



Perspektif Akuntansi
Volume 8 Nomor 1 (Februari 2025), hal. 083-103
ISSN: 2623-0194 (Print), 2623-0186 (Online)
Copyright© The Authors(s). All Rights Reserved
Center for Accounting Development and Research (CARD)
Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Kristen Satya Wacana
DOI: <https://doi.org/10.24246/persi.v8i1.p083-103>
<http://ejournal.uksw.edu/persi>

Potret Praktik *Good Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Bumdes Maju Rahayu Jatirunggo

Darmayanti Mandi'

Universitas Kristen Satya Wacana

Evi Maria¹

Universitas Kristen Satya Wacana

Received

Abstract. *This research aims to photograph good governance practices in the Maju Rahayu Village-Owned Enterprises (BUMDes), Jatirunggo, and see the impact of implementing good governance on the performance of BUMDes. An interpretive paradigm with a case study method was used in this research. Research data comes from informants participating in BUMDes management activities and the Jatirunggo Village community.*

Revised

The research results found that BUMDes Maju Rahayu, Jatirunggo has been managed by applying the principles of good governance, including the principles of community participation, transparency, accountability, responsiveness, law enforcement, effectiveness and efficiency, equality, orientation to consensus, and strategic vision. Applying these principles will improve the performance of BUMDes. This condition can be seen from the increase in income and growth in BUMDes business capital. However, the limited number and quality of human resources involved in managing BUMDes means that multiple position conditions still occur. Managers still need help identifying transactions, recording finances, and publishing financial reports using web technology. Therefore, efforts to improve the quality of human resources through training and increasing community participation in managing BUMDes need to be carried out there.

Accepted

Keywords: *BUMDes, Good Governance, Performance, Human Resources*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah memotret praktik *good governance* di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Maju Rahayu, Jatirunggo dan melihat dampak penerapan *good governance* pada kinerja BUMDes. Paradigma interpretif dengan metode studi kasus digunakan dalam penelitian ini. Data penelitian berasal dari informan yang ikut dalam kegiatan pengelolaan BUMDes dan masyarakat Desa Jatirunggo. Hasil penelitian menemukan bahwa BUMDes Maju Rahayu, Jatirunggo telah dikelola dengan menerapkan prinsip *good governance*, meliputi prinsip partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, penegakan hukum, efektivitas dan efisiensi, kesetaraan, orientasi pada konsensus, dan visi strategis. Penerapan prinsip tersebut

¹ evi.maria@uksw.edu

berdampak pada peningkatan kinerja BUMDes. Kondisi ini terlihat dari peningkatan pendapatan dan pertumbuhan modal usaha BUMDes. Namun demikian, keterbatasan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang terlibat pengelolaan BUMDes membuat kondisi rangkap jabatan masih terjadi di sana. Pengelola masih mengalami kesulitan untuk mengidentifikasi transaksi dan mencatat keuangan, serta kesulitan dalam mempublikasikan laporan keuangan menggunakan teknologi *web*. Oleh sebab itu, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan partisipasi masyarakat untuk mengelola BUMDes perlu untuk dilakukan di sana.

Kata kunci: BUMDes, *Good Governance*, Kinerja, Sumber Daya Manusia

Pendahuluan

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari peran pemerintah dan masyarakat. Pembangunan melibatkan proses yang berkesinambungan antara peningkatan pendapatan riil perkapita serta inisiatif untuk meningkatkan kuantitas dan produktivitas sumber daya (Todaro & Smith, 2015). Pertumbuhan ekonomi desa berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi Indonesia. Oleh sebab itu, pemerintah pusat memberikan hak otonom kepada pemerintah desa untuk mengatur serta mengurus desa dan kesejahteraan masyarakat dengan mengikutsertakan masyarakat dalam segala prosesnya, seperti yang diatur dalam UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Desa mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan potensi dan kebutuhan desa untuk menggerakkan roda perekonomian desa (Swandari et al., 2017; Rosmaida & Handayani 2022). Dasar hukum pendirian BUMDes adalah UU No. 11 Tahun 2020 dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021. Menurut peraturan itu, pembentukan dan pengelolaan BUMDes diinisiasi dan dilakukan oleh masyarakat desa. Masyarakat dilibatkan dalam semua program pengembangan desa untuk meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi kemiskinan. Dana Desa untuk pendirian BUMDes harus dipertanggungjawabkan oleh pemerintah desa (Ismail et al., 2016; Titania & Utami 2021).

Penelitian Putri (2012), Kusumawanti et al. (2017), Sofyani et al. (2020), Sari (2021), Rosmaida & Handayani (2022) menemukan bahwa meningkatnya kinerja BUMDes ditentukan oleh penerapan prinsip *good governance*. Rosmaida & Handayani (2022) menemukan bahwa prinsip *good governance*, seperti akuntabilitas, transparansi, daya tanggap dan penegakan hukum telah diterapkan di BUMDes Sidobandung dengan baik, namun prinsip visi strategis belum diterapkan disana. Rangkap jabatan dalam kepengurusan dan struktur organisasi yang tidak tepat menyebabkan tidak ada pengawasan di BUMDes Sidobandung, membuka potensi terjadinya kecurangan. Sofyani et al. (2020) mengidentifikasi prinsip transparansi, responsivitas, dan profesionalisme, penegakan hukum menjadi kunci peningkatan kinerja BUMDes. Masalahnya, prinsip *good governance* belum seluruhnya diterapkan di BUMDes Kabupaten Wonosalam (Sari, 2018), BUMDes Kabupaten Pati (Aeni, 2020), BUMDes daerah Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta (Sofyani et al., 2020). Aset ekonomi BUMDes belum dikelola dengan baik dan transparan. Ini karena rendahnya kemampuan sumber daya manusia di sana dan rendahnya komitmen pengelola BUMDes (Triani & Handayani 2018), sehingga berdampak tidak hanya secara

keuangan, yaitu kerugian, tetapi juga turunnya reputasi BUMDes. Kondisi ini tidak bisa dibiarkan karena dapat menghambat pertumbuhan ekonomi Indonesia. Oleh sebab itu, penelitian untuk memotret pengelolaan BUMDes dan dampaknya terhadap kinerja masih menarik untuk dilakukan.

Data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menunjukkan bahwa di tahun 2021 jumlah BUMDes di Indonesia yang tidak aktif mencapai 12.040 BUMDes dan 15.768 BUMDes terdampak pandemi, sehingga harus menutup usahanya (Waseso, 2021). Namun menariknya, BUMDes Maju Rahayu, Desa Jatirunggo, Kabupaten Semarang yang berdiri tahun 2017 justru muncul sebagai BUMDes berprestasi. Tahun 2019, BUMDes ini menjadi salah satu perwakilan BUMDes di Kabupaten Semarang untuk mengikuti kegiatan Bulan Bhakti Gotong Royong Masyarakat (BBGRM) Provinsi Jawa Tengah dan menjadi juara favorit di acara tersebut (Yaqin, 2019). Tahun 2020, BUMDes ini juga mendapatkan penghargaan dari Bupati Semarang karena berhasil memberikan solusi dengan menyediakan sembako dengan harga di bawah pasar (Hamzah 2020). BUMDes ini berhasil mengelola unit bisnis mulai dari hulu sampai hilir, sehingga dapat menjual produk dengan harga di bawah pasar tetapi tetap menguntungkan petani desa tersebut (Fauzi et al., 2022). Penelitian terdahulu tentang BUMDes masih terbatas pada aspek peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk pembuatan konten promosi dan laporan keuangan, seperti penelitian Fauzi et al. (2022). Penelitian yang memotret tata kelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo belum pernah dilakukan, padahal BUMDes ini memiliki banyak prestasi dalam pengelolaan unit bisnis. Oleh sebab itu, bagaimana potret praktik *good governance* BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo dan apakah penerapan *good governance* dapat meningkatkan kinerja BUMDes tersebut masih menjadi pertanyaan penelitian. Jadi, tujuan penelitian ini adalah untuk memotret praktik *good governance* dan menjelaskan dampak penerapan *good governance* pada kinerja BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, Kabupaten Semarang.

