sungai Tarab District, Tanah Datar Regency". Postgraduate Program in the Department of Islamic Economics, State Islamic University (UIN) Mahmud Yunus Batusangar.

The problem in this research is the difficulty of BUMNag in Sungai Tarab District to develop. At the beginning, 10 BUMNag were established in Sungai Tarab Subdistrict in each Nagari and now the BUMNag in Sungai Tarab District are only five BUMNag, namely, BUMNag Nagari Talang, BUMNag Nagari Padang Laweh, BUMNag Nagari Sungai Tarab, BUMNag Nagari Kumango and BUMNag Nagari Simpuruik. The purpose of this study was to analyze the internal factors and external factors that influence the development of Nagari-Owned Enterprises (BUMNag) in Sungai Tarab District, Tanah Datar Regency.

This type of research is qualitative descriptive research with a multitask study method. The data source used in this study is the primary data source by direct interviews with 17 informants. Data collection techniques used are through observation and interviews. Data processing was carried out in a qualitative descriptive manner, then described and classified aspects of certain problems and explained through effective sentences.

The results of this study indicate that: First, the internal factors that influence the development of BUMNag in Sungai Tarab District, Tanah Datar Regency have not fully implemented indicators of accountability and transparency. BUMNag received the only capital participation from the Nagari but in terms of numbers it was not fully fulfilled by the Nagari. Financial management has not been carried out properly because it is not in accordance with the budget that has been set and misappropriation of BUMNag funds has occurred in BUMNag Nagari Sungai Tarab, which was carried out by the previous BUMNag Treasurer, and of the five BUMNag only in BUMNag Nagari Sungai Tarab, which gets an operational salary every month. The profit sharing obtained in each BUMNag is different, there are ten percent, fifteen percent and thirty percent, but only BUMNag Nagari Kumango has never received this profit sharing because every year there are always losses and profit sharing received by the manager. BUMNag does not meet the needs of BUMNag managers. Second, on external factors that influence the development of BUMNag in Sungai Tarab District, Tanah Datar Regency. First, business competition, namely BUMNag managers do not want to compete with community businesses, because basically BUMNag cannot kill community businesses. Second, BUMNag in business development collaborates with the community in cattle development, capital from BUMNag and managers from the community. Third, the community is involved in preparing business programs in the form of providing ideas or input regarding businesses run by BUMNag, but for financial planning the community is not involved. Fourth, in fulfilling customer satisfaction BUMNag provides friendly service to the community and BUMNag in setting prices, does not take high profits to the community.

**Keywords: Internal Factors, External Factors, BUMNag**

## DAFTAR ISI

ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Pertanyaan Penelitian .....	9
D. Tujuan penelitian.....	9
E. Manfaat dan Luaran Penelitian .....	10
F. Definisi Operasional.....	10
BAB II KAJIAN TEORI.....	13
A. Landasan Teori.....	13
B. Penelitian yang Relevan.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
A. Jenis Penelitian.....	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
C. Instrumen Penelitian .....	46
D. Sumber Data.....	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	47
F. Teknik Analisis Data.....	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	49

A. Profil Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar .....	49
B. Hasil Penelitian .....	49
C. Pembahasan.....	187
BAB V PENUTUP.....	210
A. Kesimpulan .....	210
B. Implikasi.....	212
C. Saran.....	212
DAFTAR KEPUSTAKAAN .....	214
LAMPIRAN.....	217

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Total Modal Usaha BUMNag Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar Tahun 2017-2021 .....	7
Tabel 1. 2 Total Keuntungan BUMNag Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar Tahun 2019-2021 .....	8
Tabel 3. 1 Informan Penelitian.....	47

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4. 1 Laporan Operasional BUMNag Nagari Talang .....	56
Gambar 4. 2 Laporan Neraca BUMNag Nagari Talang .....	57
Gambar 4. 3 Laporan Operasional BUMNag Nagari Padang Laweh .....	82
Gambar 4. 4 Laporan Neraca BUMNag Nagari Padang Laweh .....	83
Gambar 4. 5 Peraturan Nagari Sungai Tarab tentang Pendirian BUMNag Nagari Sungai Tarab .....	104
Gambar 4. 6 Anggaran Dasar BUMNag Nagari Sungai Tarab.....	105
Gambar 4. 7 Anggaran Rumah Tangga BUMNag Sungai Tarab .....	106
Gambar 4. 8 Laporan Operasional BUMNag Nagari Sungai Tarab .....	111
Gambar 4. 9 Laporan Neraca BUMNag Nagari Sungai Tarab .....	112
Gambar 4. 10 Publikasi Media Sosial BUMNag Nagari Sungai Tarab.....	115
Gambar 4. 11 Rencana Program Kerja BUMNag Sungai Tarab .....	133
Gambar 4. 12 Laporan Operasional BUMNag Nagari Kumango.....	140
Gambar 4. 13 Laporan Neraca BUMNag Nagari Kumango.....	141
Gambar 4. 14 Laporan Operasional BUMNag Nagari Simpuruik.....	167
Gambar 4. 15 Laporan Neraca BUMNag Nagari Simpuruik.....	168
Gambar 4. 16 Publikasi Usaha Melalui Media Sosial BUMNag Nagari Simpuruik .....	171

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan lembaga usaha nagari yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah nagari dalam upaya memperkuat perekonomian nagari dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi nagari. Tujuan utama didirikannya Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) ialah untuk meningkatkan kesejahteraan perekonomian masyarakat nagari. Badan Usaha Milik Nagari merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh nagari melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan nagari yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya (Maghfira, 2020). Badan Usaha Milik Nagari merupakan suatu lembaga usaha nagari yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah nagari dengan penyertaan modal yang berasal dari anggaran nagari dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat nagari.

Badan Usaha Milik Nagari dituntut secara mandiri untuk mampu menggali potensi dan kekayaan yang ada di daerah nagarinya untuk dijadikan sebagai aset dan sumber pemasukan keuangan nagari. BUMNag tergolong dalam salah satu badan usaha alternatif yang perlu diperhatikan dan dikembangkan guna kesejahteraan ekonomi masyarakat nagari. (Jumiati, Saputra, & Magriasti, 2022).

Secara umum perkembangan Badan Usaha Milik Nagari dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha yang berasal dari dalam usaha itu sendiri seperti akuntabilitas dan transparansi, realisasi anggaran, pengelolaan manajemen keuangan dan *fraud* atau kecurangan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Nagari.

Akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban seorang pimpinan maupun pelaksana ataupun suatu organisasi kepada pihak yang

memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan terkait kinerja atau tindakan dalam menjalankan misi dan tujuan organisasi dalam bentuk pelaporan yang telah ditetapkan secara periodik dan transparansi merupakan keterbukaan informasi yang berkaitan dengan organisasi yang tersedia secara mudah dan dapat diakses oleh pihak-pihak terkait. Sedangkan untuk transparansi keuangannya nantinya akan memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan dan ketaatan peraturan perundang-undangan. (Ana & Ga, 2021). Selain itu dalam Badan usaha Milik Nagari terkait dengan anggaran dana yang diberikan juga harus jelas perencanaan anggarannya.

Anggaran merupakan aktivitas mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas. anggaran meliputi jangka waktu anggaran yang direncanakan, dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan dan anggaran juga meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satuan tahunan (Tulangow & Runtu, 2016). Selanjutnya agar Badan Usaha Milik Nagari ini bisa berjalan dengan baik dan lancar maka juga harus baik pengelolaan manajemen keuangannya.

Manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Mulai dari memperoleh dana sampai pada menggunakan dana yang ada (Mulyanti, 2017) dan terakhir dalam Badan usaha Milik Nagari ini juga harus mencegah terjadinya *fraud* atau kecurangan dalam mengelola Badan Usaha Milik Nagari agar usaha milik nagari ini terus mengalami perkembangan yang lebih baik kedepannya.

*Fraud* (kecurangan) merupakan sebuah tindakan yang menyebabkan kesalahan pelaporan dalam laporan keuangan, atau suatu tindakan kesengajaan untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara tidak wajar dan salah menyajikan fakta untuk memperoleh keuntungan

pribadi (Elisabeth & Simanjuntak, 2020) maka dengan memperhatikan keempat indikator tersebut Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) akan dapat berkembang dengan baik dan lancar demi kesejahteraan perekonomian masyarakat nagari.

Selain faktor internal di atas perkembangan Badan Usaha Milik Nagari juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha yang berasal dari luar usaha itu sendiri seperti persaingan usaha, mitra bisnis/kemitraan dan partisipasi masyarakat.

Persaingan usaha adalah usaha untuk memperhatikan keunggulan masing-masing yang dilakukan perseorangan atau badan hukum dalam bidang perdagangan, produksi, maupun pertahanan (Khofifah, 2020). Kemitraan merupakan suatu bentuk kerjasama yang perlu dilakukan untuk pengembangan sebuah usaha agar mampu berdaya saing global. Kemitraan memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi kuat dan berkembang melalui dukungan modal serta pelatihan sumber daya yang profesional dan terampil agar dapat meningkatkan pendapatan usaha kecil dan keberlanjutan sebuah usaha (Halik, Rifin, & Zahroh, 2020). Partisipasi masyarakat merupakan keterlibatan dari masyarakat dalam suatu pembangunan yang didalamnya meliputi partisipasi awal (perencanaan) dan implementasi (pelaksanaan) program yang dikerjakan di dalam lingkungan masyarakat (Nugraha & Aji, 2021).

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar yaitu BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab. Pada awal berdirinya BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab yang didirikan pada tahun 2017 terdiri dari 10 Nagari yang ada di Kecamatan Sungai Tarab yaitu Nagari Sungai Tarab, Nagari Gurun, Nagari Padang Laweh, Nagari Talang Tengah, Nagari Simpuruik, Nagari Kumango, Nagari Pasia Laweh, Nagari Rao-Rao, Nagari Koto Tuo dan Nagari Koto Baru. BUMNag tersebut difungsikan sebagai lembaga ekonomi masyarakat yang mengembangkan usaha nagari dalam rangka

mewujudkan kesejahteraan masyarakat nagari yang ada di Kecamatan Sungai Tarab.

Walaupun BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab tersebut didirikan pada tahun 2017, namun mulai operasional BUMNag-nya berbeda di setiap nagari ada yang mulai beroperasi di tahun 2018 dan juga ada yang mulai beroperasi di tahun 2019. Perbedaan operasional tersebut disebabkan karena kesiapan masing-masing BUMNag mulai dari pengurus, unit usaha serta tenaga pengelolanya.

Unit usaha BUMNag pada setiap nagarinya berbeda-beda. Unit usaha tersebut tergantung pada kebijakan dari masing-masing BUMNag. Pertama, pada BUMNag Nagari Sungai Tarab unit usahanya yaitu pengelolaan Pasar Nagari Sungai Tarab, Pengelolaan Air Bersih (BP-SPAM), Jasa Fotocopy dan ATK, Penyewaan (Mobil, Molen, Becak Motor, Gedung Serba Guna dan Sound System), Internet Nagari, Layanan Payment Point Outline Bank (PPOP) / Agen BNI 46, Agen BPJS Ketenagakerjaan. Namun akan tetapi dari unit usaha yang dilakukan BUMNag Bungo Satangkai tersebut ada 2 unit usaha yang tidak berjalan dengan baik yaitu Penyewaan Molen dan Internet Nagari karena kekurangan tenaga untuk mengelolanya jadi kedua unit usaha tersebut menjadi terbengkalai.

Selain itu sebelumnya pada tahun 2020 BUMNag Bungo Satangkai ini membuat unit usaha Arang Batok, namun akan tetapi usaha Arang Batok ini juga tidak berjalan dengan baik karena pendapatan yang dihasilkan sangat kecil dan juga hasil pendistribusian Arang Batok ini tidak jelas didistribusikan kemana, hal ini dikarenakan pada saat ketika hendak usaha Arang Batok ini dibuat, perencanaannya kurang jelas mulai dari pengelolaan sampai dengan pendistribusian dan juga bukan direncanakan untuk usaha BUMNag jangka panjang. Maka unit usaha yang diharapkan akan mendatangkan keuntungan malah menimbulkan kerugian bagi BUMNag Bungo Satangkai.

Kedua unit usaha pada Nagari Simpuruik yaitu Usaha Papan Bunga, Usaha Perdagangan, Usaha Simpan Pinjam dan Usaha Rental, namun sekarang ini BUMNag Nagari Simpuruik lebih fokus kepada usaha Papan Bunga dikarenakan dianggap lebih menguntungkan dibandingkan usaha lainnya selain itu juga karena kekurangan tenaga dalam mengelola usaha lainnya. Ketiga, unit usaha Nagari Talang Tangah yaitu Usaha Penjualan ATK, Penjualan Pupuk dan Racun Tanaman, Penjualan Makanan dan Minuman, Penjualan Pulsa Elektronik, Pembayaran PLN, Simpan Pinjam dan BRILINK. Semua usaha tersebut masih berjalan lancar sampai sekarang ini. Keempat, unit usaha yang dilakukan di BUMNag Nagari Padang Laweh yaitu Penjualan Barang Harian, Penjualan ATK, Penjualan Peralatan, Pupuk dan Racun Tanaman, Simpan Pinjam, Transfer Antar Bank, Pembayaran PLN, PDAM, BPJS Kesehatan, Telkom. Namun sekarang ini usaha simpan pinjam sudah tidak berjalan lagi dikarenakan masyarakat yang melakukan pinjaman kepada BUMNag banyak yang tidak melunasi pinjamannya dan mengakibatkan BUMNag Nagari Padang Laweh memutuskan untuk menghentikan usaha tersebut.

Kelima, unit usaha yang dilakukan BUMNag Nagari Kumango yaitu usaha Penjualan Pupuk dan Obat-Obatan Pertanian, Penjualan Voucher Internet, Usaha Sewa Tongkang dan Kipeh, BRILINK, Penjualan Es Krim dan Usaha Fotokopi. Namun akan tetapi unit usaha penjualan ATK sekarang ini kurang berjalan dengan baik karena sudah banyak pelaku usaha yang sama dalam menjual ATK jadi masyarakat sekitar kurang minat untuk membeli ATK pada BUMNag Nagari Kumango, oleh karena itu pengurus memutuskan untuk menghentikan usaha penjualan ATK.

Selanjutnya dalam menjalankan operasional kegiatannya, BUMNag mendapatkan penyertaan modal dari anggaran nagari setiap tahunnya. Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran dana yang ada di nagari dan bukan berdasarkan pada kebutuhan anggaran dana yang dibutuhkan BUMNag. Prosesnya BUMNag membuat proposal yang didalamnya

terdapat rencana anggaran biaya yang sebelumnya sudah disesuaikan dengan kebutuhan keuangan di BUMNag, lalu proposal tersebut akan diajukan ke nagari, ketika proposal sudah diajukan ke nagari maka proposal tersebut akan disesuaikan terlebih dahulu dengan anggaran keuangan yang ada di nagari, jika anggaran yang sebelumnya diajukan oleh BUMNag lebih tinggi dari anggaran yang ada di nagari maka BUMNag harus menurunkan anggaran dananya dan disesuaikan dengan yang ada di nagari dan hal ini tentunya sangat menghambat kinerja karena dana yang dipergunakan untuk mengelola operasionalnya harus disesuaikan dengan dana yang ada di nagari dan ada beberapa kegiatan unit usaha akan sedikit terhalang karena kekurangan anggaran dananya. (Ida Fitri rahayu (Bendahara) BUMNag Bungo Satangkai, wawancara Jumat 05 Agustus 2022)

Selanjutnya dengan adanya penyertaan modal yang diberikan oleh nagari kepada BUMNag maka BUMNag diwajibkan untuk memberikan laporan pertanggungjawaban kepada nagari dan juga kepada Dinas Pemberdayaan Masyarakat (PMD) Kabupaten Tanah Datar. Namun BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab masih banyak yang tidak menyerahkan laporan pertanggungjawabannya kepada nagari maupun kepada Dinas PMD Kabupaten Tanah Datar. Padahal penyertaan dana yang diberikan nagari kepada BUMNag hampir diberikan setiap tahunnya dan bahkan dari Dinas PMD sendiri sudah menyurati BUMNag agar segera menyerahkan laporan pertanggungjawabannya dan hanya BUMNag yang ada di Nagari Sungai Tarab saja yang menyerahkan laporan tersebut. (Dvino, Pegawai Dinas PMD Kabupaten Tanah Datar, wawancara, Kamis 11 Agustus 2022).

Penyertaan modal yang diberikan nagari kepada BUMNag jumlahnya berbeda di setiap nagari. Pada Nagari Sungai Tarab modal awal yang diberikan oleh nagari sebesar Rp. 100.000.000,- (Seratus Juta Rupiah) dan dana terbesar diberikan tahun 2021 sebesar Rp. 284.717.200,- karena jumlahnya yang cukup besar, rencana awalnya akan dipergunakan

untuk menambah unit usaha pengembangan sapi qurban, namun akan tetapi dana tersebut sampai sekarang ini masih utuh dan belum dipergunakan sama sekali dengan jumlah yang sama yaitu masih sebesar Rp. 284.717.200,-, hal ini dikarenakan kekurangan tenaga untuk mengelola unit usaha sapi qur'an tersebut selain itu juga dikarenakan pada sekarang ini lagi maraknya penyakit sapi yang menyebabkan sapi banyak yang sakit dan mati jadi BUMNag Nagari Sungai Tarab memutuskan untuk menyimpan dana tersebut di dalam rekening dan belum dipergunakan, karena pada hakikatnya seharusnya dana tersebut sudah dipergunakan dan ini tentunya akan mempengaruhi kinerja keuangannya. (Ida Fitri rahayu (Bendahara) BUMNag Bungo Satangkai, wawancara Jumat 05 Agustus 2022),

Pada Nagari Padang laweh penyertaan modal awalnya sebesar Rp. 85.000.000,- selanjutnya pada Nagari Talang Tengah, Nagari Simpuruik dan nagari Kumango untuk penyertaan modal awalnya masing-masing sebesar Rp. 165.000.000,- Rp. 58.500.000,- dan Rp. 100.000.000,-. Berikut total penyertaan modal usaha yang didapatkan BUMNag Kecamatan Sungai Tarab tiap tahunnya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Total Modal Usaha BUMNag Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar Tahun 2017-2021**

Tahun	BUMNag Nagari Sungai Tarab	BUMNag Nagari Padang Laweh	BUMNag Nagari Talang Tengah	BUMNag Nagari Simpuruik	BUMNag Nagari Kumango
2017	Rp. 100.000.000	Rp. 85.000.000	0	0	0
2018	Rp. 140.000.000	Rp. 150.000.000	Rp. 165.000.000	Rp. 58.500.000	Rp. 100.000.000
2019	Rp. 30.000.000	Rp. 200.000.000	Rp. 100.000.000	Rp. 77.800.000	Rp. 98.000.000
2020	Rp. 35.000.000	0	0	Rp. 37.974.035	0
2021	Rp. 284.717.200	Rp. 167.551.000	Rp. 210.614.600	Rp. 87.280.600	Rp. 295.409.800
Total	Rp. 589.717.200	Rp. 602.551.000	Rp. 475.614.600	Rp. 261.554.635	Rp. 493.409.800

Sumber: BUMNag Kecamatan Sungai Tarab

Berdasarkan tabel penyertaan modal di atas masing-masing nagari setiap tahunnya tidak mendapatkan anggaran penyertaan modal dari nagari. Sebagian dari nagari tersebut pada tahun 2020 tidak mendapatkan penyertaan modalnya yaitu Nagari Talang Tengah, Nagari Simpuruik dan

Nagari Kumango dan dengan adanya penyertaan modal tersebut maka BUMNag dapat menjalankan operasional usahanya, yang nantinya diharapkan akan mendapatkan keuntungan. Berikut total keuntungan usaha yang didapatkan BUMNag Kecamatan Sungai Tarab tiap tahunnya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Total Keuntungan BUMNag Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar Tahun 2019-2021**

Tahun	BUMNag Nagari Sungai Tarab	BUMNag Nagari Padang Laweh	BUMNag Nagari Talang Tengah	BUMNag Nagari Simpuruik	BUMNag Nagari Kumango
2019	Rp. 23.423.577	Rp. 8.063.111	Rp. 785.014	Rp. 438.562	-Rp. 9.313.528
2020	Rp. 21.365.542	Rp. 8.819.333	Rp. 22.269.893	-Rp. 13.721.139	-Rp. 886.225
2021	Rp. 29.750.078	Rp. 5.641.345	Rp. 26.601.527	Rp. 5.518.112	-Rp. 13.208.901
Total	Rp. 74.539.197	Rp. 22.523.789	Rp. 49.656.434	-Rp. 7.764.465	-Rp. 23.408.654

Sumber: BUMNag Kecamatan Sungai Tarab

Berdasarkan tabel di atas mengenai total keuntungan BUMNag Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar bahwasanya tidak semua Badan Usaha Milik Nagari mendapatkan keuntungan dalam menjalankan usahanya bahkan ada yang mengalami kerugian setiap tahunnya. Pada BUMNag Nagari Sungai Tarab selalu mendapatkan keuntungan namun pada tahun 2020 keuntungannya mengalami sedikit penurunan menjadi Rp. 21.365.542,- dan di tahun berikutnya keuntungan mengalami kenaikan. Pada BUMNag Nagari Padang Laweh juga mendapatkan keuntungan setiap tahunnya namun pada tahun 2021 keuntungannya mengalami penurunan menjadi Rp. 5.641.345,-. Pada BUMNag Nagari Talang Tengah juga mendapatkan keuntungan setiap tahunnya dan keuntungan tersebut selalu mengalami peningkatan. Sedangkan pada BUMNag Nagari simpuruik mengalami kerugian di tahun 2020 sebesar Rp. 13.721.139,- dan pada BUMNag Nagari Kumango selalu mengalami kerugian setiap tahunnya dengan total kerugian sekarang yaitu sebesar Rp. 23.408.654,-.

Maka dengan adanya beberapa permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya dan didukung dengan data yang ada, berupa tabel keuntungan

dan kerugian yang dialami oleh BUMNag Kecamatan Sungai Tarab tersebut, maka dapat mempengaruhi perkembangan usahanya dan juga tentu ada faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan dari Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar yang masih aktif atau beroperasi sampai sekarang dan perlu dilakukan penelitian mendalam terkait “**Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar**”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus penelitiannya yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yang masih aktif atau beroperasi di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka pertanyaan penelitiannya dijabarkan sebagai berikut ini:

1. Apa saja faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar?
2. Apa saja faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar?

## **D. Tujuan penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk menganalisis faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar?

2. Untuk menganalisis faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar?

#### **E. Manfaat dan Luaran Penelitian**

Manfaat dan luaran penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan, referensi dan perbandingan bagi penelitian berikutnya.
  - b. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) pada Program Studi Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar
2. Bagi BUMNag Kecamatan Sungai Tarab

Dengan adanya hasil penelitian yang telah dilakukan maka diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag).

3. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan di bidang ilmu pengetahuan dan memberikan masukan berupa informasi kepada kalangan akademisi sebagai dasar penelitian selanjutnya.

#### **F. Definisi Operasional**

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) adalah unit usaha yang dimiliki oleh nagari melalui penyertaan modal yang ada di nagari dengan unit usaha yang tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat yang ada di nagari. (Sutardi, Wahyuni, & Sinarwati, 2017). BUMNag adalah badan usaha milik nagari yang di kelola oleh pemerintah dan masyarakat yang berada di nagari tersebut yang penyertaan modalnya berdasarkan anggaran

yang ada di nagari dengan harapan dapat mengembangkan perekonomian masyarakat nagari ke arah yang lebih baik lagi dengan simbolis dari nagari, oleh nagari dan untuk nagari.

Akuntabilitas merupakan bentuk keharusan seorang (pimpinan/pejabat/pelaksana) untuk menjamin bahwa tugas dan kewajiban yang diembannya sudah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. (Fadil, Mukharudfa, & Yustien, 2022). Transparansi merupakan informasi yang berkaitan dengan kinerja lembaga tersedia dan disajikan dalam bentuk media yang mudah dipahami masyarakat. (Fajri, Rizal, & Nofrivul, 2021)

Anggaran merupakan aktivitas mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas. Anggaran meliputi jangka waktu anggaran yang direncanakan, dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan dan anggaran juga meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satuan tahunan (Tulangow & Runtu, 2016).

Manajemen keuangan merupakan aktivitas pemilik dan manajemen perusahaan untuk memperoleh sumber modal yang semurah-murahnya dan menggunakannya se-efektif, se-efisien, seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba. Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. (Mulyanti, 2017)

*Fraud* merupakan sebuah tindakan yang menyebabkan kesalahan pelaporan dalam laporan keuangan, atau suatu tindak kesengajaan untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara tidak wajar dan salah menyajikan fakta untuk memperoleh keuntungan pribadi. *Fraud* dapat diartikan sebagai tindakan melawan hukum (*illegal acts*). Oleh sebab itu, diperlukan penanganan untuk dapat mendeteksi dan juga dilakukan pencegahan oleh auditor (Elisabeth & Simanjuntak, 2020).

Persaingan usaha adalah usaha untuk memperhatikan keunggulan masing-masing yang dilakukan perseorangan atau badan hukum dalam bidang perdagangan, produksi, maupun pertahanan (Khofifah, 2020).

Kemitraan merupakan suatu bentuk kerjasama yang perlu dilakukan untuk pengembangan sebuah usaha agar mampu berdaya saing global. Kemitraan memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi kuat dan berkembang melalui dukungan modal serta pelatihan sumber daya yang profesional dan terampil agar dapat meningkatkan pendapatan usaha kecil dan keberlanjutan sebuah usaha (Halik et al., 2020).

Partisipasi masyarakat merupakan keterlibatan dari masyarakat dalam suatu pembangunan yang didalamnya meliputi partisipasi awal (perencanaan) dan implementasi (pelaksanaan) program yang dikerjakan di dalam lingkungan masyarakat (Nugraha & Aji, 2021)

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag)**

###### **a. Pengertian**

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Nagari melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan Nagari yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya digunakan bagi kesejahteraan masyarakat (UU Republik Indonesia nomor 6 tahun 2014 tentang Desa). (Maharyani, Marsiwi, & Ardiana, 2018). Aturan-aturan yang mengatur mengenai keberadaan BUMNag/ BUMDes dalam pengelolaan serta pendirian BUMNag/ BUMDes ini yaitu dalam peraturan desa pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 dan peraturan menteri dalam negeri 113 tahun 2014 yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan pertanggungjawaban. (Rofidah & Rochayatun, 2020). Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan suatu badan usaha yang berada di suatu nagari yang dikelola oleh masyarakat nagari bersama pemerintah nagari dengan dana yang berasal dari anggaran nari.

Menurut UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 1 angka 6 adalah Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh desa melalui pernyataan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna kelola aset, jasa, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat desa. Berdasarkan Peraturan Bupati Tanah Datar No 5 Tahun 2016 Badan Usaha Milik Nagari adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh nagari melalui

pernyataan Secara langsung yang berasal dari kekayaan nagari yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat nagari.

b. PERMENDES No. 3 Tahun 2021 tentang BUMDes

Berdasarkan Peraturan Menteri mengenai desa, pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, pendataan dan pemeringkatan, pembinaan dan pengembangan, dan pengadaan barang dan/jasa Badan Usaha Milik Desa/ Badan Usaha Milik Desa Bab 1 Pasal 1 mengenai BUMDes yaitu:

- 1) Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar besarnya kesejahteraan masyarakat desa.
- 2) Usaha BUM Desa adalah kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola secara mandiri oleh BUM Desa.
- 3) Unit Usaha BUM Desa adalah badan usaha milik BUM Desa yang melaksanakan kegiatan bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum berbadan hukum yang melaksanakan fungsi dan tujuan BUMDes.
- 4) Desa adalah Desa dan Desa adat atau yang disebut dengan nama lain selanjutnya disebut Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- 5) Pemerintah Desa adalah kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Desa.
- 6) Musyawarah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara badan permusyawaratan Desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh badan permusyawaratan Desa untuk menyepakati hal yang bersifat strategis.
- 7) Musyawarah Antar Desa adalah musyawarah bersama antara Desa dengan Desa lain yang dihadiri oleh masing masing badan permusyawaratan Desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan atas kesepakatan masing-masing kepala Desa dalam rangka kerja sama antar Desa.
- 8) Peraturan Desa adalah peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh kepala Desa setelah dibahas dan disepakati bersama badan permusyawaratan Desa.
- 9) Peraturan Bersama Kepala Desa adalah peraturan yang ditetapkan oleh kepala Desa dari 2 (dua) Desa atau lebih yang dibahas dan disepakati bersama dalam Musyawarah Antar Desa dalam rangka kerja sama antar Desa.
- 10) Anggaran Dasar BUMDes adalah ketentuan pokok tata laksana organisasi BUM Desa yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Desa dan/atau Peraturan Bersama Kepala Desa tentang pendirian BUM Desa.
- 11) Organisasi BUM Desa adalah kelengkapan organisasi BUM Desa yang terdiri atas Musyawarah Desa/Musyawarah Antar Desa, penasihat, pelaksana operasional, dan pengawas.
- 12) Sistem Informasi Desa adalah sistem pengolahan data kewilayahan dan data kewargaan di Desa yang disediakan oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi serta dilakukan secara terpadu dengan

mendayagunakan fasilitas perangkat lunak dan perangkat keras, jaringan, dan sumber daya manusia untuk disajikan menjadi informasi yang berguna dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik serta dasar perumusan kebijakan strategis pembangunan Desa.

13) Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.

14) Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.

c. Tujuan BUMNag

Tujuan didirikan BUMNag ini yaitu sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan pedesaan dengan meningkatkan kapasitas masyarakat dalam merencanakan dan mengelola pembangunan perekonomian desa. Sasaran dari adanya BUMNag yaitu agar terlayannya masyarakat desa dalam mengembangkan usaha ekonomi produktif serta tersedianya beragam media usaha dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Tujuan lain dari pendirian BUMNag ini yaitu untuk: Meningkatkan perekonomian desa, Meningkatkan pendapatan asli desa, Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan Masyarakat desa, Meningkatkan pembangunan desa serta pemberdayaan Masyarakat Desa. (Sutardi, Wahyuni, & Sinarwati, 2017). Tujuan didirikannya Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan perekonomian masyarakat nagari serta agar lebih berkembangnya usaha ekonomi yang produktif akan tingkat taraf perekonomian menjadi lebih meningkat

d. Sumber Dana Desa Dan Nagari Dalam Meningkatkan Ekonomi Rakyat

Berdasarkan Peraturan Bupati Tanah Datar No. 8 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pembagian dan Penetapan Rincian Dana Nagari yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun anggaran 2016 untuk setiap Nagari di Kabupaten Tanah Datar. Dana tersebut diperuntukkan bagi Nagari yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat.

Undang-Undang No. 6 Tahun 2016 pasal 2 dan 3 tentang tujuan dan prinsip penggunaan dana desa 2016. Tujuan pengaturan prioritas penggunaan dana desa yaitu :

- 1) Menentukan program dan kegiatan bagi penyelenggaraan hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa yang dibiayai dana desa.
- 2) Sebagai acuan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota dalam menyusun pedoman teknis penggunaan dana desa; dan
- 3) Sebagai acuan bagi pemerintah dalam pemantauan dan evaluasi pelaksanaan penggunaan dana desa.

Sementara pada pasal 3 disebutkan prinsip penggunaan dana desa yaitu sebagai berikut:

- 1) Keadilan, yaitu dengan mengutamakan hak atau kepentingan seluruh warga desa tanpa membeda-bedakan
- 2) Kebutuhan prioritas, dengan mendahulukan kepentingan desa yang lebih mendesak, lebih dibutuhkan dan berhubungan langsung dengan kepentingan sebagian besar masyarakat desa
- 3) Tipologi desa, dengan mempertimbangkan keadaan dan kenyataan karakteristik *geografis*, *sosiologis*, *antropologis*, ekonomi dan ekologi desa yang khas, serta perubahan atau perkembangan kemajuan desa.

Sesuai dengan Undang-Undang No 6 tahun 2016, pada pasal 78 Pembangunan Desa bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Pembangunan desa meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pembangunan desa mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan gotong royong guna mewujudkan perdamaian dan keadilan sosial

e. Pengelolaan Keuangan Desa

Keuangan desa berupa hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang dan dapat digunakan dalam kegiatan penyelenggaraan pemerintah desa dan kepentingan masyarakat desa (Undang- Undang No 6 Tahun 2014). Dinilai dari objek, keuangan negara ialah semua kewajiban dan hak negara yang bisa diukur dengan mata uang, termasuk kebijakan dalam bidang moneter, fiskal, maupun pengelolaan kekayaan negara. Dari segi subjek yaitu semua subjek yang menguasai objek (Undang-Undang No 17 Tahun 2003).

Keuangan negara dilihat dari sisi proses yaitu meliputi seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan objek, bermula dari rencana awal atau perumusan kebijakan kemudian pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban. Sementara jika dilihat dari sisi tujuan, keuangan negara meliputi semua kegiatan, kebijakan, dan hubungan hukum yang berkaitan dengan kepemilikan atau penguasaan objek dalam rangka penyelenggaraan pemerintah Negara.

Dalam proses pengelolaan keuangan desa sesuai dengan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa dan berpedoman pada peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri)

Nomor 113 Tahun 2014 tentang Keuangan Desa menyebutkan bahwa pengelolaan Keuangan Desa meliputi: Perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban Keuangan Desa. (Rofidah & Rochayatun, 2020).

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag)/ Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Rahim & Nufus (2021) terdapat dua faktor yang mempengaruhi pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yaitu faktor internal dan juga faktor eksternal, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Internal

- 1) Manajemen: Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja dalam team.
- 2) Pemasaran: Pemasaran dapat dideskripsikan dengan proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa.
- 3) Keuangan: Keuangan adalah mempelajari bagaimana individu, bisnis, dan organisasi meningkatkan, mengalokasi, dan menggunakan sumber daya moneter sejalan dengan waktu, dan juga menghitung resiko dalam menjalankan proyek mereka.
- 4) Produksi: Produksi adalah suatu kegiatan untuk menciptakan/ menghasilkan atau menambah nilai guna terhadap suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan oleh orang atau badan (produsen).

b. Faktor Eksternal

- 1) Ekonomi: Ekonomi adalah suatu ilmu sosial yang mempelajari aktivitas manusia yang berhubungan dengan produksi, distribusi, dan konsumsi terhadap barang dan jasa.
- 2) Sosial, Budaya dan Lingkungan: Sosial adalah suatu cara tentang bagaimana para individu saling berhubungan satu sama lain. Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan

dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi. Lingkungan adalah kombinasi antara kondisi fisik yang mencakup keadaan sumber daya alam seperti tanah, air, energi surya, mineral, serta flora dan fauna yang tumbuh di atas tanah maupun dalam lautan, dengan kelembagaan yang meliputi ciptaan manusia seperti keputusan bagaimana menggunakan lingkungan fisik tersebut.

- 3) Pemerintah: Pemerintah adalah organisasi yang memiliki kekuasaan untuk membuat dan menerapkan hukum serta undang-undang di wilayah tertentu.
- 4) Teknologi: Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia
- 5) Kompetitif: Kompetitif atau keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri dan pasar yang sama. (Rahim & Nufus, 2017)

Menurut Sulaksana & Nuryanti (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan BUMDes yaitu terdiri dari faktor internal dan juga faktor eksternal, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) jika dilihat dari internal tentunya diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan bagi pengembangan usaha BUMDes ini yang terdiri dari beberapa indikator yaitu:

- 1) Manajemen
- 2) Keuangan
- 3) SDM
- 4) Sarana dan Prasarana
- 5) Payung Hukum

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yaitu dengan melihat faktor-faktor di luar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan kecenderungan yang berada diluar kontrol, yaitu sebagai berikut:

- 1) Teknologi
- 2) Mitra Bisnis
- 3) Pemerintah
- 4) Potensi Desa
- 5) Pesaing
- 6) Partisipasi Masyarakat (Sulaksana & Nuryanti, 2019)

Selain faktor internal dan eksternal yang di sebutkan di atas juga ada faktor-faktor yang menghambat perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) ini. Menurut Prasetyo (2021) faktor-faktor Penghambat Perkembangan BUMDes dikelompokkan menjadi 5 yaitu:

a. Kepemimpinan, Manajerial dan Tata kelola (KMT)

Pertama kepemimpinan, manajerial dan tata kelola (KMT) merupakan faktor dasar yang menyokong kesehatan dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa. Jika kepemimpinan, manajerial dan tata kelola sangat buruk, maka Badan Usaha Milik Desa dengan sangat cepat akan mati suri.

b. Skala dan Jangkauan Usaha

Ke Dua Skala dan Jangkauan Usaha, Badan Usaha Milik Desa yang menjalankan bisnis eksternal (produksi dan distribusi hasil pertanian keluar Desa) umumnya rentan dan gulung tikar karena skala ekonomi yang kecil dan kapasitas ekonomi yang terbatas.

c. Emansipasi Lokal

Ke Tiga Emansipasi Lokal, Badan Usaha Milik Desa yang tumbuh dari emansipasi lokal jauh lebih kuat dan berkelanjutan ketimbang Badan Usaha Milik Desa yang lahir karena imposisi

pemerintah dari atas atau Badan Usaha Milik Desa yang lahir dari Pemerintah Daerah. Badan Usaha Milik Desa yang lahir karena imposisi pemerintah dari atas umumnya berjalan tidak mulus. Kesan pertama yang muncul dari masyarakat adalah bahwa Badan Usaha Milik Desa adalah proyek pemerintah, seperti halnya proyek proyek lainnya yang masuk ke Desa, sehingga legitimasi dan daya lekat Badan Usaha Milik Desa sangat lemah.

d. Kerjasama

Ke Empat Kerjasama, tidak adanya kerjasama ataupun tidak menjalin hubungan kerjasama yang baik antara Badan Usaha Milik Desa akan menghambat pertumbuhan Badan Usaha Milik Desa.

e. Tradisi berdesa

Ke Lima Tradisi Berdesa, tidak adanya tradisi berdesa yang paralel dengan kekayaan modal sosial dan modal politik, berpengaruh terhadap daya tahan dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa. Seperti tidak adanya tradisi solidaritas, kerjasama, swadaya dan gotong royong akan menghambat tumbuh dan berkembangnya Badan Usaha Milik Desa (Prasetyo, Kustiawan, & Nazaki, 2021).

