

## **Eksplorasi Mekanisme Pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Desa**

**Novrilia Wulandari; Intiyas Utami**

email: novriliawulandari41@gmail.com

Universitas Kristen Satyawacana

**Abstract:** *The Government of Indonesia encourage sustainable continuous development to eradicate poverty and equitable development in all corners of the region such as in the countryside through Village-Enterprise. Establishment of Village-Enterprise is carried out to encourage business activities that can increase the income of rural communities. Village-Enterprise's success in achieving business objectives is supported through governance. One of the most important aspects of governance practices is responsibility. In its development Village-Enterprise has issues in responsibility and management due to lack of Human Resources (HR) from operational implementers. This study aims to explore the responsibility mechanism from the managerial level of Village-Enterprise Karya Lestari Manunggal (Kalem) in the Kemas Village, Sawit District through four components, namely the process of responsibility, the party making the responsibility, the form of responsibility and the party accepting responsibility. The data processing mechanism in this study uses an interactive analysis method. The results of research in Village-Enterprise Kalem related to the responsibility mechanism are considered not optimal because the operational managers must simultaneously take office that is not his responsibility, which is contradictive to the contents of AD / ART (Statutes and Bylaws). This is due to the lack of Human Resources (HR) in carrying out the duties and responsibilities to manage Village-Enterprise and the low interest of the community to participate as administrators of Village-Enterprise due to the lack of knowledge about Village-Enterprise and the lack of assistance from the government.*

**Keywords:** *Responsibility Mechanism, BUMDesa, Governance*

### **PENDAHULUAN**

Komitmen pemerintah dengan Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 Tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan adalah dua diantaranya yakni mengurangi tingkat kemiskinan, serta meningkatkan pertumbuhan ekonomi (Republik Indonesia, 2017). Pembangunan berkelanjutan menurut *International Institute for Sustainable Development Goals* (2015), merupakan terobosan baru dalam hal memberantas kemiskinan dan pemerataan pembangunan menuju perdamaian dan kemakmuran pada semua negara secara universal. Pencapaian implementasi tujuan pembangunan berkelanjutan didukung melalui kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dalam suatu negara. *United Nations* (2018) menyatakan bahwa perencanaan dan

pengelolaan merupakan langkah awal bagi pemerintah dalam membuat kebijakan dan program negara untuk mencapai keberhasilan implementasi kegiatan pembangunan berkelanjutan dalam suatu negara.

Salah satu wujud implementasi pemerintah Indonesia dalam hal mendukung pembangunan berkelanjutan yaitu melalui adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 mendefinisikan bahwa BUMDesa 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 (Republik Indonesia, 2015). BUMDesa didirikan dengan tujuan untuk mendorong dan menampung tiap kegiatan yang memiliki manfaat dalam peningkatan pendapatan masyarakat melalui usaha yang dikelola bersama untuk mencapai kesejahteraan masyarakat desa (Safitri, Susilowati, & Mahmudah, 2016). Data yang diambil dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia (Kemendes PDTT) tercatat bahwa hingga Desember 2018 sebanyak 61 persen atau 45.549 desa telah memiliki BUMDesa ([www.kemendes.go.id](http://www.kemendes.go.id)).

Pendirian Badan Usaha Milik Desa masih menghadapi kendala pada perkembangannya. Ridlwan (2015) menyatakan bahwa pengelolaan BUMDesa belum berjalan optimal karena keterbatasan sumber daya manusia dan tidak adanya standar operasional sebagai petunjuk dalam pelaksanaan tugas dan mekanisme pertanggungjawaban. Pengelolaan pertanggungjawaban dapat ditingkatkan dengan memberdayakan masyarakat desa melalui pelatihan dan sosialisasi sebagai salah satu bentuk peningkatan kualitas SDM bagi masyarakat saat kegiatan perekrutan BUMDesa dilakukan. Anggreini (2016) mengungkapkan pada BUMDesa di Gunung Kidul Yogyakarta terdapat permasalahan dalam perekrutan karyawan, dan tuntutan profesionalisme dari warga desa kepada pihak pengelola BUMDesa.

Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Semarang mengalami kejadian serupa yaitu pengelolaan BUMDesa belum sepenuhnya optimal, akibat keterbatasan SDM dari pihak pengelola dan kurangnya pendampingan dari pemerintah Provinsi dan pemerintah Kabupaten (Safitri *et al.*, 2016). Keterbatasan SDM dari masyarakat desa sebagai

pengelola BUMDesa serta kurangnya pendampingan dari pemerintah merupakan faktor pendukung yang menyebabkan BUMDesa belum berkembang secara optimal. Damara, Prihatin, & Herawati (2017) mengungkapkan pada BUMDesa di desa Tambak Rejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal ditemukan bahwa kurangnya keahlian dan keterampilan dalam mengurus BUMDesa secara profesional oleh penduduk desa menyebabkan perkembangan BUMDesa belum optimal. Kurangnya keahlian masyarakat sebagai pelaksana operasional dalam pengelolaan BUMDesa dapat menimbulkan resiko terjadinya kecurangan akibat pengetahuan dan keterampilan yang belum memadai.

Beberapa penelitian (Ridlwan, 2015; Anggraeni, 2016; Safitri *et al.*, 2016; Damara *et al.*, 2017; Wonar *et al.*, 2018), mengindikasikan adanya *gap*, tentang pengoptimalan BUMDesa yang belum memadai dikarenakan SDM (Sumber Daya Manusia) pengelola BUMDesa belum optimal pada tahap pengelolaan dan mekanisme pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa. Hal tersebut didukung melalui pernyataan Menteri Pembangunan Desa Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, Eko Putro Sandjojo menyatakan bahwa selama ini BUMDesa yang berhasil adalah BUMDesa yang memiliki sumber daya manusia yang baik, sementara BUMDesa yang belum berkualitas, menjadi tertinggal ([www.kompas.com](http://www.kompas.com)). Mekanisme pertanggungjawaban merupakan sebuah alur atau proses pertanggungjawaban yang menjelaskan tentang bagaimana sesuatu dapat terjadi dalam sebuah organisasi untuk mencapai pertumbuhan usaha yang lebih komprehensif (Jin & Kirsch, 2015). Pada perkembangan BUMDesa, diperlukan adanya mekanisme sebagai alur atau proses yang terkait otorisasi pemisahan tugas dan wewenang pada pengelola dalam menjalankan tugas pertanggungjawabannya. Mekanisme pertanggungjawaban terdiri atas: 1) Proses pertanggungjawaban, 2) Pihak yang membuat pertanggungjawaban, 3) Bentuk pertanggungjawaban, 4) Pihak yang menerima hasil pertanggungjawaban.

