

**MODEL PENGUATAN TATA KELOLA KELEMBAGAAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI KECAMATAN MOOTILANGO
KABUPATEN GORONTALO**

Mastina Malatia^{1*}, Lisda Van Gobel², Rukiah Nggilu³

^{1,2,3}Universitas Bina Taruna Gorontalo, Indonesia

¹mastinamalatia93@gmail.com , ²lidavangobel69@gmail.com,

³Nggilurukiah23365@gmail.com,

* Corresponding Author

Received: 28-07- 2025

Revised: 20-08-2025

Approved: 26-08-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis model penguatan tata kelola kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) serta mengkaji faktor penentu keberhasilannya di Kecamatan Mootilango, Kabupaten Gorontalo. Penelitian menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, serta data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tata kelola seperti tanggung jawab, transparansi, akuntabilitas, independensi, dan kewajaran telah diterapkan cukup baik pada tiga BUMDes aktif, sedangkan dua BUMDes masih kurang optimal dari total sepuluh yang ada. Lima BUMDes lainnya tidak lagi beroperasi karena lemahnya pertanggungjawaban keuangan, minim koordinasi, serta keterbatasan kapasitas pengurus dalam menggali potensi desa. Faktor partisipasi, kooperatif, emansipasi, dan keberlanjutan juga kurang diperhatikan. Dominasi inisiatif pemerintah desa serta perbedaan sosial, budaya, dan ekonomi masyarakat memicu konflik kepentingan. Ke depan, peningkatan tata kelola dan kompetensi kewirausahaan pengurus menjadi kunci keberhasilan BUMDes.

Kata Kunci: Model, Penguatan, Tata Kelola, BUMDes

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), adalah suatu lembaga yang berorientasi bisnis melibatkan seluruh lapisan masyarakat yang ada di desa. Tujuannya agar potensi sumber daya alam yang dimiliki desa dapat dikelola dengan baik secara optimal sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Ditinjau dari disiplin ilmu administrasi publik, suatu organisasi/lembaga yang sengaja dibentuk dengan tujuan yang sudah ditentukan dan disepakati bersama, dalam pelaksanaannya membutuhkan kerjasama yang baik. Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI, No. 4 Tahun 2015, Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibentuk dan disepakati melalui Musyawarah antar Desa yang difasilitasi oleh badan kerja sama antar Desa yang terdiri dari, Pemerintah Desa, anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Lembaga Kemasyarakatan Desa (LMD), Lembaga Desa lainnya, dan tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender.

Sebagai organisasi atau lembaga yang berorientasi bisnis BUMDes melibatkan banyak orang (usaha bersama/milik banyak orang), baik sebagai investor maupun sebagai pengurus dan pengelola. Kerjasama dibutuhkan sebagai upaya penguatan tata kelola kelembagaan yang baik. Secara teoritis, model penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes dalam lingkup bisnis sama dengan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance (GCG)*). Konsep yang sudah cukup lama dikenal negara-negara maju, isu itu muncul seiring dengan adanya krisis finansial yang dialami berbagai negara lain terutama di Asia. Untuk kemudian mulai menarik perhatian para ekonom dan pelaku bisnis di Indonesia sehingga dipandang penting untuk mendukung kegiatan operasional lembaga bisnis lainnya termasuk BUMDes. Konsep

tersebut, mendorong peningkatan kinerja organisasi BUMDes dalam usaha bersama menggunakan pendekatan yang berorientasi pada model pemisahan antara “kepemilikan” dan “pengendalian perusahaan”. Investasi BUMDesa adalah investasi yang dikendalikan oleh badan usaha dimana setiap warga desa dan investor yang menanamkan modalnya mengikuti tata kelola pelaku bisnis.

Di sisi lain, model tata kelola perusahaan yang baik yang berorientasi pada pemisahan antara “kepemilikan” dan “pengendalian perusahaan” ini, akan menimbulkan masalah karena adanya perbedaan kepentingan di antara pemegang saham (penanam modal). Namun demikian, konsep model tata kelola perusahaan yang baik ini, ditawarkan seiring dengan tumbuhnya perekonomian global, yang memerlukan kesadaran untuk lebih memperhatikan prinsip-prinsip yang terkandung dalam model tersebut. Kesadaran ini tidak terbatas bagi pasar-pasar yang sedang tumbuh (*emerging markets*) atau perekonomian yang dalam proses transisi, juga termasuk perusahaan dan Negara yang telah maju. Setiap negara kini berkepentingan untuk memperbaiki cara perusahaan-perusahaan bekerja dengan baik.

Pada tingkat perekonomian di Indonesia, kelemahan yang terjadi khususnya di tingkat mikro (seperti halnya BUMDes), akibat pengelolaan ekonomi dan sektor usaha yang kurang efisien serta sistem perbankan yang rapuh, walaupun beberapa kebijakan telah dikeluarkan dalam bentuk peraturan untuk meningkatkan transparansi dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan ekonomi, namun pengelolaan dunia usaha yang baik belum optimal dijalankan. Hal ini tampak masih terjadi manipulasi, kebocoran dan lebih parah laporan keuangan masih ada yang belum diterima secara normal.

