



POLITICOS:

Jurnal Politik dan Pemerintahan

<https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/politicos/index>

Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa: Studi pada Bumdes Ngudi Raharjo Desa Girikulon, Kabupaten Magelang

Yusna Hidayat

Universitas Tidar, Magelang-Indonesia

Email: yusnahidayat663@gmail.com

How to Cite: Hidayat, Y. (2023). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa: Studi pada Bumdes Ngudi Raharjo Desa Girikulon, Kabupaten Magelang. *POLITICOS: Jurnal Politik dan Pemerintahan*, 3 (2): 128-143. Doi: <https://doi.org/10.22225/politicos.3.2.2023.128-143>

Abstract

This research study aims to analyze the Governance of a Ngudi Raharjo Village-Owned Enterprise to Increase the Original Income of Girikulon Village, Secang District, Magelang Regency. This study collected data through observation, interviews, and documentation using qualitative methods to describe and explain the management of the Ngudi Raharjo BUMDes. The results of this study indicate that the management of the Ngudi Rahardjo BUMDes to build Girikulon Village, Secang District, Magelang Regency is still not optimal. This is caused by several factors, including the human implementers caused by the low level of formal education in Girikulon Village and then the equipment factor caused by the lack of facilities and infrastructure at the Ngudi Raharjo BUMDes. In BUMDes Ngudi Rahardjo itself, there is positive community participation in a number of areas, financial management and organizational management.

Keywords: Governance; village owned enterprises; village original income

Abstrak

Kajian penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Ngudi Raharjo untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Girikulon, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang. Penelitian ini mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menggunakan metode kualitatif untuk mendeskripsikan dan menjelaskan tata kelola BUMDes Ngudi Raharjo. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Ngudi Rahardjo untuk membangun Desa Girikulon, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain manusia pelaksana yang diakibatkan oleh rendahnya pendidikan formal di Desa Girikulon dan selanjutnya faktor perlengkapan yang ditimbulkan oleh kurangnya sarana dan prasarana pada BUMDes Ngudi Raharjo. Di

BUMDes Ngudi Rahardjo sendiri, terdapat partisipasi positif masyarakat di sejumlah bidang, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan organisasi.

Kata kunci: Tata Kelola; badan usaha milik desa; pendapatan asli desa

I. PENDAHULUAN

Dalam buku pedoman BUMDes Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. BUMDes pada dasarnya merupakan andalan kegiatan keuangan di desa yang berkemampuan sebagai lembaga sosial dan bisnis. BUMDes sebagai yayasan sosial harus berpihak pada kepentingan daerah setempat melalui komitmennya untuk mendukung penataan. Hal ini sejalan dengan tujuan umum pendirian BUMDes, yaitu sebagai berikut: (1) Meningkatkan perekonomian desa, (2) Meningkatkan Pendapatan Asli Desa, (3) Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan (4) Meningkatkan pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. Desa memiliki BUMDes yaitu usaha yang memisahkan kekayaan desa untuk mengelola aset, jasa, dan usaha lainnya untuk kepentingan masyarakat desa. BUMDes dimiliki oleh desa melalui partisipasi langsung.

Pengelolaan BUMDes harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip gotong royong, partisipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, serta mekanisme dasar keanggotaan dan swadaya yang profesional dan mandiri, guna mencapai hasil yang optimal dan tepat sasaran. Sejalan dengan itu, untuk membangun BUMDes diperlukan data yang tepat tentang karakteristik lokal desa, seperti karakteristik sosial budaya dan

peluangpasar untuk barang dan jasa yang diproduksi secara lokal.

Sehubungan dengan tujuan BUMDes, Dewi (2014) merekomendasikan bahwa target BUMDes adalah meningkatkan pengelolaan sumber daya desa yang ada, memajukan ekonomi desa, dan menggarap jaringan desa dengan bantuan pemerintah desa. BUMDes beroperasi secara terbuka, jujur, partisipatif, dan adil. Sebagai lembaga usaha yang menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan sarana percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa, BUMDes juga berperan sebagai penggerak perekonomian desa.

Menurut Widyananda (2008), tata kelola (governance) diharapkan sebagai suatu kemampuan administratif untuk menangani aset dan usaha suatu negara/asosiasi secara terbuka dengan standar administrasi yang menyertainya:

Transparansi sebagai prinsip yang menjamin akses setiap orang terhadap informasi tentang tata kelola, khususnya tentang kebijakan, pembuatan dan implementasinya, serta hasil yang dicapai.

Akuntabilitas sebagai penyediaan mekanisme, peran, dan tanggung jawab atas keputusan dan kebijakan manajemen profesional terkait kegiatan operasional.

Fairness adalah jaminan bahwa setiap keputusan diambil untuk kepentingan

terbaik semua pihak yang terlibat.

Responsibilitas yang mencakup uraian yang tepat tentang peran masing-masing pihak dalam mencapai tujuan bersama, seperti memastikan kepatuhan terhadap nilai dan peraturan sosial.

Sementara itu, Yuanida (2010) menjelaskan bahwa dalam menyelesaikan tugas melaksanakan administrasi yang baik dengan tepat, ada beberapa faktor dan syarat yang mempengaruhi pelaksanaan tata kelola yang baik, yaitu:

Faktor Manusia Pelaksana (Man)

Berhasil atau tidaknya pelaksanaan good governance sebagian besar tergantung pada organisasi yang terdiri dari unsur pimpinan dan pegawai itu sendiri.