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi mekanisme pertanggungjawaban pada pengelola BUMDesa Karya Lestari Manunggal di Desa Kemas Kecamatan Sawit, Kabupaten Boyolali. BUMDesa pada desa Kemas terdiri atas tiga, yakni destinasi wisata, air bersih dan pengolahan sampah plastik. BUMDesa Karya Lestari Manunggal di Desa Kemas didirikan untuk menambah modal masyarakat dalam meningkatkan *profit* (laba) desa di luar dari pemasukan yang berasal dari pemerintah, serta untuk

meningkatkan SDM masyarakat melalui pemberdayaan seperti perekrutan karyawan BUMDesa dengan melakukan pelatihan dan sosialisasi rutin dari pihak pemerintah. Manfaat teoritis dari penelitian ini bagi para peneliti atau pihak akademisi adalah mendapatkan pengetahuan dan wawasan terkait pertanggungjawaban dalam pengendalian organisasional khususnya konteks BUMDesa. Manfaat praktis dari penelitian ini bagi pengelola BUMDesa yaitu dapat digunakan untuk mengambil kebijakan dalam mewujudkan mekanisme pertanggungjawaban yang optimal untuk otorisasi tugas dan wewenang sebagai bentuk dukungan dalam menjawab tantangan pembangunan berkelanjutan.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Tata Kelola BUMDesa**

Tata kelola merupakan bagian dari usaha pemerintah Indonesia untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat desa melalui pembangunan berkelanjutan dengan melakukan pendirian BUMDesa sesuai dengan Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (Republik Indonesia, 2015). Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dengan pengoptimalan aset desa dan pengelolaan potensi ekonomi desa melalui penerapan prinsip tata kelola. Tata kelola merupakan kepentingan organisasi dalam meningkatkan pengawasan dan pertanggungjawaban yang dilakukan untuk menekan perilaku menyimpang di dalam organisasi (Soewarno, 2018).

Penyelenggaraan pembangunan melalui BUMDesa harus ditingkatkan melalui pelaksanaan tata kelola BUMDesa yang baik. Utami, Hapsari & Kean (2019) menjelaskan prinsip tata kelola yang baik terdiri atas: 1) Transparansi, merupakan prinsip keterbukaan informasi sehingga terhindar dari benturan kepentingan berbagai hak, 2) Akuntabilitas, yaitu BUMDesa harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, 3) Responsibilitas, berarti BUMDesa harus mematuhi perundang-undangan dan aturan-aturan yang berlaku, termasuk perlindungan lingkungan hidup dan persaingan yang sehat, 3) Independensi, disini artinya para pengelola BUMDesa harus bersifat profesional, mandiri, bebas dari pengaruh atau tekanan manapun dalam

pengambilan keputusan, 4) *Fairness* (Keadilan), para pengelola harus memperlakukan semua pemangku kepentingan BUMDesa termasuk warga secara adil dan setara. Prinsip pertanggungjawaban pada tata kelola merupakan bentuk kesesuaian serta kepatuhan dalam pengelolaan organisasi yang mengacu pada prinsip korporasi yang sehat dan ditunjang melalui aturan yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan. Sebuah organisasi wajib melaksanakan pertanggungjawaban untuk menjaga kesinambungan usaha dalam mencapai kesejahteraan bersama (Sari *et.al.*,2018). Pertanggungjawaban dalam tata kelola merupakan salah satu komponen dasar yang harus dijalankan oleh organisasi untuk memenuhi keberlanjutan usaha dalam rangka menjawab tantangan pembangunan berkelanjutan. Tata kelola BUMDesa merupakan seperangkat peraturan, prinsip-prinsip yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mencegah serta mengurangi manipulasi atau kesalahan yang signifikan dalam pengelolaan organisasi.

#### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) menurut Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 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. (Republik Indonesia, 2015). Pengembangan usaha desa pada organisasi BUMDesa tersebut didukung melalui potensi dan keanekaragaman sumber daya alam yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat melalui adanya laba (*profit*) dari kegiatan usaha desa serta pengelolaan yang dilakukan oleh masyarakat desa yang berperan sebagai pelaksana operasional. Pemberdayaan sumber daya manusia pada masyarakat desa sebagai pelaksana operasional dalam BUMDesa, dapat ditingkatkan melalui sosialisasi serta pelatihan dari pemerintah. Heikkurinen (2018) menyatakan pertanggungjawaban (*responsibility*) merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah organisasi untuk merealisasikan visi dan misi utama organisasi.

### **Mekanisme Pertanggungjawaban BUMDesa**

Mekanisme pertanggungjawaban BUMDesa dalam pendirian dan pengelolaan BUMDesa terdiri atas susunan kepengurusan organisasi pada pihak pengelola dan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa hal ini merujuk pada Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa diungkapkan bahwa Pengelola BUMDesa paling tidak terdiri dari Penasihat, Pelaksana Operasional dan Pengawas. Susunan kepengurusan dalam organisasi BUMDesa didukung melalui adanya mekanisme pertanggungjawaban sebagai bentuk pengendalian organisasional. Kujala, Lamsa & Riivari (2017) menyatakan keterlibatan manajemen dan pemangku kepentingan disertai adanya peraturan untuk mempengaruhi sikap tanggung jawab merupakan hal yang penting untuk mengukuhkan kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Organisasi perlu menjalankan mekanisme pertanggungjawaban untuk meningkatkan kemauan pada individu atau kelompok dalam menyadari peran serta tugas sesuai aturan yang ditetapkan untuk mencapai keberlanjutan organisasi dalam mengembangkan usaha. Pertanggungjawaban merupakan karakteristik yang mempengaruhi organisasi, kemauan individu dan kelompok dalam merespons tekanan eksternal seperti aturan terkait peran dalam melaksanakan tugas (Robinson & Smith, 2012). Mekanisme pertanggungjawaban pada organisasi merupakan otorisasi peran serta wewenang untuk mengatur organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Duncan (2013) menyatakan ada delapan unsur utama terkait pertanggungjawaban yang penting untuk diterapkan didalam sebuah negara ataupun organisasi tiga diantaranya yang terkait dengan proses mekanisme pertanggungjawaban yaitu: 1) Adanya prosedur dan proses, 2) Pemisahan wewenang, 3) Tanggung jawab pelaporan.