Ada tiga kontribusi penelitian ini. Pertama, untuk pengembangan ilmu di bidang Akuntansi Publik. Hasil penelitian memberikan bukti bahwa praktik *good governance* yang diimplementasikan dalam praktik di BUMDes dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kedua, bagi BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo. Hasil penelitian memberikan informasi tentang penerapan *good governance* untuk evaluasi dan menyusun rencana perbaikan organisasi di masa depan. Ketiga, bagi BUMDes di Indonesia, hasil penelitian dapat memberikan informasi cara mengelola BUMDes agar dapat menjadi BUMDes berprestasi dan berkinerja baik.

Telaah Pustaka (Kerangka Teori)

Teori Kepengurusan (*Stewardship Theory*)

Teori Kepengurusan (*Stewardship Theory*) menggambarkan bahwa *steward* akan berperilaku berdasarkan pada kepentingan bersama (Donaldson & Davis 1991). *Steward* akan memutuskan untuk bekerja sama, jika ada perbedaan kepentingan antara *steward* dan prinsipal karena *steward* lebih fokus pada usaha untuk mencapai

tujuan organisasi dan bukan untuk tujuan individu (Raharjo, 2007; Sofyani et al., 2020). Perilaku kerjasama antara *steward* dan prinsipal, serta fokus *steward* pada tujuan organisasi mendorong terciptanya tata kelola yang baik. *Stewardship theory* relevan diterapkan dalam penelitian di BUMDes, karena masyarakat menjadi prinsipal, yaitu pemilik sumber daya dan *steward* adalah pengelola BUMDes yang bertugas mengelola kekayaan dan pendapatan desa untuk tujuan bersama, yaitu kesejahteraan masyarakat desa (Sofyani et al., 2020; Rosmaida & Handayani, 2022). *Steward* akan melakukan pengelolaan sumber daya dan operasional BUMDes berdasarkan prinsip *good governance* dalam rangka mencapai tujuan bersama dan organisasinya. *Steward* berperan dalam upaya meningkatkan kinerja BUMDes, sehingga dapat memberikan kepuasan dan kesejahteraan bagi masyarakat sebagai *principal*.

Good Governance

Good governance merupakan seperangkat proses dalam organisasi yang dijadikan prinsip untuk mengelola organisasi (Riantiarno & Azlina, 2019; Sofyani et al., 2020). *Good governance* dapat meningkatkan kinerja organisasi baik di institusi pemerintahan (Maria & Halim 2021) maupun di instansi swasta (Yee et al., 2018). *United National Development Program* (UNDP) mendefinisikan *good governance* sebagai tata pemerintahan demokratis yang fokus pada proses demokrasi mulai dari masyarakat sipil (Handayani & Nur 2019). Sembilan prinsip *good governance*, yaitu partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, penegakan hukum, efektivitas dan efisiensi, kesetaraan, orientasi pada konsensus, dan visi strategis (Elahi, 2009; Handayani & Nur, 2019). Penjelasan dari masing-masing prinsip disajikan sebagai berikut. **Pertama**, prinsip partisipasi masyarakat, yaitu keikutsertaan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dengan prinsip bebas memberikan pendapat namun tetap adil dan sopan. Partisipasi masyarakat dapat membuat kebijakan menjadi lebih tepat sasaran karena sesuai dengan kebutuhan dari warganya. **Kedua**, prinsip transparansi diterapkan jika seluruh informasi dalam organisasi dapat dilihat dan diakses oleh semua pihak secara terbuka dan bebas. **Ketiga**, prinsip akuntabilitas merupakan sebuah kejelasan dari fungsi, pelaksanaan serta pertanggungjawaban dalam pengelolaan suatu organisasi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Keempat, prinsip daya tanggap, yaitu kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan, menanggapi keluhan dan permasalahan masyarakat, menetapkan prioritas dalam pelayanan, serta menciptakan pengembangan berkaitan dengan rencana pelayanan publik yang searah dengan kepentingan dan harapan dari warga. **Kelima**, prinsip penegakan hukum, yaitu pelaksanaan kewenangan sesuai dengan ketentuan serta hukum yang berlaku. Dalam menjalankan tugasnya, institusi pemerintah wajib didasari oleh hukum dan dipertanggungjawabkan secara hukum. **Keenam**, prinsip efektivitas dan efisiensi. Program efektif, jika berjalan sesuai dengan tujuannya, sedangkan program efisien, jika menggunakan sumber daya manusia dan anggaran sesuai dengan kebutuhan. **Ketujuh**, prinsip kesetaraan, dilakukan dengan cara memberikan perlakuan dan pelayanan publik yang sama untuk seluruh anggota masyarakat agar tercipta kesejahteraan bersama. **Kedelapan**, prinsip orientasi pada

konsensus terjadi jika pemerintah memiliki peran menjembatani aspirasi dari warganya, sehingga tercipta konsensus berdasarkan kesepakatan bersama yang saling menguntungkan. **Kesembilan**, prinsip visi strategis, yaitu cara pandang pemerintah dan masyarakat dalam kegiatan pembangunan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Prinsip ini berguna agar negara dapat mempertahankan eksistensinya.

Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan sebuah lembaga usaha yang mengelola aset serta sumber daya ekonomi desa dalam rangka pemberdayaan masyarakat desa (Dewi, 2014). BUMDes dibentuk sesuai kebutuhan dan potensi desa. Lingkungan kerja utamanya adalah lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik yang nyaman disertai dengan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai dapat meningkatkan semangat serta prestasi kerja karyawan BUMDes (Swandari et al., 2017). Kinerja BUMDes adalah pencapaian/hasil dari usaha yang dilakukan oleh BUMDes yang dapat diukur menggunakan indikator keuangan dan non keuangan (Aeni, 2020; Sinarwati & Prayudi, 2021). Indikator keuangan kinerja dapat diukur dari peningkatan penjualan, aset, ukuran usaha, dan keuntungan (Gaganis et al., 2019). Sedangkan, indikator non keuangan dapat diukur dari kualitas layanan, kepuasan pelanggan, kemampuan untuk mengelola anggaran, dan tanggung jawab sosial (Sinarwati & Prayudi 2021).

Penelitian terdahulu tentang tata kelola dan kinerja BUMDes sudah banyak dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Putri (2012), Kusumawanti et al. (2017), Sofyani et al. (2020), Sari (2021), Rosmaida & Handayani (2022). Penelitian terdahulu tersebut menemukan peningkatan kinerja BUMDes ditentukan oleh penerapan prinsip *good governance*. Penelitian Sofyani et al. (2020) menemukan bahwa kinerja BUMDes dapat dipengaruhi oleh prinsip tata kelola, seperti prinsip transparansi, daya tanggap, profesionalisme, penegakan hukum, dan visi strategis. Penelitian dilakukan pada empat BUMDes di Daerah Istimewa Yogyakarta. Tingginya penerapan prinsip-prinsip tata kelola pada BUMDes ditemukan dapat meningkatkan kinerja BUMDes, dan sebaliknya. Terlaksananya prinsip tata kelola BUMDes disebabkan oleh adanya faktor pendukung, seperti sumber daya manusia (SDM) yang berbobot serta dukungan dari masyarakat. Sedangkan, kurangnya SDM yang berpengalaman serta modal usaha menjadi salah satu faktor penghambat penerapan prinsip tata kelola BUMDes. Oleh karena itu, pengelola BUMDes dan pemerintah desa perlu sosialisasi dan pelatihan tata kelola agar kinerja BUMDes dapat meningkat.

