Dr. Tona Aurora Lubis, SE., MM
Drs. Firmansyah, M.E.

Tata Kelola & Perilaku Bisnis BUMDESA

smi

Dr. Tona Aurora Lubis, SE., MM
Drs. Firmansyah, M.E

TATA KELOLA
DAN PERILAKU BISNIS
BUMDESA

Salim media INDONESIA

TATA KELOLA DAN PERILAKU BISNIS BUMDESA

Penulis : Dr. Tona Aurora Lubis, SE., MM
Drs. Firmansyah, M.E.

Tata Letak : Much Rinaldy
Desain Sampul : Ades Danan Abdianto

Diterbitkan oleh:
Salim Media Indonedia
2019

Jl. H. Ibrahim. Lr. Budaya No. 09
RT 21 Rawasari Kec. Alam Barajo – Jambi
Telp. 0741 3062851/0823 7478 2400
Email : salimmediaindonesia@gmail.com
www.salimmedia.com

ISBN 978-602-5724-90-9

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.
Isi diluar tanggung jawab percetakan.
Ketentuan pidana pasal 113 undang-undang nomor 28 tahun 2014 :

(1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA SAMBUTAN

Jumlah BUMDesa mencapai 58% dari jumlah desa yang ada di Provinsi Jambi.. Melihat jumlah BUMDesa yang tersebar di Provinsi Jambi tersebut maka BUMDesa mempunyai potensi untuk dikembangkan lebih baik lagi dari sisi kuantitas maupaun dari sisi kualitas.

Buku ini memberikan penjelasan mengenai tata kelola dan perilaku bisnis BUMDesa. Buku ini menjadi salah satu jawaban mengenai tata kelola, perilaku bisnis, dan BUMDesa melalui pendekatan teoritis dan studi kasus.

Buku ini dapat digunakan sebagai referensi bagi mahasiswa, baik strata 2 aupun Strata 3 pada bidang kajian yang terkait. Buku ini juga dapat digunakan sebagai bahan dalam pengembilan keputusan.

Jambi, September 2019

Dr. Asep Machpudin, SE, MM

KATA PENGANTAR

Buku ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pembaca mengenai tata kelola dan perilaku bisnis BUMDesa. Pembaca juga bisa mendapatkan bahan literatur mengenai teori- teori tata kelola, perilaku bisnis, dan BUMDesa.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini. Penulis menyadari bahwa buku ini masih belum sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif akan diterima oleh penulis. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jambi, September 2019

Tona Aurora Lubis

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN ..... **iii**

KATA PENGANTAR ..... **v**

DAFTAR ISI ..... **vii**

BAB I MODEL TATA KELOLA

1.1. Definisi Model Tata Kelola 1

1.2. Ruang Lingkup Tata Kelola 4

1.3. Stakeholder Dalam Teori Tata Kelola 31

1.4. Tata Kelola Perusahaan Dan Akurasi Harga Target 36

1.5. Studi Kasus Tata kelola proses pengembangan platform 41

1.6. Tata Kelola Kepemimpinan Horisontal Dalam Proyek 48

1.7. Tata Kelola Perusahaan Dan Strategi MNE Di Negara Berkembang 54

1.8. Alat Ukur Tata Kelola 64

BAB II PERILAKU BISNIS

2.1. Teori-Teori Etika Perilaku Bisnis Dan Pandangan Islam Tentang Perilaku Etika Bisnis 67

2.2. Referensi Pelanggan Sebagai Perilaku Keterlibatan Pelaku Bisnis 92

2.3. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kepatuhan Bisnis (Studi Kasus Zanah Di Antara Pengusaha Muslim Di Malaysia) 97

BAB III BUMDesa

3.1. Definisi BUMDesa 103

3.2. Tujuan Pendirian BUMDesa 103

3.3. Kajian Peraturan Perundang- Undangan mengenai Keberadaan BUMDesa 108

3.4. Materi Muatan Peraturan Daerah Tentang BUMDesa 133

3.5. Implikasi Penerapan Peraturan Daerah tentang BUMDesa 138

3.6. BUMDesa Menyentuh Perekonomian Rakyat Lapisan Paling Bawah 140

REFERENSI 147

PROFIL PENULIS 151

BAB I

TATA KELOLA

1.1. Definisi Tata Kelola

Diciptakan pada akhir 1990-an, istilah Tata Kelola TI bermula dari penelitian sebelumnya tentang bisnis / TIdampak, penyelarasan dan investasi (De Haes et al., 2013). Sejak itu, Tata Kelola TI yang efektiftelah melampaui akuntabilitas keputusan TI sendiri untuk juga memasukkan seperangkat mekanisme itumeningkatkan sinergi bisnis / TI untuk pencapaian tujuan bisnis (Weill, 2004). Semakin, ITG mendasari pertimbangan tata kelola perusahaan yang penting untuk diselaraskan dengan TI urgensi bisnis (Rubino dan Vitolla, 2014) seperti meningkatnya tekanan pemangku kepentingan untukkelestarian lingkungan (den Uyl dan Driessen, 2015). Pertimbangan TI Hijauberasal dari manajemen tingkat atas (Akman dan Mishra, 2015) dan berakar pada ITpraktik tata kelola sangat penting bagi organisasi untuk mengambil manfaat dari kekuatan TImeningkatkan produksi bersih.

Beberapa definisi TI Hijau telah muncul dalam literatur dengan sebagian besar dari mereka mempertimbangkan TIkelestarian lingkungan di seluruh siklus hidup TI. Misalnya, Molla, Cooper danPittayachawan (2011, p. 73) mendefinisikan Green IT sebagai “aplikasi sistematis ekologi-kriteria keberlanjutan (seperti pencegahan polusi, penatagunaan produk, penggunaan

bersih)teknologi) untuk pembuatan, sumber, penggunaan dan pembuangan infrastruktur teknis TI sebagaiserta dalam praktik manusia dan manajerial TI. ”Definisi ini juga memperkuatpentingnya keputusan Green IT dalam tata kelola TI (ITGI, 2011), karena mencakuppraktik manusia dan manajerial yang mencakup keyakinan, strategi, dan kebijakan TI Hijaupenting untuk tata kelola TI yang ramah lingkungan.

Pengelolaan hubungan dengan supplier perlu dikelola dengan baik, agar bisa mencegah permasalahan, seperti kinerja yang kurang baik, manajemen operasional yang tidak tepat, dan pemenuhan kontrak tidak secara maksimal dan lain sebagainya. Untuk mengoptimalkan penggunaan TI, maka harus diikuti dengan tata kelola TI yang baik pula agar proses bisnis perusahaan dan tujuan teknologi informasi perusahaan bisa selaras untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebuah penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa praktik tata kelola TI yang pernah diadopsi dan diimplementasikan dapat memfasilitasi keselarasan strategi TI dan bisnis dan mungkin memiliki pengararuh pada penggunaan TI dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, akan diangkat isu terkait dengan begitu pentingnya sebuah evaluasi dan model tata kelola teknologi informasi bagi perusahaan. Untuk menyusun mekanisme evaluasi dan merumuskan model tata kelola TI akan menggunakan Framework COBIT 5. Proses evaluasi dan perumusan model tata

kelola TI akan disajikan dalam studi kasus yang benar-benar dianalisis secara langsung pada dua perusahaan swasta yang ada di Kota Medan. Perusahaan pertama yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebuah perusahaan pengiriman barang internasional (PT. KCM). Perusahaan ini membeli sebuah sistem informasi akuntasi dari supplier, tetapi mereka kehilangan kontak dengan supplier setelah kontrak mereka berakhir. Supplier tidak meninggalkan dokumentasi pengembangan sistem yang membuat perusahaan kesusahan dalam melakukan perawatan terhadap sistem yang mereka beli. Terlebih lagi perusahaan tidak memiliki sebuah departemen khusus yang menangani masalah TI dan belum adanya sebuah pengelolaan khusus mengenai supplier. Perusahaan kedua adalah sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi pulp dan serat rayon yang dipasarkan di dalam dan di luar negeri (PT.TPL). Perusahaan ini sudah menerapkan pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung seluruh aktivitas bisnis agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan yaitu melalui penerapan SAP, yang diharapkan mampu mendukung seluruh aktivitas bisnis atau manajemen operasional. Setelah implementasi PT.TPL belum pernah melakukan evaluasi atau pengukuran sejauh mana tingkat pencapaian tata kelola TI yang sudah dilakukan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

1.2. Ruang Lingkup Tata Kelola

Dalam suatu perusahaan, peranan dewan sangat signifikan dan memiliki peran utama dalam penentuan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Sebagai negara dengan sistem two tier, Indonesia memiliki dua peran dewan yang berbeda fungsi. Dalam hal ini dewan komisaris berfungsi sebagai pihak yang memonitoring terhadap kinerja manajemen dan dewan direksi sebagai pihak yang memiliki fungsi manajerial dan operasional di dalam suatu perusahaan. Corporate governance sebagai seperangkat sistem ynng dibentuk dengan tujuan untuk mengelola ataupun mengatur hubungan diantara pihak manajemen dalam suatu perusahaan dengan tujuan terciptanya keseimbangan dalam pengelolaan perusahaan yang lebih baik.

Implementasi corporate governance yang baik maka akan tercipta good corporate governance sehingga conflict of interest antara manajemen dengan pemegang saham akibat adanya pemisahan kepemilikan serta pengawasan yang 3 menjadi bagian dari masalah agensi dapat dihilangkan (Fama, 1980). Menurut dalil teori agensi berdasarkan fakta yang ditemukan bahwa konflik kepentingan hubungan antara manajemen dan pemangku kepentingan lainnya, dengan mendelegasikan peran, lebih parah dalam keadaan krisis suatu perusahaan karena manajer akan memilih strategi jangka pendek yang menghasilkan keuntungan

pribadi yang lebih tinggi. Keuntungan, pada prospek kehilangan pekerjaan (Donker, et al. 2009).

Perilaku manajer yang lebih memprioritaskan tujuan pribadi daripada keseluruhan tujuan perusahaan untuk memaksimalkan nilai saham dan memastikan kelangsungan hidup perusahaan di masa depan akan menimbulkan konflik etis dengan pemegang saham. Walaupun berdasarkan penelitian sebelumnya hal ini terbatas pada konteks Amerika, Taiwan dan Cina serta proses hukum yang berlangsung terhadap masalah kesulitan keuangan suatu negara tersebut. Sebab mekanisme tata kelola perusahaan, kode etik dan sistem hukum yang mengendalikan kondisi financial distress berbeda antar negara yang menjadi alasan mengapa diperlukan adanya analisis terhadap negara lain dan kondisi financial distress yang berbeda pada kontribusi terjadinya kebangkrutan akan melengkapi penelitian ini.

Karateristik tertentu dari tata kelola perusahaan menurut Manzaneque, et al. (2016) dalam konteks negara Spanyol seperti konsentrasi kepemilikan, dualitas CEO dan praktik tata kelola secara sukarela memungkinkan dapat meningkatkan masalah agensi dalam kondisi financial distress. Dalam hal ini, pertanyaan yang dijawab oleh peneliti sebagai berikut, yaitu: Apakah konsentrasi kepemilikan dan 4 kepemilikan direksi mempengaruhi kemungkinan terjadinya financial distress di Indonesia? Serta karakteristik dewan yang manakah dapat mempengaruhi

kemungkinan financial distress di pasar Indonesia?. Dengan adanya pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini nantinya diharapkan dapat memvalidasi hubungan antara bagian dari mekanisme tata kelola perusahaan (kepemilikan dan karateristik dewan) terhadap kemungkinan terjadinya financial distress walaupun secara keseluruhan, masih terdapat beberapa kekurangan.

Menurut Kaihatu (2006) alasan yang menyebabkan tata kelola sangat rentan diperbincangkan karena adanya anggapan bahwa implementasi tata kelola yang baik menjadi salah satu faktor pendorong pertumbuhan ekonomi jangka panjang perusahaan dan salah satu faktor krisis ekonomi di Asia dan Amerika tidak terlepas dari penerapan tata kelola perusahaan yang kurang baik. Lee dan Yeh (2004) juga membuktikan dalam penelitiannya bahwa corporate governance yang lemah dalam suatu perusahaan kemungkinan besar akan meningkatkan pengambilalihan kekayaan dan berakibat terjadinya penurunan nilai suatu perusahaan yang akan berefek terhadap kemungkinan terjadinya financial distress.

Widyasaputri (2012) mendefinisikan kesulitan keuangan (financial distress) sebagai kondisi yang dialami perusahaan dengan penurunan keuangan secara berturut-turut selama beberapa tahun. Nasir dan Abdullah (2004) menjelaskan bahwa ciri-ciri suatu perusahaan terindikasi mengalami financial distress adalah

pada saat terjadi penurunan kinerja keuangan dibuktikan dengan laba bersih negatif dari laporan keuangan perusahaan dua tahun berturut-turut.

Lebih lanjut lagi, Platt dan Platt (2002) mendefenisikan kesulitan keuangan sebagai suatu tahap akhir sebelum suatu perusahaan mengalami kebangkrutan. Hal ini ditandai dengan ketidak mampuan perusahaan dalam melunasi semua kewajibannya dan kualitas produk yang semakin menurun setiap tahunnya

Penelitian tentang mekanisme corporate governance terhadap financial distress telah banyak dilakukan. Penelitian Nasir dan Abdullah (2004) tentang mekanisme corporate govarnance terhadap finanncial distress pada perusahaan negara Malaysia mengindikasikan bahwa kepemilikan direktur non eksekutif dan adanya kepemilikan blockholders dapat mengurangi kemungkinan terjadinya financial distress serta tidak ditemukan hubungan antara independensi dewan, dualitas CEO terhadap kemungkinan terjadinya financial distress. Dalam penelitiannya Ang, et al. (1999) menyatakan bahwa kehadiran atribut tata kelola dengan spesifik seperti kepemilikan direktur dan independensi dewan direksi terbukti mengurangi biaya agensi pada suatu perusahaan yang memicu kemungkinan terjadinya financial distress. Dalam hal ini, kehadiran kepemilikan direktur dan independensi dewan memberikan pengontrolan yang efektif serta pengambilan keputusan berdasarkan kepentingan bersama.

Beberapa penelitian memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian yang menghasilkan pengaruh negatif adanya corporate governance terhadap financial distress. Menurut Jensen (1993) konsentrasi kepemilikan sebagai mekanisme dari tata kelola perusahaan dapat meningkatkan asimetri informasi antara pemegang saham mayoritas dan minoritas yang memicu timbulnya financial distress. Dan juga, penelitian oleh Chaganti et al (1985), Simpson dan Gleason (1999), tidak menemukan hubungan antara proporsi direktur independen terhadap kemungkinan terjadinya financial distress.

Dengan adanya hasil penelitian yang berbeda semakin memperjelas bahwa diperlukan penelitian lebih lanjut tentang pentingnya implementasi tata kelola perusahaan dalam pengaruhnya terhadap kemungkinan terjadinya financial distresss serta hasil penelitian yang berbeda tersebut semakin memperjelas bahwa tata kelola perusahaan sangat berperan dalam kemungkinan terjadinya kondisi financial distres suatu perusahaan. Miglani, et al. (2015) berpendapat bahwa perusahaan dengan penerapan corporate governance yang baik dan konsisten memiliki tingkat kemungkinan terjadinya financial distress yang rendah.

Selama beberapa dekade, teori principal-agent telah memberikan analitis yang bergunaperspektif untuk studi karakteristik tata kelola perusahaan dankualitas. Banyak peneliti bisnis (misalnya Eisenhardt, 1989) arahkan ke Ross(1973) dan Jensen dan Meckling (1976) untuk formulasi awal dariteori

dalam konteks modern, milik publik, dan publik perusahaan. Teori principal-agent menjelaskan bagaimana dan mengapa perusahaan semacam itu menuliskontrak yang memberikan insentif dan pengawasan yang dimaksudkan manajeruntuk memajukan tujuan organisasi ketika kontrol dibagi antarapemegang saham dan manajer. Biasanya, penjelasan ini lebih besarrelevansi ketika perusahaan memiliki model kepemilikan tersebar, dengan yang tak terhitung jumlahnya,pemegang saham yang sering kali sementara dan kecil memainkan peran kolektif sebagaipara cipals mencoba memantau dan memandu beberapa manajer senior. Sejalan dengan ini, penelitian tata kelola perusahaan dalam hukum diselidiki dampak kontrak manajemen, aturan pertukaran publik, dan public peraturan tentang deteksi mandiri dan pencegahan dan pencegahan pelanggaran. Asal intelektual dari karya ini dapat ditelusuri kembali ke perusahaanahli teori pengaturan seperti Berle dan Means (1932) , tetapi kepala sekolah-agen

Penelitian di tahun 1980-an memberi hasil yang segar dan seringkali skeptis.Memang, pada akhir 1980-an, banyak sarjana hukum dan berpengaruhpengacara bertanya apakah peraturan publik mendekati itudiamanatkan mandat dekat manajerial untuk kepentingan pemegang saham pantasrevisi substansial (misalnya Lipton & Rosenblum, 1991).Selanjutnya, sejak 1990-an, minat baru di lintas negara, empenelitian yang berorientasi

pirically membawa para sarjana keuangan (misalnya Stulz, 1999)dan ekonom (mis. La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny,1998) menjadi perdebatan hukum tentang perusahaan dan keuangan yang optimaldesain regulasi pasar. Sekolah penelitian “hukum dan keuangan”membawa bukti statistik sampel besar untuk menanggung pertanyaan sepertiapakah perlindungan pemegang saham minoritas yang lebih kuat di suatu negara dimenambahkan lebih banyak investasi modal ekuitas (La Porta et al., 1998) ataumeningkatkan "premi" yang dibayarkan untuk mendapatkan kendali atas perusahaan (Dyck &Zingales, 2004). Penelitian ini menantang pandangan bahwa perusahaandan peraturan keuangan yang diberlakukan hanya kendala mahaltindakan manajerial, sebaliknya menemukan bahwa beberapa "rantai" (Dyck, 2001) ditindakan manajerial sepadan dengan biaya jika rantai itu dibatasimanajer dari "tunneling" (Johnson, La Porta, Lopez-de-Silanes, &Shleifer, 2000) keluar lebih luas lagi, salah alokasi dari kekayaan perusahaan lebih baik diinvestasikan dalam kegiatan produktif atau dibayarkan sebagai dividen kepada pemegang saham.

Penelitian hukum sejak 1990-an juga melihat peningkatan minat dalam hal bagaimanalembaga tata kelola perusahaan nasional yang berbeda mungkin terkaitbaik melalui operasi MNE atau strategi pembiayaan sepenuhnyaperusahaan domestik. Penelitian tentang daftar silang internasional bersifat ilustratif. SebagaiCoffee (2002) mencatat, sebagian besar pertumbuhan listing baru di AS

besarPertukaran pada 1990-an datang dari perusahaan asing yang mengeluarkan sekundersaham, sering dalam bentuk American Depository Receipts. AsingMNE terutama aktif daftar silang AS untuk alasan sepertimengatasi keterbatasan pasar modal lokal (Foerster & Karolyi, 1999); atau mengakses sumber keuangan lokal untuk membayar akuisisi local.

Struktur tata kelola perusahaan tidak ada dalam ruang hampa: pilihan tata kelola satu perusahaan dapat memaksakan eksternalitas pada perusahaan lain. Literatur teoritis berpendapat bahwa perusahaaneksternalitas tata kelola dapat timbul karena perusahaan berinteraksi satu sama lain melalui berbagai jenishubungan. Sebagai contoh, satu jenis interaksi interfirm adalah kompetisi untuk manajerialbakat. Dalam teori Acharya dan Volpin (2010), ketika suatu perusahaan menjadi pesaing dalam manajerialpasar tenaga kerja mengadopsi tingkat tata kelola yang rendah dan dengan demikian memungkinkan manajer mereka untuk mengekstrak besarmanfaat pribadi, opsi luar manajer perusahaan menjadi lebih berharga, yang pada gilirannyamemaksa perusahaan untuk memilih tingkat pemerintahan yang rendah untuk mempertahankan manajernya. Sejak perusahaan, sebagaipembuat keputusan independen, jangan sepenuhnya menginternalisasi eksternalitas ini, Acharya dan Volpin (2010)memprediksi bahwa dalam ekuilibrium, tingkat tata kelola yang dipilih dalam perekonomian dapat menjadi tidak efisienrendah.Dalam makalah ini, kami menguji peran

mekanisme berbasis pasar untuk menginternalisasitata kelola eksternalitas yang belum dieksplorasi dalam literatur, yaitu kepemilikan silang olehinvestor institusi.

Kepemilikan silang institusional telah menyaksikan pertumbuhan yang substansial selama beberapa tahun terakhirdekade dan menjadi fenomena yang tersebar luas dan penting secara ekonomi (misalnya, Matvos danOstrovsky, 2008; Harford, Jenter, dan Li, 2011; Dia dan Huang, 2017). Tujuan daripemilik lintas institusional, yaitu institusi yang memiliki ekuitas di banyak perusahaan yang berinteraksi dengannyasatu sama lain secara luas, adalah untuk memaksimalkan nilai gabungan dari kepemilikan portofolio mereka.

Oleh karena itu, relatif terhadap lembaga yang hanya berinvestasi di salah satu perusahaan ini, pemilik silang memiliki insentif yang lebih kuat untuk menginternalisasi eksternalitas tata kelola perusahaan di antara portofolio merekaperusahaan. Perbedaan ini muncul karena, dengan biaya marjinal yang sama untuk memperbaiki tata keloladalam satu perusahaan, pemilik silang siap untuk mendapatkan manfaat marjinal yang lebih tinggi.

Khusus untuksetiap unit tambahan dari upaya pemantauan yang dilakukan pada perusahaan, pemilik silang bisa mendapatkan keuntungan tidakhanya dari peningkatan tata kelola di perusahaan itu sendiri, tetapi juga dari yang berikutnyapeningkatan tata kelola di perusahaan-perusahaan sejenis yang ada

dalam portofolionya. Jadi, relatif terhadappemegang saham yang bukan pemegang saham silang, pemilik silang harus memainkan peran pemantauan yang lebih kuat,terutama ketika potensi eksternalitas tata kelola tinggi.

Dalam tulisan ini, kami menganalisis peran tata kelola perusahaan dari lembaga lintas memegang olehmemeriksa perilaku memilih mereka pada proposal terkait tata kelola. Satu keuntungan unik daripengaturan voting proxy adalah memungkinkan kami untuk secara langsung mengamati tindakan pemantauan penting yang diambiloleh investor institusional, yaitu, memberikan suara menentang manajemen pada proposal yang untuk kepentinganpemegang saham dan manajer berada dalam konflik (McCahery, Sautner, dan Starks, 2016). Sebaliknya,langkah-langkah tata kelola tingkat perusahaan yang umum seperti atribut dewan dan ketentuan antitakeoverhanya menyediakan proxy tidak langsung untuk upaya pemantauan yang dilakukan oleh lembaga dandipengaruhi oleh banyak karakteristik perusahaan dan industri yang tidak dapat diobservasi. Dengan demikian, kami fokus padahubungan antara kepemilikan silang dan kecenderungan lembaga untuk memilih menentang manajemen padaproposal tata kelola yang disponsori pemegang saham untuk kepentingan pemegang saham danmanajemen cenderung menyimpang. Jika kepemilikan silang mendorong institusi untuk bermain lebih kuatperan pemantauan, kepemilikan silang harus

secara positif memprediksi kemungkinan bahwa lembagasuara menentang manajemen atas proposal tersebut.

Untuk menguji prediksi di atas, kami menggunakan sampel suara dalam jumlah besar yang disponsori pemegang sahamproposal tata kelola yang diajukan oleh investor institusi untuk periode dari tahun 2003 hingga 2012. Kamiagregat suara dengan dana individu ke tingkat dana keluarga. Sampel kami termasuk lebih dari169.000 suara di tingkat proposal-keluarga. Sifat granular dari data pemungutan suara memungkinkan kita untuktermasuk sekumpulan efek tetap yang kaya, seperti efek tetap proposal dan efek tetap waktu keluarga,dengan demikian memungkinkan kami untuk mengidentifikasi efek kepemilikan silang terhadap pemantauan kelembagaan olehmengeksploitasi variasi dalam kepemilikan silang antar institusi dalam proposal yang diberikan danvariasi kepemilikan silang antar perusahaan dalam portofolio institusi tertentu pada waktu tertentu.

Studi menemukan bahwa pemegang saham institusional dengan kepemilikan saham yang lebih besar di perusahaan rekan (yaitu,perusahaan industri yang sama dengan ukuran yang sama) lebih cenderung memilih menentang manajemenproposal tata kelola yang disponsori pemegang saham. Hasil ini diperoleh setelah mengendalikan untukefek tetap yang disebutkan di atas serta kepemilikan lembaga di perusahaan fokus itu sendiri. Itubesarnya

ekonomi juga besar. Misalnya, sesuai dengan spesifikasi yang paling ketat,peningkatan satu standar deviasi dalam ukuran berkelanjutan kepemilikan silang di perusahaan rekan adalahterkait dengan peningkatan 2,4 poin persentase dalam kemungkinan pemungutan suarapengelolaan. Besarnya ini secara ekonomi bermakna mengingat bahwa standar deviasikemungkinan pemungutan suara terhadap manajemen adalah 47,0 poin persentase. Sejak pemegang saham tata kelola yang disponsori, yang hampir selalu ditentang oleh manajemen, dimaksudkanmengurangi sewa manajerial dan meningkatkan nilai pemegang saham (mis., Cuñat, Gine, dan Guadalupe,2012), hasil kami menunjukkan bahwa kepemilikan silang mendorong lembaga untuk memainkan pemantauan yang berharga.

Karena peningkatan pemantauan, insentif lembaga lintas holding kemungkinan didorong oleheksternalitas tata kelola perusahaan, kecenderungan mereka untuk menentang manajemen harus meningkatdengan potensi eksternalitas seperti itu. Teori terbaru menyebutkan bahwa pasar kerja manajerialpersaingan dapat memunculkan eksternalitas tata kelola perusahaan (misalnya, Acharya dan Volpin, 2010;Dicks, 2012), yang memprediksi bahwa efek tata kelola kepemilikan silang harus lebih kuatuntuk perusahaan yang manajernya menghadapi lebih banyak peluang di luar. Menggunakan homogenitas industry ukuran Parrino (1997) dan jumlah perusahaan sejawat

dalam industri sebagai proksi untuk ditangkapopsi luar manajer, kami menemukan bukti yang konsisten dengan prediksi ini.