Mekanisme pertanggungjawaban jika dikaitkan dengan ketiga unsur utama yang dikemukakan oleh Duncan (2013) dan Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang susunan kepengurusan BUMDesa maka penjabaran berdasarkan konsep pemikiran, terbagi atas empat hal berikut dalam proses pelaksanaannya: 1) Proses pertanggungjawaban, adalah alur kegiatan BUMDesa dalam melakukan otorisasi pemisahan tugas dan tanggung jawab pada pihak pengelola; 2) Pihak yang membuat pertanggungjawaban, adalah pihak pengelola BUMDesa yang melakukan tugas dan tanggungjawab dalam menjalankan dan mengembangkan seluruh kegiatan operasional

BUMDesa; 3) Bentuk pertanggungjawaban, merupakan hasil pertanggungjawaban dari pihak pengelola terkait kesesuaian pembagian tugas meliputi tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan AD/ART BUMDes; 4) Pihak yang menerima pertanggungjawaban, adalah orang yang memiliki kepentingan dalam menilai serta memberi evaluasi terhadap perkembangan BUMDesa seperti Komisaris, Dewan Pengawas, Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), DISPERMASDES, Biro Perekonomian Kecamatan, Pengurus BUMDesa dan Masyarakat Desa. Pertanggungjawaban berarti BUMDesa harus mematuhi perundang-undangan dan aturan-aturan yang berlaku, termasuk perlindungan lingkungan hidup dan persaingan yang sehat.

## **METODA PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan pada Badan Usaha Milik Desa di Desa Kemas, Kecamatan Sawit Kabupaten Boyolali. Waktu penelitian dimulai pada pertengahan Agustus sampai dengan awal September 2019. Acuan penelitian berdasar Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (Republik Indonesia, 2015) sebagai salah satu tolak ukur kesesuaian antara peraturan yang dibuat dengan pengelolaan yang ada pada kegiatan operasional Badan Usaha Milik Desa Karya Lestari Manunggal Desa Kemas. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data struktur organisasi, AD/ART BUMDesa, biodata dari pelaksana operasional BUMDesa dan notulensi rapat desa.

### **Mekanisme Pengolahan Data**

Mekanisme pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis interaktif melalui tiga tahapan yaitu: 1) Tahapan pertama dalam penelitian ini adalah melakukan observasi melalui musyawarah desa dan wawancara kepada Ketua pengelola (Direktur Utama), Kepala Desa (Komisaris), Direktur Keuangan, Direktur Operasional, Dewan Pengawas, Ketua RT dan masyarakat desa. Validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif dilakukan untuk meyakini sebuah jawaban dengan mengkonfirmasi dari satu sumber ke sumber lain. Wawancara secara mendalam ini

didasarkan pada tujuan penelitian terkait mekanisme pertanggungjawaban yang berdasarkan empat komponen yaitu: Pertama, proses pertanggungjawaban adalah alur kegiatan BUMDesa dalam melakukan otorisasi pemisahan tugas dan tanggung jawab pada pihak pengelola. Kedua, pihak yang membuat pertanggungjawaban adalah pihak pengelola BUMDesa yang melakukan tugas dan tanggungjawab dalam menjalankan dan mengembangkan seluruh kegiatan operasional BUMDesa. Ketiga, bentuk pertanggungjawaban, merupakan hasil pertanggungjawaban dari pihak pengelola terkait kesesuaian pembagian tugas meliputi tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan AD/ART BUMDes. Keempat, pihak yang menerima pertanggungjawaban, adalah orang yang memiliki kepentingan dalam menilai serta memberi evaluasi terhadap perkembangan BUMDesa seperti Komisariss, Dewan Pengawas, Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), DISPERMASDES, Biro Perekonomian Kecamatan, Pengurus BUMDesa dan Masyarakat Desa. 2) Tahapan kedua menyajikan hasil observasi melalui informasi yang didapat saat mengikuti musyawarah desa dan hasil wawancara terkait empat komponen mekanisme pertanggungjawaban; 3) Tahapan ketiga yakni menarik kesimpulan dari hasil observasi dan wawancara terkait mekanisme pertanggungjawaban. Informasi tambahan untuk penelitian ini diperoleh dengan mengikuti kegiatan musyawarah desa yang dilaksanakan pada 4 September 2019 dan 25 Januari 2020. Penelitian melalui tahapan mekanisme pengolahan data ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara detail terkait permasalahan yang dialami oleh pihak pengelola dalam menerapkan mekanisme pertanggungjawaban melalui empat komponen mekanisme pertanggungjawaban.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

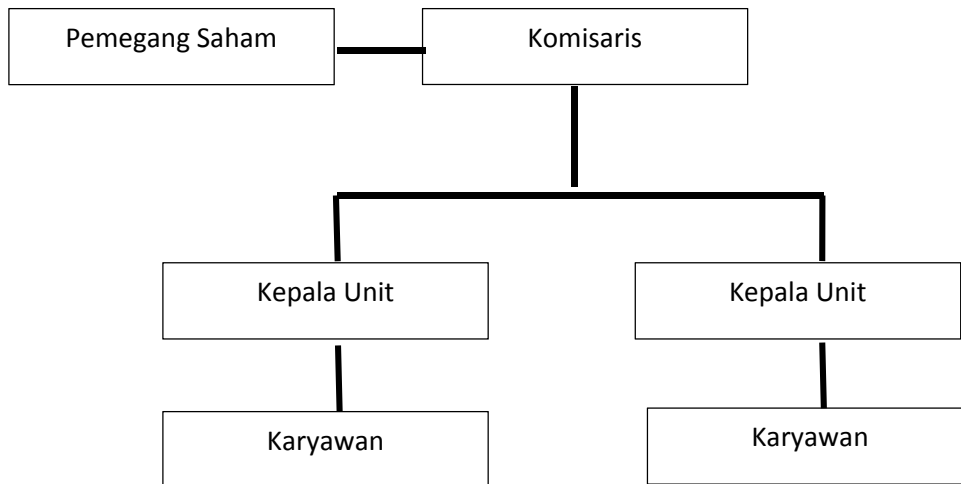
### **Profil Desa**

Karya Lestari Manunggal adalah nama dari Badan Usaha Milik Desa Kemasn terletak di Desa Kemasn, Kecamatan Sawit Kabupaten Boyolali, Provinsi Jawa Tengah didirikan pada bulan Juni. Badan Usaha Milik Desa Karya Lestari Manunggal pada desa Kemasn terdiri atas tiga unit usaha dan dikelola oleh pelaksana operasional yang terbagi di tiap unit, desa wisata (Dewa Emas), pengolahan ikan (Minamkuti), air bersih (Pamsimas) dan pengolahan sampah plastik (Sabamas). BUMDesa Kalem didirikan



berdasarkan Peraturan Desa No.13 Tahun 2016 dengan struktur kepengurusan seperti berikut:

**Struktur Kepengurusan  
Badan Usaha Milik Desa Kemasam “Karya Lestari Manunggal”**



**Gambar 1 Struktur Organisasi BUMDesa KALEM**

**Tata Kelola BUMDesa**

Tata kelola merupakan salah satu usaha pemerintah Indonesia dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan melalui peningkatan taraf hidup masyarakat desa dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (Republik Indonesia, 2015). Pelaksanaan tata kelola unit-unit usaha BUMDes Karya Lestari Manunggal memegang prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*. Transparansi, pada proses pengambilan keputusan pengelola BUMDesa berkoordinasi dengan komisaris dan pengawas terutama dalam menjalin kerja sama dan arah kebijakan lainnya. Kemandirian, perkembangan unit usaha dilakukan pada BUMDesa Karya Lestari Manunggal dengan memperhatikan 3 prinsip yaitu: mempertinggi kompetensi, memperbanyak kolaborasi dan memperkecil kompetisi. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak SS selaku komisaris:

*“Untuk tata kelola di BUMDesa Kalem sendiri kami lakukan dengan prinsip Good Corporate Governance (GCG) yakni semuanya kegiatan melalui proses koordinasi dengan komisariss (kepala desa) dan pengawas. Kami lakukan hal ini untuk mencapai optimalnya kompetensi dari pihak pengelola, bekerjasama dengan pihak eksternal BUMDesa lain diluar Boyolali dan membuat sebuah unit usaha yang sedikit berbeda dari BUMDesa lain dan tentunya dapat terus maju”.*

Akuntabel, yaitu BUMDesa Karya Lestari Manunggal sebagai unit pengembangan perekonomian desa dalam meningkatkan pemberdayaan masyarakat serta sebagai Pendapatan Asli Desa (PADes) yang nantinya digunakan kembali untuk pembangunan desa. BUMDesa Karya Lestari Manunggal berkoordinasi dengan kepala Desa selaku komisariss serta melaporkan arus kas atau kegiatan secara berkala hal ini merupakan wujud pertanggungjawaban pengelola terhadap kegiatan BUMDesa Karya Lestari Manunggal. Pertanggungjawaban, yaitu pengelolaan disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Tujuannya agar kegiatan berjalan secara maksimal serta kelangsungan unit usaha BUMDesa berjalan secara kontinyu. Kewajaran, yaitu pengelola dalam menjalankan usaha atau kegiatan sesuai dengan peraturan yang berlaku, semua kegiatan dilaksanakan secara *rill* atau nyata. Prinsip tata kelola diterapkan pihak pengelola BUMDesa Kalem sebagai landasan dalam pelaksanaan dan pengelolaan unit usaha. Untuk mendukung taraf hidup masyarakat desa melalui pembangunan berkelanjutan yang dicerminkan melalui unit usaha BUMDesa Kalem.

### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) melalui Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dinyatakan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagaian 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 (Republik Indonesia, 2014). Badan Usaha Milik Desa Kemasan memiliki sumber mata air yang tergolong lancar dan bersih sehingga hal ini kemudian dijadikan sebagai salah satu unit usaha Desa Wisata

Kemasan yakni Dewa Emas yang terkenal dalam hal *outbound*, resto, dan kolam renang

Pembentukan BUMDesa adalah benar-benar untuk memaksimalkan potensi masyarakat desa baik itu potensi ekonomi, sumber daya alam, ataupun sumber daya manusianya. Pengembangan usaha desa didukung melalui potensi dan keanekaragaman sumber daya alam untuk dijadikan aset desa sebagai unit kegiatan usaha desa. Hal tersebut didukung melalui Utami *et.al.*, (2019) menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan sebuah badan usaha yang sebagian atau bahkan seluruh modalnya dari kekayaan desa, namun dipindahkan melalui penyertaan modal langsung untuk mengelola jasa, pelayanan dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat desa yang sebesar-besarnya. Badan usaha dalam menjalankan roda perekonomian memiliki unit usaha yang bertujuan untuk menghasilkan laba (*profit*), begitu juga dengan BUMDesa Karya Lestari Manunggal, adapun unit usaha yang sudah terbentuk saat ini adalah unit wisata (Dewa Emas), unit air bersih (Pamsimas) dan unit pengolahan sampah (Sabamas). Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak SS selaku komisaris:

*“Awalnya saat membentuk BUMDesa kami juga belum kepikiran mau ngembangin usaha apa karena memang keterbatasan SDA juga, sampai pada akhirnya kami sadar bahwa potensi desa kemasan ada di sumber mata airnya hingga terbentuk lah dewa emas sebagai salah satu unit usaha BUMDesa Kalem”.*

Potensi ekonomi yang ada di Desa Kemasan dikembangkan melalui unit usaha BUMDesa Karya Lestari Manunggal untuk dijadikan unit usaha yang bertujuan untuk mengembangkan pendapatan desa serta mensejahterakan masyarakat desa. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2015 pasal 3 menyatakan ada delapan tujuan organisasi BUMDesa didirikan salah satunya yakni meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa (Republik Indonesia, 2015).

### **Mekanisme Pertanggungjawaban BUMDesa**

Mekanisme pertanggungjawaban BUMDesa merupakan sebuah alur yang memiliki tujuan dalam mengatur dan mempertegas hubungan, peran, wewenang serta tanggung jawab pengelola serta pemangku kepentingan dalam menjalankan BUMDesa.

Duncan (2013) menyatakan tiga pelaksanaan pertanggungjawaban yaitu: 1) pemisahan wewenang antar pengelola, 2) penggunaan prosedur dan proses 3) tanggung jawab pelaporan akuntansi. Pada pendirian dan pengelolaan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa terdapat susunan kepengurusan organisasi yang merujuk pada Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa yakni semua warga desa berhak menjadi pengelola BUMDesa. Pengelola BUMDesa paling tidak terdiri dari Penasihat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas. Mekanisme pertanggungjawaban jika dikaitkan dengan fenomena BUMDesa yang merujuk pada Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 dan ketiga unsur utama yang dikemukakan oleh Duncan (2013) maka penjabaran berdasarkan konsep pemikiran mekanisme pertanggungjawaban terdiri atas: 1) proses pertanggungjawaban, 2) pihak yang membuat pertanggungjawaban, 3) bentuk pertanggungjawaban, dan 4) pihak yang menerima hasil pertanggungjawaban.