Penelitian Sari (2021) menemukan BUMDes di Kabupaten Bandung, Bandung Barat, dan Kota Banjar masih lemah dalam menerapkan prinsip *good governance* yang meliputi prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dan kesetaraan, praktik kecurangan, seperti nepotisme saat rekrutmen pegawai masih banyak terjadi pada BUMDes-BUMDes di sana. Kondisi ini berdampak pada kinerja BUMDes menjadi tidak optimal. Oleh sebab itu, kerjasama antara pengelola BUMDes, masyarakat, dan pemerintah desa diperlukan agar BUMDes dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Penelitian Rosmaida & Handayani (2022)

menemukan bahwa prinsip akuntabilitas, transparansi, daya tanggap dan penegakan hukum, telah diimplementasikan dengan baik di BUMDes Sidobandung, akan tetapi prinsip visi strategis belum diterapkan. Penerapan prinsip transparansi membangun kepercayaan masyarakat terhadap pihak pengelola BUMDes dan pemerintah. Penerapan prinsip daya tanggap dilaksanakan dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Dengan mengikuti aturan yang berlaku terkait BUMDes, maka penerapan prinsip penegakan hukum telah dilaksanakan dengan baik di sana untuk meminimalisir terjadinya kecurangan. Sedangkan, prinsip visi strategis tidak diterapkan disana. Pengelolaan BUMDes telah dilaksanakan berdasarkan pada fungsi dan tujuan dari pendirian BUMDes, meskipun tanpa adanya visi dan misi yang tertulis dan terperinci. Prinsip akuntabilitas diterapkan dengan memenuhi lima dimensi, yaitu transparan, kejelasan struktur, tugas dan fungsi pengelola, pertanggungjawaban pengelola, kepatuhan terhadap hukum, serta responsif terhadap aspirasi masyarakat.

Metoda

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan paradigma interpretif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian dengan pendekatan induktif dan fokus pada pengamatan objektif dan partisipatif terhadap suatu peristiwa sosial untuk dideskripsikan dan dibahas (Anggito & Setiawan, 2018; Harahap, 2020). Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif, yaitu cara mencari data dan informasi mengenai peristiwa sosial dari perspektif narasumber, seperti yang digunakan dalam riset Muslim (2016), Dina & Elvianita (2017), Segarawasesa & Mustika (2023). Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada BUMDes Maju Rahayu, Desa Jatirunggo, Kecamatan Pringapus, Kabupaten Semarang dalam rangka memotret praktik *good governance* dan menjelaskan dampak penerapan *good governance* pada kinerja BUMDes. Objek penelitian ini dipilih karena BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo memiliki prestasi dalam mengelola unit bisnis mulai dari hulu sampai hilir, sehingga dapat menjual produk dengan harga di bawah pasar tetapi tetap menguntungkan petani desa.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer penelitian ini diperoleh dari wawancara dan observasi tentang pengelolaan BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo. Wawancara dilakukan menggunakan teknik semi terstruktur untuk memperoleh informasi tentang penerapan prinsip *good governance*, seperti penelitian Sofyani et al. (2020) dan Rosmaida & Handayani (2022). Pertanyaan relevan tentang prinsip-prinsip *good governance* yang akan diteliti, disajikan berikut ini.

1. Penerapan prinsip partisipasi masyarakat dapat diketahui dengan mengajukan pertanyaan berkaitan dengan keikutsertaan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dengan prinsip bebas memberikan pendapat namun tetap adil dan sopan.

2. Penerapan prinsip transparansi dapat diketahui dengan mengajukan pertanyaan berkaitan dengan kemudahan akses informasi serta keterbukaan pengelolaan BUMDes kepada masyarakat.
3. Penerapan prinsip akuntabilitas dapat diketahui dengan mengajukan pertanyaan berkaitan dengan pengelolaan BUMDes apakah telah dilaksanakan secara transparan serta mempertanggungjawabkan kinerja sesuai dengan akuntabilitas yang baik.
4. Penerapan prinsip daya tanggap dapat diketahui dengan mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan daya tanggap dari pemerintah serta pihak pengelola BUMDes dalam menanggapi keluhan dan permasalahan dari masyarakat, menetapkan prioritas dalam pelayanan, serta menciptakan pengembangan terkait rencana pelayanan publik yang sesuai dengan kepentingan dan harapan dari masyarakat.
5. Penerapan prinsip penegakan hukum dapat diketahui dengan meninjau apakah dalam pengelolaan BUMDes sudah berpedoman pada ketentuan serta hukum yang berlaku.
6. Penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi dapat diketahui dengan meninjau apakah program sudah efektif dan efisien.
7. Penerapan prinsip kesetaraan dapat diketahui dengan meninjau apakah sudah memberikan perlakuan dan pelayanan publik yang sama untuk seluruh anggota masyarakat sehingga tercipta kesejahteraan bersama.
8. Penerapan prinsip orientasi pada konsensus dapat diketahui dengan mengajukan pertanyaan berkaitan dengan peran pemerintah dalam menjembatani aspirasi dariarganya, sehingga tercipta konsensus berdasarkan kesepakatan bersama yang saling menguntungkan.
9. Penerapan prinsip visi strategis dapat diketahui dengan mengajukan pertanyaan terkait visi dan misi yang telah ditetapkan apakah sudah terlaksana dengan baik.

Wawancara dilakukan pada pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, pemerintah desa Desa Jatirunggo, dan beberapa masyarakat desa. Total narasumber dalam penelitian ini berjumlah 12 orang. Daftar narasumber disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Narasumber

Nama	Peran	Koding Informan
Fauzan	Kepala Desa, Desa Jatirunggo	N1
H. Purdam Fuji Astoto	Direktur BUMDes	N2
Nurul Yaqin	Sekretaris BUMDes sekaligus Pengelola Internet dan Usaha Jasa	N3
H. Suyanto	Bendahara BUMDes	N4
Faqih Islamudin	Masyarakat	N5
Haryanto	Pengelola Persewaan Tratak dan Ruko	N7
Ibu Giarti	Masyarakat	N9
Bapak Agung	Masyarakat	N10
Bapak Sukarmin	Masyarakat	N11
Bapak Ngadenan	Masyarakat	N12
Ibu Narti	Masyarakat	N13
Bapak Utomo	Masyarakat	N14

Kedua, observasi dilakukan pada proses bisnis dan pengelolaan BUMDes Maju Rahayu, Desa Jatirunggo dengan tetap menjaga privasi BUMDes. Observasi dilakukan secara langsung dan didukung oleh data sekunder yang diperoleh dari arsip dokumen, dan laporan keuangan. Dalam tahap ini dilakukan analisis terhadap data dan informasi tentang BUMDes, seperti struktur organisasi, program kerja, aturan dan kebijakan, serta laporan keuangan untuk melihat dampak dari penerapan prinsip *good governance* terhadap kinerja BUMDes Maju Rahayu. Kinerja BUMDes diukur menggunakan indikator keuangan, seperti peningkatan pendapatan dan pertumbuhan modal usaha BUMDes.