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Secara umum faktor-faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yaitu dilihat dari beberapa indikator berikut ini, yaitu:

1) Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan

a) Akuntabilitas

(1) Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban pertanggungjawaban seseorang (pimpinan, pejabat atau

pelaksana) atau suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan terkait kinerja atau tindakan dalam menjalankan misi dan tujuan organisasi dalam bentuk pelaporan yang telah ditetapkan secara periodik (Ana & Ga, 2021). Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodic. Akuntabilitas merupakan bentuk keharusan seorang (pimpinan/ pejabat/pelaksana) untuk menjamin bahwa tugas dan kewajiban yang diembannya sudah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. (Fadil, Mukhzarudfa, & Yustien, 2022). Akuntabilitas adalah wujud dari tata kelola yang baik (good governance) dalam suatu organisasi pelayanan masyarakat. Bentuk pertanggungjawaban direalisasikan dalam bentuk laporan, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, hingga pertanggungjawaban guna menjaga eksistensi badan usaha sehingga diukur sejauh mana keberhasilan akurasi akuntabilitas organisasi pelayanan masyarakat. (mahmuda, 2018).

Akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban seorang/ pimpinan mengenai keberhasilan atau kegagalan terkait kinerja organisasi yang telah diembannya apakah sudah dilakukan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

(2) Ukuran atau dimensi tercapainya akuntabilitas

Agar tercapainya akuntabilitas ini, ada 5 ukuran atau indikatornya, yaitu sebagai berikut:

(a) Akuntabilitas hukum dan kejujuran

Merupakan akuntabilitas lembaga-lembaga publik untuk berperilaku jujur dalam bekerja dan menaati ketentuan hukum yang berlaku. Penggunaan dana publik harus dilakukan secara benar dan telah mendapatkan otorisasi. Akuntabilitas hukum berkaitan dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam menjalankan organisasi, sedangkan akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), korupsi dan kolusi. Akuntabilitas hukum menuntut penegakkan hukum (*law of enforcement*), sedangkan akuntabilitas kejujuran menuntut adanya praktik organisasi yang sehat tidak terjadi malpraktek dan maladministrasi (Mahmudi, 2015).

Akuntabilitas hukum atau kejujuran merupakan bentuk pertanggungjawaban lembaga publik untuk berperilaku jujur dan menaati segala bentuk ketentuan hukum yang berlaku dalam menjalankan organisasinya.

(b) Akuntabilitas manajerial/Akuntabilitas Kinerja

Merupakan pertanggungjawaban lembaga publik untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efisien dan efektif. Akuntabilitas manajerial dapat juga diartikan sebagai akuntabilitas kinerja (*performance accountability*). Inefisiensi organisasi publik adalah menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan dan tidak boleh dibebankan kepada klien atau customer-nya. Akuntabilitas manajerial merupakan akuntabilitas bawahan

kepada atasan dalam suatu organisasi (Mahmudi, 2015).

Akuntabilitas manajerial merupakan bentuk pertanggungjawaban lembaga publik untuk melakukan pengelolaan organisasinya secara efektif ataupun efisien.

(c) Akuntabilitas program

Berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal. Dengan kata lain akuntabilitas program berarti bahwa program-program organisasi hendaknya merupakan program yang bermutu yang mendukung strategi dan pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi (Mahmudi, 2015).

Akuntabilitas program merupakan bentuk pertanggungjawaban lembaga publik mengenai apakah tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya sudah dicapai atau belum dan sesuai dengan program yang bermutu serta pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

(d) Akuntabilitas kebijakan

Berkaitan dengan pertanggungjawaban lembaga publik atas kebijakan-kebijakan yang diambil. Lembaga-lembaga publik hendaknya dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak di masa depan. Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut,

mengapa kebijakan itu diambil siapa sasarannya, pemangku kepentingan (stakeholder) mana yang akan terpengaruh dan memperoleh manfaat dan dampak (negatif) atas kebijakan tersebut (Mahmudi, 2015).

Akuntabilitas kebijakan yaitu pertanggungjawaban lembaga publik mengenai kebijakan-kebijakan yang diambil dengan mempertimbangkan dampak kedepan bagi organisasinya.

(e) Akuntabilitas finansial

Merupakan pertanggungjawaban lembaga-lembaga publik untuk menggunakan dana publik (public money) secara ekonomis, efisien dan efektif, tidak ada pemborosan dan kebocoran dana, serta korupsi. Akuntabilitas ini mengharuskan lembaga-lembaga publik untuk membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kerja finansial organisasi kepada pihak luar (Mahmudi, 2015).

Akuntabilitas finansial merupakan bentuk pertanggungjawaban lembaga publik mengenai penggunaan dana publik yang dikelola harus bersifat ekonomis, efisiensi dan juga efektifitas serta harus adanya laporan keuangan yang dibuat untuk menggambarkan kinerja keuangannya untuk pihak luar organisasi.

b) Transparansi

(1) Pengertian Transparansi

Transparansi merupakan keterbukaan informasi yang berkaitan dengan organisasi yang tersedia secara mudah dan dapat diakses oleh pihak-pihak terkait.

Transparansi menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintah, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasil yang dicapai. Transparansi adalah keterbukaan pemerintah kepada masyarakat dalam penyediaan informasi dan mudah untuk di pahami, transparansi adalah kemudahan dalam mengakses informasi dalam proses kelembagaan dan pemerintahan agar dapat diketahui oleh mereka yang membutuhkan (Ana & Ga, 2021). Transparansi merupakan keterbukaan secara sungguh-sungguh, menyeluruh dan memberi tempat bagi partisipatif aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam proses pengelolaan sumber daya publik (Fadil, Mukhzarudfa, & Yustien, 2022). Transparansi merupakan informasi yang berkaitan dengan kinerja lembaga tersedia dan disajikan dalam bentuk media yang mudah dipahami masyarakat. Pada dasarnya, jika suatu organisasi terus menerus belajar bagaimana memperbaiki organisasinya, maka organisasi akan tumbuh menjadi organisasi yang sehat dengan kepercayaan publik yang baik. (Fajri, Rizal, & Nofrivul, 2021)

Transparansi merupakan keterbukaan informasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang harus dengan mudah di akses, diketahui dan dipahami oleh pihak luar atau lebih tepatnya mengenai kebebasan atau kemudahan dalam memperoleh informasi yang diperoleh dan dengan mudah di pahami oleh pihak luar organisasi.

## (2) Indikator Transparansi

Ketersediaan informasi untuk masyarakat umum yang indikatornya adalah sebagai berikut:

- (a) Adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses. Transparansi akan terwujud apabila stakeholder dapat menerima informasi secara detail dan mudah diakses mengenai pengelolaan entitas sektor publik
- (b) Adanya publikasi melalui media sosial mengenai proses kegiatan dan laporan keuangan. Entitas sektor publik mempublikasikan di media seperti surat kabar, website, facebook, dan televisi. Tentang semua proses kegiatan dan laporan keuangan entitas sektor publik tersebut.
- (c) Adanya laporan berkala mengenai pendayagunaan sumber daya yang dapat diakses oleh umum. Entitas sektor publik harus menyampaikan secara berkala tentang laporan pendayagunaan sumber daya yang diperoleh kepada stakeholder dengan media yang mudah diakses seperti surat kabar dan media sosial.
- (d) Laporan tahunan merupakan laporan yang wajib dibuat oleh suatu entitas sektor publik guna mempertanggungjawabkan pengelolaan badan usaha selama satu tahun atau satu periode kepada stakeholders.
- (e) Website atau media publikasi organisasi adalah suatu keharusan guna memberikan informasi entitas sektor publik kepada stakeholders. Sehingga informasi mengenai badan usaha dapat dipahami dan diakses secara mudah oleh stakeholders.
- (f) Pedoman dalam penyebaran informasi seharusnya diterapkan oleh entitas sektor publik guna

menghindari kesalahan dalam berkomunikasi.  
(Nasim & Romdhon, 2016)

Ada beberapa indikator keberhasilan dalam transparansi ini yaitu informasi yang diperoleh harus dengan mudah dipahami dan di akses oleh pihak luar, adanya publikasi melalui media sosial mengenai proses kegiatan organisasi dan juga laporan keuangannya, adanya laporan berkala mengenai sumber daya yang dapat dengan mudah di akses oleh orang umum, adanya laporan tahunan sebagai bentuk pelaporan, adanya website atau media publikasinya serta adanya pedoman dalam penyebaran informasinya.

## 2) Realisasi Anggaran

### a) Pengertian anggaran

Anggaran dalam arti luas meliputi jangka waktu anggaran direncanakan, dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan. Anggaran dalam arti sempit meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun saja. Penganggaran merupakan aktivitas mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas. Anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan dan keuangan periodik (biasanya dalam periode tahunan) yang berisi program dan kegiatan dan jumlah dan jumlah dana diperoleh (penerimaan/pendapatan) dan dibutuhkan (pengeluaran/belanja) dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Tulangow & Runtu, 2016).

Anggaran merupakan suatu rencana atau pedoman yang disusun mengenai seluruh kegiatan dan sumber daya keuangan mulai dari rencana pendapatan sampai dengan

rencana belanja dan pembiayaan organisasi tertentu untuk tujuan di masa yang akan datang

b) Pengertian laporan realisasi anggaran

Adalah laporan yang berisi tentang informasi mengenai realisasi pendapatan, belanja dan pembiayaan dari suatu entitas yang dibandingkan dengan anggaran ketiga pos tersebut. Melalui laporan realisasi anggaran dapat diketahui prediksi tentang sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk mendanai kegiatan pemerintah pusat dan daerah serta resiko ketidakpastian atas sumber daya ekonomi tersebut. Tujuan dari laporan realisasi anggaran tersebut adalah untuk menerapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran bagi pemerintah dalam rangka memenuhi tujuan akuntabilitas sebagaimana ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. (Rahayu, 2016)

Laporan realisasi anggaran merupakan laporan yang berisikan realisasi pendapatan, belanja dan pembiayaan suatu perusahaan dengan tujuan untuk menerapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggarannya.

c) Elemen-elemen dalam realisasi anggaran'

- (1) Pendapatan (basis kas) yaitu semua penerimaan kas umum negara/kas daerah yang menambah ekuitas dana lancar dalam periode tahun anggaran bersangkutan yang menjadi hak pemerintah, dan tidak perlu dibayar lagi oleh pemerintah (basis kas). Sedangkan pendapatan (berbasis akrual) yaitu hak pemerintah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih.
- (2) Belanja (basis kas) yaitu semua pengeluaran kas umum negara/daerah yang mengurangi ekuitas dana lancar dalam periode tahun anggaran bersangkutan yang tidak

akan diperoleh pembayarannya kembali oleh pemerintah. Sedangkan belanja (basis akrual) yaitu kewajiban pemerintah yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih.

- (3) Transfer adalah penerimaan/pengeluaran uang dari suatu entitas pelaporan dari/kepada entitas pelaporan lain, termasuk dana perimbangan.
- (4) Pembiayaan yaitu setiap penerimaan yang perlu dibayar kembali dan atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran bersangkutan maupun tahun-tahun anggaran berikutnya, yang dimaksudkan untuk menutup defisit atau memanfaatkan surplus anggaran (Rahayu, 2016)

Ada beberapa elemen-elemen dalam realisasi anggaran ini yaitu mulai dari pendapatan (penerimaan kas yang akan menambah ekuitas), belanja (pengeluaran kas yang akan mengurangi ekuitas), transfer (penerimaan dan pengeluaran uang dari suatu entitas) dan pembiayaan (penerimaan yang dibayar kembali dan pengeluaran yang akan diterima kembali).

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

#### a) Pengertian manajemen keuangan

Pada dasarnya manajemen keuangan terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan keuangan. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keuangan merupakan ilmu dalam mengelola uang yang mempengaruhi kehidupan setiap orang dalam sebuah organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwasanya manajemen keuangan adalah proses pengaturan terhadap fungsi-fungsi

keuangan oleh ketatausahaan keuangan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai pertanggungjawaban keuangan. (Iskandar, 2019). Manajemen keuangan merupakan aktivitas pemilik dan manajemen perusahaan untuk memperoleh sumber modal yang semurah-murahnya dan menggunakannya se-efektif, se-efisien, seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba. Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan (Mulyanti, 2017).

Manajemen keuangan yaitu proses pengendalian aktivitas keuangan. Pengaturan keuangan mulai dari perencanaan keuangan, pengkoordinasian keuangan, pelaksanaan keuangan serta pengontrolan keuangan serta aktivitas perusahaan mengenai cara memperoleh dana, menggunakan dana dan mengelola aset sesuai dengan tujuan perusahaan yang secara menyeluruh.

b) Fungsi manajemen keuangan

Fungsi manajemen keuangan yaitu mulai dari perencanaan keuangan yaitu membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu. Penganggaran keuangan yaitu tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan. Pengelolaan keuangan yaitu menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara. Pencarian keuangan yaitu mencari dan mengeksplorasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan. Penyimpangan keuangan yaitu mengumpulkan dana perusahaan serta menyimpan dengan aman. Pengendalian keuangan yaitu melakukan

evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada perusahaan. Pemeriksaan keuangan yaitu melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada agar tidak terjadi penyimpangan (Mulyanti, 2017).

Fungsi manajemen keuangan ini secara umum yaitu mulai dari perencanaan keuangan, penganggaran keuangan, pengelolaan keuangan, pencarian keuangan, penyimpangan keuangan, pengendalian keuangan dan juga pemeriksa keuangan.

Selanjutnya secara umum fungsi manajemen keuangan ini juga dapat dikategorikan seperti berikut ini:

(1) Perencanaan keuangan

Perencanaan merupakan langkah awal dalam mengidentifikasi segala kebutuhan organisasi. Perencanaan menentukan untuk apa, kapan akan dilaksanakan dan bagaimana melaksanakannya.

(2) Pelaksanaan keuangan

Pelaksanaan keuangan adalah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Pelaksanaan manajemen keuangan terbagi atas proses pengelola penerimaan dan pengeluaran.

(3) Pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan

Pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah dapat dilihat pada evaluasi, bentuk pertanggungjawaban dan keterlibatan pengawas eksternal (Iskandar, 2019)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwasanya fungsi manajemen keuangan ini terdiri dari 4 yaitu pertama perencanaan keuangan yaitu tahap awal dalam mengidentifikasi segala

kebutuhan organisasi apa, kapan dan bagaimana pelaksanaannya. Kedua pelaksanaan keuangan yaitu kegiatan yang dilakukan berdasarkan pada rencana yang telah dibuat sebelumnya dan jika ada penyesuaian akan dilakukan penyesuaian dan yang ketiga serta yang keempat adanya pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan yaitu adanya pengawasan yang dilakukan terhadap keuangan dan nantinya akan dievaluasi terhadap pertanggungjawaban yang ada.

#### 4) *Fraud* (Kecurangan) Keuangan

##### a) Pengertian *Fraud*

*Fraud* merupakan sebuah tindakan yang menyebabkan kesalahan pelaporan dalam laporan keuangan, atau suatu tindak kesengajaan untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara tidak wajar dan salah menyajikan fakta untuk memperoleh keuntungan pribadi. *Fraud* dapat diartikan sebagai tindakan melawan hukum (illegal acts). Oleh sebab itu, diperlukan penanganan untuk dapat mendeteksi dan juga dilakukan pencegahan oleh auditor (Elisabeth & Simanjuntak, 2020).

*Fraud* atau kecurangan merupakan suatu tindakan yang menyebabkan kerugian pada suatu organisasi dapat berupa kesalahan dalam pelaporan keuangannya maupun suatu kesengajaan penyelewengan keuangan. Untuk itu diperlukannya suatu pencegahan untuk menangani ataupun mendeteksi kecurangan tersebut oleh seorang auditor.

##### b) Jenis-jenis *Fraud*

Menurut *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), *internal fraud* (tindakan penyelewengan di dalam perusahaan atau institusi) dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu sebagai berikut:

(1) *Fraud* terhadap aset

Maksudnya ialah penyalahgunaan aset perusahaan (institusi), entah itu dicuri atau digunakan untuk keperluan pribadi tanpa izin dari perusahaan, yang dikelompokkan kedalam dua jenis, yaitu:

(a) *Cash misappropriation*

Yaitu penyelewengan terhadap aset yang berupa kas (misalnya: penggelapan dana, nilai cek dari pelanggan, menahan cek pembayaran untuk vendor).

(b) *Non cash misappropriation*

Yaitu penyelewengan terhadap aset yang berupa non-kas (misalnya menggunakan perusahaan untuk kepentingan pribadi).

(2) *Fraud* terhadap laporan keuangan

*Fraud* terhadap laporan keuangan terbagi dalam 2 macam, yaitu *fraud* financial dan *fraud* non financial. Segala tindakan yang membuat laporan keuangan menjadi tidak seperti yang seharusnya (tidak mewakili kenyataan), tergolong kelompok *fraud* terhadap laporan keuangan. Misalnya:

(a) Memalsukan bukti transaksi

(b) Mengakui suatu transaksi lebih besar atau lebih kecil dari yang seharusnya.

(c) Menetapkan metode akuntansi tertentu secara tidak konsisten untuk menaikkan atau menurunkan laba.

(d) Menerapkan metode pengakuan aset sedemikian rupa sehingga aset menjadi nampak lebih besar dibandingkan yang seharusnya.

- (e) Menerapkan metode pengakuan liabilitas sedemikian rupa sehingga liabilitas menjadi tampak lebih kecil dibandingkan yang seharusnya.

(3) Korupsi (*Corruption*)

Jenis tindakan korupsi menjadi 2 kelompok, yaitu sebagai berikut:

- (a) Konflik kepentingan merupakan benturan kepentingan. Contoh sederhana: seseorang atau kelompok orang di dalam perusahaan (biasanya manajemen level) memiliki hubungan istimewa dengan pihak luar (entah itu orang atau badan usaha). Dikatakan memiliki hubungan istimewa karena memiliki kepentingan tertentu (misalnya: punya saham, anggota keluarga, sahabat dekat dan lain-lain). Ketika perusahaan bertransaksi dengan pihak luar ini, apabila seorang manajer/ eksekutif mengambil keputusan tertentu untuk melindungi kepentingannya itu, sehingga mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, maka ini termasuk tindakan *fraud*. Hal tersebut sering disebut sebagai kolusi dan nepotisme.
- (b) Menyuap atau menerima suap, timbal balik suap. Menyuap atau menerima suap merupakan tindakan *fraud*. Tindakan lain yang masuk kelompok ini adalah menerima komisi, membocorkan rahasia perusahaan (baik berupa data atau dokumen) apapun bentuknya, kolusi dalam tender tertentu. (Suryana & Sadeli, 2015)

Berdasarkan pemaparan diatas *fraud* atau kecurangan dalam bentuk korupsi ini yaitu terdiri dari 2 bentuk tindakan. Pertama, adanya konflik

kepentingan dengan orang lain atau pihak luar dimana kecurangan disini dilandasi dengan adanya kepentingan-kepentingan tertentu dan kedua yaitu menyuap, menerima suap atau timbal balik suap.

(4) Teori *Fraud Diamond*

*Fraud Diamond* merupakan teori yang dikembangkan dari *fraud triangle* atau segitiga kecurangan pertama yang diperkenalkan oleh Cressey pada tahun 1953 yang menyebabkan kecurangan akuntansi bisa bersumber dari tiga faktor yang pertama tekanan (*pressure*) merupakan dorongan yang akan memicu seseorang untuk bertindak curang. Banyak faktor yang bisa menyebabkan seseorang dalam bertindak curang seperti hutang yang menumpuk, gaya hidup yang hedonism, tekanan ketaatan, tekanan kerja, tekanan emosional yang diakibatkan karena kinerja yang buruk dll. Kedua, kesempatan (*opportunity*) merupakan peluang yang memungkinkan seseorang dalam berbuat curang. Biasanya kesempatan muncul karena pengendalian internal dari sebuah organisasi, perusahaan atau pemerintah yang terkesan lemah. Ketiga, rasionalisasi (*rationalization*) merupakan tindakan pembenaran oleh seseorang dan menganggap bahwa tindakan yang dilakukan adalah yang adalah hal yang umum dan menganggap bahwa tindakan yang dilakukan tidak merugikan tetapi menguntungkan oleh pihak lain, situasi seperti ini biasanya dipengaruhi oleh budaya atau lingkungan kerja seseorang. (Machado & Gartner, 2018). Selanjutnya di kembangkan oleh Wolfe dan Hermanson pada tahun 2004 dengan menambahkan

kemampuan (capability). Berikut 4 faktor kecurangan, sebagai berikut:

(a) Tekanan Finansial (Financial Pressure)

Tekanan (pressure) merupakan motivasi yang bersumber dari diri manusia untuk bertindak *fraud* yang disebabkan dari tekanan keuangan atau non keuangan, selain itu dapat juga sebabkan oleh tekanan secara pribadi dan dari organisasi atau perusahaan. Indikator Empirisnya yaitu sebagai berikut:

- i. Kebutuhan uang yang relatif tinggi
- ii. Tuntutan pemenuhan uang yang mendesak
- iii. Keinginan untuk terlihat mewah

(b) Kesempatan (Opportunity)

Kesempatan atau opportunity merupakan keadaan dimana seseorang merasa memiliki kemampuan serta kondisi yang ada memungkinkan pelaku untuk melakukan tindakan kecurangan dan merasa tidak akan diketahui oleh orang. Indikator Empirisnya yaitu sebagai berikut:

- i. Kelonggaran pengendalian
- ii. Organisasi mengatur kedisiplinan etika hanya bersifat normatif
- iii. Pengetahuan yang memampukan untuk bertindak curang

(c) Rasionalisasi (Rationalization)

Rasionalisasi (rationalization) merupakan sikap/karakter yang memperbolehkan atau membenarkan pelaku untuk melakukan kecurangan ataupun tindakan pelaku dalam mencari berbagai alasan untuk merasionalkan tindakan mereka.

- i. Merasa tidak merugikan pihak lain ketika kecurangan dilakukan
- ii. Bertindak kecurangan merupakan hal yang wajar
- iii. Pelaku berdalih bahwa kecurangan dilakukan hanya karena terdesak

(d) Kemampuan (Capability)

Kemampuan (capability) adalah seberapa besar pengetahuan yang dimiliki dan seberapa keyakinan pelaku seseorang dalam berbuat curang serta seberapa besar daya tarik pelaku dalam mengajak orang sekitar untuk berbuat curang dilingkungan sekitarnya

- i. Kemampuan untuk melihat kelemahan organisasi
- ii. Memanfaatkan jabatan dengan penggunaan hak-hak yang berwenang
- iii. Daya tarik dalam mempengaruhi lingkungan sekitar
- iv. Tekanan akan dialami ketika terjadi keadaan genetik
- v. Kebohongan merupakan tindakan yang mudah dilakukan
- vi. Kepercayaan hal perlu dimiliki dalam setiap tindakan (Hormati & Pesudo, 2019)

b. Faktor Eksternal

Secara umum faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yaitu dilihat dari beberapa indikator berikut ini, yaitu:

- 1) Persaingan usaha

Persaingan usaha adalah usaha untuk memperhatikan keunggulan masing-masing yang dilakukan perseorangan atau badan hukum dalam bidang perdagangan, produksi, maupun pertahanan. Dengan kata lain persaingan ini merupakan bersaingnya para pedagang yang sama-sama berusaha atau ingin mendapatkan keuntungan, pangsa pasar dan juga jumlah penjualan. Para pedagang ini biasanya melakukan persaingan dengan membedakan harga, kualitas produk, distribusi maupun mempromosikannya (Khofifah, 2020)

Tingkat persaingan diantara pesaing yang ada adalah tingkat persaingan antara para pelaku bisnis dalam bidang yang sama, atau memproduksi produk yang sama. Hal yang diperebutkan adalah market share dan posisi di pasar, penguasaan saluran distribusi, pemasok, serta hal lain yang dapat menciptakan keunggulan dan kepastian market share di segmen pasar yang dituju (Zulkarnaen & Sutopo, 2013)

## 2) Mitra bisnis/ Kemitraan

Kemitraan merupakan suatu bentuk kerjasama yang perlu dilakukan untuk pengembangan sebuah usaha agar mampu berdaya saing global. Kemitraan memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi kuat dan berkembang melalui dukungan modal serta pelatihan sumber daya yang profesional dan terampil agar dapat meningkatkan pendapatan usaha kecil dan keberlanjutan sebuah usaha (Halik, Rifin, & Zahroh, 2020) Kemitraan merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh usaha kecil dan menengah untuk menjaga keberlangsungan usahanya. Hubungan kemitraan yang berjalan seimbang dapat menciptakan pemberdayaan terhadap kelompok mitra sebagaimana tercantum dalam UU No. 20 Tahun 2008 bahwa kemitraan mencakup pemberdayaan terhadap usaha kecil

menengah melalui proses alih keterampilan bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, sumber daya manusia, dan teknologi sesuai pola kemitraan. (Asiati & Nawawi, 2016)

### 3) Partisipasi masyarakat

Partisipasi dapat diartikan sebagai peran serta atau keikutsertaan dari seseorang ataupun kelompok masyarakat dalam proses pembangunan. Partisipasi masyarakat merupakan keterlibatan dari masyarakat dalam suatu pembangunan yang didalamnya meliputi partisipasi awal (perencanaan) dan implementasi (pelaksanaan) program yang dikerjakan di dalam lingkungan masyarakat. Untuk menganalisis bagaimana partisipasi masyarakat dalam perkembangan BUMNag, digunakan beberapa indikator sebagai berikut:

- a) Partisipasi masyarakat dalam tahap perencanaan yaitu adanya pelibatan masyarakat dalam tahap perencanaan program dan dalam tahap perencanaan anggaran.
- b) Partisipasi masyarakat dalam tahap pelaksanaan yaitu adanya pelibatan masyarakat dalam tahap pelaksanaan program dan adanya partisipasi dalam bentuk pemeliharaan hasil dari kegiatan.
- c) Partisipasi masyarakat dalam tahap monitoring dan evaluasi.
- d) Partisipasi masyarakat dalam tahap pemanfaatan hasil (Nugraha & Aji, 2021)

### 4) Kepuasan pelanggan

Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/ kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-

kurangnya sama atau melampaui harapan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil tidak memenuhi harapan. Kepuasan/ketidakpuasan terjadi ketika pelanggan melakukan evaluasi atas harapan dengan kinerja/ hasil yang diterimanya.

Faktor penentu kepuasan pelanggan diantaranya adalah kualitas pelayanan dan harga (Prasetio, 2012)

a) Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan isu krusial bagi setiap perusahaan, apapun bentuk produk yang dihasilkan. Kualitas pelayanan secara sederhana bisa diartikan sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

b) Harga

Harga adalah segala bentuk biaya moneter yang dikorbankan oleh konsumen untuk memperoleh, memiliki, memanfaatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanan dari suatu produk. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan (Kodu, 2013)

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Ana & Ga (2021). Meneliti mengenai analisis akuntabilitas dan transparansi pelaporan keuangan BUMDES (Studi Kasus BUMDes INA HUK). Jenis penelitian yaitu Deskriptif Kualitatif. Pengumpulan data yang dilakukan dengan dokumentasi dan wawancara dengan beberapa informan terkait yaitu kepala desa, pengurus BUMDes dan beberapa masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Ina Huk belum menerapkan Akuntabilitas dan Transparansi dalam pelaporan keuangannya, hal ini dikarenakan laporan keuangan yang

dibuat belum sepenuhnya memenuhi standar laporan keuangan SAK EMKM.

2. Fadil, Mukhzarudfa, & Yustien (2022). Pengaruh akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan BUMNag terhadap kesejahteraan masyarakat Dharmasraya. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh masyarakat Nagari Koto Padang yang berjumlah 6.040 jiwa, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu purposive sampling dengan melihat kepada status masyarakat di Nagari Koto Padang berjumlah 98 orang. Penelitian ini merupakan penelitian statistika deskriptif, dengan menggunakan analisis regresi berganda menggunakan software SPSS versi 25. Hasil pengujian yaitu bahwa akuntabilitas, transparansi dalam pengelolaan keuangan BUMNag berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat Nagari. Hal ini dikarenakan pengelolaan BUMNag digunakan untuk kegiatan-kegiatan pembangunan serta pemberdayaan masyarakat yang berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat itu sendiri.
3. Tulangow & Runtu (2016). Meneliti mengenai analisis realisasi anggaran pendapatan dana belanja daerah pemerintah Kabupaten Minahasa. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis anggaran pendapatan dan belanja pemerintah Kabupaten Minahasa, dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis data yang memiliki sifat deskriptif. Hasil penelitian pada APBD Kabupaten Minahasa, menunjukkan bahwa dalam tiga tahun penelitian pemerintah Kabupaten Minahasa belum terlalu baik dalam merealisasikan pendapatan daerahnya. Berbeda dengan belanja daerah, dalam tiga tahun penelitian pemerintah kabupaten Minahasa sudah baik dalam merealisasikan belanjanya dengan tidak melebihi dengan jumlah yang dianggarkan.
4. Elisabeth & Simanjuntak (2020). Meneliti mengenai analisis review pendeteksian kecurangan (*Fraud*). Penelitian ini bertujuan untuk membahas berbagai macam metode pendeteksian kecurangan yang

dilakukan oleh para di Indonesia, baik di perusahaan ataupun pada entitas sektor publik. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan studi literatur dari berbagai penelitian tentang kecurangan yang ada di Indonesia. Model penelitian ini adalah dengan menggunakan model penelitian review literatur dengan menggunakan metode Systematic mapping study. Systematic mapping study adalah metode literature review yang sistematis dengan menggunakan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan tambahan wawasan kepada seluruh pihak termasuk manajemen perusahaan, auditor, dan pengguna laporan keuangan tentang berbagai macam metode yang dapat digunakan untuk mendeteksi kecurangan.

5. Lubis, Firmansyah, Willian, Edward, & Ihsan (2021). Meneliti mengenai peningkatan kemampuan manajerial dalam pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Pelayung Kabupaten Batanghari. BUMDes di Provinsi Jambi dari 1.399 desa, yang tersedia hanya 1.102 desa dan disamping itu BUMDes yang baru mulai aktif perkiraan sekitar 700 BUMDes. Mitra dalam pengabdian ini adalah BUMDes Durian Selat dan BUMDes Indah Permai Kecamatan Pelayung Kabupaten Batanghari. Permasalahan mitra yang diprioritaskan akan diselesaikan adalah 1) pengetahuan pengelola BUMDes mengenai perencanaan dan pengembangan bisnis masih lemah; 2) kapasitas manajerial dalam praktek kegiatan administrasi dan pengelolaan keuangan masih belum optimal. Metode yang digunakan dalam pencapaian tujuan tersebut adalah metode sosial memberikan pelatihan kepada mitra mengenai peningkatan kemampuan manajerial dalam pengembangan usaha BUMDes. Hasil dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat dapat meningkatkan kemampuan manajerial pengelola BUMDes yang memberikan manfaat untuk peningkatan kinerja usaha pada BUMDes serta dalam pengembangan usahanya dengan pemanfaatan potensi

yang tersedia pada desa masing-masing. Peningkatan pengelolaan keuangan usaha yang dapat meningkatkan kinerja usaha dan pencegahan terhentinya aktivitas usaha pada BUMDes, hal ini dapat

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan yaitu penelitian kualitatif dengan metode *multiple case study* yaitu penelitian studi kasus yang menggunakan jumlah kasus yang banyak.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar yang dilaksanakan pada Bulan November 2022 – Januari 2023.

#### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri serta alat bantu yang digunakan dalam mengumpulkan data agar data penelitian tersebut menjadi sistematis. Adapun instrumen penelitian yang digunakan adalah catatan penelitian atau *research notes* yang digunakan untuk mencatat hasil wawancara dengan partisipan penelitian dan observasi. Untuk teknik wawancara dengan menggunakan alat tulis dan kertas yang memuat pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar. Selain itu juga dibantu dengan instrumen pendukung seperti *field notes* dan *recorder*.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini yaitu menggunakan sumber data primer berupa wawancara langsung dengan Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab, Pendamping Desa (PD) BUMNag Kecamatan Sungai Tarab,

Pemerintah Nagari Kecamatan Sungai Tarab, Pengelola masing-masing BUMNag dan masyarakat Nagari masing-masing BUMNag. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria BUMNag yang masih beroperasi sampai sekarang di Kecamatan Sungai Tarab dan BUMNag yang sudah beroperasi lebih dari 3 Tahun dan dimana dalam penelitian ini terjawab dengan 1 informan dari Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab, 1 informan dengan Pendamping Desa (PD) BUMNag Kecamatan Sungai Tarab, 5 Informan dari Pemerintah Nagari, 5 informan dari pengelola BUMNag dan 5 informan dari tokoh masyarakat Nagari di BUMNag Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar.

**Tabel 1. 3 Informan Penelitian**

No	Informan	Posisi/Jabatan
1	Informan 01	Pembinaan dan Pengawasan BUMNag Kecamatan (Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab)
2	Informan 02	Pendamping Desa (PD) BUMNag Kecamatan Sungai Tarab
2	Informan 03-07	Pemerintah Nagari (masing-masing Nagari)
3	Informan 08-12	Pengelolaan BUMNag (masing-masing Nagari)
4	Informan 13-17	Tokoh Masyarakat (Masyarakat masing-masing BUMNag)

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka yang menjadi teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

##### 1. Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengamati langsung peristiwa yang terjadi di lokasi penelitian beserta

gejala yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar.

## 2. Wawancara Mendalam

Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam secara terstruktur, dengan merumuskan terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan, selain pertanyaan pokok yang sudah dirumuskan, juga mengajukan pertanyaan-pertanyaan tambahan terkait dengan masalah dalam penelitian ini.

## 3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini dokumentasi yang dilakukan dengan mengumpulkan semua dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan

## **F. Teknik Analisis Data**

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu konsep yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994). Menurut konsep yang mereka kembangkan, aktivitas dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jelas.

Dalam penelitian ini, pertama dengan mengumpulkan data yang diperlukan untuk kemudian dilakukan reduksi data dengan memfokuskan pandangan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar. Setelah data direduksi, data disajikan dalam bentuk uraian singkat dan setelah itu barulah melakukan penarikan kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar**

Awal berdirinya Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar Provinsi Sumatera Barat yang didirikan pada Tahun 2017 yaitu sebanyak 10 BUMNag yaitu BUMNag Nagari Talang, BUMNag Nagari Padang Laweh, BUMNag Nagari Sungai Tarab, BUMNag Nagari Kumango, BUMNag Nagari Simpuruik, BUMNag Nagari Gurun, BUMNag Nagari Pasia Laweh, BUMNag Nagari Koto Tuo, BUMNag Nagari Rao-rao dan BUMNag Nagari Koto Baru.

BUMNag didirikan dengan 3 orang kepengurusan (Ketua, Sekretaris dan Bendahara) dan adanya dewan penasehat dan pengawas sebanyak 3 orang. Sekarang ini BUMNag yang masih beroperasi yaitu sebanyak 5 BUMNag sebagai berikut:

1. BUMNag Nagari Talang
2. BUMNag Nagari Padang Laweh
3. BUMNag Nagari Sungai Tarab
4. BUMNag Nagari Kumango
5. BUMNag Nagari Simpuruik

#### **B. Hasil Penelitian**

Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar yang dilakukan di BUMNag Nagari Talang, BUMNag Nagari Padang Laweh, BUMNag Nagari Sungai Tarab, BUMNag Nagari Kumango dan BUMNag Nagari Simpuruik yang dilihat dari dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar yaitu dilihat dari Akuntabilitas dan Transparansi, Realisasi

Anggaran, Pengelolaan Manajemen Keuangan dan *Fraud* (Kecurangan), sedangkan untuk faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar yaitu dilihat Persaingan Usaha, Mitra Bisnis atau Kemitraan, Partisipasi Masyarakat dan Kepuasan Pelanggan.