### **Proses pertanggungjawaban BUMDesa Kalem**

Proses pertanggungjawaban merupakan alur kegiatan BUMDesa yang dilakukan oleh pihak pengelola dalam melakukan otorisasi pemisahan tugas dan tanggungjawab. BUMDesa Kalem melaksanakan proses pertanggungjawaban untuk memberikan gambaran mengenai alur kegiatan yang dilakukan oleh pihak pengelola atas kegiatan operasional unit usaha desa hal yang dilakukan pertama kali adalah perencanaan program dan kebijakan BUMDesa sesuai RABDes (Rencana Anggaran Belanja Desa). Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu P selaku direktur utama yang menyatakan bahwa:

*“Untuk proses pertanggungjawaban kami mulai dengan merencanakan program dan kebijakan BUMDesa yang disesuaikan sama RABDes bersama dengan Komisaris dan dewan pengawas”.*

Bapak R selaku Direktur Keuangan juga menambahkan:

*“Singkatnya untuk proses pertanggungjawaban kami itu begini, jadi waktu diskusi soal program dan kebijakan bersama komisaris kami akan sampaikan perihal kebutuhan dari tiap unit usaha dan apa yang sekiranya ingin dicapai karena ya menyangkut usaha kan jadi ya harus balik modal itu target kami”.*

Bapak T selaku kepala divisi bidang pengelolaan unit menambahkan:

*“Perencanaan program dan kebijakan kami lakukan bersama dengan kepala desa dan dewan pengawas melalui rapat rutin, kami menyampaikan program yang ingin kami lakukan dari masing-masing unit usaha dan kebijakan yang tepat untuk tiap unit supaya bisa tetap berkembang yang disesuaikan lagi dengan RABDes”.*

Bapak SS selaku Komisaris juga menambahkan:

*“Kami selalu adakan diskusi untuk program dan kebijakan BUMDes karena kan harus disesuaikan dengan RABDes untuk tahun berikutnya lewat rapat rutin”.*

Tahap kedua penyampaian program dan kebijakan BUMDesa yang sudah didiskusikan sebelumnya antara direktur utama, dewan pengawas, direktur keuangan, dan kepala divisi bidang pengelolaan unit kemudian disampaikan kembali melalui Musyawarah Desa, kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*) Komisaris, Dewan Pengawas, Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), DISPERMASDES, Biro Perekonomian Kecamatan, dan Perwakilan RT/RW untuk mewakili masyarakat desa. Terkhusus untuk informasi yang didapatkan oleh perwakilan RT/RW yang hadir akan menyampaikan kembali ke masyarakat melalui kegiatan sosialisasi.

Informasi yang diperoleh saat mengikuti musyawarah desa 1 terkait penyampaian program dan kebijakan pemerintah desa. Pengimplementasian program dan kebijakan BUMDesa juga dilakukan untuk melakukan otorisasi pemisahan tugas dan tanggungjawab pada pihak pengelola. Pada implementasinya realisasi dari pengimplementasian program dan kebijakan hanya dilakukan oleh 3 (tiga orang) pengurus yakni: direktur utama, direktur keuangan dan kepala divisi pengelolaan unit, selebihnya adalah pengurus pada tiap unit. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu P selaku direktur pengelola BUMDesa yang menyatakan:

*“Kalau untuk peraturan BUMDesa khusus susunan organisasi peraturannya dari AD/ART itu, tapi kalau untuk karyawan dari unit usaha BUMDesanya ada dibuat tersendiri contohnya resto kayak dewa emas itu ada panduan 1,2,3 dan 4 jadi panduan penerimaan tamu karena karyawannya juga ada 11 orang, tapi khusus untuk air bersih (pamsimas) hanya 1 orang karyawan dan pengolahan sampah (sabamas) hanya 2 orang karyawan”.*

Ibu P selaku direktur utama juga menambahkan:

*“Kami bekerja dengan orang pemberdayaan, kita ga bekerja dengan orang yang lulusan SMK, SMA atau sarjana yang mengenal atau bisa diarahkan. Ya sebenarnya untuk aturan berdasarkan panduan yang kami buat itu efektifnya ketika kita pakai lisan dan diawasi langsung. Karena, ya kalau hanya pake kertas yang isinya panduan dan aturan itu kan mereka ga terbiasa soalnya sebelumnya karyawan unit inikan biasanya bekerja diperorang, bukan bekerja dikelompok.*

Hal ini menunjukkan jika BUMDesa Kalem dalam melaksanakan kegiatan operasional telah memiliki proses pertanggungjawaban, dimana aturan yang terkandung dalam aturan khusus karyawan memiliki tekanan yang mampu mempengaruhi kemauan individu untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hal ini sesuai dengan Robinson (2012) yang menyatakan bahwa pertanggungjawaban merupakan karakteristik yang mempengaruhi organisasi, kemauan individu dan kelompok dalam merespons tekanan eksternal seperti aturan terkait peran dalam melaksanakan tugas.

Pertanggungjawaban tugas dan wewenang adalah bagian evaluasi yang dilakukan atas kinerja yang telah dilakukan oleh pihak pengelola BUMDesa Kalem yang terdiri atas direktur utama, direktur keuangan dan kepala divisi pengelolaan unit usaha untuk mempertanggungjawabkan hasil dari pelaksanaan program dan kebijakan di unit usaha. Hal ini didukung pernyataan Bapak SS selaku komisaris yang menyatakan:

*“Sejauh ini kinerja dari pengelola bumdesa itu sudah cukup baik, walaupun mereka hanya terdiri atas 3 orang dan harus merangkap jabatan tapi pertanggungjawaban dari unit sampai pada saya dan dewan pengawas juga sesuai dengan yang ada dilapangan karena kan kami juga memantau kinerja mereka, kami melakukan evaluasi rutin dilevel pengurus operasional melalu rapat evaluasi yang kami lakukan sebanyak 1 (satu) bulan sekali terkait pelaksanaan program dan kebijakan yang sudah dilaksanakan”.*