Sejak keluarnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah, desa di amanatkan untuk dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) guna mewadahi aktivitas perekonomian masyarakat desa, selain sebagai payung bagi semua kegiatan perekonomian desa tanpa harus membuat bidang usaha ekonomi yang lain. Demikian pula dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014, Tentang Desa, Desa diberi kewenangan mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan kelayakan pembentukannya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, Tentang Badan Usaha Milik Desa. Berbeda dengan usaha/perusahaan yang dikelola swasta baik di dalam negeri maupun di negara-negara maju, pengelolaan usaha masyarakat dilandasi oleh semangat kekeluargaan dan kegotong-royongan, dimana pendiriannya disepakati melalui Musyawarah Desa dan ditetapkan dengan Peraturan Desa sebagai landasan hukum.

Untuk mencegah terjadinya manipulasi, dan kebocoran dalam pengelolaan BUMDes, perlu menerapkan prinsip-prinsip transparansi manajemen perusahaan dalam pembuatan laporan keuangan. Prinsip-prinsip yang melahirkan rasa tanggung jawab terhadap usaha yang dijalankan yaitu, pertanggungjawaban atas keberhasilan atau kegagalan usaha, yang dilandasi keterbukaan, akuntabilitas, indivendensi, dan kewajaran. Dalam kapasitas usaha bersama seperti halnya lembaga BUMDes, penguatan kelembagaannya didasari prinsip partisipatif melibatkan seluruh kelompok masyarakat dan *stakeholders*, kooperatif yaitu, usaha dijalankan secara bersama-sama dan saling membantu diantara pengurus dan anggota, emansipatif yaitu, memiliki persamaan hak dalam setiap usaha, transparan yaitu, keterbukaan informasi yang berkaitan dengan usaha, dan akuntabel yaitu, para pengurus bertanggungjawab atas apa yang mereka lakukan dan mampu memberikan alasan yang memuaskan serta berkelanjutan yaitu, kemampuan untuk memenuhi kebutuhan masa kini untuk memaksimalkan usaha dalam

memenuhi kebutuhan bersama.

Munculnya berbagai program pengentasan kemiskinan sebagai intervensi Pemerintah Pusat terhadap lemahnya kondisi perekonomian masyarakat di perdesaan, membuat ketergantungan masyarakat desa terhadap Pemerintah semakin tinggi. Kondisi itu lambat laun mengikis nilai-nilai kearifan lokal kegotong royong yang dilandasi nilai kebersamaan yang dalam konsep ilmu administrasi merupakan hal yang paling esensial yaitu, kerjasama dalam mencapai tujuan. Program-program seperti itu, sangat dirasakan oleh masyarakat desa sebagai sesuatu yang wajar dan harus dilakukan oleh Pemerintah tanpa menyadari efek negatif dari tingginya ketergantungan masyarakat terhadap Pemerintah dalam memenuhi kelangsungan hidup sehari-hari. Pada gilirannya, mematikan inisiatif dan kreativitas (prakarsa) masyarakat baik secara individu maupun kelompok untuk bangkit memperbaiki perekonomian dalam upaya memenuhi kelangsungan hidup dirinya dan keluarganya. Keterbatasan kemampuan pendapatan ataupun kekuatan sosial seseorang atau warga masyarakat desa yang disebut miskin, menyebabkan tingkat ketergantungan terhadap pihak lain sangat tinggi. Umumnya warga masyarakat di desa, tidak memiliki kemampuan atau kekuatan untuk menciptakan solusi atau penyelesaian masalah terutama yang berkaitan dengan penciptaan pendapatan baru. Dalam kondisi ini, bantuan pihak lain sangat diperlukan untuk mengatasi persoalan-persoalan terutama yang berkaitan dengan kebutuhan akan sumber pendapatan.

Kondisi demikian berimbas pada usaha BUMDes di Kecamatan Mootilango Kabupaten Gorontalo, yang belum memenuhi harapan sebagaimana diinginkan pada pendiriannya. Walaupun pembinaan terhadap lembaga tersebut, dilakukan menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 3 Tahun 2021, Tentang Pendaftaran, Pendataan dan Peningkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama, namun kondisi psikologi masyarakat desa di wilayah Kecamatan Mootilango yang kehilangan inisiatif dan kreatifitas (prakarsa) sebagaimana diuraikan di atas, kurang memungkinkan diterapkannya prinsip transparansi manajemen perusahaan dalam pembuatan laporan keuangan yang dilandasi tanggungjawab, keterbukaan, akuntabilitas, independensi, dan kewajaran dalam pengelolaan BUMDes.