Faktor Partisipasi Masyarakat (public participation)

Hasil dari menjalankan pemerintahan yang baik juga tidak terlepas dari dukungan dinamis dari masyarakat lokal. Komponen penting dari sistem pemerintahan lokal adalah masyarakat di daerah, baik secara keseluruhan maupun sebagai individu. Salah satu tanda adanya rasa tanggung jawab daerah terhadap terselenggaranya penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah adanya pemberian bantuan penyelenggaraan pemerintahan. Adapun wujud partisipasi aktif masyarakat antara lain:

Partisipasi dalam proses pembuatan keputusan (decision making).

Partisipasi dalam pelaksanaan (actuation participation).

Partisipasi dalam pemanfaatan hasil (cost benefit evaluation).

Partisipasi dalam evaluasi (evaluation participation)

Faktor Keuangan

Kemampuan swasembada (self supporting) di sektor keuangan merupakan salah satu kriteria penting untuk menilai secara akurat kemampuan suatu daerah dalam mengatur dan mengelola rumah tangganya. Pada akhirnya, faktor keuangan merupakan figur fundamental untuk memperkirakan tingkat pencapaian tata kelola yang baik di kabupaten/lingkungan yang membutuhkan cadangan.

Faktor Peralatan (tools)

Dalam proses penegakan dan pencapaian tata kelola yang baik, faktor perlengkapan juga dianggap penting. Dalam pengertian ini, peralatan adalah setiap alat atau benda yang digunakan untuk mempercepat dan membuat pemerintahan dan gerakan bekerja lebih efisien untuk mewujudkan tata kelola yang baik.

Faktor Organisasi dan Manajemen (organization and management)

Faktor organisasi dan manajemen mempengaruhi pelaksanaan good governance. Peter F. Drucker, menekankan bahwa pada suatu organisasi manajemen yang dibutuhkan adalah manajemen yang

berjalan dengan efektif dan efisien. Yang mana menurut Drucker manajemen adalah alat serbaguna untuk mengelola bisnis, para manajer, para pekerja, dan pekerjaan itu sendiri karena organisasi dan manajemen meliputi fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, and Controlling). Diperlukan adanya organisasi dan manajemen yang baik, agar good government governance dapat terwujud.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rahmat B dengan judul Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Bungin Kecamatan Bungin Kabupaten Enrekang (2020) menghasilkan temuan bahwa dalam hal transparansi, publik dapat mengakses informasi BUMDes; namun, informasi data keuangan belum tersedia. Kemudian, pada bagian tanggung jawab, ada kewajiban dan kewajiban masing-masing jajaran, namun tidak semua kewajiban dan kewajiban secara dirinci secara tertulis. Untuk menjamin keadilan, pengelola BUMDes mengikutsertakan pihak terkait bahkan pemilik modal (dalam hal ini desa) dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, dalam hal pertanggungjawaban, BUMDes Bungin dilaksanakan dengan menyepakati pedoman yang sesuai, misalnya Peraturan Desa Bungin Nomor 01 Tahun 2016 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa Bungin dengan mempertimbangkan kepentingan masyarakat setempat dan lingkungan.

Dalam hal ini, desa yang mempunyai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) salah satunya adalah Desa Girikulon yang

terletak di Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang, Provinsi Jawa Tengah. Desa ini telah mengembangkan potensi desa baik potensi Sumber Daya Manusia maupun Sumber Daya Alamnya melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa yang diberi nama "Ngudi Raharjo". Sesuai dengan keputusan Kepala Desa Girikulon Nomor 180.192/KEP/21/19/2021. Keputusan ini diambil sebagai tindak lanjut dari Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 11 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ngudi Raharjo merupakan satu-satunya sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) Girikulon yang didirikan pada 18 Desember 2018.

BUMDes Ngudi Raharjo dikelola oleh 22 pengurus (11 laki-laki & 11 perempuan) yang berasal dari Desa Girikulon dan memfokuskan pemberdayaan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang dibagi dalam lima divisi (unit usaha) diantaranya: Divisi Pariwisata, Divisi Pengelolaan Air Bersih, Divisi Kebersihan Pertamanan, Divisi Simpan Pinjam, Divisi Logistik. Keberadaan BUMDes Ngudi Raharjo sangat berpengaruh bagi perekonomian desa terutama masyarakat Desa Girikulon yang merasakan manfaatnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Tabel berikut ini menunjukkan kontribusi BUMDes Ngudi Raharjo kepada Pemerintah Desa Girikulon yang menjadi Pendapatan Asli Desa, yaitu:

Tabel 1 Laporan Keuangan BUMDes Ngudi Raharjo Tahun 2022

No	Bulan	Kontribusi BUMDes (PADes)
1	Januari	Rp 1.225.000
2	Februari	Rp 2.473.900
3	Maret	Rp 1.823.200
4	April	Rp 4.045.800
5	Mei	Rp 2.069.500
6	Juni	Rp 2.575.300
7	Juli	Rp 1.949.500
8	Agustus	Rp 1.853.500
9	September	Rp 1.555.900
10	Oktober	Rp 1.636.600
11	November	Rp 1.558.000
12	Desember	Rp 1.550.000
	Total	Rp 24.316.200