Proses pertanggungjawaban yang dilakukan oleh pengelola BUMDesa Kalem terdiri atas 4 (empat) yakni: 1) Perencanaan program dan kebijakan BUMDesa sesuai RABDes, 2) Penyampaian program dan kebijakan BUMDes melalui Musyawarah Desa, 3) Pengimplementasian program dan kebijakan, 4) Pertanggungjawaban tugas dan wewenang. BUMDesa Karya Lestari Manunggal melakukan proses pertanggungjawaban

berdasarkan acuan AD/ART yang memuat terkait peraturan tentang tugas dan tanggungjawab kemudian untuk karyawan unit usaha ada aturan dan panduan yang berisi tentang tata cara pengerjaan tugas. Proses pertanggungjawaban pada level pengurus yang dilakukan oleh BUMDesa Kalem mengindikasikan bahwa pembagian tugas belum optimal, karena kurangnya SDM dan tenaga kerja sehingga hal ini tidak sesuai dengan pembagian tugas dan wewenang sesuai jabatan yang ada didalam AD/ART. Hal yang serupa juga terjadi pada penelitian yang dilakukan Safitri *et.al.*,(2016) yang mengungkapkan tentang pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Semarang, belum sepenuhnya optimal akibat keterbatasan SDM dari pihak pengelola. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Anggreini (2016) yang mengungkapkan pada BUMDesa di Gunung Kidul Yogyakarta terdapat permasalahan dalam perekrutan karyawan penyerapan tenaga kerja lokal dari masyarakat desa masih kurang akibat keterbatasan SDM dalam hal pengelolaan BUMDesa.

#### **Pihak yang Membuat Pertanggungjawaban pada BUMDesa Kalem**

Pihak pengelola BUMDesa merupakan orang yang melakukan tugas dan tanggungjawab dalam menjalankan dan mengembangkan seluruh kegiatan operasional BUMDesa. Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang dilakukan oleh pihak pengelola BUMDesa Kalem didasarkan pada aturan yang tertuang didalam AD/ART BUMDesa Kalem. Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) merupakan aturan dan acuan BUMDesa dalam mendirikan, mengelola aktivitas operasional sampai menyelesaikan permasalahan yang ada di organisasi. Pada BUMDesa Kalem pihak membuat pertanggungjawaban terkait pengelolaan operasional kegiatan BUMDesa Kalem adalah direktur utama, direktur keuangan dan kepala divisi bidang pengelolaan. Pembagian tugas yang ada di BUMDesa Kalem belum sepenuhnya diterapkan secara optimal.

Peristiwa terkait belum optimalnya penerapan dalam pembagian atau otorisasi tugas pada kegiatan operasional BUMDesa Kalem memang mengarah pada kurangnya SDM sehingga mengharuskan pengurus BUMDesa yang aktif yakni, direktur utama, direktur operasional dan kepala divisi bidang pengelolaan unit usaha untuk turun tangan dalam mengawasi dan mengelola secara langsung kegiatan BUMDesa, meskipun hal tersebut

bukan bagian dari tugas serta tanggungjawab dari ketiga pengelola BUMDesa Kalem. Heikkurinen (2018) menyatakan pertanggungjawaban (*responsibility*) merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah organisasi untuk merealisasikan visi dan misi utama organisasi.

Pihak yang melakukan pertanggungjawaban atas kegiatan operasional BUMDesa Kalem berdasarkan hasil wawancara adalah direktur utama, direktur keuangan dan kepala divisi bidang pengelolaan unit usaha. Mekanisme pertanggungjawaban pada tahap pihak yang membuat pertanggungjawaban mengindikasikan bahwa pertanggungjawaban belum maksimal dari segi SDM hal ini dibuktikan karena pembagian/otorisasi tugas yang harusnya terdiri atas 6 (enam) orang pengurus hanya dijalankan oleh 3 (tiga) orang yakni 1 orang merangkap 2 (dua) jabatan sekaligus. Kemudian, dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dari pihak yang membuat pertanggungjawaban BUMDesa Kalem, komisaris selaku komisaris dan dewan pengawas juga turut membantu dalam memberikan saran serta pengawasan. Pihak pengelola yang terlibat dalam proses pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Desa Karya Lestari Manunggal memiliki susunan kepengurusan yang merujuk pada Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa pada bagian Pengelola BUMDesa paling tidak terdiri dari Penasihat, Pelaksana Operasional dan Pengawas.

BUMDesa Kalem menjalankan mekanisme pertanggungjawaban dengan menggunakan acuan AD/ART, dalam pelaksanaannya kurangnya SDM dan rendahnya minat dari masyarakat untuk turut berpartisipasi sebagai pengurus BUMDesa dikarenakan pengetahuan tentang BUMDesa masih minim serta kurangnya pendampingan dari pemerintah sehingga hal ini membuat pelaksana operasional merangkap tugas dan tanggungjawab yang seharusnya tidak menjadi tugasnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Safitri, *et.al.*, (2016) yang menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Semarang untuk pengelolaan BUMDesa belum sepenuhnya optimal, akibat keterbatasan SDM dari pihak pengelola dan kurangnya pendampingan dari pemerintah Provinsi dan pemerintah Kabupaten.



### **Bentuk Pertanggungjawaban pada BUMDesa Kalem**

Bentuk pertanggungjawaban merupakan hasil pertanggungjawaban dari pihak yang melakukan pertanggungjawaban atas kegiatan operasional BUMDesa terkait kesesuaian pembagian tugas, tanggungjawab dan wewenang yang dilakukan oleh pihak pengelola apakah sudah sesuai dengan yang tertuang dalam AD/ART. Pada BUMDesa Kalem bentuk pertanggungjawaban tiap pengelola merupakan kesesuaian antara tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan pembagian tugas dan tanggungjawab yang tertuang didalam AD/ART. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu P selaku direktur utama yang menyatakan:

*“Ya kalau disini kami bentuk pertanggungjawabannya ya melalui tindakan yang dilakukan di BUMDesa istilah e ya kerja nyatanya gimana sesuai dengan yang di AD/ART terus dibahas dan dievaluasi waktu rapat evaluasi bersama komisaris dan dewan pengawas”.*

Bapak SS selaku komisaris juga menambahkan:

*“Bentuk pertanggungjawaban nyata dari pengurus BUMDesa kami nilai ya dari laporan per divisi waktu rapat internal khusus pengurus terkait ketercapaian rencana dan kinerjanya selama mengelola tugas dan tanggungjawab sesuai jabatannya masing-masing dan kami sesuaikan juga dengan hasil laporan dari dewan pengawas selaku pihak yang memantau kinerja dari pihak pengurus sampai ke unit usaha”.*

Direktur utama merupakan pihak yang bertugas dalam hal pengelolaan, koordinasi tugas dan kerjasama antar unit-unit usaha. Pada BUMDesa kalem direktur utama juga merangkap tugas sebagai Kepala divisi bidang kerjasama melaksanakan studi kelayakan rencana kerja BUMDesa. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak R selaku direktur keuangan, Bapak T selaku kepala divisi pengelolaan unit, Bapak H selaku dewan pengawas, Bapak SS selaku Komisaris, dan Ibu P selaku direktur utama.