Berdasarkan pengamatan, belum adanya kerjasama yang baik para pengelola dan anggota dalam pengembangan usaha, terlihat dari kurang kooperatifnya dalam menjalankan usaha, minimnya partisipasi terlihat dari kurangnya dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha, perlakuan yang belum adil terhadap anggota dan masyarakat, sehingga kegiatan usaha belum berkembang dengan baik guna melestarikan usaha di BUMDes. Permasalahan itu yang menimpa lembaga BUMDes di Kecamatan Mootilango, dari 10 (sepuluh) BUMDes yang didirikan, 5 (lima) diantaranya yang masih aktif. Dari 5 (lima) BUMDes yang aktif, hanya 1 (satu) yang masih berjalan dengan baik walaupun dilihat dari jenis usaha belum optimal baik dalam hal penyediaan jasa maupun penyediaan 9 (sembilan) bahan pokok. Untuk jelasnya ke 10 (sepuluh) BUMDes di Kecamatan Mootilango, beserta jumlah pengurus dan anggotanya diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 : Keadaan BUMDes di Kecamatan Mootilango

No.	Nama Dan Tahun Pendirian	Lokasi	Jumlah		Ket
			Pengurus	Anggota	
1.	Cahaya Mandiri (2017)	Desa Huyula	3 orang	11 orang	Aktif maksimal

No.	Nama Dan Tahun Pendirian	Lokasi	Jumlah		Ket
			Pengurus	Anggota	
2.	Payu Mandiri (2016)	Desa Payu	3 orang	10 orang	Aktif maksimal
3.	Motinelolo (2018)	Desa Karyamukti	3 orang	8 orang	Aktif maksimal
4.	Paris Mandiri (2017)	Desa Paris	4 orang	15 orang	Aktif kurang maksimal
5.	Motolopani (2017)	Desa Pilomonu	3 orang	9 orang	Aktif kurang maksimal
6.	Helumo Mandiri (2017)	Desa Helumo	2 orang	-	Tidak aktif
7.	Trijaya Tangguh (2017)	Desa Sidomukti	2 orang	-	Tidak aktif
8.	Mootinelolo (2018)	Desa Talumopatu	2 orang	-	Tidak aktif
9.	Sukmajaya (2019)	Desa Sukamaju	2 orang	-	Tidak aktif
10.	Moaota (2017)	Desa Satria	2 orang	-	Tidak aktif

Belum maksimalnya usaha yang dijalankan bagi BUMDes yang masih aktif, lebih disebabkan rendahnya kualitas SDM pengelola, minimnya ketersediaan sarana dan prasarana, serta dukungan prosedur dan peraturan yang belum memadai. Hal itu di dukung hasil penelitian Towadi (2022), yang menunjukkan terbatasnya sumber daya manusia yang kurang untuk mengelola BUMDes, tidak adanya prasarana yang memadai, kecilnya modal dan kurangnya kesadaran di masyarakat tentang BUMDes. Demikian pula hasil penelitian Dahiba (2022), bahwa pengelolaan BUMDes di desa Tonala belum efektif serta sering mengalami kendala dalam segi pengelolaan karena kurangnya SDM pengelola yang kompeten. Keberadaan BUMDes belum mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan mampu menggali potensi desa menjadi lokomotif ekonomi yang berguna bagi masyarakat dan memperkuat pemerintah desa dalam meningkatkan ekonomi produktif desa. Berdasarkan permasalahan tersebut, perlu dilakukan suatu kajian secara ilmiah guna mengetahui secara obyektif tentang model penguatan tata kelola kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Mootilango Kabupaten Gorontalo.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis studi kasus yang dirancang untuk menggali informasi yang dapat dipelajari dari suatu kasus tentang model penguatan tata kelola kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Mootilango Kabupaten Gorontalo. Menurut Stake dalam Rahardjo (2017), dalam bukunya yang berjudul *The Art of Research* (1995) bahwa, tujuan utama dari penelitian studi kasus adalah untuk “mengungkapkan keunikan karakteristik yang ada di dalam suatu kasus”. Penelitian menyangkut semua hal yang berhubungan dengan kasus yang harus diteliti agar peneliti dapat memahami kasus secara komprehensif. Variabel mandiri adalah Model Tata Kelola Kelembagaan, tanpa membuat perbandingan dengan variabel lain. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Milles, Huberman dan Saldana yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, model penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes menggunakan konsep *good corporate governance* (GCG) di Kecamatan Mootilango Kabupaten Gorontalo, dalam penerapannya belum maksimal dan karena mampu memenuhi kepentingan *stakeholder* perusahaan secara merata dan berkeadilan. Untuk jelasnya indikator konsep model penguatan tata kelola kelembagaan yang baik diuraikan sebagai berikut