Teknik Analisis Data

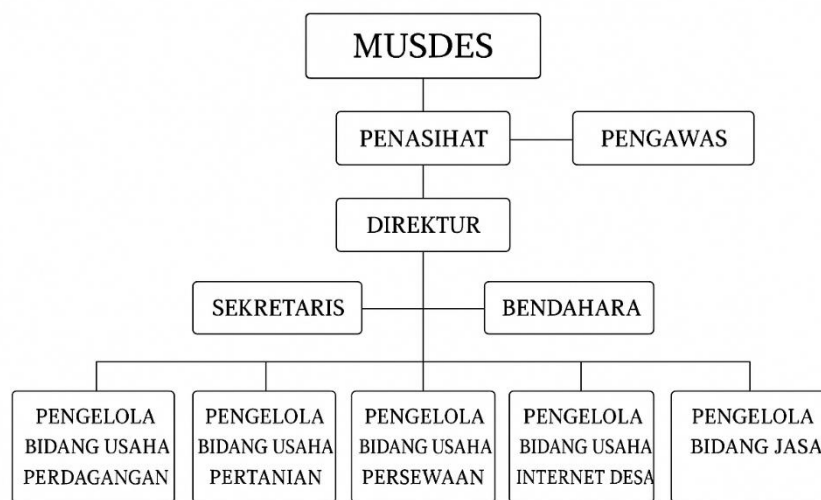
Data yang terkumpul akan dianalisis dengan tiga cara (Miles et al., 2014). Pertama, tahap reduksi data, yaitu proses pengelompokan data-data hasil wawancara, serta meringkas dan memilah data yang relevan dengan tema penelitian. Kedua, pada tahap penyajian data, data yang diperoleh kemudian dikumpulkan dan dilanjutkan dengan melakukan pendeskripsian tentang informasi data yang diperoleh sesuai dengan pendekatan prinsip-prinsip *good governance*. Selain itu, di tahap ini juga dilakukan pengumpulan dan pendeskripsian data keuangan BUMDes, untuk memotret kinerja keuangan BUMDes ketika mengimplementasikan prinsip *good governance*. Penyajian dilakukan dengan menggunakan teks naratif. Ketiga, tahap penarikan kesimpulan sebagai hasil akhir dari penelitian berdasarkan pada data-data valid yang diperoleh dari lapangan dan telah diolah sebelumnya, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang baik.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Objek Penelitian

BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo merupakan salah satu BUMDes yang terletak di Desa Jatirunggo yang beralamat di Jalan Ronggojati No. Km 4, Krajan, Jatirunggo, Kecamatan Pringapus, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo berdiri sejak tanggal 7 Maret 2017 yang mengacu pada Surat Keputusan Kepala Desa atau Perdes no. 01 tentang terbentuknya Badan Usaha Milik Desa

Jatirunggo. Awal didirikan, BUMDes hanya memiliki unit usaha penjualan sembilan bahan pokok (sembako) dan obat-obatan pertanian. BUMDes dikelola oleh delapan orang karyawan. Tahun 2021, BUMDes mengalami perubahan nama yang semula BUMDes Maju Rahayu menjadi BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo sesuai dengan PP No. 11/2021. BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo berkembang dan memiliki lima bidang usaha. Pertama, bidang perdagangan, terdiri dari penjualan sembako dan Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT). Kedua, bidang pertanian, terdiri dari penyediaan obat-obatan pertanian dan juga sebagai penyalur pupuk bersubsidi. Ketiga, bidang penyewaan, dengan kegiatan seperti sewa rumah tokoh (ruko), lahan parkir dan tratak. Keempat, bidang usaha internet desa. Kelima, bidang usaha jasa untuk pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan pajak kendaraan bermotor. Bagan struktur organisasi BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Bagan Struktur Organisasi BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo

Potret Praktik *Good Governance* di BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo

Saat pandemi, banyak BUMDes yang harus menutup usahanya, namun BUMDes Maju Rahayu, Desa Jatirunggo, Kabupaten Semarang justru muncul sebagai BUMDes berprestasi. BUMDes ini berhasil mengelola unit bisnis mulai dari hulu sampai hilir. Penelitian terdahulu menemukan bahwa kunci peningkatan kinerja BUMDes ditentukan oleh penerapan prinsip *good governance* (Putri, 2012; Kusumawanti et al., 2017; Sofyani et al., 2020; Sari, 2021; Rosmaida & Handayani, 2022). Kerjasama antar pemangku kepentingan diperlukan agar *good governance* dapat berjalan dengan baik di BUMDes (Titania & Utami 2021). Oleh sebab itu, bagian ini membahas praktik *good governance* di BUMDes Maju Rahayu, Jatirunggo dari sembilan prinsip *good governance*, yaitu partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, penegakan hukum, efektivitas dan efisiensi, kesetaraan, orientasi pada konsensus, dan visi strategis.

Prinsip Partisipasi Masyarakat

Prinsip partisipasi dalam tata kelola adalah melibatkan masyarakat dengan memberikan hak suara dan kebebasan untuk menyampaikan pendapatnya dalam pengelolaan organisasi (Rohman & Hanafi, 2019). Partisipasi masyarakat dalam BUMDes diperlukan dalam setiap pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa dan pencapaian tujuan desa, yaitu kemandirian dan kemakmuran bersama (Titania & Utami, 2021). Partisipasi masyarakat dapat menggunakan metode langsung atau tidak langsung (Sofyan et al., 2022). Partisipasi langsung, yaitu kondisi saat setiap orang dapat mengajukan pandangan atau pendapat secara langsung, sedangkan partisipasi tidak langsung, yaitu saat setiap orang mendelegasikan hak partisipasinya pada perwakilan yang ditunjuk.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip partisipasi masyarakat mulai dari proses pendirian sampai pengelolaannya. Masyarakat dilibatkan dalam pembentukan BUMDes sampai dengan penyusunan rencana dan pengelolaannya. Musyawarah desa (Musdes) adalah forum bagi masyarakat untuk menyalurkan aspirasi dan forum bagi pengelola BUMDes untuk melaporkan kegiatan dan rencana kerja, serta pengesahannya. Musdes BUMDes dilaksanakan setiap bulan Januari dan dihadiri oleh pengurus BUMDes, pemerintah desa, meliputi kepala desa, sekretaris desa, kepala dusun, KAUR, tokoh agama dan masyarakat, serta ketua dan anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Aspirasi masyarakat tentang pengelolaan dan rencana kerja BUMDes disampaikan dalam kumpulan warga masing-masing dusun sebelum Musdes berlangsung. Ada sembilan dusun di Desa Jatirunggo. Masing-masing kepala dusun dan RT akan membawa aspirasi warganya tentang BUMDes dalam musdes. Masyarakat tidak turut hadir dalam musdes, karena laporan dan pengesahan program kerja hanya dilakukan oleh pemerintah desa dan pengelola BUMDes. Hal ini disampaikan oleh N2, berikut ini.

“Jadi gini mbak, dalam program kerja yang kita buat itu hasil masukan dari masyarakat dan pemerintah desa, tetapi masyarakat di sini tidak langsung memberikan pendapat dalam Musdes melainkan diwakili oleh pemerintah desa yang nantinya akan menyampaikan pendapat dari masyarakat saat diadakan musdes” (N2).

Masyarakat yang menjadi narasumber dalam penelitian ini juga membenarkan pernyataan dari pengelola BUMDes tersebut. Hal ini disampaikan oleh N5 dan N10, berikut ini.

“Kalau musdes masyarakat sudah tidak ikut mbak karena sudah diwakili oleh kepala dusun (kadus), nanti pendapat dari masyarakat berkaitan dengan rencana program kerja BUMDes disampaikan ke kadus saat kumpulan, kemudian kadus yang menyampaikan dalam Musdes” (N5).

“Untuk Musdes BUMDes biasanya perwakilan kepala dusun sama RT nya saja, masyarakat sudah diwakili oleh kepala dusun dan RT” (N10).

Hasil observasi pada notulen rapat ditemukan bahwa tingkat partisipasi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi tentang kebutuhan masyarakat untuk bisa diakomodasi dalam program kerja BUMDes meningkat dari tahun ke tahun. Ini artinya, penerapan prinsip partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes

memiliki dampak pada peningkatan kepuasan masyarakat pada kinerja BUMDes. Program kerja yang dijalankan oleh BUMDes dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan riil di masyarakat. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Sinarwati & Prayudi (2021).