Direktur keuangan merupakan pihak yang bertugas dalam hal membuat dan menyusun laporan keuangan. Pada BUMDesa kalem direktur keuangan merangkap tugas sebagai Direktur Operasional yakni dalam hal membantu direktur utama dalam mengarahkan dan mengendalikan kegiatan operasional organisasi kerja BUMDesa Kalem. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu P selaku direktur utama, Bapak H selaku

dewan pengawas, Bapak SS selaku Dewan Komisaris, Bapak T selaku kepala divisi unit usaha dan Bapak R selaku direktur keuangan.

Kepala divisi bidang pengelolaan unit usaha pihak yang bertugas dalam pemantauan dan evaluasi Bapak T selaku kepala divisi pengelolaan unit usaha terhadap pengelolaan kegiatan operasional usaha unit-unit usaha. Pada BUMDesa Kalem direktur keuangan merangkap sebagai Kepala divisi bidang pengelolaan pemantauan unit-unit usaha bersama BUMDesa bertugas mendorong peningkatan kinerja organ unit usaha. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Ibu P selaku direktur utama, Bapak R selaku direktur keuangan, Bapak SS selaku komisaris, Bapak H selaku dewan pengawas, dan Bapak T selaku kepala divisi pengelolaan unit usaha.

Bentuk pertanggungjawaban yang ada pada BUMDesa Karya Lestari Manunggal masih disampaikan dalam bentuk lisan melalui rapat evaluasi internal rutin yang diadakan setiap 1 (satu) bulan sekali. Melalui rapat evaluasi tersebut hasil kerja dari masing-masing pihak pengurus BUMDesa yang terdiri atas Komisaris, Dewan Pengawas, Direktur Utama, Direktur Keuangan, Kepala Divisi Bidang Pengelolaan Unit Usaha akan disampaikan secara lisan dengan menilai kesesuaian antara hasil capaian dari tiap pihak sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang tertuang didalam AD/ART BUMDesa Kalem. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu P selaku direktur utama, bapak SS selaku komisaris dan bapak H selaku dewan pengawas.

Pertanggungjawaban merupakan bentuk dari sebuah tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dalam dalam merealisasikan tujuan serta rencana. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan ditemukan bahwa pengurus BUMDesa melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai wujud implementasi hasil kerja yang dipengaruhi dari adanya AD/ART yang berisi tentang pembagian tugas dan tanggungjawab. Hal ini mendukung penelitian Robinson (2012) yang menyatakan pertanggungjawaban merupakan karakteristik yang mempengaruhi organisasi, kemauan individu dan kelompok dalam merespons tekanan eksternal seperti aturan terkait peran dalam melaksanakan tugas.

### **Pihak yang menerima Pertanggungjawaban BUMDesa Kalem**

Pihak yang menerima laporan pertanggungjawaban pihak yang memiliki kepentingan dalam menilai serta memberi evaluasi terhadap perkembangan BUMDesa. Pihak yang menerima pertanggungjawaban lisan adalah komisaris dan dewan pengawas sebagai pihak yang terlibat langsung dalam mengawasi kinerja dari pengurus BUMDesa sebagai pihak yang membuat pertanggungjawaban yaitu direktur utama, direktur keuangan dan kepala divis pengelolaan unit usaha. Pertanggungjawaban lisan yang diberikan pengurus BUMDesa sesuai dengan Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 pasal 31 yang menyatakan bahwa pelaksana operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa kepada penasihat yang secara *ex-officio* dijabat oleh kepala desa (komisaris). Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Ibu P selaku direktur utama, Bapak SS selaku komisaris, dan bapak H selaku dewan pengawas.

Pertanggungjawaban tertulis merupakan laporan pertanggungjawaban BUMDesa Kalem yang berisi tentang pertanggungjawaban keuangan dan program pengelolaan BUMDesa akan disampaikan oleh direktur utama pada saat musyawarah desa kepada pihak yang memiliki kepentingan dalam perkembangan BUMDesa Kalem seperti Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), DISPERMASDES, Biro Perekonomian Kecamatan, Pemegang Saham, dan perwakilan RT/RW sebagai wakil masyarakat desa. Pada level pengurus harian BUMDesa pertanggungjawabannya dilakukan melalui rapat evaluasi rutin yang dilakukan 1 (satu) bulan sekali dan masih berbentuk lisan sedangkan untuk pihak diluar pengurus harian bentuk pertanggungjawabannya adalah laporan pertanggungjawaban keuangan.

Musyawarah desa merupakan wadah bagi perwakilan RT/RW sebagai masyarakat desa, Pemegang Saham, BPD, DISPERMASDES dan Biro Perekonomian Kecamatan untuk dapat memberikan saran ataupun kritik secara lisan terhadap kinerja pencapaian program serta laporan pertanggungjawaban keuangan BUMDesa menyaksikan pemaparan yang disampaikan direktur keuangan terkait perkembangan unit usaha di BUMDesa Kalem.

Setiap kegiatan rapat yang dilakukan oleh BUMDesa Kalem mulai dari rapat rutin hingga rapat evaluasi atau musyawarah desa akan dicatat melalui notulensi yang didalamnya berisi tentang keputusan hasil rapat terkait kegiatan unit usaha yang sudah

tercapai, ataupun permasalahan dari tiap unit usaha. Hal ini sesuai dengan Kujala, Lamsa & Riivari (2017) yang menyatakan keterlibatan manajemen dan pemangku kepentingan disertai adanya peraturan untuk mempengaruhi sikap tanggung jawab merupakan hal yang penting untuk mengukuhkan kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Seperti informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Ibu P selaku direktur utama BUMDesa.

Berdasarkan hasil dari wawancara pihak yang menerima pertanggungjawaban secara lisan terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dari pihak yang membuat pertanggungjawaban yakni: direktur utama, direktur keuangan dan kepala divisi pengelolaan unit usaha adalah komisaris dan dewan pengawas. Pelaksanaan pertanggungjawaban BUMDesa Kalem dalam konteks laporan keuangan dan capaian program dilaksanakan melalui musyawarah desa kepada seluruh pihak yang memiliki kepentingan atas organisasi BUMDesa Kalem, hal ini dilakukan untuk meningkatkan perkembangan BUMDesa dalam meningkatkan pendapatan desa. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Sari, Musadieg & Sulisty (2018) yang menyatakan bahwa sebuah organisasi wajib melaksanakan pertanggungjawaban kepada masyarakat dan lingkungan untuk menjaga kesinambungan usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai kesejahteraan bersama.