Model Penguatan Tata Kelola Kelembagaan BUMDes Tanggung jawab

Berdasarkan uraian hasil penelitian diatas, tanggungjawab sebagai salah satu prinsip penerapan model penguatan tata kelola BUMDes, pada dasarnya dipegang teguh oleh setiap pengurus yang BUMDes yang masih aktif menjalankan usaha bisnis. BUMDes yang sama sekali tidak aktif, fungsi tanggungjawab yang dijalankan, tidak sesuai dengan ketentuan sebagai sebuah usaha yang memiliki prinsip pengendalian usaha yang sehat. Tanggung jawab sebagai salah satu prinsip yang dijadikan pedoman dalam model penguatan tata kelola BUMDes, pada dasarnya tidak hanya dibebankan kepada seluruh pengurus, tetapi termasuk *stakeholders*, dan komponen masyarakat lainnya. Hal itu ditekankan oleh Huda (2019:71) bahwa, dalam teori *Strict Liability* seseorang dapat dimintai pertanggungjawaban atas perbuatan tertentu meskipun ia tidak bersalah namun tetap terlibat dalam kejahatan tersebut. Singkatnya, seseorang akan dimintai tanggung jawab apabila melakukan suatu perbuatan yang melanggar hukum namun pertanggungjawaban juga dapat dilakukan terhadap seseorang yang tidak melakukan pelanggaran namun terlibat didalamnya. Dengan kata lain, jika seseorang tidak bersalah, maka ia tidak dapat dimintai pertanggungjawaban dan dihukum. Pada hakikatnya pertanggungjawaban merupakan suatu mekanisme yang diciptakan oleh hukum untuk memenuhi kesepakatan untuk menolak perbuatan tertentu. kesepakatan ini dapat berupa aturan tertulis maupun tidak tertulis yang muncul dan berkembang di masyarakat.

Denhardt & Denhardt (2016:53-54) menambahkan bahwa dalam teori demokrasi, pelayanan terhadap kepentingan publik harus menghadirkan peran (*roles*), tanggung jawab (*responsibility*), tugas (*duties*) dan kewajiban (*obligation*) kewarganegaraan. Jadi pelayanan publik pada dasarnya sebagai perluasan dari nilai kewarganegaraan (*public service as an extension of citizenship*). Efek pelayanan yang berdimensi *citizen* tersebut tidak berjalan linier tetapi membawa konsekuensi berupa *feedback* lahirnya nilai-nilai kebajikan warga negara atau *virtuous citizen*, bagi lingkungannya sendiri (komunitas) dan bangsanya disertai semangat tugas dan tanggung jawab untuk saling melayani.

Transparansi/Keterbukaan

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan transparansi atau keterbukaan sebagai salah satu prinsip dalam model penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes, sudah dijalankan dengan baik di 5 (lima) BUMDes yang masih aktif, walaupun 2 (dua) BUMDes diantaranya aktif tapi kurang maksimal. Sedang di 5 (lima) BUMDes yang sudah tidak aktif lagi, manajemennya tidak dikelola secara terbuka dan transparan sehingga usahanya tidak berjalan bahkan tidak jelas pertanggungjawaban terhadap penyertaan modal yang cukup besar di berikan setiap tahun. Permasalahan utama, terletak pada kurangnya koordinasi dan evaluasi baik dari komisaris, badan pengawas

maupun antar pengurus itu sendiri, serta minimnya kemampuan pengurus dalam menggali potensi serta kelayakan usaha yang ada dimasing-masing desa.

Menurut Mahmudi (2019:17) transparansi memiliki arti keterbukaan organisasi dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang menjadi pemangku kepentingan. Transparansi juga berarti adanya penjelasan manajemen organisasi sektor publik tentang aktivitas, program dan kebijakan yang sudah, sedang dan akan dilakukan beserta sumber daya yang digunakannya. Transparansi pengelolaan keuangan publik merupakan prinsip *good governance* yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik. Dalam bidang Pemerintahan, menurut Dwiyanto (2015), transparansi adalah penyediaan informasi tentang pemerintahan bagi publik dan jaminan kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Ritonga dan Syahrir (2016) memahami transparansi tidak hanya sebatas ketersediaan informasi dan informasi tersebut dapat diakses oleh publik, namun juga disajikan (dipublikasikan) dengan tepat waktu. Informasi yang dipublikasikan dengan tepat waktu tentunya akan lebih bermanfaat dan berpengaruh dalam pengambilan keputusan publik terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan, khususnya yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan daerah.

Keterbukaan sebagai salah satu tata kelola perusahaan yang baik, wajib diterapkan oleh pengurus BUMDes. Tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) yang efektif salah satunya menerapkan prinsip transparansi dan akan menambah kepercayaan bagi yang ingin menanamkan modalnya atau menjadi pemegang saham dan kreditur kepada manajer. Terutama untuk mendukung kegiatan operasional BUMDes berjalan sesuai dengan regulasi dan mendorong peningkatan kinerja.

Transparansi membutuhkan inovasi sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik disektor Pemerintahan. Transparansi dalam rangka pelayanan publik menurut Suwarno (2018:27) adalah sektor yang relatif tidak leluasa dan "segar" dalam berhubungan dengan inovasi, terutama apabila dibandingkan dengan sektor bisnis, atau bahkan dibandingkan dengan elemen masyarakat sipil sekalipun. Keengganan sektor pemerintahan sebagai sektor publik dalam memanfaatkan inovasi ini erat kaitannya dengan sejarah dan karakteristiknya yang cenderung statis, formalistik, dan rigid, serta segala bentuk kekakuan yang melekat di dalamnya. Dengan kata lain, sistem dalam sektor pemerintahan berkarakteristik *status-quo* dan cenderung tidak menyukai perubahan.

