



## Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik dan Perannya terhadap Kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Hafiez Sofyani<sup>1\*</sup>, Uji Nury Nur Azlin Ali<sup>2</sup>, Dovi Septiari<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya, Bantul, DIY, Indonesia

<sup>3</sup> Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka, Padang, Sumatera Barat, Indonesia

\*(hafiez.sofyani@umy.ac.id)

---

### Riwayat Artikel:

Tanggal diajukan:

3 Oktober 2020

Tanggal diterima:

4 Desember 2020

Tanggal dipublikasi daring:

28 Desember 2020

**Kata kunci:** badan usaha milik desa (BUMDes); kinerja; praktik tata kelola.

### Pengutipan:

Sofyani, Hafiez, Ali, Uji Nury Nur Azlin, & Septiari, Dovi. (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.

**Keywords:** governance practices; performance; village-owned enterprise.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi sejauh mana penerapan transparansi, daya tanggap, profesionalisme, supremasi hukum, dan visi strategi telah dilaksanakan dan kemudian berkontribusi terhadap kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan metode wawancara yang dilakukan pada empat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan melibatkan direktur, staf, lurah, dan anggota masyarakat setempat sebagai nara sumber. Hasil penelitian ini menemukan bahwa praktik tata kelola dengan prinsip transparansi, responsivitas, profesionalisme, *rule of law*, dan strategi visi dapat mempengaruhi kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Studi ini memberikan kita pengetahuan tentang literatur praktik tata kelola dan perannya dalam upaya pencapaian kinerja Badan Usaha Milik Desa.

### ABSTRACT

*This study aims to investigate the extent to implementation of transparency, responsiveness, professionalism, rule of law, and vision strategies have been implemented and then contribute to performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes). This study used an explorative qualitative approach with the interview methods conducted on four Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Special Region of Yogyakarta by involving the director, staff, headman, and the local community members as resource. The result of this study found that governance practices with the principles of transparency, responsiveness, professionalism, rule of law, and vision strategies can influence the performance of Village-Owned Enterprises (VOE). This study gives us the knowledge about governance practice literature and its role in efforts to achieve performance in Village-Owned Enterprises.*

## PENDAHULUAN

Dibentuknya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) oleh pemerintah merupakan salah satu usaha untuk memandirikan desa dalam mengatur perekonomian desa. Membangun daerah pedesaan yang dapat dicapai melalui pemberdayaan masyarakatnya untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat adalah salah satu misi pemerintah yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 (Anggraeni, 2016).

BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Semenjak dikeluarkannya Undang-Undang no 6 tentang Desa tahun 2014, BUMDes menjadi salah satu alat pembangunan di desa untuk meningkatkan perekonomian desa, peningkatan pendapatan desa, meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta diharapkan dapat menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa (Pratama & Pambudi, 2017).

Beberapa literatur menjelaskan bahwa salah satu aspek penting yang harus dilakukan oleh pemerintah desa dan BUMDes dalam

menciptakan kinerja BUMDes yang berkualitas adalah dengan diterapkannya prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance principle*) (Elahi, 2009). *United Nation Development Programme* (UNDP) tahun 1997 menyatakan bahwa prinsip tata kelola yang baik terdiri dari: transparansi, akuntabilitas, responsivitas, tanggung jawab, *rule of law*, profesionalitas, efisiensi, efektivitas, partisipasi masyarakat, dan *strategic vision* (Elahi, 2009). Namun, fokus poin yang akan diteliti pada penelitian ini hanya akan berfokus pada lima prinsip saja yang terdiri atas transparansi, responsivitas, profesionalitas, *rule of law*, dan *strategy vision*.

Penerapan tata kelola yang sesuai dengan prinsip *good governance* belum banyak di terapkan di BUMDes karena masih minimnya sumber daya manusia yang memadai. Seperti yang terjadi pada salah satu BUMDes di daerah Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. Kurang transparannya BUMDes tersebut dalam mengelola aset ekonomi membuat banyak pihak mulai hilang kepercayaan. Berpijak kepada AD/ART yang ada, BUMDes tersebut mestinya taat dan patuh kepada aturan yang sudah disepakati. Selain itu, kurang bertanggung jawabnya pihak-pihak yang terkait

dalam BUMDes ini juga menjadi faktor buruknya kinerja BUMDes tersebut. BUMDes ini bahkan jarang melaporkan kegiatan yang dilakukan kepada Kepala Desa Bejiharjo.

Masalah serupa juga terjadi pada BUMDes di Daerah Balikpapan dimana terjadi tindak korupsi oleh ketua BUMDes itu sendiri. Tindakan ini dapat terjadi diakibatkan karena tidak adanya transparansi mengenai pengelolaan keuangan BUMDes itu sendiri yang menyebabkan tindak kecurangan atau fraud dapat dengan mudah dilakukan serta tidak adanya sikap bertanggung jawab dari ketua BUMDes dengan tidak memberikan laporan pertanggungjawaban. Kasat Reskrim Polres PPU Daerah Balikpapan mengungkapkan, berkas perkara tersangka (Ketua BUMDes) telah dilimpahkan ke Kejaksaan Negeri (Kejari) Penajam (Prokal.com, 2017)<sup>1</sup>.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kurniasih (2014) ditemukan bahwa buruknya kinerja BUMDes ini disebabkan oleh tidak mampunya pengelola dalam mencapai nilai efisiensi, efektivitas, dan responsivitas. Hal tersebut ditandai dengan kurang optimalnya sumber daya lokal desa dalam pengelolaan

BUMDes serta lemahnya peran masyarakat desa dalam pengelolaan BUMDes. Menurut Sofyani, et al. (2019) faktor-faktor yang dapat membantu keberhasilan dari kinerja BUMDes ialah adanya jiwa patriotism semangat, adanya keterampilan, dilakukannya pelatihan, tingkat pendidikan, pengalaman, kejujuran (perilaku etis), adanya rasa tanggung jawab, keseriusan, kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat, kerja tim yang baik, komunikasi yang transparan antara manajer BUMDes, sikap pantang menyerah dalam upaya mencapai target kinerja, religiusitas, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan visioner (transformasional), dan kehadiran mekanisme insentif.

Sejauh ini, terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai implementasi tata kelola terhadap kinerja suatu organisasi, seperti pada penelitian Suryadi (2010) yang menyatakan bahwa penerapan akuntabilitas dan transparansi yang baik dapat membantu dalam peningkatan kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan terbukanya organisasi dalam memberikan informasi dan penanganan pengaduan dari masyarakat secara langsung. Hal serupa juga ditemukan oleh Styawan (2010) bahwa responsivitas, transparansi, dan akuntabilitas

---

<sup>1</sup><https://Balikpapan.Prokal.Co/Read/News/222300-Dugaan-Korupsi-Bumdes-Dilimpahkan-Ke-Kejari-Penajam>

merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan hubungan pemerintah dengan masyarakat (pelayanan publik). Hal ini terjadi karena mudahnya akses pengaduan terhadap pemerintah dan tersedianya informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat menunjukkan bahwa kinerja dari organisasi pemerintahan adalah baik.

Menurut Siahaan (2010) pengerjaan sesuatu yang sesuai dengan bidangnya merupakan tindakan yang profesionalitas. Adapun tindakan profesionalitas merupakan salah satu faktor penting yang menyebabkan suatu kinerja organisasi menjadi berkualitas. Berbeda dengan Riantiarno & Azlina (2011) yang menyatakan bahwa peraturan perundang-undangan dan sistem hukum yang berlaku di suatu Negara dapat dijadikan sebagai pegangan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Segala sesuatu aktivitas yang didasarkan pada peraturan perundangan, termasuk didalamnya aturan-aturan yang terkait dengan peraturan dari organisasi sebaiknya ditaati untuk mencapai tujuan organisasi tanpa cacat. Hal ini disebabkan karena ketaatan terhadap perundangan atau hukum yang berlaku mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap akuntabilitas kinerja suatu instansi atau organisasi.

Penelitian yang berkaitan tentang hubungan prinsip tata kelola dan kineja BUMDes ini masih sangat sedikit di lakukan di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes ini memerlukan perhatian khusus. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa penelitian mengenai hubungan tata kelola (*good governance*) dengan kinerja kebanyakan dilakukan di organisasi lain seperti perusahaan dan lembaga pemerintahan (Titin & Amin, 2017). Melihat fenomena BUMDes yang cukup masif dan penelitian yang jarang dilakukan, maka penelitian terkait investigasi pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan perannya terhadap kinerja BUMDes penting untuk dilakukan.

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan penelitian bersifat deskriptif eksploratif. Data di peroleh dengan melakukan wawancara dengan pihak yang berkompeten yang mengetahui secara baik tentang Badan Usaha Milik Desa di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi praktik tata kelola dengan menggunakan prinsip transparansi, responsivitas, profesionalitas, *rule of law*, dan *strategic vision* berperan terhadap kinerja dari Badan Usaha Milik Desa

(BUMDes). Hasil penelitian ini berkontribusi terhadap pengetahuan terkait literature praktik tata kelola dan perannya terhadap upaya pencapaian kinerja di Badan Usaha Milik Desa yang notabene masih sangat minim. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan atau evaluasi dalam upaya meningkatkan kinerja BUMDes melalui penguatan implementasi praktik tata kelola dan diharapkan mampu menjadi sarana informasi bagi masyarakat yang terkait.

## **TELAAH LITERATUR**

### ***Stewardship Theory dan Social Enterprise***

Teori ini menggambarkan situasi dimana para abdi (*steward*) tidak termotivasi oleh tujuan individu melainkan menetapkan tujuan pada kepentingan organisasi untuk mencapai sasaran atau target yang diinginkan (Donaldson & Davis 1991). Teori ini juga menggambarkan bahwa *steward* akan berperilaku sesuai dengan kepentingan bersama. Apabila kepentingan antara abdi (*steward*) tidak sama dengan pemiliknya, maka *steward* akan lebih memilih untuk bekerja sama dibandingkan dengan menentanginya, karena *steward* merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan

yang rasional karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kumar & Sivaramakrishnan, 2008).

