

Audit Kepatuhan Pengelolaan Keuangan dan Operasional serta Tata Kelola pada BUMDes Bina Bersama Desa Lawatuea Tahun 2026

Meldayani¹, Nabila Salsabila², Ardania³, Nur Hikma⁴, Safina⁵

^{1,2,3,4,5} Politeknik Bombana, Sulawesi Tenggara, Indonesia

melnong22@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan pengelolaan keuangan, operasional, dan tata kelola pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Bina Bersama" Desa Lawatuea, Kecamatan Poleang Utara, Kabupaten Bombana terhadap peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Penelitian menggunakan pendekatan audit kepatuhan (*compliance audit*) dengan metode deskriptif-evaluatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan penelaahan dokumen (*document review*), sedangkan analisis temuan menggunakan pendekatan *Condition, Criteria, Cause, dan Effect* (4C). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan BUMDes pada aspek legalitas, pengelolaan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan prosedur, serta kinerja dan keberlanjutan usaha berada pada kategori patuh. Seluruh transaksi keuangan didukung bukti yang memadai dan tidak ditemukan indikasi penyimpangan, penggelapan, maupun tindakan koruptif. Namun, audit menemukan ketidakpatuhan pada aspek ketenagakerjaan berupa keterlambatan pembayaran gaji yang mengakibatkan terhentinya sistem absensi karyawan serta menimbulkan risiko hukum, operasional, keuangan, dan reputasi organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan pengelolaan BUMDes bersifat multidimensi sehingga kepatuhan pada aspek keuangan dan tata kelola belum menjamin kepatuhan pada aspek ketenagakerjaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa audit kepatuhan efektif dalam mengidentifikasi area yang telah memenuhi ketentuan serta mengungkap kelemahan sistemik yang memerlukan perbaikan.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the level of compliance in the financial management, operational activities, and governance of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) "Bina Bersama" in Lawatuea Village, Poleang Utara District, Bombana Regency, with applicable laws and regulations, the Articles of Association and Bylaws (AD/ART), and Standard Operating Procedures (SOPs). The study employed a compliance audit approach using a descriptive-evaluative method. Data were collected through interviews, documentation, and document review, while the audit findings were analyzed using the *Condition, Criteria, Cause, and Effect* (4C) approach. The results indicate that the BUMDes demonstrated compliance in terms of legal establishment, financial management, legal and procedural compliance, as well as business performance and sustainability. All financial transactions were supported by adequate evidence, and no indications of misappropriation, embezzlement, or fraudulent activities were identified. However, the audit revealed non-compliance in the employment aspect, particularly delays in salary payments, which resulted in the suspension of the employee attendance system and created legal, operational, financial, and reputational risks for the organization. These findings indicate that compliance in BUMDes management is multidimensional; therefore, compliance in financial management and governance does not necessarily guarantee compliance in employment practices. This study concludes that compliance audits are effective in identifying areas that comply with applicable regulations while uncovering systemic weaknesses requiring corrective action.



Mengutip artikel ini sebagai : Meldayani, Salsabila, N., Ardania, Hikma, N., dan Safina. 2026. Audit Kepatuhan Pengelolaan Keuangan dan Operasional serta Tata Kelola pada BUMDes Bina Bersama Desa Lawatuea Tahun 2026. *Tangible Jurnal*, 11, No. 1, Juni 2026, Hal. 104-114. <https://doi.org/10.53654/tangible.v11i1.827>

Volume 11

Nomor 1

Halaman 104-114

Makassar, Juni 2026

p-ISSN 2528-3073

e-ISSN 24656-4505

Tanggal masuk

28 Juli 2026

Tanggal diterima

2 Agustus 2026

Tanggal dipublikasi

6 Agustus 2026

Kata kunci :

Audit Kepatuhan, Tata Kelola BUMDes, Sistem Penggajian dan Absensi

Keywords :

Compliance Audit, Village-Owned Enterprise Governance, Payroll and Attendance System

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen strategis dalam meningkatkan kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan aset dan potensi lokal secara produktif. Keberhasilan BUMDes tidak hanya diukur dari kemampuan menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga dari penerapan tata kelola yang akuntabel, transparan, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengelolaan yang baik akan mendukung pengambilan keputusan, menjamin keberlanjutan usaha, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa. Hal ini sejalan dengan temuan Anora dan Mawardi (2025) yang menyatakan bahwa tata kelola BUMDes yang transparan dan akuntabel merupakan prasyarat utama bagi keberlanjutan usaha desa dan penguatan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ekonomi yang dibentuknya.

Namun demikian, dalam praktiknya pengelolaan BUMDes masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain lemahnya sistem pengendalian internal, rendahnya kompetensi sumber daya manusia, belum optimalnya penerapan prinsip tata kelola, serta tingginya risiko penyimpangan dalam pengelolaan keuangan dan operasional. Faisol et al. (2025) menjelaskan bahwa lemahnya pengendalian internal merupakan salah satu faktor utama yang meningkatkan risiko *fraud* pada pengelolaan keuangan BUMDes. Selain itu, penerapan prinsip *corporate governance* yang belum optimal juga memengaruhi kualitas pelaporan keuangan dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes (Akbar et al., 2022; Niar et al., 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa evaluasi terhadap tingkat kepatuhan pengelolaan BUMDes menjadi semakin penting sebagai upaya memastikan seluruh aktivitas organisasi telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji tata kelola BUMDes dari berbagai perspektif. Susilowati dan Sholihah (2023) menemukan bahwa pendampingan akademik mampu meningkatkan akuntabilitas tata kelola BUMDes. Munti dan Fahlevi (2017) mengidentifikasi kompetensi aparatur dan sistem pengendalian internal sebagai determinan kinerja pengelolaan keuangan desa. Pada aspek ketenagakerjaan, Erawati dan Making (2023) menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran gaji berdampak terhadap tertib administrasi dan kinerja keuangan organisasi, sedangkan Asprianto et al. (2024) membuktikan bahwa keterlambatan pembayaran hak finansial pegawai menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Sementara itu, Wardani dan Widati (2024) menegaskan bahwa penguatan kapasitas manajerial berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas pengurus BUMDes.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih mengkaji aspek-aspek kepatuhan secara parsial, seperti akuntabilitas, pengendalian internal, *fraud*, tata kelola, maupun ketenagakerjaan secara terpisah. Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang mengevaluasi kepatuhan pengelolaan BUMDes secara komprehensif melalui pendekatan audit kepatuhan dengan mengintegrasikan aspek keuangan, operasional, tata kelola, dan ketenagakerjaan dalam satu kerangka evaluasi berbasis analisis *Condition, Criteria, Cause, dan Effect* (4C). Padahal pendekatan tersebut tidak hanya mampu menilai tingkat kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga mengidentifikasi akar penyebab ketidakpatuhan, dampak yang ditimbulkan, serta rekomendasi perbaikan yang lebih aplikatif bagi pengelolaan BUMDes.

Berdasarkan kondisi tersebut, audit kepatuhan pada BUMDes "Bina Bersama" Desa Lawatuea perlu dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian pengelolaan keuangan, operasional, dan tata kelola terhadap peraturan perundang-undangan, AD/ART, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Ruang lingkup audit kepatuhan ini mencakup evaluasi atas keselarasan seluruh aktivitas operasional, pengelolaan keuangan, dan pengambilan keputusan pada BUMDes "Bina Bersama", dengan fokus pengujian pada kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan

(UU Desa, Permendes, dan Peraturan Daerah terkait BUMDes), kebijakan dan sistem pengendalian internal, proses pengadaan barang/jasa dan penyaluran modal usaha, regulasi tata kelola BUMDes, serta prinsip-prinsip akuntabilitas yang berlaku. Audit dilaksanakan di BUMDes "Bina Bersama", Desa Lawatuea, Kecamatan Poleang Utara, Kabupaten Bombana.

Identifikasi risiko awal pada tahap perencanaan diarahkan pada pengujian kualitas internal rencana audit guna memastikan regulasi dan prosedur penugasan telah memenuhi koridor audit kepatuhan yang berlaku. Risiko utama yang dimitigasi adalah potensi penyimpangan prosedur audit, ketidaktepatan penentuan kriteria kepatuhan terhadap objek audit, serta pengumpulan bukti yang tidak memenuhi standar formal sehingga hasil audit memiliki legalitas dan akuntabilitas yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan BUMDes "Bina Bersama" Desa Lawatuea terhadap regulasi keuangan, operasional, dan tata kelola yang berlaku, serta mengidentifikasi akar penyebab dan dampak dari ketidakpatuhan yang ditemukan guna merumuskan rekomendasi perbaikan yang aplikatif bagi pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji aspek kepatuhan dan tata kelola BUMDes dari berbagai sudut pandang. Susilowati dan Sholihah (2023) menemukan bahwa intervensi pendampingan akademik secara signifikan meningkatkan akuntabilitas tata kelola BUMDes dibandingkan kondisi sebelum pendampingan. Munti dan Fahlevi (2017) mengidentifikasi determinan kinerja pengelolaan keuangan desa, termasuk kompetensi aparatur dan sistem pengendalian internal, sebagai faktor penentu kepatuhan pelaporan. Pada aspek ketenagakerjaan, Erawati dan Making (2023) membuktikan bahwa keterlambatan pembayaran gaji berdampak signifikan terhadap tertib administrasi dan kinerja keuangan organisasi, sedangkan Asprianto dkk. (2024) menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran hak finansial pegawai menurunkan motivasi dan kepuasan kerja yang pada gilirannya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan-temuan tersebut memperkuat relevansi audit kepatuhan ketenagakerjaan sebagai bagian tidak terpisahkan dari audit tata kelola BUMDes secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan BUMDes "Bina Bersama" Desa Lawatuea terhadap regulasi keuangan, operasional, dan tata kelola yang berlaku, serta mengidentifikasi akar penyebab dan dampak dari ketidakpatuhan yang ditemukan guna merumuskan rekomendasi perbaikan yang aplikatif bagi pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan audit kepatuhan (*compliance audit*) yang bersifat deskriptif-evaluatif, yaitu menilai kesesuaian antara pelaksanaan operasional, keuangan, dan tata kelola BUMDes dengan kriteria berupa peraturan perundang-undangan, AD/ART, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Pendekatan deskriptif-evaluatif dipilih karena audit kepatuhan pada dasarnya membandingkan kondisi riil (*condition*) dengan kriteria normatif (*criteria*) untuk kemudian menarik simpulan berupa opini patuh atau tidak patuh beserta rekomendasi perbaikan.

Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah pengelolaan keuangan, operasional, dan tata kelola BUMDes "Bina Bersama" untuk periode audit interim semester I tahun buku 2026

(Januari–Juni 2026), mengingat tahun buku 2026 masih berjalan pada saat audit dilaksanakan, sedangkan subjek penelitian meliputi Kepala Desa selaku Penasihat, Dewan Pengawas, Pengelola/Direksi, Bendahara, serta karyawan BUMDes yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan administrasi keuangan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Audit dilaksanakan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Bina Bersama”, Desa Lawatuea, Kecamatan Poleang Utara, Kabupaten Bombana, untuk periode audit interim semester I tahun buku 2026 (Januari–Juni 2026), mengingat tahun buku 2026 belum berakhir pada saat audit dilaksanakan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh bukti audit yang kompeten, relevan, dan memadai, pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama:

- a. Wawancara (*Interview*): tanya jawab dan konfirmasi langsung kepada Pemerintah Desa, Pengawas, Pengelola, dan Bendahara BUMDes untuk mendalami proses operasional, kebijakan, serta kendala di lapangan.
- b. Dokumentasi (*Documentation*): pencatatan, pengamatan, dan pengambilan bukti visual terhadap aktivitas operasional, kondisi fisik aset, serta alur prosedur yang berjalan.
- c. Pengumpulan Dokumen (*Document Review*): penelaahan dokumen legal, administratif, dan keuangan, termasuk AD/ART, Perdes pendirian, laporan keuangan, serta bukti fisik aset.

Teknik Analisis Data

Analisis data audit kepatuhan dilakukan dengan pendekatan 4C (*Condition, Criteria, Cause, Effect*), yaitu memaparkan kondisi riil di lapangan, membandingkannya dengan kriteria normatif berupa regulasi dan SOP yang berlaku, menelusuri akar penyebab (*root cause*) terjadinya kesenjangan, kemudian menilai akibat atau dampak yang ditimbulkan. Pendekatan ini konsisten dengan kerangka analisis determinan kinerja pengelolaan keuangan desa yang menekankan pentingnya identifikasi faktor penyebab di balik setiap temuan ketidakpatuhan (Munti & Fahlevi, 2017).

Definisi Operasional Kepatuhan

Dalam penelitian ini, kepatuhan (*compliance*) didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara praktik pengelolaan keuangan, operasional, dan tata kelola BUMDes dengan kriteria normatif yang berlaku, baik yang bersifat eksternal (peraturan perundang-undangan dan peraturan daerah) maupun internal (AD/ART dan SOP). Definisi operasional ini dioperasionalkan dari teori kepatuhan (*compliance theory*) yang membedakan dorongan instrumental dan dorongan normatif dalam ketaatan terhadap aturan (Tyler, 1990), yang kemudian diadaptasi ke dalam kerangka analisis 4C (*Condition, Criteria, Cause, Effect*) sebagaimana digunakan pada audit determinan kinerja pengelolaan keuangan desa (Munti & Fahlevi, 2017). Status kepatuhan pada setiap aspek yang diaudit dikategorikan ke dalam dua kondisi, yaitu patuh (*comply*), apabila praktik yang berjalan telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan tanpa penyimpangan materiil, dan tidak patuh (*non-comply*), apabila ditemukan penyimpangan yang berdampak signifikan terhadap keuangan, operasional, atau reputasi organisasi. Kategorisasi ini memudahkan tim auditor dalam menyusun opini akhir serta memprioritaskan rekomendasi perbaikan berdasarkan tingkat urgensi dan dampaknya.