Akuntabilitas

Berdasarkan hasil penelitian, akuntabilitas dalam penerapan model penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes di Kecamatan Mootilango, sudah diterapkan pada 5 (lima) BUMDes dari 10 (sepuluh) BUMDes yang ada di Kecamatan Mootilango. BUMDes yang menerapkan prinsip akuntabilitas dalam mengelola bisnis, ternyata mampu menghasilkan usaha yang dapat mempertahankan usaha BUMDes secara berkelanjutan. Sementara 5 (lima) BUMDes yang tidak menerapkan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaannya sudah tidak aktif lagi bahkan mengalami kebangkrutan. Hambatan utama dalam memaksimalkan pertanggungjawaban usaha bisnis BUMDes, disebabkan tingkat kemampuan pengurus yang minim sehingga BUMDes belum bisa berkembang dengan baik sesuai harapan para *stakeholders*.

Akuntabilitas mencakup hubungan antara manajemen, dewan komisaris, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya, yang bertujuan untuk memastikan bahwa BUMDes dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan

bertanggung jawab. Walaupun telah dilaksanakan pengawasan melalui monitoring dan evaluasi pada tahun 2022, bertujuan untuk melihat tingkat perkembangan BUMDes, juga untuk mengetahui permasalahan dan hambatan-hambatan apa saja yang sering dihadapi baik oleh pengurus BUMDes maupun pemerintah desa dalam rangka pengelolaan dan pengembangan BUMDes di Desa.

Akuntabilitas menurut Mahmudi (2019) adalah berarti “kewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang”. Berdasarkan fungsinya, akuntabilitas berfungsi: (1) menyajikan informasi mengenai keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil selama beroperasinya suatu entitas (satuan usaha), (2) memungkinkan pihak luar (misalnya legislatif, auditor dan masyarakat luas) untuk mereview informasi tersebut, dan (3) mengambil tindakan korektif jika dibutuhkan. Pada dasarnya BUMDes merupakan lembaga keuangan yang masih sangat dibutuhkan untuk membantu masyarakat yang bergerak di bidang usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dalam mengembangkan usahanya. Diharapkan BUMDes nantinya akan tumbuh dan berkembang kearah yang sejalan dengan semangat berprofit dan operasional secara ideologis sehingga benar-benar mendatangkan *benefit* sebagaimana karakter yang harus ada di BUMDes. Meskipun demikian BUMDes tetap juga mempunyai fungsi sosial yaitu untuk kesejahteraan masyarakat desa dengan menggerakkan potensi ekonomi lokal desa.

Schacter (2000:1) dalam Anonim (2021), menegaskan bahwa pelaksanaan akuntabilitas pada dasarnya memiliki dua tujuan utama. Pertama, tujuan politik (*political purpose*), yaitu akuntabilitas merupakan suatu mekanisme untuk meminimalkan penyalahgunaan kekuasaan. Kedua, tujuan operasional (*operational purpose*), yaitu akuntabilitas merupakan mekanisme untuk membantu menjamin pemerintah bertindak secara efektif dan efisien.

Indevendensi

Berdasarkan hasil penelitian, indevendensi sebagai salah satu prinsip model penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes, masih dipegang teguh oleh para pengurus BUMDes yang aktif menjalankan bisnis baik dalam pengambilan keputusan tentang usaha yang harus dijalankan maupun untuk pengembangannya. Pentingnya indivendensi bagi para pengurus BUMDes, dalam upaya pengelolaan bisnis ke arah kemandirian usaha. Beberapa pengurus BUMDes yang tidak aktif lagi mengelola usaha bisnis, disebabkan lemahnya pengawasan sehingga menjadi peluang dalam menyalahgunakan kewenangannya. Direktur dan sekretarisnya tidak pernah berkoordinasi dengan sesama pengurus lain, bahkan ada yang ditangani secara individu sehingga menyebabkan kebangkrutan dan aset-aset yang dimiliki tidak dilaporkan kepada Pemerintah Desa selaku komisaris BUMDes.

Menurut para ahli dalam Mulyadi (2018:26), independensi adalah sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak lain, dan tidak tergantung pada pihak lain dalam melaksanakan tugas audit. Ini melibatkan kejujuran dalam mempertimbangkan fakta dan objektivitas dalam merumuskan serta menyatakan pendapat. Independensi juga mencakup sikap tidak memihak dan tidak mudah dipengaruhi oleh pihak manapun. Independensi merupakan sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak lain, tidak tergantung pada orang lain. Independensi juga berarti adanya kejujuran dalam diri auditor dalam mempertimbangkan fakta dan adanya pertimbangan yang objektif tidak memihak dalam diri auditor dalam merumuskan dan menyatakan pendapatnya.

Kewajaran

Berdasarkan hasil penelitian, kewajaran sebagai salah satu prinsip penerapan model penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes, sudah diterapkan dengan baik oleh pengurus BUMDes yang masih aktif. Kewajaran dilakukan secara terbuka, adil walaupun hasil keuntungannya belum mampu memberikan kontribusi berdasarkan ketentuan yang berlaku terhadap semua pemangku kepentingan, termasuk pengurus dan anggota serta pihak lain yang terkait. Para pengurus sudah memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait peluang ekonomi yang perlu dikembangkan, sehingga mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab atas keberlangsungan BUMDes. Hanya saja, keterbatasan pengetahuan masyarakat yang belum memahami betul arti kewajaran dalam pengelolaan BUMDes yang memperlakukan secara adil kepada setiap warga yang berbelanja di BUMDes, yang tidak disadari itu adalah bentuk dukungan mereka dalam memajukan usaha bisnis.