*Stewardship Theory* berperilaku *steward* sebab ia berpedoman dengan perilaku tujuan organisasi yang dapat dicapai. *Steward* berusaha meningkatkan kinerja dalam organisasi agar menghasilkan suatu kepuasan dan mampu memuaskan sebagian besar organisasi lain, dikarenakan mempunyai kepentingan yang telah dilayani dengan baik dengan adanya suatu peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi (Donaldson & Davis 1991).

Teori tersebut sesuai untuk diterapkan pada penelitian ini dikarenakan adanya suatu keterkaitan terhadap pelayan atau abdi selaku *stewardship* dengan fungsi mengelola sumber daya dan rakyat selaku *prinsipal*. Terjadi kesepakatan antara abdi (*stewardship*) dan rakyat (*principal*) tentang kepercayaan sesuai tujuan organisasi. Abdi mengelola kekayaan daerah, pendapatan daerah berupa aset kesejahteraan rakyat seperti kekayaan alam yang dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan rakyat. Dari penjelasan *Stewardship Theory* maka dapat digunakan didalam penelitian ini.

Tidak jauh berbeda dengan *Social Enterprise* yang memiliki konsep sosial yang berfokus kepada pemberian manfaat sosial daripada manfaat finansial. Konsep social enterprise lebih menitikberatkan terhadap pemberian fasilitas terhadap perusahaan sosial dengan melibatkan dampak sosial dan lingkungan mereka melalui penggunaan alat yang disediakan (Duff & Southcombe, 2012). Konsep ini selaras dengan teori *stewardship* dimana masing-masing dari konsep dan teori ini lebih mementingkan kepentingan bersama. Dalam hal ini, BUMDes adalah perusahaan yang berperan sebagai bentuk usaha sosial dengan memberikan manfaat sosial kepada masyarakat.

### **Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat 6 menyatakan bahwa:

“BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.”

Dengan adanya BUMDes ini diharapkan dapat membantu desa dan pemerintah desa dalam meningkatkan perekonomian desa. Desa dapat menjadi mandiri dalam mengelola serta menjalankan perekonomian desa. Sehingga dengan hal tersebut tujuan Indonesia dapat terpenuhi melalui desa, yaitu memajukan kesejahteraan umum (kesejahteraan desa).

Berdasarkan penetapan undang-undang tentang desa dapat memperjelas tugas, peran dan fungsi desa dalam mengelola, memberikan pelayanan bagi masyarakat serta menjalankan pemerintah desa demi mencapai kesejahteraan masyarakat yang berdaya. Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa, dengan memanfaatkan seluruh kemampuan ekonomi desa, lembaga perekonomian, potensi sumber daya alam, dan kompetensi sumber daya manusia, maka pemerintah Desa membentuk BUMDes (Irawati & Martanti, 2018). Undang-Undang Nomor 6 tentang Desa dapat menguatkan kedudukan desa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Undang-undang tersebut memperjelas tugas, peran dan fungsi dalam mengelola desa, memberikan pelayanan untuk masyarakat dan melaksanakan

pemerintahan desa guna tercapainya kesejahteraan masyarakat yang berdaya (Bender, 2016).

Pembangunan pada hakekatnya bertujuan untuk membangun kemandirian termasuk pembangunan pedesaan. Salah satu misi pemerintah adalah membangun daerah pedesaan yang dapat dicapai melalui pemberdayaan masyarakatnya untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat sebagaimana hal tersebut sesuai dengan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 antara lain adalah memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (Rahman, Ulfah, & Hakim, 2018).

Pembangunan di Indonesia akan maksimal jika mencermati posisi strategis desa sebagai harapan kehidupan Indonesia. Di dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang mengatur Pemerintah Daerah tentang desentralisasi desa guna untuk menjalankan pembangunan desa yang sesuai dengan karakteristik masing-masing yang dimiliki oleh tiap desa.

Undang-Undang Desa akan dapat menimbulkan desa yang kuat secara sosial, politik dan ekonomi bermartabat secara budaya yang biasa dikenal dengan Catur Sakti Desa, apabila hal tersebut diterapkan

dengan baik. Diharapkan dengan adanya undang-undang desa ini dapat menjawab beraneka macam permasalahan di desa yang terdiri dari aspek sosial, budaya, ekonomi, dan mengembalikan asas kehidupan masyarakat desa serta bisa memperkuat desa sebagai wujud dari kemandirian desa (Jamaluddin, Sumaryana, Rusli, & Buchari, 2018).

### **Tata Kelola**

Tata kelola merupakan seperangkat proses yang diberlakukan didalam organisasi yang kemudian hal tersebut dijadikan sebagai prinsip dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Penerapan prinsip tata kelola yang baik dan sesuai aturan mampu meningkatkan kinerja suatu organisasi dan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi (Yee, Sapiei, & Abdullah, 2018). Tata kelola terdiri dari lima prinsip yakni transparansi, responsivitas, profesionalitas, *rule of law* dan *strategy vision*.

Pinsip transparansi atau keterbukaan diartikan sebagai keputusan yang diambil dan pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan mekanisme dan regulasi yang sudah ditentukan oleh organisasi. Transparansi juga berarti bahwa informasi yang berkaitan dengan organisasi dapat dilihat oleh semua

pihak secara mudah dan bebas serta bisa diakses oleh berbagai pihak guna memperoleh informasi ataupun pihak-pihak yang terkena dampak kebijakan yang dilakukan oleh organisasi tersebut (Benawan, Saerang, & Pontoh, 2018).

Menurut Supriatna & Kusuma (2009) dalam penelitiannya, organisasi yang menerapkan tata kelola dari good governance yang baik akan menghasilkan kualitas kerja dan kinerja yang baik pula pada organisasi tersebut. Semakin tinggi nilai good governance yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat ketaatan perusahaan dan menghasilkan kinerja yang baik dan efektif.

Organisasi yang memiliki pengelolaan yang baik adalah organisasi yang mampu menyerap aspirasi dari lingkungan sekitarnya. Responsivitas sebagai prinsip kedua, merupakan pelayanan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menjawab permasalahan dari masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam hal ini organisasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Suryadi, 2010).

Dalam suatu organisasi, tindak responsif dari anggota atau internal organisasi memang sangat diperlukan. Tingginya tingkat responsive dari pihak organisasi akan menimbulkan sifat percaya dari pihak eksternal (masyarakat). Hal ini juga dikemukakan oleh Suryadi (2010) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa responsivitas merupakan salah satu faktor yang menyebabkan kinerja suatu organisasi baik. Pada era reformasi seperti sekarang ini, terselenggaranya penanganan pengaduan yang efektif akan mampu meningkatkan interaksi yang baik antara masyarakat dengan pemerintah.

Profesionalitas merupakan sikap profesional seseorang terhadap profesi yang sedang ditekuni. Biasanya seseorang yang memiliki sifat profesionalitas akan cenderung mendukung secara penuh tujuan organisasinya dengan menunjukkan kemampuan kerjanya dalam bidang atau profesinya (Siahaan, 2010). Menurut Suryandari & Alfianto (2015) seseorang dikatakan profesional jika memenuhi tiga kriteria, yaitu mempunyai keahlian untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya, melaksanakan suatu tugas atau profesi dengan menetapkan standard di bidang profesi yang bersangkutan dan

menjalankan tugas profesinya dengan mematuhi Etika Profesi yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun aturan hukum.

*Rule of law* merupakan penyelenggaraan kekuasaan harus sesuai dengan aturan dan hukum yang berlaku. Artinya setiap lembaga pemerintah dan lembaga lainnya yang ada di dalam Negara tersebut dalam menjalankan tugasnya harus dilandasi hukum dan dapat dipertanggung jawabkan secara hukum pula (Riantiarno & Azlina, 2011).

*Strategy Vision* atau perencanaan strategi adalah proses yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Mucharomah, 2012). Perencanaan strategi ini biasanya dituangkan dalam sebuah wadah yang dikenal dengan Visi dan Misi. Visi adalah pandangan jauh tentang suatu perusahaan ataupun lembaga yang kemudian akan mengatur jalannya pelaksanaan kerja suatu organisasi. Menurut Elahi (2009), visi juga dapat di artikan sebagai tujuan perusahaan atau lembaga dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut pada

masa yang akan datang atau masa depan. Sedangkan Misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan atau lembaga dalam usaha mewujudkan Visi tersebut. Misi perusahaan di artikan sebagai tujuan dan alasan mengapa perusahaan atau lembaga itu dibuat. Misi juga akan memberikan arah sekaligus batasan-batasan proses pencapaian tujuan.

### **Penelitian Terdahulu**

Riswanda & Pambudi (2017) pada penelitiannya tentang kinerja BUMDes Panggung Lestari dalam peningkatan pendapatan desa menunjukkan bahwa transparansi, responsivitas, dan responsibilitas merupakan faktor-faktor yang sangat mendukung keberhasilan dari kinerja BUMDes itu sendiri. Ketersediaan informasi yang dapat diperoleh oleh masyarakat menjadikan masyarakat tidak buta akan perkembangan dari BUMDes itu sendiri. Selain itu, kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat serta kegiatan yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi

adalah poin penting dalam terlaksananya kinerja BUMDes dengan baik.

Dalam penelitian Kurniasih (2014) problematika pengelolaan BUMDes pada kabupaten Banyumas menyimpulkan bahwa rendahnya kinerja BUMDes pada kabupaten tersebut diakibatkan oleh masih rendahnya penerapan nilai efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan pemberdayaan masyarakatnya yang masih sangat kurang yang artinya kinerja BUMDes belum mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang diharapkan oleh masyarakat. Dalam penelitian Kasila & Kolopaking (2018) tentang partisipasi pemuda desa dalam perkembangan usaha BUMDes menunjukkan hasil bahwa partisipasi masyarakat dan komunikasi yang baik antara masyarakat desa dengan pengelola BUMDes dapat menjadi faktor yang memberikan kemajuan terhadap perkembangan BUMDes dari segi kelembagaan, kemampuan anggota dan pemasaran produk.