Hasil ini memberikan bukti sugestif bahwa persaingan pasar tenaga kerja manajerial adalah ekonomi yang pentingkekuatan yang memunculkan eksternalitas tata kelola perusahaan, yang pada gilirannya menyediakan kelembagaanpemilik silang insentif yang lebih kuat untuk menginternalisasi eksternalitas dan meningkatkan tata kelola. Perlu dicatat bahwa berbagai rangkaian efek tetap dalam spesifikasi dasar kamisecara efektif mengontrol variasi pengganggu seperti perbedaan dalam proposal yang dipilihpada, perbedaan asimetri informasi di perusahaan, dan perbedaan informasikeunggulan dan kemampuan pemantauan lintas institusi. Waktu efek tetap mengurangi kekhawatiran bahwa keahlian tata kelola industri khusus lembagamendorong hasil kami. Juga, sifat-sifat lembaga yang berbeda-beda waktu (seperti pendanaan likuiditas, investasiketerampilan, dan preferensi tata kelola) tidak dapat menjelaskan hasil kami juga, karena lembaga kami efek waktu yang tetap menyerap heterogenitas yang diamati dan tidak diobservasi dalam waktu yang bervariasi di seluruh institusi.

Hasil juga kuat untuk dimasukkannya efek tetap institusi perusahaan.Sementara dimasukkannya sejumlah besar efek tetap memungkinkan kita untuk mengesampingkan alternatif interpretasi berdasarkan faktor spesifik

proposal, karakteristik waktu yang berbeda dari perusahaan atau danakeluarga, dan faktor time-invariant yang spesifik untuk pasangan lembaga/perusahaan, itu tetap mungkin yang dihilangkan variabel, misalnya, faktor yang bervariasi waktu yang khusus untuk pasangan lembaga dan perusahaan,mendorong keputusan kepemilikan silang dan pengambilan suara. Untuk mengatasi endogenitas potensial keprihatinan, kami mengeksploitasi eksperimen semu alami merger lembaga keuangan menggunakan sebuah pendekatan perbedaan-dalam-perbedaan (DID) (mengikuti He dan Huang, 2017). Ketika dua lembaga bergabung, lembaga pengakuisisi cenderung mengalami peningkatan kepemilikanperusahaan sebaya setelah selesainya merger hanya karena lembaga sasaran memegang rekan perusahaan dalam portofolionya sebelum merger. Dengan demikian, peningkatan yang lebih besar dalam kepemilikan silang diinduksi oleh merger harus mengarah pada kemungkinan yang lebih tinggi bahwa lembaga pengakuisisi memberikan suara menentang pengelolaan. Kami menemukan bukti yang konsisten dengan prediksi ini.

Hasil ini memungkinkan kita untuk mendapatkannya lebih dekat ke interpretasi kausal dari hubungan antara kepemilikan silang dan pemantauan kelembagaan. Hasil pada perilaku memilih di tingkat institusi menimbulkan pertanyaan alami: lakukan lembaga memiliki efek agregat pada hasil suara aktual? Untuk menjelajahi ini pertanyaan, kami membangun langkah-langkah

kepemilikan silang di tingkat perusahaan dengan menggabungkan lintas kepemilikan oleh institusi individu. Kami menemukan bahwa kepemilikan silang institusional positif memperkirakan bahwa manajemen akan kalah dari pemegang saham dalam pemungutan suara proxy. Besarnya ekonomi adalah besar Peningkatan satu standar deviasi dalam kepemilikan silang tingkat perusahaan dikaitkan dengan peningkatan 12,8 poin persentase dalam kemungkinan manajemen kehilangan suara. Hasil ini memberikanbukti sugestif bahwa perilaku memilih tingkat lembaga yang diamati di atas memiliki efek agregat tentang hasil tata kelola.

Akhirnya, untuk memperkuat interpretasi bahwa eksternalitas tata kelola perusahaan adalah mekanisme untuk hasil kami, kami memeriksa pengembalian saham perusahaan sejenis di sekitar panggilan dekat memberikan suara pada proposal tata kelola yang disponsori pemegang saham di perusahaan fokus. Kami menemukan bahwa perusahaan rekan harga saham bereaksi positif terhadap berlalunya suara panggilan dekat di perusahaan fokus, menunjukkan hal itu guncangan pada praktik tata kelola perusahaan fokus dapat memaksakan eksternalitas pada perusahaan rekan dan bahwa harga pasar secara rasional mencerminkan eksternalitas seperti itu. Lebih penting, kami menemukan bahwa reaksi harga saham positif terutama diucapkan ketika focal dan perusahaan rekan berbagi ikatan kepemilikan yang kuat melalui lembaga, menunjukkan bahwa

pasar dengan benar mengantisipasi pengaruh lintas pemegang institusional pada eksternalitas tata kelola.

Hasil memberikan beberapa kontribusi pada literatur. Pertama, makalah kami mengidentifikasi efek positif dari kepemilikan silang pada pemantauan investor institusi terhadap perusahaan, melengkapi penelitian oleh Matvos dan Ostrovsky (2008) yang meneliti efek lintas kepemilikan atas pemantauan akuisisi. Hasil kami menyoroti kepemilikan silang institusional sebagai mekanisme berbasis pasar yang penting dalam mengurangi inefisiensi yang disebabkan oleh tata kelola eksternalitas. Temuan bahwa kepemilikan silang dikaitkan dengan peran pendisiplinan yang lebih kuat dimainkan oleh investor institusional dalam pemilihan proksi berkontribusi pada literatur tentang pemantauan peran investor institusional (misalnya, Gillan dan Starks, 2000, 2003; Chen, Harford, dan Li, 2007).

Kedua, sementara banyak literatur yang ada tentang kepemilikan silang berfokus pada berbagai hasil di perusahaan portofolio (seperti perilaku pasar produk mereka), sebagian besar masih belum diketahui caranya pemilik silang institusional memberikan pengaruh pada pengambilan keputusan perusahaan. Dengan menyelidiki perilaku memilih pemilik lintas institusi, penelitian kami menyoroti saluran tertentu melalui dimana para investor ini mempengaruhi kebijakan perusahaan. Ketiga, sementara studi terbaru (misalnya, Appel,

Gormley, dan Keim, 2016, 2018) menunjukkan bahwa lembaga pasif, misalnya, dana indeks, berperan aktif dalam tata kelola perusahaan, masih belum jelas mengapa lembaga-lembaga ini peduli dengan tata kelola yang baik di Indonesia posisi pertama.

Makalah kami menyarankan satu kemungkinan alasan aktifnya lembaga pasif keterlibatan dalam tata kelola perusahaan, yaitu, posisi saling memegang yang mendorong mereka melakukan upaya pemantauan untuk menginternalisasi eksternalitas tata kelola. Studi kami memiliki implikasi kebijakan yang penting. Temuan yang menginduksi kepemilikan silang investor institusional untuk memainkan peran pemantauan yang lebih kuat menunjukkan "sisi terang" dari lintas kepemilikan, yang memberikan perspektif alternatif penting untuk perdebatan kebijakan saat itu berpusat pada potensi efek anti persaingan pemilik silang (mis., New York Times , 2016).

Hasil kami juga memiliki implikasi untuk kebijakan peraturan yang berupaya menangani perusahaan eksternalitas tata kelola. Salah satu motivasi untuk peraturan tata kelola perusahaan seperti Sarbanes-Oxley Act of 2002 adalah untuk mengurangi eksternalitas negatif (Acharya dan Volpin, 2010; Dicks, 2012). Solusi berbasis pasar untuk eksternalitas tata kelola, sebagian besar belum dijelajahi. Mengingat bahwa pemilik lintas institusional diposisikan secara unik untuk mengumpulkan dan memproduksi informasi tentang perusahaan dan

insentif untuk menginternalisasi eksternalitas tata kelola, kepemilikan silang, sebagai mekanisme berbasis pasar, dapat memainkan peran penting dalam mengatasi eksternalitas tata kelola. Sisa makalah ini disusun sebagai berikut. Bagian 2 membahas literatur terkait. Bagian 3 menjelaskan pemilihan sampel dan melaporkan ringkasan statistik. Bagian 4 memeriksa hubungan antara kepemilikan silang institusional dan kemungkinan pemungutan suara terhadap manajemen. Bagian 5 meneliti hubungan antara kepemilikan silang agregat tingkat perusahaan dan suara hasil serta pengembalian saham perusahaan rekan sekitar suara panggilan dekat di perusahaan fokus. Bagian 6 menyimpulkan.

Makalah kami terkait dengan tiga untai literatur. Yang pertama adalah literatur terbaru itu meneliti peran investor institusional dalam tata kelola perusahaan melalui lensa pemungutan suara tingkah laku. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keputusan pemilihan proxy reksa dana dipengaruhi oleh pertimbangan seperti bisnis dan koneksi sosial ke manajemen (Davis dan Kim, 2007; Butler dan Gurun, 2012; Ashraf, Jayaraman, dan Ryan, 2012; Cvijanović, Dasgupta, dan Zachariadis, 2016), lembaga sejawat (Matvos dan Ostrovsky, 2010), capital gain terkunci (Dimmock, Gerken, Ivković, dan Weisbenner, 2018), dan ketergantungan pada perusahaan penasihat proxy
(Iliev dan Lowry, 2015).

Literatur ini menyelidiki implikasi kepemilikan silang untuk perilaku voting proxy lembaga. Literatur kedua yang dihubungkan dengan makalah kami adalah literatur tentang tata kelola perusahaan eksternalitas. Acharya dan Volpin (2010) dan Dicks (2012) berpendapat bahwa pasar tenaga kerja manajerial persaingan menghasilkan eksternalitas tata kelola perusahaan.

Beberapa penelitian memberikan bukti konsisten dengan teori-teori ini. Misalnya, Acharya, Gabarro, dan Volpin (2016) menemukan bukti bahwa persaingan pasar tenaga kerja manajerial membuat beberapa perusahaan memilih tingkat korporasi yang lebih rendahpemerintahan. Dalam model mereka, perusahaan perlu menemukan kombinasi optimal dari kompensasi manajerial dan perusahaan tata kelola untuk memecahkan masalah keagenan antara pemegang saham dan manajer. Tata kelola yang kuat mengurangi manfaat pribadi yang diharapkan manajer dari perilaku buruk, yang menurunkan tingkat upah optimal yang dibutuhkan perusahaan untuk menawarkan kepada manajer untuk mendorong usaha. Ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan tata kelola perusahaan yang lemah harus menawarkan tinggi membayar kepada manajernya, yang meningkatkan opsi luar dari manajer perusahaan saingannya. Akibatnya, para pesaingnya harus menawarkan gaji yang lebih tinggi kepada manajer mereka dan mengadopsi tata kelola yang lebih lemah, yang mengarah ke tata kelola perusahaan yang negative eksternalitas. John dan Kadyrzhanova (2008),

Albuquerque et al. (2017), dan Foroughi et al. (2016) menemukan bukti limpahan praktik tata kelola dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dalam konteks kompensasi eksekutif, Bizjak, Lemmon, dan Naveen (2008), Bizjak, Lemmon, dan Nguyen (2011), Faulkender dan Yang (2010), dan Bereskin dan Cicero (2013) menemukan bahwa Kompensasi CEO secara signifikan dipengaruhi secara positif oleh perusahaan rekannya. Kertas kami berkontribusi pada literatur ini dengan menyoroti kepemilikan silang sebagai mekanisme berbasis pasar untuk menginternalisasi eksternalitas tata kelola perusahaan.

Literatur ketiga yang terkait dengan makalah kami adalah literatur yang berkembang tentang kepemilikan silang. Hansen dan Lott (1996) memberikan teori di mana pemilik silang memaksimalkan nilai portofolio mereka dengan mendorong perusahaan portofolio mereka untuk menginternalisasi eksternalitas. Studi terbaru meneliti peran pemilik silang institusional dalam berbagai pengaturan seperti akuisisi (Matvos dan Ostrovsky, 2008; Harford, Jenter, dan Li, 2011), kinerja dan strategi pasar produk (He and Huang, 2017), penetapan harga produk di industri penerbangan (Azar, Schmalz, dan Tecu, 2018), dan informasi efisiensi harga saham (Edmans, Levit, dan Reilly, 2018). Namun, tidak satupun dari makalah ini mempertimbangkan eksternalitas tata kelola perusahaan di antara perusahaan-perusahaan portofolio. Kertas kami dengan demikian mengisi

celah di literatur dengan mengeksplorasi implikasi eksternalitas tata kelola bagi pemilik silang memonitor insentif.

Khususnya, dengan pengecualian Matvos dan Ostrovsky (2008), yang ada studi dalam literatur ini sebagian besar fokus pada hasil di perusahaan portofolio (seperti pasar produk kinerja, hasil tata kelola, atau harga produk). Sebaliknya, makalah kami meneliti tindakan oleh investor institusional (mirip dengan Matvos dan Ostrovsky, 2008), sehingga memberikan langsung bukti tentang pengaruh pemilik silang.

Hubungan antara tata kelola proyek dan informasi tata kelola teknologi dan dampaknya terhadap kinerja keberhasilan proyek memiliki dampak langsung pada keberhasilan bisnis. Selama beberapa dekade, para peneliti dan praktisi telah berusaha meningkatkan kinerja proyek dengan berfokus pada manajemen berbasis proyek dan kompetensi tim proyek anggota serta mengembangkan manajemen proyek baru alat dan teknik (misalnya, Besner dan Hobbs, 2012; Crawford et al., 2008; Flyvbjerg et al., 2003; Hebert dan Deckro, 2011; Packendorff, 1995; Sauer dan Reich, 2009). Tetap saja sukses tingkat proyek tetap rendah sebagaimana dibuktikan oleh beberapa survey dan belajar. Sebagai contoh, Merrow et al. (1988) mempelajari 47 mega proyek dan hanya menemukan empat proyek selesai pada anggaran sementara 88% mengalami kelebihan biaya. Studi mereka juga mengungkapkan bahwa 26 dari 36 proyek

(72% di antaranya) gagal memenuhi tujuan laba mereka. Pada tahun 2001, Program Internasional di Manajemen Rekayasa dan Konstruksi (IMEC) melakukan studi proyek rekayasa besar dengan rata-rata nilai modal $ 1 miliar dilakukan antara 1980 dan 2000 dan menemukan bahwa 18% mengalami pembengkakan biaya yang ekstensif (Miller dan Lessard, 2001). Selain itu, penelitian itu mengungkapkan bahwa hamper 40% dari proyek berkinerja buruk dan keduanya ditinggalkan atau direstrukturisasi setelah mengalami kesulitan keuangan krisis (Miller dan Lessard, 2001). Selain itu, Flyvbjerg et al. (2003) menilai kinerja proyek infrastruktur besar di bawah dua ukuran, pembengkakan biaya dan penaksiran keuntungan yang berlebihan. Mereka menemukan bahwa pembengkakan biaya proyek sering terjadi pada berbagai hal proyek modal besar sejak awal 1900-an. Mereka menyimpulkan itu pembengkakan biaya proyek tidak menurun dalam tujuh puluh terakhirtahun meskipun pengembangan dan ketersediaan biaya canggih alat dan teknik estimasi dan kontrol (Flyvbjerg et al., 2003). Sejak 1994, Standish Group telah mempelajari proyek-proyek TI kinerja implementasi dalam berbagai ukuran perusahaan mulai dari perusahaan kecil hingga besar dan menerbitkan Laporan CHAOS setiap tahun.

Laporan CHAOS 1995 menunjukkan bahwa hanya 16,2% dari proyek perangkat lunak dilaporkan selesai tepat waktu dan sesuai anggaran. Dua puluh tahun kemudian, Standish Group menerbitkan Laporan CHAOS 2015 yang

mengindikasikan bahwa 29% dari proyek TI di seluruh dunia berhasil sebagaimana didefinisikan oleh tepat waktu, tepat waktu anggaran dengan hasil yang memuaskan (Hastie dan Wojewoda, 2015). Lampiran A menunjukkan ringkasan Laporan CHAO dari tahun 1994 hingga 2015. Sebagai Apendiks A membuktikan, kinerja proyek telah meningkat selama sepuluh tahun terakhir. Perbaikan melalui pelembagaan disiplin proses, budaya akomodatif, dan kematangan pendekatan memiliki efeknya. Karena itu, perbaikan diamati pada 1990-an dan awal 2000-an tidak lagi menjadi

diamati melalui pendekatan ini.

Berdasarkan semua contoh yang disebutkan di atas, kami menyadari pentingnya menemukan metode baru untuk meningkatkan proyek secara keseluruhan

kinerja. Müller et al. (2014) mengindikasikan tata kelola sebagai enabler organisasi terdiri dari fasilitator proses dan kemampuan diskursif. Di tingkat proyek, paradigma baru pemerintahan seperti tata kelola proyek disarankan (Altshuler dan Luberoff, 2003; Crawford et al., 2008). Tata kelola proyek didefinisikan sebagai "kerangka kerja, fungsi, dan proses itu memandu kegiatan manajemen proyek untuk membuat yang unik produk, layanan, atau hasil dan memenuhi strategi organisasi dan tujuan operasional ”(PMI, 2016). Biesenthal dan Wilden (2014) menganalisis 62 artikel yang diterbitkan di 21 non-manajemen

proyek- jurnal khusus dan 34 artikel di seluruh manajemen proyek terkemuka ment jurnal, yang membahas tata kelola proyek, dan menemukan itu tata kelola proyek penting dalam memastikan keberhasilan proyek pengiriman. Selain itu, Klakegg et al. (2008) menyatakan proyek itu tata kelola harus mengalir dari manajemen tingkat atas ke bawah personel tingkat proyek. Ini menunjukkan bahwa, selain proyek tata kelola, jenis tata kelola lainnya (misalnya, teknologi informasi tata kelola (TI)) juga memainkan peran vital dalam keberhasilan atau kegagalan proyek. The Institute IT Governance (2011) didefinisikan IT

Tata kelola sebagai "bagian integral dari tata kelola perusahaan yang merupakan tanggung jawab dewan direksi dan manajemen eksekutifment. "Tata kelola TI melibatkan kepemimpinan dan organisasi struktur dan proses diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi TI menopang dan menyelaraskan dengan strategi dan organisasi tujuan (Institut Tata Kelola TI, 2011). Pemerintahan TI yang efektif nance membantu mengembangkan kesuksesan organisasi dengan memberikan rasa aman dan informasi yang andal melalui penerapan teknologi (Korac-Kakabadse dan Kakabadse, 2001). Pemerintahan TI yang efektif juga memungkinkan manajer dan pemasok TI untuk berkembang rencana bisnis dan TI terintegrasi, mengalokasikan tanggung jawab dan akuntabilitas, memprioritaskan dan mengatur inisiatif TI, dan melacak kinerja dan hasil mereka (Korac-Kakabadse dan Kakabadse, 2001). Poin utama dari tata

kelola TI adalah untuk memastikan bahwa TI selaras dengan sasaran bisnis sembari mendukung operasi TI berkelanjutan (Bygstad dan Hanseth, 2010).

Menurut Chan dan Reich (2007), studi empiris berulang kali menunjukkan bahwa kinerja bisnis membaik ketika perusahaan mengalami penyelarasan strategis antara TI dan bisnis strategi. Itu juga digemakan dalam tesis klasik Chandler (1962) bahwa tidak adanya pertandingan antara multidivisional struktur dan strategi diversifikasi menyebabkan kinerja yang lebih lemah. Venkatraman (1989) menyatakan bahwa ada enam karakter yang berbeda. ization of alignment: moderasi, mediasi, pencocokan, gestalts, penyimpangan profil, dan kovarisasi. Dalam penelitian ini, tata kelola TI dan tata kelola proyek dianggap sebagai dua strategi, keduanya di tingkat operasional.

Tata kelola TI dan tata kelola proyek dapat diukur dengan menghubungkannya dengan kinerja proyek. Lebih khusus lagi, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan tersebut tentang cara meningkatkan kinerja proyek melalui pertimbangan tata kelola TI dan tata kelola proyek. Itu dicapai oleh mengembangkan model studi empiris memanfaatkan tata kelola TI dan tata kelola proyek sebagai variabel independen dan kinerja proyek kinerja sebagai variabel dependen.

Kesempatan untuk menyelidiki dampak tata kelola TI dan prinsip tata kelola proyek bertepatan dengan pertanyaan kinerja proyek. Berdasarkan

penelitian sebelumnya, IT tata kelola memiliki beberapa implikasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan mance dan berdampak pada bagaimana keputusan seputar masalah IT terbuat; tata kelola proyek diperlukan untuk membantu meningkatkan proyek kinerja. Sepengetahuan kami, tidak ada yang memberikan kerangka kerja komprehensif yang menjelaskan bagaimana variabel-variabel ini terhubung dan apakah mensinergikan kedua jenis pemerintahan (TI tata kelola dan tata kelola proyek) membantu meningkatkan kinerja proyek kinerja Dalam penelitian ini, kami berusaha memberikan empiris model yang akan membantu tidak hanya akademisi tetapi juga praktisi mengeksplorasi bagaimana kinerja proyek dapat ditingkatkan melalui penggunaan tata kelola TI dan tata kelola proyek.

Metodologi survei digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis dan untuk menjawab semua pertanyaan penelitian (Pinsonneault dan Kraemer, 1993). Fokus pertanyaan survei adalah pada tiga konstruksi: 1) tata kelola TI, 2) tata kelola proyek, dan 3) kinerja proyek. Pertanyaan survei menekankan pada praktik tata kelola proyek saat ini. Instrumen survei adalah diadaptasi berdasarkan penelitian masa lalu, teori, hipotesis dan masalah kinerja proyek yang mendasarinya. Pertanyaan survei juga diuji validitasnya dan diadministrasikan agar 533 berfungsi profesional yang terlibat dalam berbagai jenis dan ukuran proyek di berbagai industri. Di antara 533 tanggapan, ada 282

yang dapat digunakan tanggapan atau tingkat respons 53,91%. Penelitian ini berkontribusi pada dua bidang pemerintahan, yaitu, tata kelola TI dan tata kelola proyek, dan praktis implikasi untuk cara meningkatkan kinerja proyek. Sudah tidak ada studi empiris yang berkaitan dengan tata kelola TI, proyek tata kelola, dan kinerja proyek dalam satu ringkas, secara empiris model yang diuji yang kita ketahui. Demikian juga, tidak ada penelitian yang menguji keselarasan antara tata kelola TI perusahaan dan pemerintah proyek terhadap kinerja proyek perusahaan.

Tata kelola proyek dan pemangku kepentingan Dalam salah satu definisi paling awal, tata kelola dijelaskan sebagai keterlibatan dua aktor dalam transaksi ekonomi itu mengharuskan mereka untuk memantau dan mengendalikan transaksi, melindungi kepentingan masing-masing pihak, dan mencapai bagian paling efisien dari nilai (Williamson, 1979). Dalam konteks proyek, pemerintahan didefinisikan sebagai fenomena multi-level dan meliputi tata kelola organisasi induk, apa saja kontraktor atau pemasok dan proyek, dan hubungan di antara mereka (Turner dan Müller, 2017). Demikian pula, Müller et al., (2016) mendefinisikan bahwa tata kelola proyek menggambarkan interaksi antara peserta proyek dan mekanisme Diadopsi dapat sangat mempengaruhi keterlibatan pemangku kepentingan.

1.4. Stakeholder Dalam Teori Tata Kelola

Prasyarat untuk investigasi lebih lanjut ke tautan di antara tata kelola dan pemangku kepentingan sedang mempelajari bagaimana para pemangku kepentingan dipertimbangkan dalam teori dominan tata kelola proyek. Teori-teori ini adalah diperkenalkan oleh Müller (2009) dan Biesenthal dan Wilden (2014). Sementara dua sumber ini membawa penjelasan luas tentang asal usul teori ini dan penerapannya dalam bidang manajemen dan manajemen proyek, tujuan kami di sini adalah untuk menekankan pada perspektif pemangku kepentingan dari teori-teori ini.

Teori agensi digunakan dalam konteks proyek manajemen untuk menjelaskan hubungan antara proyek pemilik dan manajer (Turner et al., 2010) atau kepala sekolah dan agen (seperti yang disebutkan oleh Jensen dan Meckling (1976)). Müller

(2009) menjelaskan bahwa teori ini berkaitan dengan teori pemegang saham dengan membahas potensi konflik yang mungkin timbul antara manajer proyek dan pemegang saham. Penawaran teori agensi dengan tingkat otoritas manajer proyek (agen) dan menghubungkannya dengan pengambilan keputusan dan manajer proyek sikap berisiko (Eisenhardt, 1989). Menurut teori agensi, manajer proyek bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan dalam organisasi atas nama pemegang saham atau pemilik proyek.

Dengan demikian, teori ini membahas bagaimana tujuan jangka pendek prinsip-prinsip ini (kinerja waktu dan biaya) dapat dicapai dengan mengembangkan mekanisme pengendalian dan pemantauan yang mengatur perilaku manajer proyek. Dalam proyek literatur manajemen, teori ini memberikan kredit besar untuk nilai kontrak sebagai alat pengendali untuk mengatur hubungan ini. Ekonomi biaya transaksi (TCE) berfokus pada hubungan kapal antara pembeli dan penjual dan telah digunakan dalam konteks manajemen proyek untuk menggambarkan kontraktor dan

proses pemilihan pemasok (Winch, 2001). Mempertimbangkan biaya terlibat dalam bertransaksi jasa dan barang ke yang lain organisasi, teori ini berpendapat bagaimana organisasi membuat keputusan tentang outsourcing untuk meminimalkan biaya.

Müller (2009) menambahkan bahwa teori ini membantu menyelaraskan kebutuhan proyek dengan kebutuhan kontraktor dalam tata kelola struktur tertentu. Untuk meringkas, teori ini membawa pedoman untuk mengatur kontrak dengan para pemangku kepentingan yang tidak di dalam organisasi tetapi memiliki transaksi keuangan dengannya (yaitu pemasok dan kontraktor). Dalam teori penatagunaan, manajer proyek dianggap sebagai pelayan yang percaya bahwa posisi akhir mereka meningkat meningkatkan kinerja organisasi (Turner dan Keegan, 2001; Müller et al., 2013a ; Müller et al., 2014b). Karena itu

menurut teori penatalayanan, manajer proyek tidak dipersempit oleh kebutuhan penerima jangka pendek mereka. Sebaliknya, itu adalah percaya pada pemilik proyek dan tujuan organisasi yang membentuk perilaku manajer proyek (Davis et al., 1997). Organisasi proyek, oleh karena itu, akan lebih berhasil di pemegang saham yang memuaskan jika mereka memberdayakan penatalayan mereka (mis manajer proyek) (Biesenthal & Wilden, 2014; Joslin dan Müller, 2016). teori penatalayanan berfokus pada dampak manajer proyek tentang tata kelola perusahaan.

Pengambilan keputusan tentang alokasi dan prioritas sumber daya eksternal dan internal dari bentuk organisasi bagian utama dari teori ketergantungan sumber daya. Dalam teori ini, keberhasilan akhir organisasi dianggap sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengendalikannya sumber daya internal dan eksternal (Clarke, 2004). Teori ini dapat menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengatasi masalah seumur hidup mereka tantangan melalui alokasi sumber daya yang tepat dan karena itu memiliki target jangka panjang dan jangka pendek. Potensi penerapan teori ini dalam konteks proyek akan menangkap pentingnya pengambilan keputusan dalam alokasi sumber daya dalam berbagai proyek, portofolio dan program dan oleh karena itu teori ini terutama berkaitan dengan para pemangku kepentingan tersebut yang merupakan pengambil keputusan di tingkat portofolio.

Kemudian terkait dengan para pemangku kepentingan yang manfaatnya harus dipertimbangkan saat keputusan pembelian dibuat (mis kontraktor dan pemasok). Berbeda dengan teori pemegang saham (Friedman, 1962), pasak teori pemegang (Freeman, 1984) berpendapat bahwa selain pemegang saham, organisasi proyek bertanggung jawab kepada yang lebih luas berbagai pemangku kepentingan, dan struktur organisasi juga harus diselaraskan dengan pendekatan inklusif ini. Ini sebenarnya berasal dari perumusan normatif teori pemangku kepentingan yang mempertimbangkan hak moral untuk semua pemegang saham organisasi, di dalam dan di luar (Donaldson dan Preston, 1995). Struktur tata kelola proyek harus menyediakan ruang untuk perwakilan pemangku kepentingan dan untuk mengelola mereka keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan mengatasi masalah mereka dan menuntut (Klakegg et al., 2016).

Teori-teori ini adalah teori tata kelola yang lazim tidak semua dari mereka telah banyak digunakan dalam proyek konteks manajemen (Bisenthal & Wilden, 2014). Dibandingkan untuk teori yang disebutkan lainnya, teori agensi, TCE dan teori penatalayanan telah lebih banyak digunakan oleh pemerintah proyek peneliti keuangan. Ini, sebagai indikasi pertama, mengungkapkan caranya literatur tata kelola proyek dipengaruhi oleh dominan konsentrasi pada hubungan antara manajer proyek, pemilik proyek dan pemasok atau kontraktor.

Berdasarkan pendekatan teori-teori ini diadopsi pemangku kepentingan, kita dapat mengkategorikan mereka dalam dua kelompok: teori tata kelola proyek yang mengelola transaksi antara pemangku kepentingan internal (teori agensi, kepengurusan teori, teori ketergantungan sumber daya) dan mereka yang mengatur hubungan ant ara pemangku kepentingan internal dan eksternal (TCE, teori ketergantungan sumber daya dan teori pemangku kepentingan).

Meninjau teori-teori yang paling lazim dalam proyek pemerintah literatur mengungkapkan bahwa potensi teori-teori ini di literatur tata kelola proyek belum underexplored. Lebih khususnya, pendekatan inklusif dari teori pemangku kepentingan, sifat multi-level dari tata kelola proyek dan dampak dari konteks proyek tentang mekanisme tata kelola (Turner et al., 2010; Söderlund, 2011panggilan untuk eksplorasi lebih dalam pada penerapan teori-teori ini dalam manajemen pemangku kepentingan berbagai tingkat organisasi dan dalam proyek yang berbeda konteks.

Tata kelola sosial dan relasional berguna untuk meningkatkan proyek kinerja. Literatur yang ada telah diuraikan tentang peran pemerintahan kontraktual dan relasional dalam mengendalikan peluang dan meningkatkan kinerja proyek. Namun area itu masih tetap tidak lengkap, karena penelitian sebelumnya belum berfokus pada pengaruh mekanisme tata kelola proyek kinerja proyek dengan adanya risiko persyaratan.

Risiko persyaratan adalah faktor yang mendominasi dalam daftar teratas lima faktor risiko dalam proyek pengembangan perangkat lunak lintas budaya sebagaimana diidentifikasi oleh Wallace et al. (2004). Selanjutnya, tahap analisis persyaratan umumnya yang paling penting dan fase paling kritis dalam siklus hidup suatu perangkat lunak proyek pengembangan: itu memiliki efek signifikan pada yang lain fase proyek karena kemungkinan fasilitasi risiko lain (Nidumolu, 1996a, 1996b ; Hussain dan Mkpojiogu, 2016). Oleh karena itu, tujuan yang lebih besar dari makalah ini adalah untuk menyelidiki efek moderasi risiko persyaratan pada hubungan antara mekanisme tata kelola proyek dan kinerja proyek.

1.4. Tata Kelola Perusahaan Dan Akurasi Harga Target

Perkiraan harga target mencerminkan perkiraan analis keamanan terhadap harga saham perusahaan tingkat di atas cakrawala perkiraan, biasanya dua belas bulan. Ini memberikan interpretasi yang mudah dan saran investasi langsung. Ketika membuat keputusan investasi, investor mempertimbangkan perkiraan target harga sebagai salah satu indikator terpenting. Brav and Lehavy (2003) menyarankan bahwa harga target memberikan investor dengan pernyataan analis yang jelas dan tepat pada besarnya nilai yang diharapkan perusahaan. Asquith et al. (2005) menemukan itu laporan analis memainkan peran penting dalam menafsirkan informasi dari berbagai sumber dan mendokumentasikan reaksi pasar yang kuat terhadap laporan analis.

Terlepas dari pentingnya harga target, dokumen literatur itu diperkirakan harga target biasanya bias secara optimis; dan ada perdebatan yang tidak pasti tentang keakuratan terbatas dari harga target. Asquith et al. (2005) dan Bradshaw et al. (2013) temukan bahwa hanya sekitar 50% dari harga target yang dicapai dalam dua belas berikut bulan di pasar saham AS. Bonini et al. (2010) menemukan akurasi target harga 33,1% di pasar saham Italia. Kerl (2011) menemukan akurasi 56,5% dalam Pasar saham Jerman.

Ada beberapa studi yang meneliti apa yang menentukan akurasi harga target, dibandingkan dengan literatur yang luas tentang perkiraan pendapatan (Bradshaw, 2004; Bradshaw et al., 2013). Penelitian sebelumnya meneliti beberapa faktor yang mempengaruhi akurasi target harga. Sebagai contoh, faktor pada keterampilan peramalan analis termasuk sejumlah laporan yang diterbitkan oleh analis (Bonini et al., 2010), kolektif reputasi analis (Bonini et al., 2010), dan keakuratan ramalan masa lalu (Bradshaw et al., 2013). Literatur juga memeriksa faktor-faktor yang berkaitan dengan risiko perusahaan, seperti, ukuran perusahaan (Bonini et al., 2010; Demirakos et al., 2010; Kerl, 2011), dan saham volatilitas harga (Kerl, 2011). Studi-studi di atas mengabaikan efek fundamental penentu akurasi target harga, yaitu tata kelola perusahaan.

Tata kelola perusahaan adalah pengaturan checks and balances. Itu meminimalkan dan mengelola konflik kepentingan antara orang dalam dan

pemegang saham eksternal dan pemangku kepentingan. Secara khusus, struktur tata kelola perusahaan mempengaruhi kualitas akuntansi, membantu pengguna dalam menilai kualitas informasi, dan panduan analis untuk lebih akurat memperkirakan kinerja masa depan. Keakuratan target harga pada akhirnya bergantung pada kualitas informasi yang diungkapkan oleh perusahaan. Jika tata kelola perusahaan dapat memengaruhi asimetri informasi dan biaya agensi, kami berharap bahwa perusahaan dengan mekanisme tata kelola perusahaan yang baik memiliki sedikit bias pada perkiraan target harga karena transparansi informasi yang lebih baik.

Studi-studi sebagian besar mengabaikan penentu mendasar dari target akurasi harga, yaitu tata kelola perusahaan. Tata kelola perusahaan mempengaruhi keduanya kuantitas dan kualitas informasi yang bersedia diungkapkan oleh perusahaan kepada keuangan analis dan publik. Selain itu, ini mempengaruhi bagaimana analis menafsirkan informasi terkumpul, yang, pada gilirannya, mempengaruhi akurasi perkiraan harga target. Menurut Teori Pasar Efisien, harga saham harus sepenuhnya dimasukkan informasi keuangan yang mendasarinya. Informasi internal dan eksternal dikumpulkan dalam proses ketika analis memberikan perkiraan (Lang et al., 2004). Ketika tingkat informasi asimetris antara orang dalam perusahaan dan orang luar meningkat, ada ketidakpastian yang lebih besar tentang perusahaan, dan menjadi sulit bagi analis

atau investor untuk melakukannya nilai perusahaan dan membuat perkiraan tentang harga targetnya. Mereka harus melakukan yang mahal pencarian informasi untuk meningkatkan penilaian dan perkiraan mereka.

Literatur yang luas telah menunjukkan bahwa pengungkapan informasi yang lebih besar dan transparansi dapat mengurangi biaya pencarian informasi dan asimetri informasi, memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk menerbitkan sekuritas, dan akibatnya menurunkan biaya modalnya dan meningkatkan nilai perusahaan (Coller dan Yohn, 1997; Healy et al., 1999; Zambon, 2003). Diamond dan Verrecchia (1991) dan Zhang (2001) menyimpulkan bahwa levelnya lebih tinggi pengungkapan mengurangi asimetri informasi dan biaya modal. Vander Bauwhede dan Willekens (2008) berpendapat bahwa perusahaan dengan tingkat pengungkapan yang lebih tinggi mengurangi asimetri informasi dan biaya agensi, sehingga meningkatkan kepercayaan investor dalam informasi akuntansi yang dilaporkan.

Di sisi lain, bagaimanapun, ada biaya yang terkait dengan pengungkapan yang lebih baik. Itu biaya eksplisit adalah biaya akuntansi pengungkapan langsung. Biaya tersirat adalah itu pengungkapan bisa menguntungkan saingan pasar produk dengan memberi mereka nilai informasi (Leuz dan Wysocki, 2006). Misalnya, dalam studi modal intelektual, Singh dan Van der Zahn (2008) menemukan pengaruh negatif dari kepemilikan biaya yang dihadapi oleh

perusahaan terkait kepemilikan modal intelektual yang positif hubungan retensi. Singh dan Van der Zahn (2007) menunjukkan bahwa modal intelektual lebih banyak pengungkapan dapat menyebabkan underpricing IPO yang lebih dalam. Ini menyarankan penerbit saham dapat menggunakan pengungkapan modal intelektual sebagai alat strategis untuk melengkapi underpricing dan investor dapat melihat lebih banyak pengungkapan sebagai tanda positif dari potensi masa depan IPO dan tawaran agresif untuk saham. Guo et al. (2004) menemukan perusahaan biotek yang beroperasi di sebuah lingkungan yang sangat kompetitif enggan mengungkapkan informasi terkait produk.

Selain itu, manajer memiliki disinsentif untuk melakukan pengungkapan penuh karena lebih baik pemantauan dan pengungkapan cenderung memengaruhi manajer secara negatif. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa struktur tata kelola perusahaan yang lebih kuat dapat dimitigasi disinsentif terhadap pengungkapan informasi. Tata kelola perusahaan yang baik dapat membantu memastikan manajemen perusahaan memiliki insentif untuk mendapatkan keuntungan sendiri dan juga berusaha untuk meningkatkan minat investor dan nilai perusahaan (Kanagaretnam et al., 2007). Itu penerapan mekanisme tata kelola perusahaan yang tepat merupakan langkah dasar untuk digunakan sumber daya optimal dan meningkatkan tanggung jawab dan transparansi (Jalali, 2008).

1.5. Studi Kasus Tata Kelola Proses Pengembangan Platform

Pasar berbasis platform menjadi sangat penting di beberapa negara industri, terutama di industri teknologi tinggi, dan jumlah platform dan perusahaan yang kegiatannya berputar di sekitar mereka telah berkembang terutama selama beberapa tahun terakhir (Eisenmann et al., 2011 ; Gawer & Cusumano, 2013; Zhu & Iansiti, 2012). Platform sangat penting untuk pengoperasian sebagian besar sistem teknologi, seperti sistem TIK, karena mereka memungkinkan interkoneksi berbagai komponen teknologi dan subsistem. Konseptualisasi platform terbaru, mencakup desain pemolesan dan perspektif ekonomi dan mendefinisikan platform sebagai: organisasi yang berkembang atau organisasi meta yang (i) bergabung dan bekerja sama menahbiskan agen konstitutif yang dapat berinovasi dan bersaing, (ii) menciptakan nilai dengan menghasilkan dan memanfaatkan ekonomi lingkup pasokan atau / dan dalam permintaan, dan (iii) memerlukan arsitektur teknologi yang modular dan terdiri dari inti dan pinggiran "(Gawer, 2014). Meningkat pentingnya platform membutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang hal ini platform (Gawer, 2009 ; Papachristos & van de Kaa, 2018), dan di atas tahun berbagai cendekiawan telah berfokus pada platform dalam penelitian mereka.

Untuk mempelajari jaringan tersebut, mereka terutama menggunakan tiga perspektif teoretis: industri atau jaringan ekonomi (Katz & Shapiro, 1986),

manajemen strategis (Shapiro & Varian, 1998), dan manajemen teknologi (Wheelwright & Clark, 1992). Ekonom terutama menganalisis efek jaringan, pasar mekanisme yang sering muncul di pasar yang dimediasi platform (Farrell & Saloner, 1985 ; Katz & Shapiro, 1985). Sarjana manajemen strategis fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pasar platform (Schilling, 1998 ;Suarez, 2004), dan sarjana manajemen teknologi mempelajari bagaimana desain formulir mempengaruhi generasi efek jaringan (McIntyre & Srinivasan, 2017). Kesamaan yang dimiliki para sarjana ini adalah mereka fokus pada pemilihan platform, tahap di mana platform dikembangkan dan bersaing di pasar. Beberapa sarjana telah mengembangkan kerangka berfungsi untuk menjelaskan hasil dari kompetisi platform (Schilling, 1998 ; Suarez, 2004 ; Van de Kaa et al., 2011). Selanjutnya, pemodelan dan Studi simulasi telah dilakukan untuk memahami terkait proses pasar platform (Hagiu & Spulber, 2013 ; Parker & Van Alstyne, 2005; Rochet & Tirole, 2003; Windrum, 2004 ; Heinrich, 2013). Masa depan agenda penelitian fokus terutama pada platform persaingan pasar platform selain dari pada pengembangan (McIntyre & Srinivasan, 2017).

Platform telah dipelajari dari berbagai perspektif: industri atau ekonomi jaringan, manajemen strategis, dan manajemen teknologi (McIntyre & Srinivasan, 2017). Ada dua tahap yang terlibat dalam mewujudkan platform; pengembangan dan seleksi. Seleksi adalah panggung setelah pengembangan

platform di mana ia dapat bersaing dengan plat lainnya formulir. Penelitian yang telah dilakukan pada kedua pengembangan platform dan seleksi akan disajikan di bagian ini.

1. Tahap pengembangan platform

   Teknologi inti yang mendasari platform sering dikembangkan di komite standar, seperti IEEE. Ini adalah industri organisasi, di mana para insinyur dari berbagai perusahaan berusaha mencapai konsensus untuk seperangkat aturan bersama untuk masa depan teknologi velopment (Dokko et al., 2012 ; Rosenkopf & Nerkar, 2001 ; Simcoe, 2012). Kemampuan perusahaan untuk berpartisipasi dan mengendalikan evolusi teknologi. sehingga kemampuannya dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan menjadi penentu penting dari keunggulan kompetitifnya. Perusahaan memiliki peluang peluang untuk membentuk perubahan dalam komite ini (Dokko et al., 2012). Standardisasi telah mempelajari perincian dan mekanisme yang terlibat dalam komite standar ini secara mendalam. Greenstein (Greenstein, 1992) berpendapat bahwa perusahaan cenderung mengembangkan standar bersama dalam komite untuk menyelesaikan potensi masalah koordinasi. Komite biasanya dibentuk ketika perusahaan menyadari bahwa mereka membutuhkan solusi teknologi yang belum tersedia.

Mereka dapat memutuskan untuk mengembangkannya sendiri atau dalam konsorsium, atau mereka dapat mencoba mengaturnya komite di organisasi formal. Dalam kasus terakhir, mereka harus bertanya secara resmi dewan organisasi untuk menyetujui komite baru. Jika disetujui, komite dibentuk, dan perwakilan perusahaan dapat bergabung dan diskusikan isi protokol melalui pengajuan proposal teknis.

Biasanya, beberapa pertemuan diperlukan untuk menyetujui teknis spesifikasi yang mendasari platform. Kelompok peserta mempersiapkan proposal untuk teknologi sesuai dengan minat mereka, dan mencoba untuk mendapatkan mendukung mereka sehingga mereka dapat mempengaruhi isi dan arah spesifikasi platform. Pada setiap pertemuan, sejumlah pemungutan suara anggota berpartisipasi, dan beberapa proposal dibahas dan dipilih. Peserta dapat menyetujui, menentang, atau menjauhkan diri dari proposal yang diajukan meneruskan. Proposal diterima jika menerima persentase suara tertentu. Perusahaan cenderung bergabung dengan organisasi penetapan standar (SSO) itu mengembangkan spesifikasi bergantung pada jumlah paten yang mereka miliki memegang atau telah melamar (Blind & Thumm, 2004). Hasil paten ini dalam pengembalian keuangan di masa depan jika platform mencapai dominasi pasar (Dokko & Rosenkopf, 2010). Seringkali, konflik dapat muncul selama standar

pengaturan (Lemstra et al., 2011) yang dapat menunda standar proses dardisasi (Simcoe, 2012). Lalu, pertanyaan perusahaan komitmen terhadap proses muncul. Perusahaan dapat memiliki insentif tambahan untuk berpartisipasi dalam komite dan mencapai keputusan konsensus meskipun fakta bahwa kepentingan mereka mungkin berbeda (Van de Kaa & De Bruijn, 2015).

Van de Kaa dan De Bruijn (Van de Kaa & De Bruijn, 2015) menawarkan lima insentif untuk perilaku kooperatif. Pertama, semua peserta yang terlibat pengembangan platform tahu bahwa mereka dapat mengambil manfaat dari hasil proses pengambilan keputusan dalam jangka panjang karena salah satunya proposal dapat diterima dan beberapa teknologi yang dipatenkan akan menghasilkan pendapatan di masa depan. Kedua, sekali kesepakatan tentang platform tercapai, semua peserta mendapat manfaat dari fakta bahwa mereka dapat sekarang menyadari sistem kompleks yang tidak dapat dicapai sebelumnya jika platform belum tersedia. Ketiga, aturan pemungutan suara yang kuat yang Partisipasi aktif lingkungan dapat membuat proses pengambilan keputusan tetap berjalan jalur. Keempat, platform bersaing lebih lanjut mungkin dalam pengembangan komite atau konsorsium lain, dan aktor mungkin merasakan urgensi untuk dijangkau konsensus terlebih dahulu.

Kelima, peserta juga bisa secara bertahap menjadi lebih banyak insentif untuk kompromi karena ancaman kompetitif dari yang lain platform menjadi tersedia terlebih dahulu.

2. Tahap kompetisi platform

Para sarjana telah mengembangkan kerangka kerja dengan faktor-faktor untuk platform sukses menjelaskan hasil kompetisi platform (Suarez, 2004; Van de Kaa et al., 2011), seperti pertarungan klasik antara VHS dan Betamax (Cusumano et al., 1992; Wonglimpiyarat, 2005), antara Microsoft dan Sun Microsystems (Garud et al., 2002), dan yang terbaru antara Blu-ray dan HD DVD (Gallagher, 2012). Kerangka kerja memiliki telah diterapkan pada kasus-kasus kompetisi platform untuk menilai perusahaan mereka kelengkapan dan relevansi (Van de Kaa & De Vries, 2015) dan untuk bobot termine untuk faktor-faktor (Van de Kaa et al., 2017; Van de Kaa et al., 2014). Munculnya platform teknologi yang dominan adalah hasil pasar yang ditandai dengan efek jaringan (Arthur, 1996) yang meningkatkan nilai platform karena semakin banyak orang yang mengadopsinya (Farrell & Saloner, 1985 ; Katz & Shapiro, 1985). Sejumlah faktor adalah dianggap mempengaruhi efek jaringan dan hasil platform persaingan pasar (Suarez, 2004; Van de Kaa et al., 2011).

Sebagai contoh, masuknya pasar awal memberi perusahaan keuntungan yang mungkin menghasilkan pemenang mengambil semua hasil (Lieberman & Montgomery, 1988), dan memungkinkan pengembangan cepat basis yang dipasang (Shapiro & Varian, 1999). Pangkalan terpasang dan barang pelengkap berhubungan positif dan keduanya mempengaruhi kesuksesan platform secara positif (Schilling, 1998; Schilling, 2002). Perusahaan dapat menerapkan sumber daya strategis untuk mengejar strategi tertentu secara berurutan untuk meningkatkan basis terpasang dan ketersediaan barang pelengkap (Gallagher & Park, 2002). Faktor-faktor tambahan termasuk kesesuaian, sumber daya keuangan, reputasi perusahaan, pemasaran (misalnya, sebelum pengumuman) dan fleksibilitas. Misalnya, Gallagher dan Park (Gallagher & Park, 2002) mempelajari generasi video yang berurutan konsol game yang berjuang untuk penerimaan pasar dan menemukan bahwa konsol yang menawarkan kompatibilitas 1 lebih sukses sebagai mereka dapat mengambil manfaat dari pangkalan terpasang generasi sebelumnya.

Selanjutnya, sumber daya keuangan dapat digunakan untuk melakukan strategi penetapan harga dan meningkatkan basis yang dipasang. Seringkali, konsol game bahkan diberi harga di bawah biaya

untuk meningkatkan basis terpasang. Gantinya, barang pelengkap diberi harga tinggi sehingga perusahaan dapat memperoleh laba dari barang-barang ini. Meskipun kompatibilitas mundur dapat meningkat basis terpasang sebelumnya, juga dapat mengurangi keunggulan teknologi dan peluang keberhasilan secara keseluruhan. Ini adalah kasus pertempuran antara MPEG-2 Audio dan AC-3 untuk suara audio. Audio MPEG-2 secara teknologi lebih unggul dibandingkan dengan AC-3 karena itu kompatibel dengan Audio MPEG-1 (Van de Kaa & De Vries, 2015).

Berbagai cendekiawan cenderung sepakat tentang pentingnya membangun beragam jaringan antar organisasi di belakang platform dengan para aktor yang berkomitmen penuh pada platform seiring dengan peningkatan ini baik basis platform yang terinstal dan ketersediaan serta variasi barang pelengkap (Cusumano et al., 1992; Van de Kaa et al., 2015;Van den Ende et al., 2012).

1.6. Tata Kelola Kepemimpinan Horisontal

Tidak ada keraguan tentang pentingnya kepemimpinan di Indonesia (Clarke, 2012a). Konsep kepemimpinan telah dikembangkan secara intensif selama bertahun-tahun, di mana tradisional perspektif kepemimpinan pemimpin yang ditugaskan (pemimpin vertikal) menjalankan kekuasaan atas anggota tim, adalah dilengkapi dengan gagasan tentang kepemimpinan bersama dan

didistribusikan, di mana kepemimpinan muncul dari anggota tim. Baru-baru saja konsep kepemimpinan yang seimbang menjembatani kedua aliran ini dengan mengidentifikasi transisi yang dinamis, sementara dan bergantian antara kepemimpinan vertikal dan horisontal (yaitu keseimbangan mereka) untuk pencapaian hasil proyek (Müller et al., 2017).

Kepemimpinan yang seimbang dikonseptualisasikan sebagai siklus lima peristiwa, yaitu nominasi, identifikasi kemungkinan pemimpin horizontal, pemilihan pemimpin horisontal, kepemimpinan horizontal dan pemerintahannya, dan transisi (Müller et al., 2018b). Penelitian ini berkontribusi pada aliran penelitian itu memvalidasi secara empiris Kerangka Teori yang baru-baru ini diterbitkan untuk Balanced Leadership (Müller et al., 2018b) dengan berfokus pada acara empat tercantum di atas. Ini, ketika ditunjuk secara resmi pemimpin vertikal (yaitu biasanya manajer proyek) sementara mendelegasikan wewenang kepemimpinan kepada satu atau lebih anggota tim dan mengatur pemimpin ini selama pelaksanaan kepemimpinan tugas.

1. Kepemimpinan dalam proyek

    Signifikansi dan kompleksitas kepemimpinan dalam proyek adalah ditekankan oleh Turner et al. (2009) dan lainnya. Sebagai Clarke (2012a) memperhatikan, analisis kepemimpinan dalam proyek jatuh salah satu kategori berikut: penelitian tentang gaya kepemimpinan, perilaku dan

peran kepemimpinan, dan sifat kepemimpinan (kompetensi), karakter dan kepribadian). Satu aliran penelitian kepemimpinan berfokus pada manajer proyek sebagai pemimpin vertikal, yang merupakan kepemimpinan oleh pemimpin yang ditunjuk secara resmi. Kami menemukan ini, misalnya, di literatur manajerial dan psikologis di mana individu berada subjek investigasi. Aliran lain menekankan kepemimpinan dilakukan oleh anggota tim proyek. Terkait konsep dikenal sebagai kepemimpinan bersama dan didistribusikan.

Kepemimpinan bersama berarti kepemimpinan yang dilakukan oleh satu tim anggota, yang disepakati dalam tim, bukan pemimpin vertikal. Sebagai contoh, Clarke (2012b) mengusulkan bahwa kepemimpinan bersama adalah lebih efektif daripada kepemimpinan vertikal dalam hal proyek hasil dalam proyek dengan kompleksitas yang lebih besar, ambiguitas yang lebih besar dalam tujuan proyek, ketika tekanan waktu tinggi, selama fase pelaksanaan proyek, dan dalam proyek-proyek dengan kecenderungan untuk perilaku politik tingkat tinggi. Kepemimpinan terdistribusi, pada Sebaliknya, mengacu pada kepemimpinan yang muncul melalui interaksi anggota tim, dan didistribusikan di antara mereka (Lindgren dan Packendorff, 2009 ; Feng et al., 2017). Seringkali diusulkan sebagai yang unggul dari kepemimpinan individu atau vertikal dalam

kasus situasi darurat atau ambiguitas tugas (Feng et al., 2017). Namun, tidak ada kepemimpinan yang dibagi atau dibagikan menjelaskan hubungan antara anggota tim dalam kepemimpinan pemimpin vertikal.

Kepemimpinan terbaru yang seimbang muncul untuk mengatasi kelemahan ini dengan menjelaskan fenomena tidak ditangani oleh kepemimpinan vertikal dan dibagikan / didistribusikan. Contohnya termasuk bagaimana dan mengapa pergeseran siklik kepemimpinan antara pemimpin vertikal dan horizontal. Seimbang kepemimpinan membahas dinamika pergeseran sementara di Indonesia kepemimpinan antara manajer proyek dan anggota tim, dan menggambarkan kepemimpinan dengan cara siklus (yaitu sebagai serangkaian acara), dipahami sebagai "fenomena sosiologis" dalam arti Archer (1995) Teori Sosial Realis. Peristiwa siklus buka cara berikut (Müller et al., 2018b):

(1) Nominasi anggota ke tim proyek. Jika diizinkan lakukan, pemimpin vertikal mengawasi kebutuhan khusus keahlian dalam proyek dan rencana untuk proyek potensial anggota tim, terutama jika mereka pernah memiliki sebelumnya pengalaman dengan mereka (Sankaran et al., 2018).
(2) Identifikasi pemimpin horisontal potensial. Di sini kesesuaian yang tepat antara persyaratan tugas proyek dan pemimpin horisontal

potensial didefinisikan. Pemimpin vertikal menunjukkan niat untuk menjadi pemimpin horisontal – untuk menerima peran setelah pemberdayaan (Müller et al., 2018c).

(3) Pemilihan pemimpin horisontal. Pemimpin vertikal memilih satu atau beberapa pemimpin horisontal sementara oleh memberdayakan mereka (Yu et al., 2018).

(4) Kepemimpinan horisontal dan pemerintahannya. Horisontal kepemimpinan oleh anggota tim dieksekusi pada tahap ini. Pemimpin vertikal menggunakan kepercayaan atau kendali atau keduanya untuk mengatur pemimpin horisontal, yaitu untuk HLG. (5) Transisi otoritas kepemimpinan kembali ke vertikal pemimpin. Di sini kepemimpinan horizontal berakhir. Bergantung pada keadaan itu bisa diulang (memulai siklus lagi) atau tidak. Studi konseptual oleh Müller et al. (2018b) asalkan kerangka kerja teoritis untuk kepemimpinan yang seimbang, sementara beberapa penelitian, seperti yang ada dalam daftar di atas, bertujuan untuk validasi masing-masing peristiwa kerangka kerja.

Tata kelola adalah kerangka kerja bagi para manajer untuk melaksanakan dan bertanggung jawab atas tugas mereka (OECD Publishing, 2004), kadang-kadang disebut sebagai manajemen manajemen

(Weaver, 2014). Ini menetapkan struktur untuk a) mendefinisikan tujuan dari suatu organisasi (atau organisasi sementara, seperti proyek), b) menyediakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut, dan c) mengendalikan kemajuan. Tata kelola proyek adalah bagian dari tata kelola perusahaan, yang berisi sistem nilai, tanggung jawab, akuntabilitas, prinsip etika, dan kebijakan (Müller, 2009 ; OECD Publishing, 2004). Untuk pemahaman kami, tata kelola kepemimpinan di Indonesia proyek belum ditetapkan. Kami menganggap tata kelola sebagai proses yang sesuai dengan tata kelola proses lain di Indonesia sebuah organisasi (Zyngier et al., 2006 ; Schroeder et al., 2012).

Teori kepengurusan menjelaskan perilaku pemangku kepentingan di Indonesia hal pendekatan kolektivistik dan dapat dipercaya (Davis et al.,1997). Berbeda dengan teori agensi, pelayan (horisontal) pemimpin dalam kasus kami) didorong oleh motivasi intrinsik dan berjuang untuk pencapaian tujuan proyek daripada memaksimalkan utilitas mereka sendiri dalam jangka pendek. Kami mengikuti Müller (2017) , dan Caers et al. (2006) tentang perlunya menyeimbangkan kedua teori untuk

pemahaman yang lebih baik tentang HLG.

Tata kelola diimplementasikan melalui struktur dan metode berdasarkan preferensi yang mendasari partai pemerintahan untuk

kepercayaan dan / atau kontrol. Dalam praktiknya, ini dilengkapi dengan tata kelola peran dan dukungan manajemen puncak (Müller et al., 2016). Struktur kendali dan kepercayaan . Tingkat kontrol dan kepercayaan dalam proyek, tautan ke struktur yang digunakan: formal atau informal.

Struktur formal didefinisikan oleh struktur organisasi, peran dan tanggung jawab, dan kehadiran berbagai komite (De Haes dan Van Grembergen, 2004). Studi menunjukkan itu struktur formal (Rubino et al., 2017) dan tradisional struktur organisasi (Bourne dan Walker, 2005) saling berhubungan kontrol.

Struktur informal melibatkan pertemanan, aliansi (Maksud dan Walker, 2005), dan milik klub atau informal lainnya kelompok. Jika seorang pemimpin vertikal mengetahui seorang pemimpin horisontal melalui hubungan di luar pekerjaan mungkin menentukan pembentuk kepercayaan atau kendali tergantung pada pengalaman itu (Müller et al.,2013).

1.7. Tata Kelola Perusahaan Dan Strategi MNE Di Negara Berkembang

Kami telah menyaksikan perubahan luas dalam tata kelola perusahaan nasional sistem keuangan (CGS) di seluruh dunia, dan khususnya di seluruh dunia ekonomi berkembang dalam 30 tahun terakhir. Bagaimana memiliki yang kompetitif strategi perusahaan, terutama yang multinasional, keduanya menjadi

faktor dalam perubahan-perubahan ini dan dipengaruhi oleh mereka? Sejak jatuhnya Tembok Berlin, kebijakan global yang mempromosikan liberalisasi perdagangan dan investasi telah mendorong permintaan dari perusahaan multinasional (MNEs) untuk modernisasi dan standardisasi tata kelola perusahaan nasional (CG).

India dan Cina menggambarkan tren rumit ini. Pada 1995 India bergabung dengan Organisasi Perdagangan Dunia diikuti oleh Cina pada tahun 2001. Keduanya negara berjanji kepatuhan terhadap standar global baru yang melindungi asing transaksi perdagangan dan investasi. Selanjutnya, perusahaan di kedua Negara mencoba menjadi investor asing langsung yang substansial dan mengeluarkan cross baru daftar sekuritas yang dapat diperdagangkan di pasar saham asing. MNE dari kedua negara membentuk usaha patungan internasional baru dan ances, dan juga memasuki waralaba internasional, lisensi, dan perjanjian distribusi dengan perusahaan lokal di seluruh dunia. Pada saat yang sama waktu, manajer MNE India dan Cina terkena bentuk baru pengetahuan organisasi tentang pemantauan dan pengawasan - yaitu, pemerintahan - kegiatan perusahaan. Para manajer ini berbagi manajerial senior tugas dengan eksekutif asing di perusahaan kemudi aliansi internasional mittees dan usaha patungan internasional. Mereka bertugas di komite audit mittees memberikan data kepada perusahaan akuntansi Barat yang menilai kinerja franchisee asing, lisensi, dan distribusi. Kisah itu telah

memicu terbitan khusus ini. Kami mencari makalah itu akan memberi cahaya baru pada perubahan CGS di negara berkembang, dan peran MNE sebagai agen perubahan CGS. Kami memulai pekerjaan kami dengan definisi tata kelola perusahaan. Shleifer dan Vishny (1997) berpendapat bahwa tata kelola perusahaan adalah tentang bagaimana suatu perusahaan menjamin keuangan tingkat pengembalian yang memadai atas modal mereka. Kami mengikuti Mahoney (2013) dan lainnya (mis. Barney, 2018) untuk memperluas ruang lingkup yang relevan konstituensi yang kuat untuk melampaui para pemegang saham dan kreditor.

Tata kelola perusahaan adalah bagaimana suatu perusahaan meyakinkan semua pemangku kepentingan pengembalian yang memadai atas apa pun yang mereka bawa ke perusahaan, apakah itu modal dari pemodal, keterampilan manajerial dari eksekutif, tenaga kerja dari pekerja lini, input produk dari pemasok luar, keamanan dari lokal pemerintah, atau perlindungan dari pelanggan. Biasanya, jaminan khusus untuk negara, tetapi untuk MNEs, tata kelola perusahaan tidak hanya

masalah nasional tetapi transnasional. Dengan MNEs, kita perlu memikirkannya jaminan yang sesuai dengan (i) tata kelola perusahaan nasional dan (ii) ruang transnasional antar negara.

Dengan definisi itu, diputuskan bahwa penilaian CGS untuk setiap MNE di suatu negara harus mengikuti tiga jalur analitis: CG terkait dengan peraturan publik; CG terkait dengan pemesanan pribadi; dan CG kembali terkait dengan dinamika persaingan perusahaan (khususnya MNE). Pemerintah nasional peraturan mengatur perusahaan lokal sementara perjanjian internasional antara pemerintah nasional mengatur MNEs yang beroperasi lintas batas. Kapan peraturan dan perjanjian ini ditulis dengan jelas, diterapkan secara ahli, dan sumber daya yang memadai, mereka memberikan jaminan publik yang lebih rendah biaya kontribusi dan meningkatkan pengembalian bagi semua pemangku kepentingan dan perusahaan di Indonesia negara.

Selama beberapa dekade, teori principal-agent telah memberikan analitis yang berguna perspektif untuk studi karakteristik tata kelola perusahaan dan kualitas. Banyak peneliti bisnis (misalnya Eisenhardt, 1989) arahkan ke Ross (1973) dan Jensen dan Meckling (1976) untuk formulasi awal dari teori dalam konteks modern, milik publik, dan publik perusahaan. Teori principal-agent menjelaskan bagaimana dan mengapa perusahaan semacam itu menulis kontrak yang memberikan insentif dan pengawasan yang dimaksudkan manajer untuk memajukan tujuan organisasi ketika kontrol dibagi antara pemegang saham dan manajer. Biasanya, penjelasan ini lebih besar relevansi ketika perusahaan memiliki model kepemilikan tersebar, dengan yang tak terhitung jumlahnya,

pemegang saham yang sering kali sementara dan kecil memainkan peran kolektif sebagai para cipals mencoba memantau dan memandu beberapa manajer senior. Sejalan dengan ini, penelitian tata kelola perusahaan dalam hukum diselidiki dampak kontrak manajemen, aturan pertukaran publik, dan publik
peraturan tentang deteksi mandiri dan pencegahan dan pencegahan pelanggaran.

Khanna dan Palepu (2011) berpendapat bahwa CGS yang lemah adalah gejala "kekosongan" institusional di negara berkembang. Mungkin peraturan tertentu atau elemen-elemen sistem peradilan yang diperlukan untuk menegakkannya hilang; lebih sering mereka ada tetapi berfungsi dengan cara yang memberi mereka variabilitas yang lebih besar; mereka lebih bisa berubah daripada hilang. Bagaimanapun juga, pemegang saham tidak memiliki peraturan publik dan sarana pemesanan pribadi untuk mengarahkan agen manajerial mereka, sehingga membahayakan CG dan berpotensi modal, tenaga kerja, dan input lain yang penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan.

Namun perspektif alternatif adalah bahwa ketika ulasi dan pemesanan pribadi yang akrab dengan pengaturan negara industri hilang atau tidak bisa berubah, perusahaan di negara berkembang berimprovisasi juga ternatif untuk meyakinkan para pemangku kepentingan. Perusahaan milik keluarga, yang dikelola keluarga alternatif umum. Seperti yang dijelaskan oleh Schulze dan Gedajlovic (2010) dalam

ulasan mereka tentang literatur ini, kepemilikan keluarga biasanya kepemilikan jangka panjang yang terpusat yang mendorong investasi dalam pengelolaan insentif dan pengawasan agerial. Manajemen keluarga tidak teratur dapat mengambil manfaat dari kepercayaan keluarga, tetapi juga karena anggota keluarga berada di persediaan terbatas. Perusahaan keluarga mendorong kerja sama di antara dan tween kepala sekolah pemegang saham dan agen manajerial mereka, dengan anggota keluarga sering memainkan kedua peran. Prospek terulang transaksi mendorong altruisme timbal balik, mengurangi kebutuhan akan formal mengontrak. Dan perusahaan keluarga tidak selalu terbatas dalam ukuran sejak itu mereka dapat berada di pusat jaringan bisnis yang lebih luas atau kelompok bisnis (Gaur & Delios, 2015). Pada saat yang sama, sisi gelap sistem berdasarkan perusahaan keluarga dapat muncul dalam kasus-kasus di mana ikatan keluarga yang kuat diperluas dalam politik dan mengarah pada hambatan masuk swasembada dan hak bisnis yang hanyalah langkah menuju struktur oligarkis (Bertrand & Schoar, 2006; Pattnaik et al., 2018).

Tata kelola di negara berkembang bersifat nyata namun dapat dikelola melalui alternatif pendekatan informal ini. Bagaimana regulator ekonomi yang muncul merespons kurangnya publik dan karakteristik pribadi yang diterima begitu saja di negara maju? Mungkin mudah untuk mengesahkan undang-undang yang mengamanatkan kewajiban manajerial untuk melayani kepentingan

pemegang saham, tetapi tidak mudah untuk paksakan mereka dalam praktik publik. Penegakan hukum itu mahal. Mungkin agen penegakan hak pemegang saham tunggal terpenting, AS

Komisi Pertukaran Sekuritas (SEC) memiliki ribuan karyawan dan anggaran yang pada 2018 melebihi $ 1,6 miliar (SEC, 2018). Federal AS sistem pengadilan, yang didakwa dengan pengawasan yudisial terhadap regulasi kebijakan penegakan hukum, terdiri dari puluhan ribu karyawan, termasuk juri yang sangat terlatih dan berpengalaman, serta anggaran hampir $ 8 miliar untuk mendukung para hakim tersebut (Pengadilan, 2017). Hanya sedikit negara yang bisa menandingi basis sumber daya seperti itu. Hakim dan regulator ekonomi yang baru muncul tidak bisa, dan dengan demikian perusahaan sering mengambil pendekatan berbeda untuk memastikan kecukupan kembali ke pemangku kepentingan perusahaan.

Black dan Kraakman (1996) menyarankan satu pendekatan seperti itu, yang menggambarkan sebagai "model penegakan diri." Ini fitur pemesanan pribadi dari peraturan publik tentang praktik tata kelola perusahaan. Di luar pemegang saham (yaitu keluarga atau afiliasi keluarga) tidak berolahraga memeriksa self-dealing manajerial melalui pemilihan sutradara terhuyung-huyung, voting direktorial kumulatif, persentase wajib dari di- luar rektor, audit luar wajib dengan pertukaran saham swasta, perusahaan jasa nasional yang memenuhi standar

"internasional" (mis. Inggris), dan bahkan ikatan kinerja manajerial yang dapat dilikuidasi dalam acara tersebut berurusan sendiri. Di mana ada peraturan publik, mereka hanya membuat beberapa "garis cerah" membatasi perilaku manajerial. Di dunia di mana regulator memiliki sedikit sumber daya, kualitas tata kelola perusahaan di ekonomi ging hanya harus lebih mengandalkan pesanan pribadi.

Pengawasan perusahaan lokal yang lebih sederhana, diperintahkan oleh swasta, dan sering kali berbasis keluarga menjelaskan banyak perbedaan dalam CG antara perusahaan di negara berkembang. pasar dan negara-negara industri. Demikian juga kepemilikan negara. Ini sebenarnya aksiomatis bahwa kepemilikan negara menyuntikkan "politis" tujuan itu sering berbeda dari tujuan memaksimalkan kekayaan investor swasta (mis Shleifer & Vishny, 1994).

Perbedaan ini penting bagi agen utama insentif dan pemantauan yang harus ditulis ke dalam manajerial kontrak perusahaan pasar berkembang. Tidak jelas insentif dan siapa kepentingan pemantauan harus mengarahkan proses penyusunan kontrak tujuan pemaksimalan kesejahteraan politisi atau pemaksimalan kekayaan kepentingan investor swasta? Dan bagaimana jika kepentingan pemerintah pribadi, dan tidak memaksimalkan kesejahteraan? Salah satu cara untuk memutuskan adalah dengan membandingkan persentase kepemilikan negara. Sebagai milik negara sepenuhnya perusahaan milik negara mayoritas, kemudian milik negara minoritas, dan akhirnya sepenuhnya milik

pribadi, investor swasta memperoleh tata kelola pengaruh dan penciptaan kekayaan perusahaan meningkat. Gupta (2005) dokumen

hasil itu dalam sampel perusahaan India.

Tetapi beberapa kepemilikan negara residual mungkin belum berharga bagi investor swasta. Kepemilikan negara memberi politisi insentif untuk campur tangan atas nama perusahaan ketika, mungkin tidak lagi didorong oleh pertimbangan kesejahteraan, regulator negara berusaha meningkatkan tarif pajak, royalti, pekerja rumah tangga, dan hal-hal lain yang memengaruhi perusahaan profitabilitas. Inoue, Lazzarini, dan Musacchio, (2013) mendukung dokumen pelabuhan untuk efek menguntungkan dari kepemilikan negara minoritas di Brasil MNEs berbasis di tahun 2000-an. Mungkin mutabilitas publik dan privat jaminan di negara berkembang seperti Brasil menciptakan semacam minoritas "aturan" kepemilikan negara untuk perusahaan lokal. James dan Vaaler (2018) dokumen bukti bahwa aturan minoritas ini semakin sedikit berlaku sebagai rumah tangga. Stabilitas kebijakan negara meningkat. (Minoritas) kepemilikan negara mungkin alternatif kedua terbaik untuk jaminan publik dan swasta yang lebih baik di negara berkembang.

Solusi terbaik bisa dibilang melibatkan hak kepemilikan yang kuat berdasarkan aturan hukum (Roe, 2008). Hak properti dapat memengaruhi sejauh mana kepemilikan tersebar, dan karenanya dapat menentukan sifat masalah

keagenan dalam perusahaan: principal-agent vs principal. Secara khusus, lemahnya hak properti yang meningkatkan ancaman pengambilalihan oleh manajer dan negara dikaitkan dengan lebih sedikit penyebaran. Hak-hak ini, tentu saja, harus didukung oleh hukum institusi negara. Untuk memulainya, hukum kontrak mungkin tidak, dalam itu sendiri, menjadi dasar yang cukup untuk penegakan hak-hak ini dan mungkin harus dilengkapi dengan hukum perusahaan yang memiliki hukum pidana ponent, misalnya, untuk menghadapi fenomena seperti perdagangan orang dalam. Lebih lanjut, hukum harus diterapkan dengan cara yang tidak terlihat menguntungkan secara spesifik kelompok kepentingan atau mewakili favoritisme, dengan mengatakan selektif implementasi.

Dengan kata lain, institusi luas dapat muncul sebagai kekuatan yang setidaknya dapat melengkapi jaminan swasta dan publik di ruang angkasa lembaga tata kelola perusahaan. Orang akan menganggap bahwa institusi pengembangan nasional dalam konteks pasar negara berkembang akan menyaksikan peningkatan multinasional dalam berbagai elemen kelembagaan ini lingkungan Hidup. Namun, perubahan komponen kelembagaan sistem mungkin tidak disinkronkan ke arah yang sama. Ketika aturan hukum meningkat dalam kekuatan, kualitas CGS dapat menurun, dan sebaliknya.

1.8. Alat Ukur Tata Kelola

COBIT adalah sebuah kerangka kerja untuk tata kelola dan manajemen teknologi informasi [8]. COBIT 5 menyediakan kerangka kerja komprehensif yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuan mereka untuk tata kelola dan manajemen teknologi informasi perusahaan. COBIT 5 didasarkan dari 5 prinsip kunci tata kelola dan manajemen perusahaan yaitu [8]:

a. Memenuhi kebutuhan Stakeholder (Meeting Stakeholder Needs).
b. Melingkupi Seluruh Perusahaan (Covering the Enterprise End-to-end).
c. Menerapkan suatu kerangka tunggal yang terintegrasi (Applying a Single Integrated Framework).
d. Menggunakan sebuah pendekatan yang menyeluruh (Enabling a Holistic Approach).
e. Pemisahaan tata kelola dari manajemen (Seperating Governance from Management)

Dalam membangun sebuah model tata kelola teknologi informasi untuk sebuah perusahaan, dibutuhkan tiga elemen utama yaitu perpaduan antara struktur organisasi, proses, dan mekanisme relasional. Struktur organisasi melibatkan keberadaan fungsi-fungsi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan TI perusahaan seperti eksekutif TI dan berbagai mancam komite TI. Proses mengacu pada pengambilan keputusan strategis dan pemantauan, misalnya TI balance

scorecard, Service Level Agreements, COBIT, and ITIL, dan lain sebagainya. Mekanisme relasional memuat bisnis/partisipasi TI, dialog strategis, pembelajaran bersama, dan komunikasi yang tepat model tata kelola TI perusahaan terutama pada bagian pengelolaan supplier dan manajemen operasional. Adapun informasi yang dibutuhkan untuk membuat model tata kelola TI tersebut adalah sebagai berikut:

a) Menilai tingkat kapabilitas perusahaan saat ini
b) Menentukan nilai kesenjangan/gap
c) Melakukan analisa Critical Success Factors (CSF) untuk menentukan aktifitas urgent yang dibutuhkan oleh perusahaan.
d) Memberikan rekomendasi proses, struktur organisasi, dan mekanisme relasional pada perusahaan mengenai pengelolaan supplier dan manajemen operasional.

Tahapan penelitian ini dibuat berdasarkan pada Process Assessment Model (PAM) yang digunakan pada kerangka kerja COBIT 5 [9]. Adapun tahapan-tahapan yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan (Planning)

   Pada tahapan perencanaan yang dilakukan adalah perumusan masalah, penentuan domain, dan penentuan batasan dan tujuan.

b) Pengumpulan Data (Data Collection) dan Validasi Data (Data Validation)

Proses pengumpulan data dan validasi dilakukan dengan membuat dan menyebarkan kuesioner ke objek/stakeholder perusahaan.

c) Penilaian Proses Atribut (Process Attribute Rating)

Proses penilaian atribut dilakukan dengan melakukan perhitungan hasil dari nilai kapabilitas perusahaan saat ini, dan analisa kesenjangan antara kapabilitas target yang ingin dicapai dan analisa kapabilitas saat ini. Setelah itu melakukan analisa CSF untuk menentukan aktifitas urgent yang perlu dilakukan oleh perusahaan.

d) Pelaporan (Reporting)

Pelaporan yang dilakukan adalah dengan memberikan rekomendasi berupa proses, struktur organisasi baru dan mekanisme relasional untuk model tata kelola TI perusahaan yang lebih baik.

BAB II

PERILAKU BISNIS

2.1. Teori-Teori Etika Perilaku Bisnis Dan Pandangan Islam Tentang Perilaku Etika Bisnis

Dalam beberapa literatur yang penulis baca, ada sejumlah pengertian perilaku etis dalam bisnis yang dapat dikemukakan dalam tulisan ini, pertama yang dikemukakan oleh Harris & Brown. Sebelum mendefinsikan pengertian perilaku etis dalam bisnis kedunya mempertanyakan beberapa hal terkait hal tersebut, misalnya "apakah perilaku etis dalam bisnis itu? Apakah ia merupakan sebuah tindakan yang kemudian diikuti sejumlah aturan-aturan yang dipelajari ketika masih muda dan nantinya di aplikasikan dalam dunia kerja?" apakah perilaku etis dalam bisnis itu adalah ketaatan kepada hukum dan beberapa standar kebenaran dan kesalahan budaya lainnya ketika mengejar tujuan sebuah perusahaan? Apakah perilaku etis dalam bisnis itu pembuatan keputusan-keputusan yang terkait dengan pekerjaan yang diikuti dari petunjuk pergeseran moral seperti kategori yang harus diikuti dari Kant? Dalam konteks yang berbeda perilaku etis dalam bisnis diinterpretasikan sebagai seseorang atau gabungan semuanya yang melakukan kesemua aturan-aturan yang disebutkan di atas. Sesuai dengan tujuan tulisan ini maka perilaku etis didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan secara sadar untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan

moralitas individu dalam berbagai keadaan, dalam bisnis atau yang lain yang ada dalam kondisi sekarang.

Definisi ini mengasumsikan perkembangan dari sebuah kesadaran diri yang independen dalam integritas penuh terhadap moralitas individu. Kesadaran diri ini mendorong dan menghidupkan keputusan-keputusan etis melalui reward dan punishment secara fisik: tindakan-tindakan yang selaras dengan moralitas individu akan melindungi dan meningkatkan kesadaran diri yang bernilai etis, sementara tindakan-tindakan yang bertentangan denganmoralitas individu akan mengganggu integritas diri dan mengakibatkan kepedihan. Kesadaran diri ini yang menyertakan moralitas yang independen dari aturan-aturan yang dibebankan secara eksternal adalah penting dalam perilaku etis yang didefinisikan di sini dan merupakan hasil dari sebuah tingkat perkembangan seorang manusia. Definisi yang kedua menurutperilaku etika bisnis adalah tindakan yang baik, terkontrol dan altruistik sedangkan bisnis adalah buruk. Definisi ini menjelaskan kepada kita bahwa bisnis yang beretika itu adalah bisnis yang baik, dalam artian tidak melakukan tindakantindakan yang merugikan pihak lain dan tidak curang. Selain itu bisnis yang baik itu adalah bisnis yang terikat dengan aturan-aturan yang memungkinkan setiap pelakunya mendapatkan keuntungan bersama, bukan satu untung tetapi yang lain merugi. Di samping kedua hal tersebut bisnis yang baik itu juga harus altruistik artinya berbisnis itu tidak semata-mata untuk kepentingan

individu saja akan tetapi juga perlu melihat sisi kepentingan orang lain, agar tujuan bendividu rsama untuk mendapatkan keuntungan dapat dicapai. Bisnis tanpa etika hanya akan merugikan tidak saja secara individu tapi juga secara komunal.

Dua pengertian perilaku etis dalam bisnis yang disebutkan di atas setidaknya sudah merepresentasikan definisi-definisi yang lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu dalam tulisan ini. . Teori-Teori Etika Perilaku Bisnis Kajian tentang etika bisnis telah menjadi sebuah bidang kajian tersendiri di kalangan para ilmuwan. Namun demikian dalam Islam kajiantentang etika perlikau bisnis ini belum terkonstruksi dengan baik sebagai sebuah teori tersendiriDalam ungkapan lain bahwa selama ini etika bisnis Islam masih dalam bentuk normatif, belum ada konstruks teori tersendiri, sehingga untuk mengkaji fenomena sosial perlu ada sinergi dengan teori-teori etika modern. Terkait dengan itu perlu diresapi pendapatberikut : “Ini tidaklah berarti bahwa norma-norma wahyu itu tidak memadai, melainkan konsepsi itu sendiri yang tidak memadai. Meskipun boleh jadi tepat secara emosionaldan psikologis, ia tidaklah memadai secara intelektual. Sebaliknya, mengatakan bahwa etika harus berlandaskan “rasio” saja, tampaknya merupakan penyederhanaan yang berlebihan. Karena rasio, seperti ditegaskan Kant sendiri di lain tempat adalah terbatas dalam kapasitasnya untuk menangkap dan memahami esensi dan dunia noumenal. Lebih

lanjutAbdullah menegaskan lagi : “Hanya “kerjasama” antara “etika wahyu” dan “etika rasional” yang akan menyelamatkan manusia dari keadaaan terperangkap dalam keterpecahan kepribadian.

Penulis meyakini bahwa dalam perubahan yang cepat dan transformasi budaya yang hebat adalah tugas kesejarahan yang besar untuk membangun pendekatan terhadap wacana etika yang ideal seperti itu”. Pendapat yang dikemukakan Abdullah di atas, sejalan dengan pendapat Fakhry} berikut ini: “Al-qur’an yang melibatkan seluruh kehidupan moral, keagamaan dan sosial muslim, tidaklah berisi teori-teori etika dalam arti yang baku sekalipun ia membentuk keselurhan ethos Islam. Jadi bagaimanakah cara mengeluarkan ethos itu menjadi sangat penting dalam study etika Islam…Para sufi dan filosof, yang sering menggali otoritas al-Qur’an untuk mendukung pernyataan teoritis dan etika mereka tidak dapatdikatakan telah membangun pandangan Islam yang menyeluruh mengenai alam dan manusia. Mereka telah berhutang budi kepada pengaruh-pengaruh luar seperti India, Yunani, Kristen dan lainnya yang telah membentuk pemikiran mereka. Oleh karena itu teori-teori etika mereka ditandai dengah kompleksitas yang tinggi”.

Oleh karena itu, untuk tujuan sinergisitas sumber etika yang bersumber dari wahyu dan rasio Barat, perlu dikaji terlbih dahulu teori-teori etika mulai dari deontologi, utilitarisme, teori hak dan teori keutamaan. Pertama, deontologi.

Istilah ini berasal dari kata Yunani deon, yang berarti kewajiban. Karena itu, etika deontologi menekankan kewajiban manusia untuk bertindak secara baik. Menurut etika deontologi, suatu tindakan itu baik bukan dinilai dan dibenarkan berdasarkan akibat atau tujuan baik dari tindakan itu, melainkan berdasarkan tindakan itu sendiri sebagai baik pada dirinya sendiri. Dengan ungkapan lain, tindakan itu bernilai moral karena tindakan itu dilaksanakan berdasarkan kewajiban yang memang harus dilaksanakan terlepas dari tujuan atau akibat dari tindakan ituTegasnya deontologi selalu menekankan: perbuatan tidak dibenarkan karena tujuannya.

Tujuan yang baik tidak menjadikan perbuatan itu baik. Kita tidak pernah boleh melakukan sesuatu yang jahat supaya dihasilkan sesuatu yang baikSuatu tindakan bisnis akan dinilai baik oleh etika deontologi bukan karena tindakan itu mendatangkan akibat baik bagi pelakunya, melainkan karena tindakan itu sejalan dengan kewajiban si pelaku, misalnya memberikan pelayanan yang baik kepada semua konsumen, untuk mengembalikan utangnya sesuai dengan kesepakatan, menawarkan barang dan jasa dengan mutu yang sebanding dengan harganya, dan lain sebagainya. Jadi, nilai tindakan tidak ditentukan oleh akibat atau tujuan baik dari tindakan itu. Atas dasar itu, etika deontologi sangat menekankan pada motivasi (niat), kemauan baik dan watak yang kuat dari pelakuKedua, utilitarisme. Istilah ini berasal dari kata latin, utilis, yang berarti “bermanfaat”

menurut teori ini suatu perbuatan adalah baik jika membawa manfaat, tapi manfaat itu harus menyangkut bukan saja satu dua orang melainkan masyarakat secara keseluruhantingnya konsekuensi perbuatan dalam menilai baik-buruknya.

Kualitas moral suatu perbuatan, baik buruknya, tergantung pada konsekuensi atau akibat yang dibawakan olehnya. Jika suatu perbuatan mengakibatkan manfaat paling besar, artinya paling memajukan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan masyarakat, maka perbuatan itu adalah baik. Sebaliknya, jika perbuatan membawa lebih banyak kerugian daripada manfaat, perbuatan itu harus dinilai burukDalam dunia bisnis, etika utilitarisme juga mempunyai relevansi yang sangat kuat. Secara khusus etika ini diterapkan, sadar atau tidak, dalam upaya apa yang dikenal dalam perusahaan sebagai the cost and benefit analysis (analisa biaya dan keuntungan), yang intinya bahwa etika inipun digunakan dalam perencanaan dan evaluasi kegiatan bisnis suatu perusahaan, dalam segala aspek: produksi, promosi, penjualan, diversifikasi, pembukaan cabang, penambahan tenaga, penambahan modal dan seterusnyaKendati demikian, kesemuanya itu juga harus melihat tidak saja untuk kepentingan diri pribadi atau perusahaan, tetapi juga harus mmelihat sisi manfaat (keuntungan) bagi orang lain sebagaimana yang diajarkan teori utilitarisme. Ketiga, teori hak. Dalam pemikiran moral, teori hak adalah pendekatan yang paling banyak dipakai untuk mengevaluasi baik buruknya suatu perbuatan atau perilaku. Sebetulnya

toeri hak merupakan suatu aspek dari teori deontologi, karena hak berkaitan dengan kewajiban. Malah bisa dikatakan, hak dan kewajiban bagaikan dua sisi dari logam yang sama. Kewajiban seseorang serentak berarti juga hak dari orang lainkarena terdorong kewajiban agama, kewajiban untuk memenuhi tuntutan kebutuhan keluarga yang menjadi bagian tanggung jawabnya, tetapi di sisi lain hak konsumen perlu diperhatikan juga. Misalnya konsumen berhak atas produk yang sehat serta aman dan sesuai dengan harapannya dan hak-hak lain yang harus ditunaikan. Keempat, teori keutamaan.

Dalam teori-teori sebelumnya (deontologi, utilitarisme, dan hak), baik buruknya perilaku manusia ditekankan berdasarkan suatu prinsip atau norma. Kalau sesuai dengan norma, suatu perbuatan adalah baik. Sebaliknya jika tidak, maka perbuatan itu adalah buruk. Di samping teori-teori ini, ada pendepatan lain yang tidak menyoroti perbuatan, tetapi memfokuskan pada seluruh manusia sebagai pelaku moral. Tidak ditanyakan "what should he/she do" tetapi "what kind of person should he/she be"Tipe teori ini, yakni teori keutamaan (virtue: kebajikan, kesalehan) yang memandang sikap atau akhlak seseorang. Dalam hal ini, tidak dipersoalkan, apakah perbuatan itu adil, atau jujur, atau murah hati, tetapi apakah orang itu bersikap adil, jujur, atau murah hati, dan sebagainya. Dengan begitu teori ini menekankan pada aspek kualitas pribadi prilaku (subjek) bukan pada aspek perbuatan sebagaimana tiga teori sebelumnya.

Menurutkeutamaan bisa didefinisikan sebagai disposisi watak yangtelah diperoleh seseorang dan memungkinkan dia untuk bertingkah laku baik secara moral. Kebijaksanaan misalnya, merupakan suatu keutamaan yang membuat seseorang mengambil keputusan tepat dalam setiap situasi. Keadilan adalah keutamaan lain yang membuat seseorang selalu memberikan kepada sesama apa yang menjadi haknya. Kerendahan hati adalah keutamaan yang membuat seseorang tidak menonjolkan diri, sekalipun situasi mengizinkan. Suka bekerja keras adalah keutamaan yang membuat seseorang mengatasi kecenderungan spontan untuk bermalasmalasan.

Ada banyak keutamaan semacam ini. Seseorang adalah orang yang baik, jika ia memiliki keutamaan. Hidup yang baik adalah virtues life: hidup yang selalu dihiasi dengan keutamaan-keutamaan. Dalam etika bisnis, teori keutamaan belum banyak dimanfaatkan. Tetapi minat untuk itu semakin banyak.menyatakan tentang keadilan sebagai keutamaan paling mendasar di bidang bisnis. Pandangan lain menyatakan bahwa keutamaan yang harus menandai pebisnis perseorangan antara lain: kejujuran, fairness, kepercayaan, dan keuletan. Norma-norma inilah yang harus menjadi modal dasar agar pebisnis hidup dalam suasana berkesalehan baik kesalehan individual maupun kesalehan sosial, berkebajikan, dan nilainilai keutamaan lainnya. Eksistensi Perilaku Etis dalam Bisnis Dalam berbagai literatur terkait etika bisnis, disebutkan bahwa asumsi yang paling banyak

ditekankan adalah perilaku etika bisnis seharusnya mendukung terciptanya kondisi sosial masyarakat yang baik, serta menjadikan nilai-nilai etika sebagai sumber acuan dalam berbagai aktivitas bisnis. Untuk mewujudkan hal tersebut tentu perlu untuk memahami nilainilai etika tersebut seperti kejujuran, perilaku yang adil, serta sikap altruistik. Namun, menurutdalam penelitian mereka tentang eksistensi etika dalam dunia bisnis, hal tersebut tidak diterima dalam dunia kerja.

Alasan yang paling mendasar dari tidak diterimanya etika dalam dunia bisnis adalah bahwa dalam dunia bisnis bukan bicara masalah baik dan buruk akan tetapi yang paling urgen adalah masalah keberhasilan dan keuntungan. Keberhasilan dan keuntungan tersebut memerlukan kerja keras – termasuk di dalamnya kondisi sosial masyarakat yang baik – tidak sama sekali ditentukan oleh etika yang bicara tentang baik dan buruk. Persentase mereka yang skeptis terhadap nilai-nilai etika dalam bisnis ini cukup dominan antara 90% sampai 95%. Menurut Fassin (2005) dari berbagai penelitian kepada berbagai tingkatan perusahaan baik secara aktual maupun secara teoritis bahwa alasan-alasan tidak berlakunya perilaku etis dalam dunia bisnis berkaitan dengan beberapa hal berikut: tekanan dari para pemilik modal atau pemegang saham, strategi-strategi jangka pendek, hegemoni dari lembagalembaga pendonor, kekuasaan hukum bisnis, kesewenang-wenangan komunikasi dan media, dan kesulitan-kesulitan

dalam menterjemahkan strategi-strategi bisnis dalam implementasinya di lapangan.

Berbagai skandal keuangan yang terjadi beberapa tahun terakhir telah menghancurkan reputasi bisnis, hal tersebut nyaris menimpa banyak negara (Elliot & Schroth, 2002). Kasus-kasus skandal tersebut terkait dengan laporan akuntansi palsu, manipulasi informasi, korupsi pejabat publik, memperkaya diri sendiri para manajer perusahaan (Buelens 2002, p. 15; Byme et.al., 2002). Kasus skandalskandal ini telah melahirkan kebangkrutan, banyaknya karyawan yang dipecat, dan kehilangan dana investasi perseorangan yang diinvestasikan di perusahaan-perusahaan tersebut. Masalah utamanya ternyata adalah tidak adanya perilaku etis dalam aktivitas bisnis yang dilakukan akibat dari konflik kepentingan para manajer, bankir dan lain sebagainya (Hamilton, 2002). Senada dengan hal tersebut di atas,menyatakan bahwa, perusahaan-perusahaan itu hanya dibentuk untuk mekanisme pengambilan keuntungan belaka tanpa adanya ketertarikan dari pihak manajemen untuk mewujudkan kondisi sosial masyarakat yang lebih baik.

Tentu hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi penggiat perilaku etis dalam dunia bisnis. Tantangan tersebut adalah bagaimana meyakinkan para pengelola perusahaan sekaligus para karyawannya bahwa keuntungan langsung yang berkesinambungan bagi perusahaan-perusahaan yang mereka kelola mesti

menjadikan etika sebagai acuan dasar dalam setiap aktivitas bisnis yang dilakukan baik dalam produksi, distribusi dan konsumsi. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut maka organisasi-organisasi bisnis berupa perusahaan-perusahaan komersial tersebut harus menunjukkan arti pentingnya etika dalam seluruh aktivitas bisnis yang dilakukan. Para ekskutif, manajer, dan para karyawan yang lain bisa diharapkan untuk mencapai standar etika yang tinggi hanya ketika mereka menyadari bahwa mereka adalah bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi bisnis yang menghargai standar etika tersebut. Salah satu kunci untuk menghindari situasi yang tidak diinginkan dari ketidakhadiran etika dalam bisnis adalah dengan mendorong adanya sebuah identitas komunitas, perusahaan dan tempat kerja yang lebih besar. Kami menyiapkan beberapa contoh cara yang bisa dilakukan perusahaan-perusahaan untuk mengatasi tantangan-tantangan dalam mendorong perilaku-perilaku yang lebih etis dan berkesinambungan.

Selain itu, kami menggarisbawahi beberapa cara dimana harapan-harapan dari organisasi-organisasi bisnis bisa dikomunikasikan lebih jauh melalui struktur perusahaan yang memelihara perilaku-perilaku etika yang menguntungkan dalam jangka panjang bagi pribadi maupun perusahaan. Kesuksesan secara keseluruhan bagi pelaksanaan program perilaku etis ini terlihat dari kualitas pelaksanaan program tersebut.ia bisnis yang penting adalah keuntungan dan keberhasilan

bukan masalah baik dan buruk dan tanpa ketertarikan untuk menjadikan kondisi sosial ekonomi yang lebih baik, Friedman (1976) malah menyatakan bahwa tanggung jawab sosial adalah kunci untuk mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Pernyataan Friedman di atas, menjelaskan dan meyakinkan kita semua bahwa tanggung jawab sosial memberikan multiflyer effect bagi tercapainya keuntungan baik bagi perusahaan sendiri maupun bagi kondisi ekonomi masyarakat yang lebih baik. Betapa tidak, kalau perusahaan menjadikan kondisi sosial masyarakat yang lebih baik sebagai acuan dari seluruh aktivitas bisnisnya maka tentu akan ada imbal balik yang baik juga dari masyarakat sekitar, bentuknya bisa beragam seperti menjaga keamanan perusahaan, membeli produk-produknya untuk dijual kembali dan bentukbentuk keuntungan lainnya. Perbedaan-perbedaan pendapat tentang penting dan tidak perilaku etis dalam dunia bisnis akan selalu terbuka. Ada yang berpendapat bahwa perilaku etis dalam bisnis itu tidak penting, karena yang terpenting adalah keberhasilan dan keuntungan tanpa perlu memperhatikan apakah kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar baik atau buruk.

Di samping itu ada juga yang memandang bahwa perilaku etis dalam bisnis itu penting, termasuk memperhatikan kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar sebagai ukuran keberhasilan perilaku etis tersebut. Bagi mereka yang menjadikan perilaku etika bisnis itu penting dalam dunia bisnis perlu diketahui bahwa standar

etis masing-masing perusahaan itu bisa berbeda. Maka untuk itu tidak bisa diseragamkan biarlah masing-masing perusahaan menentukan sendiri standar nilai etika tersebut. Tapi satu yang pasti bahwa etika itu penting bagi keberlangsungan suatu bisnis agar tetap bisa bertahan dalam menghadapi berbagai persaingan yang semakin ketat. Urgensi Etika dalam Bisnis: Perspektif Islam Sebelum membahas lebih jauh tentang urgensi etika dalam bisnis perspektif Islam, ada baiknya dikemukakan terlebih dahulu urgensi etika bisnis perspektif Yahudi dalam The Talmud sebagai perbandingan dalam melihat urgensi etika dalam bisnis. The Talmud sendiri merupakan kompilasi hukum tidak tertulis yang ada pada agama Yahudi yang sudah berusia lebih dari 1500 tahun yang di dalamnya juga terdapat diskusi-diskusi mendalam tentang etika bisnis (Friedman, 1986).

Dalam The Talmud disebutkan bahwa ada 4 tingkatan dari perilaku etis dalam bisnis. Tingkatan paling rendah adalah seseorang yang baru saja mengenal aturan hukum, sementara tingkatan tertinggi adalah seseorang yang telah berada pada jalan ketaqwaan/ketaatan dalam beribadah. TujuanFriedman dalam mengkaji The Talmud ini adalah untuk mencoba mengaitkan etika bisnis jaman dahulu dengan kondisi sekarang. Kira-kira 2000 tahun yang lalu, The Talmud membuat semacam acuan tidak tertulis untuk berbagai tingkatan etika untuk kegiatan bisnis. The Talmud ini terdiri dari Mishna dan Gemara, yang merupakan

hukum tidak tertulis agama Yahudi, yang menjelaskan, mengkaji hukum tertulis yang ada di dalam Bibel. Mishna dikumpulkan, diedit, dan akhirnya berketetapan untuk ditulis kira-kira 1800 tahun yang lalu. Sementara Gemara utamanya terdiri dari analisis, diskusi, dan komentar-komentar terhadap Mishna yang sudah lengkap dan ditulis kira-kira 1500 tahun yang lalu.

The Talmud terdiri dari 63 volume yang terdiri dari diskusi-diskusi tentang hukum (termasuk kewajiban-kewajiban moral), yang sesuai dengan ritual-ritual keagamaan, hubungan pernikahana, bisnis, hukum perdata, hubungan sosial, hari libur dan lain sebagainya (Morris Adler, 1963). Bagaimanapun juga perilaku mencerminkan akhlak/etika seseorang, Atau dengan ungkapan lain perilaku ber-korelasi dengan etika. Apabila seseorang taat pada etika, berkecenderungan akan menghasilkan perilaku yang baik dalam setiap aktivitas atau tindakannya. Tanpa terkecuali dalam aktivitas bisnis. Sebagai contoh korelasi perilaku dengan etika sebagaimana digambarkan Tsalikis (2009) dari hasil penelitiannya tentang persepsi konsumen terkait perilaku etis dalam bisnis diketahui bahwa di dua negara muslim Turki dan Mesir Business Ethics Index (BEI) berkembang baik, dimana di Mesir menunjukkan adanya perbedaan yang besar antara persepsi perilaku etis perseorangan dengan kelompok, tanpa membedakan jenis kelamin. Secara nyata bisa digambarkan apabila seseorang yang menjadi pelaku bisnis yang peduli pada etika, bisa diperkirakan dia akan bersikap jujur, amanah, adil,

altruistik, dan sebagainya. Sebaliknya bagi mereka yang tidak mempunyai kesadaran akan pentingnya etika, dimanapun dan kapanpun akan cenderung menampakkan sikap kontraproduktif dengan sikap kelompok pertamadalam pengendalian bisnis. Menurutantara ekonomi (bisnis) dan akhlak (etika) tidak pernah terpisah sama sekali, seperti halnya antara ilmu dan akhlak, antara politik dan akhlak, dan antara perang dan akhlak.

Akhlak adalah daging dan urat nadi kehidupan islami. Karena risalah Islam adalah risalah akhlak. Sebagaimana tidak pernah terpisahnya agama dan Negara, materi dan ruhani. Seorang muslim harus yakin antara kesatuan hidup dan kesatuan kemanusiaan. Maka dari itu tidak pernah dibenarkan tindakan pemisahan antara kehidupan dunia dan agama seperti yang terjadi di kebanyakan Negara di Eropa. Bagi seorang muslim, tidak dibenarkan mendahulukan kepentingan ekonomi semisal keuntungan bisnis di atas pemeliharaan nilai dan keutamaan yang diajarkan agamanya. Dewasa ini banyak didapati sistem ekonomi yang lebih mendahulukan upaya-upaya ekonomi dengan mengabaikan etika dan berbagai konsekuensi transendental. Itu berarti bahwa sistem tersebut mementingkan tuntutan strategi bisnis daripada tuntutan moral yang mendorong pelakunya untuk berbuat yang merugikan orang lain. Kesatuan antara ekonomi dan etika ini akan semakin terlihat jelas pada aktivitas-aktivitas ekonomi, baik yang berkenaan dengan produksi, distribusi, dan peredaran (sirkulasi), dan

konsumsiHal ini menunjukkan bahwa setiap langkah perilaku ekonomi tidak boleh dipisahkan dari konteks etika bisnis. Seseorang baik secara individual maupun komunal tidak bebas melakukan apa saja yang diinginkannya, setiap individu terikat dengan etika pada setiap aktivitas ekonomi yang dilakukannya, baik dalam menjalankan usaha, mengembangkan, maupun mendonasikan hartanya.Kesatuan antara ekonomi dan etika dalam Islam, telah mengundang banyak komentar dari sebagian cendekiawan kontemporer. Salah satunya adalah komentar yang diberikan oleh Jack Aster sebagai berikut : "Islam adalah sebuah sistem hidup yang aplikatif dan secara bersamaan mengandung nilai-nilai akhlak yang tinggi. Kedua hal ini berkaitan erat, tidak pernah terpisah satu dengan yang lainnya. Dari sini bisa dipastikan bahwa kaum muslimin tidak akan menerima sistem ekonomi kapitalis.

Ekonomi yang mengambil kekuatan dari wahyu al-Qur'an pasti ekonomi yang berakhlak. Akhlak ini mampu memberikan makna baru terhadap konsep nilai, dan mampu mengisi kekosongan pikiran yang nyaris muncul akibat alat industrialisasi". Walaupun demikian ketentuannya, bukan berarti Islam menghalangi pelaku bisnis memperoleh keuntungan. Bagaimanapun bisnis itu pasti berorientasi kepada keuntungan (profit-oriented) agar mampu bertahan dalam mengembangkan usaha. Dalam pandangan etika Islam, yang harus dikejar bukan semata-mata keuntungan, melainkan juga keberkahankarakter khusus etika

Islam sebagian besar bergantung kepada konsepnya mengenai manusia dan hubungannya dengan Tuhan, dengan dirinya sendiri, alam dan masyarakat. Dalam al-Qur'an jelas bahwa manusia diciptakan hanya untuk menghambakan diri kepada kepada Allah bukan yang lain. Sebagai konsekuensinya, ia harus taat kepada semua perintah-Nya dan menjauhi semua larangannya, itulah manifestasi utuh dari ketaqwaan kepada Allah, termasuk dalam mengadakan kontak dengan dirinya sendiri, alam, dan masyarakatnya semua harus selaras dengan tuntunan-Nya. Dengan demikian, maka semua aktivitas kehidupan termasuk aktivitas bisnis akan bermakna ibadah dengan menyelaraskan semua tindakan hanya tertuju kepada-Nya.

Esensi manusia menurut al-Ghazāli adalah substansi immaterial yang bediri sendiri dan subyek yang mengetahuiIa bisa mengetahui dengan akal yang dianugerahkan Allah kepadanya. Dengan akal itu manusia melahirkan perbuatan. Menurut AlGhazāli, perbuatan adalah bagian dari gerak. Gerak apabila dihubungkan dengan manusia, terdiri dari gerak yang tidak disadari, (al-tabi'īyat), dan gerak yang disadari (al-irādiyāt). Perbuatan yang disadari ini disebut juga dengan perbuatan bebas (al-ikhtiyāri). Perbuatan semacam ini, menurut AlGhazāli terjadi setelah melalui tiga tahap peristiwa dalam diri manusia, yaitu pengetahuan (al-'ilm), kemauan (al-irādāt), dan kemampuan (al-qudrāt)Al-irādat menentukan pilihan berdasarkan pengetahuan. Daya mengetahui mempunyai

kekuasaan yang lebih besar daripada al-irādat, tetapi ia mempunyai hubungan yang jauh dengan perbuatan. Yang terlibat langsung dengan perbuatan adalah al-irādat dan al-qudrāt. Sepintas, proses terwujudnya perbuatan ini memperlihatkan efektivitas manusia. Melalui alirādat, manusia mempunyai kebebasan untuk memilih, dan melalui al-qudrāt, manusia mempunyai kemampuan pada dirinya sendiri untuk mewujudkan perbuatan-perbuatannya sendiriDengan demikian perilaku manusia itu berkaitan langsung dengan kemauan (al-irādāt) dan kemampuan (al-qudrāt). Hanya saja sebelumnya didahului dengan pengetahuan tentang sesuatu. Apabila pengetahuan tersebut berhubungan dengan masalah bisnis, kemudian didorong oleh kemauan baik ke arah positif maupun negatif, dan kemampuan yang dimiliki maka akan terwujud perilaku bisnis. Jika dorongan kemauan itu ke arah yang baik maka berkecenderungan perilaku itu akan mematuhi norma-norma. Namun jika sebaliknya yang terjadi, kemauan mengarahkan kepada yang negatif, maka berkecenderungan melahirkan perilaku bisnis yang kontraproduktif dengan kemauan etis.Prinsip-prinsip Etika Bisnis dalam Islam Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa seorang pengusaha dalam pandangan etika Islam bukan sekedar mencari keuntungan, melainkan juga keberkahan yaitu kemantappan dari usaha itu dengan memperoleh keuntungan yang wajar dan diredhoi Allah. Ini berarti bahwa yang harus diraih oleh seorang pengusaha dalam melakukan bisnis tidak sebatas keuntungan materiil (bendawi),

tetapi yang juga lebih penting adalah keuntungan immaterial (spiritual). Kebendaan yang profan (intrasenden) baru bermakna apabila diimbangi dengan kepentingan spiritual yang transenden (ukhrāwi). Karena itu prasyarat untuk meraih keberkahan atas nilai transenden itu seorang pelaku bisnis harus memperhatikan beberapa prinsip etika yang telah digariskan dalam Islam, antara lain: Pertama, jujur dalam takaran. Jujur dalam takaran ini sangat penting untuk diperhatikan karena Tuhan sendiri secara jelas mengatakan: Artinya: "Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi. Masalah kejujuran tidak hanya merupakan kunci sukses seorang pelaku bisnis menurut Islam.

Tetapi etika bisnis modern juga sangat menekankanmenyatakan: "bussniess ethics build trust, and trust is the basic of moden business. If we accept the view, argued for earlier, that thera are not two moralities – one for individuals and one for business – but a common moral framework for judging both individual and corporate activities, then we can gain some guidance for business behavior by looking at what philosophers have seen as the morally good life. Makna pernyataan Steward di atas bahwa bisnis membangun kepercayaan dan kepercayaan adalah dasar bisnis modern – jika kita menerima pandangan tersebut

bahwa tidak ada dua moralitas yaitu untuk individu dan untuk bisnis, melainkan suatu kerangka moral umum yang berlaku baik bagi individual maupun kelompok. Sehingga kita bisa memperoleh petunjuk untuk perilaku bisnis dengan melihat sesuatu yang oleh para pilosof dipandang sebagai kehidupan yang bahagia secara moral. Di sisi lain"In all relationships trust is the basic element. Trust is created from honesty. Honesty is one of the most difficult qualities of character to achieve in business, family or any other arena where one's self interest competes with that of the other party". Maksudnya adalah bahwa dalam semua hubungan, kepercayaan adalah elemen yang mendasar. Kepercayaan dihasilkan dari ketulusan hati. Ketulusan hati adalah salah satu dari kualitas karakter yang begitu sulit untuk meraih hasil dalam kegiatan bisnis, keluarga atau tempat lain dimana kepentingan diri seseorang bersaing dengan kepentingan pihak lain. Berdasarkan pernyataan di atas berarti kepercayaan adalah elemen yang sangat mendasar dalam bisnis. Dalam bisnis untuk membangun kerangka kepercayaan itu seorang pengusaha harus mampu berbuat jujur dan adil, baik terhadap dirinya sendiri maupun orang lain. Kejujuran itu harus direalisasikan antara lain dalam praktik penggunaan timbangan yang tidak membedakan antara kepentingan pribadi penjual maupun kepentingan pihak lain dalam hal ini pembeli. Dengan sikap jujur itu kepercayaan pembeli kepada penjual akan tercipta dengan sendirinya. Dalam kaitan ini bisa disimak substansi firman Allah

berikut : Artinya " Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada sesorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu Berlaku adil, Kendatipun ia adalah kerabat(mu)1F 2, dan penuhilah janji Allah2F 3. yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat". (QS. Al-An'am (6) : 152). Yang dimaksud memenuhi janji Allah itu adalah agar seluruh manusia mentaati segala ajaran-ajaran-Nya. Sebagai contoh, dalam urusan bisnis, penjual dilarang mencuri timbangan yang bisa merugikan, sekaligus berbuat tidak adil dan tidak jujur kepada orang lain. Karena itu dengan perbuatannnya itu Allah mengancam dengan siksa neraka kelak di kemudian hari sebagaimana tersurat dalam firman sebelumnya. Kedua, menjual barang yang baik mutunya. Salah satu cacat etis dalam bisnis adalah tidak transparan dalam hal mutu, yang berarti mengabaikan tanggung jawab moral dalam dunia bisnis. Padahal tanggung jawab yang diharapkan adalah tanggung jawab yang berkeseimbangan antaramemperoleh profit dan memenuhi norma-norma dasar masyarakat baik berupa hukum, maupun etika atau adatMenyembunyikan mutu sama halnya dengan berbuat curang dan bohong. Bukankah kebohongan itu akan menyebabkan ketidaktentraman, sebaliknya kejujuran akan melahirkan ketenangan, sebagaimana penjelasan Rasulullah saw.

Dalam sabdanya yang diriwayatkan“Tinggalkanlah apa yang meragukanmu kepada apa yang tidak meragukanmu. Karena sesungguhnya kejujuran (berkata benar) itu adalah membawa ketenangan dan kebohongan (berkata bohong) itu akan melahirkan kegelisahan”. Lebih jauh mengejar keuntungan dengan menyembunyikan mutu, identik dengan bersikap tidak adil. Bahkan secara tidak langsung telah melakukan penindasan terhadap pembeli. Penindasan merupakan aspek negatif bagi keadilanyang sangat bertentangan dengan Islam. Penindasan merupakan kezaliman. Karena sesungguhnya orang-orang yang zalim tidak akan pernah mendapatkan keuntungan sebagaimana firman-Nya: “Musa menjawab: "Tuhanku lebih mengetahui orang yang (patut) membawa petunjuk dari sisi-Nya dan siapa yang akan mendapat kesudahan (yang baik) di negeri akhirat. Sesungguhnya tidaklah akan mendapat kemenangan orang-orang yang zalim". (QS. al-Qasas (28) : 37). Menurutsikap semacam itu antara lain menghilangkan sumber keberkahan, karena merugikan atau menipu orang lain yang didalamnya terjadi eksploitasi hak-hak yang tidak dibenarkan dalam ajaran Islam. Ketiga, dilarang menggunakan sumpah. Seringkali ditemukan dalam kehidupan sehari-hari, terutama di kalangan para pebisnis kelas bawah apa yang dikenal dengan obral sumpah. Mereka terlalu mudah menggunakan sumpah dengan maksud untuk meyakinkan pembeli bahwa barang dagangannya benar-benar berkwalitas, dengan harapan orang terdorong untuk membelinya. Dalam Islam perbuatan

semacam itu tidak dibenarkan karena juga akan menghilangkan keberkahan sebagaimana sabda Rasulullah saw:“Dari Abu Hurairah r.a, saya mendengar Rasulullah saw besabda: “Sumpah itu melariskan dagangan, tetapi menghapuskan keberkahanKeempat, longgar dan bermurah hati. Dalam transaksi terjadi kontak antara penjual dan pembeli. Dalam hal ini seorang penjual diharapkan bersikap ramah dan bermurah hati kepada setiap pembeli.

Dengan sikap ini seorang penjual akan mendapat berkah dalam penjualan dan akan diminati oleh pembeli. Kunci suksesnya adalah satu yaitu service kepada orang lain. Sebuah hadits yang diriwayatkan al-Thurmuzi yang berbunyi : “Rasulullah saw bersabda “senyummu kepada saudaramu adalah sedekah bagimu“Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu”. (QS. Ali Imran (3) : 159). Kelima, membangun hubungan baik (interrelationship) antar kolega. Islam menekankan hubungan konstruktif dengan siapapun, termasuk antar sesama pelaku dalam bisnis. Islam tidak menghendaki dominasi pelaku yang satu di atas yang lain, baik dalam bentuk monopoli, oligopoli, maupun bentuk-bentuk lain yang tidak mencerminkan rasa keadilan atau pemerataan pendapatan.

Dalam kaitan dengan hubungan pribadi antar pelaku bisnis inimengemukakan cara berpikir menurut orang Jepang bahwa bisnis lebih merupakan suatu komitmen daripada sekedar transaksi. Karenanya, hubungan

pribadi dianggap sangat penting dalam mengembangkan ikatan perasaan dan kemanusiaan dan perlu diyakini secara timbal balik bahwa hubungan bisnis tidak akan berakhir segera setelah hubungan bisnis selesai. Ini sangat bertentangan dengan apa yang sering dilakukan menurut cara berpikir orang Barat. Hubungan bisnis yang didasarkan pada keuntungan secara pribadi bukanlah merupakan cara orang Jepang. Keenam, tertib administrasi. Dalam dunia usaha wajar terjadi praktik pinjam meminjam. Dalam hal ini al-Qur'an mengajarkan perlunya administrasi hutang piutang tersebut agar manusia terhindar dari kesalahan yang mungkin terjadi, sebagaimana firman Allah yang artinya: "…Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah3F 4 tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamumenuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya…". (QS. Al-Baqarah (2) : 282). Substansi ayat di atas membenarkan asumsi kita bahwa praktik administrasi niaga modern sekarang sebenarnya telah diajarkan dalam alQur'an 14 abad yang lalu. Intinya adalah mendidik para pelaku bisnis agar senantiasa bersikap jujur, terhindar dari penipuan dan kekhilafan yang mungkin terjadi. Ketujuh,

menetapkan harga dengan transparan. Harga yang tidak transparan bisa mengandung penipuan. Untuk itu menetapkan harga dengan terbuka dan wajar sangat dihormati dalam Islam agar tidak terjerumus dalam riba. Kendati dalam dunia bisnis kita tetap ingin memperoleh keuntungan, namun hak pembeli tetap harus dihormatiSikap toleran itu akan mendatangkan rahmat dari Allah swt sebagaimana sabda Rasulullah saw dalam sebuah haditsnya yang diriwayatkanberikut : "Sesungguhnya Rasulullah saw bersabda: Allah telah member rahmat kepada seseorang yang bersikap toleran ketika membeli, menjual dan menagih janji (utang). Sebagai pembanding, perlu dikemukakan tawaranyang menyatakan bahwa keadilan dan kebajikan merupakan dasar pijakan para pengusaha yang dari keduanya muncul moral altruis dalam dunia bisnis, seperti transparansi, toleransi, demokratis dan lain sebagainya. Guna menyempurnakan prinsip-prinsip etika bisnis Islam sebagaimana dikemukakan di atas, perlu dikemukakan juga pendapatia mengemukakan Sembilan pedoman etika umum bagi bisnis kaum muslimin, yaitu jujur dan berkata benar, menepati janji, mencintai Allah lebih dari mencintai perniagaan, berbisnis dengan muslim sebelum dengan non muslim, rendh hati dalam menjalani hidup, menjalankan musyawarah dalam menyelesaikan semua masalah, tidak terlibat dalam kecurangan, tidak boleh menyuap, dan berbisnis secara adil. Menurutpada dasarnya pijakan dasar etika bisnis Islam secara generik terakumulasi dalam diri

pribadi Rasulullah saw yang meliputi: fathānah, amānah, siddīq, dan tablīgh. Dengan potensi keempat sifat dasar inilah kunci rahasia keberhasilan Rasulullah dalam menjalankan misi suci kerasulannya, antara lain dalam melakukan aktivitas bisnis sejak masak remaja sampai dengan masa kerasulan.

2.2. Referensi Pelanggan Sebagai Perilaku Keterlibatan Bisnis

Dominasi pemasaran yang dikontrol perusahaan telah berkurang di akhir-akhir ini beberapa dekade karena meningkatnya pengaruh pengaruh yang berasal dari pelanggan dan advokasi, baru-baru ini dikonseptualisasikan sebagai manifestasi perilaku keterlibatan pelanggan yang mengacu pada sumber daya sukarela pelanggan kontribusi untuk fungsi pemasaran perusahaan di luar inti ke transaksi (misalnya, Harmeling, Moffett, Arnold, & Carlson, 2016); Jaakkola & Alexander, 2014 ; van Doorn et al., 2010). Pengaruh pelanggan lain semakin diakui sebagai faktor kunci yang memengaruhi keputusan pembelian di pasar business-to-business (B2B) juga (misalnya, Aarikka-Stenroos & Makkonen, 2014 ; Anderson & Wynstra, 2010).

Pasar bisnis saat ini dicirikan oleh pengetahuan dan layanan intensitas, kompleksitas teknologi, dan peningkatan spesialisasi (misalnya, Jacob & Ulaga, 2008), yang menantang posisi pembeli dan penjual tergoda untuk menyajikan dan menilai nilai potensi penawaran (Aarikka- Stenroos & Jaakkola, 2012; Aarikka-Stenroos & Makkonen, 2014). Kembali laporan cent industri (Cespedes & Bova,

2015), serta penelitian tentang pemasaran industri (Salminen & Möller, 2006; Terho & Jalkala, 2017), menunjukkan bahwa penggunaan referensi pelanggan menjadi semakin meningkat relevan untuk menunjukkan nilai penawaran yang kompleks, dengan demikian memfasilitasi pertukaran bisnis.

Referensi pelanggan mengacu pada serangkaian praktik yang memungkinkan penjual untuk memberikan bukti kepada calon pembeli untuk mengevaluasi kinerja mereka potensial berdasarkan hubungan pelanggan sebelumnya (Salminen & Möller, 2006 ; Helm & Salminen, 2010; Aarikka-Stenroos, 2011). Referensi pelanggan karena itu terjadi dalam pengaturan triadik, yang terdiri dari referensi pelanggan, penjual, dan calon pembeli (Hada, Grewal, & Lilien, 2014 ; Helm & Salminen, 2010 ; Salminen, 1997). Penelitian akademis tentang referensi pelanggan sampai saat ini dominan berfokus pada perspektif penjual, memeriksa misalnya bagaimana perusahaan memperoleh referensi pelanggan (Ruokolainen, 2005), pilih dan kembangkan rujukan dan kasus referensi (Ruokolainen & Aarikka-Stenroos, 2016 ; Tomas Gomez-Arias & Montermoso, 2007), memanfaatkan kasus-kasus ini dalam penjualan komunikasi (Jalkala & Salminen, 2010 ; Kilian, Greuling, & Hennigs, 2013; Salminen & Möller, 2006), dan mengukur nilai referensi pelanggan (Kumar, Petersen, & Leone, 2013).

Hanya segelintir studi telah membahas nilai referensi dari sudut pandang calon pembeli (mis. Aarikka-Stenroos & Makkonen, 2014 ; Hada et al., 2014; Helm & Salminen, 2010), dan hampir tidak ada penelitian empiris menyelidiki apa yang dirujuk oleh pelanggan, meskipun keterlibatan mereka dalam mempengaruhi dan berbagi informasi dengan Dominasi pemasaran yang dikontrol perusahaan telah berkurang di akhir-akhir ini beberapa dekade karena meningkatnya pengaruh pengaruh yang berasal dari pelanggan dan advokasi, baru-baru ini dikonseptualisasikan sebagai manifestasi perilaku keterlibatan pelanggan.

1. Fenomena penelitian: referensi pelanggan di pasar B2B

   Penelitian pemasaran B2B telah mengakui bahwa perusahaan dalam bisnis pasar biasanya menggunakan referensi yang dipilih dari perusahaan klien ketika mencoba mempengaruhi calon pelanggan (Jalkala & Salminen, 2010; Kumar et al., 2013). Menurut Salminen (1997) , referensi adalah "hubungan pemasok dengan pelanggan lama atau yang sudah ada dievaluasi oleh pelanggan dalam hal produk / layanan pemasok, manajemen, dan kinerja kerja sama ”; dengan demikian termasuk formasi yang dapat berfungsi sebagai sumber daya kontribusi bagi para aktor dalam referensi triad. Selanjutnya, Ruokolainen (2005, hal. 10) menyoroti aspek lain dari informasi referensi seperti “area penjualan terverifikasi dokumen,

seperti pengembalian investasi, pengalaman pengguna dan peningkatan waktu plementasi yang dianggap sesuai dengan posisi baru pemasok kasus bisnis pelanggan sementara. "Wawasan ini menunjukkan bahwa informasi referensi menghasilkan nilai oleh kebajikan dari efek pensinyalannya. Menurut teori pensinyalan, khususnya sebagaimana diterapkan dalam penelitian manajemen strategis, aktor dalam organisasi harus sering membuat pilihan dipersenjatai dengan tidak lengkap dan informasi yang didistribusikan secara trically dan oleh karena itu mencari sinyal itu memberikan informasi tentang atribut yang tidak dapat diobservasi dan kemungkinan hasil (Connelly, Certo, Irlandia, & Reutzel, 2011; Spence, 1973).

Referensi Pelanggan memberi sinyal bahwa penawaran penjual berkualitas tinggi (Godes, 2012), sehingga mengurangi biaya pencarian informasi dan memfasilitasi pengambilan keputusan. pembuatan sion untuk calon pembeli (Kumar et al., 2013 ; Spence, 1973). Dengan demikian, teori pensinyalan menyarankan bahwa referensi mengandung sinyal untuk pengambilan keputusan pembeli. Calon pembeli menghadapi pembentukan asimetri karena mereka tidak dapat mengalami manfaat produk atau layanan sampai setelah adopsi. Karena itu penjual menggunakan referensi untuk memberikan informasi yang tidak tersedia jika tidak (Connelly et al.,

2011). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa menggunakan perusahaan besar sebagai ferensi bermanfaat karena memberi sinyal reputasi dan kepercayaan penjual kelayakan kepada pelanggan (Kumar et al., 2013). Selanjutnya, dampak dari referensi pelanggan meningkat jika itu menandakan kompatibilitas antara pemasok dan pelanggan atau jika calon pembeli mengidentifikasi dengan pelanggan referensi melalui, misalnya, kesamaan dalam industri atau budaya (Aarikka-Stenroos, 2011; Kumar et al., 2013 ; Ruokolainen & Aarikka-Stenroos, 2016; Terho & Jalkala, 2017).

Temuan menunjukkan bahwa informasi referensi dapat menyampaikan berbagai sinyal tidak hanya reputasi dan kecocokan strategis atau kontekstual mempengaruhi penciptaan nilai oleh aktor dalam triad referensi. Penelitian yang masih ada membahas berbagai praktik yang melaluinya informasi ferensi disampaikan. Referensi pelanggan biasanya dipilih dan dikomunikasikan oleh penjual, dan pelanggan referensi memungkinkan penjual untuk menggunakan nama atau kasing mereka dalam daftar penjual, kalimat, situs web, dan siaran pers (lihat, misalnya, Salminen & Möller, 2006; Jalkala & Salminen, 2010; Aarikka-Stenroos, 2011); praktik ini dapat dianggap membutuhkan pelanggan referensi tingkat rendah keterikatan. Referensi pelanggan, bagaimanapun, juga dapat menjadi tuan rumah referensi mengunjungi dan berbicara di acara-acara

industri (Jalkala & Salminen, 2009 ; Kumar et al., 2013 ; Terho & Jalkala, 2017), menyiratkan tingkat kontribusi umber daya.

Meskipun referensi pelanggan biasanya dianggap sebagai dukungan didorong oleh plier, banyak penelitian mengakui bahwa pelanggan referensi juga berbagi pengalaman mereka secara sukarela atau spontan dalam bentuk testimonial, referensi, dan dari mulut ke mulut (Mason, 2008 ; Salminen & Möller, 2006; Yavas, Babakus, & Eroglu, 2004). Referensi pelanggan dapat juga berkontribusi melalui pembangunan reputasi (Helm & Salminen, 2010) melalui kegiatan dimana pihak B2B menerima informasi tentang masa lalu kinerja melalui jaringan kolegial mereka (Aarikka-Stenroos & Makkonen, 2014; Nunlee, 2005). Praktek-praktek ini membutuhkan sumbangan dan keterlibatan dari pelanggan referensi. Informasi. Dengan demikian, informasi yang dibagikan oleh pelanggan referensi yang aktif terlibat tidak selalu dikontrol oleh penjual, dan garis yang jelas antara referensi dan rujukan, rekomendasi, dan dari mulut ke mulut mungkin sulit dilakukan.

2.3. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kepatuhan Bisnis (Studi Kasus Zakah Di Antara Pengusaha Muslim Di Malaysia)

Zakah adalah salah satu dari lima pilar dalam iman Islam. Ini juga dikenal sebagai pungutan agama atau sedekah. Orang yang membayar Zakah bukan

hanya melakukan kebaikan kepada penerima tetapi juga memenuhi klaim pada dirinya sendiri dengan memurnikan kekayaan (Gambling & Karim, 1986). Alquran (Tempat Suci yang diyakini umat Islam telah diturunkan secara ilahi kepada Islam) Nabi, di berbagai waktu dan tempat), Surah At-Taubah ayat 103 menyatakan bahwa begitu banyak pajak, Zakah memiliki konotasi spiritual (Al Quran dan Perlu, 2000). Sejak zaman Nabi (saw), Zakah memiliki memainkan peran penting bagi perkembangan sosial ekonomi umat Islam di seluruh dunia.

Demikian pula, Zakah telah digunakan untuk meningkatkan standar kehidupan dan perkembangan ekonomi umat Islam di Malaysia. Jadi, terus menerus peningkatan dana Zakah sangat penting untuk memastikan perannya sebagai 'agen pengembangan masyarakat dapat lebih diperkuat. Institusi Zakah di Malaysia telah melakukan berbagai aksi untuk meningkatkan dana Zakah. Secara khusus, fokus utama tindakannya adalah untuk mendorong umat Islam yang memenuhi syarat untuk melepaskan kewajiban Zakah mereka. Tindakan yang dilakukan termasuk korporatisasi Pusat Pengumpulan dan Distribusi Zakah, meningkatkan kegiatan promosi dan menyediakan beragam fasilitas pembayaran Zakah seperti pengiriman uang, money order, draf larangan dan instruksi larangan berdiri. Baru-baru ini, Zakah dapat juga dibayar melalui sistem pesan singkat (SMS).

Mempertimbangkan upaya-upaya di atas, diharapkan pembayaran Zakah akan meningkat di kalangan umat Islam di Malaysia. Namun, bukti terbaru menunjukkan bahwa pembayaran Business Zakah ke lembaga-lembaganya di antara Muslim yang memenuhi syarat pengusaha di negara ini masih rendah (Ahmad Radzuan, 2009; Halizah, Kasumalinda & Agoos Munalis, 2011). Untuk misalnya, meskipun Wilayah Federal mencatat koleksi Zakah tertinggi di Malaysia, hanya 1,7% atau 747 yang memenuhi syarat pengusaha membayar ZaNah pada tahun 2008. Selain itu, tidak lebih dari 2,2% dari mereka di negara bagian Penang dan Johor habis kewajiban di tahun yang sama. Singkatnya, perilaku kepatuhan yang rendah pada Bisnis Zakah terbukti di negara ini (Halizah et al., 2011). Meskipun berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku kepatuhan individu telah dilaporkan dalam beragam konteks (misalnya, perpajakan, teknologi informasi, pemasaran dan pariwisata) (Alabede, Ariffin & Md Idris, 2011; Elliott, Armitage, & Baughan, 2003; Palil & Mustapha, 2011; Verboon & DijNe, 2007). model penelitian itu mengatasi masalah ini dari konteks Zakah masih terbatas. Dengan demikian, tujuan dari makalah ini adalah untuk mengusulkan model penelitian untuk menguji pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal pada perilaku kepatuhan Bisnis Zakah di kalangan pengusaha muslim di Malaysia.

1. Perilaku Kepatuhan Zakat Bisnis

Zakah dikenakan pada uang, investasi (untuk menghasilkan pendapatan), hewan, pertanian, perdagangan dan bisnis (Perjudian & Karim, 1986). Zakah pada pendapatan bisnis yang merupakan fokus dari makalah ini dikenakan pada aset bersih bisnis di tingkat 2,5 persen (Departemen Kedah ZaNah, 2008). Semua jenis Zakah adalah wajib bagi Muslim yang memenuhi syarat sebagai Muslim tindakan ibadah kepada Tuhan. Kewajiban tidak diberlakukan di sebagian besar negara. Ini berarti bahwa jika seorang muslim memilih untuk menentang kewajiban tersebut, maka individu tersebut akan secara pribadi dianggap bertanggung jawab atas tindakan tersebut dan akan dihukum dalam selanjutnya karena tidak mematuhi hukum Allah. Namun, di beberapa negara yang didominasi Muslim seperti di Arab Saudi, Pakistan dan Malaysia, hukum Zakah telah diberlakukan untuk menegakkan hukum Allah. Hukum semacam itu memberikan otoritas kepada Zakah lembaga untuk menagih kewajiban dengan cara yang lebih sistematis.

Di Malaysia, setiap negara bagian dan wilayah federal memiliki institusi Zakah sendiri. Lembaga ini berada di bawah yurisdiksi pemerintah negara bagian masing-masing (Abu BaNar, 2007). Untuk wilayah federal, institusi Zakah berada di bawah yurisdiksi pemerintah federal (Abu BaNar,

2007). Kegagalan membayar salah satu kewajiban Zakah akan membuat individu terekspos baik dan hukuman penjara. Sebagai contoh, negara bagian KedahÃss Zakat Enactment (1998) menyatakan bahwa denda tidak melebihi MYR600 (US $ 272) dan hukuman penjara tidak lebih dari enam bulan akan dikenakan jika seorang Muslim dihukum karena menghindari kewajiban atau mentransfer aset untuk menghindari kewajiban tersebut. Selanjutnya, kewajiban tersebut harus dibayar sesuai dengan aturan yang diatur dalam hukum Islam (atau Syariah) (Gambling & Karim, 1986) dan melalui Institusi. Kegagalan untuk melakukannya seorang Muslim dikenakan hukuman yang disebutkan di atas (Kedah ZaNat Enactment, 1998).

2. Faktor Internal dan Perilaku Kepatuhan Zakat Bisnis

Faktor internal dari makalah ini merujuk pada faktor-faktor di dalam seorang pengusaha yang memengaruhi Zakah bisnisnya perilaku kepatuhan. Faktor-faktor yang diusulkan adalah Nnowledge dan selfYefficacy (BobeN & Hatfield, 2003; JacNson & Miliron, 1986; OECD, 2010).

a. Self-Efficacy

SelfYefficacy adalah penilaian pribadi atas kemampuan seseorang untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang harus dicapai tujuan yang ditentukan (Bandura, 1986). Ajzen (1991) memandang self

efficacy sebagai tingkat kepercayaan diri seseorang untuk bertindak dan memang demikian terkait dengan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu. Kemampuan itu bisa dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat kemudahan atau kesulitan tindakan dan tingkat kepercayaan seseorang untuk melakukan perilaku tertentu (Ajzen, 2005). Dari perspektif Zakah, selfefficacy mengacu pada kemampuan, kepercayaan, dan kepastian pengusaha tentang Zakah pembayaran. Pengusaha harus memiliki nilai pribadi ini karena lingkungan bisnis saat ini kompleks.

3. Faktor Eksternal dan Perilaku Kepatuhan Zakat Bisnis

Dalam makalah ini, faktor eksternal adalah faktor lingkungan yang mempengaruhi perilaku kepatuhan Bisnis Zakah. Faktor lingkungan yang disarankan adalah kualitas layanan dan interaksi (BobeN & Hatfield, 2003; JacNson & Miliron,1986; OECD, 2010).

BAB III

BUMDesa

3.1. Definisi BUMDesa

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa Pasal 1 Ayat 2 menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa, Selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui pernyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aser, jasa pelayanan, dan usaha lainya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

3.2.Tujuan Pendirian Bum Desa

Sesuai Pasal 3 Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa menyatakan bahwa pendirian BUM Desa bertujuan untuk:

a. Meningkatkan perekonomian Desa
b. Mengoptimalkan asset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa
c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potemsi ekonomi Desa

d. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desan dan/ atau dengan pihak ketiga.
e. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga.
f. Membuka lapangan kerja.
g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa.
h. Meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.

Tujuan pembangunan nasional adalah mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata material dan spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dalam wadah Negara Kesetuan Republik Indonesia yang merdeka, berdaulat, bersatu, dan berkedaulatan rakyat dalam suasana perikehidupan bangsa yang aman, tenteram, tertib, dan dinamis dalam lingkungan pergaulan dunia yang merdeka, bersahabat, tertib, dan damai. Pembangunan nasional sebagai pengamalan Pancasila yang mencakup seluruh aspek kehidupan bangsa diselenggarakan bersama oleh masyarakat dan Pemerintah. Masyarakat adalah pelaku utama pembangunan dan Pemerintah berkewajiban mengarahkan, membimbing, melindungi serta menumbuhkan suasana yang menunjang. Kegiatan masyarakat dan kegiatan Pemerintah saling menunjang, saling mengisi,

dan saling melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Hal ini juga berlaku dalam konteks pemerintahan daerah, bimbingan dan arahan dari Pemerintah kepada masyarakat dalam upaya peningkatan kesejahteraan, merupakan keniscayaan. Dalam lingkup lebih kecil, kedudukan desa sebagai lingkup pemerintahan yang lebih dekat kepada masyarakat menjadikan segala panduan operasional desa yang digariskan oleh pemerintah pusat maupun daerah penting tersedia. Upaya peningkatan kesejahteraan dilakukan dengan mengupayakan terbangunnya sumber-sumber penghasilan asli desa (PADes). Sumber penghasilan desa tersebut diantaranya berbentuk badan usaha, atau badan usaha milik desa (BUMDesa).

Hingga saat ini sarana dan upaya untuk memberikan pemahaman akan keberadaan lembaga swadaya masyarakat dibidang ekonomi ini belum maksimal dilakukan. Hal ini dikarenakan aturan mengenai hal tersebut masih tertuang dalam kerangka peraturan perundang-undangan yang tinggi tingkatannya, dalam hal ini undang-undang dan peraturan pemerintah. Landasan yang lebih operasional memang telah tersedia dalam bentuk peraturan menteri, namun untuk lebih dekat sebagai panduan masyarakat desa dan sesuai dengan kekhasan daerah, maka harus diatur dalam peraturan daerah.

Agar tersedia tersedia peraturan daerah yang dapat memberikan penduan yang dimaksud. Suatu panduan yang mencakup seluruh proses pembentukan dan pengelolaan BUMDesa yang memungkinkan aparat pemerintahan desa beserta masyarakat secara umum dapat memahami sepenuhnya langkah operasional pembentukan dan pengelolaan BUMDesa demi PADes.

Secara sosiologis, tersedianya suatu lembaga ekonomi yang dikelola secara swadaya oleh masyarakat desa sudah sejalan dengan kepentingan bersama masyarakat. Kehadiran lembaga semacam ini searah dengan tujuan peningkatan kemandirian dan kreatifitas masyarakat desa untuk mengusahakan kesejahteraannya. Pendirian dan pengelolaan BUMDesa yang kurang baik secara langsung dapat kontraproduktif dengan tujuan pembentukan BUMDesa itu sendiri.

Kesejahteraan sosial yang dimaksud adalah suatu tata kehidupan dan penghidupan sosial material maupun spiritual yang diliputi oleh rasa keselamatan, kesusilaan, dan ketenteraman lahir batin yang memungkinkan bagi setiap warga negara untuk mengadakan usaha pemenuhan kebutuhan-kebutuhan jasmaniah, rohaniah, dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri, keluarga, serta masyarakat dengan menjunjung tinggi hak dan kewajiban warga negara sesuai dengan Pancasila. Oleh karena itu, sesuai dengan ketentuan mengenai kedudukan, hak, dan kewajiban warga negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang

Dasar 1945, perlu dilakukan upaya-upaya yang lebih memadai, terpadu, dan berkesinambungan guna mewujudkan kemandirian dan kesejahteraan desa, sebagai ujung tombak perwujud kesejahteraan.

Peningkatan kesejahteraan masyarakat desa dengan bertambahnya PADes yang dilatarbelakangi adanya pembentukan BUMDesa yang kuat sesuai dengan tujuan dan prinsip keadilan sosial yang merupakan nilai dasar bernegara di Indonesia. Bahkan pembentukan saja belumlah memadai; dengan pertimbangan pengalaman telah mengajarkan bahwa pembentukan/pendirian suatu lembaga yang baik, belum tentu dapat mencapai tujuan pendiriannya, dikarenakan kurang baiknya pengelolaan manajerial dan kepemimpinan lembaga tesebut. Oleh karena itu, panduan yang disediakan oleh pemerintah daerah haruslah juga mencakup pengelolaan BUMDesa.

Potensi yang dimiliki BUMDesa sebagai lembaga usaha mandiri masyarakat desa dapat terus ditingkatkan pada masa yang akan datang, karenanya panduan awal pembentukan dan pengelolaan BUMDesa mesti tersedia. Dalam lingkup pemerintahan daerah, panduan pembentukan dan pengelolaan BUMDesa dapat dituangkan dalam peraturan daerah. Sehingga dalam perspektif sosiologis guna mewujudkan kesejahteraan sosial dan kepatuhan untuk menjalani aturan tersebut ditingkat daerah dapat lebih terjamin kepastiannya.

Secara yuridis, peraturan di daerah tentang BUMDesa berdasar pada UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1)“Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”. Rumusan yang sama diatur dalam PP No. 72 Tahun 2005 tentang Desa.

Gambaran singkat landasan keberadaan BUMDesa sebagaimana dijabarkan diatas menjadi pemahaman awal akan latar belakang perlunya pengaturan lebih lanjut mengenai BUMDesa ditingkat daerah. Bagaimana peraturan perundang-undangan mengatur keberadaan BUMDesa? Apa saja substansi peraturan daerah akan yang mengatur BUMDesa? Apa implikasi penerapan peraturan daerah tersebut?

3.3. Kajian Peraturan Perundang- Undangan mengenai Keberadaan BUMDesa

Kajian terhadap peraturan perundang-undangan ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi hukum atau peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai substansi atau materi yang akan diatur. Dalam kajian ini akan diketahui posisi dari peraturan daerah yang baru. Analisis ini akan menggambarkan sinkronisasi, harmonisasi peraturan perundang-undangan yang ada serta posisi dari peraturan daerah untuk menghindari terjadinya tumpang tindih pengaturan.

1. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

a. Pasal 87 ayat (1) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDesa; ayat (2) BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan; (3) BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Pasal 88 ayat (1) Pendirian BUM Desa disepakati melalui Musyawarah Desa; ayat (2) Pendirian BUM Desa (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa. Pasal 89 hasil usaha BUMDesa dimanfaatkan untuk:

   1. Pengembangan usaha; dan
   2. Pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

c. Pasal 90 Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, dan Pemerintah Desa mendorong perkembangan BUM Desa dengan:

   1. Memberikan hibah dan/atau akses permodalan;
   2. Melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar; dan

3. Memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa.

2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008. Undang-undang ini merupakan dasar hukum pertama yang melandasi pembuatan Perda tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Substansi dasar yang diatur didalamnya menjadi rujukan dalam perumusan Perda tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDes, meliputi:

a. Pasal 213

(1) Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.

(2) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

(3) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat melakukan pinjaman sesuai peraturan perundang-undangan.

(b) Penjelasan Pasal 213 ayat (2) Badan Usaha Milik Desa adalah badan hukum sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

(c) Secara umum, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjabarkan otonomi daerah memberikan hak, wewenang dan kewajiban kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Dalam menyelenggarakan otonomi, daerah mempunyai kewajiban:

a. Melindungi masyarakat, menjaga persatuan, kesatuan dan kerukunan nasional, serta keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
b. Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat;
c. Mengembangkan kehidupan demokrasi;
d. Mewujudkan keadilan dan pemerataan;
e. Meningkatkan pelayanan dasar pendidikan;
f. Menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan;
g. Menyediakan fasilitas sosial dan fasilitas umum yang layak;
h. Mengembangkan sistem jaminan sosial;
i. Menyusun perencanaan dan tata ruang daerah;
j. Mengembangkan sumber daya produktif di daerah;
k. Melestarikan lingkungan hidup;

l. Mengelola administrasi kependudukan;

m. Melestarikan nilai sosial budaya;

n. Membentuk dan menerapkan peraturan perundang-undangan sesuai dengan kewenangannya; dan

o. Kewajiban lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Dalam hal ini, membentuk peraturan daerah dalam rangka pengusahaan kesejahteraan masyarakat hingga ditingkat desa termasuk dalam kewajiban Pemerintah Daerah.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 ini merupakan peraturan pelaksana dari ketentuan tentang Pemerintahan Desa yang diatur dalam UU Nomor 32 Tahun 2004. Ketentuan mengenai BUMDes diatur dalam beberapa pasal berikut:

a. Pasal 14 ayat (1) "Kepala Desa mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan.". Penjelasan Pasal 14 ayat (1) "Yang dimaksud dengan "urusan pemerintahan" antara lain pengaturan kehidupan masyarakat sesuai dengan kewenangan desa seperti pembuatan peraturan desa, pembentukan

lembaga kemasyarakatan, pembentukan Badan Usaha Milik Desa, kerjasama antar desa."

b. Pasal 78 Ayat (1) "Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan Desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa." Ayat (2) "Pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa berpedoman pada peraturan perundang-undangan.". Ayat (3) "Bentuk Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud padaayat (1) harus berbadan hukum."

c. Pasal 79 Ayat (1) "Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 ayat (1) adalah usaha desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa." Ayat (2) Permodalan Badan Usaha Milik Desa dapat berasal dari :

    a. Pemerintah Desa;
    b. Tabungan masyarakat;
    c. Bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota;
    d. Pinjaman; dan/atau

e. Penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atasdasar saling menguntungkan. Ayat (3) “Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa terdiri dari PemerintahDesa dan masyarakat.”

d. Pasal 80

Ayat (1) “Badan Usaha Milik Desa dapat melakukan pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan.”

Ayat (2) “Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukansetelah mendapat persetujuan BPD.”

e. Pasal 81

Ayat (1) “Ketentuan lebih lanjut mengenai Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.”

Ayat (2) “Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksudpada ayat (1) sekurang-kurangnya memuat:

a. bentuk badan hukum;
b. kepengurusan;
c. hak dan kewajiban;
d. permodalan;
e. bagi hasil usaha;
f. kerjasama dengan pihak ketiga;

g. mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban;

f. Didalam penjelasan umum juga dijelaskan bahwa selain berasal dari paling sedikit 10% (sepuluh per seratus)bagi hasil pajak daerah dan retribusidaerah, dan paling sedikit 10% (sepuluh per seratus) bagian dari dana perimbangan keuangan pusatdan daerah yang diterima oleh kabupaten/kota, sumber pendapatan lain yang dapat diusahakan oleh desa berasal dari Badan Usaha Milik Desa, pengelolaan pasar desa, pengelolaan kawasan wisata skala desa, pengeloaan galian C dengan tidak menggunakan alat berat dan sumber lainnya.

3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa

Sesuai dengan judulnya, Permendagri ini berkaitan langsung dengan BUMDes. Dalam arti diaturnya desain BUMDes secara detail terdapat dalam berbagai ketentuan Permendagri ini. Hal tersebut diatur dalam:

a. Pertimbangan umum yang melandasi perlu bentuknya BUMDes dijelaskan Permendagri ini bahwa keberadaannya untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui

berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat perdesaan, didirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.

b. Pasal 1 Ketentuan Umum menjelaskan definisi BUMDes dan Usaha Desa. Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUMDes, adalah usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. Adapun Usaha Desa adalah jenis usaha yang berupa pelayanan ekonomi desa seperti, usaha jasa, penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan hasil pertanian, serta industri dan kerajinan rakyat.

c. Bab II tentang Pembentukan, Pasal 2

   Ayat (1) menyebutkan bahwa "Pemerintah Kabupaten/Kota menetapkan Peraturan Daerah tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes."

   Ayat (2) menjelaskan detail substansi yang harus diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten/Kota tersebut sekurang-kurangnya memuat bentuk organisasi, kepengurusan, hak dan kewajiban, permodalan, bagi hasil usaha, keuntungan dan kepailitan, kerjasama dengan pihak ketiga, mekanisme pertanggung jawaban, pembinaan dan pengawasan masyarakat.

d. Pasal 3 ayat (2) bahkan menggariskan bahwa “Peraturan Daerah Kabupaten/Kota tersebut ditetapkan paling lambat 1 (satu) tahun sejak Peraturan Menteri ini ditetapkan.”

e. Ketentuan teknis selanjutnya dijabarkan dalam Pasal 5 ayat (1) bahwa syarat pembentukan BUMDes:

   a) atas inisiatif pemerintah desa dan atau masyarakat berdasarkan musyawarah warga desa;
   b) adanya potensi usaha ekonomi masyarakat;
   c) sesuai dengan kebutuhan masyarakat, terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok;
   d) tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal, terutama kekayaan desa;
   e) tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat desa;
   f) adanya unit-unit usaha masyarakat yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi; dan
   g) untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa.

f. Mekanisme pembentukan BUMDes dijabarkan dalam Pasal 5 ayat (2) yaitu melalui tahap:

a) rembug desa/musyawarah untuk menghasilkan kesepakatan;

b) kesepakatan dituangkan dalam AD/ART yang sekurang-kurangnya berisi: organisasi dan tata kerja, penetapan personil, sistem pertanggung jawaban dan pelaporan, bagi hasil dan kepailitan;

c) pengusulan materi kesepakatan sebagai draft peraturan desa; dan

d) penerbitan peraturan desa.

g. Pada Bab III yang terdiri dari Pasal 6 sampai Pasal 21 menjelaskan tentang Pengelolaan BUMDes, yaitu:

a) Pengelolaan BUMDes berdasarkan pada:

a. Anggaran Dasar, yang memuat paling sedikit rincian nama, tempat kedudukan, maksud dan tujuan, kepemilikan modal, kegiatan usaha, dan kepengurusan.; dan

b. Anggaran Rumah Tangga yang memuat paling sedikit rincian hak dan kewajiban pengurus, masa bakti kepengurusan, tata cara pengangkatan dan pemberhentian

pengurus, penetapan operasional jenis usaha, dan sumber permodalan.

b) Organisasi Pengelola. Organisasi pengelola BUMDes terpisah dari organisasi pemerintahan desa. Organisasi pengelola BUMDes tersebut,paling sedikit terdiri atas:

   a. Penasihat atau komisaris, yang dijabat oleh Kepala Desa; dan

   b. Pelaksana operasional atau direksi yang terdiri atas:

   a. Direktur atau manajer; dan

   b. Kepala unit usaha.

c) Tugas dan Kewenangan Pengelola Penasihat atau komisaris mempunyai tugas melakukan pengawasan dan memberikan nasehat kepada pelaksana operasional atau direksi dalam menjalankan kegiatan pengelolaan usaha desa.Penasihat atau komisaris dalam melaksanakan tugas mempunyai kewenangan meminta penjelasan pelaksana operasional atau direksi mengenai pengelolaan usaha desa. Pelaksana operasional atau direksi, bertanggung jawab kepada pemerintahan desa atas pengelolaan usaha desa dan mewakili BUMDes di dalam dan di luar pengadilan.

d) Pengelolaan BUMDes,dilakukan dengan persyaratan:

a. pengurus yang berpengalaman dan atau profesional;
b. mendapat pembinaan manajemen;
c. mendapat pengawasan secara internal maupun eksternal;
d. menganut prinsip transparansi, akuntabel, dapat dipercaya, dan rasional; dan
e. melayani kebutuhan masyarakat dengan baik dan adil.

e) Jenis Usaha dan Permodalan

BUMDesterdiri atas jenis-jenis usaha.Jenis-jenis usaha meliputi:

a. Jasa, antara lain: jasa keuangan mikro; jasa transportasi; jasa komunikasi; jasa konstruksi; dan jasa energi.
b. Penyaluran sembilan bahan pokok, antara lain: beras; gula; garam; minyak goreng; kacang kedelai; dan bahan pangan lainnya yang dikelola melalui warung desa atau lumbung desa.
c. Perdagangan hasil pertanian,antara lain: jagung; buah-buahan; dan sayuran.
d. Industri kecil dan rumah tangga, antara lain: makanan; minuman, kerajinan rakyat; bahan bakar alternatif; dan

bahan bangunan. Jenis-jenis usaha tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.

Modal BUMDes berasal dari: pemerintah desa; tabungan masyarakat; bantuan pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota; pinjaman; dan/atau kerja sama usaha dengan pihak lain. Modal BUMDes lainnya, dapat berasal dari dana bergulir program pemerintah dan pemerintah daerah yang diserahkan kepada desa dan/atau masyarakat melalui pemerintah desa.

f) Kerjasama

BUMDes dapat melakukan kerjasama usaha antar 2 (dua) desa atau lebih dan dengan pihak ketiga.Kerjasama usaha antar 2 (dua) desa atau lebih dapat dilakukan dalam satu kecamatan atau antar kecamatan dalam satu kabupaten/kota.Kerjasama antar 2 (dua) desa atau lebih harus mendapat persetujuan masing-masing pemerintahan desa.

Kerjasama usaha desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 dibuat dalam naskah perjanjian kerjasama. Naskah perjanjian kerjasama tersebut paling sedikit memuat:

subyek kerjasama; obyek kerjasama; jangka waktu; hak dan kewajiban; pendanaan; keadaan memaksa; penyelesaian permasalahan; dan pengalihan.

Naskah perjanjian kerjasama usaha desa antar 2 (dua) desa atau lebih dalam satu kecamatan tersebut, disampaikan kepada camat paling lambat 14 (empat belas) hari sejak ditandatangani. Naskah perjanjian kerjasama usaha desa antar 2 (dua) desa atau lebih antar kecamatan, disampaikan kepada bupati/walikota melalui camat paling lambat 14 (empat belas) hari sejak ditandatangani.

g) Laporan Pertanggungjawaban

Pelaksana operasional atau direksi melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDes kepada Kepala Desa.Kepala Desa melaporkan pertanggungjawaban BUMDes kepada BPD dalam forum musyawarah desa.

h) Pembinaan dan Pengawasan

Pasal 22 menjabarkan tentang Pengawasan, bahwa:

(1) Menteri Dalam Negeri melakukan pembinaan dan menetapkan norma, standar, prosedur dan kriteria BUMDes.

(2) Gubernur melakukan sosialisasi, bimbingan teknis standar, prosedur, dan kriteria pengelolaan serta memfasilitasi akselerasi pengembangan modal dan pembinaan manajemen BUMDes di Provinsi.

(3) Bupati/Walikota melakukan pembinaan, monitoring, evaluasi, upaya pengembangan manajemen dan sumber daya manusia serta prakarsa dalam permodalan yang ada di perdesaan.

(4) Kepala Desa mengkoordinasikan pelaksanaan pengelolaan BUMDes di wilayah kerjanya.

Adapun Pengawasan BUMDes dijelaskan pada Pasal 23, bahwa:

1) BPD dan/atau pengawas internal yang dibentuk melalui musyawarah desa melakukan pengawasan atas pengelolaan BUMDes.
2) Inspektorat Kabupaten/Kota melakukan pengawasan atas pengelolaan BUMDes.

5) Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007

PP Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan

Pemerintah Kabupaten/Kota. Ketentuan Pasal 7 memetakan urusan wajib dan urusan pilihan yang dapat diselenggarakan oleh pemerintah daerah provinsi, termasuk juga didalamnya di bidang perlindungan penyandang cacat yang berhubungan dengan kewenangan dibidang sosial.

(1) Urusan wajib adalah urusan pemerintahan yang wajib diselenggarakan oleh pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten/kota, berkaitan dengan pelayanan dasar.
(2) Urusan wajib sebagaimana dimaksud diatas diantaranya pemberdayaan masyarakat dan desa;
(3) Urusan pilihan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) adalah urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan.

Urusan wajib Pemerintahan Daerah di Bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa memiliki Sub bidangPemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat, Sub sub bidang Kebijakan, masing-masing pemerintah memiliki wewenang:

1. Pemerintah Pusat;
    a. Penetapan kebijakan nasional.
    b. Penetapan pedoman, norma, stándar, prosedur dan kriteria pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat skala nasional.
2. Pemerintah Daerah Provinsi;
    a. Penetapan kebijakan daerah skala provinsi.
    b. Penyelenggaraan pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat skala provinsi.
3. Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
    a. Penetapan kebijakan daerah skala kabupaten/ kota.
    b. Penyelenggaraan pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat skala kabupaten/kota.

Untuk sub sub bidang Pemberdayaan Ekonomi Penduduk Miskin, wewenang masing-masing lingkup pemerintahan yaitu:

1. Pemerintah Pusat;
    a. Koordinasi dan fasilitasi pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala nasional.
    b. Pembinaan dan supervisi pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala nasional.

c. Monitoring dan evaluasi pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala nasional

2. Pemerintah Daerah Provinsi;
   a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala provinsi.
   b. Pembinaan dan supervisi penyelenggaraan pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala provinsi.
   c. Monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala provinsi.
3. Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
   a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala kabupaten/kota.
   b. Penyelenggaraan pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala kabupaten/kota.
   c. Monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pemberdayaan ekonomi penduduk miskin skala kabupaten/kota.

Untuk sub sub bidang Pengembangan Usaha Ekonomi Keluarga dan Kelompok Masyarakat, wewenang masing-masing lingkup pemerintahan yaitu:

1. Pemerintah Pusat;
    a. Koordinasi dan fasilitasi pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala nasional.
    b. Pembinaan dan supervisi pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala nasional.
    c. Monitoring dan evaluasi pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala nasional.
2. Pemerintah Daerah Provinsi;
    a. Koordinasi dan fasilitasi pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala provinsi.
    b. Pembinaan dan supervisi pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala provinsi.
    c. Monitoring evaluasi dan pelaporan pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala provinsi.
3. Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
    a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala kabupaten/kota.
    b. Penyelenggaraan pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala kabupaten/kota.

c. Monitoring evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala kabupaten/ kota.

Untuk sub sub bidang Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Perdesaan, wewenang masing-masing lingkup pemerintahan yaitu:

1. Pemerintah Pusat;
    a. Koordinasi dan fasilitasi pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala nasional.
    b. Pembinaan dan supervisi pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala nasional.
    c. Monitoring dan evaluasi pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala nasional.
2. Pemerintah Daerah Provinsi;
    a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala provinsi.
    b. Pembinaan dan supervisi penyelenggaraan pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala provinsi.
    c. Monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala provinsi.

3. Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
    a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala kabupaten/kota.
    b. Penyelenggaraan pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala kabupaten/kota.
    c. Monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan skala kabupaten/kota.

Untuk sub sub bidang Pengembangan Produksi dan Pemasaran Hasil Usaha Masyarakat, wewenang masing-masing lingkup pemerintahan yaitu:

1. Pemerintah Pusat;
    a. Koordinasi dan fasilitasi pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala nasional.
    b. Pembinaan dan supervisi pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala nasional.
    c. Monitoring dan evaluasi pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala nasional.
2. Pemerintah Daerah Provinsi;
    a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala provinsi.

b. Pembinaan dan supervisi penyelenggaraan pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala provinsi.
c. Monitoring evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala provinsi.

3. Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
   a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala kabupaten/kota.
   b. Penyelenggaraan pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala kabupaten/kota.
   c. Monitoring evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan produksi dan pemasaran hasil usaha masyarakat skala kabupaten/kota.

Untuk sub sub bidang Pengembangan Pertanian Pangan dan Peningkatan Ketahanan Pangan Masyarakat, wewenang masing-masing lingkup pemerintahan yaitu:

1. Pemerintah Pusat;
   a. Koordinasi dan fasilitasi pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala nasional.

b. Pembinaan dan supervisi pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala nasional.
c. Monitoring dan evaluasi pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala nasional.

2. Pemerintah Daerah Provinsi;
   a. Koordinasi dan fasilitasi pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala provinsi.
   b. Pembinaan dan supervisi pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala provinsi.
   c. Monitoring, evaluasi dan pelaporan pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala provinsi.
3. Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
   a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala kabupaten/kota.
   b. Penyelenggaraan pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala kabupaten/kota.

c. Monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan pertanian pangan dan peningkatan ketahanan pangan masyarakat skala kabupaten/kota.