Menurut Kristian dan Yopi Gunawan (2018:158), dalam prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* salah satu indikatornya adalah kewajaran (fairness) yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Fairness (kewajaran) dalam tata kelola perusahaan, yang menekankan pentingnya perlakuan yang adil dan setara terhadap semua pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, dan pihak eksternal. Hal ini mencakup pemenuhan hak-hak mereka sesuai dengan perjanjian dan peraturan yang berlaku, serta memastikan tidak ada diskriminasi atau perlakuan tidak adil

Faktor Penentu Keberhasilan Usaha BUMDes Partisipatif

Berdasarkan hasil penelitian, konsep partisipasi sebagai salah satu kunci keberhasilan BUMDes dalam mengembangkan usaha bisnis, kurang mendapatkan perhatian. Keterlibatan masyarakat sejak pendirian BUMDes, sangat minim bahkan lebih dominan mempertimbangkan inisiatif Pemerintah Desa karena penyertaan modal berasal dari Pemerintah Desa. Tidak dilibatkannya masyarakat desa untuk memusyawarahkan pendirian BUMDes, termasuk pemilihan usaha bisnis yang akan dijalankan, sehingga kurang mendapatkan dukungan dan kontribusi yang mendorong kemajuan usaha dan menyebabkan sebagian dari BUMDes mengalami kebangkrutan. Demikian pula dalam hal pengelolaan BUMDes, partisipasi masyarakat kurang maksimal untuk aktif terlibat dalam setiap proses pengelolaan. Partisipasi dalam pengelolaan BUMDes mencakup berbagai bentuk keterlibatan masyarakat, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan program, hingga pemanfaatan dan evaluasi hasil kegiatan BUMDes. Dilihat dari asal kata partisipasi berasal dari kata bahasa Inggris "*participation*" yang berarti pengambilan bagian, atau juga pengikutsertaan.

Hal itu ditegaskan oleh Nasution (20019), ada empat jenis partisipasi masyarakat yaitu: 1) Tahap pengambilan keputusan, 2) Tahap pelaksanaan, 3) Tahap menikmati hasil, 4) Tahap evaluasi. Bentuk lain dari partisipasi diantaranya, turut serta memberikan sumbangan finansial, sumbangan kekuatan fisik, sumbangan material, dan sumbangan moril (dukungan, saran, anjuran, nasehat, petuah, amanat, dan lain sebagainya). Pada tahapan-tahapan itu, masyarakat tidak dilibatkan dengan alasan efisiensi waktu dan biaya. Nilai kebersamaan dan kegotong royongan sebagai pranata budaya, semakin memudar seiring dengan semakin rendahnya tingkat partisipasi

masyarakat dalam berbagai aktivitas pembangunan desa. Dominasi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pembangunan oleh Pemerintah Daerah, semakin melemahkan posisi Pemerintahan Desa. Demikian pula Lembaga kemasyarakatan seperti halnya Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) yang diharapkan mampu menggali, menampung, menghimpun, merumuskan dan menyalurkan aspirasi masyarakat, kurang berfungsi dengan baik. Masyarakat kehilangan kesempatan untuk memperoleh akses sumber daya bagi setiap kegiatan pembangunan desa sesuai dengan keinginannya. Kesulitan karena ketiadaan sumber-sumber yang memungkinkan desa dapat melakukan aktivitas pembangunan, dimana hak-hak desa banyak yang tidak bisa diperoleh. Otonomi daerah, justru semakin memperkuat posisi Pemerintah Kabupaten menguasai sumber-sumber sehingga pemerintah desa tidak bisa berbuat banyak dalam mengembangkan dirinya sebagai suatu kekuatan Negara.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi, RI No. 4 Tahun 2015, tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, menyatakan bahwa pendirian BUMDes disepekat melalui musyawarah Desa, hanya dijadikan pedoman untuk melegitimasi pendirian BUMDes yang difasilitasi oleh badan kerja sama antar-Desa yang terdiri dari: a. Pemerintah Desa; b. anggota Badan Permusyawaratan Desa; c. lembaga kemasyarakatan Desa; d. lembaga Desa lainnya; dan e. tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender. Pokok bahasan yang dibicarakan dalam Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi : a. pendirian BUM Desa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat; b. organisasi pengelola BUM Desa; c. modal usaha BUM Desa; dan d. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa. Hasil kesepakatan yang seharusnya melalui Musyawarah Desa, dilegitimasi dalam bentuk laporan administratif seolah-olah Musyawarah Desa sudah terlaksana sebagai pedoman bagi Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa.