Terselenggaranya kinerja yang baik dari suatu organisasi merupakan tujuan dari organisasi itu sendiri. Akuntabilitas, Transparansi, dan ketaatan terhadap perUndang-Undangan yang berlaku diyakini mampu menjadikan suatu organisasi menjadi organisasi yang sukses pada bidangnya. Penyelenggaraan kegiatan

yang sesuai dengan prinsip yang diterapkan akan mendapat dukungan dari publik. Hal tersebut akan menimbulkan kepercayaan masyarakat atas apa yang diselenggarakan, direncanakan, dan dilaksanakan oleh organisasi (Riantiarno & Azlina, 2011).

Menurut Suryandari & Alfianto (2015) dalam penelitiannya yang membahas tentang pengaruh tingkat profesionalitas atas kinerja organisasi menyatakan bahwa tingkat profesionalisme seseorang akan mempengaruhi tingkat kinerja dari suatu organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan diadakannya penelitian pada kantor audit di Daerah Semarang yang menghasilkan kesimpulan bahwa seseorang akan dikatakan profesional apabila memenuhi tiga kriteria, yaitu mempunyai keahlian untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya, melaksanakan suatu tugas atau profesi dengan menetapkan standard baku di bidang profesi yang bersangkutan dan menjalankan tugas profesinya dengan mematuhi Etika Profesi yang telah ditetapkan pada kode etik. Adanya keahlian tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat profesionalitas seseorang maka semakin tinggi pula kinerja

yang akan dihasilkan untuk organisasi.

Organisasi yang baik merupakan organisasi yang setiap aktivitasnya dijalankan sesuai dengan aturan dan memiliki pegawai dengan tingkat profesionalitas yang tinggi. Profesionalisme dari pegawai dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku seseorang dalam menjalankan profesinya dengan kesungguhan dan tanggung jawab agar dapat mencapai kinerja sebagaimana yang di atur oleh organisasi. Profesionalisme seseorang di dalam organisasi mengartikan bahwa setiap pegawai diwajibkan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar sesuai dengan prosedur yang berlaku dan menghindari sikap lalai dan tidak jujur yang akan mengakibatkan kerugian pada organisasi (Prabayanthi & Widhiyani, 2018).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, Guspul & Wijayanti (2019) pada BUMDes Srikandi Desa Ropoh, Kabupaten Wonosobo menyatakan bahwa keberadaan BUMDes adalah penting sebagai program baru dalam usaha meningkatkan perekonomian desa berdasarkan kebutuhan masyarakat dan potensi desa, oleh desa, dan untuk desa. Serta cara kerja BUMDes dengan menampung kegiatan atau usaha ekonomi masyarakat dalam

bentuk kelembagaan atau badan usaha harus di dikelola secara professional. Selain sikap professional, BUMDes juga memerlukan pendampingan dan pengawasan dari pihak yang memiliki wewenang atas hal tersebut. Keikutsertaan masyarakat dan aparat desa dalam mengawasi jalannya BUMDes juga berperan penting karena dapat meminimalisir tingkat kecurangan yang dapat terjadi di kemudian hari.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran implementasi tata kelola terhadap kinerja di BUMDes. Penelitian ini menggunakan Teori Stewardship. Dari teori tersebut dapat ditelaah bahwa kinerja Bumdes pemerintah desa wajib untuk bergerak sesuai dengan visi dan misi organisasi serta tata kelola yang berlaku yang dimana tata kelola tersebut dapat berupa prinsip-prinsip yang harus ditaati yang kemudian dapat membantu berjalannya pelaksanaan Bumdes dengan baik. Terdapat beberapa prinsip tata kelola yang mempengaruhi efektivitas kinerja Bumdes antara lain: 1) Transparansi, 2) Responsivitas, 3) Responsibilitas, 4) Profesionalitas, 5) *Rule of law*, dan 6) *Strategy Vision*. Hal ini didukung oleh penelitian Mahmudah (2018) dan Benawan et al. (2018) yang menyatakan bahwa

terpenuhinya tata kelola yang baik (transparansi, responsivitas, profesionalitas, dan akuntabilitas publik) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal serupa juga dikatakan oleh Suryandari & Alfianto (2015) bahwa tindakan responsif dalam menjawab pengaduan masyarakat dan bekerja secara profesional sesuai kebijakan organisasi dapat menciptakan kinerja yang berkualitas.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan penelitian bersifat deskriptif eksploratif. Penelitian deskriptif eksploratif adalah metode penelitian yang dilakukan secara alamiah yang kemudian akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang sedang diteliti (Pujihastuti, 2010).

Adapun studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah studi multi-kasus (*multiple case study*) yang dimana, *multiple case study* merupakan kegiatan dalam meneliti beberapa kasus untuk memahami persamaan dan perbedaan antar kasus yang diteliti (Pamela & Jack, 1990). Oleh karena itu, peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk

memperoleh kesimpulan penelitian dengan mencari persamaan atau perbedaan praktik implementasi tata kelola yang terdiri dari transparansi, responsivitas, tanggung jawab, profesionalitas, *rule of law*, dan *strategy vision* dalam pengaruhnya terhadap kinerja BUMDes yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data Primer adalah data yang di peroleh secara langsung dari pihak pertama atau narasumber pertama dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi (Hanifah & Sugeng, 2015). Data diperoleh dengan melakukan wawancara secara mendalam yang dilakukan secara langsung dengan pihak yang berkompeten dan mengetahui secara baik tentang Badan Usaha Milik Desa.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara. Wawancara merupakan suatu percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pihak pewawancara (*interviewer*) yang memberikan pertanyaan dan orang yang diwawancara (*interviewee*) yang memberikan tanggapan atau jawaban yang diberikan. Wawancara penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur, dimana wawancara ini akan melibatkan kepala desa,

pengelola BUMDes, masyarakat setempat ataupun individu-individu yang memiliki peranan penting lainnya didalam BUMDes.

Objek penelitian ini adalah praktik prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) dan perannya dalam pencapaian kinerja BUMDes. Sementara subjek penelitian yang digunakan adalah BUMDes yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). BUMDes di DIY dipilih sebagai subjek penelitian mengingat perkembangan BUMDes di provinsi ini cukup baik, khususnya jika dilihat dari segi penatakelolaan. Kondisi ini menjadikan beberapa BUMDes di DIY menjadi *role model* dari pengelolaan BUMDes di Indonesia (lihat: Sofyani dkk. 2018). Dengan demikian, hasil riset ini dapat menjadi masukan bagi BUMDes terkait isu pelaksanaan praktik tata kelola yang baik di BUMDes.

BUMDes yang dipilih sebagai subyek penelitian didasarkan pada *grade* yang telah dikeluarkan oleh Biro Bina Pemberdayaan Masyarakat PEMDA DIY 2019 dengan kategori maju (A), berkembang (B), dan baru merintis (C). Pemilihan Subjek ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2017). Adapaun jumlah

Bumdes yang peneliti gunakan terdiri atas empat bumdes yaitu BUMDes A, BUMDes B, BUMDes C dan BUMDes D dengan melibatkan Kepala Desa, Direktur/Pengelola BUMDes, dan masyarakat setempat sebagai subjek dan narasumber yang diwawancarai.

Data dianalisis menggunakan model interaktif. Pertama, dilakukan reduksi data, yakni suatu proses pemilihan, pemisahan, pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, kemudian melakukan transformasi data kasar yang telah diperoleh dari lapangan. Data yang berasal dari hasil wawancara dengan subyek penelitian akan diseleksi oleh peneliti. Kumpulan data tersebut kemudian di reduksi maka akan mendapatkan suatu gambaran yang jelas dan agar mempermudah peneliti melakukan suatu pengumpulan data (Sofyani et al., 2019). Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan dengan cara melakukan transkrip wawancara yang kemudian diberikan kode (*coding*) pada setiap subjek dan objek yang telah di transkrip. Pada proses transkrip wawancara rumusan masalah dalam penelitian dijadikan sebagai instrument yang digunakan untuk memilah data yang dapat dimasukkan ke dalam penelitian. Data relevan yang dapat menjawab rumusan masalah akan dimasukkan ke dalam penelitian, dan data yang

tidak relevan akan di eliminasi. Pengelompokan hasil dari transkrip wawancara akan dilakukan setelah proses coding dan dikelompokkan berdasarkan prinsip-prinsip tata Kelola yang dibahas di dalam penelitian seperti transparansi, responsivitas, profesionalitas, *rule of law*, dan *strategy vision*.

Kedua, model penyajian data adalah sekumpulan informasi yang terstruktur, yang memungkinkan untuk dilakukan penarikan kesimpulan. Penyajian data kualitatif ini biasanya berbentuk teks naratif atau deskriptif (Sofyani et al., 2019). Pada penelitian ini, data disajikan dalam bentuk teks naratif yang mengulas tentang hasil dan informasi yang didapatkan berdasarkan hasil transkrip wawancara yang telah di coding. Kodifikasi dan penganoniman data dilakukan untuk menjaga privasi dan keamanan para informan penelitian ini.

Terakhir, dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi pengumpulan data, penelitian kualitatif akan mencari makna dari setiap gejala yang didapatkan di lapangan, melakukan pencatatan pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ditemukan, alur hubungan sebab akibat dan proposisi. Data yang diperoleh di lapangan membutuhkan

perlakuan khusus, maka dari itu setiap data perlu dilakukan pencatatan, pemisahan, penyajian dan membuat konklusi dari data yang didapatkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Untuk memudahkan pembaca dalam menemukan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka disajikan Tabel 1 sebagai panduan pembaca dalam menemukan kutipan percakapan informan.

### *Transparansi*

Transparansi merupakan sifat keterbukaan pemerintah dalam mengungkapkan hal-hal yang sifatnya material secara berkala kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan, dalam hal ini yaitu masyarakat luas sehingga prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya (Hanifah & Sugeng, 2015).

Penerapan transparansi ini adalah penting bagi BUMDes untuk adanya keselarasan informasi yang didapatkan oleh banyak pihak seperti pihak pemerintah desa yang berperan sebagai *stakeholder*.

**Tabel 1. Format Coding**

Variabel (TR, RV, RB, PS, ROL, SV)	Format Coding		
	Desa (1, 2, 3, 4)	Informan (a, b, c, d)	No urut d disesuaikan
Transparansi (TR)	A (1)	Kepala Desa (a)	1, 2, 3, 4,...
Responsivitas (RV)	B (2)	Direktur BUMDes (b)	1, 2, 3, 4,...
Profesionalitas (PS)	C (3)	Pengelola BUMDes (c)	1, 2, 3, 4,...
Rule of law (ROL)	D (4)	Masyarakat (d)	1, 2, 3, 4,...
Strategy Vision (SV)			1, 2, 3, 4,...
Faktor pendukung dan penghambat			

Contoh Coding:

\*transkrip transparansi BUMDes D oleh kepala desa = TR4.a

\*transkrip Responsivitas BUMDes C oleh sekretaris /pengelola = RV3.c

**Tabel 2. Penerapan Prinsip Transparansi pada BUMDes**

Variabel	Nama BUMDes			
	Grade A	Grade A	Grade B	Grade C
<i>Transparansi</i>				
Dengan Indikator:	BUMDes A (1)	BUMDes B (2)	BUMDes C (3)	BUMDes D (4)
Penyediaan informasi yang jelas melalui media sosial, media cetak, atau pamflet	✓	-	✓	✓
Kemudahan dalam mengakses informasi	✓	✓	✓	✓
Adanya publikasi perihal kegiatan yang sedang dilaksanakan	✓	-	✓	✓
Adanya informasi terkait laporan program berjalan	✓	✓	✓	✓

Selain itu transparansi ini juga bisa meminimalisir tingkat kecurangan serta dapat meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Dalam penelitiannya, Coryanata (2016) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki tingkat transparansi yang tinggi adalah organisasi yang baik dan patut untuk diberikan kepercayaan.

BUMDes merupakan salah satu contoh organisasi yang harus menerapkan prinsip transparansi karena BUMDes merupakan usaha milik desa yang tentu saja akan diawasi secara langsung oleh pihak desa dan masyarakat desa.

Penerapan transparansi di BUMDes yang berada di DIY dilakukan dengan cara yang berbeda-beda dan memiliki tingkat transparansi yang berbeda-beda pula. Adapun penerapan praktik transparansi pada empat BUMDes disajikan pada tabel 2.

Merujuk pada Tabel 2, secara umum penerapan prinsip transparansi pada empat BUMDes tersebut sudah cukup baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan terpenuhinya indikator-indikator yang ada. Adanya kemudahan dalam mengakses informasi mengenai BUMDes merupakan salah satu contoh indikator yang telah dipenuhi

oleh BUMDes. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh direktur BUMDes di salah satu desa yang menjadi objek penelitian. Kemampuan Sumber Daya (pengelola) dalam menjalankan prinsip transparansi merupakan salah satu faktor yang mendukung BUMDes berkinerja dengan baik.

“Sebenarnya kita ada yang mengurus di bidang media. Orangnya ada, dan *Alhamdulillah* kompeten, bagus. Kita sudah ada youtube. Kita itu pernah melakukan *talkshow* di *youtube...*” “Selain di youtube di facebook juga ada. Pokoknya di internet itu ada. Ada kok *website*-nya.” (TR4b-2)

Menurut Sekertaris BUMDes A, keterbukaan terhadap masyarakat adalah salah satu kunci yang menjadikan usaha desa sukses dan panjang umur. Hal tersebut dijadikan sebagai pegangan untuk BUMDes dalam menjalankan usahanya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber ketika dilakukan wawancara.

“...Jadi setiap tahun kita itu masih ada rapat kerja melaporkan pembukuan kepihak desa dan perwakilan masyarakat agar kita sama-sama tahu perkembangan BUMDes kita ini. Dan kalau rapat rutin pengurus itu tiap

bulan ada, bisa sebulan 2x atau sebulan 1x tergantung kepentingan sih ya dan itu sifatnya internal.” (TR1c-1)

Tidak hanya itu, penerapan transparansi juga dilakukan melalui beberapa media seperti media sosial dan media cetak. Selain untuk memberikan informasi, hal tersebut juga dilakukan BUMDes untuk kepentingan pemasaran pariwisata Puri Mataram dan Agronema.

“...Informasi yang untuk masyarakat ini kita sebarikan melalui media sosial kita seperti *insatgram*, *facebook*, dan *website*, kita juga bikin baliho dan banner banner yang ditempel di pinggir-pinggir jalan sama yang paling sering dibuat *ya* ini pamflet ini. *Ya* jadi media sosial dan *pamflet* ini juga sudah termasuk ke strategi pemasaran kita. Karena yang paling besar pengaruhnya ini *ya* dari media sosial”. (RV1c-2).

Hal serupa juga di sampaikan oleh Kepala Desa di Desa A. Dalam wawancaranya kepala desa mengatakan bahwa tingkat transparansi yang dimiliki BUMDes ini sudah cukup karena semua aktivitas atau kegiatan BUMDes selama program berjalan akan disampaikan secara detail dalam rapat kerja tiap tahunnya.

“Dalam rapat kerja dilaporkan semua, jadi nanti pengurus bumdes tau semua, pihak desa tau semua, msyarakat tau semua, karna BUMDes ini kan saham, jadi 51% itu dari pemerintah desa, 49% adalah dari bumdes, dari bumdes sendiri terdiri dari tokoh masyarakat, pengelola BUMDes, warga masyarakat, pengusaha setempat *gitu lo*”. (TR1a-1)

Penerapan transparansi pada BUMDes sangat dijunjung tinggi oleh semua pihak yang terlibat didalam BUMDes itu sendiri. Hal tersebut ditunjukkan dengan segala informasi baik itu yang menyangkut tentang peraturan, kebijakan, kendala, maupun keuangan akan disampaikan secara terbuka oleh Direktur BUMDes dalam Rapat Kerja (Raker) atau pertemuan bersama dengan BPD, Pihak Desa, Karang Taruna, dan ibu-ibu PKK. Tidak hanya itu, BUMDes juga selalu melibatkan masyarakat dalam setiap kegiatan seperti dijadikannya masyarakat menjadi pengelola yang dimana pengelola BUMDes ini terdiri atas perwakilan dari masyarakat Tridadi, Karang Taruna, dan Kelompok PKK.

Berbeda dengan yang terjadi pada BUMDes B di Desa B. BUMDes yang berdiri semenjak 2018 ini ternyata belum menerapkan prinsip transparansi secara maksimal. Selain tidak adanya sumber daya yang

kompeten dalam membantu menjalankan BUMDes, tidak disediakan informasi yang jelas juga merupakan salah satu contoh dari tindakan BUMDes tidak menjalankan praktik transparansi secara baik. Pelaporan mengenai laporan finansial hanya akan diserahkan ke pihak desa tanpa melakukan rapat kerja tahunan. Hal tersebut dibuktikan dari informasi yang diberikan oleh pengelola BUMDes dan Kepala Desa secara langsung. Kepala Desa mengatakan bahwa BUMDes Tamanan Jaya sudah memiliki standar pelaporan yang jelas karna sudah berbadan hukum dan memiliki aturan tetap, namun selama berjalannya BUMDes tersebut laporan yang diberikan oleh BUMDes hanya laporan hasil laba secara kasarannya dan tidak pernah memberikan laporan neraca secara utuh karena kendala kurangnya sumber daya yang mampu dalam merancang laporan keuangan sedemikian rupa. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat yang mengakibatkan BUMDes tidak membuat laporan dengan baik dan menyebabkan pihak desa tidak mengetahui secara pasti bagaimana perkembangan dari BUMDes secara keseluruhannya. Laporan laba yang diserahkan ke pihak desa tersebut hanya sebaga

alat formalitas dalam menyelesaikan pertanggung jawaban saja.

“Nah ini, orangnya nggak ada orang yang bisa buat sih. Standar pelaporan kan sudah ada semacam AD/ART, udah ada semacam aturannya, lah ini masalahnya seharusnya kan ada laporan tahunan, perkembangannya seperti apa. Makanya sekarang ini dengan adanya permasalahan itu tadi sekarang kita (BUMDes) sedang di periksa, diproses di kepolisian. Padahal sebelum resmi menjadi bumdes setiap tahun ada laporan hasilnya serta penggunaannya, malah sebelum ada bumdes laporan pertanggungjawaban dilakukan. Lah ini pas sudah ada BUMDes pelaporan malah tidak ada. (TR2a-1)

Kurangnya transparansi dan koordinasi antara pihak desa dan BUMDes tersebut berdampak pada pengambilan keputusan yang kurang tepat pada program yang akan dijalankan selanjutnya. Selain pengambilan keputusan yang tidak tepat, kurangnya nilai transparansi ini menyebabkan beberapa masalah timbul seperti kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes karena hasil laba yang disampaikan tidak sesuai dengan keadaan dan tidak berjalannya program usaha dengan baik, tidak

adanya laba yang masuk ke desa karena kecilnya jumlah laba yang diperoleh BUMDes, dan tidak ada penyampaian hasil kerja sehingga tidak pernah diadakan evaluasi. Diketahui pada saat ini BUMDes B sedang diperiksa oleh Badan Kepolisian Daerah Bantul akibat diduga melakukan penyalahgunaan anggaran BUMDes dan pelanggaran terhadap penyalahgunaan jabatan yang dilakukan oleh salah satu pengelola BUMDes.

### *Responsivitas*

Merujuk pada Tabel 3, menunjukkan bahwa tingkat pelayanan yang dilakukan oleh empat BUMDes di Daerah Yogyakarta sudah cukup baik dilihat dari segi kemampuan BUMDes dalam menerima masukan dan memberikan realisasi yang nyata terhadap masyarakat desa. Tidak hanya itu, masyarakat juga akan ikut berperan dalam pengelolaan BUMDes sebagai bentuk partisipasi dan membantu dalam menciptakan inovasi-inovasi yang baru meskipun ada dari beberapa BUMDes, masih belum menerapkan prinsip responsivitas secara maksimal.

Adanya tindakan responsivitas yang baik dapat mengindikasikan BUMDes tersebut menghasilkan kinerja yang baik, karena selain

**Tabel 3. Penerapan Prinsip Responsivitas pada BUMDes**

Variabel	Nama BUMDes			
	Grade A	Grade A	Grade B	Grade C
<i>Responsivitas</i>	BUMDes	BUMDes	BUMDes	BUMDes
Dengan Indikator:	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)
Adanya respon yang cepat dalam menanggapi keluhan dan aspirasi masyarakat	✓	✓	✓	✓
Diciptakannya inovasi baru sesuai kebutuhan masyarakat	✓	-	✓	✓
Adanya wadah, sarana dan prasarana atau media pengaduan untuk masyarakat	✓	-	✓	-
Musyawarah bersama masyarakat terkait aspirasi yang disampaikan	-	-	✓	✓
Adanya partisipasi masyarakat dalam membantu pengelolaan BUMDes	✓	✓	✓	✓

memenuhi peran tata kelola terkait responsivitas, juga dapat dijadikan sebagai alat oleh masyarakat untuk mengawal jalannya BUMDes sehingga dapat meminimalisir tindakan kecurangan dalam BUMDes. BUMDes A, BUMDes C, dan D merupakan beberapa contoh dari BUMDes yang menjalankan prinsip responsivitas secara baik. Hal tersebut terbukti dari hasil kerja yang dihasilkan dan hubungan komunikasi yang baik antara BUMDes dan pihak masyarakat yang terjalin. Contohnya seperti yang terjadi pada BUMDes C, dalam wawancaranya salah satu pengelola BUMDes menyatakan bahwa aspirasi dari masyarakat adalah penting untuk diterima dan dipelajari untuk kemajuan

BUMDes dan kesejahteraan warga.

“...Kalau aspirasi itu pasti kita selalu menerima. Kita terbuka. Tapi kalau untuk aspirasi seperti pembentukan program baru itu biasanya agak lebih lama ya, karena harus di rapatkan dulu, dibicarakan modalnya berapa, tempatnya dimana, dll. Tapi masukan dari masyarakat selalu kita usahakan. Bagaimanapun kan itu udah kayak amanah gitu”. (RV3c-1)

Hal yang serupa juga terjadi pada BUMDes A yang menjalankan prinsip responsivitas dengan cara memberikan sarana dan prasarana bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi melalui media sosial, website resmi BUMDes, ataupun secara langsung. Adapun BUMDes akan menerima aspirasi

masyarakat dalam bentuk masukan, keluhan, kritik dan saran. Adapun hal ini disampaikan secara langsung oleh kepala desa dan pengelola BUMDes.

“...yah selain itu, kan kita juga punya kotak saran (kotak aspirasi) yang di Puri Mataram, terus punya Instagram juga. Itu bisa digunakan oleh warga kalau memang ada yang kurang atau bagaimana, karna kita juga punya orang yang khusus mengurus itu. Ya tapi kalau bisa sih masyarakatnya datang aja, langsung aja *ngomong* gitu. Sekalian ngobrolin *kan, kan* lebih efektif. Kita langsung bisa dengar langsung”. (RV1a-1)

“...*kan* bagaimanapun puri mataram ini juga ada karena masukan masyarakat. Dan tambahan mas, tiap hari Minggu itu kita ada pasar, namanya Pasar Ndelik nanti itu pesertanya warga dari desa ini dengan menjual makanan khas, jajanan pasar gitu lah mas kayak Putu, Nagasari gitu. Ini dikelola *sama* anak-anak karang taruna, paling yang jualan hanya dikenakan uang kebersihan Rp.5000. begitu. Jadi kan lumayan jadi punya penghasilan”. (RV1c-1)

Lain halnya dengan yang terjadi pada BUMDes B. Penerapan responsivitas pada BUMDes ini cukup rendah karena tidak disediakan

sarana dan prasarana atau wadah pengaduan bagi masyarakat, tidak adanya musyawarah bersama masyarakat setempat, dan BUMDes akan menerima masukan, kritikan, maupun saran dari masyarakat hanya ketika melakukan rapat untuk pembahasan program sehingga kritik, masukan ataupun saran dari masyarakat hanya dapat dilakukan 1 tahun sekali dengan cara tatap muka dan tidak melalui media lainnya. Adapun website resmi yang dimiliki oleh BUMDes tidak menyediakan wadah pengaduan dan hanya di peruntukkan untuk mempublish kegiatan desa, sehingga tidak adanya wadah pengaduan bagi masyarakat mengakibatkan masyarakat sungkan dalam mengapresiasi diri dan menjadi acuh terhadap program yang dilaksanakan BUMDes.

Pada tahun 2018, sampah plastik menjadi problem utama yang ada di Desa B. Dan pengolahan sampah plastik menjadi barang serba guna merupakan tugas yang diberikan oleh masyarakat untuk BUMDes. BUMDes dalam menyikapi hal tersebut langsung turun tangan dengan melakukan pemeriksaan lokasi secara langsung dan mencairkan dana dari pemerintah desa untuk perencanaan program pengolahan sampah. Namun, hingga di akhir 2019 realisasi dari

**Tabel 4. Penerapan Profesionalitas pada BUMDes**

Variabel	Nama BUMDes			
	Grade A	Grade A	Grade B	Grade C
<i>Profesionalitas</i>	BUMDes	BUMDes	BUMDes	BUMDes
Dengan Indikator:	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)
Adanya keahlian untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya.	✓	-	✓	✓
Pelaksanaan tugas atau profesi sesuai dengan standar baku di bidang profesi yang bersangkutan	✓	-	✓	✓
Pelaksanaan tugas sesuai dengan etika profesi yang sudah disepakati atau sesuai dengan kode etik (jika ada).	✓	-	✓	-

pengolahan sampah oleh BUMDes belum terlihat oleh masyarakat. Diketahui dana untuk pengolahan sampah yang diberikan oleh pemerintah desa sudah dijadikan anggaran dan diserahkan kepada pihak BUMDes. Tidak adanya realisasi nyata dari BUMDes menjadikan masyarakat dan pihak desa menanyakan akuntabilitas modal untuk program sampah. Hingga diawal tahun pada bulan Januari 2020 BUMDes Tamanan Jaya sedang di periksa oleh pihak berwajib dengan dugaan adanya kasus penyalahgunaan anggaran dan penyalahgunaan jabatan.

#### *Profesionalitas*

Tindakan profesionalitas dapat ditunjukkan dengan kemampuan dari individu atau kelompok dalam mempertanggung jawabkan profesi yang sedang digeluti. Adapun penerapan profesionalitas dari empat

BUMDes di Yogyakarta disajikan pada tabel 4.

Dilihat dari Tabel 4, beberapa BUMDes pada umumnya telah menjalankan unit usahanya sesuai dengan kemampuan dan keahlian dari masing-masing pengelola dan sudah sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Pemilihan pengelola dari BUMDes akan dilakukan langsung oleh pihak desa dan BUMDes yang diambil dari warga sekitar berpengalaman dan pekerja profesional yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu yang diperlukan oleh BUMDes, misalnya seperti seseorang yang memiliki pengetahuan dalam bidang Akuntansi yang kemudian dapat ditetapkan menjadi bendahara guna memudahkan BUMDes dalam mengelola keuangan dan menyusun pelaporan.

“kami disini lebih mencari pengelola yang memang dia

itu mampu dan punya latar belakang yang baik dalam segi kemampuan di dalam bidangnya. *Ngga* harus warga sini, asal dia sesuai sama apa yang dibutuhkan ya kami terima. Seperti yang saya katakan tadi, bendahara kami saja harus yang punya latar belakang pendidikan ekonomi atau yang mengerti soal pelaporan”. (PS4b-1)

Tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan oleh salah satu pengelola BUMDes yang ada di Desa A yang menyatakan bahwa pengelola BUMDes adalah warga desa setempat.

“...pengelola yang ada di puri mataram ini ada kita angkat dari karang taruna dan ibu pkk nya, itu yang parkirannya saja kita kasih hak penuh untuk masyarakat mengelola dengan catatan harus tetap melapor biar kita juga kan tau”. (PS1c-1)

Meskipun demikian, dalam penerapan profesionalitas kerja dalam BUMDes ini masih ada yang tidak berjalan sesuai dengan regulasi atau aturan kerja yang sudah ditetapkan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya profesi ganda yang dilakukan oleh salah satu BUMDes di Yogyakarta yakni BUMDes B, di Desa B. Pada BUMDes ini beberapa pengurus yang mengelola BUMDes adalah aparat desa yang sudah memiliki jabatan di kantor kelurahan seperti sekertaris

BUMDes yang juga menjabat sebagai staff tetap di kantor kelurahan. Selain itu, BUMDes ini juga tidak menerapkan praktik profesionalitas sesuai dengan standar kerja ataupun etika profesi yang berlaku. Karena pihak pendamping untuk BUMDes yang merupakan penasihat dan konsultan BUMDes adalah warga setempat dan tidak berasal dari pihak kabupaten yang sesuai dengan ketetapan standar kerja yang mengatur tentang pendampingan terhadap BUMDes. hal tersebut mengakibatkan terjadinya penyalahgunaan modal untuk kepentingan pribadi dan tidak berjalannya program usaha.

“Sebenarnya dari kabupaten itu ada pendamping bumdes yang resmi, tapi disini malah pendampingnya semacam koordinator dan berasal dari warga desa. Tapi karna pendamping itu mendampingi beberapa tempat, akhir akhir ini malah ada masalah. Saat ini dana modal bundes yang seharusnya dikelola itu, di dibawa mereka dan malah jadi tidak jelas. Sebenarnya pendamping itu tidak boleh pegang bumdes, tapi karna pengelola sudah saling percaya ya kita sudah percaya saja.” (PS2a-1).

“apabila ada pengelola yang baik, maka ada manajemen yang baik, ternyata tidak karena pendampingnya di

bumdesnya apayaa, bahasa indonesianya mletoo apa ya hahah, sehingga ada pendampingnya ada yang melenceng, sehingga apa yang sudah kita rencanakan baik, karena pendamping yang tidak bener shingga untuk semetara bumdes desa tamanan tidak dapat berjalan seperti itu.” (PS2a-2).

Dari dua kutipan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa masih rendahnya tingkat profesionalitas di unit usaha BUMDes tersebut karena masih dianggapnya aturan sebagai hal yang sepele. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kualitas sumber daya manusia yang tidak mampu dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai bidangnya. Adanya sosialisasi dan pendampingan terhadap pengelola secara resmi merupakan salah satu jalan keluar yang dapat dilakukan pemerintah daerah terhadap BUMDes dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (pengelola) BUMDes.

#### *Rule of law (Aturan Hukum)*

Pentingnya keberadaan hukum didalam organinsasi seperti BUMDes dapat membantu pengelola dalam menjalankan tugas dan fungsi secara mudah karena adanya aturan yang jelas. Adapun aturan ini harus dapat memerintah BUMDes dalam

menjalankan semua kegiatannya agar dapat dipertanggung jawabkan.

Secara umum BUMDes-BUMDes pada penelitian ini telah menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan yang sudah di tetapkan. Secara garis besar, AD/ART dan PERDes merupakan aturan tertulis yang wajib dimiliki oleh BUMDes dan dijadikan pedoman dalam menjalankan unit usahanya. Meskipun demikian AD/ART tidak dapat dikatakan sebagai aturan yang memiliki regulasi yang tinggi karena aturan tersebut dirancang dan dibentuk oleh badan usaha itu sendiri melalui musyawarah desa. Berbeda dengan PERDes yang kedudukan hukumnya sudah jelas dan dibentuk oleh pemerintah desa beserta BPD.

“...Dan untuk standarisasi pelaporan kan kita sudah ada PERDes dan AD/ART. Ya kita membuat laporan sesuai dengan apa yang ada di PERDes atau AD/ART dengan melaporkan keadaan rill dari BUMDes baik itu masalah finansial ata non finansialnya”. (ROL3c-1)

“laporan kinerja juga ada di laporkan dalam setiap laporan, perkembangannya bagaimana, kerjanya bagaimana, kesulitan-nya bagaimana, penyelesaiannya bagaimana. Termasuk juga laporan perencanaan kerja”. (ROL1a-1)

**Tabel 5. Penerapan Prinsip *Rule of law* pada BUMDes**

Variabel	Nama BUMDes			
	Grade A	Grade A	Grade B	Grade C
<i>Rule of law</i>	Grade A	Grade A	Grade B	Grade C
Dengan Indikator:	BUMDes A (1)	BUMDes B (2)	BUMDes C (3)	BUMDes D (4)
Adanya PERDes sebagai payung hukum yang mengatur j BUMDes	✓	✓	✓	✓
Adanya standarisasi yang jelas dalam pembuatan AD/ART	✓	✓	✓	✓
Kegiatan dilakukan berdasarkan aturan dan tidak melanggar hukum	✓	-	✓	✓
Adanya penerapan sanksi bagi yang melanggar aturan	-	-	-	-

Pembentukan kebijakan, pelaksanaan kegiatan, pembentukan program, pembagian laba, serta pengambilan keputusan yang di selaraskan dengan aturan yang tercantum dalam AD/ART dan PERDes merupakan salah satu bentuk ketaatan BUMDes terhadap aturan hukum. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes yang sesuai dengan aturan hukum merupakan salah satu faktor yang mengindikasikan badan usaha tersebut menjalankan unit usahanya dengan baik. Secara umum, organisasi akan memberikan sanksi sesuai dengan aturan yang tercantum dalam AD/ART atau PERDes terhadap pengelola yang melanggar aturan. Namun pada BUMDes-BUMDes yang diteliti, pemberian sanksi hanya diberikan dalam bentuk teguran secara lisan.

“saat ini, dari awal kita ada beberapa unit usaha yang

dijalankan sesuai dengan AD/ART kita itu”. (ROL3c-2)

“yah untuk mekanisme pertanggung jawabannya ya, kita kebetulan sudah pakai pelaporan secara online. Jadi kita bisa dipantau setiap hari baik itu pemasukan atau pengeluarannya”. (ROL3c-3)

Namun faktanya tidak semua BUMDes dapat mematuhi aturan PERDes dan AD/ART yang telah dibuat. BUMDes B merupakan salah satu contoh BUMDes yang tidak menjalankan peraturan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku. Dalam wawancara yang dilakukan dengan kepala desa menyatakan bahwa BUMDes B telah menyalahi aturan hukum yang tertulis pada PERDes bahwa, BUMDes dalam melakukan pendampingan dilakukan langsung oleh warga desa dan tidak berasal dari pihak kabupaten yang resmi. Diketahui bahwa pendamping dalam hal ini campur tangan dalam

pengambilan keputusan dan pengelolaan finansial BUMDes.

“Sebenarnya dari kabupaten itu ada pendamping bumdes yang resmi, tapi disini malah pendampingnya semacam koordinator dan berasal dari warga desa.” “...Saat ini dana modal bundes yang seharusnya dikelola itu, di dibawa mereka dan malah jadi tidak jelas. Sebenarnya pendamping itu tidak boleh pegang bumdes, tapi karna pengelola sudah saling percaya ya kita sudah percaya saja.” (ROL2a-1)

Adanya campur tangan dan pelanggaran tindakan profesionalitas yang dilakukan oleh BUMDes dapat menimbulkan kerugian secara finansial. Hal ini menunjukkan bahwa lemahnya aturan hukum (*rule of law*) menjadikan BUMDes berkinerja secara buruk. Dan sebaliknya, kuatnya aturan hukum (*rule of law*) pada BUMDes dapat mendorong BUMDes untuk berkinerja dengan baik.

#### *Strategy Vision*

*Strategy vision* merupakan praktik tata kelola yang digunakan untuk membangun daerah berdasarkan visi misi dan strategi yang jelas dengan mengikutsertakan warga dalam seluruh proses pembangunan, sehingga warga

merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan daerahnya. *Strategy vision* biasanya akan diawali dengan perancangan perencanaan yang dituangkan dalam sebuah wadah yang dikenal sebagai program kerja terpilih yang pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan visi dan misi dimana visi dan misi tersebut akan dijadikan sebagai acuan dalam mencapai tujuan dari BUMDes.

Berdirinya BUMDes secara umum dikarenakan adanya kepentingan bersama yang ingin dicapai yaitu mensejahterakan masyarakat dan membantu pembangunan desa. Secara garis besar, masing-masing BUMDes telah memiliki visi dan misi yang jelas dan strategi perencanaan yang dituangkan dalam rencana kerja perperiode. Adanya visi dan misi dan strategi perencanaan adalah penting bagi BUMDes untuk dijadikan sebagai patokan dalam pengelolaan BUMDes itu sendiri. Biasanya perencanaan kerja dan penentuan program akan dilaksanakan dengan melakukan musyawarah desa dengan melibatkan pemerintah desa dan masyarakat.

“Untuk Visi dan Misi kita sudah ada. Jadi visi misi ini jadi salah satu patokan kita dalam menjalankan BUMDes juga selain memperhatikan tupoksi lainnya. (SV2c-1)

**Tabel 6. Penerapan Prinsip *Strategy vision* pada BUMDes**

Variabel	Nama BUMDes			
	Grade A	Grade A	Grade B	Grade C
<i>Strategy vision</i>	BUMDes	BUMDes	BUMDes	BUMDes
Dengan Indikator:	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)
Adanya visi dan misi	✓	-	✓	✓
Pembuatan rencana kerja per-periode	✓	-	✓	✓
Adanya kegiatan jangka panjang berkelanjutan	✓	✓	✓	✓
Tercapainya visi dan misi	✓	-	✓	✓

Keterlibatan masyarakat dalam hal ini adalah penting karena masyarakat juga merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam program yang akan dilaksanakan oleh BUMDes. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh pengelola BUMDes dalam wawancara yang dilakukan.

“...BUMDes punya visi misi dari awal, karena BUMDes itu kepanjangan tangan dari desa untuk mengembangkan modal yang ada untuk memperoleh keuntungan agar meningkatkan PAD (pendapatan asli desa)”. (SV1a-1)

“Awal dibentuknya dulu kita sudah ada visi misi yang perancangannya dibantu juga oleh pihak desa. Ini *tuh* dibuat biar kita yang di sini (BUMDes) punya patokan *gitu* mba”. (SV4b-1)

Walaupun demikian, masih ada beberapa BUMDes yang sejak awal didirikan tidak memiliki visi dan misi karena dianggap tidak penting dan

hanya lebih memfokuskan BUMDes pada tujuan yang ingin dicapai. BUMDes B merupakan salah satu contoh BUMDes yang tidak memiliki visi dan misi. Selain itu, BUMDes ini juga tidak menetapkan dan membuat perencanaan program kerja per-periode yang mengakibatkan adanya alokasi anggaran dana yang tidak jelas dan mengakibatkan tingkat partisipasi masyarakat menjadi rendah.

“visi misi apa *toh* mba, tidak ada visi misi karna Cuma “ngapusi” (membohongi) saja. Jadi saya yang penting itu kerja, kerja dan kerja”. (SV2a-1)

Dari kutipan tersebut dapat dibuktikan bahwa dari pemerintah desa juga menganggap visi dan misi dalam BUMDes tidak terlalu dibutuhkan. Karena yang diperlukan adalah bukti nyata dari realisasi kerja yang dilakukan.

### *Faktor Pendukung dan Penghambat Praktik Tata Kelola BUMDes*

Secara umum Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang dianggap paling berpengaruh dalam pelaksanaan praktik tata kelola pada empat BUMDes yang telah diteliti. SDM menjadi senjata utama BUMDes dalam menjalankan usaha karena keberadaannya dianggap penting kedudukannya. Meskipun demikian, keberadaan dari SDM juga harus diimbangi dengan kualitasnya. SDM dengan kualitas yang baik dapat menjadi faktor yang mendukung berjalannya praktik tata kelola pada BUMDes. Selain tersedianya SDM, dukungan dari masyarakat dan pihak desa juga merupakan faktor yang dapat mendukung BUMDes dalam berkinerja secara apik dan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Sebaliknya, kualitas SDM yang buruk dan kurangnya dukungan dari pihak desa dan masyarakat dapat menjadi hambatan untuk BUMDes dalam menjalankan praktik tata kelola. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Johan dalam wawancara yang dilakukan.

“Faktor pendukungnya ya itu adalah sumber daya manusianya ya, orang yang rajin, disiplin, tempat yang strategis, dukungan dari berbagai pihak seperti

pihak dari desa maupun masyarakatnya, dari pemda, dari kementerian. Nah kita ini kan sudah dikenal oleh banyak pihak. Kemarin aja kita dapat bantuan dari pihak PU ya untuk membangun ini, ada juga yang dari BNI dari program CSRnya, dari BRI juga”. (Rm1c)

Selain dari segi SDM dan dukungan dari beberapa pihak, modal juga menjadi salah satu faktor pendukung pada beberapa BUMDes dalam mengelola unit usaha, meskipun pada beberapa BUMDes lainnya modal merupakan salah satu faktor yang menjadi kendala utama dalam menjalankan usaha.

“Pemerintah kan punya program untuk mensejahterakan masyarakat. Dan kebetulan waktu itu punya modal. Sebenarnya desa sudah sejak lama memiliki usaha, tapi resminya bumdes ini baru satu tahun. Kan berdiri tahun 2018. (Rm2a)

“Yang jadi faktor penghambat ya modal, kalo faktor pendukung adalah masyarakat sangat mendukung usaha bumdes ini, semua masyarakat ikut berpartisipasi aktif dalam pengelolaan bumdes itu sendiri”. (Rm1a)

Pada beberapa BUMDes yang diteliti, modal merupakan menjadi unsur yang cukup penting.

Ketidaksiapan BUMDes dan desa dalam memenuhi modal awal menjadi hambatan utama dalam mengembangkan unit usaha. Modal yang berasal dari desa dan masyarakat dianggap belum dapat memenuhi modal awal dalam menjakankan BUMDes.

“Sebenarnya kalau untuk modal dari masyarakat itu sudah di atur dalam AD/ART, tapi sejauh ini belum sih ya mas. Belum ada masyarakat yang memberikan modal. (Rm4c)

Tidak hanya keberadaan modal, kurangnya Sumber Daya Manusia yang kompeten juga menjadi salah satu faktor yang dapat menghambat jalannya BUMDes. Hal ini disampaikan oleh Bapak kepala desa di Desa B yang menyatakan bahwa SDM yang ada pada desa berjumlah banyak, tetapi untuk SDM yang memiliki pengetahuan dan kemampuan khusus dalam mengelola BUMDes masih minim.

“Ya pengelola, banyak sih dari warga sekitar. Ya minimal lulusan SLTA (SMA) yang punya keahlian. Kalo ahlinya di foto copy ya di foto copy, di warnet ya di warnet. Tapi memang susah nyari-nya mas, soalnya jarang juga yang ngerti orang-orangnya. (Rm2c)

“Ya begini. Kalau foto copy itu yang pegang Keriluhu ya namanya, kalau sampah itu Suratno, kemudian Desamart itu Wawan. Tapi yang sekarang yang baru bisa berjalan dan bisa menghasilkan laba itu ya itu foto copy dan warnet itu, yang lain belum bisa berjalan. Di samping belum bisa berjalan karna ada keterbatasan juga (SDM)

### **Pembahasan**

Peran praktik tata kelola merupakan prinsip akuntansi yang diterapkan oleh beberapa organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik tidak terkecuali pada unit usaha BUMDes. Tata kelola tersebut terdiri atas prinsip transparansi, responsivitas, responsibilitas, *rule of law*, dan *strategy vision* (Elahi, 2009). Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada empat BUMDes di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, ditemukan bahwa pelaksanaan prinsip tata kelola yang baik sudah cukup memuaskan, meskipun masih ada beberapa indikator yang belum dijalankan secara maksimal. Penerapan praktik tata kelola tersebut tidak lepas dari partisipasi masyarakat dan sumber daya manusianya sebagai faktor pendukung berjalannya BUMDes. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Yee et al. (2018) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa penerapan

prinsip tata kelola yang baik mampu meningkatkan kinerja dari organisasi.

Secara umum, BUMDes telah menjalankan praktik tata kelola secara baik. Dilihat dari segi transparansi dan responsivitas BUMDes sudah mampu dalam memenuhi kedua prinsip tersebut. Pelaksanaan rapat kerja dan musyawarah desa merupakan salah satu cara BUMDes berkomunikasi dengan masyarakat. Selain itu, BUMDes juga memberikan kemudahan akses dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan oleh pihak internal ataupun eksternal. Tindakan dari BUMDes ini berbanding lurus dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Benawan et al. (2018) yang menyatakan bahwa keterbukaan atau transparansi dalam suatu organisasi di lihat dari mudahnya akses informasi yang disediakan organisasi bagi masyarakat, dengan adanya komunikasi timbal balik yang dilakukan oleh pemerintah ke masyarakat.

Dilihat dari segi profesionalitas, BUMDes secara umum telah mengimplementasikan prinsip tersebut dengan baik. Adanya aturan tertulis yang mengatur organisasi tersebut dapat dijadikan acuan dalam menjalankan unit usaha dalam BUMDes. Kemampuan SDM nya dalam mengelola BUMDes sesuai

dengan bidang keahlian dan aturan serta kebijakan yang ditetapkan adalah poin penting yang dapat digaris bawahi. Pasalnya hal tersebut akan meminimalisir tingkat kecurangan yang dapat terjadi pada organisasi, tidak terkecuali pada BUMDes. Menurut Siahaan (2010) kemampuan dari individu dalam bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki akan membantu pertumbuhan suatu organisasi secara pesat dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini, dimana tujuan dari organisasi adalah tanggung jawab bersama dengan tidak memasukkan kepentingan individual.

Dilihat dari segi ketaatan BUMDes terhadap hukum dan *strategy vision* dalam aktivitasnya telah dilaksanakan dengan cukup baik. Secara umum BUMDes telah memiliki visi misi, PERRDes, dan AD/ART yang dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan usaha. Taat terhadap aturan dan menjalankan program usaha sesuai strategi perencanaan program awal dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara pesat. Pengelolaan dengan metode tersebut dapat memudahkan BUMDes dalam mengontrol pengelola dan dapat menilai secara langsung aktivitas dari

BUMDes. Ketaatan terhadap hukum merupakan salah satu cara mudah untuk menghasilkan kinerja yang baik. Hal tersebut disampaikan oleh Riantiarno & Azlina (2011) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa negara dalam menjalankan tugas hendaknya di selenggarakan berdasarkan aturan hukum agar dapat dipertanggung jawabkan.

Penerapan-penerapan praktik dari prinsip tata kelola ini diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam BUMDes. Hal ini selaras dengan teori *stewardship* yang menunjukkan bahwa pelayan (*steward*) dalam menjalankan tugasnya didalam organisasi tidak termotivasi oleh tujuan individu melainkan menetapkan tujuan pada kepentingan organisasi (Donaldson & Davis, 1991). Selain itu, penelitian ini juga selaras dengan konsep *social enterprise* yang menyatakan bahwa organisasi berdiri tidak hanya berorientasi pada unsur finansial melainkan organisasi didirikan sebagai perusahaan sosial yang memiliki peluang untuk memberikan manfaat sosial kepada masyarakat seperti memandirikan masyarakat (Kasim & Hudson, 2006). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Teori *Stewardship* dan *Social Enterprise* saling berhubungan karena sama-sama memiliki konsep sosial yang

menitikberatkan pada kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Namun baik Teori *Stewardship* maupun konsep *Social Enterprise* ini berbanding terbalik dengan apa yang terjadi pada BUMDes B di Desa B Kabupaten Bantul. Bahwasannya masih adanya tujuan individu yang diletakkan diatas tujuan organisasi seperti penyalahgunaan modal usaha yang digunakan untuk kepentingan pribadi yang mengakibatkan tidak berjalannya program sesuai rencana. Hal tersebut terjadi karena adanya profesi ganda, dimana pendamping BUMDes yang tidak memiliki hak dalam turut serta dalam pengelolaan BUMDes diberikan hak dalam mengelola modal yang mengakibatkan tidak jelasnya alokasi modal BUMDes. Selain adanya pelanggaran profesi kerja, BUMDes juga melakukan pelanggaran terhadap aturan hukum dimana BUMDes memperkerjakan pendamping yang tidak berasal dari pihak kabupaten melainkan adalah warga desa. Peristiwa-peristiwa tersebut dapat terjadi akibat rendahnya komitmen untuk menjalankan prinsip-prinsip dari praktik tata kelola. Kualitas SDM yang rendah juga dapat menjadi salah satu faktor pendukung pengelola tidak menjalankan tugas dan fungsinya secara professional.

Tidak di sediakannya akses yang mudah dalam memperoleh informasi serta pelayanan publik yang kurang maksimal merupakan salah satu bukti dari tidak diterapkannya prinsip transparansi dan responsivitas secara maksimal. Faktor yang menjadikan kinerja dari BUMDes ini buruk ialah tidak adanya komunikasi yang baik antara pemerintah desa dengan BUMDes mengakibatkan miskomunikasi antara kedua belah pihak. Selain itu, tidak dibentuknya visi misi dan perencanaan program kerja yang jelas dalam BUMDes juga menjadi faktor dari tidak dapat berjalannya BUMDes dengan baik karena tidak ada acuan tetap yang dapat dijadikan pedoman oleh pengelola dalam menjalankan BUMDes. Pelanggaran aturan terkait profesi ganda yang ada dalam BUMDes juga membawa dampak buruk dimana adanya kerugian yang ditanggung BUMDes dalam jumlah besar dan tidak berjalannya program-program usaha yang dapat merugikan semua pihak, khususnya desa. Yang terjadi pada BUMDes B ini menunjukkan bahwa tidak diterapkannya praktik tata kelola mengakibatkan BUMDes tidak dapat menghasilkan kinerja yang baik. Pemberian nilai atau grade yang dilakukan oleh pemerintah daerah pada BUMDes yang berada di

Yogyakarta belum dapat menunjukkan kualitas yang selaras antara grade dan hasil kerja.

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi, determinan dan peran praktik tata kelola terhadap kinerja BUMDes yang dilaksanakan pada empat BUMDes di Daerah Istimewa Yogyakarta yang terdiri atas BUMDes A, BUMDes B, BUMDes C, dan BUMDes D yang dilakukan dengan sistem wawancara dengan melibatkan Kepala Desa, Staff Desa, Pengelola BUMDes, dan masyarakat setempat terkait sebagai narasumber.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi praktik tata kelola dengan menggunakan prinsip transparansi, responsivitas, profesionalitas, *rule of law*, dan *strategy vision* berperan terhadap kinerja dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Hal ini ditunjukkan dengan tingginya penerapan prinsip-prinsip tata kelola di dalam BUMDes dapat menghasilkan BUMDes yang berkinerja baik, sebaliknya rendahnya praktik tata kelola pada BUMDes dapat menghambat BUMDes berkinerja secara baik. Adapun faktor

yang mendukung dari terlaksananya prinsip tata kelola dalam BUMDes adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan dukungan dari masyarakat setempat. Sedangkan faktor yang menjadi penghambat untuk BUMDes dalam menerapkan praktik tata kelola adalah keberadaan modal usaha yang masih sulit dan kurangnya SDM yang berkompeten pada beberapa BUMDes yang diteliti. Sehingga setelah dilakukan penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa secara umum BUMDes telah menjalankan praktik tata kelola secara baik dilihat dari capaian dan laba yang dihasilkan meskipun masih ada beberapa BUMDes yang dalam kegiatannya belum menerapkan prinsip tata kelola secara maksimal dikarenakan SDM yang kurang kompeten. Oleh karena itu, diperlukan sosialisasi dan pelatihan mengenai pentingnya praktik tata kelola terhadap pengelola ataupun pihak desa guna meningkatkan kinerja BUMDes.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, Subjek penelitian yang digunakan hanya mencakup empat BUMDes di DIY, sehingga kesimpulan dari penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia. Kedua, Operasionalisasi konstruk kinerja di

penelitian ini belum dirumuskan secara khusus. Hal ini dikarenakan ukuran kinerja BUMDes berbeda dengan perusahaan bisnis dan Lembaga pemerintah karena sifat BUMDes yang merupakan bagian dari Sosioenterprise. Karenanya pembahasan mengenai peran prinsip tata kelola terhadap kinerja hanya didasarkan persepsi secara umum dari yang dirasakan informan. Ketiga, adanya kendala dalam melakukan wawancara langsung bersama staf desa pada dua BUMDes mengakibatkan penelitian tidak memenuhi jumlah informan sesuai target dan menyebabkan beberapa pertanyaan tidak terjawab. Ketiga, penelitian ini tidak menggali aspek kultural masyarakat dan hubungannya yang mungkin krusial terhadap kinerja BUMDes.

Berdasarkan keterbatasan yang diuraikan di atas, saran untuk penelitian berikutnya adalah: pertama studi terkait isu tatakelola yang baik pada BUMDes di regional lain perlu dilakukan. Hal ini agar memperkaya wawasan mengenai sejauh mana praktik tata kelola yang baik telah berjalan pada konteks cakupan wilayah yang lebih luas, yakni Indonesia. Kedua, penelitian selanjutnya perlu menguji hubungan prinsip tata kelola dengan pendekatan lain yang lebih dalam

mengoperasionalisasi konstruk penelitian, misalnya dengan pendekatan survey yang melibatkan lebih banyak BUMDes sebagai sampel. Terakhir, pengkajian aspek kultural masyarakat dan kaitannya terhadap kinerja BUMDes juga perlu mendapatkan perhatian.

## REFERENSI

- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi pada Bumdes di Gunung Kidul, Yogyakarta. *MODUS*, 28(2), 155–167.  
<https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Anton, F. (2010). Menuju Teori Stewardship Manajemen. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 1(2), 61–80.
- Benawan, E. T. P., Saerang, D. P. E., & Pontoh, W. (2018). Pengaruh Pengawasan, Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan Kota Tidore Kepulauan). *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(3), 72–79.  
<https://doi.org/10.32400/gc.13.03.19995.2018>
- Bender, D. (2016). DESA - Optimization of Variable Structure Modelica Models Using Custom Annotations. *EOOLT '16: Proceedings of the 7th International Workshop on Equation-Based Object-Oriented Modeling Languages and Tools*, 45–54.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1145/2904081.2904088>
- Cahyani, E., Guspul, A., & Wijayanti, R. (2019). Analisis Pengaruh Bumdes dalam Menopang Kesejahteraan Masyarakat Kecamatan Kepil Kabupaten Wonosobo (Studi Empiris pada BUMDes Silatri Indah Desa Beran dan Bumdes Srikandi Desa Ropoh). *Journal of Economic, Business and Engineering*, 1(1), 32–39.
- Coryanata, I. (2016). Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Publik Sebagai Pemoderasi Hubungan Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran dan Pengawasan Keuangan Daerah. *Journal of Accounting and Investment*, 12(2), 110–125.
- 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/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>
- Hanifah, S. I., & Sugeng, P. (2015). Akuntabilitas dan Transparansi Pertanggungjawaban Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDes). *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(8), 1–15.
- Irawati, D., & Martanti, D. E. (2018). Transparansi Pengelolaan Laporan Keuangan BUMDes terhadap Pelaporan Aset Desa (Studi Fenomenologi Pada BUMDes Desa Karangbendo Kec Ponggok Kab Blitar). *UNEJ E-Proceeding - Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis (SNAPER-EBIS 2017)*, 41–

51. Retrieved from <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/6665>
- Jamaluddin, Y., Sumaryana, A., Rusli, B., & Buchari, R. A. (2018). Analisis Dampak Pengelolaan dan Penggunaan Dana Desa terhadap Pembangunan Daerah. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik Universitas Medan Area*, 6(1), 14–24. <https://doi.org/10.31289/jppum.a.v6i1.1520>
- Kasila, M., & Kolopaking, L. M. (2018). Participation of Rural Youth in Business Development of BUMDes “Tirta Mandiri.” *Jurnal Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat [JSKPM]*, 2(1), 43–58. <https://doi.org/10.29244/jskpm.2.1.43-58>
- Kasim, R., & Hudson, J. (2006). FM as A Social Enterprise. *Facilities*, 24(7/8), 292–299. <https://doi.org/10.1108/02632770610666143>
- Kumar, P., & Sivaramakrishnan, K. (2008). Who Monitors the Monitor? The Effect of Board Independence on Executive Compensation and Firm Value. *The Review of Financial Studies*, 21(3), 1371–1401.
- Kurniasih, D. (2014). Problem Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Administrasi Publik Dan Politik*, 1(3), 182–188.
- Mahmudah, S. (2018). Akuntabilitas Laporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus: BUMDes Desa Sungon Legowo Bungah Gresik). *Jurnal Ecopreuner Fakultas Ekonomi*, 1(2), 52–56.
- Mucharomah, S. (2012). Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Majalengka. *Cendikia: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 5(2), 32–60.
- Pamela, B., & Jack, S. (1990). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Prabayanthi, P. A., & Widhiyani, N. L. S. (2018). Pengaruh Profesionalisme, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2), 1059–1084. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v22.i02.p09>
- Pratama, R. N., & Pambudi, A. (2017). Kinerja Badan Usaha Milik Desa Panggung Lestari dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Panggungharjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul. *Jurnal Adinegara: Jurnal Elektronik (e-Jurnal) Program Studi Ilmu Administrasi Negara - S1 Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta*, 6(2), 105–116.
- Pujihastuti, I. (2010). Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian. *CEFARIS: Jurnal Agribisnis Dan Pengembangan Wilayah*, 2(1), 43–56.
- Rahman, F., Ulfah, I. F., & Hakim, L. (2018). Program Pemberdayaan Ekonomi Desa di Desa Slamet Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang. *J-ABDIMAS - Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 12–16.
- Riantiarno, R., & Azlina, N. (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

- (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu). *Pekbis Jurnal*, 3(3), 560–568.
- Ridley- Duff, R., & Southcombe, C. (2012). The Social Enterprise Mark: a critical review of its conceptual dimensions. *Social Enterprise Journal*, 8(3), 178–200. <https://doi.org/10.1108/17508611211280746>
- Siahaan, V. (2010). Pengaruh Profesionalisme Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Auditor (Studi Pada Kantor Perwakilan Bpk-Ri Provinsi Aceh ). *Jurnal Telaah Dan Riset Akuntansi*, 3(1), 10–28.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Styawan, S. (2010). Penanganan Pengaduan ( Complaint Handling ) Dalam Pelayanan Publik ( Studi Tentang Transparansi , Responsivitas , Dan Akuntabilitas Dalam Penanganan Pengaduan di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II ). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 1(2), 293.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, N., & Kusuma, A. M. (2009). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Aset (Akuntansi Riset)*, 1(1), 1–10.
- Suryadi. (2010). Penanganan Keluhan Publik pada Birokrasi Dinas Perijinan. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 23(4), 293–303.
- Suryandari, D., & Alfianto, S. (2015). Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Struktur Audit terhadap Kinerja Auditor. *Accounting Analysis Journal*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.15294/aaj.v4i1.7732>
- Titin, L., & Amin, R. M. (2017). Peran Pemerintahan Desa terhadap Pembangunan Perekonomian melalui Badan USAha Milik Desa (Bumdes) Mitra USAha Mulya di Desa Marga Mulya Kecamatan Rambah Samo Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2014 – 2015. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau*, Vol. 4, pp. 1–8. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- 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/10.18196/jai.190299>