Prinsip Transparansi

Prinsip transparansi dalam tata kelola membuka kesempatan bagi masyarakat untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan dan memastikan bahwa sumber daya sudah dialokasikan dengan efektif dan efisien (Sofyani et al. 2020; Rosmaida & Handayani 2022). *Steward*, yaitu pengelola BUMDes bertanggungjawab untuk melaporkan penggunaan sumberdaya yang dimiliki BUMDes secara jujur dan terbuka. Aspek penerapan transparansi, dapat berupa penyusunan laporan keuangan dan laporan pertanggungjawaban, keterbukaan informasi pengelolaan, saran, dan kritik, serta prosedur dan program kerja yang jelas. Seluruh aspek tersebut harus ada sebagai bentuk dari pertanggungjawaban pengelola BUMDes (Titania & Utami, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan BUMDes di sana. Akses informasi mengenai laporan keuangan, laporan kegiatan, dan rencana program kerja BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo dapat diperoleh masyarakat dari pemerintah desa dan/atau pengelola BUMDes baik secara langsung maupun melalui *Metromedia Technologies* (MMT). Laporan kegiatan, laporan keuangan, dan rencana program kerja BUMDes disampaikan pengelola BUMDes melalui pemerintah desa dalam Musdes. Informasi tersebut, diteruskan oleh pemerintah desa kepada masyarakat dalam kumpulan warga. Meskipun pengelola BUMDes tidak menyampaikan rencana kerja dan laporan secara langsung, pengelola siap melayani, jika ada masyarakat yang bertanya tentang hal tersebut. Beberapa masyarakat yang diwawancarai juga membenarkan pernyataan pengelola BUMDes, seperti yang disampaikan oleh N5, N9, dan N10 berikut.

“Kalau laporan keuangan dan program kerja itu juga disampaikan pemerintah desa saat ada kumpulan di balai desa dan pengelola BUMDes juga biasanya kalau ada informasi mereka memasang MMT” (N5).

“Kalau informasi mengenai BUMDes saya biasanya lihat dari MMT yang dipasang di BUMDes juga biasa dari pengelola BUMDes itu sendiri, karena kebetulan kios saya bersebelahan dengan kantor BUMDes mbak” (N9).

“Jadi kita dapat informasi hasil rapat itu dari RT, di RT kami 40 hari sekali dilakukan kumpulan RT. Yang biasanya dijelaskan itu ya terkait laporan kegiatan dan program kerjanya, kalau kita gak ngerti kegiatannya apa, ya mereka jelasin” (N10).

Pengelola BUMDes menilai bahwa penyampaian informasi secara langsung dan menggunakan MMT lebih efektif daripada mengunggahnya melalui sosial media atau *website*. Ini karena kebanyakan warga desa sudah berusia lanjut dan tidak menggunakan media sosial. Kondisi ini yang menyebabkan pengelola BUMDes jarang

melakukan update informasi pada *website* BUMDes, seperti disampaikan oleh N3, berikut

“Kami jarang mengupdate informasi mengenai BUMDes di media sosial dan *website* karena hanya tertentu masyarakat yang bisa mengakses, sehingga kami lebih mengutamakan menggunakan MMT dan promosi dari mulut ke mulut” (N3).

Prinsip Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas dalam tata kelola merupakan bentuk pertanggungjawaban pengelola organisasi kepada masyarakat. Tujuan penerapan prinsip ini untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan di BUMDes mulai dari penerimaan sampai dengan pembelanjanya, apakah sudah dikelola dengan efektif dan efisien (Titania & Utami, 2021). Aspek dari akuntabilitas diantaranya kesesuaian antara standar dan pelaksanaannya, pengelolaan keuangan BUMDes sampai pelaporannya, serta kebijakan publik pada BUMDes yang dijalankan (Rosmaida & Handayani, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaannya. BUMDes sudah memiliki struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala Desa. Secara struktur organisasi sudah ada pemisahan fungsi antar bidang usaha yang dikelola, namun pelaksanaannya masih terjadi rangkap jabatan karena sumber daya manusia yang terbatas di sana. Hal ini disampaikan oleh pengelola BUMDes Maju Rahayu, yaitu N2 dan N4 berikut ini.

“Kita di sini hanya punya delapan orang pengurus, karena keterbatasan SDM maka ada yang merangkap jabatan, contohnya pak Nurul Yaqin sebagai sekretaris sekaligus pengelola internet desa serta usaha jasa. Meskipun rangkap jabatan, mereka bisa menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing” (N2).

“Iya struktur organisasi ada, tugas dan tanggung jawab masing-masing pengurus juga sudah dijelaskan dalam Peraturan Kepala Desa. Tapi di BUMDes ini masih ada rangkap jabatan karena keterbatasan SDM” (N4).

Akuntabel dari aspek pengelolaan keuangan BUMDes juga bisa dilihat dari sisi perhitungan dan pencatatan transaksi, serta penyimpanan buktinya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo diperoleh informasi bahwa pengelolaan keuangan di sana dilakukan oleh bendahara dibantu dengan para pengelola bidang usaha. Pembuatan laporan, seperti laporan laba rugi, laporan perubahan modal, dan laporan arus kas sudah menggunakan bantuan aplikasi akuntansi BUMDes. Laporan keuangan BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo selalu tersaji tepat waktu. Laporan tersebut tidak hanya dikirim ke pemerintah desa, tetapi juga dikirim ke Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dispermades). Laporan kinerja BUMDes selalu disajikan beserta lampiran dokumen pendukungnya, seperti daftar inventaris aset, daftar piutang, dan daftar hutang. Laporan keuangan yang dibuat juga sudah memenuhi lima elemen, yaitu aset, liabilitas, ekuitas, pendapatan, dan beban. Dari elemen aset, terlihat bahwa BUMDes sudah mampu mengelola dan mengawasi arus kasnya, sehingga transaksi ini memiliki pengaruh paling besar dalam pencapaian kinerja. Kelompok liabilitas tidak memiliki saldo yang

signifikan, karena pengelola BUMDes tidak mau terlibat hutang dengan pihak lain. Dari sisi pendapatan, terlihat ada peningkatan pencapaian signifikan setiap tahunnya. Ini artinya, bidang usaha yang dikelola BUMDes terus mengalami pertumbuhan. Sedangkan dari sisi beban, pengelola BUMDes telah mampu melakukan penghematan beban operasional. Namun demikian, pengelola BUMDes masih sering menghadapi kesulitan, ketika mengklasifikasikan dan mengelompokkan transaksi keuangan, sehingga direktur BUMDes akan turun tangan membantu. Hal ini disampaikan N4, berikut ini.

“Sejauh ini praktik pembukuan sudah terkomputerisasi. Meskipun saat melakukan penyusunan laporan keuangan terkadang saya mengalami kendala seperti dalam memahami setiap transaksi dan pengelompokan elemen akuntansi karena sistem di BUMDes sudah ada perkembangan sehingga sering dibantu Direktur BUMDes” (N4).

Prinsip Daya Tanggap

Prinsip daya tanggap dalam tata kelola merupakan respon dari manajemen organisasi dalam merespon keluhan dan permasalahan yang muncul dari para stakeholder, serta menciptakan inovasi baru sesuai dengan kebutuhan organisasi (Sofyani et al., 2020). Aspek dalam prinsip daya tanggap ini, meliputi layanan pengaduan dengan prosedur yang mudah dipahami oleh masyarakat dan tindak lanjut dari laporan pengaduan yang diterima. Selain dua aspek tersebut, penerapan prinsip daya tanggap dalam BUMDes dapat berupa pembentukan unit usaha dan inovasi sesuai dengan kebutuhan dari masyarakat desa (Rosmaida & Handayani, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip daya tanggap dalam pengelolaan BUMDes dengan baik. Penerapan prinsip ini terlihat dari unit-unit usaha yang dikelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo diinisiasi untuk menjawab kebutuhan masyarakat Desa Jatirunggo. Usaha BUMDes berdasarkan potensi desa dan berpegang pada prinsip pemberdayaan masyarakat. Misalnya saja, unit usaha BUMDes bidang pertanian menjadi solusi atas permasalahan masyarakat Desa Jatirunggo yang mayoritas bekerja sebagai petani yang mengeluhkan harga pupuk yang mahal. Masyarakat dapat menikmati pupuk bersubsidi dari BUMDes Maju Rahayu. Hal ini disampaikan oleh N1 sebagai pengelola BUMDes berikut.