## 1. BUMNag Nagari Talang

### a. Faktor Internal

#### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

##### a) Akuntabilitas

##### (1) Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran

Pengelolaan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Talang dalam menjalankan operasionalnya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Talang juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah mengacu kepada SOP tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Sudah sesuai dan Mau tidak mau harus disesuaikan. Salah satu bentuk penerapan peraturan yang berlaku yang diterapkan sesuai aturan yaitu dari segi administrasi syarat menjadi TPO. Sebelum ada peraturan ini TPO ada yang jenjang pendidikannya hanya tamat SD. Dan setelah peraturan ini dikeluarkan yang mana syarat untuk menjadi TPO minimal ijazah SMA, ya terpaksa TPO tersebut diganti dengan TPO yang baru akan mengikuti peraturan yang ada. Itulah salah satu contoh aturan yang sudah diterapkan, dan juga BUMNag Nagari Talang Juga sudah da SOP dan itu sebenarnya SOP ini diikat ketika baru pembentukan BUMNag. Baru didirikan BUMNag dan langsung SOPnya di bentuk. Dalam SOP ini sebenarnya lebih kepada AD/ART semuanya. Kalau kesesuaian ya kembali lagi disesuaikan, terkadang di lapangan seperti ini dan realisasinya berbeda, jadi kalau masalah kesesuaian, hampir sesuai dengan SOP”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibu Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Sudah sesuai, karena kami berjalan memang sesuai aturan dan juga sudah ada SOP, kalau benar-benar sesuai SOP mungkin belum, tapi sudah menuju kesesuaian SOP”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Karena pada awal berdirinya BUMNag di kecamatan sungai tarab sebanyak 10 BUMNag dan sekarang hanya tinggal 5 BUMNag lagi yaitu BUMNag di nagari sungai tarab, palang laweh, Talang, kumango simpuruik. Sedangkan untuk BUMNag lainnya kan sudah tidak aktif lagi disebabkan ada yang karena SDMnya atau karena rugi terus. Jadi tentu BUMNag yang sisa sekarang ini sebanyak 5 sudah beroperasi sesuai dengan peraturan yang ada, karena dia juga sudah bertahan sampai sekarang ini”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas dapat dinyatakan bahwa dalam menjalankan operasionalnya BUMNag Nagari Talang Sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku selain itu BUMNag Nagari Talang juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah mengacu kepada SOP yang ada tersebut.

## (2) Akuntabilitas Manajerial/ Akuntabilitas Kinerja

Pengelolaan jenis usaha maupun pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Talang, sudah menuju efektif dan juga efisien. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Pengelolaan usahanya juga menuju efektif dan efisien. Tapi kalau pengelolaan keuangannya rasanya sudah efektif dan efisien karena selama ini pengelolaan dana yang dilakukan oleh BUMNag itu sudah terealisasi dari RAB yang diajukan. Selain itu dalam pengelolaan secara*

*umum BUMNag Talang sakato ini pernah menjadi pembicara/ narasumber di sungai tarab, mengenai kenapa BUMNag Tuah Sakato ini bisa berkembang dengan baik“.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Untuk sementara mungkin pengelolaannya masih menuju efektif dan juga efisien, karena kami juga masih dalam tahap pengembangan usaha BUMNag kedepannya.”*

Maka berdasarkan wawancara di atas, dapat dinyatakan bahwa pengelolaan jenis usaha dan pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Talang sudah menuju efektif dan juga efisien.

### (3) Akuntabilitas Program

Program usaha yang sudah dijalankan oleh BUMNag Nagari Talang, ada yang sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang ditetapkan di awal dan ada juga yang belum berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Kalau program usaha BUMNag sebenarnya ada 2 yaitu usaha jangka panjang dan jangka pendeknya. Untuk usaha jangka panjang itu belum terealisasi seperti rencana awalnya ingin membuat pasar mini dengan nama “Pasar Ambek” dengan tujuan untuk menghambat masyarakat nagari Talang untuk berbelanja ke pasar batusangkar, namun belum terealisasi sampai sekarang namun untuk usaha jangka pendeknya sudah berjalan dengan baik dan lancar”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kalau di tempat kami karena mayoritas masyarakat tani, jadi untuk usaha penjualan alat pertanian dan juga pupuk mungkin sudah bagus. Namun untuk penjualan usaha ATK yang*

*“mungkin penjualannya masih sedikit, karena yang berbelanja cuman sekedar orang-orang kantor nagari dan masyarakat pun untuk berbelanja atk juga masih minim”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas, bahwasanya program usaha yang dijalankan oleh BUMNag Nagari Talang ada yang sudah berjalan dengan baik dan ada juga yang belum.

#### (4) Akuntabilitas Kebijakan

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan BUMNag Nagari Talang dalam pengelolaan usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Salah satu alasan kami mengatakan BUMNag ini sudah berdampak positif terhadap masyarakat ialah karena SHU tidak saja diberikan kepada nagari saja tetapi juga diberikan kepada masyarakat, seperti memberikan bantuan kepada masyarakat yang kurang mampu berupa agunan-agunan sosial, selain itu dampak positif ke masyarakat selanjutnya adalah masyarakat mudah mengakses untuk keperluan taninya ataupun sembako berupa KUBE melalui BUMNag, biasanya ia beli ke pasar batusangkar dan ke sungai tarab, jadi sekarang tidak perlu jauh-jauh lagi dan itu tentunya akan meminimalisir biaya transportasi dan selain itu dari usaha pengembangan sapi qurban tentu juga meningkatkan perekonomian masyarakat. Kalau dampak positif ke nagari ya dengan adanya SHU akan menambah PAN, karena sebelum ada BUMNag ini nagari tidak memiliki PAN dan setelah adanya BUMNag bisa memunculkan PAN bagi nagari sekitar 10 sampai 11 juta yang sudah memberikan laba ke nagari”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kalau untuk ke masyarakat sedikit banyaknya sudah memberikan dampak positif, seperti untuk membeli alat pertanian atau pupuk, mereka tidak jauh lain dan bisa mengurangi biaya transportasi, selain itu juga di pengembangan sapi kan melibatkan masyarakat dan bagi hasilnya cukup besar untuk masyarakat tentu itu akan meningkatkan pertanian dan juga untuk masyarakat yang kurang mampu nantinya juga akan ada bantuan sosial dari BUMNag. Ke nagari dampaknya sudah menambah PAN sebanyak 2 kali”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Randi Eko Syaputra selaku masyarakat Nagari Talang:

*“Alhamdulillah kami merasakan dampak positif dengan kehadiran BUMNag ini. Seperti lokasi kami kan jauh dari pasar, jadi kami tidak perlu lagi jauh-jauh berbelanja pupuk dan alat pertanian ke pasar”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Talang dalam pengelolaan usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari .

#### (5) Akuntabilitas Finansial

Pengelolaan dana BUMNag Nagari Talang belum sepenuhnya dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif dan juga BUMNag Nagari Talang juga sudah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja keuangan dari BUMNag Nagari Talang tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“hampir menuju ekonomis, efisien dan efektif karena dapat dilihat dari dampak positif yang sudah diberikan jadi pengelolaan dananya sudah tepat sasaran lah dan juga ada membuat laporan dan selain itu juga sudah sesuai dengan aturan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang”

*“Sejauh ini untuk pengelolaan dana belum sepenuhnya ekonomis, efisien dan efektif, karena terkadang dana juga masih bertumpuk di rekening dan belum digunakan yang disebabkan oleh situasi kondisi. Contohnya pernah untuk usaha penjualan pupuk, karena harga pupuk mahal jadi diberhentikan dulu penjualan pupuk ke masyarakat, karena ketika kami beli pupuk di tempat lain dengan harga tinggi tentu tidak akan terjangkau oleh masyarakat dan sebelumnya juga tahun kemarin untuk penggemukan sapi, karena sapi banyak yang sakit jadi di tahan dulu dana tersebut untuk membeli sapi yang akan di kelola oleh masyarakat, jadi waktu itu kami takut membelikan dana yang ada untuk sapi, takutnya nanti malah akan mendatangkan kerugian dan laporan keuangan itu sudah ada”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang dalam pengelolaan dana BUMNag belum sepenuhnya dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif. Selain itu BUMNag Nagari Talang Juga sudah membuat laporan keuangan yang menggambarkan kinerja keuangan BUMNag. Berikut laporan operasional dan laporan Neraca yang dibuat oleh BUMNag Nagari Talang:

LAPORAN OPERASIONAL BUMNAG NAGARI TALANG			
LAPORAN OPERASIONAL			
PERIODE: 2023			
Nama: Alamat: No. Telp: Email:			
No	Uraian	Saldo Awal	Saldo Akhir
1	<b>Saldo Awal</b>		
2	<b>Saldo Akhir</b>		
3	<b>Saldo Awal</b>		
4	<b>Saldo Akhir</b>		
5	<b>Saldo Awal</b>		
6	<b>Saldo Akhir</b>		
7	<b>Saldo Awal</b>		
8	<b>Saldo Akhir</b>		
9	<b>Saldo Awal</b>		
10	<b>Saldo Akhir</b>		
11	<b>Saldo Awal</b>		
12	<b>Saldo Akhir</b>		
13	<b>Saldo Awal</b>		
14	<b>Saldo Akhir</b>		
15	<b>Saldo Awal</b>		
16	<b>Saldo Akhir</b>		
17	<b>Saldo Awal</b>		
18	<b>Saldo Akhir</b>		
19	<b>Saldo Awal</b>		
20	<b>Saldo Akhir</b>		
21	<b>Saldo Awal</b>		
22	<b>Saldo Akhir</b>		
23	<b>Saldo Awal</b>		
24	<b>Saldo Akhir</b>		
25	<b>Saldo Awal</b>		
26	<b>Saldo Akhir</b>		
27	<b>Saldo Awal</b>		
28	<b>Saldo Akhir</b>		
29	<b>Saldo Awal</b>		
30	<b>Saldo Akhir</b>		
31	<b>Saldo Awal</b>		
32	<b>Saldo Akhir</b>		
33	<b>Saldo Awal</b>		
34	<b>Saldo Akhir</b>		
35	<b>Saldo Awal</b>		
36	<b>Saldo Akhir</b>		
37	<b>Saldo Awal</b>		
38	<b>Saldo Akhir</b>		
39	<b>Saldo Awal</b>		
40	<b>Saldo Akhir</b>		
41	<b>Saldo Awal</b>		
42	<b>Saldo Akhir</b>		
43	<b>Saldo Awal</b>		
44	<b>Saldo Akhir</b>		
45	<b>Saldo Awal</b>		
46	<b>Saldo Akhir</b>		
47	<b>Saldo Awal</b>		
48	<b>Saldo Akhir</b>		
49	<b>Saldo Awal</b>		
50	<b>Saldo Akhir</b>		
51	<b>Saldo Awal</b>		
52	<b>Saldo Akhir</b>		
53	<b>Saldo Awal</b>		
54	<b>Saldo Akhir</b>		
55	<b>Saldo Awal</b>		
56	<b>Saldo Akhir</b>		
57	<b>Saldo Awal</b>		
58	<b>Saldo Akhir</b>		
59	<b>Saldo Awal</b>		
60	<b>Saldo Akhir</b>		
61	<b>Saldo Awal</b>		
62	<b>Saldo Akhir</b>		
63	<b>Saldo Awal</b>		
64	<b>Saldo Akhir</b>		
65	<b>Saldo Awal</b>		
66	<b>Saldo Akhir</b>		
67	<b>Saldo Awal</b>		
68	<b>Saldo Akhir</b>		
69	<b>Saldo Awal</b>		
70	<b>Saldo Akhir</b>		
71	<b>Saldo Awal</b>		
72	<b>Saldo Akhir</b>		
73	<b>Saldo Awal</b>		
74	<b>Saldo Akhir</b>		
75	<b>Saldo Awal</b>		
76	<b>Saldo Akhir</b>		
77	<b>Saldo Awal</b>		
78	<b>Saldo Akhir</b>		
79	<b>Saldo Awal</b>		
80	<b>Saldo Akhir</b>		
81	<b>Saldo Awal</b>		
82	<b>Saldo Akhir</b>		
83	<b>Saldo Awal</b>		
84	<b>Saldo Akhir</b>		
85	<b>Saldo Awal</b>		
86	<b>Saldo Akhir</b>		
87	<b>Saldo Awal</b>		
88	<b>Saldo Akhir</b>		
89	<b>Saldo Awal</b>		
90	<b>Saldo Akhir</b>		
91	<b>Saldo Awal</b>		
92	<b>Saldo Akhir</b>		
93	<b>Saldo Awal</b>		
94	<b>Saldo Akhir</b>		
95	<b>Saldo Awal</b>		
96	<b>Saldo Akhir</b>		
97	<b>Saldo Awal</b>		
98	<b>Saldo Akhir</b>		
99	<b>Saldo Awal</b>		
100	<b>Saldo Akhir</b>		

Gambar 4. 1  
Laporan Operasional BUMNag Nagari Talang

PENDAPATAN		PENDAPATAN	
Kategori	Jumlah	Kategori	Jumlah
1. Pendapatan Asli Daerah	1.000.000,00	1. Pendapatan Asli Daerah	1.000.000,00
2. Pendapatan Hibah	2.000.000,00	2. Pendapatan Hibah	2.000.000,00
3. Pendapatan Lain-lain	3.000.000,00	3. Pendapatan Lain-lain	3.000.000,00
<b>Total Pendapatan</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>Total Pendapatan</b>	<b>6.000.000,00</b>
PENDAPATAN		PENDAPATAN	
Kategori	Jumlah	Kategori	Jumlah
1. Gaji dan Tunjangan Pegawai	1.500.000,00	1. Gaji dan Tunjangan Pegawai	1.500.000,00
2. Biaya Operasional	2.500.000,00	2. Biaya Operasional	2.500.000,00
3. Biaya Lain-lain	2.000.000,00	3. Biaya Lain-lain	2.000.000,00
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>Total Pengeluaran</b>	<b>6.000.000,00</b>
<b>Saldo Awal</b>		<b>Saldo Awal</b>	
<b>Saldo Akhir</b>		<b>Saldo Akhir</b>	

Gambar 4. 2  
Laporan Neraca BUMNag Nagari Talang

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari Talang sudah membuat laporan keuangan.

b) Transparansi

Untuk melihat tercapainya transparansi di Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Talang, dapat dilihat dari 6 indikator yaitu sebagai berikut:

(1) Adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses

Akses masyarakat terkait informasi BUMNag, baik informasi mengenai kegiatan usaha ataupun informasi keuangannya cukup mudah diakses dan di pahami oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Kalau akses masyarakat sebenarnya cukup mudah untuk di akses ataupun di pahami oleh masyarakat karena kami ada bekerjasama dengan nagari, BPRN misalnya penyebaran informasi kegiatan BUMNag melalui corong masjid dan kalau untuk informasi mengenai keuangan itu kami memberikan laporan ke nagari dan nantinya nagari akan melaporkan laporan keuangan tersebut kepada masyarakat pada saat Musyawarah Nagari yang mengundang unsur masyarakat, walaupun kami akui kami memang belum adanya plank/tanda maupun papan informasi mengenai BUMNag, namun”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang.:

*“Akses masyarakat terhadap usaha BUMNag, mungkin cukup mudah dipahami dan diakses oleh masyarakat , karena biasanya masyarakat bisa mendapatkan informasi BUMNag ini dari masjid seperti sidang-sidang jum'at selain itu juga waktu rapat seperti Musyawarah Nagari disampaikan juga mengenai usaha BUMNag dan juga pertanggungjawaban BUMNag, baik pertanggungjawaban kegiatan usaha maupun pertanggungjawaban keuangannya. Mungkin hanya disitu saja”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Randi Eko Syaputra selaku masyarakat Nagari Talang:

*“Kalau kami dari masyarakat palingan dari kami akses mengenai informasi BUMNag itu ke nagari dan selama ini alhamdulillah mudah dipahami”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya informasi BUMNag cukup mudah dipaha, id an diakses oleh masyarakat.

- (2) Adanya publikasi melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan laporan keuangan

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Talang tidak ada mempublikasikan melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan juga mengenai laporan keuangannya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Bumnag Nagari Talang tidak ada menyebarkan informasi BUMNag melalui media”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kami tidak ada menyebarkan informasi BUMNag melalui media”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Talang tidak ada mempublikasikan informasi mengenai kegiatan usaha dan juga laporan keuangannya melalui media.

- (3) Adanya laporan berkala mengenai kegiatan usaha dan keuangan yang dapat diakses oleh umum

BUMNag Nagari Talang sudah ada membuat laporan berkala sekali enam bulan yang dilaporkan kepada nagari dan untuk akses masyarakat, nantinya dari Nagari yang melaporkannya ke masyarakat dalam Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Ada itu ada laporan berkala sekali enam bulan, namun laporan yang diberikan berkala mungkin masih laporan sederhana saja, seperti*

*pembukuan masjid saja kas masuk dan kas keluar, namun kalau untuk tahunannya baru laporan keuangan yang sudah sesuai dengan aturan dan dilaporkan ke nagari dan nagari yang melaporkannya ke masyarakat dalam Musyawarah Nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kami laporannya sekali sebulan, cuman melaporkan ke nagari sekali enam bulan dan pertanggungjawaban akhir tahun”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Randi Eko Syaputra selaku masyarakat Nagari Talang:

*“Laporan pertanggungjawaban ada itu biasanya ketika dilakukannya musyawarah nagari, disana disampaikan mengenai laporan pertanggungjawaban BUMNag, mulai dari laporan kegiatan usahanya sampai ke laporan keuangannya, seperti uang masuk, uang keluar, total keuntungan dan lainnya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Ada, biasanya sekali enam bulan BUMNag memberikan laporannya kepada nagari dan tembusannya ke kecamatan, baik laporan keuangan maupun laporan kegiatan usaha”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang sudah ada membuat laporan berkala sekali enam bulan yang diserahkan kepada Nagari. Namun untuk akses masyarakat dilaporkan oleh nagari kepada masyarakat melalui Musyawarah Nagari.

#### (4) Laporan tahunan

BUMNag Nagari Talang sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap mulai dari laporan laba

rugi, neraca, laporan perubahan modal, rekonsiliasi Bank, laporan arus kas dan juga catatan atas laporan keuangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Laporan laba rugi, neraca, perubahan modal, rekonsiliasi bank, arus kas, catatan keuangan yang dilaporkan per 25 desember kepada nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang”

*“Kalau laporan tahunan yaitu laporan pertanggungjawaban juga berupa laporan keuangan seperti laporan laba rugi, laporan posisi keuangan, laporan perubahan modal, arus kas dan catatan keuangan. Alhamdulillah sejauh ini rutin dilaporkan ke nagari dan nagari ke selingkup masyarakat dan ke dinas PMD Tanah Datar”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap.

#### (5) Website atau media publikasi organisasi

BUMNag Nagari Talang tidak ada memiliki website atau media publikasi dalam menyebarkan atau menyampaikan informasi BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Kalau BUMNag memang belum memiliki website atau media publikasi”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Tidak ada BUMNag memiliki website atau media sosial, karena mungkin disebabkan usaha kami dominannya penjualan pupuk jadi kurang efektif rasanya media sosial, karena banyaknya*

*menurut kami promosi di media sosial lebih ke jasa”.*

maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang tidak ada memiliki website atau media publikasi dalam menyebarkan informasi BUMNag Nagari Talang.

(6) Pedoman dalam penyebaran informasi

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Talang tidak ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasinya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Dalam menyebarkan informasi BUMNag tidak ada mengacu kepada pedoman”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Pedoman penyebaran informasi tidak ada”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang tidak ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasi BUMNag.

2) Realisasi Anggaran

a) Modal

Dalam menjalankan operasional usahanya BUMNag Nagari Talang mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, namun penyertaan modal yang diberikan kepada BUMNag Nagari Talang tersebut dari segi jumlah dananya tidak sepenuhnya terpenuhi oleh nagari, karena penyertaan modal juga berdasarkan anggaran yang ada di Nagari Talang. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Kalau sistem permodalan memang penyertaan modal dari nagari, dasar nagari memberikan modal kepada BUMNag dengan proposal yang diberi BUMNag, dari segi jumlah mungkin melihat situasi kondisi, kalau keuangan nagari mencukupi mungkin dipenuhi dengan total dana yang diinginkan BUMNag, namun mungkin kalau tidak mencukupi ya menyesuaikan. Contohnya BUMNag meminta 100, kalau nagari memang adanya 50, ya hanya 50 yang diberikan ke BUMNag, namun biasanya sering tidak terpenuhi semuanya, karena BUMNag meminta dannya selalu besar. Jadi sistem pemberian modal ke BUMNag menyesuaikan dengan yang ada di nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kalau permodalan memang masih dari penyertaan nagari semuanya. Caranya kami membuat proposal yang didalamnya terdapat RAB dan diajukan ke nagari. Setelah itu di analisa nagari dan dirasa cocok maka akan disetujui oleh nagari. Modal dari nagari itu biasanya menyesuaikan anggaran yang ada di nagari, terkadang melebihi dari proposal yang kami mintak dan terkadang juga mengurangi yang kami minta, karena memang disesuaikan dengan anggaran yang ada di nagari dan perkembangan modal alhamdulillah 2 tahun belakangan ini bertambah”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Talang mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, dari segi jumlah modal tersebut itu disesuaikan dengan anggaran dana yang ada di Nagari.

#### b) Pendapatan

BUMNag Nagari Talang tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Talang tersebut bersumber dari usaha yang dijalankan BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“BUMNag Nagari Talang tidak ada membuat anggaran pendapatan dan kalau sumber pendapatan BUMNag berasal dari usaha yang dijalankan BUMNag”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kami tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan dari penjualan usaha seperti pupuk, atk, sapi, pendapatan dari brilink, dari molen juga dan usaha BUMNag lainnya lah”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Talang yaitu dari usaha yang dijalankan.

#### c) Belanja

BUMNag Nagari Talang sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB dan pengeluaran dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Ada, berupa RAB yang tertuang di dalam proposal dan pengeluaran dana BUMNag untuk mengembangkan usaha BUMNag”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Ada berupa RAB dan pengeluaran BUMNag untuk pengembangan usaha dan operasional usaha BUMNag seperti ATK BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang sudah ada membuat anggaran pendapatan berupa RAB yang terdalam dalam proposal dan dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag.

#### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

a) Perencanaan keuangan

BUMNag Nagari Talang dalam perencanaan keuangannya itu dalam bentuk membuat proposal yang didampingi oleh PD, PLD dan juga pengawas. Setelah proposal tersebut selesai akan diperiksa oleh tim perumus proposal dan selanjutnya baru diberikan kepada nagari. Setelah disetujui oleh nagari baru dana BUMNag dikirimkan melalui rekening oleh Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“BUMNag membuat proposal yang didampingi oleh pendampingnya PD dan PLD, dan pengawas. Selanjutnya akan diperiksa juga oleh 5 orang tim perumus proposal dan setelah itu baru diberikan kepada nagari, jadi dalam proposal tersebut sudah dituangkan oleh TPO BUMNag semuanya baik rincian dananya maupun usaha yang akan dilaksanakan. Setelah itu baru nagari memilah-milah, menganalisa laporan tersebut dan setelah di setuju nagari barulah dana tersebut dikirimkan ke BUMNag”.*

Berikut hasil wawancara dengan ibu Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“yang menyusun RAB adalah TPO BUMNag, nanti kami konsultasikan juga ke pendamping dan juga pengawas, setelah itu diperiksa oleh tim perumus, karena kami juga memiliki tim perumus sebanyak 5 orang untuk penyusunan proposal BUMNag dan setelah itu baru diajukan ke nagari, jika ada perbaikan itu kami perbaiki dan yang biasanya kami perbaiki itu dari segi jumlah dana karena menyesuaikan dari nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya untuk perencanaan keuangan, BUMNag Nagari Talang membuat rancangan keuangan dalam bentuk proposal didampingi oleh PD, PLD dan juga pengawas. Setelah itu proposal tersebut akan diserahkan kepada tim perumus proposal untuk diperiksa dan jika sudah barulah

diserahkan kepada Nagari. Jika Nagari sudah menyetujui barulah dana BUMNag tersebut ditransfer ke rekening BUMNag oleh Nagari.

b) Pelaksanaan keuangan

Pelaksanaan keuangan BUMNag belum sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Biasanya sudah sesuai namun walaupun terkadang sedikit melebihi ataupun sedikit berkurang”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Mungkin belum sepenuhnya sesuai dengan yang dianggarkan karena masih terdapatnya dana yang menumpuk”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang untuk pelaksanaan keuangannya belum sepenuhnya sesuai dengan yang dianggarkan atau yang direncanakan.

c) Pengawasan keuangan

Untuk pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag sebanyak 3 orang dan juga oleh Wali Nagari selaku penanggung. Selanjutnya bentuk pengawasan keuangan BUMNag yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu pengawas akan langsung turun kelapangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Ada 3 orang pengawas dari masing-masing jorong dan tentunya juga dari wali nagari sendiri sebagai penanggung jawa. Kalau bentuk pengawasan mungkin tidak terlalu mengintimidasi, karena BUMNag ini lokasinya juga dekat dengan kantor wali nagari jadi apapun transaksi di BUMNag,*

*tentunya dapat dengan mudah diketahui. Selain itu juga ada pemeriksaan laporan keuangan oleh pengawas dan juga jika seandainya perlu terkadang pengawas juga turut langsung ke lapangan seperti pembelian sapi, itu pengawas turut andil di dalamnya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Pengawas, karena kebetulan dari tiga orang pengawas, selanjutnya juga ada penasehat dan itu langsung dari wali nagari. Biasanya dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan seperti audit laporan keuangan dan juga ada yang langsung turun ke lapangan seperti waktu pembelian sapi qurban”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag dan juga oleh Wali Nagari selaku Penanggung Jawab, yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu akan langsung turun kelapangan.

d) Pertanggungjawaban keuangan

Untuk pertanggungjawaban keuangan BUMNag itu yang bertanggungjawab adalah langsung pengelola BUMNag ditambah dengan Wali Nagari dan bentuk pertanggungjawabannya yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Kalau yang bertanggung jawab secara otomatis itu pengelola (TPO) dan ditambah dengan penanggung jawab langsung yaitu wali nagari. Bentuk pertanggungjawaban dengan laporan keuangannya, bahkan untuk LPJ di akhir tahunnya sampai ke laporan-laporan kegiatannya, usaha apa yang sudah berjalan, bagaimana perkembangan usaha tersebut dan terakhir juga ada laporan mengenai*

*jumlah pupuk yang tinggal, atk-atk yang tinggal dan barang-barang yang tinggal lainnya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“yang bertanggungjawab adalah TPO BUMNag bersama dengan wali nagari selaku penanggungjawab BUMNag dan bentuk pertanggungjawabannya yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya yang bertanggung jawab dalam keuangan BUMNag yaitu langsung pengelola BUMNag dan juga Wali Nagari selaku Penanggungjawab. Selanjutnya bentuk pertanggungjawaban keuangan tersebut yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.

#### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Talang tidak pernah terdapat penyelewengan keuangan ataupun kecurangan keuangan dan juga pada BUMNag Nagari Talang juga dilakukan audit laporan keuangan langsung dari pengawas BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Selama ini alhamdulillah tidak ada, karena adanya transparansi tadi, jadi kemungkinan penyelewengan tentunya tidak ada dan Audit laporan keuangannya ada, dan dilakukan langsung oleh pengawas, karena pengawas disini memang orang yang paham dalam akuntansi juga”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Selama ini alhamdulillah belum pernah terjadi dan ada audit laporan keuangan yang dilakukan oleh pengawas yang dilakukan sekali setahun”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Randi Eko Syaputra selaku masyarakat Nagari Talang:

*“Alhamdulillah belum ada”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Talang tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dan juga pada BUMNag Nagari Talang juga ada dilakukan audit laporan keuangan yang langsung dilakukan oleh pengawas BUMNag.

Selanjutnya untuk menghindari terjadinya penyelewengan keuangan ataupun kecurangan keuangan di BUMNag Nagari Talang, maka dapat dilihat dari empat faktor terjadinya kecurangan yaitu sebagai berikut:

a) Tekanan finansial

Bagi hasil pada BUMNag Nagari Talang untuk pengelola BUMNag sebesar 30% dari Sisa Hasil Usaha (SHU). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“bagi hasil ada sekitar 30 % dari sisa SHU.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang dan menurutnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi untuk memenuhi kebutuhannya:

*“bagi hasil untuk TPO ada 30%. Sebenarnya tidak tercukupi, cuman karena niat masuk di BUMNag untuk mengabdikan ke masyarakat, jadi dari saya pribadi tidak terlalu memikirkan gaji, kalau ada alhamdulillah, kalau tidak ya mengabdikan”.*

Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Talang juga tidak diberlakukan sistem pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan uang, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut untuk mencari solusinya. Selanjutnya untuk pengelola BUMNag pola atau gaya hidupnya biasa-biasa saja dan tidak terlihat mewah jadi kemungkinan pengelola BUMNag tersebut sedikit

kemungkinan untuk melakukan penyelewengan dana BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Pada BUMNag tidak boleh pengelola BUMNag meminjam dana BUMNag untuk keperluan pribadi, karena tidak ada program peminjaman internal di BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesusahan uang itu intern beliau, jadi dikembalikan ke masing-masing TPO mencari solusi keuangannya dan pengelola BUMNag dari awal berdiri itu sudah dua kali pergantian kepengurusan, jadi menurut saya selama ini untuk pola gaya hidup BUMNag biasa saja, jadi tidak mungkinlah mereka melakukan kecurangan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“untuk pinjaman internal tidak diperbolehkan selanjutnya untuk kesulitan keuangan alhamdulillah tidak pernah selama di BUMNag, namun jika memang ada yang kesulitan itu biasanya di kembalikan ke pribadi atau ke internal yang bersangkutan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag adalah 30 % dari SHU dan sebenarnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Talang. Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Talang juga tidak diberlakukan pinjaman internal untuk pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan dalam keuangan, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. Terakhir jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag, biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan untuk pengelola BUMNag Nagari Talang untuk melakukan penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag.

b) Kesempatan

Dalam pengelolaan dana BUMNag Nagari Talang langsung dikelola oleh pengelola BUMNag sesuai dengan RAB yang ada, sedangkan peran dari pendamping, pengawas dan juga pihak pemerintah nagari hanyalah berfungsi sebagai pendamping dan mengawasi pengelolaan dana BUMNag tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*”Dalam segi keuangan itu diserahkan murni ke TPO sesuai dengan RAB, namun tentu kami dari nagari, ataupun pengawas bersama pendamping selalu mengawasi pengelolaan keuangan BUMNag tersebut”.*

Dalam sistem pengendalian internal dari pengelola BUMNag Nagari Talang apabila ada permasalahan itu diselesaikan dulu secara internal dan juga dari segi aturan yang berlaku memang selalu diterapkan oleh pengelola walaupun ada dispensasi yang diberikan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kalau dari internal kami, jika seandainya ada masalah mungkin kami selesaikan dulu secara internal, selanjutnya dari segi aturan ya memang diterapkan, cuman ada bebrapa yang memang di beri dispensasi. Contohnya saja masuk kan seharusnya jam 08.00, namun karena ada yang jauh, jadi di dispensasi ke jam 09.00”.*

Selanjutnya apabila terjadi suatu transaksi keuangan di BUMNag Nagari Talang itu selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Selalu dicatat dengan baik, karena sekecil apapun transaksi di BUMNag, itu selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengelolaan dana BUMNag itu langsung dikelola oleh TPO BUMNag dan tugas dari pendamping, pengawas dan pemerintah nagari hanyalah mendampingi dan mengawasi pengelola BUMNag Nagari Talang tersebut dalam mengelola keuangannya. Selanjutnya dari pengendalian internal pengelola BUMNag jika terdapat masalah internal, maka terlebih dahulu diselesaikan secara internal. Seterusnya dari segi aturan selalu diterapkan oleh pengelola BUMNag dan terakhir jika ada transaksi sekecil apapun di BUMNag, selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya.

Secara umum pada BUMNag Nagari Talang tidak ada melakukan kecurangan, karena kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi, namun jika seandainya memang terjadi penyelewengan keuangan di BUMNag maka akan diselesaikan dengan cara menelaah terlebih dahulu sejauh apa penyelewengan yang telah dilakukan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“TPO rasanya cukup sadar terhadap kecurangan ini, karena dapat dilihat sejauh ini tidak pernah terjadi penyelewengan di BUMNag dan kalau memang terjadi penyelewengan secara otomatis tindakan kita mencari tahu sejauh mana penyelewengan yang dilakukan. Jika masih bisa dimaafkan penyelewengan tersebut maka dimaklumi saja, namun jika seandainya tidak mungkin bisa ditindaklanjuti ke hukum. Intinya tergantung besar kecil penyelewengan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Talang tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag dikarenakan tingkat kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi dan jika memang apabila terjadi suatu kecurangan di BUMNag Nagari Talang ini maka akan

dilihat terlebih dahulu sejauh mana tingkat kecurangan yang telah dilakukan.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

Cara BUMNag dalam menghadapi persaingan usaha yaitu apabila usaha yang dijalankan oleh BUMNag sama dengan usaha masyarakat, maka BUMNag akan menyamakan harganya dengan usaha masyarakat tersebut karena pada hakikatnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Selanjutnya terkait dengan inovasi-inovasi yang akan dilakukan oleh BUMNag Nagari Talang dalam menghadapi persaingan usaha ialah akan menjadi distributor untuk usaha kecil yang ada di masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kalau unit usaha yang sama dengan masyarakat sekitar kami menyamakan harga, karena BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat sekitar. Inovasi kalau rencana kami kedepannya menjadi distributor untuk usaha kecil masyarakat”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Nirmala selaku Pendamping Desa Kecamatan Sungai Tarab:

*“Sebenarnya BUMNag sedapat mungkin tidak boleh bersaing dengan masyarakat, karena BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat, selain itu BUMNag bisa menjadi penyokong usaha masyarakat”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya cara BUMNag dalam menghadapi persaingan usaha ialah apabila usaha yang dijalankan sama dengan usaha masyarakat, maka BUMNag Nagari Talang akan menyamakan dari segi harganya, karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Selanjutnya terkait dengan inovasi-inovasi yang akan dilakukan oleh BUMNag Nagari Talang dalam menghadapi persaingan usaha adalah rencananya

akan menjadi distributor untuk usaha kecil yang ada di masyarakat.

## 2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

BUMNag Nagari Talang dalam pengembangan usahanya melakukan kerjasama dengan masyarakat yaitu kerjasama dalam pengembangan sapi dengan persentase keuntungan 40% untuk BUMNag dan 60% untuk masyarakat yang mengelola sapi tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Ada dengan masyarakat dalam usaha pengembangan sapi. Itu langsung masyarakat yang mengelola sapi tersebut”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Ada usaha penggemukan sapi dan untuk pembagian hasilnya 60 % untuk masyarakat yang mengelola dan 40% untuk BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Randi Eko Syaputra selaku masyarakat Nagari Talang:

*“Kalau dari saya pribadi tidak ada, tapi ada masyarakat jorong saya yang kerjasama dalam pengembangan sapi”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam pengembangan sapi dan untuk presentasi bagi hasilnya 40% untuk masyarakat dan 60% untuk masyarakat yang mengelola.