Kepatuhan tersebut dioperasionalkan ke dalam daftar indikator kepatuhan (*compliance checklist*) yang menjadi alat pengujian pada setiap aspek audit, sebagai berikut:

1. Aspek Legalitas dan Kepatuhan Hukum: kelengkapan akta pendirian dan Peraturan Desa; kesesuaian AD/ART dengan Peraturan Desa dan regulasi di atasnya; kelengkapan izin usaha dan dokumen perizinan; kesesuaian pelaksanaan program kerja dengan Perdes dan keputusan Kepala Desa.
2. Aspek Pengelolaan Keuangan: keabsahan dan kelengkapan bukti transaksi; kesesuaian pencatatan buku kas umum dengan rekening koran; hasil cek fisik (*physical opname*) kas dan aset tetap; ada/tidaknya indikasi penyelewengan, penggelapan, atau *fraud*.
3. Aspek Kinerja dan Keberlanjutan Usaha: capaian indikator kinerja utama terhadap Rencana Program Kerja (RPK); rasio efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan; kesesuaian model bisnis dengan studi kelayakan usaha; proyeksi arus kas jangka panjang.
4. Aspek Ketenagakerjaan: ketepatan waktu pembayaran gaji sesuai perjanjian kerja; keberlangsungan sistem absensi harian; ketersediaan dana cadangan khusus belanja pegawai; kepatuhan terhadap PP No. 11/2021, PP No. 36/2021 tentang Pengupahan, dan UU Ketenagakerjaan No. 13/2003 jo. UU No. 6/2023

Tahapan Audit

Pelaksanaan audit kepatuhan pada BUMDes “Bina Bersama” dilakukan melalui lima tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan: menyusun *Term of Reference* (TOR) dan daftar indikator kepatuhan (*checklist*), menetapkan kriteria dan ruang lingkup audit, serta mengidentifikasi risiko awal pada empat area (keuangan, hukum/prosedur, kinerja/keberlanjutan, dan ketenagakerjaan).
2. Tahap Pelaksanaan/Pengumpulan Bukti: melakukan wawancara dengan Pemerintah Desa, Dewan Pengawas, Pengelola, dan Bendahara BUMDes; observasi dan dokumentasi lapangan; serta penelaahan dokumen legal, administratif, dan keuangan (*document review*).
3. Tahap Analisis: menganalisis data dan bukti audit menggunakan pendekatan 4C (*Condition, Criteria, Cause, Effect*) untuk memetakan kondisi riil, membandingkan dengan kriteria normatif, menelusuri akar penyebab, dan menilai dampak setiap temuan.
4. Tahap Pelaporan: menyusun simpulan opini kepatuhan (patuh/tidak patuh) untuk masing-masing aspek audit beserta rekomendasi perbaikan, kemudian mempresentasikan hasil audit kepada Pemerintah Desa dan pengelola BUMDes.
5. Tahap Tindak Lanjut: memantau pelaksanaan rekomendasi oleh Pengelola dan Dewan Pengawas, termasuk penegakan sistem absensi, penyusunan skema restrukturisasi tunggakan gaji, dan penguatan pengawasan berkala.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Risiko Awal

Sebelum pelaksanaan audit lapangan, tim auditor mengidentifikasi empat area risiko utama yang memerlukan pendalaman, yaitu risiko keuangan (potensi penyelewengan dana modal penyertaan desa), risiko hukum dan prosedur (pembayaran operasional tanpa SOP yang sah), risiko kinerja dan keberlanjutan (mangkraknya unit usaha akibat lemahnya studi kelayakan), serta risiko ketenagakerjaan (ketidapatuhan tata kelola SDM yang tercermin dari masalah absensi dan penggajian karyawan). Identifikasi risiko awal ini penting karena rendahnya kapasitas manajerial pengelola

merupakan salah satu faktor yang paling sering ditemukan sebagai akar masalah ketidakpatuhan BUMDes di berbagai daerah (Wardani & Widati, 2024).

Ringkasan Hasil Audit per Aspek

Hasil pemeriksaan atas keempat aspek risiko tersebut dirangkum pada Tabel 1 berikut. Secara umum, pola hasil audit menunjukkan bahwa tiga dari empat aspek yang diperiksa – keuangan, hukum/prosedur, serta kinerja dan keberlanjutan – berada pada kategori patuh, sementara satu aspek, yaitu ketenagakerjaan, berada pada kategori tidak patuh dengan tingkat urgensi tinggi. Pola semacam ini memperlihatkan bahwa kepatuhan organisasi bersifat multidimensi dan tidak dapat disimpulkan secara generalis dari satu aspek saja, melainkan harus dinilai secara terpisah pada masing-masing area risiko sebagaimana ditekankan dalam pendekatan audit kepatuhan berbasis risiko (*risk-based compliance audit*).