Sebagaimana dijabarkan diatas, kewenangan masing-masing lingkup pemerintahan dalam sub sub bagian kewenangan tersebut tidak menyebutkan secara spesifik nomenklatur „BUMDes". Namun secara implisit kewenangan tersebut diatur dalam sub sub bagian pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok. Sehingga dapat disimpulkan bahwa wewenang Pemerintah Daerah yaitu dalam rangka:

a. Koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala kabupaten/kota.
b. Penyelenggaraan pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala kabupaten/kota.
c. Monitoring evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan usaha ekonomi keluarga dan kelompok masyarakat skala kabupaten/ kota.

Oleh karena itu, Pemerintah Daerah dalam rangka melaksanakan wewenang tersebut perlu mengeluarkan suatu Peraturan Daerah yang mengatur tentang BUMDes didaerah. Dari ketentuan peraturan perundang-undangan yang berkenaan dengan pembentukan dan pengelolaan BUMDes

diatas, dapat dilihat bahwa terdapat sinkronisasi yang menunjukkan pemerintah daerah berwenang dan bertanggungjawab atas penyediaan pedoman pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Dengan begitu, diperlukan sebuah peraturan daerah tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDes yang akan melegitimasi kedudukan pemerintah daerah dalam melakukan pembinaan atas pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Sehingga pengaturan mengenai BUMDes tidak terputus dan terdapat sinkronisasi antara pengaturan di pusat dengan pengaturan di daerah.

3.4. Materi Muatan Peraturan Daerah Tentang BUMDesa

Jika diperlukan, pemerintah daerah dapat membentuk peraturan daerah yang mengatur tentang BUMDesa. Hal-hal yang perlu diatur yaitu:

1. **Ketentuan Umum**

   Istilah yang mestinya digunakan dalam perda tentang BUMDesa yaitu: Daerah; Pemerintah Daerah; Kepala Daerah; Kecamatan; Camat; Desa; Pemerintahan desa; Pemerintah desa; Kepala desa; Badan permusyawaratan desa; Peraturan desa; Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa; Kekayaan Desa; Badan Usaha Milik Desa; Permodalan BUMDesa; dan Wilayah kerja BUMDesa.

2. Materi Pengaturan

Materi yang hendaknya akan diatur dalam Perda tentang BUMDesa yaitu:

1. Pembentukan BUMDesa

Pemerintah desa dapat membentuk/mendirikan BUMDesa dalam rangka meningkatkan sumber-sumber asli pendapatan desa dan menumbuh kembangkan perekonomian masyarakat desa. BUMDesa ditetapkan berdasarkan peraturan desa dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. BUMDesa didirikan berdasarkan hasil musyawarah warga dan BPD yang ditetapkan berdasarkan peraturan desa.Peraturan desa tersebut paling sedikit memuat: maksud dan tujuan; nama tempat dan kedudukan wilayah usaha; asas, fungsi dan jenis usaha; permodalan; kepengurusan dan organisasi; kewajiban dan hak; penetapan dan penggunaan laba.

BUMDesa yang dibentuk oleh 2 (dua) desa atau lebih ditetapkan dengan peraturan bersama antar desa yang dilakukan secara musyawarah mufakat yang dikoordinasikan oleh camat.

2. Organisasi BUMDesa

Organisasi BUMDesa adalah milik pemerintah desa, yang permodalannya sebagian atau seluruhnya merupakan kekayaan desa yang dipisahkan, bukan milik kelompok ataupun perseorangan.Secara

organisatoris struktur BUMDesa terpisah dari struktur organisasi pemerintahan desa. BUMDesa memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

Anggaran dasar sekurang-kurangnya memuat rincian nama, tempat kedudukan, maksud dan tujuan, kepemilikan modal, kegiatan usaha dan kepengurusan.Anggaran rumah tangga sekurang-kurangnya memuat hak dan kewajiban pengurus, masa bakti kepengurusan, tata cara pengangkatan dan pemberhentian pengurus, penetapan operasional jenis usaha, sumber permodalan serta keuntungan dan kepailitan.Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dapat diubah paling singkat 1 (satu) tahun anggaran melalui rapat pengurus.Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga disahkan oleh kepala desa dan BPD serta disampaikan kepada bupati melalui camat.

3. Kepengurusan BUMDesa

Pengurus BUMDesa terdiri dari penasihat dan pelaksana operasional. Penasihat dijabat oleh kepala desa. Pelaksana operasional terdiri atasmanajer dankepala unit usaha.Masa jabatan pelaksana operasional Bumdes adalah 3 (tiga) tahun.Pelaksana operasional diangkat dan diberhentikan dengan keputusan kepala desa atas persetujuan BPD.

4. Mekanisme Pengangkatan Badan Pengurus BUMDesa

Persyaratan pengangkatan, berhenti, dan atau diberhentikannya pelaksana operasional BUMDesa.

5. Tugas dan Kewenangan Penasihat dan Pelaksana Operasional

Penasihat mempunyai tugas melakukan pengawasan dan memberikan nasehat kepada pelaksana operasional dalam menjalankan kegiatan pengelolaan usaha desa.Pengurus pelaksana operasional mempunyai tugas menata, melaksanakan dan mengembangkan usaha-usaha perekonomian yang dijalankan oleh BUMDesa. Pengurus pelaksana operasional atau direksi bertanggungjawab kepada pemerintahan desa atas segala kegiatan yang dijalankan oleh BUMDesa dan mewakili BUMDesa di dalam dan diluar pengadilan.

6. Jenis Usaha, Permodalan dan Bagi Hasil Usaha

Bab ini mengatur tentang jenis usaha, permodalan dan bagi hasil usaha yang dapat dilaksanakan melalui BUMDesa.

7. Kerjasama dengan Pihak Ketiga

Bab ini mengatur bahwa BUMDesa dapat melakukan kerjasama dengan BUMDesa lainnya dan/atau dengan pihak ketiga. Dalam menjalin kerjasama dengan pihak ketiga harus didasarkan pada prinsip ekonomi yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam menjalin kerjasama antar

BUMDesa dan/atau dengan pihak ketiga harus mendapatkan persetujuan pemerintah desa.

8. Mekanisme Pengelolaan, Pelaporan dan Pertanggungjawaban

Bab ini menjelaskan mekanisme pengelolaan, pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDesa. Diantaranya bahwa pengelolaan BUMDesa harus dilakukan secara transparan, akuntabel, partisipatif, berkelanjutan dan akseptabel. Laporan pertanggungjawaban BUMDesa disampaikan oleh ketua pengurus pelaksana operasional kepada pemerintah desa dan BPD dalam forum musyawarah desa dan disaksikan oleh camat sebagai wakil pemerintah kabupaten.

9. Pembubaran BUMDesa

BUMDes dapat dibubarkan berdasarkan perintah peraturan perundang-undangan yang berlaku dan/atau apabila selama 2 (dua) tahun berturut-turut selalu mengalami kerugian. Semua asset dan kekayaan BUMDesa yang telah dibubarkan dibagi menurut nilai nominal saham/keikutsertaan pihak-pihak yang terkait. Kekayaan desa yang tersisa pada BUMDesa yang telah dibubarkan menjadi hak milik desa dan harus disetor langsung ke kas desa.

10. Pembinaan, Pengawasan dan Audit

Pelaksana pembinaan, monitoring dan evaluasi serta pelatihan teknis terhadap manajemen BUMDesa adalah Bupati.Inspektorat Kabupaten melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BUMDesa.

11. Ketentuan Peralihan

Segala bentuk kegiatan usaha yang dikelola oleh pemerintah desa sebelum diberlakukannya peraturan daerah ini dapat ditetapkan sebagai kegiatan BUMDesa sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan daerah ini.

12. Ketentuan Penutup

Hal-hal yang belum cukup diatur dalam peraturan daerah ini, sepanjang mengenai teknis pelaksanaannya akan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Bupati. Peraturan Daerah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan. Agar setiap orang dapat mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Daerah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Daerah.

3.5. Implikasi Penerapan Peraturan Daerah tentang BUMDesa

Implikasi pembentukan dan pengelolaan BUMDesa yang akan diatur dalam peraturan daerah, akan dikaji kaitannya terhadap aspek kehidupan masyarakat dan dampaknya terhadap aspek beban keuangan daerah.

Terhadap aspek kehidupan masyarakat di desa, pengaturan tentang pembentukan dan pengelolaan BUMDesa dengan peraturan daerah akan memberikan pedoman tata cara pemerintah dan masyarakat desa membentuk dan mengelola suatu badan usaha bersama yang dapat mendukung keuangan desa. Perda ini juga diharapkan dapat memberi sandaran hukum bagi pemerintah desa dalam menyelenggarakan BUMDesa. Jikapun di desa tersebut telah ada lembaga sejenis, dapat diselaraskan dengan bentuk badan hukum BUMDesa.

Perda ini juga dapat memberi kejelasan peran dan tanggung jawab masing-masing pemangku kepentingan BUMDesa dalam menyelenggarakan usaha bersama masyarakat ini. Dengan demikian upaya pemerintah daerah untuk mengoptimalkan segala potensi masyarakat desa dalam bidang perekonomian dapat terlihat dengan jelas.

Terhadap aspek beban keuangan daerah, pengaturan tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan dalam peraturan daerah tidak akan memberi dampak pembebanan anggaran daerah. Hal ini dikarenakan keperluan akan penyediaan fasilitas, sarana dan prasarana berdasar pada swadaya masyarakat desa. Namun demikian, untuk desa-desa tertentu yang belum memiliki kemampuan untuk mengorganisir keuangan termasuk pengumpulan dana swadaya masyarakat, pemerintah daerah dapat mengambil inisiatif untuk membantu diawal pendiriannya.

3.6. BUMDes Menyentuh Perekonomian Rakyat Lapisan Paling Bawah

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) nyatanya memang mampu membangun perekonomian di desa. Sudah ada beberapa desa yang layak untuk dijadikan percontohan. Hanya saja, jumlah desa di Indonesia sangat banyak sehingga prosentase desa yang ikut mengembangkan perekonomian desa melalui BUMDes relatif sangat sedikit.

Tentu ada alasan. Kurangnya kualitas sumber daya manusia serta kekurangan ide kreasi di setiap masyarakat desa membuat BUMDes hanya bisa ditemukan di beberapa wilayah saja.

Salah satu tujuan BUMDes adalah untuk meningkatkan kesejahteraan asli desa. Berangkat dari tujuan ini, sebenarnya tidak ada patokan bagaimana cara agar desa bisa lebih sejahtera. Semua harus kembali pada apa yang dimiliki desa dan bagaimana mengembangkan potensi tersebut.

Beberapa desa sudah memulai. Dan berikut ini beberapa desa yang bisa dijadikan contoh.

1. BUMDes Barbar

   Barbar merupakan salah satu desa di Kecamatan Oba Utara, Kota Tidore. Siapa sangka BUMDes di desan ini mampu meraup 20 juta per bulan. Pasti tidak ada yang menyangka. Apalagi kebanyakan kaum ibu di sana adalah pengangguran.

Keuntungan tersebut didapatkan dari proses pengelolaan sampah menjadi biji plastik. Hal ini disebabkan di sana banyak sekali sampah yang sama sekali tidak dikelola. Ternyata, sampah tersebut bisa menghasilkan uang.

Ini berasal dari kesepakatan warga untuk membangun BUMDes. Dengan suntikan modal Rp 290 juta, BUMDes Berkah dibangun dan fokus untuk mengelola sampah. Hasilnya sudah bisa dirasakan sekarang ini.

2. BUMDes Batudulang

Berbeda dengan di Barbar, Batudulang mempunyai potensi wisata. Terdapat air terjun yang selama ini tidak dikelola. Setelah adanya BUMDes Batudulang, desa tidak lagi sepi. Banyak wisatawan yang datang untuk berwisata di air terjun ini.

Tidak hanya berhenti di sana saja. Akan ada lagi spot wisata yang dibangun. Di satu desa kecil ini, ada berbagai spot wisata. Diprediksi omset desa melalui tempat wisata ini mencapai Rp 5 juta per tahun. Memang tidak besar. Akan tetapi, dampak ekonominya sangat luas. Banyak warga yang bisa membuka tempat makan, menyediakan layanan tertentu, dan lain sebagainya sehingga perkembangan ekonomi desa bisa langsung dirasakan.

3. BUMDes Jabar

Jabar merupakan daerah di mana sudah banyak sekali desa yang memiliki BUMDes. Dan ada satu prestasi yang sangat membanggakan. Gabungan BUMDes Jabar ternyata menjadi pemasok beras untuk ASIAN GAMES yang dihelat beberapa waktu lalu.

Sebanyak 60 ton beras untuk ASIAN GAMES ternyata dipasok oleh desa. Jelas sekali ini sangat berpengaruh pada pertumbuhan desa secara langsung, bukan? Diharapkan hal ini bisa membuat petani di Jabar semakin bersemangat untuk menanam padi dan selalu menjaga kualitas padi yang mereka tanam.

Bukan tidak mungkin juga gabungan BUMDes lainnya bersinergi jika mempunyai potensi yang sama. Sama seperti yang dilakukan di Jabar.

Pada intinya, setiap desa punya potensi. Hanya saja, selama ini potensi tersebut tidak dikelola secara maksimal sehingga desa memiliki konotasi daerah yang tertinggal dan tidak maju.

Dengan adanya BUMDes di setiap desa, diharapkan tidak ada kesenjangan yang begitu curam antara desa dan kota. Lebih dari itu, ini bisa menjadi solusi masalah sosial dan ekonomi yang ada di kota. Pasalnya, tidak ada lagi gelombang orang desa yang mencari pekerjaan di kota.

Mereka tidak perlu ke kota untuk mencari uang. Di desa, mereka sudah berdaya. Dan inilah yang menjadi **tujuan BUMDes**.

Kenapa banyak desa yang masih bingung mengembangkan BUMDes-nya? Dari data yang dikumpulkan *Berdesa.com,* minimnya pemahaman masyarakat mengenai BUMDes adalah kendala utamanya. Bahkan di tingkat kepala desa, masih banyak kepala desa yang tidak yakin BUMDes bisa menciptakan manfaat ekonomi untuk meningatkan kesejahteraan warganya.

Sebagai sebuah entitas baru, BUMDes masih belum sepenuhnya tersosialisasi pada seluruh warga desa di berbagai belahan Indonesia. Akses informasi yang terbatas karena kondisi geografi sebagian besar desa menjadi kendala yang membuat warga kesulitan mendapatkan penjelasan menyeluruh mengenai apa itu BUMDesa. Misalnya desa-desa di wilayah kepulauan terpencil.

Kendala kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) juga menjadi agenda yang menghambat perkembangan BUMDes. Tingkat pendidikan sebagian kepala desa dan para perangkat desa adalah salahsatunya. Kualitas SDM sangat mempengaruhi kemampuan seorang kepala desa untuk merumuskan kebijakan ekonomi bagi desanya.

Tetapi yang paling krusial adalah, seorang kepala desa harus memahami bahwa sekarang ini posisinya sangat berpengaruh terhadap pengembangan ekonomi desanya. Berlakunya UU Desa No 6 Tahun 2014 menempatkan seorang kepala desa pada beberapa peran baru yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan desa membangun ekonominya dengan berbasis potensi dan aset desa. Peran ini sangat berbeda dengan apa yang dijalankan kepala desa pada saat sebelum UU Desa diberlakukan. Kini, selain bertanggungjawab pada berbagai urusan administrasi, kini kepala desa juga harus memiliki visi yang kuat dalam mengembangkan kesejahteraan ekonomi desanya. Kepala desa harus berperan sebagai seorang arsitektur ekonomi dengan melakukan analisa pasar dan merumuskan apa saja peluang pasar yang bisa dimanfaatkan oleh potensi yang dimiliki desanya. Setelah itu merumuskan langkah-langkah strategis untuk menangkap peluang itu sehingga bisa menciptakan efek ekonomi bagi desanya baik melalui BUMDes maupun lembaga ekonomi desa lainnya.

Seperti yang dilakukan Desa Ponggok, Klaten yang Berjaya dengan kolam renang alami. BUMDes Tirta Mandiri desa ini dengan pintar mengembangkan nugerah alam sumber air yang mengalir di desanya menjadi kolam pemandian alam yang unik dan menyenangkan semua

orang. Ketika tempat ini semakin ramai, BUMDes terus mengembangkan berbagai usaha seperti minimarket, warung makan dan berbagai layanan lain yang membuat semua orang semakin ingin untuk datang lagi menikmati asyiknya mandi di kolam dan mendapatkan foto-foto unik bawah air.

Umbul Ponggok menjadi ramai bukan hanya karena mata air yang memancarkan derasnya air alami tetapi juga karena posisi desa ini tidak terlalu sulit dijangkau dari jalur lalu lintas besar antara Yogyakarta-Solo sehingga memudahkan orang untuk datang ke tempat ini. Tetapi Ponggok membuktikan bahwa potensi alam desa bisa menciptakan income yang besar untuk mensejahterakan warganya.

Ponggok adalah salahsatu bukti jika dikelola dengan baik, potensi desa bisa menjadi magnit ekonomi yang menciptakan pusaran pendapatan mensejahterakan bagi desa. Setiap desa punya potensi itu dengan skala dan ragam yang berbeda. Peran seorang Kepala Desa dan para punggawanya adalah kunci yang akan menjawabnya. (aryadji/berdesa).

REFERENSI

Balest J, Secco L, Pisani E, Caimo A, Sustainable Energy Governance In South Tyrol (Italy): A Probabilistic Bipartite Network Model. Journal of Cleaner Production (2019), doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.191.

Biddle N., Fels K., Sinning M., Behavioral insights on business taxation: Evidence from two natural field experiments. Journal of Behavioral and Experimental Finance (2018), https://doi.org/10.1016/j.jbef.2018.01.004.

Cheng, Y.-C. Su, Z. Yan, et al. (2019). Corporate Governance And Target Price Accuracy. International Review of Financial Analysis, https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.05.005.

Delias, Pavlos., Lagopoulos, Athanasios., Tsoumakas, Grigorios., dan Grigori, Daniela. (2018). Using Multi-Target Feature Evaluation To Discover Factors That Affect Business Process Behavior. Computers in Industry 99 (2018) 253–261.

Derakhshan, Roya., Turner, Rodney., Mancini, Mauro. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. International Journal of Project Management 37 (2019) 98 – 116.

Hardin-Ramanan, Sarita., Chang, Vanessa., dan Issa, Tomayess . (2018). A Green Information Technology Governance model for large Mauritian companies, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.07.047.

Jaakkola, Elina ., dan Aarikka-Stenroos, Leena. (2018). Customer Referencing As Business Actor Engagement Behavior – Creating Value In And Beyond Triadic Settings. Industrial Marketing Management (2018).

https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.014.

Jie (Jack) He , Jiekun Huang , Shan Zhao , Internalizing Governance Externalities: The Role of Institutional Cross-ownership, Journal of Financial Economics (2019), doi:https://doi.org/10.1016/j.jÞneco.2018.07.019.

Kang, L. Yang and L. Zhang. (2019). Verification Of Behavioral Soundness For Artifact-Centric Business Process Model With Synchronizations. Future Generation Computer Systems (2019),

https://doi.org/10.1016/j.future.2019.03.012.

Mertzanis C, Basuony, Mohamed. (2018). Social Institutions, Corporate Governance and Firm-Performance in the MENA Region, Research in International Business and Finance (2018), https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.12.005.

Marcucci, Gatta, Marciani, dan Cossu. (2017). Measuring The Effects Of An Urban Freight Policy Package Defined Via A Collaborative Governance Model. Research in Transportation Economics xxx (2017).

Nordin, Sara., Volgger, Michael., Gill, Alison., dan Pechlaner, Harald. (2019). Destination governance transitions in skiing destinations: A perspective on Resortisation. Tourism Management Perspectives 31 (2019) 24–37.

Pilkienė, Margarita., Alonderienė, Raimonda., Chmieliauskas, Alfredas., Šimkonis, Saulius., dan Müller, Ralf . (2018). The Governance Of Horizontal Leadership In Projects. International Journal of Project Management 36 (2018) 913–924.

Saad, Ram Al Jaffri., Wahab, Muhammad Syahir Abdul., dan Samsudin, Mohd. Amir Mat. (2015). Factor Influencing Business Zakah Compliance Behavior among Moslem Businessmen in Malaysia: A Research Model. Procedia - Social and Behavioral Sciences 219 (2016) 654 – 659.

Sirisomboonsuk, Pinyarat., Gu, Vicky Ching., Cao, Ray Qing ., dan Burns, James R. (2017). Relationships Between Project Governance And Information Technology Governance And Their Impact On Project Performance. International Journal of Project Management (2017).

Sumantri, Rinol., dan Yuliza, Nur Aisyah. (2015). Teori-Teori Etika Perilaku Bisnis Dan Pandangan Islam Tentang Perilaku Etika. I-Economics Journal, Vol. 1. No.1.

Sumon Bhaumik, et al. (2019). Corporate Governance And MNE Strategies In Emerging Economies. Journal of World Business, https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.03.004.

Ul Haq, Saif., Gu, Dongxiao., Liang, Changyong., dan Abdullah, Iqra. (2019). Project Governance Mechanisms And The Performance Of Software Development Projects: Moderating Role Of Requirements Risk. International Journal of Project Management 37 (2019) 533– 548.

Van de Kaa, Geerten., Papachristos, George., dan de Bruijn, Hans. (2018). The governance of platform development processes: A metaphor and a simulation model. Technological Forecasting & Social Change, https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.021.

Wu, Cheng-Lung ., dan Hanson. (2018). On The Flight Choice Behaviour Of Business-Purpose Passengers In The Australian Domestic Air Market. Journal of Air Transport Management 72 (2018) 56–67.

PROFIL PENULIS

Dr. Tona Aurora Lubis, SE., MM lahir di Jambi pada tanggal 29 Mei 1976. Pendidikan SD hingga Sarjana ditamatkan di Kota Jambi. Sarjana Ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi pada Jurusan Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan dari Universitas Jambi pada tahun 1998 dengan predikat Cum Laude. Setelah menamatkan gelar Sarjana Ekonomi, ia diterima sebagai dosen pada tahun 1999 di almamaternya yaitu Fakultas Ekonomi Unversitas Jambi. Pada tahun 2001 melanjutkan pendidikan pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang. Ia menamatkan strata 2 (S2) pada program Magister manajemen dengan konsentrasi manajemen keuangan pada tahun 2003. Selanjutnya ia melanjutkan pendidikan strata 3 (S3) pada Program Doktor Ilmu Manajemen dengan kekhususan Manajemen Keuangan di Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2006 dan menamtkannya tahun 2010. Karier strukturalnya di Universitas Jambi dimulai pada taun 2003-2006 sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen pada Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Jambi. Selanjutnya dipercaya sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi dari tahun 2012 hingga 2017. Sejak Februari 2017 hingga tahun 2021 dipercaya sebagai Ketua Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Jambi.

Saat ini, ia sebagai dosen tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi. Ia juga sebagai dosen pada Program Magister Manajemen, dan Program Magister Ilmu Akuntansi, serta Program Doktor Ilmu

Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Jambi. Beliau juga dipercaya sebagai dosen tamu di Program Magister Manajemen Universitas Batanghari.

Buku pertama yang ditulisnya adalah Manajemen Investasi Pendekatan Teoritis dan Empiris pada tahun 2009 diterbitkan oleh Universitas Brawijaya. Buku keduanya adalah Manajemen Investasi dan Perilaku Keuangan dan Pendekatan Teoritis dan Empiris pada tahun 2016. Buku Ketiga yang ditulisnya adalah Kinerja BUMN Tbk. Indonesia: Studi Empiris tahun 2017, serta buku keempat berjudul Kinerja UMKM: Studi Empiris tahun 2017.

Buku kelima beliau berjudul Tata Kelola dan Perilaku Bisnis Para pedagang Sayur, Pedagang Ikan, Pedagang Daging, dan Ayam di Pasar Tradisional tahun 2018. Di tahun yang sama beliau juga menulis beberapa buku sebagai berikut: Kinerja Bisnis Toko Kelontong, Integrasi Tata Kelola Bisnis Petani dan Pedagang Buah Lokal, dan Kinerja Bisnis Pengrajin Buah Lokal Sebagai Industri.

Drs. Firmansyah, M.E. lahir di Jambi pada tanggal 16 Desember 1959 di Jambi. Sarjana Ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Jambi. Setelah menamatkan gelar Sarjana Ekonomi, ia diterima sebagai dosen pada tahun 1988. Ia melanjutkan pendidikan pada Program Magister (S2) dengan konsentrasi manajemen keuangan di Universitas Indonesia. Saat ini, ia sebagai dosen tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.

Tata Kelola & Perilaku Bisnis BUMDESA

Jumlah BUMDesa mencapai 58% dari jumlah desa yang ada di Provinsi Jambi.. Melihat jumlah BUMDesa yang tersebar di Provinsi Jambi tersebut maka BUMDesa mempunyai potensi untuk dikembangkan lebih baik lagi dari sisi kuantitas maupaun dari sisi kualitas.

Buku ini memberikan penjelasan mengenai tata kelola dan perilaku bisnis BUMDesa. Buku ini menjadi salah satu jawaban mengenai tata kelola, perilaku bisnis, dan BUMDesa melalui pendekatan teoritis dan studi kasus.

Buku ini dapat digunakan sebagai referensi bagi mahasiswa, baik strata 2 aupun Strata 3 pada bidang kajian yang terkait. Buku ini juga dapat digunakan sebagai bahan dalam pengembilan keputusan.

Dr. Asep Machpudin, SE, MM

Salim Media Indonesia
Jalan H. Ibrahim Lr. Budaya No.09
RT. 21 Rawasari Kec. Alam Barajo - Jambi
Telp. 0741 3062851 / 0823 7478 2400
Email: salimmediaindonesia@gmail.com
www.salimmedia.com
salimmediaindonesia
Salim Media Indonesia

Referensi/Ekonomi
ISBN 978-602-5724-90-9
9 786025 724909