## 3) Partisipasi Masyarakat

Masyarakat Nagari Talang ikut berpartisipasi dalam penyusunan program usaha BUMNag dalam bentuk memberikan ide ataupun masukan usaha yang akan dijalankan, namun untuk menyusun perencanaan anggaran keuangannya

BUMNag Nagari Talang tidak melibatkan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Fiki Novendes selaku Kasi Kesra Nagari Talang:

*“Pada dasarnya yang merumuskan usaha BUMNag pengelola dan pendamping, namun untuk keterlibatan masyarakat mungkin kami meminta masukan berupa usulan dari masyarakat untuk program usaha yang sebaiknya dijalankan oleh BUMNag dalam bentuk usulan-usulan usaha tadi, nanti masyarakat memberikan ide usaha ini, itu, ya seperti saja selanjutnya partisipasi masyarakat mungkin sekitar 50%, karena usaha yang dijalankan selama ini memang usaha dari ide masyarakat juga dan untuk penyusunan anggaran keuangan masyarakat tidak dilibatkan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Kalau perencanaan program usaha sebenarnya sejauh ini tidak ada, namun jika ada masyarakat yang memberikan masukan usaha yang akan di jalankan BUMNag itu ada yang biasanya disampaikan pada saat Musyawarah Nagari. Terkadang juga ada yang menyampaikan ke pengawas, karena masing-masing pengawas di ambil dari masing-masing jorong. Biasanya masyarakat tersebut menyampaikan ke pengawas seharusnya BUMNag melakukan usaha ini dan barulah pengawas menyampaikan kepada kami. Masukan saran usaha yang akan dijalankan BUMNag, partisipasi masyarakat tersebut sejauh ini mungkin sekitar 30%, sedangkan untuk perencanaan anggaran keuangan masyarakat tidak diikutsertakan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Randi Eko Syaputra selaku masyarakat Nagari Talang:

*“Ada, Untuk partisipasi dalam penyusunan program usaha ada, soalnya BUMNag memang membutuhkan kontribusi masyarakat, usaha-usaha apa saja yang dibutuhkan oleh BUMNag dalam menjalankan usahanya. Kalau bentuk keterlibatan dan paling berupa ide, saran-saran usaha dan Kalau masyarakat itu tidak ada dilibatkan dalam menyusun anggaran keuangannya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang untuk menyusun program usahanya melibatkan masyarakat dalam bentuk pemberian ide ataupun masukan terkait usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag, namun untuk penyusunan perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Talang tidak melibatkan masyarakat.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Talang yaitu, pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Talang memberikan pelayanan yang ramah terhadap masyarakat dan kedua dari segi harga, BUMNag Nagari Talang untuk harganya menyesuaikan dulu dari modal dan tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Mita Sonita selaku Bendahara BUMNag Nagari Talang:

*“Mungkin dimulai dari pelayanan yang ramah dan kalau dari segi harga itu disesuaikan dari modal dan kami tidak terlalu tinggi mengambil keuntungan dari masyarakat”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Randi Eko Syaputra selaku masyarakat Nagari Talang:

*“Pelayanan yang diberikan ramah, baik. Kalau harga selama ini menurut saya itu sama dengan yang di pasar, seperti racun itu sama harganya jadi tentu kami sangat terbantu jadinya, kami bisa meminimalisir biayanya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya dalam memberikan kepuasan kepada masyarakat BUMNag Nagari Talang, pertama dari segi pelayanan, memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat dan kedua dari segi harga, harga yang diberikan BUMNag kepada masyarakat itu dilihat dari segi harganya dan BUMNag Nagari Talang tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat.

## 2. BUMNag Nagari Padang Laweh

### a. Faktor Internal

#### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

##### a) Akuntabilitas

##### (1) Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran

Pengelolaan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Padang Laweh dalam menjalankan operasionalnya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Padang Laweh juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sesuai mengacu kepada SOP tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan juga ada SOP, SOP nya sudah dilaksanakan dengan baik oleh BUMNag dan juga TPO nya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Sudah sesuai dengan peraturan yang ada tersebut, SOP ada dan pengelolaannya juga sudah sesuai dengan SOP yang ada tersebut”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas dapat dinyatakan bahwa dalam menjalankan operasionalnya BUMNag Nagari Padang Laweh sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Padang Laweh juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah mengacu kepada SOP yang ada tersebut.

##### (2) Akuntabilitas Manajerial/ Akuntabilitas Kinerja

Pengelolaan jenis usaha maupun pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Padang Laweh, sudah efektif dan juga efisien. Hal ini sesuai dengan hasil

wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“pengelolaannya sudah efektif dan efisien, karena sudah ada AD ART beserta dengan SOP yang dilaksanakan dengan baik oleh TPO BUMNag”*.

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Pengelolaan BUMNag yang dijalankan sudah dilakukan secara efektif dan juga efisien karena juga sudah berpedoman kepada aturan-aturan yang ada”*.

Maka berdasarkan wawancara di atas, dapat dinyatakan bahwa pengelolaan jenis usaha dan pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Padang Laweh sudah efektif dan juga efisien.

### (3) Akuntabilitas Program

Program usaha yang sudah dijalankan oleh BUMNag Nagari Padang Laweh, ada yang sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang ditetapkan di awal dan ada juga yang belum berjalan dengan baik. . Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“program usaha belum sepenuhnya sesuai dengan dengan proposal dan rencana usaha BUMNag itu sendiri, masih ada beberapa program usaha yang berjalan engan baik dan juga ada yang belum sesuai dengan program usahanya.”*.

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Program usaha BUMNag sudah berjalan dengan baik dan lancar namun belum semua program usahanya. Pada tahun sebelumnya ada rencana program usaha pengembangan sapi qurban, simpan pinjam dan sewa molen dikarenakan terjadinya covid jadi nagari tidak memperbolehkan pencairan dan untuk kedua usaha tersebut, karena dan yang ada akan diperuntukkan terlebih dahulu untuk bencana covid. Namun sekarang untuk usaha sapi qurban ini juga sudah mulai terlaksana dengan baik dan lancar”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Program usaha BUMNag mungkin rata-rata dari kelima BUMNag tersebut jalan dengan lancar. Apalagi untuk usaha pengembangan sapi qurban”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas, bahwasanya program usaha yang dijalankan oleh BUMNag Nagari Padang Laweh ada yang sudah berjalan dengan baik dan ada juga yang belum.

#### (4) Akuntabilitas Kebijakan

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan BUMNag Nagari Padang Laweh dalam pengelolaan usahanya sudah berdampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Sudah ada dampaknya kepada masyarakat sekitar, seperti di BUMNag ini masyarakat bisa membeli pupuk dan racun yang sudah ada subsidinya, serta SHU yang ada, akan diberikan sekitar 10% untuk bantuan sosial seperti untuk mahasiswa yang membutuhkan bantuan dana berupa mendapatkan beasiswa”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“BUMNag sudah dampaknya kepada masyarakat yaitu masyarakat sudah banyak yang terbantu dengan adanya BUMNag ini seperti di BUMNag ada menjual racun, pupuk dan alat pertanian lainnya, jadi masyarakat tidak perlu lagi untuk berbelanja keluar dan tentunya akan menghemat biaya transportasi juga. Dan juga seperti adanya Brilink juga sangat membantu masyarakat. Jadi masyarakat tidak perlu lagi ke ATM untuk mengambil dan mentransfer uang. Kalau untuk meningkatkan perekonomian mungkin lebih kepada pengembangan sapi qurban karena hasil dari pengembangan sapi qurban tersebut dari keuntungannya masyarakat sebagai pengelola mendapatkan 60% dan tentu ini akan meningkatkan perekonomian masyarakat tersebut. Sedangkan dampak BUMNag terhadap nagari mungkin belum ada menambah pendapatan asli nagari dari BUMNag”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mufrizal selaku masyarakat Nagari Padang Laweh:

*“Saya merasa terbantu dengan kehadiran BUMNag ini seperti usaha pembelian pupuk ini, jadi saya tidak perlu membeli pupuk di tempat lain yang nantinya akan mengurangi biaya transportasi”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Dampak positif tentu ada, baik ke masyarakat maupun ke nagari. Ke masyarakat seperti meningkatkan perekonomian masyarakat dengan adanya usaha pengembangan sapi. Kalau kenagari itu menambah pendapatan asli nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Padang Laweh dalam pengelolaan

usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari .

(5) Akuntabilitas Finansial

Pengelolaan dana BUMNag Nagari Padang Laweh belum sepenuhnya dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif serta BUMNag Nagari Padang Laweh juga sudah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja keuangan dari BUMNag Nagari Padang Laweh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“hampir menuju ekonomis, efisien dan efektif, karena sebelum memberikan bantuan modal kepada BUMNag, kan ada anggaran dan usaha yang dimasukkan ke dalam RAB, jadi eksekusi dananya sudah hampir sesuai dengan yang ada di RAB dan dapat dikategorikan ekonomis, efisien dan juga efektif dan juga Sudah ada laporan keuangannya dan juga sudah disampaikan pada tahun 2019, 2020 dan 2021 dan laporan tersebut juga sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Hampir menuju ekonomis, efektif dan juga efisien walaupun belum mendapatkan keuntungan yang cukup tinggi, namun untuk alokasi dananya sudah bagus dan sudah ada membuat laporan keuangan”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh dalam pengelolaan dana BUMNag belum sepenuhnya dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif. Selain itu BUMNag Nagari Padang Laweh juga sudah membuat laporan keuangan yang menggambarkan

kinerja keuangan BUMNag. Berikut laporan operasional dan laporan Neraca yang dibuat oleh BUMNag Nagari Padang Laweh:

No	Uraian	2021	2020
<b>A. Pendapatan</b>			
1	Pendapatan Asli	1.120.000	1.120.000
2	Pendapatan Hibah/Bantuan	0	0
<b>B. Pengeluaran</b>			
1	Pengeluaran Asli	1.120.000	1.120.000
2	Pengeluaran Hibah/Bantuan	0	0
<b>Total</b>		<b>1.120.000</b>	<b>1.120.000</b>

Gambar 4.3 Laporan Operasional BUMNag Nagari Padang Laweh

Kategori	Saldo Awal	Saldo Akhir	Perubahan
Aset Tetap	...	...	...
Aset Lancar	...	...	...
Liabilitas	...	...	...
Ekuitas	...	...	...

Gambar 4. 4  
Laporan Neraca BUMNag Nagari Padang Laweh

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh sudah membuat laporan keuangan.

b) Transparansi

Untuk melihat tercapainya transparansi di Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Padang Laweh, dapat dilihat dari 6 indikator yaitu sebagai berikut:

(1) Adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses

Akses masyarakat terkait informasi BUMNag, baik informasi mengenai kegiatan usaha ataupun informasi keuangannya cukup mudah diakses dan di pahami oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil

wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“akses informasi BUMNag secara umum mungkin cukup mudah dipahami dan diakses oleh masyarakat karena biasanya informasi tersebut di informasikan oleh nagari kepada pada saat dilaksanakan Musyawarah Nagari dan selain itu dari jorong masing-masing juga ada menyebarkan informasi BUMNag kepada masyarakat”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Akses masyarakat terhadap BUMNag mungkin cukup mudah karena informasi tersebut juga lebih dari mulut ke mulut dan juga nanti pada Musyawarah Nagari disana nantinya juga akan disampaikan informasi mengenai BUMNag. Serta masing-masing jorong juga akan menyampaikan kepada masyarakat jorongnya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mufrizal selaku masyarakat Nagari Padang Laweh:

*“Sebenarnya saya selaku jorong untuk informasi mengenai BUMNag itu didapatkan pada saat dilakukannya musyawarah nagari, disana disampaikan mengenai usaha dan keuangan di BUMNag, dan nanti saya selaku jorong akan menyampaikan ke masyarakat jorong apa saja informasi yang saya terima dari musyawarah nagari tersebut baik informasi usaha maupun informasi keuangan BUMNag berupa uang masuk dan uang keluar dan cukup mudah di akses karena diberitakan di media sosial nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya informasi BUMNag cukup mudah dipahami dan diakses oleh masyarakat..

- (2) Adanya publikasi melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan laporan keuangan

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ada memiliki media sosial pribadi dan mempublikasikannya hanya menggunakan media publikasi milik Nagari Padang Laweh yaitu mengenai proses kegiatan usahanya saja sedangkan untuk laporan keuangan hanya melalui Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Kalau media sosial BUMNag tidak ada hanya menggunakan media sosial nagari seperti Instagram dan facebook dan kalau untuk laporan keuangan hanya pada saat Musyawarah Nagari”*.

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“publikasi media sosial BUMNag tidak ada hanya melalui media sosial milik nagari seperti instagram dan facebook”*.

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ada memiliki media publikasi dan hanya mempublikasikan kegiatan usaha melalui media publikasi milik Nagari Padang Laweh sedangkan untuk publikasi laporan keuangan hanya melalui Musyawarah Nagari,

- (3) Adanya laporan berkala mengenai kegiatan usaha dan keuangan yang dapat diakses oleh umum

BUMNag Nagari Padang Laweh sudah ada membuat laporan berkala sekali enam bulan yang dilaporkan kepada Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Ada laporan berkala yang dibuat, seperti sekali enam bulan dan juga pada saat itu dilakukan*

*rapat dan evaluasi kinerja BUMNag oleh pemerintah nagari serta juga ada laporan tahunan sekali setahun di akhir tahun pada bulan desember”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Kalau untuk laporan BUMNag ada membuat sekali sebulan, namun untuk dilaporkan biasanya sekali enam bulan ditambah nantinya laporan tahunan kepada Nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mufrizal selaku masyarakat Nagari Padang Laweh:

*“Ada untuk laporan pertanggungjawaban BUMNag itu disampaikan ya di musyawarah nagari tadi. Disana dijelaskan semuanya dan nanti saya sebagai jorong juga akan disampaikan kepada masyarakat jorong”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh sudah ada membuat laporan berkala sekali enam bulan yang dilaporkan kepada Nagari.

#### (4) Laporan tahunan

BUMNag Nagari Padang Laweh sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap mulai dari laporan laba rugi, neraca, laporan perubahan modal, rekonsiliasi Bank, laporan arus kas dan juga catatan atas laporan keuangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Laporan tahunan yang dibuat oleh BUMNag adalah laporan arus kas, laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, laporan perubahan moda, laporan rekonsiliasi Bank serta laporan yang berisi catatan keuangan. Laporan tersebut dilaporkan kepada pemerintah nagari, ke*

*pendamping desa dan ke dinas PMD dan rutin diberikan setiap tahunnya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Laporan tahunan yang dibuat laporan laba rugi, laporan neraca, laporan perubahan modal, laporan arus kas, rekonsiliasi Bank dan catatan laporan keuangan, yang dilaporkan kepada nagari dan nagari yang nantinya akan melaporkan kepada PMD dan juga kepada masyarakat lebih tepatnya kepada masing-masing jorong”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Ada laporan akhir tahun berupa laporan pertanggungjawabannya, baik laporan keuangan maupun laporan kegiatan usahanya. Namun sayangnya kendalanya sebagian BUMNag yang aktif ada yang melaporkan dan sebagian juga ada yang kurang melaporkan ke BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap.

#### (5) Website atau media publikasi

BUMNag Padang Laweh tidak ada memiliki website atau media publikasi yang ada milik Nagari. Yang ada hanya milik nagari Jadi nagarilah yang akan menyebarkan informasi BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Kalau BUMNag tidak memiliki website, tetapi nagari yang punya website dan nagarilah yang akan menyebarkan informasi BUMNag informasi BUMNag melalui website nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“BUMNag tidak ada memiliki website atau media publikasi, biasanya informasi disebarakan oleh nagari saja”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Talang tidak ada memiliki website atau media publikasi yang ada hanya milik Nagari. Jadi Nagarilah yang menyebarkan informasi BUMNag.

(6) Pedoman dalam penyebaran informasi

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Padang laweh tidak ada memiliki pedoman, karena yang menyebarkan informasi BUMNag adalah dari Nagari Padang Laweh sendiri. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Pedoman tidak ada karena nagari yang menyebarkan informasi”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“tidak ada, Karena informasi BUMNag di sebarakan oleh nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasi BUMNag, karena yang menyebarkan informasi adalah langsung dari Nagari Padang Laweh.

2) Realisasi Anggaran

a) Modal

Dalam menjalankan operasional usahanya BUMNag Padang Laweh mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, namun penyertaan modal yang diberikan kepada BUMNag Nagari Laweh tersebut dari segi jumlah dananya tidak sepenuhnya terpenuhi oleh nagari, karena penyertaan modal juga berdasarkan anggaran yang ada di Nagari Padang Laweh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“BUMNag mengajukan proposal sesuai dengan anggaran yang ada di nagari dan dari jumlah tergantung, apabila dana nagari cukup untuk membiayai modal BUMNag”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Penyertaan modal hanya dari nagari saja. Dengan proses buat proposal dan diajukan kepada nagari lalu dianalisis dan disetujui oleh nagari. Setelah itu dana tersebut dikirimkan ke rekening dan barulah dana dicairkan dan untuk jumlahnya belum sepenuhnya sesuai, terkadang anggaran yang dibuat BUMNag belum sepenuhnya dipenuhi oleh nagari dan dari perkembangan modal selalu bertambah setiap tahunnya dari nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“BUMNag dalam menjalankan usahanya itu dari anggaran modal yang ada di nagari dan jumlahnya biasanya menyesuaikan dengan dana yang ada di nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, dari segi jumlah modal tersebut itu disesuaikan dengan anggaran dana yang ada di Nagari.

b) Pendapatan

BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Padang Laweh tersebut bersumber dari usaha yang dijalankan BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“BUMNag tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan dari usaha yang ada di BUMNag seperti usaha penjualan pupuk racun, alat tulis kantor dan lain-lainnya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Kami tidak ada membuat anggaran pendapatan, sedangkan untuk sumber pendapatan dari usaha-usaha yang ada”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Padang Laweh yaitu dari usaha yang dijalankan.

c) Belanja

BUMNag Nagari Padang Laweh sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB dan pengeluaran dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“anggaran keuangan sudah da tertuang dalam proposal BUMNag itu sendiri berupa RAB dan digunakan untuk program usaha BUMNag dan jika ada SHU maka untuk penambahan modal usaha sebanyak 40%, pemegang saham 25%, pendidikan dan pelatihan 5%, pengawas 5%, pengelola 15 % dan dana sosial 10%”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Anggaran Keuangan Ada yaitu yang terdapat di dalam RAB dan digunakan untuk mengembangkan unit usaha BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB yang terdalem dalam proposal dan dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

#### a) Perencanaan keuangan

BUMNag Nagari Padang Laweh dalam perencanaan keuangannya itu dalam bentuk membuat proposal yang didampingi oleh PD, PLD, pengawas, BPRD, KAN dan setelah itu baru diserahkan kepada nagari dan setelah disetujui oleh nagari barulah dana BUMNag di kirimkan melalui rekening oleh Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Proses penyusunan anggaran dilakukan bersama-sama dengan cara rapat koordinasi TPO dilakukan bersama BPRN, KAN,PD dan PLD dan setelah itu baru disetujui oleh Pemerintah Nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Biasanya itu dibuat oleh pengurus dan dirapatkan dengan pengawas, PD dan PLD dan disetujui oleh nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Itu tentunya di susun oleh masing-masing pengelola BUMNag yang di dampingi oleh*

*pendampingnya. Kalau dari kami di BUMNag biasanya kami tidak terlalu berperan dalam menyusun anggaran BUMNag tersebut, karena kami serahkan ke masing-masing BUMNag, biar mereka yang menyusun, karena merekalah yang nantinya akan menggunakannya, peran kami ya hanya mengawasi penggunaannya saja”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya untuk perencanaan keuangan, BUMNag Nagari Padang Laweh membuat rancangan keuangan dalam bentuk proposal didampingi oleh PD, PLD, Pengawas, BPRN dan KAN setelah itu baru diajukan kepada Nagari dan jika Nagari sudah menyetujui barulah dana BUMNag tersebut ditransfer ke rekening BUMNag oleh Nagari.

b) Pelaksanaan keuangan

Pelaksanaan keuangan BUMNag belum sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Belum juga, tapi hampir sesuai dengan yang dianggarkan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Ada yang sesuai, ada yang melebihi dan ada juga yang kurang dari yang dianggarkan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh untuk pelaksanaan keuangannya belum sepenuhnya sesuai dengan yang dianggarkan atau yang direncanakan.

c) Pengawasan keuangan

Untuk pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag sebanyak 3 orang, PD, PLD, Lembaga Pemuda, KAN, BPRN dan juga oleh Wali Nagari selaku penanggung. Selanjutnya bentuk pengawasan

keuangan BUMNag yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu pengawas akan langsung turun kelapangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Wali nagari sebagai penasehat dan diambil dari lembaga lain sebagai pengawas sebanyak 3 orang, PD, PLD, dari lembaga pemuda, KAN, BPRN. Pengawasannya dilihat dari laporan keuangannya dan pelaporan-pelaporan yang dilakukan satu kali enam bulan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“yang melakukan pengawasan yaitu Nagari, PD, PLD dan juga pengawas dan bentuk pengawasannya bisa langsung melihat laporan keuangan dan juga bisa langsung terjun kelapangan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Kami sendiri selaku dari kecamatan, selain itu juga dari masing-masing pengurus BUMNag sebanyak 3 orang dan tak lupa juga wali nagari selaku penanggungjawab”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag, PD, PLD, BPRN, KAN, Lembaga Pemuda dan juga oleh Wali Nagari selaku Penanggung Jawab, yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu akan langsung turun kelapangan.

d) Pertanggungjawaban keuangan

Untuk pertanggungjawaban keuangan BUMNag itu yang bertanggungjawab adalah langsung pengelola BUMNag ditambah dengan Wali Nagari dan laporan bentuk pertanggungjawabannya yaitu dalam bentuk laporan

pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Pengurus atau pengelola BUMNag seperti direktur, sekretaris dan juga bendahara dan bentuk pertanggungjawaban dalam bentuk laporan keuangan pertanggungjawabannya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Pengelola BUMNag beserta pihak nagari yaitu penanggung jawab nagari dari wali nagari sendiri. Sedangkan kalau pengawas biasanya hanya sekedar mengecek dan memantau keuangan dan pengelolaan saja dan bentuk pertanggungjawaban dalam bentuk laporan Pertanggungjawaban”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya yang bertanggung jawab dalam keuangan BUMNag yaitu langsung pengelola BUMNag dan juga Wali Nagari selaku Penanggungjawab. Selanjutnya bentuk pertanggungjawaban keuangan tersebut yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.

#### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Padang Laweh tidak pernah terdapat penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Laweh juga dilakukan audit laporan keuangan yang dilakukan oleh Pemerintah Nagari Padang Laweh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Tidak ada terjadi penyelewengan, karena pengurus sudah melaporkan kepada nagari sudah sesuai dengan laporan keuangan dan untuk audit laporan keuangan ada, audit dilakukan oleh pemerintah nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“pada BUMNag Nagari Padang Laweh tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan serta di BUMNag Nagari Padang Laweh ada dilakukan audit oleh yaitu dilakukan oleh Pemerintah Nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mufrizal selaku masyarakat Nagari Padang Laweh:

*“Tidak pernah”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Padang Laweh tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Talang juga ada dilakukan audit laporan keuangan yang langsung dilakukan oleh Pemerintah Nagari Padang Laweh.

Selanjutnya untuk menghindari terjadinya penyelewengan keuangan ataupun kecurangan keuangan di BUMNag Nagari Padang Laweh, maka dapat dilihat dari empat faktor terjadinya kecurangan yaitu sebagai berikut:

a) Tekanan finansial

Bagi hasil pada BUMNag Nagari Padang Laweh untuk pengelola BUMNag sebesar 15% dari Sisa Hasil Usaha (SHU). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Untuk honor pelaksana atau pengurus diberikan sebesar 15 % dari sisa SHU”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh dan menurutnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi untuk memenuhi kebutuhannya:

*“Bagi hasil yang kami terima 15 % dan sebenarnya tidak memenuhi karena 15 % tersebut diambil hanya dari SHU saja. Contohnya saja jika keuntungan yang didapatkan Rp. 5.000.000/ tahun belum dibagi bersama ketiga pengelola dan belum juga nanti*

*pengawas dan lainnya karena gaji dari operasional juga tidak ada. Dan mungkin ini juga salah satu penyebab terjadinya pergantian pengurus atau pengelola BUMNag. Namun sebenarnya pada tahun 2021 kemarin di rencanakan akan ada pemberian gaji dari operasional namun sayangnya sampai sekarang belum terlaksana”.*

Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Padang Laweh juga tidak diberlakukan sistem pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan uang, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut untuk mencari solusinya. Selanjutnya untuk pengelola BUMNag pola atau gaya hidupnya biasa-biasa saja dan tidak terlihat mewah jadi kemungkinan pengelola BUMNag tersebut sedikit kemungkinan untuk melakukan penyelewengan dana BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“di BUMNag tidak diperbolehkan pinjaman internal untuk pengelola BUMNag dan jika seandainya memang ada yang kesulitan dalam hal keuangan itu dikembalikan ke pribadi mereka masing-masing. Selanjutnya jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag biasa-biasa saja”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Tidak boleh pengelola BUMNag menggunakan dana BUMNag untuk kepentingan pribadi dan jika ada yang kesulitan keuangan biasanya memang kembali ke individu masing-masing pengelola saja”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag adalah 15 % dari SHU dan sebenarnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Padang Lawe. Selanjutnya Pada

BUMNag Nagari Padang Laweh juga tidak diberlakukan pinjaman internal untuk pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan dalam keuangan, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. Terakhir jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag, biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan untuk pengelola BUMNag Nagari Talang untuk melakukan penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag.

b) Kesempatan

Dalam pengelolaan dana BUMNag Nagari Padang Laweh langsung dikelola oleh pengelola BUMNag, sedangkan peran dari pendamping, pengawas dan juga pihak pemerintah nagari hanyalah berfungsi sebagai mendampingi dan mengawasi pengelolaan dana BUMNag tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Bentuk kebebasan pengelolaan keuangan diserahkan kepada pengelola BUMNag itu sendiri dan diawasi dan didampingi oleh pengawas, PD, PLD dan oleh pemerintah nagari”.*

Dalam sistem pengendalian internal dari pengelola BUMNag Nagari Talang apabila ada permasalahan itu diselesaikan dulu secara internal dan juga dari segi aturan yang berlaku memang selalu diterapkan oleh pengelola walaupun ada dispensasi yang diberikan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“kalau kami jika ada permasalahan itu kami selesaikan dahulu secara internal dan kalau untuk penerapan aturan ya cukup baik seperti contohnya tidak boleh menggunakan dana BUMNag secara pribadi dan kami sebagai pengelola ya memang*

*tidak ada menggunakan dana BUMNag tersebut untuk keperluan pribadi kami”.*

Selanjutnya apabila terjadi suatu transaksi keuangan di BUMNag Nagari Padang Laweh itu selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“setiap transaksi yang ada di BUMNag selalu dicatat, jadi kas masuk dan kas keluar selalu dicatat setiap harinya dan juga tentunya harus sesuai dengan kejadian sebenarnya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengelolaan dana BUMNag itu langsung dikelola oleh TPO BUMNag dan tugas dari pendamping, pengawas dan pemerintah nagari hanyalah mendampingi dan mengawasi pengelola BUMNag Nagari Padang Laweh. Selanjutnya dari pengendalian internal pengelola BUMNag jika terdapat masalah internal, maka terlebih dahulu diselesaikan secara internal. Seterusnya dari segi aturan selalu diterapkan oleh pengelola BUMNag dan terakhir jika ada transaksi sekecil apapun di BUMNag, selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya.

Secara umum pada BUMNag Nagari Talang tidak ada melakukan kecurangan, karena kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi, namun jika seandainya memang terjadi penyelewengan keuangan di BUMNag maka akan diselesaikan dengan cara menelaah terlebih dahulu sejauh apa penyelewengan yang telah dilakukan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“dilihat dari tingkat kesadaran pengelola BUMNag, itu cukup sadar terhadap suatu kecurangan dan jika*

*seandainya memang ada yang terbukti melakukan penyelewengan ya dilihat sejauh mana penyelewengan tersebut ia lakukan, kalau penyelewengannya kecil dan bisa dimaafkan akan dimaafkan dan jika tidak tentu akan diambil jalur hukumnya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Padang Laweh tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag dikarenakan tingkat kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi dan jika memang apabila terjadi suatu kecurangan di BUMNag Nagari Talang ini maka akan dilihat terlebih dahulu sejauh mana tingkat kecurangan yang telah dilakukan.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

Cara BUMNag dalam menghadapi persaingan usaha yaitu sebenarnya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak mau bersaing dengan usaha Masyarakat karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat dan kalau untuk inovasi yang dilakukan dalam menghadapi persaingan usaha, karena BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ingin bersaing dengan masyarakat tentu usaha yang dijalani adalah usaha yang tidak ada dibuat oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang laweh:

*“Sebenarnya usaha BUMNag ini yang bersaing dengan usaha sejenisnya hanyalah usaha Brilink dan itupun BUMNag yang terlebih dahulu membuat usaha brilink tersebut sedangkan untuk usaha pupuk, alat pertanian dan ATK hanya BUMNag saja yang memiliki usaha ini. Jadi cara BUMNag untuk menghadapi persaingan usaha ya dengan usaha yang tidak ada pada masyarakat barulah BUMNag mendirikan usaha itu karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha usaha masyarakat dan dari segi Inovasi dari BUMNag ya*

*dengan membuat usaha yang tidak ada masyarakat membuat usaha yang sama”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ingin bersaing dengan usaha masyarakat karena BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat dan jika dilihat dari inovasi hanya tidak membuat usaha yang sama dengan usaha masyarakat.

## 2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

BUMNag Nagari Padang Laweh dalam pengembangan usahanya melakukan kerjasama dengan masyarakat yaitu kerjasama dalam pengembangan sapi dimana dananya dari BUMNag dan Masyarakat yang mengelola. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Ada contohnya seperti usaha penggemukan sapi potong. Dananya dari BUMNag dan dikelola oleh masyarakat”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Ada yaitu pengembangan sapi qurban. Modal dari BUMNag dan masyarakat yang mengelolanya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mufrizal selaku masyarakat Nagari Padang Laweh:

*“Kalau saya pribadi pernah diajak untuk bekerjasama, namun saya tidak menyanggupinya, namun ada masyarakat jorong ini yang bekerjasama dengan BUMNag untuk pengembangan usaha sapi qurban”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam pengembangan sapi.

## 3) Partisipasi Masyarakat

Masyarakat Nagari Padang Laweh ikut berpartisipasi dalam penyusunan program usaha BUMNag dalam bentuk

memberikan ide ataupun masukan usaha yang akan dijalankan, namun untuk menyusun perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak melibatkan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Herlina Efendi selaku Kasi Pemerintah Nagari Padang Laweh:

*“Ya ada masyarakat dilibatkan dalam perencanaan program usaha dalam bentuk memberikan ide-ide atau masukan mengenai program usaha BUMNag dan partisipasi masyarakat tersebut lumayan besar juga dan kalau untuk penyusunan anggaran keuangan masyarakat Tidak dilibatkan, karena yang menyusun anggaran keuangan BUMNag hanya orang tertentu yang menyusunya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“masyarakat ada yaitu Hanya dimintai kebutuhan dari masyarakat saja tentang usaha BUMNag. Nantinya nagari akan mengundang masyarakat pada Musyawarah Nagari disanalah nantinya akan dimintai iden dan saran masyarakat mengenai usaha BUMNag dalam bentuk keterlibatannya yya dari ide dan saran dari masyarakat mengenai usaha BUMNag. Salah satu contoh nya masyarakat memberikan ide untuk usaha penjualan pupuk dan sampai sekarang BUMNag masih menjalankan usaha penjualan pupuk berdasarkan ide masyarakat sebelumnya serta keterlibatan masyarakat tersebut mungkin sekitar separoh atau 50 % sedangkan untuk penyusunan anggaran keuangan tidak dilibatkan masyarakat”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mufrizal selaku masyarakat Nagari Padang Laweh:

*“Ada, baik saya selaku masyarakat maupun jorong selalu diminta untuk memberikan usulan usaha BUMNag, Memberikan ide masukan usaha, seperti ide jual beli pupuk alhamdulillah dikabulkan oleh BUMNag jadi sekarang tidak perlu lagi membeli pupuk di tempat lain, penyusunan anggaran keuangan tidak ada, karena setahu saya sebagai jorong yang menyusun anggaran keuangan BUMNag yaitu pengelola BUMNag di dampingi pendamping dan pengawas dan disetujui oleh nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Padang Laweh untuk menyusun program usahanya melibatkan masyarakat dalam bentuk pemberian ide ataupun masukan terkait usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag, namun untuk penyusunan perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak melibatkan masyarakat

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Padang Laweh yaitu, pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Padang Laweh memberikan pelayanan yang ramah terhadap masyarakat dan kedua dari segi harga, BUMNag Nagari Padang Laweh untuk harganya menyesuaikan dulu dari modal dan tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Dewi Susanti selaku Bendahara BUMNag Nagari Padang Laweh:

*“Ya dengan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, bahkan ketika malam hari pada saat usaha BUMNag sudah ditutup, masyarakat yang memang ingin berbelanja kepada BUMNag maka masyarakat tersebut akan mendatangi rumah pengelola BUMnag dan saya sebagai pengelola tetap memberikan pelayanan walaupun sudah malam dan dari segi harga itu berdasarkan modal dan harga pasar, BUMNag tidak mengambil keuntungan yang besar terhadap masyarakat. Jika usaha yang sama tersebut seperti brilink maka biaya admnya di samakan saja”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mufrizal selaku masyarakat Nagari Padang Laweh:

*“Pelayanan pengelola BUMNag alhamdulillah baik dan sesuai dengan aturan dan Kalau dari segi harga contohnya harga pupuk itu sama dengan yang ada di sungai tarab dan di pasar batusangkar”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya dalam memberikan kepuasan kepada masyarakat BUMNag

Nagari Padang Laweh, pertama dari segi pelayanan, memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat serta tetap melayani masyarakat walaupun bukan jam operasional BUMNag lagi seperti malam hari dan kedua dari segi harga, harga yang diberikan BUMNag kepada masyarakat itu dilihat dari segi harganya dan BUMNag Nagari Padang Laweh tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat.

### 3. BUMNag Nagari Sungai Tarab

#### a. Faktor Internal

#### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

##### a) Akuntabilitas

##### (1) Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran

Pengelolaan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Sungai Tarab dalam menjalankan operasionalnya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Sungai Tarab juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah mengacu kepada SOP tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Kalau untuk BUMNag nagari Sungai Tarab yaitu BUMNag Bungo satangkai itu sudah menurut standar hukum yang berlaku, karena kita juga sudah mendapatkan reward bahwasanya BUMNag nagari Sungai Tarab sudah berjalan sesuai landasan hukum SOP juga sudah ada dan sudah menuju sandai SOP, kalau sempurna benar tentu tidak”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Sudah sesuai peraturan yang berlaku dan SOP ada dan sudah sesuai dengan SOP serta berlandaskan pada AD/ART-nya”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas dapat dinyatakan bahwa dalam menjalankan operasionalnya BUMNag Nagari Sungai Tarab Sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Sungai Tarab juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah mengacu kepada SOP yang ada tersebut. berikut peraturan Nagari Sungai Tarab Nomor 3 Tahun 2021 mengenai pendirian Badan Usaha Milik Nagari Sungai Tarab serta AD/ART yang berlaku di BUMNag Nagari Sungai Tarab:



Gambar 4. 5  
Peraturan Nagari Sungai Tarab tentang Pendirian  
BUMNag Nagari Sungai Tarab



Gambar 4. 6  
Anggaran Dasar BUMNag  
Nagari Sungai Tarab



Gambar 4. 7  
Anggaran Rumah Tangga BUMNag Sungai Tarab

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah memiliki Peraturan Nagari beserta dengan AD/ART dan juga dalam menjalankan operasionalnya juga sudah berdasarkan Peraturan Nagari dan AD/ART tersebut.

(2) Akuntabilitas Manajerial/ Akuntabilitas Kinerja

Pengelolaan jenis usaha maupun pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Sungai Tarab, sudah efektif dan juga efisien. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Kalau pengelolaan BUMNag itu sudah sesuai sudah efektif dan juga efisien. Selain itu untuk pengelolaan keuangannya, yang dianggarkan*

*nagari untuk BUMNag sudah dikelola sebaik mungkin oleh BUMNag bungo satangkai dengan jajarannya baik penanggung jawab dari wali nagari, direktur BUMNag, anggota dan pengawas dari BUMNag itu sendiri dan juga tidak terlepas dari Ketua KAN sama BPRN nagari. Sudah di awasai insya allah dana yang dari nagari untuk dikembangkan di BUMNag sudah berjalan sekarang dengan lancar di BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“pengelolaan BUMNag secara umum mungkin sudah efektif dan efisien, namun kalau pengelolaan keuangan mungkin seharusnya ada program. Contohnya saja dalam membuat laporan keuangan itu hanya melalui excel saja. Jadi seharusnya untuk laporan keuangan ini bagus adalah programnya. Mungkin seperti zahir dan lainnya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Sebagian BUMNag sudah efektif dan efisien. Namun mungkin yang paling bagus pengembangan dan berpotensi ya BUMNag nagari sungai tarab, karena BUMNag nagari sungai tarab ini potensi pasarnya sangat besar dibandingkan BUMNag yang lainnya. Selain itu dari BUMNag yang ada di kecamatan sungai tarab hanya BUMNag sungai tarab juga yang untuk gaji pengelolanya di ambilkan dari operasionalnya, sedangkan BUMNag lainnya hanyalah dari SHU”.*

Maka berdasarkan wawancara di atas, dapat dinyatakan bahwa pengelolaan jenis usaha dan pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah efektif dan juga efisien.

### (3) Akuntabilitas Program

Program usaha yang sudah dijalankan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab, ada yang sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang ditetapkan di awal dan ada juga yang belum berjalan dengan baik Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Usaha yang berjalan sekarang seperti fotocopy sama ATK dan pasar nagari itu sudah berjalan dengan baik, namun ada usaha internet nagari yang tidak berjalan dengan baik. Namun sebelumnya juga ada usaha batok arang, namun sudah tidak berjalan karena kurangnya persiapan mungkin dalam usaha itu”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau berjalan lancar mungkin belum maksimal tapi cukup lumayan. Contohnya saja pasar sebelum dikelola BUMNag, mungkin masih banyak problemnya di dalam. Namun setelah dikelola BUMNag menjadi lebih tertata. Kalau usaha lainnya ada juga yang kurang berjalan seperti internet nagari, mungkin kesalahan dari kami juga seperti promosi jadi masyarakat kurang tahu. Kalau usaha lainnya mungkin insya allah sudah berjalan dengan baik dan lancar”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Tina Nirmala selaku Pendamping Desa Kecamatan Sungai Tarab:

*“Ada yang sudah lancar dan ada juga yang berjalan tetapi tidak begitu mendatangkan income. Dari kelima BUMNag yang baik bagus mungkin perkembangannya yaitu dari BUMNag di nagari sungai tarab, karena pengelolaan pastinya yang selalu mendatangkan manfaat ada seperti pasar”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas, bahwasanya program usaha yang dijalankan oleh

BUMNag Nagari Sungai Tarab ada yang sudah berjalan dengan baik dan ada juga yang belum.