## **SIMPULAN**

Mekanisme pertanggungjawaban pada BUMDesa Karya Lestari Manunggal belum optimal karena memiliki permasalahan utama dari pihak pelaksana operasional yakni harus merangkap jabatan yang bukan menjadi tanggungjawabnya sehingga hal tersebut berlawanan dengan isi dari AD/ART (Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga). Hal ini disebabkan karena kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mengelola BUMDesa dan rendahnya minat dari masyarakat untuk turut berpartisipasi sebagai pengurus BUMDesa dikarenakan pengetahuan tentang BUMDesa masih minim serta kurangnya pendampingan dari pemerintah.

Mekanisme pertanggungjawaban pada pengelola BUMDesa Karya Lestari terdiri atas 1) Perencanaan program dan kebijakan sesuai RABDes, pelaksanaan musyawarah desa tentang program dan kebijakan BUMDesa, pengelolaan program dan kebijakan,

pertanggungjawaban tugas dan wewenang sebagai bagian bagian evaluasi yang dilakukan atas kinerja yang telah dilakukan oleh pihak pengelola BUMDesa Kalem, 2) Pihak yang membuat pertanggungjawaban atas pembagian tugas yang telah diberikan adalah direktur utama, direktur keuangan, dan kepala divisi pengelolaan bidang unit, 3) Bentuk pertanggungjawaban yang disampaikan oleh pelaksana operasional masih disampaikan secara lisan kepada komisaris dan dewan pengawas. 4) Pihak yang menerima pertanggungjawaban adalah komisaris, dewan pengawas, kepada Biro Perekonomian Kecamatan, Pemegang Saham, dan Perwakilan RT/RW.

Penelitian ini terbatas pada tahap wawancara yang pada Dispermasdes dan Biro Perekonomian Kecamatan karena tidak adanya ijin yang diberikan. Narasumber sulit ditemui dikarenakan sebagian tidak melakukan pekerjaannya di kantor sehingga observasi tidak dapat dilakukan secara optimal. Implikasi penelitian ini dapat digunakan oleh para peneliti atau pihak akademisi untuk mengetahui mekanisme pertanggungjawaban sebagai bentuk pengendalian organisasional dalam konteks BUMDesa dan digunakan pihak pengelola BUMDesa Kalem untuk mengambil kebijakan dalam mekanisme pertanggungjawaban terkait kurangnya SDM dan rendahnya minat masyarakat melalui kegiatan pelatihan SDM dan pendampingan dari pemerintah melalui sosialisasi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengaitkan faktor lain diluar prinsip tata kelola yang dapat mempengaruhi proses mekanisme pertanggungjawaban didalam sebuah organisasi serta dapat mengembangkan hasil penelitian ini agar dapat diterapkan pada BUMDesa yang belum memiliki pertanggungjawaban untuk membantu pengendalian organisasional BUMDesa melalui pengoptimalan mekanisme pertanggungjawaban yang terstruktur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, M. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDES di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Journal Modus*, 28(2), 155–167.
- Damara, D., Prihatin, E. S., dan Herawati, R. (2017). Mekanisme Alokasi Dana Desa di Desa Tambakrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal dalam Rangka Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). *Diponegoro Law Journal*, 6(2), 1–11.
- Duncan, M. T. (2013). Who's Responsible for the State We're In? Government and Public Sector: Accountability and Responsibility In An Era of Crisis and Austerity. *Journal Accountability and Responsibility*, 2(1), 3–23.
- Heikkurinen, P. (2018). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 388–414.
- International Institute for Sustainable Development Goals. (n.d.). IISD. Retrieved from <https://iisd.org/topic/sustainable-development-goals>
- Intiyas Utami., Aprina Nugrahesty.S.H., Y. Y. W. . (2019). *Buku Pintar Pengelolaan BUMDesa*. Penerbit Smart Indana Parama.
- Jin, B and Kirsch, D. A. (2015). Entrepreneurial Growth as a Process: Mechanism-Based Theorizing. *Journal Entrepreneurial Growth*, 17(1), 63–94.
- Kementerian Desa. (2017). *Tercatat Sebanyak 61 Persen Desa Telah Memiliki BUMDES*. Retrieved from <https://www.kemendes.go.id/view/detil/2862>
- Kompas. (2017). *Pemerintah Bentuk Induk BUMDes Tahun Ini*. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2017/01/09/200000726/pemerintah.bentuk.induk.bumdes.tahun.ini>
- Kujala, J., Lamsa, A. M., and Riivari, E. (2017). Company stakeholder responsibility: An empirical investigation of top managers' attitudinal change. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 114–138.

- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Retrieved from <http://www.dpr.go.id/doksileg/proses2/RJ2-20171106-094054-7086.pdf>
- Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa*. Retrieved from [http://psflibrary\\_permen\\_desa\\_pdt\\_2015](http://psflibrary.permen_desa.pdt_2015)
- Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Presiden No 59 Tahun 2017 Tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/72974/perpres-no-59-tahun-2017>
- Ridlwan, Z. (2014). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa. *Jurnal Ilmu Hukum Unila*, 8(3), 424–440.
- Robinson, S. J., and Smith, J. (2012). Exploring responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 1(1), 151–166. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/20412561211219346>
- Safitri, A. F., Susilowati, E., dan Mahmudah, S. (2016). Tinjauan Yuridis Terhadap Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Yang Belum Berbadan Hukum (Studi di Kabupaten Semarang) (Vol. 5).
- Sari, R.N., Musadieg, A, M., & dan Sulisty, M, C, W. (2018). Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Pt . Pelabuhan Indonesia III ( Persero ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(1), 90–99.
- Soewarno, N. (2018). The Effect of Good Corporate Governance Mechanism and Corporate Social Responsibility on Financial Performance With Earnings Management As Mediating Variable. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(1), 2443–4175.
- Sulumin, H. H. (2015). Pertanggungjawaban Penggunaan Alokasi Dana Desa Pada Pemerintahan Desa di Kabupaten Donggala. *E-Jurnal Katalogis*, Vol.3(No.1), 43–53. Retrieved from

United Nations. (2018). *Sustainable Development Goals*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

Wonar, K., Falah, S., dan Pangayow, B. J. C. (2018). Pengaruh Kompetensi Aparatur Desa, Ketaatan Pelaporan Keuangan dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Pencegahan Fraud Dengan Moral Sensitivity Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Aset*, 1(2), 63–89.