“Unit usaha BUMDes ini sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti unit usaha di bidang pertanian yang menyalurkan pupuk bersubsidi yang dapat membantu meningkatkan produksi dan produktivitas pangan masyarakat karena di sini mayoritas dari masyarakat bekerja sebagai petani” (N1).

Wawancara dengan masyarakat mengkonfirmasi pernyataan dari pengelola BUMDes. Namun beberapa warga masih mengeluhkan proses distribusi pupuk bersubsidi yang dikelola BUMDes ini. Pupuk bersubsidi tersebut hanya untuk warga Desa Jatirunggo yang tergabung dalam kelompok tani. Hal ini disampaikan oleh N5 dan N10 berikut.

“BUMDes menciptakan unit usaha sesuai kebutuhan masyarakat dan unit usaha tersebut sangat membantu karena dari unit usaha BUMDes kami mendapatkan produk yang lebih murah seperti pupuk bersubsidi, kami juga mendapatkan bantuan pangan” (N5).

“Dari yang saya tahu ya mbak, unit usaha BUMDes sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tapi tidak semua masyarakat dapat merasakan manfaat dari unit usaha tersebut ya contohnya pupuk bersubsidi tidak semua masyarakat dapat karena tidak punya kartu tani” (N10).

Prinsip Penegakan Hukum

Prinsip penegakan hukum dalam tata kelola diterapkan ketika pelayanan yang diberikan harus berpedoman pada ketentuan dan hukum yang berlaku. Keberadaan hukum menjadi bagian penting BUMDes, sebagai pedoman pengelola menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Sofyani et al., 2020). Hukum dan undang-undang harus ditegakan tanpa pengecualian, dengan tetap memperhatikan nilai-nilai yang dimiliki oleh masyarakat. Aspek dari penegakan hukum, antara lain kepastian hukum berupa aturan hukum, penindakan bagi yang melanggar dan pemahaman untuk taat hukum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip penegakan hukum dalam pengelolaan BUMDes. Ini terlihat dari pendirian BUMDes Maju Rahayu, sudah ditetapkan dalam Peraturan Desa Jatirunggo No. 2/2021 yang dibentuk berdasarkan pasal 7 Peraturan Pemerintah No. 11/2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. BUMDes didirikan dengan tujuan untuk membantu meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Desa Jatirunggo. Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDes Maju Rahayu telah disusun dalam Peraturan Desa Jatirunggo No.3/2021 sesuai dengan PP No. 11/2021. Kegiatan BUMDes juga sudah sesuai dengan Peraturan Desa Jatirunggo No. 3/2021. Namun sayangnya, pengelola BUMDes belum mengatur sanksi bagi pelanggaran AD/ART BUMDes baik yang dilakukan oleh pengelola maupun masyarakat. Hal ini disampaikan N2 berikut.

“Di BUMDes ini terkait pembuatan AD/ART itu sudah sesuai dengan standarisasi yang jelas. Jalannya BUMDes juga ikut aturan hukum, mbak. Untuk sanksi terhadap pelanggaran hukum, saya tidak tahu ya kenapa di peraturan tidak memuat atau tidak ada semacam punishment. Jadi disini kami hanya memberlakukan apabila di BUMDes ada yang melakukan pelanggaran seperti korupsi akan langsung diberhentikan dari jabatannya atau dipecat” (N2).

Prinsip Efektivitas dan Efisiensi

Suatu program efektif, apabila berjalan sesuai dengan tujuannya, sedangkan program efisien, jika menggunakan sumber daya manusia dan anggaran sesuai dengan kebutuhan. Kriteria efektif diukur melalui pencapaian tujuan yang optimal serta menggunakan produk yang dapat menjangkau masyarakat umum. Sedangkan kriteria efisien dapat diukur dengan pengeluaran yang kecil akan tetapi memperoleh hasil yang maksimal (Sofyan et al., 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan usahanya. BUMDes menerapkan prinsip tata kelola efektivitas dan efisiensi, ketika mengelola unit usahanya. Unit usaha BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo diciptakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan pengeluaran seminimal mungkin. Misalnya saja, unit usaha bidang perdagangan menyalurkan bantuan pangan pada masyarakat, unit usaha bidang pertanian menyalurkan pupuk bersubsidi pada kelompok tani desa, unit usaha persewaan ruko dan lahan parkir dengan harga bersaing, unit usaha internet desa, dan unit usaha jasa melayani pembayaran PBB dan pajak kendaraan bermotor. Pengelolaan usaha ini tentunya memerlukan biaya, sehingga proses pendirian unit usaha BUMDes memerlukan waktu karena keterbatasan modal. Hal ini disampaikan N2, N5, N11, dan N14 berikut.

“Jadi kami mendirikan bisnis di berbagai bidang seperti bidang perdagangan, bidang pertanian, bidang penyewaan, bidang usaha internet desa dan bidang usaha jasa. Bisnis ini tentu sangat membantu masyarakat. Unit usaha yang ada tidak didirikan sekaligus karena keterbatasan modal. Jadi unit usaha didirikan satu per satu” (N2).

“Sangat membantu memenuhi kebutuhan dengan harga terjangkau” (N5).

“Cukup membantu perekonomian saya dari hasil mengelola lahan parkir ini” (N11).

“Saya dapat membuka usaha dengan harga sewa ruko yang terjangkau” (N14).

BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo menerapkan prinsip efisiensi dalam pengelolaannya, misalnya dengan cara memanfaatkan kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat sekitar, seperti petani dan pemilik usaha penggilingan padi. Kerjasama dilakukan tentunya saling menguntungkan kedua belah pihak. Tidak hanya bagi petani dan pemilik usaha penggilingan padi, tetapi juga bagi BUMDes. Dari transaksi ini, BUMDes dapat menentukan harga yang kompetitif dan juga karena lokasinya dekat maka menghemat biaya pengangkutan, serta dapat mengatur penjadwalan persediaan dengan baik untuk meminimalisir kerugian akibat kerusakan dalam penyimpanan. Selain itu, pengelola BUMDes juga dapat memantau kualitas beras dan memilih pemasok yang dapat dipercaya serta berkualitas, sehingga pengelola dapat memastikan bahwa beras yang akan disalurkan ke konsumen akhir berkualitas baik.

Prinsip Kesetaraan

Prinsip kesetaraan dalam tata kelola merupakan prinsip yang memberikan pelayanan yang sama kepada seluruh anggota masyarakat tanpa membeda-bedakan sehingga tercipta kesejahteraan bersama. Setiap warga negara memiliki kesempatan untuk memperbaiki dan mempertahankan kesejahteraannya, serta memperoleh pelayanan dan perlakuan yang sama (Sofyan et al., 2022). Aspek kesetaraan dalam pengelolaan BUMDes tercermin dari pelaksanaan kegiatan pemberdayaan masyarakat dalam rangka meningkatkan perekonomian masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip kesetaraan dalam pengelolaan

BUMDes. Masyarakat Desa Jatirunggo diberi kesempatan ikut dalam pengelolaan BUMDes. Pertama, warga diberi kesempatan menjadi karyawan BUMDes. Ada mekanisme rekrutmen karyawan yang jelas di BUMDes dan lowongan pekerjaan disampaikan melalui pemerintah desa. Kedua, masyarakat diberi kesempatan yang sama untuk menyampaikan aspirasi dan kritikan tentang BUMDes secara sopan. Ketiga, warga diberi kesempatan untuk ikut serta dalam pengelolaan usaha BUMDes. Ada delapan unit ruko dan beberapa lahan parkir yang disewakan oleh BUMDes kepada masyarakat yang ingin berwirausaha. Dalam bidang perdagangan, BUMDes mengikutsertakan masyarakat desa sebagai produsen beras untuk penyaluran bantuan pangan dan membuka kesempatan juga bagi masyarakat yang kurang mampu untuk menerima bantuan pangan dari pemerintah. Hal ini disampaikan pengelola BUMDes N2 dan N3 berikut.

“Dalam proses pelaksanaan bisnis, kami beri kesempatan bagi masyarakat yang ingin ikut serta mengelola unit usaha BUMDes ini. Misalnya, menjadi produsen beras untuk bantuan pangan, menyewa ruko untuk kios usaha warga. Untuk penerimaan karyawan di BUMDes, kita sangat terbuka, selama yang bersangkutan adalah masyarakat di desa ini dan serius dalam melaksanakan tanggung jawabnya, tentu akan diberi kesempatan”(N2).

“Penerimaan karyawan di BUMDes juga terbuka untuk masyarakat desa ini tanpa melihat gender, kondisi fisik serta status sosial, yang penting bersedia melaksanakan tanggung jawabnya serta mematuhi aturan yang berlaku di BUMDes, mbak” (N3).

Pernyataan dari pengelola BUMDes tentang penerapan prinsip kesetaraan juga dikonfirmasi kebenarannya oleh warga masyarakat, seperti kutipan wawancara N10, N12, dan N13 berikut.

“Iya ikut mengelola, lahan parkir ini yang mengelola masyarakat mbak, ruko yang sebelah sana yang kelola juga masyarakat. Saya menyewa satu ruko ini, mbak”. Kalau mau memberikan saran atau kritikan disampaikan ke kepala dusun, mbak biar nanti dibawa ke Musdes (N10).

“Saya biasa kalau di BUMDes mau menyalurkan bantuan pangan saya ikut bantu-bantu juga mbak. Ada juga itu masyarakat yang jual beras dan telur kemudian dibeli oleh orang BUMDes mbak” (N12).

“Iya diikutsertakan, kalau ada masyarakat yang punya penggilingan padi mereka ditawarkan sebagai produsen beras untuk penyaluran bantuan pangan, karena saya punya penggilingan padi jadi saya ditawarkan jadi salah satu produsen beras mbak” (N13).

Prinsip Orientasi pada Konsensus

Prinsip orientasi pada konsensus pada tata kelola merupakan merupakan pengambilan keputusan melalui mekanisme musyawarah agar tercipta kesepakatan bersama yang saling menguntungkan. Aspek dari prinsip ini ada pada penekanan proses musyawarah untuk menjaring aspirasi sampai dengan proses pengambilan keputusan. Selain itu, implementasi orientasi pada konsensus juga dapat dinilai dari

kepatuhan pelaksanaan kegiatan BUMDes pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rapat Tahunannya (Sofyan et al., 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip orientasi pada konsensus dalam pengelolaannya. Prosedur pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban ini sudah diatur dalam peraturan desa Jatirunggo No. 3/2021 Bab V pasal 9 dan 10. Pengambilan keputusan dalam BUMDes dilakukan melalui rapat internal, yang harus dihadiri oleh direktur, sekretaris, bendahara dan perwakilan pegawai BUMDes. Pertanggungjawaban pegawai BUMDes dan penilaian kinerjanya dilakukan oleh Direktur BUMDes. Hasil keputusan, dan penilaian kinerja dicatat untuk disampaikan kepada penasehat dan pengawas BUMDes. Hal ini disampaikan N2 berikut.

“Kalau ada keputusan yang ditetapkan itu dilakukan lewat rapat internal BUMDes, bukan saya sendiri yang putus tapi dilakukan bersama dalam rapat internal” (N2).

Prinsip Visi Strategi

Prinsip visi strategi dalam tata kelola merupakan rancangan dari manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi. Organisasi tak terkecuali BUMDes perlu menerapkan visi strategi untuk mempertahankan eksistensinya. Visi strategi dimulai dari perencanaan berupa program kerja yang selaras dengan visi misi BUMDes sampai ke pelaksanaan dan keberlangsungan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan BUMDes (Sofyani et al. 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo, ditemukan bahwa BUMDes telah memiliki dan menerapkan prinsip strategy vision dalam pengelolaannya. Visi, misi, dan strategi pengelolaan BUMDes telah disepakati bersama saat musdes pendirian BUMDes dan telah dibuat tertulis serta disahkan dalam Peraturan Desa. Visi dan misi menjadi pedoman menjalankan usaha BUMDes. Program kerja BUMDes disusun setiap awal tahun, dibahas dan disahkan dalam Musdes bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes. Musdes menjadi forum untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan yang dilakukan dan akan dilakukan apakah mendukung pencapaian visi dan misi, yaitu kesejahteraan masyarakat dan kemandirian desa. Namun pada pelaksanaannya, proses pencapaian visi dan misi seringkali menghadapi kendala, dari pihak internal baik itu masyarakat, pengelola BUMDes maupun pemerintah desa karena kesibukan dan kurang merasa memiliki BUMDes, seperti yang disampaikan N1 dan N2 berikut.

“BUMDes kami sudah memiliki visi dan misi tertulis. Untuk kendala dalam pencapaian misi tentu kami ada kendala, biasanya kadang-kadang bukan dari orang lain tetapi dari kita sendiri. Masih banyak masyarakat belum memanfaatkan BUMDes. Contohnya, kita menyediakan layanan bayar pajak, namun masyarakat tidak memanfaatkannya. Mereka malah bayar ke bank atau jauh-jauh ke Pringapus untuk bayar pajak. Kendala juga muncul dari perangkat desa, sebelumnya sangat konsen memajukan BUMDes, tetapi belakangan ini kurang karena sibuk. Untuk program kerja tiap tahun kita selalu ada

berbarengan dengan laporan keuangan yang kami sampaikan dalam Musdes” (N2).

“Pembuatan program kerja tiap pergantian tahun melalui musdes, dalam musdes dibahas program kerja yang telah terealisasi, rencana program kerja untuk tahun berikutnya serta penyampaian laporan keuangan” (N1).

Penerapan Prinsip *Good Governance* dan Kinerja BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo

Kinerja BUMDes adalah hasil dari usaha yang sudah dilakukan oleh BUMDes selama beroperasi dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2023. Tahun 2019 dan 2020, BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo mendapatkan penghargaan dari Bupati Semarang karena memiliki sistem pengelolaan usaha yang dapat menyediakan sembako di bawah harga pasar. Pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo sebagai *steward* telah melakukan pengelolaan sumber daya dan operasional BUMDes dengan menerapkan sembilan prinsip *good governance*, yaitu prinsip partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, penegakan hukum, efektivitas dan efisiensi, kesetaraan, orientasi pada konsensus, dan visi strategis, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja BUMDes,

Hasil analisis ditemukan kinerja keuangan BUMDes meningkat dari tahun ke tahun. Ini terlihat dari dua aspek. Pertama, BUMDes mengalami peningkatan pendapatan. Tahun 2022, BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo berhasil memperoleh pendapatan dari seluruh usaha yang dikelolanya sebesar Rp 637.136.700, dan meningkat di tahun 2023 menjadi Rp 705.338.050. Kedua, BUMDes mengalami pertumbuhan modal dari sebesar Rp 100.000.000 di tahun 2017 saat berdirinya kemudian mencapai Rp 308.950.000 di tahun 2021 dan menjadi Rp 413,950.000 di tahun 2023. Keuntungan yang diperoleh BUMDes diinvestasikan kembali ke dalam usahanya. Kinerja yang baik, mendorong pihak eksternal untuk memberikan tambahan modal untuk perluasan usaha BUMDes. Modal yang cukup membuka peluang bagi BUMDes untuk memperluas pasar dan mengembangkan produk serta layanan baru mulai dari hulu sampai ke hilir.

Simpulan

Penelitian ini menemukan bahwa BUMDes Maju Rahayu, Jatirunggo telah menerapkan prinsip *good governance*, meliputi prinsip partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, penegakan hukum, efektivitas dan efisiensi, kesetaraan, orientasi pada konsensus, dan visi strategis dalam pengelolaannya. Penerapan prinsip tersebut merupakan kunci sukses yang menghantarkan BUMDes Maju Rahayu, Jatirunggo menjadi BUMDes berprestasi. Penerapan prinsip *good governance* dalam pengelolaan ditemukan dapat meningkatkan kinerja BUMDes. Ini ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan dan pertumbuhan modal usaha BUMDes. Namun demikian, keterbatasan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang terlibat pengelolaan BUMDes membuat rangkap jabatan masih terjadi di sana, Selain itu, pengelola BUMDes juga masih mengalami kesulitan ketika

mengidentifikasi transaksi dan mencatat keuangan, serta kesulitan dalam publikasi laporan keuangan menggunakan teknologi *web*.

Secara praktis, hasil penelitian ini berguna bagi pengelola BUMDes Maju Rahayu Jatirunggo untuk terus mempertahankan dan mengoptimalkan implementasi prinsip *good governance* BUMDes agar kinerja BUMDes terus meningkat. Optimalisasi implementasi prinsip *good governance* dapat dilakukan dengan cara melakukan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan menambah partisipasi warga yang terlibat sebagai pengelola BUMDes. Adapun upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di sana dapat dilakukan melalui pelatihan di bidang manajemen, keuangan, dan teknologi informasi.

Daftar Pustaka

- Aeni, N. (2020). Gambaran Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Kabupaten Pati. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 18(2), 131–146. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v18i2.826>
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif (*E. D. Lestari (ed.)*). Sukabumi: CV Jejak.
- Dewi, A. S. K. (2014). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Journal of Rural and Development*, V(1), 1–14.
- Dina, I., & Diana Elvianita, M. (2017). Transparansi Pengelolaan Laporan Keuangan BUMDes terhadap Pelaporan Aset Desa (Studi Fenomenologi Pada BUMDes Desa Karangbendo Kec Ponggok Kab Blitar). *Prosiding Seminar Nasional Dan Call For Paper Ekonomi Dan Bisnis*, 2017, 41–51.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Elahi, K. Q. I. (2009). UNDP on Good Governance. *International Journal of Social Economics*, 36(12), 1167–1180. <https://doi.org/10.1108/03068290910996981>
- Fauzi, I., Ariani, D., & Rachmawati, M. (2022). Membangun Kompetensi SDM, Konten Produk dan Laporan Keuangan pada BUMDes Maju Rahayu Kabupaten Semarang. *Bakti Humaniora*, II(2), 1–7, <https://doi.org/10.35473/jbh.v2i2.1807>.
- Gaganis, C., Pasiouras, F., & Voulgari, F. (2019). Culture, Business Environment and SMEs' Profitability: Evidence from European Countries. *Economic Modelling*, 78, 275–292. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2018.09.023>
- Handayani, F. A., & Nur, M. I. (2019). Implementasi Good Governance di Indonesia. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.15575/jpan.v11i1.7631>
- Harahap, N. (2020). Penelitian Kualitatif. In H. Sazali (Ed.), *Wal ashri Publishing*. Medan: Wal ashri Publishing.
- Ismail, M., Widagdo, A. ., & Widodo, A. (2016). Sistem Akuntansi Pengelolaan Dana Desa. *JEB: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 323–340. <https://doi.org/10.24914/jeb.v19i2.236>

- Kusumawanti, N., Susanti, A., & Izana, N. N. (2017). Bumdes and Asean Economic Communities in Developing Rural Economy. *International Conference Asean Golden Anniversary*, 128–139.
- Maria, E., & Halim, A. (2021). Public Governance dan Korupsi: Bukti Pengujian dari Indonesia menggunakan Perspektif Teori Keagenan. *Jurnal Akuntansi*, 11(3), 223–234. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.11.3.223-234>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis (The Third)*. Sage Publishing.
- Muslim. (2016). Varian-Varian Paradigma, Pendekatan, Metode, dan Jenis Penelitian dalam Ilmu Komunikasi. *Wahana*, 1(10), 77–85. <https://doi.org/10.33751/wahana.v1i10.654>
- Putri, I. A. D. (2012). Peranan Good Corporate Governance dan Budaya terhadap Kinerja Organisasi. *AUDI: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 7(2), 193–204.
- Raharjo, E. (2007). Agency Theory Vs Stewardship Theory in the Accounting Perspective. *Fokus Ekonomi*, 2(1), 37–46.
- Riantiarno, R., & Azlina, N. (2019). Faktor-Faktor yang mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu). *PEKBIS (Jurnal Pendidikan Dan Bisnis)*, 3(3), 560–568.
- Rohman, & Hanafi, Y. (2019). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam. *Reformasi*, 9(2), 153–160. <https://doi.org/10.33366/rfr.v9i2.1469>
- Rosmaida, M., & Handayani, S. (2022). Peran Good Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Bumdes Desa Sidobandung Kecamatan Balen Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(2), 697–715. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2070>
- Sari, A. G. P. (2021). Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Desa di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 13(2), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.33701/jiapd.v13i2.2249>
- Segarawasesa, F. S., & Mustika, M. (2023). Analisis Penerapan Good Governance Pada Pengelolaan Dana Desa Di Kalurahan Sidomoyo. *JOURNAL SCIENTIFIC OF MANDALIKA (JSM)* e-ISSN 2745-5955 | p-ISSN 2809-0543, 4(5), 76–88. <https://doi.org/10.36312/10.36312/vol4iss5pp76-88>
- Sinarwati, N. K., & Prayudi, M. A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa Dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(3), 505. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v10i3.37931>
- Sofyan, A. Y., Jumiati, I. E., & Maulana, D. (2022). Implementasi Good Governance Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Sukalaksana Kecamatan Samarang Kabupaten Garut. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 292–308. <https://doi.org/10.30656/sawala.v10i2.5723>
- Sofyani, H., Ali, U. N. N. A., & Septiari, D. (2020). Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik dan Perannya terhadap Kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 5(2), 325–359. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jia.v5i2.29053>
- Swandari, N. K. A. S., Setiawina, N. D., & Marhaeni, A. A. I. . (2017). Analisis Faktor-Faktor

Penentu Kinerja Karyawan BUMDes di Kabupaten Jembrana. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(4), 1365–1394.

Titania, N. K., & Utami, I. (2021). Apakah BUMDes Sudah Taat pada Good Governance? *Jurnal Akuntansi Aktual*, 8(1), 77–84. <https://doi.org/10.17977/um004v8i12021p077>

Todaro, M., & Smith, S. C. (2015). *Economic Development (12th Editi)*. Boston : Pearson Education.

Triani, N. N. A., & Handayani, S. (2018). Praktik Pengelolaan Keuangan Dana Desa. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(1), 136–155. <https://doi.org/10.18202/jamal.2018.04.9009>

Waseso, R. (2021). Sebanyak 35% BUMDes di Indonesia Terdampak Pandemi Covid-19. *Kontan.Co.Id*. <https://nasional.kontan.co.id/news/sebanyak-35-bumdes-di-indonesia-terdampak-pandemi-covid-19>

Yaqin, N. (2019). Prestasi BUMDesa Maju Rahayu Jatirunggo. *BUMDes Maju Rahayu*. <https://majurahayu.my.id/prestasi-bumdesa-maju-rahayu-jatirunggo/#page-content>

Yee, C. S., Sapiei, N. S., & Abdullah, M. (2018). Tax Avoidance, Corporate Governance and Firm Value in The Digital Era. *Journal of Accounting and Investment*, 19(2), 162–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jai.190299>