(4) Akuntabilitas Kebijakan

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam pengelolaan usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Dampak ke masyarakat kita contohkan saja sapi, penggemukkan sapi diberikan kepada masyarakat untuk dikelola dengan keuntungan 40% untuk BUMNag dan 60% untuk masyarakat yang mengelola, tentu jika dilihat dari itu dari segi ekonomi sudah membantu masyarakat. Jadi masyarakat yang mengelola tersebut tidak tau menau, jika sapi sakit, suntik juga sudah ada dan itu juga dari BUMNag, jadi masyarakat tersebut hanya tinggal mengelola saja. Selain sapi dampak BUMNag ke masyarakat yaitu dari pengelolaan pasar, dengan adanya pasar nagari masyarakat bisa menjadi berkembang perekonomiannya. Kalau dampak BUMNag ke nagari yaitu sudah memberikan kontribusi ke nagari sekitar Rp. 15.000.000 per tahunnya dan itu juga tergantung keuntungan BUMNag sendiri dan itu tergantung kepada sisa SHU BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau dampak maksimal ke masyarakat mungkin belum, tapi dari BUMNag ke masyarakat pernah dari usaha kami yang baru seperti penggemukkan sapi. Kan tujuan BUMNag untuk perekonomian masyarakat, jadi BUMNag bekerja sama dengan masyarakat untuk penggemukkan sapi dan bagi hasil 40 % untuk BUMNag dan 60% untuk masyarakat. Dampak BUMNag ke nagari juga sudah ada yaitu memberikan PAN (Pendapatan Asli Nagari). Jadi BUMNag kan akhir tahun ada pembagian Shu,*

*kalau beruntung akan ada persenan dari BUMNag untuk nagari. Jadi beberapa tahun ini BUMNag juga sudah ada memberikan kepada nagari berupa PAN”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mena Trasiska selaku masyarakat Nagari Sungai Tarab:

*“Ada, saya sangat terbantu sekali dengan adanya BUMNag ini”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam pengelolaan usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari .

#### (5) Akuntabilitas Finansial

Pengelolaan dana BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif dan serta BUMNag Nagari Sungai Tarab juga sudah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja keuangan dari BUMNag Nagari Sungai Tarab tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Dana BUMNag sudah dikelola secara ekonomis dan efisien, itu bisa dilihat dari pembagian SHU yang diberikan kepada nagari yaitu berupa keuntungan BUMNag dan laporan keuangan sudah ada dan itu biasanya selalu dilaporkan oleh BUMNag kepada nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Pengelolaan dana BUMNag sudah dikelola secara ekonomis, efisien dan efektif dan BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah membuat laporan keuangan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam pengelolaan dana BUMNag sudah dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif. Selain itu BUMNag Nagari Sungai Tarab juga sudah membuat laporan keuangan yang menggambarkan kinerja keuangan BUMNag. Berikut laporan operasional dan laporan Neraca yang dibuat oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab:

LAPORAN OPERASIONAL			
Periode: Januari 2017			
No	Uraian	Saldo Awal	Saldo Akhir
1	Saldo Awal		
2	Saldo Akhir		
3	Saldo Awal		
4	Saldo Akhir		
5	Saldo Awal		
6	Saldo Akhir		
7	Saldo Awal		
8	Saldo Akhir		
9	Saldo Awal		
10	Saldo Akhir		
11	Saldo Awal		
12	Saldo Akhir		
13	Saldo Awal		
14	Saldo Akhir		
15	Saldo Awal		
16	Saldo Akhir		
17	Saldo Awal		
18	Saldo Akhir		
19	Saldo Awal		
20	Saldo Akhir		
21	Saldo Awal		
22	Saldo Akhir		
23	Saldo Awal		
24	Saldo Akhir		
25	Saldo Awal		
26	Saldo Akhir		
27	Saldo Awal		
28	Saldo Akhir		
29	Saldo Awal		
30	Saldo Akhir		
31	Saldo Awal		
32	Saldo Akhir		
33	Saldo Awal		
34	Saldo Akhir		
35	Saldo Awal		
36	Saldo Akhir		
37	Saldo Awal		
38	Saldo Akhir		
39	Saldo Awal		
40	Saldo Akhir		
41	Saldo Awal		
42	Saldo Akhir		
43	Saldo Awal		
44	Saldo Akhir		
45	Saldo Awal		
46	Saldo Akhir		
47	Saldo Awal		
48	Saldo Akhir		
49	Saldo Awal		
50	Saldo Akhir		
51	Saldo Awal		
52	Saldo Akhir		
53	Saldo Awal		
54	Saldo Akhir		
55	Saldo Awal		
56	Saldo Akhir		
57	Saldo Awal		
58	Saldo Akhir		
59	Saldo Awal		
60	Saldo Akhir		
61	Saldo Awal		
62	Saldo Akhir		
63	Saldo Awal		
64	Saldo Akhir		
65	Saldo Awal		
66	Saldo Akhir		
67	Saldo Awal		
68	Saldo Akhir		
69	Saldo Awal		
70	Saldo Akhir		
71	Saldo Awal		
72	Saldo Akhir		
73	Saldo Awal		
74	Saldo Akhir		
75	Saldo Awal		
76	Saldo Akhir		
77	Saldo Awal		
78	Saldo Akhir		
79	Saldo Awal		
80	Saldo Akhir		
81	Saldo Awal		
82	Saldo Akhir		
83	Saldo Awal		
84	Saldo Akhir		
85	Saldo Awal		
86	Saldo Akhir		
87	Saldo Awal		
88	Saldo Akhir		
89	Saldo Awal		
90	Saldo Akhir		
91	Saldo Awal		
92	Saldo Akhir		
93	Saldo Awal		
94	Saldo Akhir		
95	Saldo Awal		
96	Saldo Akhir		
97	Saldo Awal		
98	Saldo Akhir		
99	Saldo Awal		
100	Saldo Akhir		

Gambar 4. 8  
Laporan Operasional BUMNag Nagari Sungai Tarab

Gambar 4. 9  
Laporan Neraca BUMNag Nagari Sungai Tarab

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah membuat laporan keuangan.

b) Transparansi

Untuk melihat tercapainya transparansi di Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Sungai Tarab, dapat dilihat dari 6 indikator yaitu sebagai berikut:

(1) Adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses

Akses masyarakat terkait informasi BUMNag, baik informasi mengenai kegiatan usaha ataupun informasi keuangannya cukup mudah diakses dan di pahami oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Akses masyarakat mengenai informasi BUMNag itu melalui jorong, yaitu melalui empat jorong yang ada di nagari Sungai Tarab. jorong langsung memberikan informasi dan mendiskusikan mengenai BUMNag langsung ke masyarakat jika ada kegiatan BUMNag. Namun untuk informasi keuangan ke masyarakat tidak ada, karena BUMNag bertanggung jawab masalah keuangan kepada wali nagari saja. Namun nantinya jika diadakan Musyawarah Nagari barula dari nagari sendiri yang akan menginformasikan uang masuk dan uang keluar BUMNag sekaligus kegiatan-kegiatan usaha yang telah di jalan BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Akses masyarakat mengenai BUMNag itu bisa melalui MUSNag, disana diinformasikan kepada masyarakat bagaimana keuangan BUMNag, perbulannya berapa ataupun mengenai usaha-usahanya.”*

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Mena Trasiska selaku masyarakat Nagari Sungai Tarab:

*“Ada disampaikan oleh Bapak jorong, selain itu saya juga mendapatkan informasi melalui media sosial dan dapat dengan mudah di akses”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya informasi BUMNag cukup mudah dipahai, id an diakses oleh masyarakat.

- (2) Adanya publikasi melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan laporan keuangan

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Sungai Tarab ada mempublikasikan melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan untuk laporan keuangannya, itu disampaikan pihak Nagari pada saat Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan

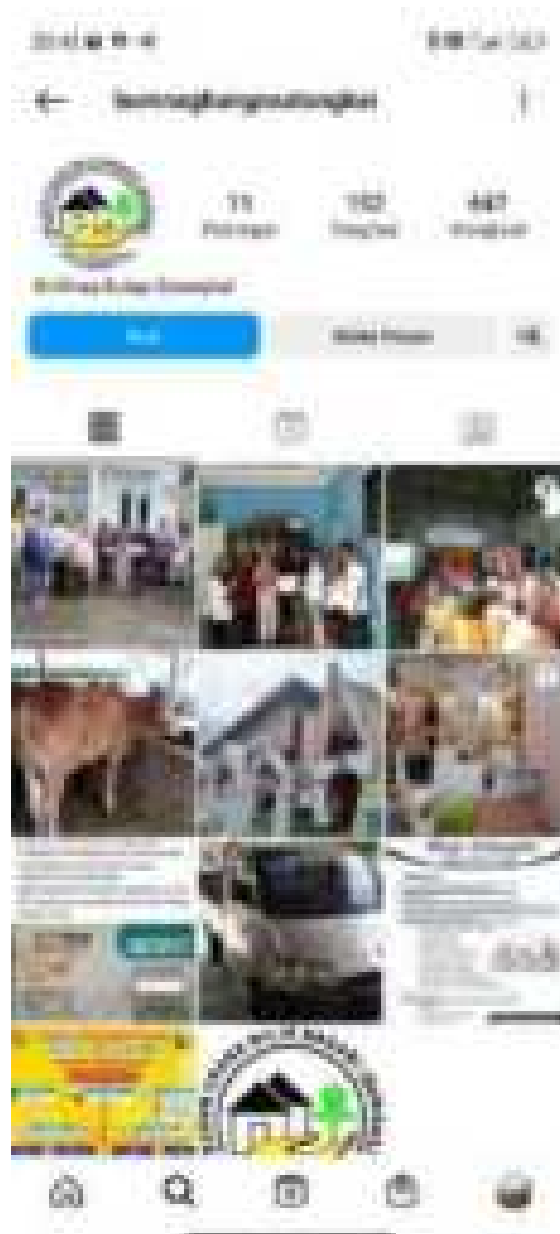
hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Media sosialnya ada yang menyebarkan informasi mengenai kegiatan BUMNag, namun untuk laporan keuangannya itu disampaikan Nagari pada saat Musyawarah Nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Vopy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Media sosial ada, BUMNag punya facebook, instagram. Itu usaha dan kegiatan saja yang dibagikan. Kalau keuangannya itu disampaikan pada saat Musyawarah Nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada mempublikasikan kegiatan BUMNag melalui media sosial, tetapi untuk laporan keuangannya hanya pada saat Musyawarah Nagari saja. Berikut contoh publikasi melalui media sosial yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam rangka publikasi kegiatan usaha:



Gambar 4. 10  
Publikasi Media Sosial BUMNag  
Nagari Sungai Tarab

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah melakukan publikasi program usaha melalui media sosial.

- (3) Adanya laporan berkala mengenai kegiatan usaha dan keuangan yang dapat diakses oleh umum

BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada membuat laporan berkala sekali enam bulan yang

dilaporkan kepada nagari dan untuk akses masyarakat, nantinya dari Nagari yang melaporkannya ke masyarakat dalam Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Sebenarnya BUMNag ada membuat laporan sekali sebulan, namun dilaporkan ke nagari sekali enam bulan dan juga nanti juga ada laporan tahunannya, baik laporan keuangan penggunaan dana maupun usaha kegiatannya dan selanjutnya baru nanti nagari yang akan melaporkannya kepada masyarakat melalui musyawarah nagari.”*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Laporan berkala ke nagari ada itu biasanya sekali enam bulan. Baik laporan keuangan maupun laporan kegiatan usaha”*.

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mena Trasiska selaku masyarakat Nagari Sungai Tarab:

*“Laporan pertanggungjawaban ada, biasanya kami diundang nagari pada saat di akhir tahun pada saat musyawarah nagari, disana disampaikan laporan pertanggungjawabannya”*.

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada membuat laporan berkala sekali enam bulan yang diserahkan kepada Nagari. Namun untuk akses masyarakat dilaporkan oleh nagari kepada masyarakat melalui Musyawarah Nagari.

#### (4) Laporan tahunan

BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap mulai dari laporan laba rugi, neraca, laporan perubahan modal,

rekonsiliasi Bank, laporan arus kas dan juga catatan atas laporan keuangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Laporan tahunannya biasanya laporan lengkap, dan rutin dilaporkan nagari. Dan nanti barulah nagari melaporkan ke PMD Tanah datar”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Laporan neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan modal, arus kas dan laporan lainnya. Itu selalu dibuat dan dilaporkan ke penasehat dan langsung ke pak wali, kepada pengawas dan juga masyarakat itu melalui Musyawarah Nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap.

(5) Website atau media publikasi organisasi

BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada memiliki media publikasi organisasi berupa media sosial. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Ada berupa media sosialnya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Website tidak ada, yang ada hanyalah media sosial saja”.*

maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada

memiliki media publikasi dalam menyebarkan informasi berupa media sosial.

(6) Pedoman dalam penyebaran informasi

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasinya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab.

*“Untuk pedoman penyebaran informasi tidak ada, karena yang menyebarkan informasi itu nagari biasanya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Pedoman penyebaran informasi tidak ada, karena yang paling sering menyebarkan informasi BUMNag yang dari nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasi BUMNag.

2) Realisasi Anggaran

a) Modal

Dalam menjalankan operasional usahanya BUMNag Nagari Sungai Tarab mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, namun penyertaan modal yang diberikan kepada BUMNag Nagari Sungai Tarab tersebut dari segi jumlahnya tidak sepenuhnya terpenuhi oleh nagari, karena penyertaan modal juga berdasarkan anggaran yang ada di Nagari Sungai Tarab. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab

*“Sistem permodalan ya dari nagari. BUMNag membuat proposal dilampirkan semuanya diberikan ke nagari dan direvisi dan biasanya saya sendiri yang merevisi dan setelah oke rasanya barulah di transfer dananya ke nagar, dan modal BUMNag ini sebenarnya BUMNag yang membuat proposal, namun dari segi jumlah tergantung keuangan nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Permodalan kami di modali oleh nagari. Tiap tahun itu kami ada membuat proposal, kami buat anggaran apa, usaha apa, nanti dibuat RAB nya, lalu diberikan proposal ke nagari. Dan nanti tergantung nagari ngasih modal ke BUMNag berapa, jumlahnya tidak selalu disetujui dengan jumlah yang sama. Di setuju ya di setuju cuman angkanya yang tidak sama. Tidak semua yang diminta diberikan semua. Seperti diminta 10 di beri 5 karena mungkin memang segitu anggaran yang ada di nagari untuk BUMNag dan untuk perkembangan modal Itu biasanya beda-beda, tergantung proposal yang dibuat. Contohnya saja tahun kemarin itu untuk penggemukan sapi, jadi tentu modalnya juga cukup besar. Dan sebenarnya juga untuk tahun ini ada program pasar kuliner tentu modalnya tidak besar, namun program tersebut masih belum berjalan sekarang ini”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, dari segi jumlah modal tersebut itu disesuaikan dengan anggaran dana yang ada di Nagari.

#### b) Pendapatan

BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Sungai Tarab tersebut bersumber dari usaha yang dijalankan BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab

*“anggaran pendapatan, kami tidak ada ada membuatnya dan sumber pendapatan berasal dari usaha BUMNag seperti usaha pengelolaan pasar, fotocopy dan atk, pengembangan sapi dan usaha lainnya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau anggaran pendapatan rasanya memang tidak ada dan sumber pendapatan dari unit usaha”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Sungai Tarab yaitu dari usaha yang dijalankan

c) Belanja

BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB dan pengeluaran dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag dan juga untuk operasional BUMNag berupa gaji pengelola. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“anggaran belanja ada berupa RAB pada saat meminta dana sama nagari”. Dana tersebut digunakan untuk mengembangkan usaha BUMNag, namun itu untuk operasional pengelola berupa gaji perbulannya yang diambil dari operasional”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Ada berupa RAB dan dana BUMNag dikeluarkan untuk gaji operasional ada dan untuk kegiatan operasional lainnya ataupun untuk pengembangan usaha”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB yang terdalam

dalam proposal dan dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag dan juga untuk operasional berupa gaji pengelola.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

#### a) Perencanaan keuangan

BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam perencanaan keuangannya itu dalam bentuk membuat proposal yang didampingi oleh PD, PLD dan juga pengawas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau untuk menyusun anggaran itu pengelola di dampingi dengan pendampingnya dan juga dengan pengawasnya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“perencanaan keuangan disusun oleh kami pengelola, PD dan PLD serta pengawas”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya untuk perencanaan keuangan, BUMNag Nagari Sungai Tarab membuat rancangan keuangan dalam bentuk proposal didampingi oleh PD, PLD dan juga pengawas.

#### b) Pelaksanaan keuangan

Pelaksanaan keuangan BUMNag belum sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab

*“masih menuju dan itu juga tergantung keadaan. Contohnya saja tahun kemarin, nagari mentransfer dana untuk BUMNag, namun usahanya tidak berjalan. Seperti usaha pengembangan sapi dikarenakan sapi banyak yang sakit jadi dana tersebut ditunda dulu untuk dipergunakan. Namun dana tersebut tetap disimpan di rekening”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Mungkin menuju kesesuaian”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab untuk pelaksanaan keuangannya belum sepenuhnya sesuai dengan yang dianggarkan atau yang direncanakan

c) Pengawasan keuangan

Untuk pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag dan juga oleh Wali Nagari selaku penanggung jawab serta KAN, BPRN. Selanjutnya bentuk pengawasan keuangan BUMNag yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu pengawas akan langsung turun kelapangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab

*“Wali nagari, pengawas, BPRN, KAN dan bentuk pengawasan itu selalu diawasi penggunaan dananya, untuk apa saja dana tersebut digunakan. Contohnya saja jika BUMNag melakukan pencairan dan itu BUMNag melapor dulu ke nagari. Selain itu dari pengawas sendiri juga sering datang BUMNag untuk melihat atau menanyakan kondisi keuangan BUMNag. Selain itu masih dalam pengembangan sapi bahkan memang pengawas sendiri yang langsung membeli sapi, jadi pengawas memang tau dana BUMNag ini digunakan untuk apa”*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Ada badan pengawas sebanyak 3 orang, selanjutnya ada pengawas yaitu langsung pak wali selaku penanggung jawab dan bentuk pengawasan tergantung, ada pemeriksaan laporan keuangan dan kami juga ada grup wa, jadi kalau ada masalah biasanya di share dalam grup wa. Terkadang juga di dalam rapat atau kalau memang perlu kelapangan, seperti sekarang survei sapi jadi pengawas aan langsung ke lapangan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag, BPRN, KAN dan juga oleh Wali Nagari selaku Penanggung Jawab, yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu akan langsung turun kelapangan.

d) Pertanggungjawaban keuangan

Untuk pertanggungjawaban keuangan BUMNag itu yang bertanggungjawab adalah langsung pengelola BUMNag ditambah dengan Wali Nagari dan bentuk laporannya bentuk pertanggungjawabannya yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“yang bertanggungjawab pengelola BUMNag, wali nagari selaku penanggung jawab dan bentuk pertanggungjawaban dalam bentuk Laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dari BUMNag seperti apa-apa saja kegiatannya. Contohnya saja penggemukan sapi, berapa dana untuk sapi, itu dilaporkan ke nagari. Dan nagari berapa mentransfer dana ke BUMNag untuk kegiatannya, jadi jelas laporan pertanggungjawaban, baik laporan keuangan maupun laporan kegiatan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Kami pengelola dan wali nagari selaku penanggungjawab dalam bentuk laporan pertanggungjawaban”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Tentu pengelola masing-masing BUMNag bersama dengan penanggung jawabnya yaitu langsung dari wali nagari dan bentuk pertanggungjawabannya*

*tentulah dalam bentuk laporan pertanggungjawaban”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya yang bertanggung jawab dalam keuangan BUMNag yaitu langsung pengelola BUMNag dan juga Wali Nagari selaku Penanggungjawab. Selanjutnya bentuk pertanggungjawaban keuangan tersebut yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.

#### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Sungai Tarab pernah terdapat penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag yang dilakukan oleh Bendahara BUMNag pada awal-awal didirikannya BUMNag Nagari Sungai Tarab dan juga pada BUMNag Nagari Sungai Tarab juga dilakukan audit laporan keuangan langsung dari pengawas BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“Pernah, dulu pernah bendaharanya yang menyelewengkan dana BUMNag. Bendahara BUMNag itu menyelewengkan dana BUMNag sekitar Rp. 5.000.000, Jadi dipakainya uang tersebut tanpa sepengetahuan pengurus BUMNag lainnya dan sampai barulah diketahui oleh pengawas dan juga wali nagari dan untuk audit laporan keuangan juga ada, itu pengawas langsung yang memeriksa laporan keuangannya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“dulu pernah terjadi penyelewengan dan BUMNag yang dilakukan oleh Bendahara BUMNag sebelumnya dan untuk audit laporan keuangan, itu ada dilakukan oleh pengawas BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Penyelewengan keuangan BUMNag dari keseluruhan BUMNag rasanya itu tidak ada, cuman dulu waktu awal berdirinya di BUMNag nagari sungai tarab, yang menggunakan dana BUMNag untuk kepentingan pribadinya”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Tina Nirmala Pendamping Desa Kecamatan Sungai Tarab:

*“Pernah di BUMNag nagari sungai tarab yang dilakukan oleh bendahara sebelumnya, yaitu menggunakan dana BUMNag tanpa izin dan untuk penyelesaiannya dia dipecat dan harus dikembalikan dana yang sudah dia pergunakan, namun sampai sekarang itu masih belum lunas tidak bisa dikembalikan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Sungai Tarab pernah terjadi penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag yang dilakukan oleh bendahara BUMNag sebelumnya dan juga pada BUMNag Nagari Sungai Tarab juga ada dilakukan audit laporan keuangan yang langsung dilakukan oleh pengawas BUMNag.

Selanjutnya untuk agar tidak terjadi lagi penyelewengan dana BUMNag tersebut dan menghindari terjadinya penyelewengan keuangan ataupun kecurangan keuangan di BUMNag Nagari Sungai Tarab, maka dapat dilihat dari empat faktor terjadinya kecurangan yaitu sebagai berikut:

a) Tekanan finansial

Bagi hasil pada BUMNag Nagari Sungai Tarab untuk pengelola BUMNag sebesar 10% dari Sisa Hasil Usaha (SHU) dan selain itu pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab juga menerima gaji dari operasional BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“bagi hasil 10 % dari pembagian SHU, Selain itu satu-satunya BUMNag di kecamatan Sungai Tarab, hanya BUMNag nagari Sungai Tarab saja yang*

*mengambil gajinya dari operasional. Kaena pendapatan BUMNag nagari Sungai Tarab ini cukup besar sekali dari pengelolaan pasar”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab dan menurutnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi untuk memenuhi kebutuhannya:

*“Kalau dari SHU pengelola hanya dapat 10% dan itu dibagi 3, selain itu kami tiap bulannya ada menerima gaji selain dari SHU yaitu dari operasional yang dikeluarkan, karena sumber pendapat BUMNag cukup besar dari pasar jadi dikeluarkanlah untuk operasionalnya dan sebenarnya gaji 10% tersebut masih belum tercukupi”.*

Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Sungai Tarab juga tidak diberlakukan sistem pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan uang, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut untuk mencari solusinya. Selanjutnya untuk pengelola BUMNag pola atau gaya hidupnya biasa-biasa saja dan tidak terlihat mewah jadi kemungkinan pengelola BUMNag tersebut sedikit kemungkinan untuk melakukan penyelewengan dana BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“Tidak ada yang dipinjamkan ke pengurus BUMNag. Nanti jika seandainya diberi jalan berupa pinjaman ke pengurus BUMNag tentu bisa BUMNag ini menjadi hancur karena akan mudah bagi pengurus untuk menyelewengkan dana BUMNag dan jika ada yang kesulitan keuangan tentulah kembali ke mereka masing-masing, jika ingin keuntungan besar maka kelolalah BUMNag ini dengan baik dan lancar. Karena jika ada keuntungan besar tentu akan menambah gaji BUMNag itu sendiri. Kalau dari gaya atau pola hidup santai dan biasa aja”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab

*“disini tidak diberlakukan pinjaman interna dan jika ada diantara kami yang kesulitan keuangan, mungkin karena itu masalah pribadi, dikembalikan ke pribadi”*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag adalah 10 % dari SHU dan sebenarnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Tarab, walaupun pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab juga menerima gaji bulanan dari operasional BUMNag. Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Sungai Tarab juga tidak diberlakukan pinjaman internal untuk pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan dalam keuangan, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. Terakhir jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag, biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan untuk pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab untuk melakukan penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag.

b) Kesempatan

Dalam pengelolaan dana BUMNag Nagari Sungai Tarab langsung dikelola oleh pengelola BUMNag, sedangkan peran dari pendamping, pengawas dan juga pihak pemerintah nagari hanyalah berfungsi sebagai pendamping dan mengawasi pengelolaan dana BUMNag tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“Ya dipersilahkan BUMNag untuk mengelola dananya namun tetap dalam bimbingan pendamping dan juga dalam pengawasan pengawas BUMNag*

*sendiri dan tidak terlepas juga pantauan dari nagari”.*

Dalam sistem pengendalian internal dari pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab yaitu dengan jika terkait dengan masalah keuangan hanya Bendahara dan Ketua BUMNag saja yang memegangnya dan berapapun total uang masuk dan uang keluar, bendahara langsung melaporkannya kepada ketua dari segi aturan yang berlaku memang selalu diterapkan oleh pengelola walaupun ada dispensasi yang diberikan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau pengendalian internal, contohnya kalau uang itu hanya memang bendahara dan ketua yang memegang. Dan berapapun uang masuk dan uang keluar bendahara langsung lapor kepada ketua dan dari segi aturan, memang selalu”.*

Selanjutnya apabila terjadi suatu transaksi keuangan di BUMNag Nagari Sungai Tarab itu selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan oleh Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Iya selalu dicatat, jika ada yang berbelanja itu selalu dicatat, selain itu jika ada kwitansi selalu disimpan dan juga sudah dicatat sesuai kejadian sebenarnya, karena setiap hari juga dicatat”*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengelolaan dana BUMNag itu langsung dikelola oleh TPO BUMNag dan tugas dari pendamping, pengawas dan pemerintah nagari hanyalah mendampingi dan mengawasi pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab. Selanjutnya dari pengendalian internal pengelola BUMNag yaitu mengenai keuangan itu yang memegang keuangan itu hanya ketua dan Bendahara BUMNag saja, dan berapapun

uang masuk dan uang keluar setiap harinya Bendahara langsung melaporkannya kepada ketua. Seterusnya dari segi aturan selalu diterapkan oleh pengelola BUMNag dan terakhir jika ada transaksi sekecil apapun di BUMNag, selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya.

Secara umum pada BUMNag Nagari Sungai Tarab pada awal berdirinya memang pernah terjadi penyelewengan dana BUMNag yang dilakukan oleh Bendahara terdahulu, namun sekarang ini tidak ada lagi penyelewengan dana BUMNag, karena kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi, namun jika seandainya memang terjadi penyelewengan keuangan di BUMNag maka akan langsung dipecat saja. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau pengurus BUMNag sekarang mungkin sadar terhadap suatu kecurangan, namun pengurus yang ketahuan dulu sepertinya dia juga sadar, namun dia tetap menggunakan dana BUMNag untuk pribadinya dan jika terjadi lagi penyelewengan dana BUMNag maka itu langsung di pecat saja, seperti kejadian sebelumnya yang menyelewengkan dana BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Tina Nirmala selaku Pendamping Desa Kecamatan Sungai Tarab:

*“Tingkat kesadaran tinggi, namun mungkin ada yang masih sedikit tingkat kesadarannya dalam penyelewengan keuangannya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Sungai Tarab pernah terjadi penyelewengan keuangan pada awal berdirinya BUMNag Nagari Sungai Tarab dan sekarang ini tidak ada lagi terjadi penyelewengan dana BUMNag dikarenakan tingkat kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu

kecurangan cukup tinggi dan jika memang apabila terjadi suatu kecurangan di BUMNag Nagari Sungai Tarab ini maka akan langsung dipecat saja.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

Cara BUMNag dalam menghadapi persaingan usaha yaitu sebenarnya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak mau bersaing dengan usaha Masyarakat karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat dan kalau untuk inovasi yang dilakukan dalam menghadapi persaingan usaha, karena BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ingin bersaing dengan masyarakat tentu usaha yang dijalani adalah usaha yang tidak ada dibuat oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Sungai Tarab:

*“Sebenarnya sih tidak ada persaingan usaha, kami tidak merasa bersaing dengan usaha masyarakat lainnya. Contohnya saja fotocopy kan ada juga masyarakat yang memiliki usaha fotocopy sebenarnya awalnya untuk fotocopy ini dan juga atk hanya untuk nagari saja, namun kebetulan ketika masyarakat ke nagari dan perlu sesuatu untuk di fotocopy dan atk, makanya mereka melakukan di BUMNag ini. Jadi kami tidak menganggap persaingan dengan usaha masyarakat. Selanjutnya mungkin usaha yang hampir sama tapi tidak sama la, kan usaha masyarakat lain pakai brilink itu kami hanya pakai BNI. Dan itupun BRI hanya kami saja. Sebenarnya kami tidak ingin bersaing dengan masyarakat, ketakutannya tanggapan masyarakat akan buruk terhadap BUMNag. Karena kami juga tidak boleh menghancurkan usaha masyarakat dan Kalau dari inovasi bisa cari usaha yang masyarakat kita tidak ada usaha itu, karena jika bersaing dengan masyarakat, nantik masyarakat sendiri yang marah ke BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ingin bersaing dengan

usaha masyarakat karena BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat dan jika dilihat dari inovasi hanya tidak membuat usaha yang sama dengan usaha masyarakat.

## 2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam pengembangan usahanya melakukan kerjasama dengan masyarakat yaitu kerjasama dalam pengembangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“Ada seperti pengembangan sapi. Kan dana dari kita, masyarakat yang mengelola sapinya”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris Bendahara BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Ada kerjasama dalam pengembangan sapi”.*

Berikut hasil wawancara dengan oleh Ibuk Mena Trasiska selaku masyarakat Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau saya tidak ada, tapi ada saudara saya yang melakukan kerjasama pengembangan sapi dengan BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam pengembangan sapi.

## 3) Partisipasi Masyarakat

Masyarakat Nagari Sungai Tarab ikut berpartisipasi dalam penyusunan program usaha BUMNag yang diwakilkan oleh kepala jorong di masing-masing jorong yang ada di Nagari Sungai Tarab dalam bentuk memberikan ide ataupun masukan usaha yang akan dijalankan namun itu diwakilkan oleh kepala jorong , namun untuk menyusun perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak melibatkan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari Sungai Tarab:

*“Kalau langsung masyarakat itu tidak ada, karena biasanya masyarakat di wakikan oleh jorong untuk memberi usulan atau masukan usaha yang akan dilakukan BUMNag. Berupa usulan ide atau masukan usaha yang seharusnya dilakukan oleh BUMNag. Selain itu pada saat Musyawarah Nagari dalam penyusunan usaha BUMNag itu nagari mengundang seluruh elemen masyarakat baik jorong, KAN, BPRN bersama dengan pemerintahan nagari untuk menyusun usaha BUMNag ini dan keterlibatan masyarakat tersebut mungkin ada sekitar 90 %, karena jorong selain memberikan informasi BUMNag kenagari itu jorong juga menyampaikan aspirasi masyarakat mengenai BUMNag baik mengenai usahanya ataupun usaha yang akan dijalankan BUMNag sedangkan untuk penyusunan program usahanya masyarakatnya tidak dilibatkan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Voppy Masrita selaku Sekretaris Bendahara BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Kami terbuka kepada masyarakat, jika masyarakat ingin memberikan masukan dan kritikan mengenai usaha BUMNag itu kami terima. Selain itu dalam Musyawarah Nagari itu memang masyarakat dilibatkan dalam penyusunan program usaha yang diwakikan oleh jorong Iya, BUMNag menerima masukan dari masyarakat misalnya mau memberikan ide usaha apa, selain itu juga menerima kritik dan saran terhadap program usaha BUMNag. Partisipasi masyarakat tersebut cukup besar pengaruh masyarakat dalam menyusun program usaha sekitar 70% sedangkan untuk penyusunan anggaran keuangan masyarakat tidak dilibatkan”.*

Berikut hasil wawancara dengan oleh Ibuk Mena Trasiska selaku masyarakat Nagari Sungai Tarab:

*“Ada, pemberian usul usaha yang dilakukan oleh BUMNag yang berupa Pemberian ide dan masukan dan penyusunan anggaran keuangan tidak ada”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab untuk menyusun program usahanya melibatkan masyarakat yang diwakikan oleh jorong dalam bentuk pemberian ide ataupun masukan terkait usaha

yang akan dijalankan oleh BUMNag, namun untuk penyusunan perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak melibatkan masyarakat. berikut contoh rencana program kerja BUMNag Nagari Sungai Tarab:



Gambar 4. 11  
Rencana Program Kerja BUMNag Sungai Tarab

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat contoh hasil penyusunan program usaha BUMNag Nagari Sungai Tarab.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab yaitu, pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Sungai Tarab memberikan pelayanan yang ramah terhadap masyarakat dan kedua dari segi harga, BUMNag Sungai Tarab untuk harganya menyesuaikan dulu dari modal dan tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Ibu Vopy Masrita selaku Sekretaris BUMNag Nagari Sungai Tarab:

*“Memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kita ada keluhan atau masalah itu secepatnya di tanggapi. Selain itu juga mengikuti keinginan masyarakat dan kalau harga itu tergantung modal yang didapatkan, dan hanya tidak terlalu tinggi, kalau bisa di bawah harga yang lain”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Mena Trasiska selaku masyarakat Nagari Sungai Tarab:

*“Pelayanan yang diberikan ramah dan harganya cukup lumayan dan mudah terjangkau”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya dalam memberikan kepuasan kepada masyarakat BUMNag Nagari Sungai Tarab, pertama dari segi pelayanan, memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat dan kedua dari segi harga, harga yang diberikan BUMNag kepada masyarakat itu dilihat dari segi harganya dan BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat.

#### 4. BUMNag Nagari Kumango

##### a. Faktor Internal

##### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

##### a) Akuntabilitas

##### (1) Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran

Pengelolaan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Kumango dalam menjalankan operasionalnya sudah hampir sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Kumango juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah hampir sesuai dengan SOP tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan berlaku yang disebabkan oleh minimnya pengelola. Seperti contohnya saja Direktur BUMNag yang seharusnya dia harus standby di*

*kantor untuk melihat perkembangan unit usaha, namun karena kekurangan pegawai tersebut maka Direktur juga harus terjun langsung untuk mengelola unit usaha yang ada tersebut. BUMNag sudah memiliki SOP, namun untuk pengelolaannya masih hampir sesuai dengan SOP tersebut”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Alhamdulillah sejak BUMNag Batang Simonce berdiri sampai tahun 2022 ini tujuan, fungsi dan pengelolaan BUMNag sudah hampir sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. BUMNag Batang Simonce memiliki SOP dan sejak tahun 2017 sampai dengan sekarang pengelola berpedoman kepada SOP dalam melakukan kegiatan, baik itu membangun usaha, mengajukan modal ke nagari dan itu juga sudah hampir sesuai dengan SOP”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas dapat dinyatakan bahwa dalam menjalankan operasionalnya BUMNag Nagari Kumango Sudah hampir sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Kumango juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah hampir sesuai dengan SOP yang ada tersebut.

(2) Akuntabilitas Manajerial/ Akuntabilitas Kinerja

Pengelolaan jenis usaha maupun pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Kumango, belum dilakukan secara efektif dan juga efisien. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Pengelolaan BUMNag belum dilakukan secara efektif dan juga efisien. Sebagai contohnya pernah diberikan bantuan permodalan berupa pinjaman dana BUMNag kepada masyarakat untuk usaha pertanian, namun masyarakat*

*tersebut enggan untuk mengembalikan dana pinjaman tersebut dan membuat pengelola BUMNag sendiri menjadi kewalahan untuk meminta kembali pinjamannya dan tentunya menjadi kurang efektif dalam pemberian modalnya. Selanjutnya juga pernah tidak efektif dan efisiennya pada jual beli jagung, terkadang pengelola BUMNag kurang update untuk melihat perkembangan harga jagung, pernah dibeli jagung dengan harga Rp. 2.000/ kg sedangkan dijual menjadi Rp. 1.900/kg dan ini tentunya akan membuat kerugian tersendiri bagi BUMNag”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibu Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Kalau untuk pengelolaan dana di BUMNag itu, belum dilakukan secara efektif dan juga efisien, mungkin kendala yang dialami BUMNag itu sendiri bergantung pada sumber daya yang ada bagaimana pengelola dalam mengelola usaha yang didirikan dan bagaimana mengembangkan usaha tersebut”.*

Maka berdasarkan wawancara di atas, dapat dinyatakan bahwa pengelolaan jenis usaha dan pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Kumango belum dilakukan secara efektif dan juga efisien.

### (3) Akuntabilitas Program

Program usaha yang sudah dijalankan oleh BUMNag Nagari Kumango, ada yang sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang ditetapkan di awal dan ada juga yang belum berjalan dengan baik Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Belum semua usaha BUMNag terlaksana dengan baik dan lancar seperti usaha simpan pinjam modal pertanian kepada masyarakat dan usaha jual beli jagung yang membuat BUMNag mengalami kerugian. Selanjutnya usaha sewa*

*tongkang dan usaha fotocopy yang kurang berjalan yang mungkin disebabkan karena SDM dan juga pengalaman dari pengelola BUMNag. Selain itu BUMNag juga ada baru membuat program usaha pengembangan sapi potong dan sapi qurban dan harapannya semoga usaha ini dapat berjalan dengan lancar”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibu Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Sebagai tujuan utama BUMNag itu sendiri seperti yang kita tau untuk mengembangkan perekonomian masyarakat dan membantu masyarakat yang membutuhkan atau ingin membeli harga yang sesuai dengan pendapatan mereka, BUMnag sendiri sudah menjalankan program tersebut dan sudah melihat lingkungan sekitarnya, walaupun ada beberapa program usaha BUMnag yang yang belum berjalan sesuai dengan harapan seperti simpan pinjam yang diberikan kepada masyarakat namun masyarakat enggan dalam membayarnya dan juga terkadang kekeliruan dalam mematok harga jagung yang menyebabkan terjadinya kerugian bagi BUMNag”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas, bahwasanya program usaha yang dijalankan oleh BUMNag Nagari Kumango ada yang sudah berjalan dengan baik dan ada juga yang belum.

#### (4) Akuntabilitas Kebijakan

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan BUMNag Nagari Kumango dalam pengelolaan usahanya sudah memberian dampak positif kepada masyarakat, namun memberikan dampak positif ke Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Kalau dengan unit usaha tersebut sebenarnya sudah berdampak kepada masyarakat, cuman belum maksimal, seperti contohnya peminjaman modal usaha kepada masyarakat namun*

*pengembaliannya yang susah. Seterusnya pada peminjaman usaha tongkang, sebelumnya masyarakat meminjam ke tempat lain dan dengan adanya BUMNag ini masyarakat maka tidak harus jauh lagi untuk meminjamnya. Selanjutnya dampak BUMNag terhadap nagari, seharusnya kan nagari mendapatkan persenan dari keuntungan BUMNag, namun sampai sekarang BUMNag belum mendapatkan apa-apa karena masih dalam tahap pengembangan. Jadi secara materi belum terbantu kepada masyarakat maupun kepada nagari namun secara prosesnya sudah membantu”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Awal kebijakan dibentuk tentu ada koordinasi dengan wali nagari, pendamping, PLD, PD dibuat secara bersama dan diputuskan juga bersama. Namun Kalau untuk perekonomian masyarakat mungkin di usaha BUMnag ini belum terlihat, karena BUMNag Batang Simonce masih dalam fase perkembangan jadi belum dapat meningkatkan perekonomian karena semua usaha yang didirikan rata-rata baru, jadi baru merintis dan untuk perekonomian masyarakat sendiri belum cukup berdampak. Namun ini juga sedang diusahakan dapat menciptakan lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat sehingga dapat mengurangi pengangguran di nagari kumango dan dampak untuk ke nagari belum cukup berdampak kepada nagari seperti keuntungan karena BUMNag masih ketergantungan modal masih kepada nagari. Dan belum ada pendapatan yang dihasilkan BUMNag itu sendiri menambah income ke nagari”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Weli Andriati selaku masyarakat Nagari Kumango:

*“Tentu sangat membantu sekali bagi kami”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Kumango dalam pengelolaan

usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat, namun kepada Nagari belum memberikan dampak positif.

(5) Akuntabilitas Finansial

Pengelolaan dana BUMNag Kumango dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif dan serta BUMNag Nagari Kumango juga sudah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja keuangan dari BUMNag Nagari Kumango tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Penggunaan maupun pengelolaan dana BUMNag belum dilakukan secara ekonomis, efektif dan juga efisien dikarenakan SDM yang rendah sehingga pemahaman untuk pembuatan pelaporan, pengelolaan keuangan masih kurang dan perlu dilakukannya bimbingan. BUMNag sudah ada membuat laporan keuangan, maupun laporan keuangan tersebut selalu mengalami kerugian”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibu Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Kalau penggunaan dana itu sebenarnya kalau dikatakan ekonomis, efektif, efisien belum karena masih memiliki kekurangan, karena apa? Disini sering terjadinya pergantian pengurus baru, jadi secara otomatis dimulai dari awal lagi dan untuk usaha yang ditinggalkan otomatis pengurus baru harus mempelajari lagi bagaimana usahanya jadi masih belum cukup ekonomis, efisien dan efektifkah pengelolaan dananya dan juga sudah ada laporan, semua laporan baik itu laporan keuangan, laporan Bank, laporan buku kas, neraca dan laporan laba rugi itu juga sudah dibuat dan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dan sesuai format yang diberikan dan rata-rata formatnya sama untuk 1 kecamatan karena diberikan oleh PD dan PLD. Dan setiap*

*hari itu ada pencatatan, apapun dan seberapapun tetap dicatat satu persatu’.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango dalam pengelolaan dana BUMNag belum dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif. Selain itu BUMNag Nagari kumango juga sudah membuat laporan keuangan yang menggambarkan kinerja keuangan BUMNag. Berikut laporan operasional dan laporan Neraca yang dibuat oleh BUMNag Nagari Kumango:

LAPORAN OPERASIONAL BUMNAG NAGARI KUMANGO 2017			
No	Uraian	Angka	Saldo
A. PENDAPATAN	1. Pendapatan Asli		
	2. Pendapatan Hibah		
	3. Pendapatan Lain-lain		
	4. Pendapatan Sumbangan		
	5. Pendapatan Sewa		
	6. Pendapatan Jasa		
	7. Pendapatan Lain-lain		
	8. Pendapatan Lain-lain		
	9. Pendapatan Lain-lain		
	10. Pendapatan Lain-lain		
B. PENGELUARAN	1. Pengeluaran Asli		
	2. Pengeluaran Hibah		
	3. Pengeluaran Lain-lain		
	4. Pengeluaran Sumbangan		
	5. Pengeluaran Sewa		
	6. Pengeluaran Jasa		
	7. Pengeluaran Lain-lain		
	8. Pengeluaran Lain-lain		
	9. Pengeluaran Lain-lain		
	10. Pengeluaran Lain-lain		
TOTAL			

Gambar 4. 12  
Laporan Operasional BUMNag Nagari Kumango

Gambar 4. 13  
Laporan Neraca BUMNag Nagari Kumango

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari kumango sudah membuat laporan keuangan.

b) Transparansi

Untuk melihat tercapainya transparansi di Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Kumango, dapat dilihat dari 6 indikator yaitu sebagai berikut:

(1) Adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses

Akses masyarakat terkait informasi BUMNag, baik informasi mengenai kegiatan usaha ataupun informasi keuangannya cukup mudah diakses dan di pahami oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Untuk akses masyarakat mengenai informasi BUMNag sebenarnya cukup mudah dipahami dan diakses oleh masyarakat, walaupun masih bergantung kepada nagari. Bahkan masyarakat yang bertanya mengenai BUMNag lebih banyak kepada nagari maupun jorong dari pada BUMNag itu sendiri.”*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibu Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Kalau untuk itu, nagari sendiri melakukan sosialisasi per lembaga, jadi setiap lembaga di nagari melakukan sosialisasi dan mengundang seluruh masyarakat dan di saat sosialisasi itulah akan diinformasikan mengenai BUMnag, perkembangan BUMnag dan apa saja kendala kepada masyarakat, walaupun tidak detail itu tapi diberikan bahasa yang yang mudah dimengerti oleh masyarakat dan masyarakat mampu memahami dan tau kondisi BUMNag di Nagari Kumango, jadi dapat dikatakan cukup kemudahan masyarakat mengakses informasi dan juga memahami informasi BUMNag tersebut”*

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Weli Andriati selaku masyarakat Nagari Kumango:

*“Saya mendapatkan informasi BUMNag ini ketika diadakannya rapat di nagari dan disana disosialisasikan mengenai BUMNag dan Cukup mudah mendapat informasi BUMNag”*.

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya informasi BUMNag cukup mudah dipaha, id an diakses oleh masyarakat.

(2) Adanya publikasi melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan laporan keuangan

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Kumango ada mempublikasikan melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan untuk laporan keuangannya, itu disampaikan pihak Nagari pada saat

Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Kalau media sebenarnya BUMNag ada memiliki media informasi seperti instagram dan facebook, namun minim sekali digunakan atau disebarkan informasi BUMNag disebabkan karena BUMNag lebih mengandalkan informasi dari nagari, namun kalau untuk laporan keuangan hanya pada Musyawarah Nagari saja”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibu Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Kalau melalui media sosial ada, cuman kalau pelaporan keuangan tidak, karena kalau untuk laporan keuangan hanya pada saat musyawarah nagari karena di media sosial itu seperti instagram dan di instagram itu kami memasukan kegiatan apa saja yang dilakukan, apa saja usaha yang dilakukan bagaimana perkembangan BUMNag dan juga ada status WhatsApp pengurus dan pemerintahan nagari pun juga ambil andil dalam menyebarkan informasi seputar BUMNag maupun seputar pemerintahan nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango sudah ada mempublikasikan kegiatan BUMNag melalui media sosial, tetapi untuk laporan keuangannya hanya pada saat Musyawarah Nagari saja.

- (3) Adanya laporan berkala mengenai kegiatan usaha dan keuangan yang dapat diakses oleh umum

BUMNag Nagari Kumango sudah ada membuat laporan berkala sekali tiga bulan yang dilaporkan kepada nagari dan untuk akses masyarakat, nantinya dari Nagari yang melaporkannya ke masyarakat dalam Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil

wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“BUMNag ada membuat laporan berkala per tiga bulan, baik laporan keuangannya maupun laporan mengenai usaha BUMNag dan biasanya laporan tersebut masih belum lengkap dan dibuat secara maksimal dan itu biasanya dilengkapi pada laporan tahunan dan laporan tersebut dilaporkan kepada nagari, dan nagari yang akan melaporkan kepada masyarakat melalui musyawarah nagari”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Kalau untuk laporan pasti dilakukan selalu, ini dilakukan satu kali satu bulan. Namun untuk laporan berkalanya satu kali tiga bulan kepada nagar. Laporan ini diperiksa oleh PLD nanti akan diadakan pertemuan dengan pemerintah nagari, BPRN, itu dilakukan pemeriksaan laporan, apa kendala yang ada, nanti diselesaikan secara bersama”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Weli Andriati selaku masyarakat Nagari Kumango:

*“Ada waktu rapat di nagari tersebut disampaikan juga mengenai uang masuk dan uang keluar BUMNag serta progres usaha BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Kumango sudah ada membuat laporan berkala sekali enam tiga bulan yang diserahkan kepada Nagari. Namun untuk akses masyarakat dilaporkan oleh nagari kepada masyarakat melalui Musyawarah Nagari.

#### (4) Laporan tahunan

BUMNag Nagari Kumango sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap mulai dari laporan laba

rugi, neraca, laporan perubahan modal, rekonsiliasi Bank, laporan arus kas dan juga catatan atas laporan keuangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Laporan Tahunan ada berupa laporan laba rugi, laporan neraca, laporan perubahan modal, laporan arus kas dan catatan mengenai laporan keuangan. Lapornya dilaporkan dengan baik kepada nagari dan nanti nagari yang akan melaporkan kepada masyarakat ketika dilaksanakannya musyawarah nagari di akhir tahun”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Laporan tahunan yang dibuat seperti laporan laba rugi, laporan posisi keuangan, laporan perubahan modal, laporan bank, laporan buku kas dan lainnya. Dan satu kecamatan laporannya itu sama. Laporan dilaporkan kepada pemerintah nagari, PLD dan sudah dilaporkan. Walaupun mungkin ada kelemahan seperti defisit setiap tahun”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap.

(5) Website atau media publikasi organisasi

BUMNag Nagari Kumango sudah ada memiliki media publikasi organisasi berupa media sosial. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“BUMNag tidak memiliki website dan hanya memiliki media publikasi berupa facebook dan instagram”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Website tidak ada, cuman ada media massa berupa instagram”.*

maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango sudah ada memiliki media publikasi dalam menyebarkan informasi berupa media sosial.

(6) Pedoman dalam penyebaran informasi

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Kumango ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasinya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Pedoman BUMNag dalam menyebarkan informasi itu biasanya berdasarkan arahan dari pengawas dan juga nagari”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Pedoman dalam penyebaran informasi sesuai Sop dan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan bersama PLD tadi, apa yang patut di share dan apa yang patut diketahui oleh masyarakat itu akan disebar oleh pengelola atau pengurus”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasi BUMNag.

2) Realisasi Anggaran

a) Modal

Dalam menjalankan operasional usahanya BUMNag Nagari Sungai Tarab mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, namun penyertaan modal yang diberikan kepada

BUMNag Nagari Sungai Tarab tersebut dari segi jumlah dananya tidak sepenuhnya terpenuhi oleh nagari, karena penyertaan modal juga berdasarkan anggaran yang ada di Nagari Sungai Tarab. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Sistem permodalan satu-satunya hanya diberikan oleh nagari. Prosesnya BUMNag membuat proposal dan diajukan kepada nagari. Setelah dianalisa oleh nagari maka juga akan disesuaikan dengan anggaran yang ada di nagari dan modal yang diberikan kepada BUMNag itu disesuaikan dengan yang ada di nagari, biasanya selalu diberikan modal walaupun terkadang jumlahnya ada yang sesuai dengan RAB BUMNag ada yang tidak”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Sistem permodalan di BUMNag ini masih di bawah naungan nagari, masih dibantu dana anggaran dana oleh nagari dengan memasukan proposal apa saja usaha yang akan dibuat dan apa saja kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh BUMNag nanti akan dimasukkan proposal ke nagari dan baru nanti di nagari diproses dan setelah itu baru dan itu cair. Kalau anggaran, setiap tahun kan kami selalu memasukkan proposal sesuai dengan pa yang dibutuhkan, namun walaupun misalnya kami minta Rp. 50.000.000 tentu tidak dipenuhi semuanya, tetapi nagari tetap memberi respon yang baik, tetap mengabulkan atau meloloskan proposal walaupun jumlahnya tidak sesuai dengan yang diminta serta untuk perkembangan modal tidak menentu atau menetap tidak dapat dikasih grafik naik ataupun turun tapi naik turun sesuai kebutuhan apa usaha yang dilakukan dan dikembangkan. Sedikit usaha tentulah dana yang dikeluarkan juga sedikit dari nafari dan begitu sebaliknya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, dari segi jumlah modal

tersebut itu disesuaikan dengan anggaran dana yang ada di Nagari.

b) Pendapatan

BUMNag Nagari Kumango tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Kumango tersebut bersumber dari usaha yang dijalankan BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Seharusnya BUMNag memang harus membuat anggaran pendapatan tersebut, namun dikarekanan minimnya pengetahuan dan pengalaman dari pengelola BUMNag tadi, jadi tidak ada dibuatnya anggaran pendapatan BUMNag dan sumber pendapatan BUMNag berasal dari usaha yang dijalankan BUMNag”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Kalau untuk anggaran pendapatan belum ada, karena tergantung modal tadi, karena baru merintis dan belum memiliki modal sendiri dan masih dibantu nagari jadi belum ada dibuat anggaran pendapatannya dan sumber pendapatan ya dari usaha yang dijalankan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Kumango yaitu dari usaha yang dijalankan.

c) Belanja

BUMNag Nagari Kumango sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB dan pengeluaran dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Ada, BUMNag ada membuat anggaran belanja berupa RAB yang buat di dalam proposal dan untuk pengeluarannya pada tahap awal untuk operasional boleh 10 % seperti pembelian atk dan selebihnya untuk pengembangan unit usaha”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Ada, kan sebelum membuat proposal kan kami membuat anggaran belanja dulu berupa RAB, karena untuk pencairan dana kan nagari melihat RAB terlebih dahulu, kemana dan untuk apa saja dana yang digunakan dan pengeluaran ya untuk usaha-usaha yang dilakukan BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB yang terdapat dalam proposal dan dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

#### a) Perencanaan keuangan

BUMNag Nagari Kumango dalam perencanaan keuangannya itu dalam bentuk membuat proposal yang didampingi oleh PD, PLD dan juga pengawas serta berkoordinasi dengan nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Proses penyusunan anggaran BUMNag itu biasanya pengelola BUMNag berkonsultasi dengan pengawas dan juga pendamping serta juga berkoordinasi dengan nagari, setelah berkonsultasi akan merancang secara umum apa-apa saja anggaran yang dibutuhkan, lanjut dilakukan survei harga kelapangan dan setelah itu baru dibuat dengan baik dan nantinya akan dimintai persetujuan kepada nagari”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Proses penyusunan anggaran belanja itu ada koordinasi kepada nagari, pasti nantinya pengelola akan bertanya kepada nagari, PD dan PLD juga dan bertanya kepada orang yang lebih tau, karena tentunya kita pengelola baru tidak mungkin saja bisa langsung membuat anggaran belanja dan tentunya perlu pemahaman dahulu”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya untuk perencanaan keuangan, BUMNag Nagari Kumango membuat rancangan keuangan dalam bentuk proposal didampingi oleh PD, PLD dan juga pengawas serta juga koordinasi dengan nagari.

b) Pelaksanaan keuangan

Pelaksanaan keuangan BUMNag hampir sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“80-90 % itu sudah sesuai dengan yang di anggarkan”*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Penggunaan dana BUMNag sudah hampir sesuai dengan yang direncanakan dan terealisasi dengan baik. Apalagi ketika dana sudah cair langsung direalisasi, apa-apa saja yang harus dibeli dan apa-apa saja dana tersebut akan dipergunakan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango untuk pelaksanaan keuangannya hampir sepenuhnya sesuai dengan yang dianggarkan atau yang direncanakan.

c) Pengawasan keuangan

Untuk pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag, Nagari, PD dan PLD. Selanjutnya bentuk pengawasan keuangan BUMNag yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu

pengawas akan langsung turun kelapangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Pengawas dari masyarakat, BPRN dan dari nagari dan perangkat. Bentuk pengawasan berupa pertanyaan di dalam rapat bagaimana perkembangan BUMNag dan bila perlu biasanya pengawas akan langsung terjun ke lapangan untuk mengawasi BUMNag. Contohnya saja pada pengembangan sapi potong dan sapi qurban itu biasanya pengawas langsung yang melihat kondisi sapi, berapa harganya dan siapa yang akan mengelola. Selain itu bagi pengawas yang memang paham mengenai pelaporan keuangan, maka akan langsung dilihat laporan keuangannya”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“pengawas yang pastinya pemerintah nagari, pengawas BUMNag, PD, PLD, BPRN dan bentuk pengawasan seperti pemeriksaan laporan keuangan dan setiap BUMNag ingin membuka usaha baru seperti pengembangan sapi, PLD, PD bahkan pengawas dan pemerintah nagari ikut pergi dengan pengelola untuk mencari atau memilih sapi yang akan dikelola dan memberikan informasi kepada pengurus sapi-sapi mana saja yang bagus ditenakkan oleh peternak nanti”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag, PD, PLD yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu akan langsung turun kelapangan.

d) Pertanggungjawaban keuangan

Untuk pertanggungjawaban keuangan BUMNag itu yang bertanggungjawab adalah langsung pengelola BUMNag ditambah dengan Wali Nagari, PD, PLD dan bentuk pertanggungjawabannya yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan hasil

wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Seharusnya yang bertanggungjawab tentulah pengurus BUMNag, selanjutnya wali nagari beserta pendamping desa ataupun pendamping lokal desa dan bentuk pertanggungjawabannya ialah berbentuk laporan pertanggungjawaban”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Tentunya pengelola BUMNag terutama bendahara, karena laporan keuangan dibuat oleh bendahara. Dan nantinya bendahara tetap berkoordinasi PLD, PD Pengawas dan pemerintah nagari tentang keuangan. Dan apapun masalahnya nanti akan diselesaikan bersama. Bentuk pertanggungjawabans seperti membuat laporan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya yang bertanggung jawab dalam keuangan BUMNag yaitu langsung pengelola BUMNag, Nagari, PD PLD. Selanjutnya bentuk pertanggungjawaban keuangan tersebut yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.

#### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Kumango tidak pernah terdapat penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Kumango juga dilakukan audit laporan keuangan langsung dari pengawas BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Untuk penyelewengan dana BUMNag itu tidak ada, namun terkadang dalam penggunaan dana BUMNag itu ada yang tidak dicatat, sehingga pada pembukuan akhir terjadi tidak balancenya laporan posisi keuangan dan setelah itu ditinjau ulang penggunaan dana yang tidak tercatat tersebut sampai sinkronnya laporan keuangan tersebut dan sayang sekali itu bisa terjadi beberapa- hal yang dilakukan oleh pengelola BUMNag dan untuk audit laporan keuangan secara khusus itu tidak ada dilakukan, namun ada pengawas yang cukup*

*paham dengan laporan keuangan, maka periksalah laporan keuangan tersebut “*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Tidak ada ada penyelewengan dana BUMNag sejak berdiri sampai sekarang tidak ada penyelewengan dana BUMNag. Semuanya sudah menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing dan untuk audit pasti dilakukan oleh BUMNag, dilakukan satu sekali sebulan dilakukan oleh pengawas”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Weli Andriati selaku masyarakat Nagari Kumango:

*“Tidak pernah saya mendapatkan informasi penyelewengan dana BUMNag”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Kumango tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Kumango juga ada dilakukan audit laporan keuangan yang langsung dilakukan oleh pengawas BUMNag.

Selanjutnya untuk menghindari terjadinya penyelewengan keuangan ataupun kecurangan keuangan di BUMNag Nagari Kumango, maka dapat dilihat dari empat faktor terjadinya kecurangan yaitu sebagai berikut:

a) Tekanan finansial

Bagi hasil pada BUMNag Nagari Kumango untuk pengelola BUMNag sebesar 30% dari Sisa Hasil Usaha (SHU), namun sampai sekarang pengelola BUMNag Nagari Kumango tidak pernah menerima bagi hasil tersebut karena setiap tahunnya BUMNag Nagari Kumango selalu mendapatkan kerugian dan pengelola BUMNag Kumango hanya mendapatkan pendapatan dari pelatihan dan keikutsertaan pengelola BUMNag dari program yang diadakan oleh Nagari Kumango. Hal ini sesuai dengan hasil

wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Seharusnya dalam kepengurusan SHU itu 30 % untuk nagari dan 70% untuk pengurus termasuk pengawas. Namun karena belum adanya keuntungan jadi belum terealisasi kah bagi hasil tersebut dan selama ini pengelola BUMNag hanya mendapatkan uang hasil dari kegiatan-kegiatan yang diikutsertakan oleh nagari berupa uang jala, uang makan ataupun transportasi”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango dan menurutnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi untuk memenuhi kebutuhannya:

*“Kalau bagi hasil itu sesuai kebijakan 30 % dari keuntungan. Walaupun kami belum menerima bagi hasil karena terjadinya kerugian setiap tahunnya dan seperti disampaikan sebelumnya, kami belum menerima bagi hasil karena selalu mendapatkan kerugian. Kami hanya mendapatkan pendapatan dari pelatihan dan keikutsertaan kami dan program nagari dan ini tentunya belum mampu memenuhi kebutuhan kami selaku pengelola. Jadi pengelola BUMNag lebih kepada sukarela dan keikhlasan bekerja karena ingin membangun nagari”.*

Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Kumango juga tidak diberlakukan sistem pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan uang, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag dan solusi dari Nagari Kumango yaitu nanti dari Nagari Kumango akan mencarikan kegiatan atau pelatihan di Nagari yang akan menambah pemasukan dari pengelola BUMNag. Selanjutnya untuk pengelola BUMNag pola atau gaya hidupnya biasa-biasa saja dan tidak terlihat mewah jadi kemungkinan pengelola BUMNag tersebut sedikit kemungkinan untuk melakukan penyelewengan dana

BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Tidak, disini tidak diberlakukannya pinjaman internal untuk pengelola BUMNag, karena nantinya jika diberikan simpan pinjam internal ini tentu akan menjadi peluang bagi pengelola BUMNag untuk tidak mengembalikan dana tersebut dan jika ada pengelola BUMnag yang kesulitan dalam hal keuangan tentunya dikembalikan kepada pengelola BUMNag itu sendiri cuman dari kami nagari nantinya akan dicarikan kegiatan yang akan menambah pemasukan seperti pelatihan, pelaksana kegiatan di nagari. Selanjutnya sudah empat kali pergantian pengurus BUMNag, jika dilihat gaya hidupnya standar saja dan tidak terlihat mewah yang mengarah kepada penyelewengan dana yang ada dan tentunya tetap dalam tinjauan”.*

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Tidak ada diberlakukannya simpan pinjam interna terkhususnya untuk pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang kesusahan keuangan itu dikembalikan ke individu masing-masing, namun ketika kami sampaikan kepada nagari, nagari ada memberi solusi seperti mengikuti pelatihan agar kami bisa mendapatkan pendapatan disana dan mengatasi masalah keuangan kami tersebut.”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag adalah 30 % dari SHU, namun sampai sekarang pengelola BUMNag Nagari Kumango tidak pernah menerima bagi hasil tersebut karena setiap tahunnya BUMNag Nagari Kumango selalu mendapatkan kerugian dan pengelola BUMNag Kumango hanya mendapatkan pendapatan dari pelatihan dan keikutsertaan pengelola BUMNag dari program yang diadakan oleh Nagari Kumango dan sebenarnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Kumango. Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Kumango

juga tidak diberlakukan pinjaman internal untuk pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan dalam keuangan, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut dan juga ada solusi dari pihak nagari yaitu dengan memberikan pelatihan agar dapat menambah pendapatan dari pengelola BUMNag yang kesulitan keuangan tersebut. Terakhir jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag, biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan untuk pengelola BUMNag Nagari Kumango untuk melakukan penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag.

b) Kesempatan

Dalam pengelolaan dana BUMNag Nagari Kumango langsung dikelola oleh pengelola BUMNag, sedangkan peran dari pendamping, pengawas dan juga pihak pemerintah nagari hanyalah berfungsi sebagai pendamping dan mengawasi pengelolaan dana BUMNag tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“keuangan memang secara langsung dikelola oleh pengelola BUMNag, karena itu memang tugas mereka, namun peran kami di Ngari ataupun pendamping dan juga pengawas, kami hanya mendampingi dan mengawasi pengelola BUMNag tersebut dalam mengelola dana BUMNag yang ada tersebut”.*

Dalam sistem pengendalian internal dari pengelola BUMNag Nagari Kumango ialah dengan adanya transparansi terhadap pengelolaan keuangan BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“pengendalian internal kami ya dengan adanya transparansi tadi, semuanya harus jelas apa-apa saja yang dilakukan terutama laporan ataupun*

*setiap bukti transaksi. Seperti nota pembelian itu selalu disimpan”.*

Selanjutnya apabila terjadi suatu transaksi keuangan di BUMNag Nagari Kumango itu selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Iya, setiap hari apapun itu selalu dicatat. Walaupun satu item yang dijual itu selalu dicatat dengan baik dan juga sudah sesuai dengan kejadian sebenarnya, karena setiap transaksi selalu dicatat per harinya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengelolaan dana BUMNag itu langsung dikelola oleh pengelola BUMNag dan tugas dari pendamping, pengawas dan pemerintah nagari hanyalah mendampingi dan mengawasi pengelola BUMNag Nagari Kumango. Selanjutnya dari pengendalian internal pengelola BUMNag yaitu dengan adanya transparansi mengenai keuangan BUMNag. Seterusnya dari segi aturan selalu diterapkan oleh pengelola BUMNag dan terakhir jika ada transaksi sekecil apapun di BUMNag, selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya.

Secara umum pada BUMNag Nagari Kumango tidak ada melakukan kecurangan, karena kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi, namun jika seandainya memang terjadi penyelewengan keuangan di BUMNag, maka akan diselesaikan dengan cara menelaah terlebih dahulu sejauh apa penyelewengan yang telah dilakukan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari Kumango:

*“Memang sejak sudah 4 kali di gantinya pengelola BUMnag itu tidak pernah terjadi penyelewengan*

*dan mereka tingkat kesadarannya dalam hal kecurangan memang cukup tinggi sekali dan seandainya jika terjadi penyelewengan tentunya di panggil dulu pihak yang melakukan penyelewengan, apa yang sebenarnya terjadi apa sebab dia melakukan, untuk apa saja dana hasil penyelewengan yang ia gunakan, dan jika memang jelas itu kesalahan pribadinya tentu dia harus ganti dengan jumlah yang sama. Namun sebelum ini terjadi kami dari nagari tentunya mewanti-wanti agar tidak terjadinya penyelewengan yang selalu memantau dan membimbing BUMNag dalam mengelola keuangan ataupun usaha yang dijalankan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Kumango tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag dikarenakan tingkat kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi dan jika memang apabila terjadi suatu kecurangan di BUMNag Nagari Sungai Tarab ini maka akan dilihat terlebih dahulu sejauh mana tingkat kecurangan yang telah dilakukan.

#### b. Faktor Eksternal

##### 1) Persaingan Usaha

Cara BUMNag dalam menghadapi persaingan usaha yaitu sebenarnya BUMNag Nagari Kumango tidak mau bersaing dengan usaha Masyarakat karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat dan kalau untuk inovasi yang dilakukan dalam menghadapi persaingan usaha, karena BUMNag Nagari Kumango tidak ingin bersaing dengan masyarakat tentu usaha yang dijalani adalah usaha yang tidak ada dibuat oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Mungkin untuk persaingan bisnis seperti yang diketahui di dalam peraturan BUMNag tidak boleh mematikan usaha-usaha masyarakat. Ya cara untuk*

*menghadapi persaingan masyarakat itu pertama BUMNag mendirikan usaha yang minim di suatu nagari atau tidak banyak yang mendirikan usaha itu. Sepertinya saja fotocopy di kumango belum ada maka didirikanlah usaha ini, kalau inovasi seperti mencari usaha yang minim didirikan oleh masyarakat, usaha yang memang diperlukan oleh masyarakat seperti mayoritas masyarakat disini ka bertani, tentunya pupuk sangat diperlukan oleh masyarakat dan masyarakat juga minim yang menjual pupuk ini”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango tidak ingin bersaing dengan usaha masyarakat karena BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat dan jika dilihat dari inovasi hanya tidak membuat usaha yang sama dengan usaha masyarakat.

## 2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam pengembangan usahanya melakukan kerjasama dengan masyarakat yaitu kerjasama dalam pengembangan sapi dengan persentase keuntungan 40% untuk BUMNag dan 60% untuk masyarakat yang mengelola sapi tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari di Nagari Kumango:

*“Ada dengan masyarakat, contohnya kerjasama penggemukan sapi. Modal dari BUMNag dan masyarakat yang mengelola dengan pembagian keuntungan 60% bagi masyarakat dan 40 % bagi BUMNag”*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“Ada seperti usaha pengembangan sapi qurban. Masyarakat dilibatkan sebagai pengelola dan BUMNag yang menyediakan dananya. Dan untuk keuntungannya 60% untuk pengelola dan 40% untuk BUMNag”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Weli Andriati selaku masyarakat Nagari Kumango:

*“Kalau saya memang tidak ada diajak kerjasama oleh BUMNag, cuman kalau saya tidak salah masyarakat juga ada dilibatkan dalam usaha pengembangan sapi. Jadi mungkin masyarakat tertentu saja yang dilibatkan dalam kerjasama BUMNag tersebut”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam pengembangan sapi dan untuk presentasi bagi hasilnya 40% untuk masyarakat dan 60% untuk masyarakat yang mengelola.

### 3) Partisipasi Masyarakat

Masyarakat Nagari Kumango ikut berpartisipasi dalam penyusunan program usaha BUMNag dalam bentuk memberikan ide ataupun masukan usaha yang akan dijalankan, namun untuk menyusun perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Kumango tidak melibatkan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Iis Zamora Putra selaku Wali Nagari di Nagari Kumango:

*“ada masyarakat terlibat secara langsung dalam penyusunan program usaha BUMNag pada Musyawarah Nagari dan itu biasanya dari pihak nagari sendiri yang meminta masukan dan saran kepada masyarakat mengenai program usaha yang seharusnya dilakukan di BUMNag. Ya dengan memberi ide atau masukan mengenai usaha yang mungkin berpotensi untuk BUMNag dan bermanfaat bagi masyarakat namun keterlibatan masyarakat tersebut mungkin belum terlalu cukup besar partisipasi masyarakat ini dalam menyusun usaha BUMnag, karena jika usaha yang diusulkan BUMNag tersebut sesuai dengan yang diharapkan BUMNag dan nagari tentulah baru digunakan saran tersebut. Itu dipilah-pilah dan dianalisa dulu ide atau saran usaha dari masyarakat tersebut sedangkan untuk penyusunan anggaran keuangan masyarakat secara umum tidak dilibatkan namun pengawas yang berasal dari masyarakat tentulah dia terlibat dan menyusun atau mendampingi BUMNag dalam menyusun anggaran keuangan, tapi itu lebih kepada pengawas yang 3 orang itu saja bukan kepada masyarakat umum”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“masyarakat dilibatkan, namun sebenarnya untuk perencanaan program sebenarnya lebih kepada internal pengelola sih ditambah PLD, PD, Pengawas dan juga nagari, cuman nantiknya kami juga ada meminta masukan dari masyarakat untuk memberikan ide atau saran terkait usaha yang akan di buat BUMNag. Berupa ide atau masukan usaha yang akan dilakukan BUMNag sedangkan kalau kalau persentasenya ya tergantung usaha yang diusulkan kalau menurut kami bagus dan cocok ya nanti akan kami terima dan melakukan usaha itu dan untuk penyusunan anggaran keuangan masyarakat tidak dilibatkan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Weli Andriati selaku masyarakat Nagari Kumango:

*“untuk usaha yang dijalankan BUMNag kalau terlalu dilibatkan sepertinya tidak, cuman masih sama di waktu masyawarah nagari tersebut pihak nagari juga meminta masukan kepada kami masyarakat untuk program usaha yang akan dilakukan BUMNag dan bentuk keterlibatan ya berupa masukan usaha. Salah satu usaha dari kami masyarakat untuk BUMNag yaitu usaha jual beli jagung dan alhamdulillah disanggupi oleh BUMNag dan sampai sekarang masih ada usaha jual beli jagung tersebut dan untuk penyusunan anggaran keuangan tidak pernah dilibatkan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Kumango untuk menyusun program usahanya melibatkan masyarakat dalam bentuk pemberian ide ataupun masukan terkait usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag, namun untuk penyusunan perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Kumango tidak melibatkan masyarakat.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab yaitu, pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Sungai Tarab memberikan pelayanan yang ramah terhadap masyarakat dan

kedua dari segi harga, BUMNag Nagari Sungai Tarab untuk harganya menyesuaikan dulu dari modal dan tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Viola Ivana Septhiya selaku Ketua BUMNag Nagari Kumango:

*“pelayanan pastinya harus ramah terhadap pelanggan dan kalau soal harga melihat modal dan kalau usahanya sama mungkin akan disamakan dengan usaha lainnya. Dan tidak mungkin kami merendahkan harganya tentu jika harga kami rendahkan kemungkinan akan mematikan usaha masyarakat dan ini dilarang di aturan BUMNag. Minimalnya ya disamakan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Weli Andriati selaku masyarakat Nagari Kumango:

*“Pelayanan yang diberikan cukup baik dan ramah dan kalau soal harga ya masih bisa di jangkau tidak terlalu mahal dan tidak terlalu murah”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya dalam memberikan kepuasan kepada masyarakat BUMNag Nagari Kumango, pertama dari segi pelayanan, memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat dan kedua dari segi harga, harga yang diberikan BUMNag kepada masyarakat itu dilihat dari segi harganya dan BUMNag Nagari Kumango tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat.

## 5. BUMNag Nagari Simpuruik

### a. Faktor Internal

#### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

##### a) Akuntabilitas

##### (1) Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran

Pengelolaan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Simpuruik dalam menjalankan operasionalnya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Simpuruik juga

sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah mengacu kepada SOP tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Kalau di nagari simpuruik insya allah sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan juga sudah ada memiliki SOP, seterusnya, dari tahun sebelumnya sudah sesuai dengan SOP seperti salah satu contohnya dalam pembagian persenan di SHU sudah diberikan berdasarkan SOP tersebut”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Kalau sampai sekarang rasanya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan SOP ada dan sudah murni sesuai dengan SOP, Seperti yang dengan baik yang sudah kami terapkan salah satu contohnya yaitu pembagian hasil sudah sesuai dengan SOP. Selain itu di SOP tersebut juga sudah sepakat dengan nagari, pengawas pendamping lainnya jika operasional berdasarkan SOP yang ada”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas dapat dinyatakan bahwa dalam menjalankan operasionalnya BUMNag Nagari Simpuruik sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, selain itu BUMNag Nagari Simpuruik juga sudah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah mengacu kepada SOP yang ada tersebut.

## (2) Akuntabilitas Manajerial/ Akuntabilitas Kinerja

Pengelolaan jenis usaha maupun pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Sungai Tarab, sudah dilakukan secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Insya allah pengelolaan sudah dilakukan secara efektif dan juga efisien”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Kalau menurut saya sudah efektif dan efisien”.*

Maka berdasarkan wawancara di atas, dapat dinyatakan bahwa pengelolaan jenis usaha dan pengelolaan keuangan BUMNag Nagari Simpuruik sudah dilakukan secara efektif dan juga efisien.

### (3) Akuntabilitas Program

Program usaha yang sudah dijalankan oleh BUMNag Nagari Simpuruik, sudah berjalan dengan baik dan juga lancar serta juga sudah sesuai dengan yang ditetapkan di awal. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Kalau di sini usaha papan bunga, sulaman, dekorasi lamaran, penggemukan sapi, serta usaha balon anak-anak semuanya sudah berjalan dengan baik dan lancar”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Program usaha yang ada di BUMNag kan ada beberapa seperti papan bunga, jahit sulam, penggemukan sapi, dekorasi, namun mungkin yang paling lancar sekarang ialah papan bunga saja”.*

Maka berdasarkan wawancara diatas, bahwasanya semua program usaha yang dijalankan oleh BUMNag Simpuruik sudah berjalan dengan baik dan juga lancar.

### (4) Akuntabilitas Kebijakan

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan BUMNag Nagari Simpuruik dalam pengelolaan usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Sudah berdampak kepada masyarakat, contohnya saja sulaman BUMNag mengambil sulaman dari pengrajin dan juga seperti penggemukan sapi yang diambil dari masyarakat, jadi tentunya menambah income masyarakat nagari. Untuk nagari pada tahun sebelumnya juga sudah ada SHUnya walaupun sedikit yang penting sudah menambah pendapatan asli nagari”*.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Kalau dikatakan sudah berdampak kepada masyarakat mungkin sedikit banyaknya sudah berdampak ke masyarakat, karena seperti yang diketahui tujuan BUMNag ini kan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat, mungkin harapannya untuk tahun berikutnya lebih berdampak lagi terhadap perekonomian masyarakat. Kalau dampak ke nagari untuk tahun kemarin itu sudah berdampak ke nagari yaitu sudah menambah PAN untuk nagari walaupun jumlahnya belum besar”*.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Abdillah selaku masyarakat Nagari Simpuruik:

*“Dampak positif tentulah ada contohnya kalau sekarang ada dampaknya mungkin lebih keberadaan. Contohnya kan usaha BUMNag ini sudah berkembang, contohnya ingin beli sapi sudah ada, ketika ingin jasa dekorasi juga sudah ada di sedia oleh BUMNag. Karena kan tahun-tahun sebelumnya ini BUMNag wakum dan baru hidup kembali”*.

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Simpuruik dalam pengelolaan usahanya sudah memberikan dampak positif kepada masyarakat dan juga kepada Nagari .

(5) Akuntabilitas Finansial

Pengelolaan dana BUMNag Nagari Simpuruik hampir sepenuhnya dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif dan serta BUMNag Nagari Simpuruik juga sudah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja keuangan dari BUMNag Nagari Simpuruik tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Penggunaan dana nagari untuk BUMNag sudah hampir dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif, karena pada saat pemberian dana ke BUMNag, proposal yang diberikan BUMNag dikaji dan ditelaah terlebih dahulu, dan jika sudah disetujui kami akan mentransfer dana ke BUMNag, jadi tentunya pengelolaan dana tersebut sudah dilaksanakan dengan ekonomis, efisien dan efektif oleh BUMNag dan juga BUMNag sudah ada membuat laporan keuangan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Penggunaan dana kalau dikatakan sempurna ekonomis, efisien dan efektif mungkin tidak sepenuhnya tapi sudah menuju ekonomis, efisien dan juga efektif dan juga sudah ada laporan keuangan dan sudah sesuai dengan aturan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tamsil Kasi PMD Kecamatan Sungai Tarab selaku Pembinaan dan Pengawasan BUMNag:

*“Laporan keuangan tentu ada, karena itu juga dalam bentuk pertanggungjawaban dananya dan penggunaan dana sebagian besar itu sudah, karena sudah ada juga yang mendapatkan keuntungan yang membantu perekonomian masyarakat dan menambah PAD di masing-masing nagarinya”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik dalam pengelolaan dana BUMNag hampir sepenuhnya dilakukan secara ekonomis, efisien dan juga efektif. Selain itu BUMNag Nagari Simpuruik juga sudah membuat laporan keuangan yang menggambarkan kinerja keuangan BUMNag. Berikut laporan operasional dan laporan Neraca yang dibuat oleh BUMNag Nagari Simpuruik:

Gambar 4. 14  
Laporan Operasional BUMNag Nagari Simpuruik

Gambar 4. 15  
Laporan Neraca BUMNag Nagari Simpuruik

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik sudah membuat laporan keuangan.

b) Transparansi

Untuk melihat tercapainya transparansi di Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Simpuruik, dapat dilihat dari 6 indikator yaitu sebagai berikut:

(1) Adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses

Akses masyarakat terkait informasi BUMNag, baik informasi mengenai kegiatan usaha ataupun informasi keuangannya cukup mudah diakses dan dipahami oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Untuk akses masyarakat terhadap BUMNag itu cukup mudah di akses dan dipahami oleh masyarakat karena biasanya disosialisasikan dalam forum rapat atau Musyawarah Nagari*

*baik mengenai usaha BUMNag maupun pertanggungjawaban keuangannya dan juga pertemuan-pertemuan lainnya berupa diskusi mengenai BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Kalau akses masyarakat mengenai kegiatan bisa di akses masyarakat di media sosial, atau terkadang banyak juga masyarakat yang mungkin lewat di depan sekre BUMNag, mereka singgah dan juga bertanya mengenai usaha BUMNag. Kalau keuangan itu biasanya akses masyarakat itu disebar oleh nagari pada saat musyawarah nagari, jadi karena tahun sebelumnya juga ada SHU untuk nagari jadi nagari pembuatan papan informasi juga mengenai keuangan BUMNag. Jadi masyarakat juga akses disana”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Abdillah selaku masyarakat Nagari Simpuruik:

*“Bisa datang langsung ke BUMNag dan Informasi BUMNag itu biasanya didapatkan pada saat rapat atau musyawarah nagari. Namun untuk masyarakat luas itu juga ada penyebaran informasi dari jorong ke nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya informasi BUMNag cukup mudah dipahami dan diakses oleh masyarakat.

- (2) Adanya publikasi melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan laporan keuangan

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Simpuruik ada mempublikasikan melalui media mengenai proses kegiatan usaha dan untuk laporan keuangannya, itu disampaikan pihak Nagari pada saat Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil

wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Ada BUMNag ada memiliki media publikasi, yang memberikan informasi mengenai usaha BUMNag namun untuk pelaporan hanya melalui musyawarah nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Media informasi mengenai usaha ada yaitu berupa instagram dan facebook, tapi kalau keuangan hanya dari nagari saja yang menyebarkan ke masyarakat”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada mempublikasikan kegiatan BUMNag melalui media sosial, tetapi untuk laporan keuangannya hanya pada saat Musyawarah Nagari saja. . Berikut contoh publikasi melalui media sosial yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Simpuruik dalam rangka publikasi kegiatan usaha:



Gambar 4. 16  
Publikasi Usaha Melalui Media Sosial  
BUMNag Nagari Simpuruik

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik sudah melakukan publikasi program usaha melalui media sosial.

- (3) Adanya laporan berkala mengenai kegiatan usaha dan keuangan yang dapat diakses oleh umum

BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada membuat laporan berkala sekali tiga bulan yang dilaporkan kepada nagari dan untuk akses masyarakat, nantinya dari Nagari yang melaporkannya ke masyarakat dalam Musyawarah Nagari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Laporan berkala baik laporan keuangan dan usaha BUMNag ada dibuat oleh BUMNag sekali tiga bulan namun nanti di sempurnakan di laporan tahunan, yang mana laporan tersebut dilaporkan kepada nagari dan nagari akan melaporkan ke masyarakat melalui Musyawarah Nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Ada itu dibuat sekali 3 bulan, sekali enam bulan biasanya di Musyawarah Nagari mengenai perincian dana ataupun usaha yang sedang berjalan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Abdillah selaku masyarakat Nagari Simpuruik:

*“Ada itu di musyawarah nagari mengenai laporan kegiatan usaha ataupun laporan pertanggungjawaban keuangan”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada membuat laporan berkala sekali tiga bulan yang diserahkan kepada Nagari. Namun untuk akses

masyarakat dilaporkan oleh nagari kepada masyarakat melalui Musyawarah Nagari.

(4) Laporan tahunan

BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap mulai dari laporan laba rugi, neraca, laporan perubahan modal, rekonsiliasi Bank, laporan arus kas dan juga catatan atas laporan keuangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Laporan keuangan yang dibuat yaitu kelima jenis laporan keuangan untuk pelaporan ke nagari dan ke PMD Kabupaten Tanah Datar”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Laba rugi, neraca, arus kas, buku bank, perubahan modal dan catatan keuangan. Laporan tersebut selalu dilaporkan rutin dan dilaporkan ke nagari dan nagari yang nanti melaporkan kepada PMD. Mungkin sampai PMD atau bisa jadi dari kabupaten ke pusat juga bisa jadi, cuman kalau kami hanya sampai PMD”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada membuat laporan tahunan secara lengkap.

(5) Website atau media publikasi organisasi

BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada memiliki media publikasi organisasi berupa media sosial. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Tidak ada BUMNag memiliki Website dalam penyebaran informasi BUMNag yang ada hanyalah media publikasi media sosial seperti instagram, facebook dan itu pun yang dilaporkan”.*

*hanya laporan kegiatan usaha yang dilakukan dan bukan laporan keuangan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Website tidak ada yang ada hanya media sosial seperti instagram dan facebook”.*

maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada memiliki media publikasi dalam menyebarkan informasi berupa media sosial.

(6) Pedoman dalam penyebaran informasi

Dalam menyebarkan informasi, BUMNag Nagari Simpuruik tidak ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasinya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Sebenarnya tidak ada pedoman khusus BUMNag dalam menyebarkan informasi karena biasanya yang lebih banyak menyebarkan informasi BUMNag yaitu dilakukan oleh nagari dalam forum rapat atau Musyawarah Nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Pedoman mungkin tidak ada karena yang lebih banyak menyebarkan informasi adalah nagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik tidak ada memiliki pedoman dalam menyebarkan informasi BUMNag.

2) Realisasi Anggaran

a) Modal

Dalam menjalankan operasional usahanya BUMNag Nagari Simpuruik mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, namun penyertaan modal yang diberikan kepada BUMNag Nagari Simpuruik tersebut dari segi jumlah dananya tidak sepenuhnya terpenuhi oleh nagari, karena penyertaan modal juga berdasarkan anggaran yang ada di Nagari Simpuruik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Sistem permodalan BUMNag itu melalui proposal yang dibuat oleh BUMNag yang didalamnya terdapat RAB dana BUMNag tersebut. Kami melihat keadaan keuangan di nagari jika seandainya jumlah dana yang dimintai dalam proposal Rp. 100.000.000 dan jika tidak sesuai dengan anggaran yang ada di nagari tentu tidak bisa, jadi anggaran dana untuk BUMNag di sesuaikan dengan anggaran yang ada di nagari. Selain itu karena dana nagari ini tidak hanya diperuntukkan BUMNag saja, juga ada kegiatan lain yang menggunakan anggaran nagari”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Membuat proposal terlebih dahulu, disetujui oleh dari nagari dan setelah itu baru di transfer oleh nagari dari segi jumlahnya tergantung dana yang ada di nagari, namun itu biasanya memang dianggarkan dari nagari jadi kami menyesuaikan membuat proposalnya dari yang dianggarkan dari nagari. Contohnya seperti ini nagari menyampaikan kepada BUMNag jika anggaran untuk BUMNag ada sekitar Rp. 50.000.000 jadi kami membuat proposal sebesar itu. Jadi sebenarnya anggaran kami itu tergantung dari nagari, bukan dari yang kami butuhkan dan dari perkembangan modal mungkin sedih mengalami kekurangan, apalagi pada tahun kemarin karena dana tersebut juga disisihkan untuk covid”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik mendapatkan penyertaan modal dari Nagari, dari segi jumlah modal

tersebut itu disesuaikan dengan anggaran dana yang ada di Nagari.

b) Pendapatan

BUMNag Nagari Simpuruik tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Simpuruik tersebut bersumber dari usaha yang dijalankan BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“anggaran pendapatan kami tidak ada membuatnya dan sumber pendapatan dari usaha BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan ya dari usaha BUMNag, cuman banyaknya dari papan bungan, dekorasi dan sedikit dari sulaman”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik tidak ada membuat anggaran pendapatan dan sumber pendapatan BUMNag Nagari Simpuruik yaitu dari usaha yang dijalankan.

c) Belanja

BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB dan pengeluaran dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Ada yaitu RAB yang berada di proposa dan penggunaan dana BUMNag untuk pengembangan unit usaha BUMNag”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Ada itu di RAB proposal dan penggunaan dana BUMNag tersebut untuk operasional, seperti listrik dan air dan unit usaha lain”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik sudah ada membuat anggaran belanja berupa RAB yang terdalem dalam proposal dan dana BUMNag dikeluarkan untuk pengembangan usaha BUMNag.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

#### a) Perencanaan keuangan

BUMNag Nagari Simpuruik dalam perencanaan keuangannya itu dalam bentuk membuat proposal yang didampingi oleh pendamping dan juga pengawas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Kalau kami di nagari tentunya menerima dari BUMNag. Sebelumnya BUMNag akan membuat anggaran didampingi oleh pengawas dan juga pendamping dan yang penting dari nagari proposal sudah selesai, RAB sudah selesai dan kami tinggal menganalisa dan menyetujui saja”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Biasanya kami rancang dulu sesama pengelola, nanti di cek dan didampingi oleh pendamping dan pengawas takutnya nanti jika ada salah, setelah itu baru kenagari”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya untuk perencanaan keuangan, BUMNag Nagari Simpuruik membuat rancangan keuangan dalam bentuk proposal didampingi oleh pengawas dan juga pendamping.

#### b) Pelaksanaan keuangan

Pelaksanaan keuangan BUMNag sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan Hal ini

sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Sudah sesuai dengan yang dianggarkan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Terealisasi, contohnya tahun kemari untuk pengembangan sapi, ya memang direalisasikan untuk pengembangan sapi dana tersebut”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik untuk pelaksanaan keuangannya sepenuhnya sesuai dengan yang dianggarkan atau yang direncanakan.

c) Pengawasan keuangan

Untuk pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag, BPRN, Kan dan juga oleh Wali Nagari selaku penanggung jawab. Selanjutnya bentuk pengawasan keuangan BUMNag yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu pengawas akan langsung turun kelapangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Yang pasti pengawas BUMNag, pemerintahan nagari, BPRN Kan tidak terlepas dari itu dan bentuk pengawasannya dengan dilihat laporan keuangannya dan juga bisa terjun langsung kelapangan”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“yang mengawasi pengawas BUMNag dan penasehat langsung dari wali nagari dan bentuk pengawasannya biasanya ya dalam sekali tiga bulan tersebut laporan diberikan kepada pengawas dan diperiksa langsung oleh pengawas. Selain itu pengawas juga sering turun kelapangan seperti melihat sapi memantau harga ataupun kondisi sapi”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengawasan keuangan BUMNag diawasi oleh pengawas BUMNag, KAN, BPRN dan juga oleh Wali Nagari selaku Penanggung Jawab, yaitu dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan dan jika perlu akan langsung turun kelapangan.

d) Pertanggungjawaban keuangan

Untuk pertanggungjawaban keuangan BUMNag itu yang bertanggungjawab adalah langsung pengelola BUMNag ditambah dengan Wali Nagari dan bentuk pertanggungjawabannya yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“yang bertanggungjawab pengurus atau pengelola BUMNag , dalam bentuk laporan pertanggungjawaban”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Pengelola dan nagari yang bertanggungjawab, yang berbentuk laporan pertanggungjawaban”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya yang bertanggung jawab dalam keuangan BUMNag yaitu langsung pengelola BUMNag dan juga Wali Nagari selaku Penanggungjawab. Selanjutnya bentuk pertanggungjawaban keuangan tersebut yaitu dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.

4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Simpuruik tidak pernah terdapat penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Simpuruik juga dilakukan audit laporan keuangan langsung dari pengawas BUMNag dan

juga dari pemerintah Nagari Simpuruik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Selama berjalan BUMNag Simpuruik belum pernah terjadi penyelewengan keuangan insya allah mudah-mudahan dan kalau audit secara khusus tidak ada palingan cuman pemeriksaan laporan keuangan oleh nagari dan pengawas dengan melihat balance nya laporan posisi keuangan. Mungkin nanti jika ada dari pemerintah, atau inspektorat mungkin dilakukan karena yang melakukan audit tentu orang yang profesional di bidangnya”*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“alhamdulillah belum ada dan muda-mudahan tidak ada dan sampai sekarang sebenarnya belum dilakukan secara khusus audit laporan keuangan, yang ada cuman pemerinkasaan laporan keuangan secara sederhana saja baik dari nagari maupun pengawas”.*

Hal yang sama juga diungkapkan masyarakat Nagari Simpuruik:

*“Tidak pernah”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Simpuruik tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan ataupun kecurangan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Simpuruik kalau audit secara khusus tidak ada cuman ada berupa pemeriksaan laporan keuangan yang langsung dilakukan oleh pengawas dan Juga Pemerintah Nagari Simpuruik.

Selanjutnya untuk menghindari terjadinya penyelewengan keuangan ataupun kecurangan keuangan di BUMNag Nagari Simpuruik, maka dapat dilihat dari empat faktor terjadinya kecurangan yaitu sebagai berikut:

a) Tekanan finansial

Bagi hasil pada BUMNag Nagari Simpuruik untuk pengelola BUMNag sebesar 15% dari Sisa Hasil Usaha (SHU). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Persentase dari SHU ada 15 % dan dari persentase tersebut dibagikan ke pengurus. Jika dia malas di BUMNag tentunya berkuranglah pemasukannya dan jika dia rajin di BUMNag tentu akan tinggi juga dia akan menerima hasil dari BUMNag tersebut”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik dan menurutnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi untuk memenuhi kebutuhannya:

*“bagi hasil 15 % dari Shu biasanya itu ada di PERNag dan kalau menurut saya belum mencukupi, karena pada hakikatnya di BUMNag ini memang tidak ada gajinya, kalau pemasukan untuk pengelola ya dari SHU saja”.*

Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Simpuruik juga tidak diberlakukan sistem pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan uang, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut untuk mencari solusinya. Selanjutnya untuk pengelola BUMNag pola atau gaya hidupnya biasa-biasa saja dan tidak terlihat mewah jadi kemungkinan pengelola BUMNag tersebut sedikit kemungkinan untuk melakukan penyelewengan dana BUMNag. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik:

*“Tidak diberlakukan pinjaman internal karena setiap pengambilan uang di rekening harus melapor di wali nagari dan jika ada yang kesulitan keuangan dikembalikan ke pengelola BUMNag seperti dijelaskan sebelumnya jika dia rajin tentu dia tidak akan kesulitan di keuangan dan dari gaya hidup*

*pengelola BUMNag biasa-biasa saja dan juga tidak terlihat mewah”.*

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“pinjaman untuk internal untuk sementara ini memang tidak ada dan jikalau ada yang kesulitan keuangan biasanya diurus sendiri saja jika kesulitan keuangan tersebut”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag adalah 15 % dari SHU dan sebenarnya bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Simpuruik. Selanjutnya Pada BUMNag Nagari Simpuruik juga tidak diberlakukan pinjaman internal untuk pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang mengalami kesulitan dalam keuangan, maka itu dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. Terakhir jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag, biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan untuk pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab untuk melakukan penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag.

b) Kesempatan

Dalam pengelolaan dana BUMNag Nagari Simpuruik langsung dikelola oleh pengelola BUMNag, sedangkan peran dari pendamping, pengawas dan juga pihak pemerintah nagari hanyalah berfungsi sebagai pendamping dan mengawasi pengelolaan dana BUMNag tersebut Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik

*“Diserahkan kepada pengelola BUMNag, namun seperti dijelaskan sebelumnya jika pengelola melakukan pencairan dana harus dilaporkan ke nagari selain itu juga diawasi oleh pengawas. Jadi*

*dana memang BUMNag yang mengelola namun dipantau dan diawasi nagari”.*

Dalam sistem pengendalian internal agar menghindari kecurangan ini dari pengelola BUMNag Nagari Simpuruik yaitu dengan membuat laporan keuangan dan juga menyetor uang yang ada di tangan kedalam rekening jadi di awal bulan uang yang ditangan jadi kosong. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik

*“Mungkin untuk menghindari supaya tidak terjadi kecurangan, ya setiap bulannya itu selalu di buat laporan keuangan, dan juga menyetor uang kas yang ada di tangan kedalam rekening. Jadi untuk awal bulannya saldo kas yang ditangan menjadi nol. Karena bisa jadi nantinya ketika uang banyak di tangan, bisa saja terjadi godaan untuk menggunakannya, selain itu dalam pengelolaan dana BUMNag Ini juga didampingi oleh pendamping dan diawasi oleh pengawas”.*

Selanjutnya apabila terjadi suatu transaksi keuangan di BUMNag Nagari Sungai Tarab itu selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik

*“Tentu di catat, setiap transaksi setiap harinya itu selalu di catat dan Insya allah sudah sesuai dengan kejadian yang sebenarnya dan dicatat per hari tadi”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pengelolaan dana BUMNag itu langsung dikelola oleh TPO BUMNag dan tugas dari pendamping, pengawas dan pemerintah nagari hanyalah mendampingi dan mengawasi pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab. Selanjutnya dari pengendalian internal pengelola BUMNag agar menghindari kecurangan dana BUMNag itu dengan cara

membuat laporan keuangan dan menyetorkan uang yang ada di tangan ke dalam. Seterusnya dari segi aturan selalu diterapkan oleh pengelola BUMNag dan terakhir jika ada transaksi sekecil apapun di BUMNag, selalu dicatat dengan kejadian sebenarnya.

Secara umum pada BUMNag Nagari Simpuruik tidak ada melakukan kecurangan, karena kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi, namun jika seandainya memang terjadi penyelewengan keuangan di maka akan diberi teguran oleh Nagari dan jika tidak ada perbaikan, maka akan diganti dan jika memang terbukti melakukan pelanggaran tentu akan diminta ganti nya dan jika perlu akan dibawa ke jalur hukum. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris Nagari Simpuruik

*“pengelola BUMNag cukup sadar terhadap suatu kecurangan, karena selama ini belum ada pengelola yang melakukan kecurangan dan jika ada pengelola BUMNag yang melakukan pelanggaran mungkin nagari akan memberikan teguran, jika masih tidak ada perbaikan dari yang bersangkutan mungkin dicari penggantinya. Dan jika dia memang terbukti melakukan penyelewengan tentu akan diminta ganti dan jika perlu diproses hukum”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya pada BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak pernah terjadi penyelewengan keuangan atau penyelewengan dana BUMNag dikarenakan tingkat kesadaran pengelola BUMNag terhadap suatu kecurangan cukup tinggi dan jika memang apabila terjadi suatu kecurangan akan ditindaklanjuti oleh pihak Nagari.

## b. Faktor Eksternal

### 1) Persaingan Usaha

Cara BUMNag dalam menghadapi persaingan usaha yaitu dengan meningkatkan promosi dan mencari jaringan

usaha yang lebih luas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Meningkatkan promosi, atau mencari jaringan untuk papan bunga dan inovasi ya meningkatkan promosi saja”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya cara BUMNag dalam menghadapi persaingan usaha BUMNag Nagari simpuruik yaitu lebih meningkatkan promosi dan lebih mencari jaringan dalam mengembangkan usaha.

## 2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

BUMNag Nagari Simpuruik dalam pengembangan usahanya melakukan kerjasama dengan masyarakat yaitu kerjasama dalam pengembangan sapi, Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris di Nagari Simpuruik

*“Ada berupa kerja sama dalam pengembangan sapi qurban bersama dengan masyarakat”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Ada seperti pengembangan sapi qurban dengan masyarakat”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Abdillah selaku masyarakat Nagari Simpuruik:

*“Kalau saya untuk diajak bekerjasama mungkin tidak ada, cuman ada masyarakat jorong sijangek yang diajak untuk usaha pengembangan sapi. Dan kebetulan saya selaku jorong itu biasanya BUMNag meminta saran, siapa masyarakat jorong saya yang bisa untuk mengelola sapi ini”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Sungai Tarab melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam pengembangan sapi.

## 3) Partisipasi Masyarakat

Masyarakat Nagari Simpuruik ikut berpartisipasi dalam penyusunan program usaha BUMNag dalam bentuk memberikan ide ataupun masukan usaha yang akan dijalankan, namun untuk menyusun perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Simpuruik tidak melibatkan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Hasnawita selaku Sekretaris di Nagari Simpuruik:

*“masyarakat dilibatkan dalam menyusun program usaha, yaitu berupa masukan-masukan usaha yang disampaikan masyarakat pada musyawarah nagari dan partisipasi masyarakat tersebut lumayan besar, karena BUMNag membuat usaha memang berdasarkan pada usulan masyarakat nagri namun untuk penyusunan anggaran keuangan masyarakat tidak ada ada dilibatkan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“Ada seperti tokoh masyarakat dilibatkan dalam menyusun program usaha. Biasanya untuk membuat usaha baru, itu biasanya diundang oleh nagari, dirapatkan setuju atau tidak setujunya masyarakat terkait usaha yang akan kami jalani, atau jika bisa meminta masukan kepada masyarakat usaha apa yang bagus di buat oleh BUMNag, keterlibatan masyarakat tersebut mungkin sekitar 50%. Contohnya saja usaha papan bunga ini dan pengembangan sapi, itu usulan dari masyarakat sendiri dan untuk penyusunan anggaran keuangan masyarakat tidak dilibatkan”.*

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Abdillah selaku masyarakat Nagari Simpuruik:

*“Keterlibatan dalam menyusun program usaha Itu ada biasanya itu musyawarah nagari dan biasanya itu berupa usulan usaha yang akan dilakukan di BUMNag. Dan itu terkadang saya juga menyampaikan saran dari masyarakat jorong sijangek juga dan saya pribadi. Untuk menyusun anggaran keuangan tidak ada”.*

Maka berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasanya BUMNag Nagari Simpuruik untuk menyusun program usahanya melibatkan masyarakat dalam bentuk pemberian ide

ataupun masukan terkait usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag, namun untuk penyusunan perencanaan anggaran keuangannya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak melibatkan masyarakat.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab yaitu, pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Simpuruik memberikan pelayanan yang ramah terhadap masyarakat dan kedua dari segi harga, BUMNag Nagari Sungai Tarab untuk harganya menyesuaikan dulu dari modal dan tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibuk Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMNag Nagari Simpuruik:

*“untuk kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayan yang ramah dan sopan dan kalau dari segi harga mungkin melihat saingan juga . atau jika banyak yang memesan papan bunga itu biasanya diberi diskon atau dikurangkan harganya”*.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Abdillah selaku masyarakat Nagari Simpuruik:

*“Pelayanannya bagus dan harganya menenggang”*.

Maka berdasarkan hasil wawancara di atas bahwasanya dalam memberikan kepuasan kepada masyarakat BUMNag Nagari Kumango, pertama dari segi pelayanan, memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat dan kedua dari segi harga, harga yang diberikan BUMNag kepada masyarakat itu dilihat dari segi harganya dan BUMNag Nagari Kumango tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi terhadap masyarakat

### C. Pembahasan

#### 1. BUMNag Nagari Talang

##### a. Faktor Internal

### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

Berdasarkan hasil penelitian diatas, faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Talang untuk indikator akuntabilitas yang diterapkan hanya indikator akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kebijakan sedangkan untuk indikator akuntabilitas program dan akuntabilitas finansial tidak diterapkan dan ini tentu akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Talang, karena ketika BUMNag Nagari Talang tidak menerapkan kedua indikator akuntabilitas tersebut maka tentunya usaha yang telah dijalankan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan penggunaan dana BUMNag juga tidak dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif.

Indikator transparansi yang diterapkan BUMNag Nagari Talang hanya indikator adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses, adanya laporan berkala mengenai pendayagunaan sumber daya yang dapat diakses oleh umum dan adanya laporan tahunan, sedangkan untuk indikator transparansi adanya publikasi melalui media sosial mengenai proses kegiatan dan laporan keuangan, adanya website dan media publikasi organisasi dan adanya pedoman dalam penyebaran informasi tidak diterapkan, ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Talang karena ketika BUMNag Nagari Talang tidak menerapkan ketiga indikator tersebut tentu akses masyarakat mengenai kegiatan usaha yang dijalankan BUMNag menjadi sulit untuk diakses, tidak mengetahui laporan keuangan yang telah dibuat serta informasi lainnya yang disebar tidak berdasarkan pada pedoman yang ada.

### 2) Realisasi Anggaran

BUMNag Nagari Talang mendapatkan penyertaan modal dari anggaran yang ada di Nagari Talang, namun kalau dari segi jumlah tidak selalu terpenuhi dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Talang sendiri karena dengan anggaran dana yang jumlahnya terbatas tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dari BUMNag Nagari Talang, kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMNag akan menjadi sedikit terhambat dikarenakan jumlah dana yang terbatas. Selanjutnya BUMNag Nagari Talang tidak ada membuat anggaran pendapatan yang dibuat hanyalah anggaran belanja saja, dan tentu ketika anggaran pendapatan ini tidak dibuat tentu juga akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Talang karena nantinya BUMNag tidak akan memiliki target terhadap jumlah pendapatan yang ingin dicapai nantinya.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

Dalam pengelolaan Manajemen Keuangan pada BUMNag Nagari Talang yaitu terdiri dari perencanaan keuangan, pelaksanaan keuangan, pelaksanaan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan. Untuk indikator perencanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan pada BUMNag Nagari Talang berjalan dengan baik, namun akan tetapi pada indikator pelaksanaan keuangannya belum dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Talang, karena itu artinya pengelola BUMNag dalam pelaksanaan keuangannya belum dikelola secara baik dan maksimal, makanya tidak sesuai dengan yang ditargetkan sebelumnya.

### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Talang tidak pernah terjadi penyelewengan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari

Talang juga dilakukan audit laporan keuangan yang dilakukan oleh pengawas BUMNag. Bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag Nagari Talang adalah sebesar 30% dan bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Talang. Ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Talang karena ketika pengelola BUMNag tidak merasa cukup atas gaji yang dikelola tentu akan membuat pengelola BUMNag tersebut menjadi malas bekerja dan bekerja asal-asal saja serta menjadi kurang semangat juga dalam bekerja karena itu akan berkaitan juga dengan tekanan finansial yang diterima oleh pengelola BUMNag.

Pada BUMNag Nagari Talang tidak diberlakukan pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang kesusahan keuangan, maka dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan pengelola BUMNag Nagari Talang melakukan penyelewengan dana BUMNag.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

Cara BUMNag Nagari Talang dalam menghadapi persaingan usaha yaitu jika dilihat dari usaha yang dijalankan jika sama dengan masyarakat sekitar, maka BUMNag Nagari Talang akan menyamakan harganya, karena pada dasarnya BUMNag Nagari Talang tidak ingin bersaing dengan usaha masyarakat dan kehadiran BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Secara umumnya memanglah usaha yang berbeda dengan usaha masyarakat dan memang usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan hal ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Talang, karena ketika suatu usaha yang dijalankan, minim orang yang

melakukan usaha tersebut dan benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat maka usaha tersebut akan sangat cepat berkembang dan tentunya juga akan mendatangkan keuntungan kepada BUMNag Nagari Talang. Jika dilihat dari inovasi yang akan dilakukan BUMNag Nagari Talang rencananya akan menjadi distributor untuk usaha-usaha kecil yang ada di masyarakat.

## 2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

Dalam pengembangan usaha, BUMNag Nagari Talang melakukan kerja sama pengembangan sapi dengan masyarakat sekitar dengan modal dari BUMNag dan pengelola dari masyarakat, dengan persentase bagi hasil 40% untuk BUMNag dan 60 % untuk masyarakat yang mengelola.

Maka dengan adanya kerjasama dengan masyarakat tersebut tentu akan menjadi baik juga bagi masyarakat dan juga bagi BUMNag sendiri dan tentu akan berpengaruh juga terhadap perkembangan BUMNag Nagari Talang, jika kerjasama ini berjalan dengan baik, BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari bagi hasil yang diperoleh tersebut.

## 3) Partisipasi Masyarakat

Dalam menyusun program usaha, BUMNag Nagari Talang melibatkan masyarakat. Bentuk keterlibatan masyarakat tersebut yaitu dalam bentuk pemberian ide atau masukan usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag Nagari Talang, namun untuk penyusunan anggaran keuangannya, BUMNag Nagari Talang tidak melibatkan masyarakat.

Maka dengan dilibatkannya masyarakat dalam menyusun program usaha BUMNag, tentu akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag, karena jika suatu usaha, benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan dan diinginkan oleh masyarakat, tentu masyarakat akan tetap berbelanja atau

melakukan transaksi di BUMNag dan BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari itu.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Cara BUMNag Nagari Talang dalam memenuhi kepuasan pelanggan yaitu pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Talang memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat dan kedua dari segi harga, cara BUMNag Nagari Talang menetapkan harga kepada masyarakat yaitu dilihat berdasarkan modal. BUMNag Nagari Talang tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi kepada masyarakat.

Maka dengan pelayanan yang ramah dan harga terjangkau yang diberikan BUMNag kepada masyarakat tentu juga akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag Nagari Talang, dan masyarakat tentu juga akan mau lagi berbelanja dan bertransaksi di BUMNag.

## 2. BUMNag Nagari Padang Laweh

### a. Faktor Internal

#### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

Berdasarkan hasil penelitian diatas faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Padang Laweh untuk indikator akuntabilitas yang diterapkan BUMNag Nagari Padang Laweh hanya indikator akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kebijakan sedangkan untuk indikator akuntabilitas program dan akuntabilitas finansial tidak diterapkan dan ini tentu akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Padang Laweh, karena ketika BUMNag Nagari Padang Laweh tidak menerapkan kedua indikator akuntabilitas tersebut maka tentunya usaha yang telah dijalankan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya pengelolaan usaha BUMNag yang dijalankan tidak sesuai dengan yang ditetapkan sebelumnya dan penggunaan

dana BUMNag tidak dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif.

Indikator transparansi yang diterapkan BUMNag Nagari Padang Laweh hanya indikator adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses, adanya laporan berkala mengenai pendayagunaan sumber daya yang dapat diakses oleh umum dan adanya laporan tahunan, sedangkan untuk indikator transparansi adanya publikasi melalui media sosial mengenai proses kegiatan dan laporan keuangan, adanya website dan media publikasi organisasi dan adanya pedoman dalam penyebaran informasi tidak diterapkan, ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Padang Laweh karena ketika BUMNag Nagari Padang Laweh tidak menerapkan ketiga indikator tersebut tentu akses masyarakat mengenai kegiatan usaha yang dijalankan BUMNag menjadi sulit untuk diakses, tidak mengetahui laporan keuangan yang telah dibuat serta informasi lainnya yang disebar tidak berdasarkan pada pedoman yang ada.

## 2) Realisasi Anggaran

BUMNag Nagari Padang Laweh mendapatkan penyertaan modal dari anggaran yang ada di Nagari Padang Laweh, namun kalau dari segi jumlah tidak selalu terpenuhi dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Padang Laweh sendiri karena dengan anggaran dana yang jumlahnya terbatas tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dari BUMNag Nagari Padang Laweh, kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMNag akan menjadi sedikit terhambat dikarenakan jumlah dana yang terbatas. Selanjutnya BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ada membuat anggaran pendapatan yang dibuat hanyalah anggaran belanja saja, dan tentu ketika anggaran pendapatan ini tidak dibuat tentu juga

akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Padang Laweh karena nantinya BUMNag tidak akan memiliki target terhadap jumlah pendapatan yang ingin dicapai nantinya.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

Dalam pengelolaan Manajemen Keuangan pada BUMNag Nagari Padang Laweh yaitu terdiri dari perencanaan keuangan, pelaksanaan keuangan, pelaksanaan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan. Untuk indikator perencanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan pada BUMNag Nagari Padang Laweh berjalan dengan baik, namun akan tetapi pada indikator pelaksanaan keuangannya belum dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Padang Laweh, karena itu artinya pengelola BUMNag dalam pelaksanaan keuangannya belum dikelola secara baik dan maksimal, makanya tidak sesuai dengan yang ditargetkan sebelumnya

### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Padang Laweh tidak pernah terjadi penyelewengan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Padang Laweh juga dilakukan audit laporan keuangan yang dilakukan langsung oleh Pemerintah Nagari Padang Laweh. Bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag Nagari Padang Laweh adalah sebesar 15% dan bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Padang Laweh. Ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Padang Laweh karena ketika pengelola BUMNag tidak merasa cukup atas gaji yang dikelola tentu akan membuat pengelola BUMNag tersebut menjadi malas bekerja dan bekerja asal-asal saja serta menjadi kurang semangat juga dalam bekerja karena

itu akan berkaitan juga dengan tekanan finansial yang diterima oleh pengelola BUMNag.

Pada BUMNag Nagari Padang Laweh tidak diberlakukan pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang kesusahan keuangan, maka dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. Jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan pengelola BUMNag Nagari Padang Laweh melakukan penyelewengan dana BUMNag.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

BUMNag Nagari Padang Laweh tidak ingin bersaing dengan usaha masyarakat karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Secara umumnya memanglah usaha yang berbeda dengan usaha masyarakat dan memang usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan hal ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Padang Laweh, karena ketika suatu usaha yang dijalankan, minim orang yang melakukan usaha tersebut dan benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat maka usaha tersebut akan sangat cepat berkembang dan tentunya juga akan mendatangkan keuntungan kepada BUMNag Nagari Padang Laweh dan untuk inovasi yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Padang Laweh ialah tidak membuat usaha yang sama dengan usaha masyarakat.

2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

Dalam pengembangan usaha, BUMNag Nagari Padang Laweh melakukan kerja sama pengembangan sapi dengan masyarakat sekitar dengan modal dari BUMNag dan pengelola dari masyarakat. Maka dengan adanya kerjasama dengan masyarakat tersebut tentu akan menjadi baik juga bagi masyarakat dan juga bagi BUMNag sendiri dan tentu akan

berpengaruh juga terhadap perkembangan BUMNag Nagari Padang Laweh, jika kerjasama ini berjalan dengan baik, BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari bagi hasil yang diperoleh tersebut

### 3) Partisipasi Masyarakat

Dalam menyusun program usaha, BUMNag Nagari Padang Laweh melibatkan masyarakat. Bentuk keterlibatan masyarakat tersebut yaitu dalam bentuk pemberian ide atau masukan usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag Nagari Padang Laweh, maka dengan dilibatkannya masyarakat dalam menyusun program usaha BUMNag, tentu akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag, karena jika suatu usaha, benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan dan diinginkan oleh masyarakat, tentu masyarakat akan tetap berbelanja atau melakukan transaksi di BUMNag dan BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari itu. Namun untuk penyusunan anggaran keuangannya, BUMNag Nagari Padang Laweh tidak melibatkan masyarakat.

### 4) Kepuasan Pelanggan

Cara BUMNag Nagari Padang Laweh dalam memenuhi kepuasan pelanggan yaitu pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Padang Laweh memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat serta tetap melayani masyarakat walaupun bukan jam operasional BUMNag lagi seperti malam hari, maka dengan pelayanan yang ramah dan harga terjangkau yang diberikan BUMNag kepada masyarakat tentu juga akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag Nagari Padang Laweh dan masyarakat tentu juga akan mau lagi berbelanja dan bertransaksi di BUMNag dan kedua dari segi harga, cara BUMNag Nagari Padang Laweh menetapkan harga kepada masyarakat yaitu dilihat berdasarkan modal. BUMNag Nagari

Padang Laweh tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi kepada masyarakat.

### 3. BUMNag Nagari Sungai Tarab

#### a. Faktor Internal

##### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

Berdasarkan hasil penelitian diatas faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Sungai Tarab untuk indikator akuntabilitas yang diterapkan BUMNag Nagari Sungai Tarab hanya indikator akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas kebijakan dan akuntabilitas finansial sedangkan untuk indikator akuntabilitas program tidak diterapkan dan ini tentu akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Sungai Tarab, karena ketika BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak menerapkan akuntabilitas program tersebut maka tentunya usaha yang telah dijalankan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Indikator transparansi yang diterapkan BUMNag Nagari Sungai Tarab hanya indikator adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses, adanya laporan berkala mengenai pendayagunaan sumber daya yang dapat diakses oleh umum, adanya laporan tahunan dan adanya website dan media publikasi organisasi sedangkan untuk indikator adanya pedoman dalam penyebaran informasi tidak diterapkan, ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Sungai Tarab karena ketika BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak menerapkan indikator transparansi tersebut tentu informasi yang disebarakan BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak berdasarkan pada pedoman yang ada.

##### 2) Realisasi Anggaran

BUMNag Nagari Talang mendapatkan penyertaan modal dari anggaran yang ada di Nagari Sungai Tarab, namun kalau dari segi jumlah tidak selalu terpenuhi dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Sungai Tarab sendiri karena dengan anggaran dana yang jumlahnya terbatas tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dari BUMNag Nagari Sungai Tarab, kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMNag akan menjadi sedikit terhambat dikarenakan jumlah dana yang terbatas. Selanjutnya BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ada membuat anggaran pendapatan yang dibuat hanyalah anggaran belanja saja, dan tentu ketika anggaran pendapatan ini tidak dibuat tentu juga akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Sungai Tarab karena nantinya BUMNag tidak akan memiliki target terhadap jumlah pendapatan yang ingin dicapai nantinya.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

Dalam pengelolaan Manajemen Keuangan pada BUMNag Nagari Sungai Tarab yaitu terdiri dari perencanaan keuangan, pelaksanaan keuangan, pelaksanaan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan. Untuk indikator perencanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan pada BUMNag Nagari Sungai Tarab berjalan dengan baik, namun akan tetapi pada indikator pelaksanaan keuangannya belum dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Sungai Tarab, karena itu artinya pengelola BUMNag dalam pelaksanaan keuangannya belum dikelola secara baik dan maksimal, makanya tidak sesuai dengan yang ditargetkan sebelumnya

### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Sungai Tarab pernah terjadi penyelewengan dana BUMNag pada awal-awal didirikannya

BUMNag Nagari Sungai Tarab dan juga pada BUMNag Nagari Sungai Tarab juga dilakukan audit laporan keuangan yang dilakukan langsung oleh pengawas BUMNag. Bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab adalah sebesar 10% dan bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Sungai Tarab. Ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Sungai tarab karena ketika pengelola BUMNag tidak merasa cukup atas gaji yang dikelola tentu akan membuat pengelola BUMNag tersebut menjadi malas bekerja dan bekerja asal-asal saja serta menjadi kurang semangat juga dalam bekerja karena itu akan berkaitan juga dengan tekanan finansial yang diterima oleh pengelola BUMNag.

Pada BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak diberlakukan pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang kesusahan keuangan, maka dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. Jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan terjadi lagi penyelewengan dana BUMNag yang dikelola oleh pengelola BUMNag.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak ingin bersaing dengan usaha masyarakat karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Secara umumnya memanglah usaha yang berbeda dengan usaha masyarakat dan memang usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan hal ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Sungai Tarab, karena ketika suatu usaha yang dijalankan, minim orang yang melakukan usaha tersebut dan benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat maka usaha tersebut akan sangat cepat berkembang dan

tentunya juga akan mendatangkan keuntungan kepada BUMNag Nagari Sungai Tarab dan untuk inovasi yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab ialah tidak membuat usaha yang sama dengan usaha masyarakat.

#### 2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

Dalam pengembangan usaha, BUMNag Nagari Sungai Tarab melakukan kerja sama pengembangan sapi dengan masyarakat sekitar dengan modal dari BUMNag dan pengelola dari masyarakat. Maka dengan adanya kerjasama dengan masyarakat tersebut tentu akan menjadi baik juga bagi masyarakat dan juga bagi BUMNag sendiri dan tentu akan berpengaruh juga terhadap perkembangan BUMNag Nagari Sungai Tarab, jika kerjasama ini berjalan dengan baik, BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari bagi hasil yang diperoleh tersebut

#### 3) Partisipasi Masyarakat

Dalam menyusun program usaha, BUMNag Nagari Sungai Tarab melibatkan masyarakat. Bentuk keterlibatan masyarakat tersebut yaitu dalam bentuk pemberian ide atau masukan usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag Nagari Sungai Tarab, maka dengan dilibatkannya masyarakat dalam menyusun program usaha BUMNag, tentu akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag, karena jika suatu usaha, benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan dan diinginkan oleh masyarakat, tentu masyarakat akan tetap berbelanja atau melakukan transaksi di BUMNag dan BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari itu. Namun untuk penyusunan anggaran keuangannya, BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak melibatkan masyarakat.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Cara BUMNag Nagari Sungai Tarab dalam memenuhi kepuasan pelanggan yaitu pertama dari segi pelayanan,

BUMNag Nagari Sungai Tarab memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat, maka dengan pelayanan yang ramah dan harga terjangkau yang diberikan BUMNag kepada masyarakat tentu juga akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag Nagari Sungai Tarab dan masyarakat tentu juga akan mau lagi berbelanja dan bertransaksi di BUMNag dan kedua dari segi harga, cara BUMNag Nagari Sungai Tarab menetapkan harga kepada masyarakat yaitu dilihat berdasarkan modal. BUMNag Nagari Sungai Tarab tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi kepada masyarakat.

#### 4. BUMNag Nagari Kumango

##### a. Faktor Internal

##### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

Berdasarkan hasil penelitian diatas, faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Kumango untuk indikator akuntabilitas tidak ada dari kelima indikator yang diterapkan dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Kumango dimana, BUMNag Nagari Kumango dalam pengelolaannya belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, pengelolaan dananya tidak dilakukan secara efektif dan efisien, usaha yang telah dijalankan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan juga tidak memberikan dampak positif terhadap nagari dan pengelolaan dana BUMNag tidak dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif.

Semua indikator transparansi sudah diterapkan oleh BUMNag Nagari Kumango yaitu mulai dari adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses, adanya laporan berkala mengenai pendayagunaan sumber daya yang dapat diakses oleh umum, adanya laporan tahunan, adanya publikasi melalui

media sosial mengenai proses kegiatan dan laporan keuangan, adanya website dan media publikasi organisasi dan adanya pedoman dalam penyebaran informasi dan ini tentunya akan memberikan dampak yang baik terhadap perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Kumango karena transparan terhadap usaha dan keuangan yang telah dijalankan.

## 2) Realisasi Anggaran

BUMNag Nagari Kumango mendapatkan penyertaan modal dari anggaran yang ada di Nagari Kumango, namun kalau dari segi jumlah tidak selalu terpenuhi dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari KUMango sendiri karena dengan anggaran dana yang jumlahnya terbatas tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dari BUMNag Nagari Kumango, kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMNag akan menjadi sedikit terhambat dikarenakan jumlah dana yang terbatas. Selanjutnya BUMNag Nagari Kumango tidak ada membuat anggaran pendapatan yang dibuat hanyalah anggaran belanja saja, dan tentu ketika anggaran pendapatan ini tidak dibuat tentu juga akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Kumango karena nantinya BUMNag tidak akan memiliki target terhadap jumlah pendapatan yang ingin dicapai nantinya.

## 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

Dalam pengelolaan Manajemen Keuangan pada BUMNag Nagari Kumango yaitu terdiri dari perencanaan keuangan, pelaksanaan keuangan, pelaksanaan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan. Untuk indikator perencanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan pada BUMNag Nagari Kumango berjalan dengan baik, namun akan tetapi pada indikator pelaksanaan keuangannya belum dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan yang direncanakan atau yang dianggarkan dan ini tentunya akan mempengaruhi

perkembangan dari BUMNag Nagari Kumango, karena itu artinya pengelola BUMNag dalam pelaksanaan keuangannya belum dikelola secara baik dan maksimal, makanya tidak sesuai dengan yang ditargetkan sebelumnya.

4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Kumango tidak pernah terjadi penyelewengan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Kumango juga dilakukan audit laporan keuangan yang dilakukan langsung oleh pengawas BUMNag. Bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag Nagari Kumango adalah sebesar 30% dan bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Kumango. Ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Kumango karena ketika pengelola BUMNag tidak merasa cukup atas gaji yang dikelola tentu akan membuat pengelola BUMNag tersebut menjadi malas bekerja dan bekerja asal-asal saja serta menjadi kurang semangat juga dalam bekerja karena itu akan berkaitan juga dengan tekanan finansial yang diterima oleh pengelola BUMNag.

Pada BUMNag Nagari Kumango tidak diberlakukan pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang kesusahan keuangan, maka dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut dan solusi dan pihak Pemerintah Nagari juga memberikan solusi yaitu Pemerintah Nagari Kumango mencarikan kegiatan atau pelatihan yang akan menambah pemasukan untuk pengelola BUMNag Nagari Kumango. Jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan pengelola BUMNag Nagari Kumango melakukan penyelewengan dana BUMNag.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

BUMNag Nagari Kumango tidak ingin bersaing dengan usaha masyarakat karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Secara umumnya memanglah usaha yang berbeda dengan usaha masyarakat dan memang usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan hal ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Kumango, karena ketika suatu usaha yang dijalankan, minim orang yang melakukan usaha tersebut dan benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat maka usaha tersebut akan sangat cepat berkembang dan tentunya juga akan mendatangkan keuntungan kepada BUMNag Nagari Kumango dan untuk inovasi yang dilakukan oleh BUMNag Nagari Kumango ialah tidak membuat usaha yang sama dengan usaha masyarakat.

2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

Dalam pengembangan usaha, BUMNag Nagari Kumango melakukan kerja sama pengembangan sapi dengan masyarakat sekitar dengan modal dari BUMNag dan pengelola dari masyarakat, dengan persentase bagi hasil keuntungan untuk BUMNag 40% dan untuk masyarakat yang mengelola 60%. Maka dengan adanya kerjasama dengan masyarakat tersebut tentu akan menjadi baik juga bagi masyarakat dan juga bagi BUMNag sendiri dan tentu akan berpengaruh juga terhadap perkembangan BUMNag Nagari Sungai Tarab, jika kerjasama ini berjalan dengan baik, BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari bagi hasil yang diperoleh tersebut

3) Partisipasi Masyarakat

Dalam menyusun program usaha, BUMNag Nagari Kumango melibatkan masyarakat. Bentuk keterlibatan masyarakat tersebut yaitu dalam bentuk pemberian ide atau masukan usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag Nagari

Kumango, maka dengan dilibatkannya masyarakat dalam menyusun program usaha BUMNag, tentu akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag, karena jika suatu usaha, benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan dan diinginkan oleh masyarakat, tentu masyarakat akan tetap berbelanja atau melakukan transaksi di BUMNag dan BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari itu. Namun untuk penyusunan anggaran keuangannya, BUMNag Nagari Kumango tidak melibatkan masyarakat.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Cara BUMNag Nagari Kumango dalam memenuhi kepuasan pelanggan yaitu pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Kumango memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat, maka dengan pelayanan yang ramah dan harga terjangkau yang diberikan BUMNag kepada masyarakat tentu juga akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag Nagari Kumango, dan masyarakat tentu juga akan mau lagi berbelanja dan bertransaksi di BUMNag dan kedua dari segi harga, cara BUMNag Nagari Kumango menetapkan harga kepada masyarakat yaitu dilihat berdasarkan modal. BUMNag Nagari Kumango tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi kepada masyarakat.

### 5. BUMNag Nagari Simpuruik

#### a. Faktor Internal

##### 1) Akuntabilitas dan Transparansi

Berdasarkan hasil penelitian diatas faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Simpuruik untuk indikator akuntabilitas yang diterapkan BUMNag Nagari Simpuruik hanya indikator akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas program dan akuntabilitas kebijakan sedangkan untuk indikator akuntabilitas finansial tidak diterapkan dan ini

tentu akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Simpuruik, karena ketika BUMNag Nagari Simpuruik tidak menerapkan indikator akuntabilitas finansial tersebut maka tentunya penggunaan dana BUMNag tidak dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif.

Indikator transparansi yang diterapkan BUMNag Nagari Simpuruik hanya indikator adanya informasi yang mudah dipahami dan diakses, adanya laporan berkala mengenai pendayagunaan sumber daya yang dapat diakses oleh umum, adanya laporan tahunan serta adanya website dan media publikasi organisasi sedangkan untuk indikator transparansi adanya pedoman dalam penyebaran informasi tidak diterapkan, ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Simpuruik karena ketika BUMNag Nagari Simpuruik tidak menerapkan indikator tersebut tentu informasi yang disebarkan BUMNag Nagari Simpuruik tidak berdasarkan pada pedoman yang ada.

## 2) Realisasi Anggaran

BUMNag Nagari Simpuruik mendapatkan penyertaan modal dari anggaran yang ada di Nagari Simpuruik, namun kalau dari segi jumlah tidak selalu terpenuhi dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari Simpuruik sendiri karena dengan anggaran dana yang jumlahnya terbatas tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dari BUMNag Nagari Simpuruik, kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMNag akan menjadi sedikit terhambat dikarenakan jumlah dana yang terbatas. Selanjutnya BUMNag Nagari Simpuruik tidak ada membuat anggaran pendapatan yang dibuat hanyalah anggaran belanja saja, dan tentu ketika anggaran pendapatan ini tidak dibuat tentu juga akan mempengaruhi perkembangan dari BUMNag Nagari

Simpuruik karena nantinya BUMNag tidak akan memiliki target terhadap jumlah pendapatan yang ingin dicapai nantinya.

### 3) Pengelolaan Manajemen Keuangan

Dalam pengelolaan Manajemen Keuangan pada BUMNag Nagari Simpuruik yaitu terdiri dari perencanaan keuangan, pelaksanaan keuangan, pelaksanaan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan. Semua indikator pengelolaan manajemen keuangan tersebut sudah dilaksanakan dengan baik dan lancar di BUMNag Nagari Simpuruik dan ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan dari Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Kumango untuk memberikan pengaruh yang baik dan positif untuk kemajuan dari BUMNag Nagari Kumango sendiri.

### 4) *Fraud* (Kecurangan)

Pada BUMNag Nagari Simpuruik tidak pernah terjadi penyelewengan dana BUMNag dan juga pada BUMNag Nagari Simpuruik juga dilakukan audit laporan keuangan yang dilakukan langsung oleh pengawas dan Pemerintah Nagari Simpuruik. Bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag Nagari Simpuruik adalah sebesar 15% dan bagi hasil tersebut tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag Nagari Simpuruik. Ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan daei BUMNag Nagari Simpuruik karena ketika pengelola BUMNag tidak merasa cukup atas gaji yang dikelola tentu akan membuat pengelola BUMNag tersebut menjadi malas bekerja dan bekerja asal-asal saja serta menjadi kurang semangat juga dalam bekerja karena itu akan berkaitan juga dengan tekanan finansial yang diterima oleh pengelola BUMNag.

Pada BUMNag Nagari Simpuruik tidak diberlakukan pinjaman internal bagi pengelola BUMNag dan jika ada pengelola BUMNag yang kesusahan keuangan, maka

dikembalikan ke individu pengelola BUMNag tersebut. Jika dilihat dari gaya hidup pengelola BUMNag biasa-biasa saja jadi kecil kemungkinan pengelola BUMNag Nagari Simpuruik melakukan penyelewengan dana BUMNag.

b. Faktor Eksternal

1) Persaingan Usaha

BUMNag Nagari Simpuruik dalam menghadapi persaingan usaha yaitu lebih meningkatkan promosi. Secara umum usaha yang dijalankan ialah usaha yang berbeda dengan usaha masyarakat dan memang usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan hal ini tentunya akan mempengaruhi perkembangan BUMNag Nagari Talang, karena ketika suatu usaha yang dijalankan, minim orang yang melakukan usaha tersebut dan benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat maka usaha tersebut akan sangat cepat berkembang dan tentunya juga akan mendatangkan keuntungan kepada BUMNag Nagari Talang dan lebih menarik jaringan dalam mengembangkan usaha

2) Mitra Bisnis/ Kemitraan

Dalam pengembangan usaha, BUMNag Nagari Simpuruik melakukan kerja sama pengembangan sapi dengan masyarakat sekitar dengan modal dari BUMNag dan pengelola dari masyarakat. Maka dengan adanya kerjasama dengan masyarakat tersebut tentu akan menjadi baik juga bagi masyarakat dan juga bagi BUMNag sendiri dan tentu akan berpengaruh juga terhadap perkembangan BUMNag Nagari Simpuruik, jika kerjasama ini berjalan dengan baik, BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari bagi hasil yang diperoleh tersebut

3) Partisipasi Masyarakat

Dalam menyusun program usaha, BUMNag Nagari Simpuruik melibatkan masyarakat. Bentuk keterlibatan

masyarakat tersebut yaitu dalam bentuk pemberian ide atau masukan usaha yang akan dijalankan oleh BUMNag Nagari Simpuruik, maka dengan dilibatkannya masyarakat dalam menyusun program usaha BUMNag, tentu akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag, karena jika suatu usaha, benar-benar usaha yang sangat dibutuhkan dan diinginkan oleh masyarakat, tentu masyarakat akan tetap berbelanja atau melakukan transaksi di BUMNag dan BUMNag juga akan mendapatkan keuntungan dari itu. Namun untuk penyusunan anggaran keuangannya, BUMNag Nagari Simpuruik tidak melibatkan masyarakat.

#### 4) Kepuasan Pelanggan

Cara BUMNag Nagari Simpuruik dalam memenuhi kepuasan pelanggan yaitu pertama dari segi pelayanan, BUMNag Nagari Simpuruik memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat, maka dengan pelayanan yang ramah dan harga terjangkau yang diberikan BUMNag kepada masyarakat tentu juga akan berpengaruh terhadap perkembangan BUMNag Nagari Simpuruik, dan masyarakat tentu juga akan mau lagi berbelanja dan bertransaksi di BUMNag dan kedua dari segi harga, cara BUMNag Nagari Simpuruik menetapkan harga kepada masyarakat yaitu dilihat berdasarkan modal. BUMNag Nagari Simpuruik tidak mengambil keuntungan yang terlalu tinggi kepada masyarakat.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian-uraian dalam bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor internal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar

Pada indikator akuntabilitas dan transparansi dari kelima BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab tidak ada satupun BUMNag yang benar-benar menerapkan semua indikator akuntabilitas dan transparansi tersebut. Pada indikator Realisasi Anggaran kelima BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab mendapatkan penyertaan modal satu-satunya hanya dari anggaran yang ada di Nagari masing-masing dan jumlah modal yang diberikan kepada BUMNag tidak sepenuhnya sesuai dengan RAB yang dibuat oleh BUMNag, sedangkan untuk pengeluaran dana BUMNag dari kelima BUMNag tersebut hanya BUMNag Nagari Sungai Tarab saja yang pengeluarannya untuk operasional pengelola BUMNag berupa gaji dan pengembangan usaha, sedangkan untuk keempat BUMNag yang lainnya hanya untuk pengembangan usaha saja. Pada indikator pengelolaan manajemen keuangan dari kelima BUMNag yang ada di Kecamatan Sungai Tarab semuanya untuk perencanaan keuangannya yaitu dalam bentuk membuat proposal yang didampingi oleh pendamping, pengawas dan juga Pemerintah Nagari, untuk pelaksanaannya hanya BUMNag Nagari simpuruik saja yang sesuai dengan yang direncanakan atau yang di anggarkan, untuk pertanggungjawaban pada kelima BUMNag sama-sama yang bertanggungjawab adalah pengelola beserta dengan Wali Nagari dalam bentuk laporan pertanggungjawaban, sedangkan untuk pengawasannya

sama-sama diawasi oleh pemerintah nagari dan juga pengawas BUMNag dalam bentuk pemeriksaan laporan keuangan serta jika perlu akan turun langsung kelapangan.

Terakhir pada indikator *Fraud* (kecurangan) dari kelima BUMNag, yang pernah terjadi penyelewengan dana BUMNag hanya di BUMNag Nagari Sungai Tarab yang dilakukan oleh bendahara BUMNag terdahulu, serta pada kelima BUMNag juga dilakukan audit laporan keuangan yang dilakukan oleh pengawas BUMNag masing-masing Nagari. Bagi hasil yang diterima pada masing-masing BUMNag itu berbeda, pada BUMNag Nagari Talang dan BUMNag Nagari Kumango yaitu sebesar 30%, pada BUMNag Nagari Padang Laweh dan BUMNag Nagari Simpuruik sebesar 15% dan pada BUMNag Nagari Sungai Tarab hanya sebesar 10%, Namun dari kelima BUMNag, hanya BUMNag Nagari Kumango saja yang belum pernah mendapatkan bagi hasil dikarenakan setiap tahunnya BUMNag Nagari Kumango selalu mendapatkan kerugian dan juga dari kelima BUMNag, hanya BUMNag Nagari Sungai Tarab saja yang mendapatkan gaji tidak hanya dari SHU saja tetapi juga dari operasional. Selanjutnya dari bagi hasil yang diterima oleh pengelola BUMNag tidaklah mencukupi kebutuhan dari pengelola BUMNag. Jika ada pengelola BUMNag yang kesulitan dalam keuangan hanya BUMNag Nagari Kumango saja yang dicarikan solusi oleh Pemerintah Nagari untuk mengatasi kesulitan keuangan tersebut.

2. Faktor Eksternal yang mempengaruhi perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar

Pada indikator persaingan usaha dari kelima BUMNag tidak ada yang ingin bersaing dengan usaha masyarakat karena pada dasarnya BUMNag tidak boleh mematikan usaha masyarakat. Pada indikator mitra bisnis (kemitraan) dari kelima BUMNag, semuanya melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam pengembangan sapi.

Pada indikator partisipasi masyarakat, kelima BUMNag melibatkan masyarakat dalam penyusunan program usaha berupa pemberian ide atau masukan mengenai program usaha yang seharusnya dijalankan oleh BUMNag dan untuk penyusunan anggaran keuangannya tidak ada satupun BUMNag yang melibatkan masyarakat. Indikator terakhir yaitu kepuasan pelanggan, seluruh BUMNag dalam memenuhi kepuasan pelanggan dilihat dari, pertama dari segi pelayanan, memberikan pelayan yang ramah kepada masyarakat dan kedua dari segi harga, BUMNag menetapkan harga dilihat dari perolehan modal dan BUMNag tidak mengambil keuntungan yang besar dari masyarakat.

## **B. Implikasi**

Implikasi dari hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yaitu dilihat dari faktor internal dan juga eksternal yang mempengaruhi terhadap perkembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar.

## **C. Saran**

Adapun saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan lebih dapat menyesuaikan aspek yang akan diteliti serta dapat mencari subjek lain agar hasil yang didapatkan lebih bervariasi.
2. Bagi Pemerintah Nagari, diharapkan dengan adanya penelitian di BUMNag ini seharusnya dapat meningkatkan atau mendapatkan Pendapatan Asli Nagari (PAN) sehingga dengan keberadaan BUMNag berdampak positif terhadap Nagari.
3. Bagi BUMNag diharapkan lebih memperhatikan lagi faktor internal dan faktor eksternal, sehingga dengan adanya faktor tersebut bisa

membawa perkembangan BUMNag kearah yang lebih baik, seperti pengelolaan usaha dan juga pengelolaan keuangan.

4. Bagi akademisi diharapkan dapat mensosialisasikan BUMNag kepada masyarakat secara menyeluruh. Selanjutnya akademisi memiliki peran besar terhadap literasi masyarakat mengenai dampak BUMNag terhadap perekonomian masyarakat yang lebih meningkat dan mensejahterakan masyarakat.
5. Diharapkan kepada masyarakat secara umum, lebih mendukung usaha-usaha yang telah didirikan dan dijalankan oleh BUMNag, sehingga dengan perhatian yang diberikan masyarakat tersebut akan terus berjalan dan berkembang sehingga mendatangkan *profit* atau keuntungan.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ana, A. T. R., & Ga, L. L. (2021). Analisis Akuntabilitas Dan Transparansi Pelaporan Keuangan Bumdes (Studi Kasus Bumdes Ina Huk). *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 9(1), 62–72.
- Asiati, D., & Nawawi. (2016). Kemitraan Di Sektor Perikanan Tangkap: Strategi Untuk Kelangsungan Usaha Dan Pekerjaan. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 11(2).
- Elisabeth, D. M., & Simanjuntak, W. (2020). Analisis Review Pendeteksian Kecurangan (*Fraud*). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist*, 4(1), 14–31.
- Fadil., dkk. (2022). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam Pengelolaan Keuangan BUMNag Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Dharmasraya. *Jambi Accounting Review (Jar)*, 3(1), 104–120.
- Fajri., dkk. (2021). Akuntabilitas Dan Transparansi Keuangan Di Yayasan Pendidikan Dan Dakwah Islam Wihdatul Ummah Qurrata A'yun Batusangkar. *Jaksya: Jurnal Akuntansi Syariah*, 1(1), 12–25.
- Halik., dkk. (2020). Pengaruh Kemitraan Terhadap Kinerja Usaha Mikro Dan Kecil Tahu Di Indonesia. *Jurnal Agri Bisnis Indonesia (Journal Of Indonesian Agri Business)*, 8(2).
- Hormati, G. A., & Pesudo, D. A. A. (2019). Pengaruh Tekanan, Kesempatan, Rasionalisasi Dan Kemampuan Terhadap Kecenderungan Aparatur Sipil Negara Dalam Melakukan Kecurangan Akuntansi Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 9(2), 172–190.
- Iskandar, J. (2019). Implementasi Sistem Manajemen Keuangan Pendidikan. *Jurnal Idaarah*, 3(2), 114–123.
- Jumiati., dkk. (2022). Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Nagari Bukit Gadang Mandiri Dalam Pengelolaan Sumber Kekayaan Nagari. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 547–550.
- Khofifah, S. (2020). Analisis Persaingan Usaha Pedagang Musiman Di Ngebel Ponorogo Di Tinjau Dari Perspektif Etika Bisnis Islam. *Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, 3(2).
- Kodu, S. (2013). Harga, Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Toyota Avanz. *Jurnal Emba*, 1(3).

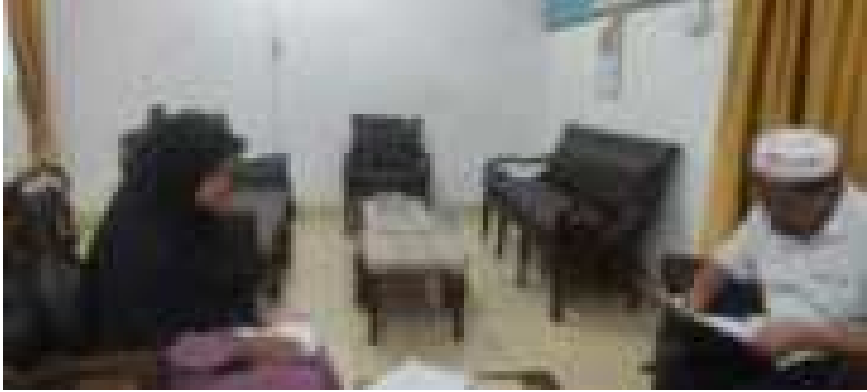
- Lubis., dkk. (2021). Peningkatan Kemampuan Manajerial Dalam Pengembangan Usaha Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Di Kecamatan Pelayung Kabupaten Batanghari. *Jurnal Inovasi, Teknologi, Dan Dharma Bagi Masyarakat (Jitdm)*, 3(2), 76–80.
- Machado, M. R. R., & Gartner, I. R. (2018). \_ E Cressey Hypothesis (1953) And An Investigation Into The Occurrence Of Corporate *Fraud*: An Empirical Analysis Conducted In Brazilian Banking Institutions. *Universidade Federal De Goiás, Faculdade De Administração, Ciências Contábeis E Ciências Econômicas R. Samambaia, S/N – Cep: 74001-970 Campus Samambaia – Goiânia – Go – Brasil*.
- Maghfira, S. (2020). Efektifitas Peraturan Nagari Tentang Badan Usaha Milik Nagari (Studi Nagari Lima Kaum Dan Nagari Pasir Laweh). *Riau Law Journal*, 4(2), 147–162.
- Maharyani., dkk. (2018). Analisis Rasio Keuangan Sebagai Tolok Ukur Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Arum Dalu Ngabar. *Asset: Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 35–46.
- Mahmuda, S. (2018). Akuntabilitas Laporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus: Bumdes Desa Sungon Legowo Bungah Gresik). *Jurnal Ecopreneur*, 1(2), 52–56.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Unit Penerbit Dan Percetakan Sti Manajemen Ykpn.
- Mulyanti, D. (2017). Manajemen Keuangan Perusahaan. *Akurat |Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 8(2), 62–71.
- Nasim, & Romdhon. (2016). Pengaruh Transparansi Laporan Keuangan, Pengelolaan Zakat, Dan Sikap Pengelola Terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki (Studi Kasus Pada Lembaga Amil Zakat Di Kota Bandung). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(3).
- Nugraha, A. Al., & Aji, J. S. (2021). Partisipasi Masyarakat Dalam Perkembangan Badan Usaha Milik Desa: Studi Terhadap Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul Tahun 2019-2020. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jambi (Jisip-Unja)*, 5(2).
- Prasetio, A. (2012). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelangganpra. *Management Analysis Journal*, 1(4).
- Prasetyo., dkk. (2021). Faktor-Faktor Penghambat Perkembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Layar Bertuah Desa Kelong Tahun 2019. *Soj Student Online Journal*, 2(2), 833–842.

- Rahayu, R. P. (2016). Analisis Atas Laporan Realisasi Anggaran Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pemerintah Kabupaten Pamekasan. *Makro, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 1(1), 57–80.
- Rahim, F., & Nufus, N. H. (2017). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (Bumnag) Di Nagari Jaho Kecamatan X Koto Menggunakan Analisis Swot. 137, 166–184.
- Rahim, F., & Nufus, N. H. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (Bumnag) Di Nagari Jaho Kecamatan X Koto Menggunakan Analisis Swot. *Mabis (Jurnal Manajemen Bisnis Syariah)*, 1(2).
- Rofidah, N., & Rochayatun, S. (2020). Implementasi Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi Desa Gondowangi Wagir Kabupaten Malang). *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi*, 11(1), 60–70.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sulaksana, J., & Nuryanti, I. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kasus Di Bumdes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis (Jepa)*, 3(2), 348–359.
- Suryana, A., & Sadeli, D. (2015). Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya *Fraud*. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Perpajakan Jrap*, 2(2), 127–138.
- Sutardi., dkk. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Proses Penyaluran Kredit Desa Tajun Tahun 2011-2015. *Jimat (Jurnal Ilmiah Akuntansi ) Undiksha*, 8(2).
- Tulangow, A. P., & Runtu, T. (2016). Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Minahasa. *Jurnal Emba*, 4(3), 564–571.
- Zulkarnaen, H. O., & Sutopo. (2013). Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (Ukm) Makanan Ringan (Studi Penelitian Ukm Snack Barokah Di Solo). *Diponegoro Journal Of Management*, 2(3).

## LAMPIRAN

### Dokumentasi Wawancara

1. Kasi PMD (Pemberdayaan Masyarakat Desa) Kecamatan Sungai Tarab



2. Pendamping Desa (PD) BUMNag Kecamatan Sungai Tarab



3. BUMNag Nagari Talang
  - a. Pemerintah Nagari



b. Pengelola BUMNag



c. Masyarakat



4. BUMNag Nagari Padang Laweh

a. Pemerintah Nagari



b. Pengelola BUMNag



c. Masyarakat



5. BUMNag Nagari Sungai Tarab

a. Pemerintah Nagari



b. Pengelola BUMNag



c. Masyarakat

6. BUMNag Nagari Kumango

a. Pemerintah Nagari



b. Pengelola BUMNag



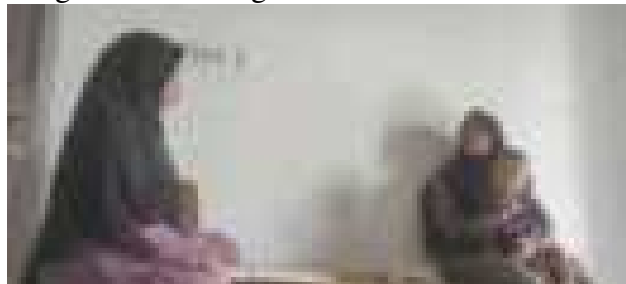
c. Masyarakat



- 7. BUMNag Nagari Simpuruik
  - a. Pemerintah Nagari



- b. Pengelola BUMNag



- c. Masyarakat