Kooperatif

Berdasarkan hasil penelitian, konsep kooperatif sebagai salah satu kunci keberhasilan BUMDes dalam mengembangkan usaha bisnisnya, masih mengalami kesulitan karena keterbatasan kewenangan Pemerintah Kecamatan menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan antara Pemerintah, swasta dan masyarakat. Sulitnya membangun kerja sama dengan pihak swasta, karena orientasi berpikirnya mendapatkan keuntungan tanpa resiko sehingga keberpihakan kepada kepentingan masyarakat masih rendah. Tanpa menutup kemungkinan ada pihak swasta yang memiliki kepedulian terhadap kepentingan masyarakat, namun umumnya kepedulian itu lebih cenderung untuk mengamankan kepentingan usaha bisnis pribadinya. Kooperatif di dalam pengelolaan BUMDes sendiri didasari dari jati diri yang dibentuk karena dapat menjadi sebuah corak sosial atau budaya yang melambangkan masyarakat desa sendiri dalam pengelolaan BUMDes. Dikalangan masyarakat desa di wilayah Kecamatan Mootilango, yang Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.

Kooperatif dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dalam Anonim (2024), berarti bersifat kerja sama atau bersedia membantu. Secara umum, kooperatif merujuk pada sikap atau perilaku yang menunjukkan kesediaan untuk bekerja sama dengan

orang lain, berbagi, dan saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Penekanannya pada aspek kesediaan untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam kegiatan bersama. Kondisi masyarakat Desa di Kecamatan Mootilaango dengan keragaman suku, agama, dan budaya, dimana nilai dasar dan norma adat yang melahirkan suatu kekuatan yang mampu memotivasi setiap orang bekerja sama dalam berbagai aktivitas kehidupan untuk memenuhi kepentingan bersama, semakin luntur. Seiring dengan perkembangan zaman, “nilai dasar dan norma adat” menurut Tuloli (2015), adalah kerja sama dalam budaya “*huyula, heluma, hulungan, dan dembulu*” sebagai nilai pranata budaya yang dianut dimana setiap orang secara sadar dan ikhlas saling membantu, saling mengakrabi, saling menanggung, bahkan saling merasakan derita orang lain, mulai terkikis.

Emansipatif

Berdasarkan hasil penelitian, emansipasi sebagai salah satu konsep yang menguntungkan bagi pengembangan usaha bisnis BUMDes, belum mampu diterapkan secara maksimal. Adanya konflik kepentingan di antara para *stakeholders* termasuk aparat, yang seharusnya dapat membimbing dan mengarahkan pengurus melayani kepentingan setiap warga masyarakat secara berkeadilan. BUMDes merupakan usaha manusia untuk memenuhi segala kebutuhan manusia yang memiliki perbedaan kepentingan dihadapkan dengan karakteristik sosial, budaya dan ekonomi masyarakat yang berbeda pula. Menempatkan satu aspek lebih penting dari aspek lainnya, sulit diwujudkan ditengah karakteristik masyarakat yang beragam latar belakang kehidupannya.

Menurut Ridwan (2021), emansipatif adalah keseluruhan komponen yang ikut serta dalam pengelolaan BUMDES diperlakukan keseimbangan tanpa membedakan golongan, suku, dan agama. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama, yang artinya juga kembali lagi pada atas berdirinya BUMDes yang dibentuk untuk kepentingan bersama dalam masyarakat bukan atas individu maupun kelompok tertentu.

Sustainabel

Berdasarkan hasil penelitian, *sustainable* atau keberlanjutan sebagai salah satu indikator keberhasilan BUMDes mencapai tujuan, terhambat oleh minimnya tingkat pengetahuan pengurus BUMDes yang belum sesuai dengan pekerjaannya mengelola bisnis. Kemampuan sebagai kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan merupakan informasi yang belum dimiliki pengurus BUMDes untuk keberlanjutan usaha dalam bidang bisnis. Kompetensi dalam bidang usaha bisnis sangat berpengaruh terhadap teknik-teknik dan strategi yang digunakan untuk mencapai keberhasilan BUMDes dimasa-masa mendatang. Itu sebabnya, dalam ketentuan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi, RI No. 4 Tahun 2015, tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, persyaratan pertama bagi pelaksana operasional BUMDes adalah masyarakat Desa yang berjiwa wiraswasta, dan terutama berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, dan perhatian terhadap usaha ekonomi Desa.

Konsep *sustainable* atau keberlanjutan usaha bisnis BUMDes, adalah bagian dari pembangunan berkelanjutan. Menurut Widjajanti,dkk (2016) pembangunan berkelanjutan adalah [pembangunan](#) yang memenuhi [kebutuhan](#) hidup masa sekarang dengan mempertimbangkan pemenuhan kebutuhan hidup generasi mendatang. Prinsip

utama pembangunan berkelanjutan ialah mempertahankan kualitas hidup bagi seluruh [manusia](#) pada masa sekarang dan pada masa depan secara berkelanjutan. Menurut Alisjahbana dan Murniningtyas. (2018) pembangunan berkelanjutan sangat memperhatikan dampak dari setiap [tindakan sosial](#) dan [ekonomi](#) terhadap [lingkungan hidup](#). Dampak buruk terhadap [lingkungan hidup](#) harus dihindari dari setiap kegiatan sosial dan ekonomi sehingga kelestarian lingkungan tetap terjaga pada masa sekarang dan pada masa mendatang