Sumber : Laporan Arus Kas BUMDes Ngudi Raharjo

Dari kelima unit usaha di atas, dibutuhkan pengelola yang berkompeten di bidangnya supaya peran dari BUMDes yakni sebagai penggerak ekonomi masyarakat dapat terwujud. Namun, BUMDes Ngudi Raharjo ini mengalami kekurangan sumber daya manusia yang memadai dalam pengelolaannya dikarenakan kurangnya pemerintah daerah dalam memberikan pengarahan dan pelatihan teknis kepada para pengelola BUMDes di sisi lain masyarakat Desa Girikulon adalah masyarakat tradisional yang masih awam tentang ekonomi dan usaha.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk

menganalisis tata kelola BUMDes Ngudi Raharjo untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa serta faktor internal dan faktor eksternal apa saja yang mempengaruhi tata kelola BUMDes di Desa Girikulon, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Oleh karenanya, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian dapat menghasilkan kajian atas suatu fenomena yang lebih komprehensif.

Lokasi penelitian ini berada di Desa Girikulon, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang. BUMDes menjadi tempat penelitian yang tepat mengenai pengelolaan Badan Usaha Milik Desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Hal ini terdapat beberapa alasan yakni kurangnya sumber daya manusia yang memadai dalam pengelolaannya. Objek penelitian ini berjumlah 12 orang (informan) yaitu Kepala Desa Girikulon, Badan Permusyawaratan Desa Girikulon (1 orang), Direktur, Sekretaris, Bendahara BUMDes Ngudi Raharjo, setiap kepala divisi yang ada di BUMDes Ngudi Raharjo

(5 orang), serta masyarakat Desa Girikulon (2 orang), dengan alasan bahwa orang (informan) tersebut dianggap mengetahui secara mendalam mengenai informasi yang akan digali sebab mereka adalah pengelolanya dan masyarakat sebagai pihak yang merasakan manfaat dari pengelolaan tersebut.

Dalam melakukan wawancara untuk mengumpulkan data, subjek disebut sebagai "sumber data", dan "informan" adalah orang yang menanggapi atau menanggapi pertanyaan baik secara lisan maupun tulisan. Objek atau proses yang bergerak adalah sumber data saat menggunakan observasi. Saat menggunakan dokumentasi, laporan atau catatan adalah sumber informasi. Sumber data yang dipilih disesuaikan dengan hasil yang diinginkan. Penelitian ini menggunakan sumber data sebagai berikut:

Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dari sumber data atau pihak yang berkepentingan (tanpa perantara) dalam artian didapatkan langsung dari sumbernya yang asli. Data primer dalam penelitian ini didapat dari hasil wawancara terhadap informan yang dianggap mengetahui secara mendalam informasi yang dibutuhkan. Observasi dilaksanakan dengan cara mengamati secara langsung dalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes misalkan mengamati proses pengelolaan BUMDes sampai produk yang dihasilkan di BUMDes.

Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari pihak yang berkepentingan dengan objek penelitian disebut dengan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang sudah diolah oleh pihak lain sehingga sudah siap digunakan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari buku-buku, kepustakaan, majalah/jurnal, arsip, dan dokumen, serta sumber dari internet yang menyediakan data sekunder dan berkaitan dengan masalah penelitian yang digunakan. Data sekunder yang diperoleh digunakan sebagai pendukung dan pelengkap dari data primer.

Kemudian proses penyederhanaan data untuk interpretasi yang lebih mudah dikenal sebagai analisis data. Dari awal hingga akhir penelitian, analisis data ini dilakukan. Penelitian ini menggunakan langkah-langkah yang disarankan oleh Miles, Humberman, dan Saldana (2014) untuk teknik analisis datanya:

Kondensasi Data (*Data Condensation*) Miles dan Huberman (2014: 10) berpendapat bahwa proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data dalam catatan lapangan dan transkrip disebut sebagai "kondensasi data".

Display Data

Peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian singkat dan tabel, yang menggambarkan tata kelola BUMDes untuk meningkatkan pendapatan asli desa.

Penarikan Kesimpulan (*Conclusion*)

Peneliti mengumpulkan data sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan. Data-data yang sudah dideskripsikan disimpulkan secara umum. Simpulan tersebut meliputi tata kelola BUMDes untuk meningkatkan pendapatan asli desa dan juga faktor yang mempengaruhi tata kelola BUMDes tersebut.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, peneliti akan menganalisis tentang pengelolaan di BUMDes Ngudi Raharjo dalam upayanya meningkatkan Pendapatan Asli Desa menggunakan teori yang dikemukakan oleh Widyananda (2008). Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini, penulis menganalisis tentang pengelolaan BUMDes berdasarkan teori yang ada secara lebih rinci dan penulis juga menganalisis apa saja faktor pendorong dan faktor penghambat pada pengelolaan BUMDes yang mana hal ini tidak terdapat pada penelitian sebelumnya.

Transparansi

Tersedianya informasi tentang kebijakan

BUMDes Ngudi Raharjo sendiri sudah menerapkan prinsip transparansi dengan cara menyajikan informasi yang berkaitan dengan program maupun kebijakan yang akan dilaksanakan melalui sosialisasi dengan warga per-desanya serta memberikan akses kepada masyarakat melalui media sosial yang ada seperti WhatsApp, Instagram, YouTube, dan Website yang didalamnya menyajikan

informasi pelaksanaan program serta hasil yang sudah dicapai/kontribusi BUMDes ke Desa Girikulon. Penyediaan informasi BUMDes juga tergolong mudah dimengerti oleh masyarakat umum. Menurut Wibowo (2010), transparansi adalah komitmen untuk memastikan ketersediaan dan pengungkapan informasi penting bagi pihak yang berkepentingan mengenai kondisi keuangan, manajemen, dan kepemilikan individu. Informasi ini dapat diakses oleh publik dan mencakup informasi kebijakan, struktur organisasi, dan unit bisnis. dengan jelas, tepat, dan tepat.

Tersedianya informasi tentang laporan keuangan BUMDes

Informasi keuangan BUMDes Ngudi Raharjo yang dapat diakses oleh siapapun, hanya saja penyajiannya adalah ketika memang ada yang ingin mengakses/mengetahuinya dengan cara datang ke kantor BUMDes secara langsung. Transparansi adalah prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya tentang keuangan suatu organisasi.

Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah sebuah hubungan

Hubungan yang dimaksud melibatkan dua pihak antara individu, organisasi, dan masyarakat. Adalah tugas pemegang wewenang untuk memberikan arahan dan bimbingan yang cukup serta mengalokasikan sumber daya sesuai

dengan tanggung jawab dan fungsinya. Di sisi lain, terserah pada individu, organisasi, dan kelompok untuk memenuhi semua tanggung jawab mereka. Dengan demikian, dalam tanggung jawab, hubungan yang terjadi adalah hubungan yang mampu antara dua pertemuan. Dalam hal ini, tampak akuntabilitas pada tata kelola BUMDes Ngudi Raharjo yaitu dengan adanya bimbingan dan arahan dari pemberi kewajiban dalam hal ini adalah Kepala Desa Girikulon, kemudian para pengelola BUMDes mulai dari direktur sampai karyawan sebagai yang diberi kewajiban dan menjalankan tanggung jawabnya sebagai pelaksana sehingga akan tercipta bentuk akuntabilitas secara vertikal dalam hal ini adalah hubungan antara Kepala Desa Girikulon yang juga sebagai penasehat BUMDes dengan para pengelola BUMDes Ngudi Raharjo sebagai penerima amanah.

Akuntabilitas berorientasi pada hasil

Konsekuensi normal dari tanggung jawab adalah cara berperilaku otoritas pemerintah yang sadar, adil dan inovatif. Dalam konteks ini, setiap individu, kelompok, atau lembaga harus selalu bertindak dengan penuh tanggung jawab, berusaha memberikan kontribusi, dan melaksanakan tanggung jawabnya secara maksimal. BUMDes Ngudi Raharjo dikelola untuk pemberdayaan masyarakat dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa, hal ini dapat diraih dengan cara mengejar laba dari usaha yang dijalankan. Dalam pengelolaannya, BUMDes Ngudi Raharjo menetapkan target yang harus dicapai dalam hal ini adalah pemasukan di tiap-tiap

divisinya. Akan tetapi, hal itu belum dapat tercapai karena adanya tantangan berupa pesaing yang juga bidang pariwisata di daerah BUMDes tersebut. Padahal, pemasukan BUMDes Ngudi Raharjo paling besar yaitu ada pada Divisi Pariwisata. Situasi ini, mengharuskan para pengelola BUMDes untuk berfikir inovatif supaya kendala/tantangan yang ada dapat teratasi dan mencapai hasil yang maksimal. Akan tetapi, selain berorientasi pada laba, BUMDes Ngudi Raharjo juga berorientasikan pada pemberdayaan masyarakat, yang mana hal ini adalah bentuk tanggung jawab dari BUMDes untuk meningkatkan kualitas masyarakat dan juga penghasilan masyarakat desa.

Akuntabilitas membutuhkan adanya laporan

Akuntabilitas ditunjukkan melalui laporan kinerja. Mampu menjelaskan tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh individu, kelompok, atau lembaga dan memberikan bukti konkrit dari hasil dan proses yang telah dilakukan itulah yang dimaksud dengan laporan kinerja. Bentuk pertanggungjawaban setiap individu dalam dunia birokrasi adalah laporan berdasarkan kontrak kerja, sedangkan bentuk pertanggungjawaban lembaga adalah LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Dalam aspek ini, BUMDes Ngudi Raharjo menerapkan adanya laporan pertanggungjawaban yang harus dilaporkan tiap divisinya dalam jangka waktu 1 bulan sekali, laporan tersebut berupa laporan penggunaan keuangan dan laporan dokumentasi kegiatan yang dapat dilaporkan melalui

WhatsApp atau bahkan secara cetak/hardfile. Laporan kinerja ini sebagai bentuk akuntabilitas karena apa yang dijalankan sesuai dengan apa yang dilaporkan (bukti nyata) oleh para pengelola BUMDes Ngudi Raharjo.

Akuntabilitas memerlukan konsekuensi

Kewajiban akuntabilitas menunjukkan tanggung jawab, dan tanggung jawab menghasilkan konsekuensi. Hadiah atau sanksi dapat digunakan sebagai konsekuensi. Pada aspek ini, tampak penghargaan yang diberikan oleh BUMDes Ngudi Raharjo kepada karyawan adalah dengan ditambahkannya gaji karyawan bagi yang bekerja lembur dan berkinerja bagus. Kemudian, sanksi yang diberikan oleh BUMDes Ngudi Raharjo kepada karyawan yang melanggar aturan yang sifatnya berat adalah dengan diberikannya Surat Peringatan (SP) dan jika tidak dapat ditoleransi lagi maka akan diberhentikan menjadi karyawan BUMDes. Pada aspek ini, akuntabilitas memerlukan adanya konsekuensi dimana hal ini untuk menegaskan bahwa tanggung jawab di sebuah organisasi memang tidak main-main karena menyangkut keberlangsungan orang banyak.

Akuntabilitas memperbaiki kinerja

Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk memudahkan pegawai negeri dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Akuntabilitas diartikan sebagai hubungan dan proses yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan sejak awal, penempatan sumber daya yang tepat, dan evaluasi kinerja dalam pendekatan akuntabilitas proaktif. Dalam skenario ini, prosedur setiap individu, kelompok, atau lembaga akan dimintai pertanggungjawaban untuk berpartisipasi aktif dalam proses evaluasi dan fokus pada peningkatan kinerja, seperti yang ditunjukkan oleh BUMDes Ngudi Raharjo, yang menunjukkan bahwa pengelola berpartisipasi aktif dalam rapat evaluasi untuk meningkatkan kinerja pengelola masa depan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam upaya memperbaiki kinerja, sudah selayaknya membutuhkan masukan serta pemikiran dari berbagai pihak supaya memperoleh pandangan yang luas dan pada saat pengambilan keputusan juga tidak berakibat fatal.

Keadilan (Fairness)

Di sini, keadilan adalah jaminan bahwa setiap keputusan dibuat demi kepentingan terbaik semua pihak yang terlibat dan bahwa manajer telah bertindak adil terhadap komunitas pelanggan perusahaan. Seluruh bagian BUMDes Ngudi Raharjo diberikan kesempatan dan kebebasan untuk memberikan saran dan masukan. Pilihan untuk memberikan kontribusi kepada organisasi tidak hanya terjadi pada pemerintah desa, tetapi karyawan juga memiliki hak untuk mengusulkan ide untuk BUMDes. Karyawan dapat menawarkan sudut pandang melalui pertemuan, atau dapat diteruskan langsung ke atasan. Karena karyawan juga merupakan pihak yang

merasakan dampak dari setiap keputusan yang diambil oleh perusahaan, maka saran dan pemasukan dari karyawan akan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan selanjutnya bagi perusahaan. Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006), kegiatan harus berpegang pada prinsip kewajaran dan kesetaraan. Organisasi harus memberikan pintu terbuka potensial kepada mitra untuk memberikan masukan dan menyampaikan gaji untuk keuntungan organisasi.

BUMDes adalah sebuah lembaga/perusahaan milik desa yang juga melakukan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang tidak membedakan antara *client* yang satu dengan yang lainnya (*Service Fairness*). Adams (1965) menyatakan bahwa, orang akan termotivasi ketika mereka menerima perlakuan wajar dan tidak berlebihan atas suatu pengorbanan yang telah dilakukan. BUMDes Ngudi Raharjo tidak membedakan masyarakat dari segi apapun dalam pelayanannya, sehingga hal ini meminimalisir adanya kecemburuan sosial yang datang dari masyarakat dan justru masyarakat menjadi termotivasi untuk menjadi *client* dari BUMDes Ngudi Raharjo. Dengan demikian, BUMDes Ngudi Raharjo menerapkan prinsip *fairness* dengan baik.

Responsibilitas

Pengelola BUMDes bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan mematuhi peraturan

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006), untuk menjamin kesinambungan bisnis jangka panjang, tanggung jawab perusahaan memerlukan kepatuhan terhadap peraturan dan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Organisasi harus mematuhi pedoman kewajaran dan menjamin konsistensi dengan peraturan dan pedoman, anggaran dasar dan undang-undang setempat (Promosi/Pengerjaan). Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa dalam pengelolaan BUMDes Ngudi Raharjo, adanya struktur organisasi yang jelas yang terdiri dari penasehat, direktur, sekretaris, bendahara, kepala divisi dan juga karyawannya yang memiliki tugas dan perannya masing-masing serta menaati peraturan dari BUMDes yakni AD/ART BUMDes Ngudi Raharjo. Adanya kepatuhan para pelaksana dari suatu organisasi/perusahaan dapat menjadi tolok ukur tingkat kehati-hatian dari para pelaksana organisasi/perusahaan. Namun, sempat ada salah satu karyawan BUMDes yang melakukan pelanggaran berat dan berakhir pada pemutusan hubungan kerja. Peraturan atau AD/ART adalah sebagai alat pengendali organisasi karena ditetapkan berdasarkan musyawarah untuk mufakat dan mementingkan kemaslahatan banyak orang dalam hal ini masyarakat Desa Girikulon dan sekitarnya. Apabila aturan-aturan itu sering dilanggar atau disepelekan, maka bisa dipastikan organisasi/perusahaan itu akan tidak terkendali dan banyak penyimpangan yang terjadi di dalamnya sehingga kemungkinan besar organisasi/perusahaan tersebut tidak

akan bertahan lama.

Melaksanakan tanggung jawab sosial dengan mempedulikan masyarakat dan memperhatikan kelestarian lingkungan sekitar

BUMDes Ngudi Raharjo turut melaksanakan tanggung jawab sosial dengan peduli terhadap masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan masyarakat Desa Girikulon yang sama sekali tidak merasa keberatan dengan semua program dari BUMDes dan bahkan masyarakat sendiri merasa diuntungkan dan menjadi dimudahkan dari berbagai program yang ada tersebut mulai dari adanya Kartu Sakti, simpan pinjam, air minum, dan lain-lain. Kemudian pengelola juga bertanggung jawab dengan kelestarian lingkungan sekitar yang dibuktikan dengan adanya penarikan sampah masyarakat Desa Girikulon secara gratis. Karena keberlanjutan perusahaan tidak lepas dari dukungan masyarakat sekitar, maka perusahaan harus menjalin kebersamaan dengan masyarakat dan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan. Akibatnya, kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan akan terjalin hubungan yang erat antara perusahaan dengan pihak eksternal yaitu masyarakat. Dengan menjalankan standar kewajiban, organisasi dapat bertanggung jawab atas setiap pilihan yang diambil secara sah dan etis, serta dapat menjaga keselarasan bisnis dalam jangka panjang.

Selanjutnya, pembahasan mengenai Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat yang terjadi pada Tata Kelola BUMDes

Ngudi Raharjo, yaitu:

Faktor manusia pelaksana

BUMDes Ngudi Raharjo mempunyai permasalahan utama yaitu keterbatasan sumber daya manusia di Desa Girikulon baik di bidang teknologi informasi, pemasaran, dan juga keterampilan yang disebabkan oleh rendahnya tingkat pendidikan formal masyarakat dan minimnya pelatihan keterampilan dari Kabupaten Magelang, sehingga hal ini menjadi faktor penghambat tata kelola BUMDes Ngudi Raharjo. Sumber daya manusia merupakan aktor dalam sebuah organisasi yang dapat menentukan arah gerak suatu organisasi. Pada zaman teknologi seperti sekarang ini, banyak inovasi-inovasi bidang teknologi yang telah memasuki berbagai sektor, termasuk juga sektor pemerintah dan perusahaan. Jika sumber daya manusia pada sebuah perusahaan/organisasi berkualitas, maka organisasi tersebut akan mudah untuk maju dan mencapai tujuannya dengan dikembangkannya inovasi-inovasi melalui teknologi informasi. Namun, jika sumber daya manusianya minim, artinya sebuah perusahaan atau organisasi akan lamban dalam mencapai tujuan.

Faktor partisipasi masyarakat

Partisipasi dalam proses pembuatan keputusan

Dalam hal ini, BUMDes Ngudi Raharjo tidak melibatkan masyarakat secara langsung pada proses pembuatan keputusan, melainkan hanya sumbangan pemikiran, kritik dan juga saran yang

dibawa sebagai bahan rapat dan juga evaluasi dalam mengambil keputusan. Karena keberhasilan pembangunan harus didukung oleh seluruh komponen bangsa agar masyarakat memiliki rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pembangunan itu sendiri, maka partisipasi dalam proses pengambilan keputusan sangatlah penting.

Partisipasi dalam pelaksanaan

Pada pengelolaan BUMDes Ngudi Raharjo, keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan ditandai dengan adanya kerja bakti dari masyarakat Desa Girikulon untuk pemasangan PAM (air minum) dan juga renovasi kolam renang. Sebab, program tersebut tergolong besar dan membutuhkan banyak orang dan gotong royong dari masyarakat supaya kedepannya BUMDes dapat terus berkontribusi dalam memajukan ekonomi desa dan juga pendapatan masyarakat.

Partisipasi dalam pengambilan manfaat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masyarakat Desa Girikulon ikut serta dalam merasakan manfaat dari adanya BUMDes. BUMDes Ngudi Raharjo telah banyak berkontribusi untuk masyarakat, hal ini dibuktikan dengan adanya program Kartu Sakti yang dapat digunakan untuk berobat ke dokter yang ditunjuk BUMDes selama 1 tahun dan dapat digunakan untuk masuk kolam renang 'Lembah Manah' yang ada di Desa Girikulon secara gratis hanya dengan membayar Rp 150.000/tahunnya. Kemudian, adanya simpan pinjam dengan

bunga yang sangat kecil, harga barang logistik dengan kualitas bagus berharga murah, bebas biaya SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) bagi anak-anak TK, pengambilan sampah di masyarakat secara gratis, dan masih banyak lagi. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa adanya BUMDes Ngudi Raharjo ini membawa manfaat bagi masyarakat desa.

Partisipasi dalam evaluasi

Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes Ngudi Raharjo tidak mengikutsertakan masyarakat desa dalam rapat evaluasi, sebab itu menjadi urusan internal antara pemerintah desa dengan BUMDes. Akan tetapi, dalam rapat evaluasi tersebut yang selalu diutamakan tetaplah kebutuhan atau kepentingan masyarakat desa melalui kritikan dan juga masukan mengenai program-program yang dijalankan oleh BUMDes Ngudi Raharjo. Rencana pembangunan yang sesuai dengan kepentingan atau kebutuhan masyarakat merupakan salah satu yang mempengaruhi partisipasi masyarakat. Selanjutnya, menurut Bintoro Tjokroamidjojo, inklusi kelompok masyarakat lebih dapat dilakukan jika rencana pengembangan itu sendiri disusun untuk kepentingan daerah setempat, terutama oleh para peneliti akhir yang telah mengarahkan perlunya fokus pada sudut perbaikan dan nilai.

Faktor keuangan

Pengelolaan keuangan di BUMDes Ngudi Raharjo adalah terpusat di bendahara BUMDes yang berasal dari

pemasukan tiap-tiap divisi yang ada di BUMDes. Lalu, akan didistribusikan kembali ke masing-masing divisi sesuai dengan kebutuhannya. Dengan pengelolaan ini, BUMDes Ngudi Raharjo dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa Girikulon, serta semua laporan keuangan juga terekap secara rapi. Dan dari pengelolaan keuangan tersebut, BUMDes Ngudi Raharjo dapat membantu Pemerintah Desa Girikulon dalam hal menaikkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan juga pendapatan masyarakat Desa Girikulon.

Faktor peralatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada sarana dan prasarana yang masih dikatakan belum lengkap, sarana yaitu ditunjukkan dengan kurangnya mobil pengangkut di kedua divisi yakni DKP dan Divisi Logistik kemudian sarana pendukung lainnya seperti drone yang akan digunakan untuk pembuatan konten BUMDes sebagai upaya untuk branding. Prasarana yaitu ditunjukkan dengan kantor BUMDes yang masih menjadi satu dengan kantor Pemerintah Desa Girikulon dan menempati ruangan Kepala Desa, sehingga semua divisi belum dapat beroperasi di satu kantor yang sama dikarenakan keterbatasan prasarana tersebut. Sedangkan, H.M. Joharis Lubis dan Haidir dalam buku *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Optimalisasi Bagi Personil Sekolah dan Korporasi)* (2019), mengatakan bahwa sarana dan prasarana membantu proses kegiatan berjalan lancar, teratur, efektif, serta efisien. Dari

pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor peralatan juga menjadi faktor penghambat dalam pengelolaan BUMDes Ngudi Raharjo.

Faktor organisasi dan manajemen

Perencanaan

Dari hasil penelitian, perencanaan untuk membentuk BUMDes yang dikaji oleh Kepala Desa bersama dengan Badan Permusyawaratan Desa Girikulon dengan melihat adanya potensi desa serta ketersediaan sumber daya manusia yang ada. Dilanjutkan dengan menentukan tujuan dan juga visi dan misi. BUMDes Ngudi Raharjo secara resmi terbentuk dengan adanya Peraturan Desa Girikulon (Perdes) Nomor 2 Tahun 2021 tentang Pembentukan BUMDes Ngudi Raharjo dan Peraturan Desa Girikulon (Perdes) Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendirian BUMDes Ngudi Raharjo.

Pengorganisasian

Berdasarkan hasil penelitian, pengorganisasian pada BUMDes Ngudi Raharjo ditunjukkan dengan adanya pembentukan struktur BUMDes oleh Kepala Desa Girikulon mulai dari direktur sampai dengan karyawan. Selanjutnya, penempatan posisi dari struktural yang telah dibentuk tersebut dari masyarakat Desa Girikulon yang berpendidikan tinggi. BUMDes Ngudi Raharjo juga mengadakan rekrutmen karyawan yang diseleksi kemudian ditempatkan sesuai dengan bidang maupun keahliannya masing-masing. Dengan demikian,

pengorganisasian merupakan kegiatan menjalin hubungan antar semua aktivitas kerja, penggunaan tenaga kerja, dan pemanfaatan semua sumberdaya, melalui struktur formal dengan kewenangan masing-masing.

Pelaksanaan

Dalam hal ini, BUMDes Ngudi Raharjo menetapkan bahwa jam operasional BUMDes adalah mulai dari pukul 08.00 – 16.00 dengan waktu 1 bulan sekali yang digunakan untuk rapat evaluasi pada awal bulan yang bertujuan untuk meningkatkan lagi koordinasi antar divisi dan juga merencanakan apa yang kedepannya ingin dilakukan. Dalam upaya meningkatkan motivasi karyawan, BUMDes Ngudi Raharjo memberikan gaji tambahan untuk karyawan berkinerja bagus dan juga adanya tunjangan ketika hari raya kepada seluruh pengelola BUMDes. Pengelola BUMDes dalam menjalankan programnya tidak mendapat tekanan dari manapun, sehingga komunikasi dan kolaborasi antar pengelola terjalin dengan baik. Dari fakta tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat penyatuan kegiatan dan kerja sama dari semua divisi dalam rangka mencapai tujuan BUMDes Ngudi Raharjo yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengendalian

Dari hasil penelitian, diperoleh bahwa pengendalian atau pengawasan di BUMDes Ngudi Raharjo adalah dengan adanya laporan keuangan dan kegiatan dari kelima divisi yang diserahkan ke direktur BUMDes

yang nantinya akan dilaporkan ke pemerintah desa. Pengawasan yang lainnya juga terdapat pada saat kepala desa atau direktur BUMDes yang turun langsung ke lapangan untuk memantau kinerja para karyawan BUMDes. Dengan demikian, pengendalian adalah sesuatu yang harus ditempatkan agar anggota organisasi dapat bekerja sama dengan baik dan bergerak ke arah yang sama menuju tujuan dan sasaran organisasi. Tujuan pengawasan adalah untuk mengevaluasi hasil pekerjaan, untuk menghindari penyimpangan, dan, jika perlu, untuk secara cepat dan tegas menangani setiap penyimpangan yang diakibatkannya.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun dengan sumber daya manusia yang dibilang rendah, pengelolaan BUMDes Ngudi Raharjo tetap dapat berjalan dengan baik akan tetapi kurang maksimal karena selalu adanya pengarahan yang datang dari kepala desa maupun Direktur BUMDes. Kemudian, BUMDes Ngudi Raharjo kurang menggali potensi yang ada di desa tersebut, hal ini dibuktikan dengan belum adanya divisi yang mewadahi di bidang pertanian dan juga peternakan yang mana penduduk Desa Girikulon sebagian besar adalah petani dan peternak. Selain itu, sarana dan prasarana menjadi penting untuk sebuah perusahaan agar dapat secara efektif dalam mencapai targetnya. Adanya sarana yang belum terpenuhi juga menjadikan kurang maksimalnya pengelolaan BUMDes Ngudi Raharjo dalam mencapai targetnya.

Sedangkan saran yang diungkapkan peneliti pada tata kelola BUMDes untuk meningkatkan PADes, adalah perlunya bagi BUMDes Ngudi Raharjo untuk mengadakan pelatihan keterampilan bagi karyawan BUMDes tentang pengelolaan sebuah organisasi yang menyangkut tentang aspek keterbukaan, pertanggungjawaban, keadilan, dan juga melaksanakan tanggung jawab guna meningkatkan kualitas kinerja dan masyarakat Desa Girikulon untuk meningkatkan minat masyarakat desa dalam pengelolaan BUMDes seperti pelatihan memasak, pelatihan teknik *marketing*, kemudian BUMDes Ngudi Raharjo diharapkan untuk segera memenuhi fasilitas di tiap divisi yang membutuhkan seperti drone pada Divisi Pariwisata untuk keperluan *branding* (promosi) dan mobil pengangkut sampah pada Divisi Kebersihan dan Pertamanan untuk keefektifan kerja, selanjutnya diharapkan BUMDes Ngudi Raharjo untuk dapat memwadhahi para petani dan juga peternak yang ada di Desa Girikulon dengan cara membuka divisi/unit yang baru supaya masyarakat lebih melek lagi tentang pentingnya badan usaha. Karena BUMDes dapat menjadi sarana atau jaringan untuk memasarkan hasil bumi maupun hasil ternak.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. 2022. Indeks Pembangunan Manusia Menurut Kabupaten/Kota Di Provinsi Jawa Tengah 2020-2022. Diakses pada 14 November 2022, dari <https://jateng.bps.go.id/subject/26/indkespembangunan->

manusia.html#subjekViewTab3.

- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP). 2007. Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).
- Dewi, Amelia Sri Kusuma. (2014). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Journal Of Rural and Development*. 5(1).
- Drucker, P. F. (2012). Inovasi dan Kewiraswastaan. Jakarta: Erlangga.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2006). Pedoman Umum GCG Indonesia, Jakarta.
- Lubis, M. Johari's dan Haidir. 2019. Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Optimalisasi bagi Personel Sekolah dan Korporasi. Jakarta: Prenada Media Group.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative data Analysis. A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi, UI-Press.
- Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 11 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).
- Peraturan Desa Girikulon (Perdes) Nomor 2 Tahun 2021 tentang Pembentukan BUMDes Ngudi Raharjo.
- Peraturan Desa Girikulon (Perdes) Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendirian BUMDes Ngudi Raharjo.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2015 tentang Pedoman Kewenangan Berdasarkan Hak Asal-Usul dan Kewenangan Lokal Berkelas Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik

Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa.

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.

Rahmat B. 2020. Tata Kelola Badan Usaha Milik desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli desa di Desa Bungin Kecamatan Bungin Kabupaten Enrekang. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Muhammadiyah Makassar.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 2006. Pengantar Administrasi Pembangunan. Jakarta: LP3ES.

Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. Rajawali Pers. Jakarta.

Wijaya, David. 2018. *BUM DESA*. Jakarta: Gava Media.

Widyananda, Herman. 2008. *Revitalisasi Peran Internal Auditor Pemerintah untuk Penegakan Good Governance di Indonesia*. Publikasi, Seminar, Makalah dan Sambutan Nomor: 3/PUB/VI/12/2008, disampaikan pada Seminar Nasional Internal Audit Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran, 5 November 2008, Bandung.

Yuanida, Meitika. (2010). *Pengaruh Implementasi Good Governance Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Jawa Barat*, Universitas Widyatama, Bandung.