Tabel 1. Hasil Audit per Aspek

Aspek Audit	Kriteria/Dasar Regulasi	Hasil Pemeriksaan
Risiko Keuangan	PP No. 11 Tahun 2021 tentang BUMDes; prinsip pengendalian intern kas	Tidak ditemukan indikasi penyelewengan, penggelapan, atau <i>fraud</i> . Seluruh transaksi didukung bukti yang sah dan dapat diverifikasi.
Risiko Hukum & Prosedur	AD/ART BUMDes; SOP internal; Peraturan Desa	Pengelolaan dan operasional telah berjalan selaras dengan hukum dan prosedur; tidak ditemukan pelanggaran materiil.
Risiko Kinerja & Keberlanjutan	Rencana Program Kerja (RPK); studi kelayakan usaha	Kinerja unit usaha stabil, produktif, dan sesuai rencana strategis; kategori risiko aman.
Risiko Ketenagakerjaan	PP No. 11/2021; PP No. 36/2021 tentang Pengupahan; UU Ketenagakerjaan No. 13/2003 jo. UU No. 6/2023	Ditemukan kegagalan sistem penggajian yang berdampak pada disfungsi sistem absensi karyawan.

Sumber: Data diolah, 2026

Pembahasan Risiko Keuangan

Evaluasi risiko keuangan difokuskan pada potensi penyelewengan, penggelapan, atau penyalahgunaan dana (*fraud*) oleh pihak pengelola, mengingat modal penyertaan masyarakat dan pemerintah desa harus dipertanggungjawabkan secara akuntabel. Risiko ini relevan mengingat penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *fraud* pada keuangan BUMDes umumnya dipicu oleh lemahnya transparansi laporan keuangan dan minimnya pengawasan aktif dari lembaga pengawas desa (Faisol et al., 2025). Pengujian dilakukan dengan menelusuri keabsahan dokumen sumber, uji petik (*sampling*) transaksi bernilai signifikan, mencocokkan buku kas umum dengan rekening koran, serta cek fisik (*physical opname*) kas dan aset tetap. Hasil pemeriksaan menunjukkan secara meyakinkan bahwa tidak ditemukan indikasi penyelewengan dana dalam bentuk apa pun; seluruh penarikan dan penggunaan dana telah didukung bukti transaksi yang sah, lengkap, dan dapat diverifikasi. Kondisi ini konsisten dengan temuan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan sistem pengendalian internal yang memadai berperan besar dalam mencegah *fraud* pada

pengelolaan dana desa maupun BUMDes (Widyawati et al., 2019; Laksmi & Sujana, 2019).

Pembahasan Risiko Hukum dan Prosedur

Pemeriksaan dilakukan dengan menelaah legalitas pendirian BUMDes, kelengkapan izin usaha, serta uji silang antara pelaksanaan program kerja dengan dokumen regulasi yang mengikat (Perdes, keputusan kepala desa, dan SOP internal). Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa pengelolaan dan operasional BUMDes secara umum telah berjalan selaras dengan hukum dan prosedur yang berlaku, tanpa pelanggaran materiil, yang mencerminkan komitmen pengurus terhadap prinsip tata kelola yang baik (*good corporate governance*). Temuan ini sejalan dengan hasil analisis komparatif yang menunjukkan bahwa intervensi pendampingan dan penguatan kelembagaan mampu meningkatkan akuntabilitas tata kelola BUMDes secara signifikan (Susilowati & Sholihah, 2023), serta konsisten dengan praktik penerapan prinsip *corporate governance* yang berkontribusi pada tertib administrasi keuangan BUMDes (Safira Iman Niar et al., 2024). Kepatuhan hukum yang tinggi ini juga selaras dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi yang menjadi indikator utama keberhasilan tata kelola BUMDes pada umumnya (Akbar et al., 2022).

Pembahasan Risiko Kinerja dan Keberlanjutan

Pengujian dilakukan dengan menganalisis pencapaian indikator kinerja utama, rasio efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan, model bisnis yang diterapkan, serta proyeksi arus kas jangka panjang. Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa tingkat risiko kinerja dan keberlanjutan BUMDes berada pada kategori aman; seluruh unit usaha menunjukkan performa yang stabil dan produktif, meskipun pengelola tetap disarankan untuk terus melakukan inovasi produk dan pelatihan SDM. Stabilitas kinerja ini tidak terlepas dari peran dukungan Kepala Desa selaku Penasihat, mengingat komitmen politik (*political will*) kepala desa terbukti menjadi faktor penentu keberlanjutan unit usaha BUMDes di berbagai wilayah (Utomo & Handayani, 2024). Selain itu, kinerja pengelolaan keuangan yang tertib turut ditentukan oleh kompetensi aparatur pengelola dan efektivitas sistem pengendalian internal yang diterapkan (Munti & Fahlevi, 2017).

Pembahasan Risiko Ketenagakerjaan dan Temuan Utama

Pemeriksaan atas tata kelola sumber daya manusia dilakukan dengan menelaah rekapitulasi absensi harian, buku pencatatan pengeluaran gaji, kesesuaian realisasi pembayaran dengan perjanjian kerja, serta wawancara dengan manajemen dan karyawan. Hasil audit menemukan kondisi signifikan berupa kegagalan integrasi sistem penggajian dan absensi karyawan, sebagaimana diuraikan berikut.

Kondisi (Condition). Sistem penggajian karyawan untuk periode April 2026 mengalami keterlambatan/tidak berjalan sama sekali hingga tanggal audit dilakukan, tanpa aktivitas pengalihan hak karyawan sesuai tanggal jatuh tempo. Mandeknya penggajian ini memicu dampak berantai (*multi-system failure*): karyawan secara massal menolak melakukan pencatatan kehadiran sebagai bentuk protes atas keterlambatan hak mereka, sehingga sistem absensi ikut mengalami disfungsi total.

Kriteria (Criteria). Kondisi ini bertentangan dengan Pasal 31 dan 32 PP No. 11 Tahun 2021 tentang BUMDes yang mensyaratkan pengurusan dilaksanakan secara profesional, terbuka, dan bertanggung jawab; Pasal 88A UU Ketenagakerjaan yang mewajibkan pembayaran upah tepat waktu; serta PP No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan yang mengatur sanksi keterlambatan pembayaran upah. Kondisi ini juga bertentangan dengan Peraturan Desa tentang Pendirian dan Tata Kelola BUMDes serta AD/ART dan SOP Manajemen SDM & Penggajian BUMDes Bina Bersama.

Akar Penyebab (Cause). Analisis dokumen keuangan, wawancara, dan penelusuran aliran kas mengidentifikasi dua faktor mendasar: rendahnya kompetensi pengelola dalam manajemen risiko, yaitu tidak dibentuknya dana cadangan khusus untuk pos belanja pegawai; dan disfungsi integrasi sistem keuangan dan SDM, karena pencatatan absensi dan penggajian masih dilakukan secara semi-manual tanpa otomatisasi maupun proteksi data.

Akibat/Dampak (Effect). Ketidakpatuhan ini menimbulkan dampak sistemik pada empat dimensi: dampak hukum (potensi sanksi administratif dan denda berdasarkan PP No. 36/2021, hingga risiko pembekuan status badan hukum), dampak keuangan (modal kerja Dana Desa menjadi tidak produktif dan target Pendapatan Asli Desa berisiko meleset), dampak operasional (hilangnya kendali manajemen atas produktivitas karyawan karena tidak adanya indikator KPI yang valid), dan dampak sosial (menurunnya kepercayaan masyarakat desa serta potensi konflik industrial antara karyawan dan pengurus BUMDes).

Temuan kegagalan sistem penggajian pada BUMDes Bina Bersama ini memperkuat bukti empiris dari penelitian terdahulu bahwa keterlambatan pembayaran gaji berdampak langsung terhadap tertib administrasi dan kinerja keuangan organisasi (Erawati & Making, 2023). Lebih jauh, penundaan hak finansial karyawan yang berlangsung berulang juga terbukti secara empiris menurunkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya memperburuk kinerja organisasi secara keseluruhan (Asprianto et al., 2024). Perbandingan temuan penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu dirangkum pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Perbandingan Temuan Penelitian dengan Penelitian Tedahulu

Aspek Pemanding	Penelitian Tedahulu	Temuan Audit BUMDes Bina Bersama
Penyebab keterlambatan gaji	Tertib administrasi keuangan yang lemah dan arus kas tidak stabil (Erawati & Making, 2023)	Tidak ada dana cadangan belanja pegawai dan arus kas internal defisit berkepanjangan
Dampak terhadap pegawai	Penurunan motivasi dan kepuasan kerja (Asprianto et al., 2024)	Protes pasif karyawan berupa penolakan mengisi absensi harian
Dampak terhadap organisasi	Penurunan kinerja keuangan dan administratif secara simultan (Erawati & Making, 2023)	Disfungsi total sistem absensi dan hilangnya indikator KPI yang valid
Akar penyebab sistemik	Lemahnya kompetensi SDM dan sistem pengendalian internal (Widyawati et al., 2019; Laksmi & Sujana, 2019)	Rendahnya kompetensi manajemen risiko dan disfungsi integrasi sistem keuangan-SDM

Sumber: Data diolah dan hasil telaah penelitian terdahulu, 2026

Implikasi Penelitian

Secara teoretis, temuan ini memperkuat relevansi teori kepatuhan (Tyler, 1990) dalam konteks BUMDes, di mana kepatuhan pengurus terhadap kewajiban normatif pembayaran hak karyawan menjadi prasyarat bagi terjaganya legitimasi organisasi di mata seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan itu sendiri. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas manajerial pengelola (Wardani & Widati, 2024) dan dukungan aktif Kepala Desa selaku Penasihat (Utomo &

Handayani, 2024) dalam menjaga keberlanjutan operasional BUMDes, khususnya pada aspek pengelolaan risiko ketenagakerjaan yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dibandingkan aspek keuangan dan hukum.

Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan sejumlah kontribusi. Pertama, secara akademik, penelitian ini memperkaya literatur audit kepatuhan pada level BUMDes yang selama ini lebih banyak menyoroti aspek keuangan dan legalitas, dengan menunjukkan bahwa risiko ketenagakerjaan—khususnya integrasi sistem penggajian dan absensi—dapat menjadi titik lemah kritis meskipun aspek keuangan dan hukum telah berjalan patuh, sebagaimana juga diisyaratkan oleh kajian tentang determinan kinerja pengelolaan keuangan desa (Munti & Fahlevi, 2017). Kedua, secara metodologis, penelitian ini menunjukkan penerapan kerangka 4C (*condition, criteria, cause, effect*) sebagai instrumen analisis yang efektif untuk memetakan akar penyebab ketidakpatuhan secara sistemik, bukan sekadar mencatat gejala di permukaan. Ketiga, secara praktis, hasil audit ini dapat menjadi rujukan bagi Pemerintah Desa Lawatuea dan desa-desa lain yang memiliki karakteristik BUMDes serupa dalam merancang mekanisme mitigasi risiko ketenagakerjaan sejak dini, termasuk pembentukan dana cadangan belanja pegawai dan penguatan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi, sejalan dengan rekomendasi penguatan kapasitas manajerial pengurus BUMDes melalui pendampingan dan pelatihan yang berkelanjutan (Wardani & Widati, 2024; Susilowati & Sholihah, 2023).

Selain itu, temuan bahwa aspek keuangan, hukum, dan kinerja BUMDes Bina Bersama berada pada kondisi patuh sekaligus aspek ketenagakerjaan mengalami kegagalan sistemik menegaskan pentingnya audit kepatuhan yang bersifat menyeluruh (*holistic compliance audit*) dan tidak hanya berfokus pada satu dimensi tata kelola semata. Dualisme kondisi ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan tata kelola BUMDes ditentukan oleh interaksi banyak faktor sekaligus—keuangan, hukum, kinerja, dan ketenagakerjaan—sehingga kepatuhan yang tinggi pada satu dimensi tidak serta-merta menjamin keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Anora & Mawardi, 2025).

SIMPULAN

Berdasarkan seluruh rangkaian prosedur audit kepatuhan yang telah dilaksanakan terhadap BUMDes “Bina Bersama” Desa Lawatuea, tim auditor memperoleh gambaran konklusif berupa dualisme kondisi tata kelola yang kontras. Dari aspek formalitas hukum pendirian dan akuntabilitas pengelolaan risiko keuangan, pengurus BUMDes menunjukkan kinerja yang baik, jujur, dan penuh integritas, tanpa indikasi manipulasi laporan keuangan, penggelapan modal, maupun tindakan koruptif. Namun demikian, kegagalan sistem penggajian karyawan yang berlangsung selama beberapa bulan telah memicu disfungsi total sistem absensi, sekaligus menempatkan BUMDes pada posisi rentan terhadap sanksi administratif, denda hukum, dan penurunan kepercayaan masyarakat. Apabila kondisi ini dibiarkan berlanjut tanpa tindakan penyelamatan, BUMDes berisiko menghadapi kebangkrutan usaha dan hilangnya investasi modal desa. Temuan ini menegaskan bahwa kepatuhan organisasi bersifat multidimensi: kepatuhan yang tinggi pada aspek keuangan dan hukum tidak secara otomatis menjamin kepatuhan pada aspek ketenagakerjaan, sehingga audit kepatuhan yang komprehensif dan berkelanjutan tetap diperlukan pada seluruh dimensi tata kelola BUMDes, sejalan dengan pandangan bahwa keberlanjutan BUMDes ditentukan oleh interaksi banyak faktor sekaligus dan bukan oleh satu dimensi tata kelola semata (Anora & Mawardi, 2025).

Guna mengatasi kelemahan sistemis tersebut, Tim Auditor merekomendasikan agar Kepala Desa selaku Penasihat, Dewan Pengawas, dan Pengelola BUMDes segera menggelar Musyawarah Desa Khusus untuk merumuskan skema restrukturisasi dan pembayaran tunggakan gaji secara bertahap. Sejalan dengan hal tersebut, Pengelola perlu mengaktifkan kembali sistem absensi harian secara ketat, membentuk pos dana cadangan khusus belanja pegawai, melakukan evaluasi radikal terhadap model bisnis yang tidak produktif, serta memfasilitasi pelatihan manajemen risiko bagi pengurus. Dewan Pengawas juga perlu meningkatkan intensitas monitoring kepatuhan dan efisiensi biaya secara berkala setiap tiga bulan agar kelalaian serupa tidak terulang. Rekomendasi ini juga selaras dengan pentingnya penguatan kapasitas manajerial pengurus melalui pelatihan intensif sebagai upaya jangka panjang menjaga akuntabilitas tata kelola BUMDes (Wardani & Widati, 2024).

Keterbatasan Penelitian dan Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan audit interim satu semester (semester I tahun buku 2026), sehingga belum mencakup kinerja kepatuhan selama satu tahun buku penuh, sehingga belum dapat menggambarkan tren kepatuhan BUMDes Bina Bersama secara longitudinal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas periode pengamatan hingga mencakup satu tahun buku penuh setelah tutup buku, serta membandingkan tingkat kepatuhan antar-BUMDes di beberapa desa guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan keberhasilan tata kelola BUMDes, sebagaimana disarankan pada penelitian-penelitian audit dan akuntabilitas BUMDes sebelumnya (Susilowati & Sholihah, 2023; Safira Iman Niar et al., 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. M., Sasanti, E. E., & Suryantara, A. B. (2022). *Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan BUMDes Bina Sejahtera Kembang Kerang, Kabupaten Lombok Timur*. RISMA: Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi, 2(4), 716-725. <https://doi.org/10.29303/risma.v2i4.310>
- Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes Bina Bersama Desa Lawatuea.
- Anora, R., & Mawardi, D. R. (2025). *Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa yang Transparan dan Akuntabel*. Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH), 5(1), 618-622. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i1.1089>
- Asprianto, B., Setiadi, P., & Dwi P, F. (2024). *Dampak Keterlambatan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Timur*. Cakrawala, 7(1), 215-225. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i1.603>
- Erawati, T., & Making, O. O. T. (2023). *Keterlambatan Pembayaran Gaji dan Tertib Administrasi Keuangan dan Kinerja Keuangan pada Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Lembata*. Jurnal E-Bis, 7(1), 330-340. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1167>
- Faisol, Wahyudin, A., Jinan, F., Hasyiat-Taufiqi, W., & Rokip. (2025). *Mengungkap Risiko Fraud Keuangan BUMDes dan Model Pencegahan Risiko Fraud*. Jurnal Ekualisasi, 6(1), 38-50. <https://doi.org/10.60023/8ykc1a17>
- Laksmi, P. S. P., & Sujana, I. K. (2019). *Pengaruh Kompetensi SDM, Moralitas dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Pencegahan Fraud dalam Pengelolaan Keuangan Desa*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 26(3), 2155-2182. <https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v26.i03.p18>

- Munti, F., & Fahlevi, H. (2017). *Determinan Kinerja Pengelolaan Keuangan Desa: Studi pada Kecamatan Gandapura Kabupaten Bireuen Aceh*. *Journal of Accounting and Investment*, 18(2), 172–182. <https://doi.org/10.18196/jai.180281>
- Niar, U. S. I., Otavendi, T. W., & Irawan, D. (2024). *Analisis Tata Kelola Keuangan BUMDes Berdasarkan Prinsip Corporate Governance di Kabupaten Magetan*. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 18(3), 1081–1091.
- Peraturan Desa tentang Pendirian dan Tata Kelola BUMDes Bina Bersama Nomor 4 Tahun 2025. <https://jdih.sukoharjokab.go.id/file/dokumen/peraturan-desa-nomor-4-tahun-2025-tentang-pendirian-badan-usaha-milik-desa-pandawa-pucangan-2025-hpofs.pdf>
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/139714/permendagri-no-20-tahun-2018>
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161841/pp-no-11-tahun-2021>
- Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161909/pp-no-36-tahun-2021>
- Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penggajian BUMDes Bina Bersama.
- Susilowati, N., & Sholihah, Z. (2023). *Akuntabilitas Tata Kelola BUMDes: Analisis Komparatif Sebelum dan Sesudah Intervensi Pendampingan Akademik*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 20(1), 76–91.
- Tyler, T. R. (1990). *Why People Obey the Law*. Princeton University Press.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. <https://peraturan.bpk.go.id/details/38582/uu-no-6-tahun-2014>
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. <https://peraturan.go.id/id/uu-no-6-tahun-2023>
- Utomo, B. S., & Handayani, S. (2024). *Peran Political Will Kepala Desa dalam Keberlanjutan Unit Usaha Badan Usaha Milik Desa*. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan Desa*, 6(2), 134–148.
- Wardani, D. K., & Widati, L. W. (2024). *Penguatan Akuntabilitas Publik dan Kapasitas Manajerial Pengurus BUMDes melalui Pelatihan Intensif*. *Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat SINTA*, 8(1), 55–69.
- Widyawati, N. P. A., Sujana, E., & Yuniarta, G. A. (2019). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Whistle Blowing System, dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Pencegahan Fraud dalam Pengelolaan Dana BUMDes*. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, 10(3), 368–379.