Pembangunan berkelanjutan bertujuan untuk membangun kemandirian, termasuk pembangunan pedesaan dengan pemberdayaan masyarakat, melalui upaya meningkatkan produktivitas dan berbagai jenis usaha, sarana dan fasilitas untuk mendukung perekonomian di desa, membangun dan mendukung rantai produksi dan pemasaran, serta mengoptimalkan sumber daya sebagai dasar pertumbuhan ekonomi pedesaan secara berkelanjutan. Meningkatnya perkembangan ilmu dan teknologi yang begitu cepat dan terjadinya perubahan yang signifikan dalam struktur politik, hukum dan ekonomi pada tingkat daerah, nilai-nilai dan tatanan kehidupan masyarakat desa ikut terdesak, seiring dengan semakin mudarnya nilai-nilai kearifan lokal. Dalam pelaksanaan pembangunan, mekanisme dan prosedur perencanaan dan pelaksanaan yang sangat *bottom-up* karena bersumber dari inspirasi dan kesepakatan masyarakat desa pun mengalami pergeseran.

KESIMPULAN

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 3 Tahun 2021, Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, merupakan pedoman yang ideal untuk mengembangkan model penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes, kedepan. Dengan berlandaskan pada konsep *good corporate governance* sebagai upaya peningkatan partisipasi, kooperatif, emansipatif, dan *sustainable*, dalam usaha bisnis BUMDes, perlu mendapatkan perhatian semua pihak khususnya Pemerintah Daerah untuk menjalankan amanah konstitusi yaitu mensejahterakan masyarakat. Kewenangan Camat sebagai Kepala Wilayah Kecamatan Mootilango, perlu diperluas untuk mendorong terciptanya kerjasama para *share holders* dan *stakeholders* di tingkat perdesaan, yang dewasa ini terbentur dengan kedudukannya sebagai perpanjangan tangan Bupati. Wilayah Kecamatan membawahi beberapa desa yang tingkat perekonomian masih rendah, membutuhkan sentuhan program-program yang mampu memandirikan masyarakat. Minimnya pengalokasian anggaran operasional, menjadi hambatan utama dalam mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi warga masyarakat, termasuk peningkatan kompetensi kewirausahaan kader-kader muda desa yang memiliki integritas dalam membangun pondasi menuju desa yang mandiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Alisjahbana, A. S., dan Murniningtyas, E. 2018. [Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia: Konsep, Target dan Strategi Implementasi](#). Bandung: Unpad Press
- Anonim. 2021. *Modul Etika Dan Integritas Kepemimpinan Pancasila, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*. Jakarta: LAN RI
- Anonim. 2024. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Kamus versi online/daring (dalam jaringan): <https://kbbi.web.id/kooperatif>
- Denhardt JV and Denhardt RB. 2016. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge: ME Sharpe Gramedia

- Dwiyanto,dkk. 2015. *Reformasi Tata Pemerintahan Daerah dan Otonomi Daerah*, Yogyakarta:Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM
- Huda, Chairul. 2019. *Dari Tiada Pidana Tanpa Kesalahan 'Menuju Kepada' Tiada Pertanggung Jawaban Pidana Tanpa Kesalahan*, Jakarta:Kencana
- Kristian dan Yopi Gunawan. 2018. *"Suatu Struktur dan Proses untuk Memastikan Prinsip Transparansi, Akutabilitas, Responsibilitas, Independensi dan Fairness*, Bandung:PT. Reflika Aditama
- Mahmudi. 2019. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Edisi, Edisi keempat, Cetakan pertama. Yogyakarta:Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mulyadi. 2018. *Auditing Buku 1 (6th Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat
- Nasution, Z. 2019. *Solidaritas Sosial Masyarakat Desa Transisi*. Malang: UMM Pers
- Rahardjo, Mudjia.2017. *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya*. Jakarta:Gramedia
- Ridwan. 2021. *Prinsip-Prinsip dalam Mengelola BUMDES*, Jurnal Mimbar Kesejahteraan Sosial, Volume 4, Nomor 1, Edisi Mei 2021, ISSN: (p) 2655-0911, (e) 2655-7320
- Ritonga dan Syahrir. 2016. *"Mengukur Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah di Indonesia: Berbasis Website"*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, 20 (2) 110
- Suwarno, Yogi. 2018. *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta:STIA-LAN
- Tuloli, Nani.2015.*Strategi Pengembangan Kebudayaan Gorontalo Dalam konteks Kedaerahan dan Ke Indonesiaan*, Kumpulan Karya Ilmiah, Gorontalo:Universitas Muhammadiyah
- Widjajanti, dkk. 2016. [Pemahaman Pendidikan Konsumsi Berkelanjutan: Rekomendasi Nasional dan Panduan Bagi Pengambil Kebijakan dan Pendidik](#). Jakarta:Yayasan Pembangunan Berkelanjutan dan United Nations of Environment Programme

Undang-Undang dan Peraturan:

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014, Tentang Desa
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, Tentang Badan Usaha Milik Desa
- Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 3 Tahun 2021, Tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI, No. 4 Tahun 2015, Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa