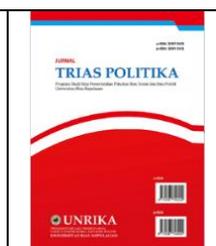


JURNAL TRIAS POLITIKA

2024, Vol 8. No.2 : 161 – 182

e-ISSN: 2597-7423 / p-ISSN: 2597-7431

Journal Homepage : <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaltriaspolitika>**KEPEMIMPINAN, SUMBER DAYA, DAN PARTISIPASI MASYARAKAT: FAKTOR DI BALIK KEBERHASILAN BUMDESA****Caecilia Elchyta Dua Sareng¹, I Putu Yoga Bumi Pradana^{2*}, Pius Bumi Kellen³**^{1,2,3} Program Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nusa Cendana, Kupang, Indonesia

Abstract: This study aims to determine the performance of Village-Owned Enterprises' business governance in Puan To'a Village-Owned Enterprises, Tebuk Village and Kimang Buleng Village-Owned Enterprises, Riit Village and the factors that contribute to the performance of Village-Owned Enterprises' governance in Puan To'a Village-Owned Enterprises, Tebuk Village and Kimang Buleng Village-Owned Enterprises, Riit Village. This study uses a qualitative method with a comparative study research type and data collection procedures using interviews, document studies, and observations, with data collection from 22 informants involved in the Village-Owned Enterprises governance process. The results of the study indicate that the performance of governance on the principles of profit, transparency, accountability, and sustainability in Kimang Bulenge Village-Owned Enterprises is not by the principles of good governance where the recruitment of administrators, especially in the election of directors, is not carried out through tests but is directly selected by the village head, the formation of the second management does not have AD/ART, financial reporting is not optimal due to different training and educational backgrounds, and has formed a Village-Owned Enterprise twice but has experienced congestion. The factors behind the differences in performance consist of three dimensions, namely the leadership dimension, the organizational resource dimension, and the external environment dimension. From each existing factor, the Kimang Buleng Village-Owned Enterprise can take steps in its governance performance for the sustainability of the Village-Owned Enterprise.

Keywords: critical factors; performance; good governance; village-owned enterprise.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja tata kelola bisnis BUMDesa pada BUMDesa Puan To'a Desa Tebuk dan BUMDesa Kimang Buleng Desa Riit serta faktor-faktor yang berkontribusi pada bagi kinerja tata kelola BUMDesa Puan To'a Desa Tebuk dan BUMDesa Kimang Buleng Desa Riit. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi komparasi dan prosedur pengumpulan data menggunakan wawancara, studi dokumen dan observasi dengan pengumpulan data berasal dari 22 informan yang terlibat dalam proses tata Kelola BUMDesa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja tata kelola pada prinsip profit, transparansi, akuntabilitas dan sustainable pada BUMDesa Kimang Bulenge belum sesuai dengan prinsip tata Kelola yang baik dimana pada perekrutan pengurus khususnya pada pemilihan direktur tidak dilakukan melalui tes tetapi dipilih langsung oleh kepala desa, pembentukan pengurusan kedua tidak memiliki AD/ART, pelaporan keuangan belum maksimal karena pelatihan serta latar belakang pendidikan yang berbeda, dan sudah dua kali membentuk BUMdesa namun harus mengalami kemacetan. Faktor-faktor dibalik perbedaan kinerja, terdiri dari tiga dimensi yaitu dimensi kepemimpinan, dimensi sumber daya organisasi dan dimensi lingkungan eksternal. Dari setiap faktor yang ada bisa diambil oleh BUMDesa Kimang Buleng dalam kinerja tata Kelola demi keberlanjutan BUMDesa.

Kata kunci: faktor-faktor kritis, kinerja, tata kelola baik, Badan Usaha Milik Desa

Copyright © The Author(s) 2024.

Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 Internasional (CC BY)



* Corresponding Author: yoga.pradana@staf.undana.ac.id

Article History :

Received : (05062024)

Revised : (02092024; 19092024)

Accepted : (29092024)

PENDAHULUAN

New Public Management (NPM) dan *New Public Service* memberikan kerangka kerja yang menjadi konteks operasional birokrasi pemerintah. Dalam kerangka ini, konsep tata kelola (*governance*) dapat diimplementasikan secara praktis. Sejak tahun 1990-an, di banyak negara terjadi alih kekuasaan, sumber daya, dan tanggung jawab dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah (Pradana, 2019). Tujuan utama NPM adalah untuk mencapai efektivitas, efisiensi, ekonomi, serta kualitas dan kuantitas hasil sektor publik, dengan tata kelola yang lebih efisien (Pradana, 2024a).

Di Indonesia, reformasi yang berlangsung memperkenalkan gagasan NPM, dimulai sejak tahun 1999 dengan keluarnya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang kemudian diperkuat dengan Perpres No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Pradana, 2015a, 2015b). Penerapan NPM memberi ruang bagi administrator publik untuk bertindak sebagai entrepreneur, di mana mereka harus bertanggung jawab terutama dalam hal efisiensi, efektivitas biaya, dan kecepatan merespons tekanan pasar. NPM juga menekankan desentralisasi, devolusi, dan pemberian wewenang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien (Clausen et al., 2020).

Desentralisasi di Indonesia tercermin jelas dalam otonomi daerah dan otonomi desa, di mana pemerintah daerah dan desa diberikan hak dan kewenangan untuk mengatur urusan masing-masing, sebagaimana diatur dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Pasal 213 ayat (1) UU tersebut menyatakan bahwa desa dapat mendirikan BUMDesa sesuai kebutuhan dan potensinya, serta UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. Salah satu bentuk implementasi NPM dalam konteks ini adalah pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa), yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, pendapatan asli desa, dan mengelola potensi desa secara optimal (Candera et al., 2020).

Dengan adanya Alokasi Dana Desa, desa berkesempatan mengelola pembangunan, pemerintahan, dan kegiatan sosial kemasyarakatan secara mandiri. Pengelolaan BUMDesa diatur dalam beberapa regulasi pemerintah, termasuk UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Permendes Nomor 4 Tahun 2016 tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan, dan pembubaran BUMDesa, serta Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2021 dan Nomor 11 Tahun 2021 yang mengatur pendaftaran, pendataan, pembinaan, dan tata kelola BUMDesa.

Walaupun BUMDesa diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, penelitian mengenai keberlanjutan BUMDesa masih relatif terbatas. Banyak penelitian lebih memfokuskan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), sementara keberhasilan BUMDesa bervariasi. Beberapa BUMDesa berhasil menunjukkan kinerja yang baik dengan laba yang diperoleh dan pendapatan asli desa yang meningkat, sementara yang lainnya mengalami hambatan operasional dan kerugian.

Di Nusa Tenggara Timur, terdapat 624 BUMDesa yang terintegrasi secara nasional di Kemendes PDTT, meskipun ini belum mencapai 50 persen dari total 1.415 BUMDesa yang ada di provinsi tersebut (Koordinator P3MD Kemendes PDTT Wilayah Provinsi NTT, Kandidatus Angge). Di Kabupaten Sikka, dari 147 desa, hanya 124 desa yang memiliki BUMDesa, dengan 106 di antaranya memiliki peraturan desa (Perdes) dan AD/ART BUMDes. Dari jumlah tersebut, 52 BUMDesa telah memiliki sertifikat badan hukum, 55 aktif, dan 36 tidak aktif. Salah satu penyebab utama BUMDesa yang tidak aktif adalah kurangnya pemahaman pengelola tentang manajemen BUMDes (Hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Sikka, Kardindus Latan, 2024).

Sebagai contoh, di Desa Tebuk, BUMDesa yang bernama Pu'an To'a didirikan pada 27 Mei 2019 dan bergerak di bidang perdagangan, khususnya kios sembako. BUMDes ini bertujuan meningkatkan perekonomian dan pendapatan asli desa, serta menciptakan lapangan

pekerjaan bagi masyarakat. Kegiatan usaha kios ini juga menjalin kerja sama dengan Bulog (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Tebuk, 2023).

Sebaliknya, BUMDes Kimang Buleng di Desa Riit yang didirikan pada tahun 2019, tidak berjalan dengan baik. Kurangnya partisipasi masyarakat, terbatasnya sumber daya organisasi, tidak adanya pelatihan, dan manajemen yang kurang efektif menyebabkan operasional BUMDes ini terhenti. Meskipun sempat dibentuk kembali pada tahun 2022, BUMDes ini gagal beroperasi karena modal usaha dibawa oleh direktur BUMDes tersebut (Hasil wawancara Sekretaris Desa Riit, 2023).

Tabel 1. Tabel komparasi BUMDesa Pu'an Toa dan BUMDesa Kimang Buleng

<i>Rincian</i>	BUMDesa Puan To'a	BUMDesa Kimang Buleng
1) Tahun pendirian	2019	2019
2) Unit usaha	Kios Sembako Dua Kali	Kios Sembako Dua Kali
3) Pergantian pengurus	Proposal	Proposal perencanaan
4) Target	perencanaan awal ad/art	awal ad/art

Sumber : Diolah Peneliti Tahun 2023

BUMDes harus dikelola dan diawasi dengan baik oleh pemerintah desa untuk menghindari penyalahgunaan, seperti dalam kasus dugaan korupsi pengadaan tractor (Meilana et al., 2023). Terdapat sepuluh ketua BUMDes yang dipanggil terkait dugaan tersebut, yang tertuang dalam surat panggilan dari Kejaksaan Negeri Ngada kepada Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Ngada, yang secara tegas meminta kehadiran pihak-pihak terkait (Wahana News NTT, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan terkait kinerja tata kelola bisnis BUMDes (studi perbandingan antara BUMDes Pu'an To'a di Desa Tebuk dan BUMDes Kimang Buleng di Desa Riit, Kecamatan Nita, Kabupaten Sikka) dengan fokus pada aspek profit, transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan (*sustainable*). Kinerja merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Pradana, 2023). Selain itu, penelitian ini juga membahas faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan kinerja tata kelola BUMDes (Meilana et al., 2023; F. D. D. Saputra, 2021; Winahyu & Samsuryaningrum, 2022) yang meliputi dimensi kepemimpinan, sumber daya organisasi, dan lingkungan eksternal.

Penelitian sebelumnya terkait tata kelola BUMDes lebih banyak dilakukan di wilayah barat Indonesia seperti Jawa dan Sumatra, sehingga sering mengabaikan pengalaman unik wilayah timur Indonesia, khususnya Nusa Tenggara Timur (NTT), dan Kabupaten Sikka (Candera et al., 2020; Widiastuti et al., 2019; Yuliana & Alinsari, 2022). Widiastuti et al. (2019) menemukan bahwa penerapan tata kelola BUMDes di Indonesia masih rendah, terutama dalam aspek keberlanjutan dan akuntabilitas. Yuliana & Alinsari (2021) juga menunjukkan rendahnya partisipasi masyarakat dan kontribusi pengelola BUMDes, serta adanya perbedaan pandangan antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa terkait pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, karena selain mengkaji kinerja tata kelola BUMDes, juga meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan kinerja, dengan membandingkan antara BUMDes yang berkinerja baik dan yang tidak. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam BUMDes dapat meningkatkan kelancaran pengelolaan bisnis, daya saing, dan kemajuan BUMDes (Nelpion et al., 2023; Yuliana & Alinsari, 2022). (2022) juga menyimpulkan bahwa semakin baik penerapan prinsip tata kelola, semakin baik pula kinerja BUMDes. Sebaliknya, tata kelola yang buruk dapat menghambat kinerja BUMDes.

Tasia & Martiningsih (2023) menekankan pentingnya penerapan prinsip partisipatif, transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan, serta faktor-faktor seperti kepemimpinan yang aktif dan manajemen yang efektif, dalam perkembangan BUMDes. Pemimpin yang aktif mampu menggerakkan anggota untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan BUMDes, serta secara rutin melakukan musyawarah untuk mengevaluasi kinerja dan menyelesaikan berbagai masalah operasional, seperti pemasaran dan kemitraan.

Studi ini berkontribusi pada literatur kinerja tata kelola bisnis BUMDes melalui beberapa cara. Pertama, studi ini mengidentifikasi faktor-faktor perbedaan kinerja BUMDes berdasarkan tiga dimensi: kepemimpinan, sumber daya organisasi, dan lingkungan eksternal. Kedua, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pemerintah desa dalam mengevaluasi BUMDes dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola. Ketiga, studi ini menambah wawasan tentang penerapan tata kelola BUMDes dalam konteks pencapaian SDGs desa dan membuka jalan bagi penelitian selanjutnya.

Struktur penulisan artikel ini meliputi: tinjauan literatur, metodologi, hasil dan pembahasan, kesimpulan, serta penelitian masa depan.

METODELOGI

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis dalam penelitian ini studi kasus berganda. Studi kasus merupakan penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam kehidupan konteks nyata (Creswell, 2019). Jenis bukti-bukti dalam metode studi kasus meliputi dokumen, peralatan, wawancara, observasi (Taroreh et al., 2024).

Penelitian ini dilaksanakan di BUMDesa Pu'an To'a di Desa Tebuk dan BUMDesa Kimang Buleng di Desa Riit Kecamatan Nita Kabupaten Sikka. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian di desa Tebuk dan desa Riit Kecamatan Nita yaitu desa Riit dan desa Tebuk sama-sama mendirikan BUMDesanya ditahun yang sama yaitu tahun 2019 dan menjalankan usaha yang sama yaitu kios sembako. Dengan pendirian BUMDesa yang sama ini dan jenis usaha yang sama namun terdapat pembeda yaitu BUMDesa di desa Tebuk masih berjalan sampai dengan saat ini sedangkan BUMDesa di desa Riit mengalami kemacetan. Hal ini yang memicu peneliti untuk melakukan penelitian pada kedua desa tersebut.

Teknik penentuan informan menggunakan *Puposive Sampling* (Hussein, 2021). Penelitian ini mewawancarai 22 informan berdasarkan pengetahuan mereka. Pemilihan informan penelitian berdasarkan kategori yaitu kategori pengurus BUMDesa, kategori pemerintah desa, kategori masyarakat dan mitra bisnis. Alasan peneliti memilih informan adalah informan tersebut secara langsung melaksanakan kegiatan pengelolaan BUMDesa, melakukan pengawasan serta penasihat BUMDesa dan merasakan dampak dari program BUMDes yang ada di Desa Tebuk dan Desa Riit Kecamatan Nita Kabupaten Sikka agar informasi dan data yang didapatkan dari informan lebih akurat dan terjamin keabsahan datanya.

Data utama dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur kepada para informan yang terlibat dalam sebagai pengelola BUMDesa atau berkedudukan sebagai kelompok sasaran BUMDesa dan pemerintah desa serta BPD dan mitra bisnis, melalui *face to face interview*. Untuk mentriagulasi data, peneliti melakukan wawancara lebih dari satu orang yang mewakili setiap kategori aktor yang terlibat (Fusch & Ness, 2015). Sebagian wawancara berlangsung kurang lebih 45-60 menit, direkam dan ditranskrip. Dengan wawancara beragam aktor studi ini mampu mendapatkan perspektif beragam dan menimbulkan bias terkait dengan kedua kasus yang menjadi obyek studi dalam artikel ini.

Untuk menganalisis data menjadi temuan-temuan dan menemukan pola dari studi kasus berganda ini, peneliti melakukan lima tahapan menggunakan (Sugiyono, 2019). Pertama pengumpulan data, data yang diperoleh ini berasal dari wawancara, observasi dan juga dokumentasi. Kedua, reduksi data, kategorisasi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan. Ketiga, penyajian data, meyajikan data dalam penelitian

kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif, juga bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Keempat, penarikan kesimpulan, deskripsi atau gambaran suatu objek yang setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Dalam penelitian ini, peneliti mengkodefikasi informasi kualitatif yang diperoleh dari proses wawancara dengan informan BUMDesa Puan To'a dan BUMDesa Kimang Buleng dengan tujuan untuk mengidentifikasi pola deskriptif yang dimana akan diberi pola dan kode. Kategorisasi dari kode-kode yang diperoleh dari makna bersama atas data wawancara bersama informan BUMDesa Puan To'a dan BUMDesa Kimang Buleng yang diperoleh. Kemudian peneliti mengorganisasi pola kode yang telah dianalisis kedalam beberapa tema. Tema yang teridentifikasi akan peneliti analisis dan mengelompokkan kedalam beberapa dimensi teoritis.

Tabel 2. Informan Penelitian

<i>Kategori</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Jabatan</i>
a) Pengurus BUMDesa	6 Orang	<ul style="list-style-type: none"> • Direktur BUMDesa • Sekertaris BUMDesa • Bendahara BUMDesa
b) Pemerintah Desa	6 Orang	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Desa • Sekertaris Desa • Bendahara Desa
c) BPD	2 Orang	<ul style="list-style-type: none"> • Ketua BPD
d) Masyarakat Desa	6 Orang	<ul style="list-style-type: none"> • Penerima Manfaat BUMDesa
e) Mitra Bisnis	2 Orang	<ul style="list-style-type: none"> • Bulog • PT. Rovin
Total	22	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis penelitian ini disajikan dalam dua bagian. Temuan pertama menggambarkan kinerja tata kelola BUMDesa pada BUMDesa Puan To'a dan BUMDesa Kimang Buleng. Temuan kedua menjelaskan faktor-faktor yang berkontribusi bagi kinerja pengelolaan di BUMDes Pu'an To'a di Desa Tebuk dan BUMDes Kimang Buleng di Desa Riit.

Kinerja Pengelolaan BUMDesa pada BUMDesa Puan To'a dan BUMDesa Kimang Buleng.

Pertama Profit, berdasarkan analisis dalam dimensi ini, bahwa terkait dengan profit yaitu kedua BUMDesa sama-sama mendapatkan penyertan modal dari desa sebanyak dua kali, namun hanya BUMDesa Puan To'a yang mendapatkan keuntungan dalam pengelolaannya. sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

“Keuntungan ada, ini kan 2 kali penyertaan, kalo untuk pades, saya masuknya dari 2022, dari 2020 ada untuk padesnya, hanya saya tdk tau berapa, kemudian dari 2020 mengalami kerugian sekitar 31juta, 2021 untung 1juta lbih, tahun 2022 defisit 300 ribu” (Informan Bendahara BUMDesa Tebuk Bapak HW)

“LPJ 2020 kerugian, lalu 100 juta ada rugi, lalu pergantian pengurus karna dirkrturnya meninggal, dan 2 pengurusnya juga mengundurkan diri, lalu kami lanjut. 2021 untung, 2022 defisit 300 ribu” (Informan Sekertaris BUMDesa Tebuk Ibu HDN)

“Tidak ada yang kami dapatkan dari adanya bumdesa, keuntungan tidak ada. Pengurus belanja dari hasil yang ada untuk lanjutan kios, sehingga sampai dengan macetnya bumdesa tidak ada keuntungan dan kontribusi untuk desa. Penyertaan modal 50 juta di tahun 2019 dan 2022”. (Informan Sekertaris Desa Riit Ibu MPNY).

“Keuntungan tidak ada. Karena mmng sdh mulai kocar kacir, manajemennya tdk berjalan dgn baik, perdagagn tdk jalan baik, jalan jga tdk terarah lagi, jadi bisa dikatakan kerugian. Kontribusi untuk desa tidak ada”. (Informan Ketua BPD Desa Riit Ibu AN).

Tabel 3. Data Profit BUMDes Pu'an To'a dan Profit BUMDes Kimang Buleng

No.	BUMDesa Puan To'a Desa Tebuk			BUMDesa Kimang Buleng Desa Riit			
	Tahun	Nama Akun	Harga satuan	Tahun	Modal	Belanja	Sisa
1.	2020	Penyertaan Modal	Rp100.000.000	2019	Modal Awal Rp50.000.000	Per 1 Agustus 2019 Rp 39.465.500	Rp10.534.500
		Pendapatan Kotor	Rp 2.259.566			Per 6 September 2019 Rp4.964.000	Rp5.570.500
		Biaya	Rp 29.661.500			Per 14 Oktober 2019 Rp27.070.000	Diambil dari keuntungan Rp 21.499.500 dan sisa modal yang ada. Sisa modal Rp5.570.500
		Defisit	Rp 31.921.066	2020		Per 31 Maret 2020 Rp12.811.000	
2.	2021	Penyertaan Modal	Tidak ada penyertaan modal			Per 6 Juli 2020 Rp750.000	
		Pendapatan	Rp17.432.542			Per 15 Juli 2020 Rp100.000	
		Biaya	Rp15.657.826			Per 25 September 2020 Rp200.000	Macet
		Surplus	Rp 1.774.698			Per 30 September 2020 Rp450.000	
3.	2022	Penyertaan Modal	Tidak ada penyertaan modal	2021		Per 31 Mei 2021 Rp150.000	
		Defisit	Rp 318.442			Per 21 Juni 2021 Rp6.150.000	
				2022	Modal Rp50.000.000	Tidak Berjalan sama sekali atau macet	

Sumber: Sekertaris Desa Tebuk, 2023, Sumber: Sekertaris Desa Riit, 2023

Walaupun BUMDesa Tebuk memiliki penyertaan modal yang lebih besar namun ditahun 2020 itu juga mengalami kerugian sebesar tiga puluhan juta namun dengan kerugian tersebut pengurus tetap mampu menjalankan BUMDesa sampai dengan saat ini. BUMDesa Riit perlu juga mencontoh dari BUMDesa Tebuk yang dimana walaupun penyertaan modalnya lebih besar namun BUMDesa Tebuk mengalami kerugian di tahun pertama beroperasi yaitu tahun 2020 karena meninggalnya direktur juga dua pengurus yang mengudurkan diri karena mendapatkan pekerjaan lain. Namun dengan keterbatasan informasi terkait data keuangan namun pengurus tetap mampu mempertanggungjawabkan dengan baik dan tetap menjalankan BUMDesanya sampai dengan sat ini. Tata kelola yang baik sebagai suatu mekanisme organisasi dalam mengelola sumber daya organisasi secara efektif, efisien, ekonomis ataupun produktif (Aprillianto et al., 2022; Yuliana & Alinsari, 2022). Kinerja operasional merupakan ukuran bagaimana cara suatu perusahaan menghasilkan laba serta mengelola asetnya (Firmansyah & Damayanti, 2021; Pradana, 2023).

Kedua Transparansi, penelitian dalam dimensi ini mengungkapkan transparansi mengenai pengelolaan BUMDesa pada perekrutan pengurus khususnya pada pemilihan direktur pada desa Riit tidak dilakukan melalui tes tetapi dipilih langsung oleh kepala desa sehingga berakibat pada berjalannya BUMDesa tersebut yang dimana saat ini masih dilakukan pencarian terhadap direktur karena membawa lari uang untuk penyertaan modal sebesar Rp50.000.000, pada mekanisme penggunaan dan pembagian hasil ini termuat didalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang menjadi acuan dari pengurus BUMDesa dan juga pemerintah desa untuk menjalankan BUMDesa dan pada akses informasi ke publik BUMDesa Pu'an Toa maupun Kimang Buleng menjawab informasi yang ditanyakan oleh masyarakat dan juga pemerintah desa terkait dengan proses pengelolaan dan juga perkembangan BUMDesa dilakukan pada saat forum musyawarah desa yang diikuti oleh masyarakat, pemerintah desa, Badan Pengawas Desa. Sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Rekrut pengurus ada tata caranya menurut aturan, dan dalam pelaksanaannya diikuti, buka lamaran ada tes, yang tes tenaga ahli kabupaten yang pembentukan kementerian desa, dengan kecamatan mereka wawancara, lalu memutuskan siapa yang diterima.” (Informan Kepala Desa Bapak CNS).

“Perekrutan yang kepengurusan yang baru dari kami pemerintah desa meyebarakan pengumuman untuk pendaftaran, dilakukan seleksi ada ujian tertulis dgn pidato dan wawancara, setelah itu mereka dapat pengukuhan, kalo pengurus lama dilantik dipilih lewat forum musyawarah bersama BPD kepala desa masyarakat.” (Informan Sekertaris Desa Tebuk Ibu AB).

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut;

“Pengurus lama 2019, diundang tokoh-tokoh orang muda hadir dari 3 dusun dalam musyawarah desa dilanjutkan dengan perekrutan pengurus bumdes, mereka yg hadir dlm forum, mereka temukan nama-nama, bukan kita tentukan. Lalu 2022 dibentuk lagi pengurusnya dipilih melauai tes, pengumuman digereja, kemudian melewati tes, kalo pemilihan direktur saat musyawarah bilang direkturnya sudah ada, kalo pengurus yg lainnya lewat tes”. (Informan Bendahara Desa Riit Ibu MKD).

“Pake tunjuk-tunjuk saja begitu, kami kepala desa yang pilih, melalui forum. Di kepengurusan baru, kami lewat tes. ada pengumuman di gereja, lalu ada yg informasi langsung lewat rapat-rapat diinformasikan bahwa mau rekrut lagi pengurus baru”. (Informan Bendahara BUMDesa Ibu MO).

Apabila dilihat dari permasalahan terkait dengan transparansi, yang dimana informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh bagi mereka yang membutuhkan. Tata kelola yang baik mengubah model interaksi yang produktif antara pemerintah dan publik yang awalnya bersifat kaku menjadi lebih fleksibel dengan mengedepankan partisipasi dan transparansi pengelolaan sektor public (Pradana, 2024a; Sinambela, 2017). Transparansi pun merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan untuk mengetahui perkembangan usaha BUMDesa. Pada BUMDesa Riit belum sepenuhnya transparan sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik karena pada perekrutan pengurus khususnya pada pemilihan direktur pada desa Riit tidak dilakukan melalui tes tetapi dipilih langsung oleh kepala desa sehingga hal ini berakibat pada berjalannya BUMDesa tersebut yang dimana saat ini masih dilakukan pencarian terhadap direktur tersebut karena membawa lari uang untuk penyertaan modal.

Dalam mewujudkan tujuan BUM Desa/BUM Desa bersama, pengelolaan BUM Desa/BUM Desa bersama dilaksanakan berdasarkan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Yang dimaksud “kekeluargaan” adalah kebiasaan warga masyarakat Desa sebagai bagian dari satu kesatuan keluarga besar masyarakat Desa dan bukan semangat nepotisme yang bersifat kekerabatan. Namun dalam hal ini pada implementasinya yang terjadi di Desa Riit malah sebaliknya. Ini membuktikan kurangnya profesionalitas dalam pengelolaan BUMDesa. *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem bagaimana suatu organisasi dikelola dan dikendalikan dengan baik (Hamdani, 2018).

Ketiga Akuntabel, bahwa akuntabilitas mengenai pengelolaan BUMDesa pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga untuk desa Riit belum berjalan secara baik yang terbukti pada pembentukan pengurus yang kedua belum memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga namun dana penyertaan modal sudah dicairkan dan dana tersebut dibawah lari oleh direktur BUMDesanya, terkait dengan pelaporan keuangan belum juga maksimal karena pelatihan untuk kepengurusan yang dilakukan satu atau dua kali dengan latar belakang pendidikan yang berbeda, pencatatan yang dilakukan secara manual, dengan barang masuk nota yang tidak jelas, walaupun hasil akhirnya tetap mempertanggungjawabkan laporan keuangan tersebut. Sebagaimana dibuktikan dengan hasil wawancara dengan sejumlah informan sebagai berikut;

“Ada ad/art. Pihak yang terlibat dalam ad/art pengurus bumdes, aparat desa, bpd dan masyarakat melalui forum musyawarah yang dilakukan untuk kesepakatan bersama”. (Informan Sekertaris Desa Tebuk Ibu AB).

“Laporan itukan tahap, ada laporan bulanan, triwulan, semesteran dgn tahunan. Jadi selama ini baru bulanan, dan akhir tahun lpj, 2020,2021,2022 sudah, tahun 2023 dari kepala desa ada berikan waktu lpj di 29 januari”. (Informan Bendahara BUMDesa Tebuk Bapak HW).

“Pencatatanya manual, walaupun mengetik karena bukan pada aplikasi. Jadi pencatatan biasa ditulis tangan, dan mngetik excel biasa. Jadi belum ada pencatatan yang misal kita hanya input lalu muncul rugi laba belum ada”. (Informan Kepala Desa Tebuk Bapak CNS).

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut;

“Pengurus lama ada, pengurus baru tdk ada. Pihak yg terlibat ad/art pemerintah desa, tokoh masyarat, pengurus bumdes, semua masyarakat kita undang, karena itu butuh musyawarah dan kesepakatan”. (Informan BPD BUMDesa Riit Ibu AN).

“Mereka itu 1 tahun satu kali, ttng keuangan itu, saat musyawarah kami berikan dengan agenda. Laporan mereka juga tdk jelas”. (Bendahara Desa Riit Ibu MKD).

“Manual, saya bantu bendahara dia agak bingungkan, tulis tangan, misalnya daftar harga barang, ini hari tnggal sekian barang terjual, misalnya rokok, di jualnya kan perslot, misalkan harga per slot berapa, dijual hari ini dapatnya berapa, dari harga jual, misalnya harga yang di belanjakan sekian harga yg dijual sekian baru di hitung”. (Informan Sekertaris BUMDesa Riit Ibu MAB).

Selanjutnya jika dilihat dari permasalahan diatas terkait dengan akuntabilitas, maka hal tersebut belum sesuai dengan prinsip akuntabilitas karena pengurus kurang profesionalitas

sehingga terjadi penyalahgunaan wewenang yang dimana dana yang sepatutnya harus dicairkan saat anggaran dasar dan anggaran rumah tangga ditetapkan terlebih dahulu namun yang terjadi malah sebaliknya, sehingga kurangnya rasa tanggungjawab, kurangnya pemahaman terkait administrasi keuangan dikarenakan latar Pendidikan yang berbeda serta kurangnya pelatihan. Dalam tata kelola pemerintahan yang baik apabila dalam pertanggungjawabannya kepada masyarakat sudah sesuai maka tidak terjadinya penyalahgunaan wewenang.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, hal ini sesuai dengan teori (Silaen et al. 2021) mengenai kualitas kerja dalam point nya yaitu Pengetahuan Tentang Pekerjaan, pengetahuan yang diberikan lewat pelatihan dan latar belakang pendidikan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dalam proses pnglolaan BUMDesa bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi serta dapat mensejahterakan masyarakat desa. *Asian development bank* tata kelola pemerintahan yang baik didefinisikan sebagai suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mngelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan perusahaan dan akuntabilitas perusahaan (Kharisma, 2019).

Keempat *Sustainable* (keberlanjutan), berdasarkan analisis dalam dimensi ini, kedua BUMDesa sama-sama menyadari akan pentingnya keberadaan BUMDesa untuk pemberdayaan masyarakat terbukti dengan perencanaan unit usaha baru, dilakukan survey kepada masyarakat untuk perkembangan BUMDesanya namun dalam pengimplementasiannya terdapat beberapa kendala yang dimana Desa Riit sudah dilakukan revisi rencana usaha baru, sudah lakukan sosialisasi namun dana penyertaan modal diselewengkan oleh direktur yang berakibat pada kemacetan kembali BUMDesa tersebut, juga kurang tepatnya unit usaha sembako untuk dijadikan sebagai unit usaha BUMDesa hal ini berdasarkan hasil wawancara kepada masyarakat yang menyatakan bahwa unit usaha sembako kurang tepat karena yang dibutuhkan oleh masyarakat Riit yaitu bibit holti, obat benang dan juga banyak hasil-hasil pertanian hal ini sesuai dengan mayoritas mata pencaharian penduduk desa yaitu petani dan potensi desa yaitu hortikultura, tenunan, hasil pertanian seperti kemiri, kelapa dan pada proses evaluasi BUMDesa Kimang Buleng perlu mencontoh yang dilakukan BUMDesa Pu'an Toa yaitu melakukan evaluasi setiap bulan dan tahunan bersama pemerintah desa sehingga perencanaan kegiatannya bisa lebih baik walaupun juga pasti memiliki kendala namun bisa berjalan sampai dengan saat ini demi keberlanjutan BUMDesa. Sebagaimana kutipan hasil wawancara bersama informan sebagai berikut;

“Nanti saya lihat dari lpj, rekomendasi lpj nanti menjadi dasar saya untuk arahnya kemana. Saya belum punya, karena maunya saya pikian saya, rekomendasi dari sebuah musyawarah.” (Informan Kepala Desa Tebuk Bapak CNS).

“Itu hari ada survey, setiap dusun kami turun survey mereka butuh apa lalu kami programkan, lalu saat musyawarah kami sampaikan.” (Informan Sekertaris BUMDesa Tebuk Ibu HDN).

“Evaluasi kepengurusan sering kami ddk, satu bulan 2 kali, Evaluasi dgn pemerintah desa kalo lama, waktu lpj baru dilakukan evaluasi. Kalo kami pengurus baru, kami melaporkan dan waktu itu juga pemerintah desa dan bpd langsung mengevaluasi”. (Informan Direktur BUMDesa Tebuk Bapak AVD).

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut;

“Kita masukkan, mereka mau kembangkan kembali mereka punya usaha dari sembako ke holti, karena disinikan rata-rata petani. Belanja bibit, obatan. Dan

menurut pengurus, sembako kurang untung, kurang laris”. (Informan Sekertaris Desa Riit Ibu MPNY).

“Kalau dulu tdk pernah hanya tiba-tiba dtg ada sembako, yg baru ini mereka tanya sosialisasi ke dusun-dusun, bilang mau bibit sayur, pupuk, obat, termasuk yg perempuan minta benang, tapi tdk tau lagi sekarang bagaimana”. (Informan Masyarakat Desa Riit Bapak KS).

“Sekarang ada polemik di desa, saya ketemu bpd juga, saya minta harus pnggil karena ada bahan ceritaan di masyarakat bahwa ad/art yg baru belum ada tapi 50 yg sisa sdh dicairkan, dan orgn bergosip ria, dan dimasyarakat kebanyakan bilang bawa lari”. (Direktur BUMDesa Bapak EK).

“Kalau evaluasi dalam forum itu tdk ada, tapi kalo kaya duduk-duduk sambil lalu bgitu, bilang kalian bgini-begini itu kami sring omong ke mereka, harus hadir, jgn malas”. (Sekertaris Desa Ibu MPNY).

“Program bumdes, kalo pertemuan kurang dilibatkan, Unit kios sembako menurut saya belum begitu maju. Bagi saya tdk tepat sasaran. habis misalnya mau buat bumdes kaya bibit, pupuk”. (Informan masyarakat Desa Riit Ibu RN).

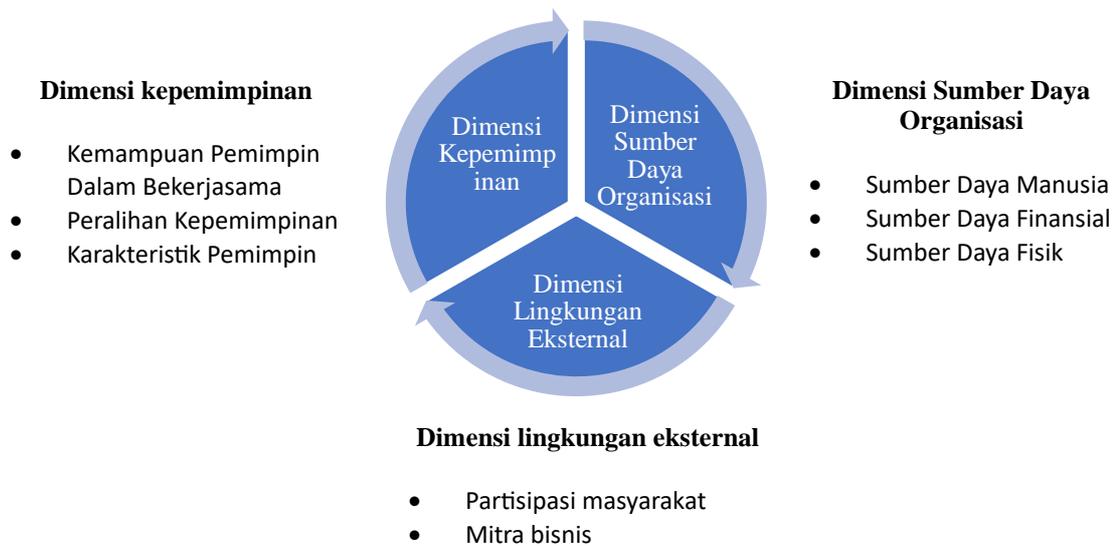
Apabila dilihat dari permasalahan terkait dengan sustainabel, maka hal tersebut belum tercermin pada BUMDesa Kimang Buleng yang sudah dua kali membentuk BUMdesa namun harus mengalami kemacetan karena pada dasarnya seluruh kegiatan usaha yang dijalankan, harus bisa berkembang dan dilestarikan oleh masyarakat, dengan tujuan yang pasti yaitu memberdayakan perekonomian masyarakat desa. *Good Corporate Governence* Salah satu kunci sukses suatu perusahaan untuk tumbuh dan berkembang dalam jangka waktu yang panjang. Dalam Tata kelola yang baik membantu membangun kepercayaan serta memberikan kepastian dan stabilitas yang dibutuhkan untuk perencanaan invetasi jangka menengah dan jangka panjang dengan memaksimalkan sumber daya yang ada (Debby et al., 2014; Putri & Ulupui, 2017). Dengan masyarakat yang berdaya maka bisa mengurangi angka kemiskinan yang ada, kehidupan masyarakat semakin membaik.

Penerapan *New Public Management* tersebut harus dimulai dengan membangun jiwa kewirausahaan atau *entepreneurship* di BUMDES itu sendiri dan di masyarakat pada umumnya. Kewirausahaan adalah jiwa yang antusias secara psikologis dan diwujudkan dalam aksi sukses yang terus menerus. Juga sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang berbunyi Pengembangan BUM Desa/BUM Desa bersama diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat Desa di masa sekarang tanpa mengurangi kemampuan generasi Desa di masa mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Faktor-faktor Dibalik Perbedaan Kinerja Pengelolaan di BUMDes Pu’an To’a di Desa Tebuk dan BUMDes Kimang Buleng di Desa Riit.

Penelitian ini berhasil menguraikan beragam faktor yang berperan penting dibalik perbedaan kinerja tata Kelola BUMDesa, pada BUMDesa Puan To’a di Desa Tebuk yang berkinerja baik dan BUMDesa Kimang Buleng di Desa Riit yang berkinerja tidak baik, yang diklasifikasikan menjadi tiga dimensi: dimensi kepemimpinan, dimensi sumber daya organisasi dan dimensi lingkungan eksternal.

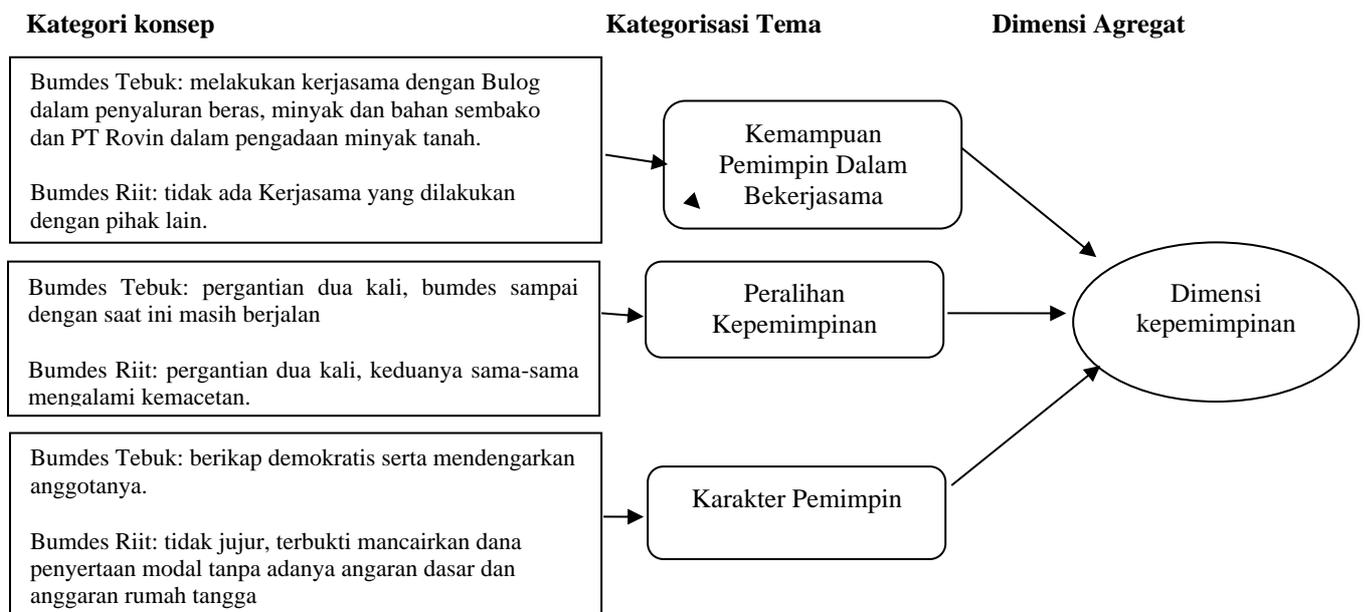
Gambar 1. Bagan Faktor-Faktor di Balik Perbedaan Kinerja BUMDesa



Sumber: diolah peneliti tahun, 2023

Pertama dimensi kepemimpinan, pemimpin yang dikatakan aktif yaitu pemimpin yang selalu menggerakkan anggotanya untuk aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes dan selalu melakukan musyawarah secara rutin sebagai evaluasi terhadap kinerja anggota BUMDesa maupun membahas mengenai masalah-masalah dalam BUMDes baik dari pemasaran produk, mitra, dan lain-lain. Dengan demikian, anggotanya akan merasa dibutuhkan sehingga mereka dapat lebih menghargai setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan (Meilana et al., 2023).

Gambar 2. Struktur Data Dimensi Kepemimpinan Dalam Kinerja Tata Kelola BUMDesa



Dimensi kepemimpinan terbagi menjadi tiga bagian, yaitu kemampuan pemimpin dalam bekerjasama, peralihan kepemimpinan dan karakter pemimpin. BUMDesa Puan To'a memiliki kemampuan dalam membaca situasi pasar yang sedang terjadi yaitu dengan melakukan

kerjasama kepada pihak lain, hal ini perlu di contohi oleh BUMDesa Riit dalam membaca situasi pasar yang berlangsung. Sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“PT.Rovin kan mereka buat dengan surat ijin, mereka kerjasama lakukan kesepakatan juga dengan kami bpd pemerintah desa. Untuk bulog 2022, untukantisipasi kelangkaan, merka ambil 750 kilo”. (ketua BPD Tebuk).

“Kalo rovin setiap tahun dibuat kontrak baru perpanjangan. Kalo pengurus baru ganti lagi ktp, administrasi dan lain-lain. Mekanise kerjasama rovin, dari rovin mereka antar dengan tangki, satu minggu satu kali mreka antar, Kami dapat 250 liter setiap minggu, 2 drom. Untuk traspor ditanggung rovin. Untuk bulog, 2022/2021 di baru. Bulog juga aturannya setiap bulan harus pergi belanja di bulog, kalo tdk belanja sampai 3 bulan berarti kita daftar baru lagi” (Informan Sekertaris BUMDesa Tebuk Ibu HDN).

Peralihan dan karakter kepemimpinan membawa dampak yang buruk bagi keberlangsungan serta keberlanjutan BUMDesa yang di buktikan dengan kepengurusan yang baru pada desa Riit direktornya membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan anggotanya yang terbukti pada pencairan dana, sebagaimana kutipan wawancara bersama informan sebagai berikut:

“Perekrutan pengurus yang baru, pemerintah desa meyebarkan pengumuman untuk pendaftaran, setelah itu dilakukan seleksi lalu dapat pengukuhan, kalo pengurus lama dilantik dipilih lewat forum musyawarh bersama BPD kepala desa Masyarakat”. (Informan Sekertaris Desa Tebuk Ibu AB).

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut;

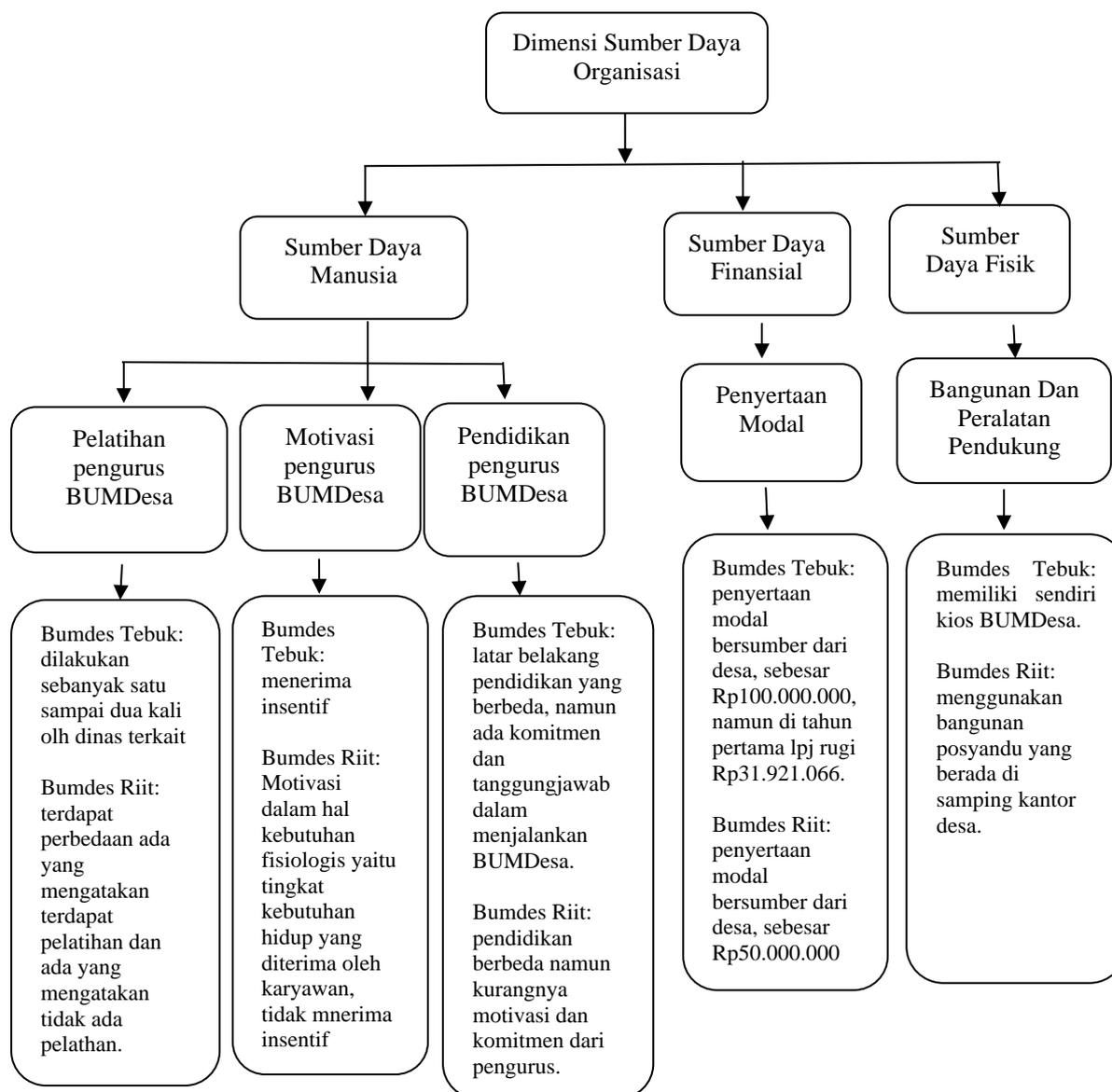
“Lewat musyawarah pembentukan bumdes, baru ada pemilihan pengurus. kita musyawarah dulu, dicalonkan dulu baru dipilih. Yang baru kami masukkan lamaran, pengumumannya dipasang di papan informasi dan disampaikan melalui surat, habis diwawancara, dan tes lain” (Informan Sekertaris BUMDesa Ibu HDN).

“Ada bahan cerita di masyarakat bahwa ad/art yg baru belum ada tapi 50 yg sisa sdh dicairkan, dan orang bergosip ria, dan dimasyarakat kebanyakan bilang bawa lari”. (Informan Direktur BUMDesa Bapak EK).

“AD/ART bahas bersama masyarakat, desa bpd, didalam forum. Sempat pencairan, tapi tdk kelola karna uang direktur bawa ke Kalimantan, dan blm dapat kabar, ad/art juga blum dibuat”. (Informan Sekertaris Desa Ibu MPNY).

Dalam praktik tata Kelola pemerintahan yang baik membantu membangun kepercayaan serta memberikan kepastian dan stabilitas yang dibutuhkan untuk perencanaan invetasi jangka menengah dan jangka panjang dengan memaksimalkan sumber daya yang ada. Tata kelola yang baik mengubah model interaksi yang produktif antara pemerintah dan publik yang awalnya bersifat kaku menjadi lebih fleksibel dengan mengedepankan partisipasi dan transparansi pengelolaan sektor publik (Widiastuti et al., 2019).

Gambar 3. Struktur Data Dimensi Sumber Daya Organisasi Dalam Kinerja Tata Kelola BUMDesa



Sumber: diolah dari hasil wawancara, 2024

Kedua Sumber daya organisasi, terbagi menjadi tiga aspek yaitu sumber daya manusia, sumber daya finansial dan sumber daya fisik. Sumber daya manusia terkait dengan pelatihan dan sosialisasi, motivasi pengurus dan latar belakang pendidikan pengurus. Permasalahan terkait dengan sumber daya manusia, maka perlunya pelatihan yang berulang apalagi ini terkait dengan dana yang bersumber dari dana desa yang hasilnya pada pembuatan laporan keuangan yang akan dipertanggungjawabkan pengurus kepada pemerintah desa dan masyarakat, sebagaimana dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kemarin sempat ada pelatihan cuma secara garis besarnya saja” (Informan Bendahara BUMDesa Bapak HW)

“tahun 2022 ada pelatihan, dari pengurus awal dapat pelatihan, sosialisasi kami biasanya dilakukan pada saat musyawarah dusun atau musyawarah desa”. (Informan Bendahara Desa Tebuk Ibu PNSK)

“Ada mereka lakukan di kantor desa, dengan perwakilan masyarakat kaya rt rw begitu, pokoknya mereka disitu. (Informan Masyarakat Desa Tebuk Ibu MG)

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut;

“Kalau yang lama tdk ada pelatihan, penetapan, pelantikan. pemilihan usaha di forum habis kerja, yg baru ada pelatihan”. (Informan Sekertaris Desa Riit Ibu HW)

“Pelatihan mana kosong nona”. (Informan Sekrtaris BUMDesa Riit Ibu MAB)

“Dipengurus lama ada pelatihan, yang baru ada pelatihan, pelatihan habis te tdk lagi. (Informan Bendahara Desa Riit Ibu MKD)

Selanjutnya terkait dengan latar belakang pendidikan yang bukan dari ekonomi tentunya merupakan sebuah penyesuaian sehingga perlunya pelatihan yang berulang dan pendampingan dari pemerintah desa, sebagaimana kutipan wawancara dengan informan yang mengatakan:

“Pelatihan satu kali, karena mereka dengan latar belakang beda, guru dan perawat. Lalu pelatihan cuma hari, dan bagi saya setengah mati Karena ini soal keuangan dan ribet, apalagi soal dagang begini. (Informasi Sekertaris BUMDesa Tebuk Ibu KDN)

“Satunya di bagian kesehatan karena dia berlatar belakang Pendidikan keperawatan, satunya di bagian statistik dengan latar belakang Pendidikan guru, di tahun 2021. (Informan Direktur BUMDesa Bapak AVD)

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara yang disampaikan sebagai berikut;

“Mungkin dilihat orng ini pasnya dimana, dari segi pendidikan, direktur kuliah di ekonomi, bendahara smk akuntansi, habis satunya geraknya cepat. (Informan Bendahara Desa Ibu MKD)

“Waktu itu bendahara kemudian pelatihan kan satu kali, lalu kami juga bukan basicnya eknomi, saya bukan mau menjatuhkan sy punya anggota rata-rata sy juga bukan orng ekonomi, satu kali saja tdk mungkin. sambil belanja tdk ada laporan, jadi bingung karena dgn keterbatasan kami sehingga tulis catatan, jadi semakin banyak bingung”. (Informan Direktur BUMDesa Riit Bapak EK)

Selanjutnya juga motivasi dari pengurus dalam menjalankan BUMDesa sehingga kelola keuangannya bisa berjalan dengan baik, motivasi dalam hak kebutuhan akan insentif, namun BUMDesa Riit tidak mendapatkan insentif dari pengelolaan yang dilakukan, sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

“Gaji dari hasil usaha, kalo awal itu dari penyertaan modal yang 25% untuk operasional. Berikutnya diambil dari hasil pengelolaanya mereka, keuntungan di dapatkan. 250 per bulan”. (Informan Sekertaris BUMDesa Ibu HDN)

“Mekanisme pengelolaan asset ada pada laporan tadi. setiap bulan ada evaluasi, pengurus bersama pemerintah desa dan BPD, memng di ad/art itu ada. Insentif mereka dapat”. (Informan Ketua BPD Bapak PPSB)

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara disampaikan sebagai berikut;

“Kami bilang kami jalan saja ini apa adanya, dan macet karena banyak yg bon, lalu banyak yg pinjam uang, jadi macet, untuk gaji kami tidak digaji”. (Informan Bendahara BUMDesa Ibu MO)

“Baru tdk bisa buat apa-apa. Insentif tdk dibayar. Jadi mereka kerja dikatakan sukarela saja”. (Informan Ketua BPD Ibu AN)

Pernyataan menunjukkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan, pengetahuan yang diberikan lewat pelatihan dan latar belakang pendidikan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Gusnawati et al., 2023; Supatmi et al., 2012). Penerapan NPM tersebut harus dimulai dengan membangun jiwa kewirausahaan atau *entepreneurship* di BUMDesa itu sendiri dan di masyarakat pada umumnya. Kewirausahaan adalah jiwa yang antusias secara psikologis dan diwujudkan dalam aksi sukses yang terus menerus (Osborne & Gaebler, 2003). Perlu adanya *achievemnt motivation training* yang diperuntukan bagi pengurus BUMDesa dan kelompok masyarakat khususnya yang memiliki kios sekitar BUMDesa.

Terkait dengan modal digunakan untuk kebutuhan usaha BUMDes dan untuk kegiatan operasional BUMDes, pengelolaan usaha BUMDes seperti membuat produk BUMDes mulai dari pengumpulan bahan hingga pengemasan, maupun kegiatan usaha yang lain yang mendukung kemajuan BUMDes seperti promosi produk dan lain sebagainya (Meilana, dkk, 2023). Bentuk sumber daya Finansial terkait dengan penyertaan modal pada BUMDesa Pua'an Toa dan BUMDesa Kimang Buleng yaitu pada BUMDesa Pua'an Toa Desa Tebuk penyertaan modal hanya berasal dari desa pada tahun 2019 sebesar Rp100.000.000 untuk belanja modal usaha sebesar Rp75.000.000 dan operasionalnya sebesar Rp25.000.000 sedangkan untuk BUMDesa Kimang Buleng Desa Riit penyertaan modal hanya bersumber dari dana desa pada tahun 2019 sebesar Rp50.000.000 dan digunakan untuk belanja barang usaha. Sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

“Penyertaan 100 juta awal. 25% untuk operasional berdasarkan keputusan menteri, dan 75% nya untuk pengelolaan usaha. (Informan Sekrtaris BUMDesa Tebuk Ibu HDN)

“Pertama 100 juta pada tahun 2019, dan tahun 2022 penyertaan 50 juta”. (Informan Sekertaris Desa Tebuk Ibu AB)

“100 juta untuk operasional 25 %, dari 25 juta ini mereka belanja operasional bpd dalam hal ini kursi, laptop, printer, kertas, dll dan 75 jutanya untuk belanja kios karna usahanya dagang sembako, lalu pnyertaan hanya dari dsa. Penyertaan kedua 50 juta. (Informan Ketua BPD Desa Tebuk Bapak PPSB)

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara disampaikan sebagai berikut;

“Penyertaan modal awal 100 juta, kami belnja 50 juta, sisa 50 tetap direkening bumdes. Terus tambah modal 50 juta tahun 2022”. (Informan Bendahara BUMDesa Riit Ibu MO)

“Penyertaan modal awal 50 juta. Kedua juga 50 juta. Hanya bersumber dari desa”. (Informan Direktur BUMDesa Riit Bapak EK)

Asian development bank Tata kelola pemerintahan yang baik didefinisikan sebagai suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mngelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan perusahaan dan akuntabilitas perusahaan (A. G. Saputra & Sofyani, 2023). BUMDesa yang sehat adalah BUMDesa yang memiliki laporan keuangan yang rapi dan transparan. BUMDesa harus melakukan pencatatan dan pembukuan yang ditulis secara sistematis dari transaksi yang terjadi setiap hari. Fungsi akuntansi adalah

menyajikan laporan keuangan kepada pihak internal dan eksternal dan sebagai dasar dalam membuat keputusan. Administrasi keuangan yang baik akan menjamin kepercayaan anggota, Masyarakat dan stakeholders lainnya. Laporan keuangan berasal dari neraca saldo, laporan keuangan diperlukan untuk mengetahui kinerja keuangan BUMDesa secara keseluruhan, selama satu periode tertentu (Mitan et al., 2022).

Selanjutnya sarana dan prasarana penunjang yang mendukung pelaksanaan kegiatan usaha BUMDes antara lain adanya tempat untuk proses produksi dan gedung pertemuan anggota yang Berkaitan dengan tingkat kenyamanan pada lingkungan tempat aktivitas anggota BUMDes berada (Meilana et al., 2023). Bentuk sumber daya Fisik terkait dengan penyertaan modal pada BUMDesa Pua'an Toa dan BUMDesa Kimang Buleng yaitu pada BUMDesa Pua'an Toa Desa Tebuk pada awal berdiri belum ada kios BUMDesa, kemudian kontrak satu tahun sebesar Rp 4.000.000, setelahnya sewa tanah dan bangun bangunan kios sendiri satu tahun sebesar Rp 600.000 dan pada tahun 2022 ada anggaran untuk bangun kios bumdes yang berlokasi didepan halaman kantor desa, pada awal januari 2024 sudah pindah ke kios bumdes dengan fasilitas pendukung lainnya yang disiapkan yaitu alat print, laptop, etalase, kursi, meja, sembako sedangkan untuk BUMDesa Kimang Buleng Desa Riit dari berdiri sampai dengan pembentukan baru ditahun 2022 belum ada kios BUMDesa, selama ini meminjam bangunan posyandu yang beada di samping kantor desa dengan fasilitas yang ada yaitu kursi dan meja memakai dari desa, laptop etalase jualan. Sebagaimana kutipan wawancara bersama informan sebagai berikut:

“Rencananya 2024 kami pindah ke gedung baru, etalase jualan, laptopnya 1 unit, lemari jualan, rak jualan, alat printer”. (Informan Bendahara BUMDesa Tebuk Bapak HW)

“Tempat usahanya kami kontrak dari awal bediri, setelah desa sudah siapkan satu gedung yg disiapkan desa yg di bangun tahun 2022. Laptop, etalase, meja, kursi, lemari jual, alat print”. (Informan Sekertaris BUMDesa Tebuk Bapak HDN)

“Disiapkan dari desa, satu kali dengan gedung dan peralatan pendukung, lemari, kursi, etalase”. (Informan Bendahara Desa Tebuk Ibu PNSK)

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara yang disampaikan sebagai berikut;

“Kami numpang itu bangunan posyandu, cari lahan sdh ada tinggal bangun saja. Laptop kami beli di 2021 klo tdk salah”. (Informan Direktur BUMDesa Riit Bapak EK)

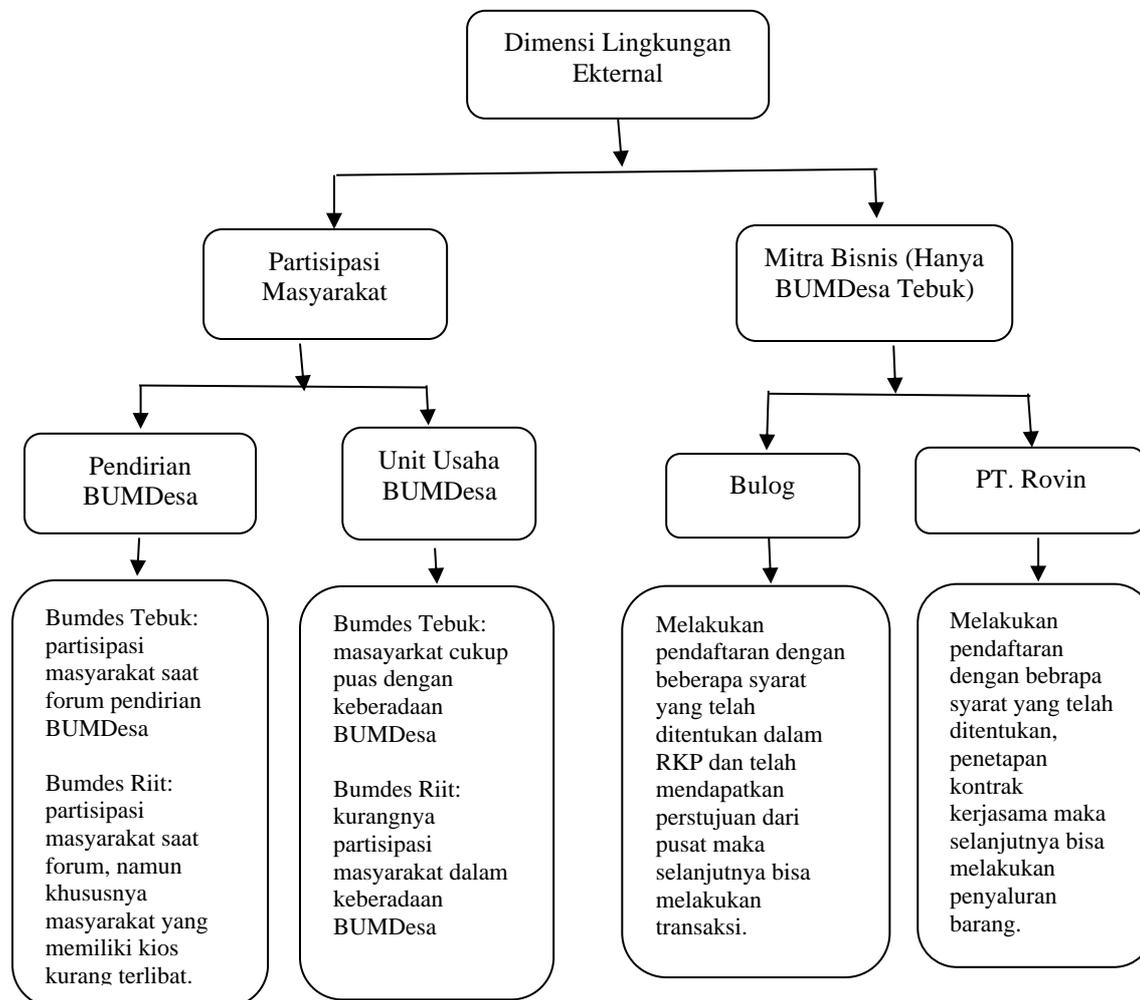
“Lama beras, minyak, sarini, pokonya barang sembako, kursi meja dari desa, bangunan pake bangunan posyandu, laptop itu kami dengan sekertaris yg lama, setelah meninggal laptopnya tdk dikasih. baru laptop 1unit itu saya pegang”. (Informan Bendahara BUMDesa Riit Ibu MO)

“Bangunan posyandu mereka nebeng Karen bangunan tdk ada, ada lemari, meja kursi, laptop 1 unit”. (Informan BPD Desa Riit Ibu AN)

Berdasarkan analisis penelitian dalam dimensi ini, fasilitas fisik ini berkaitan dengan tingkat kenyamanan pada lingkungan tempat aktivitas pengurus BUMDesa berada yang disa digunakan dalam jangka waktu yang panjang. Terdapat perbedaan disini yaitu BUMDesa Tebuk sudah memiliki sendiri bangunan kios BUMDesanya yang di bangun pada tahun 2022 yang berlokasi di depan halaman kantor desa Tebuk sedangkan untuk BUMDesa Riit masih menggunakan bangunan posyandu untuk menjalankan aktivitas usahanya. Temuan ini

menunjukkan bahwa sarana prasarana adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan memperlancar pelaksanaan suatu usaha berupa benda-benda maupun fasilitas yang dapat dipergunakan dalam kegiatan operasional (Pradana, 2024b).

Gambar 4. Struktur Data Dimensi Lingkungan Eksternal Dalam Kinerja Tata Kelola BUMDesa



Sumber: diolah dari hasil wawancara, 2024

Dimensi ketiga dimensi lingkungan eksternal, terbagi menjadi dua bagian yaitu partisipasi Masyarakat dan mitra bisnis. Adanya partisipasi Masyarakat akan mampu mengimbangi keterbatasan biaya dan kemampuan pemerintah desa serta pengelola BUMDesa dalam pencapaian pelaksanaan program. Bentuk partisipasi masyarakat terkait dengan pendirian dan unit usaha yang dijalankan BUMDesa Pua'an Toa dan BUMDesa Kimang Buleng yaitu pada BUMDesa Pua'an Toa Desa Tebuk pada saat pendirian partisipasi masyarakat cukup baik dari kehadiran mereka untuk mengikuti forum musyawarah terkait pendirian bumdesa dan terhadap unit usaha cukup baik terbukti dari hasil wawancara masyarakat cukup puas dengan barang yang dijual dengan harga yang murah namun sedikit komplain kepada pengurus yang dimana saat mereka datang belanja kadang kiosnya ditutup sedangkan untuk BUMDesa Kimang Buleng Desa Riit pada saat pendirian BUMDesa partisipasi masyarakat cukup baik terbukti mengikuti forum namun untuk masyarakat terkhusus yang memiliki kios-kios kecil lebih banyak tidak hadir dalam forum pendirian BUMDesa dan untuk partisipasi unit usaha yang dijalankan masyarakat belum terlalu merasa memiliki BUMDesa dalam hal ini mereka beranggapan kalo bumdesa ini majukan yg nanti kenyang

pengurus dan pemerintah desa, masyarakat datang kiosnya tutup, kehadiran kurang. Sebagaimana dalam kutipan wawancara bersama informan sebagai berikut:

“Semua masyarakat mendukung dengan adanya bumdes yg dijalankan”.

(Informan Sekertaris Desa Bapak Ibu AB)

“Ada musyawarah desa, ada ketentuan bahwa harus ada bumdes, di sepakati baru di bantu. Masyarakat mendukung adanya bumdes, dan karna dukung makanya berdiri bumdes ditetapkan sampai ada pemilihan terbuka secara transparan, melibatkan semua masyarakat. Dan disepakati didesa mau buat bumdes dari pembentukan sampai terjadi bumdes dan untuk kami ini kan dekat dengan pertokoan nita, jadi ada yg belanja ke bumdes, ad yg ke toko, karena dekat”. (Informan Sekertaris BUMDesa Tebuk Bapak HDN)

Sedangkan pernyataan sebaliknya yang disampaikan oleh informan dari Desa Riit, Sebagaimana kutipan hasil wawancara sebagai berikut;

“Kurang untuk mendukung ini. (Informan Direktur BUMDesa Riit Ibu EK)

“Partisipasi unit usaha kurang, belum terllau merasa memiliki. mereka beranggapan kalo bumdesa ini majukan yg kenyang pengurus dan pemdes, padahalkan segala sesuatu diatur dlm ad/art” (Informan Direktur BUMDesa Riit Ibu EK)

Apabila dilihat dari permasalahan terkait dengan partisipasi masyarakat, maka hal tersebut maka belum sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik karena masih terdapat kurangnya partisipasi masyarakat yang terlibat didalam BUMDesa sehingga menimbulkan kemacetan dalam unit usahanya. Yang dimana Tata kelola yang baik mengubah model interaksi yang produktif antara pemerintah dan publik yang awalnya bersifat kaku menjadi lebih fleksibel dengan mengedepankan partisipasi dan transparansi pengelolaan sektor publik (Tasia & Martiningsih, 2023; Widiastuti et al., 2019).

Terakhir terkait Kerjasama yang dilakukan. Pihak yang melakukan kerjasama disini yaitu BUMDesa Pu'an Toa Desa Tebuk yang melakukan kerjasama dengan Bulog dan PT. Rovin., sebagaimana dari hasil kutipan wawancara yang dilakukan dengan informan sebagai berikut:

“Saya tau mereka bangun kerja sama dengan bulog, waktu saya cairkan uang 50 jt itu kamu perlu berapa, mrka bilang 12 juta, untuk belanja beras bulog, kesepakatan antara direktur dengan sesame. Ada kemitraan itu ada”. (Kepala Desa Tebuk Bapak CNS)

“Kerja sama dengan bulog. Mekanismenya mereka daftar dulu di bulog, hbis itu dari bulog mereka atur kira-kira tebuk ini dapat berapa ton barang, dalam 1 bulan itu wajib ambil 2 sampai 3 kali”. (Bendahara Desa Tebuk Ibu PNSK)

“Rovin itu mereka buat dengan surat ijin, mereka Kerjasama lakukan kesepakatan juga dengan kami bpd pemerintah desa. Untuk bulog 2022, untukantisipasi kelangkaan, merka ambil 750 kilo”. (Ketua BPD Desa Tebuk Bapak PPSB)

Posisi BUM Desa setelah UU Cipta Kerja sebagai Badan Hukum Entitas Baru yang kedudukannya setara dengan Perseroan Terbatas (PT) setara dengan BUMN pada level nasional dan BUMD pada level daerah sebagaimana dijelaskan dalam Penjelasan Pasal 117 UU Cipta Kerja yang mengubah Pasal 787 UU Desa bahwa Posisi BUM Desa sebagai badan hukum tidak dapat dipersamakan dengan Perseroan dan Koperasi Adapun Dampak Positif yang

diharapkan atas status BUMDesa sebagai badan Hukum meliputi mempermudah kemitraan desa.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti et al. (2019), pada prinsip tata Kelola yaitu akuntabilitas dan sustainability yang Dimana pada hasil penelitian Widiastuti et al. (2019) mengungkapkan bahwa tingkat keterterapan tata kelola BUMDes di Indonesia masih relatif rendah, dengan unsur keterterapan terendah pada aspek sustainability dan akuntabilitas. Hal ini sesuai dengan penelitian saat ini dengan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa pada prinsip akuntabilitas, Desa Riit belum memenuhi standar yang baik, terbukti dari pembentukan kepengurusan kedua yang belum memiliki AD/ART meskipun dana penyertaan modal sudah dicairkan. Dana tersebut kemudian dibawa lari oleh direktur BUMDes, dan pelaporan keuangan belum dilakukan secara maksimal, Keberlanjutan BUMDes Kimang Buleng juga mengalami hambatan, meskipun sudah dua kali membentuk BUMDes. Kegiatan usaha yang dijalankan belum berkembang dan tidak mampu dilestarikan oleh masyarakat, padahal tujuan utamanya adalah untuk memberdayakan perekonomian desa. Selanjutnya penelitian saat ini meneliti lebih lanjut terkait perbandingan kinerja tata Kelola BUMDesa antara dua BUMDesa di Kabupaten Sikka serta faktor-faktor yang berkontribusi dibalik perbedaan kinerja tata Kelola BUMDesa sedangkan penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti et al. (2019) dan Yuliana & Alinsari (2021) hanya meneliti tata Kelola BUMDesa pada satu desa saja.

Kontribusi praktis pada penelitian ini adalah pertama terkait dengan sejumlah kriteria yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin atau administrator publik ketika ingin menilai kondisi keberlanjutan suatu BUMDesa ditinjau dari sisi pengelolaan BUMDesa tersebut, kedua terkait dengan kinerja tata Kelola, perlu dilakukan evaluasi oleh pemerintah desa mengenai kegiatan pengelolaan yang dilakukan agar menerapkan prinsip-prinsip tatakelola. Kontribusi teoritis pada penelitian ini adalah bagi disiplin administrasi publik dengan cara melengkapi kekurangan studi terdahulu yang telah dilakukan oleh Widiastuti et al. (2019) menemukan bahwa penerapan tata kelola BUMDesa di Indonesia masih rendah, terutama dalam aspek keberlanjutan dan akuntabilitas. Hasil survei menunjukkan bahwa aspek sustainabel adalah aspek yang paling belum mendapat perhatian, sedangkan aspek partisipatif adalah aspek yang tingkat keterterapan paling tinggi. Secara umum, tingkat keterterapan tata kelola BUMDes di Indonesia masih relatif rendah. Tingkat keterterapan tata kelola BUMDesa nampak berkorelasi dengan umur BUMDesa. Untuk melengkapi studi terdahulu Widiastuti et al. (2019), maka penelitian ini berkontribusi secara teoritik bagi perkembangan literatur kinerja tata Kelola BUMDesa dengan cara menyajikan studi perbandingan antara dua BUMDesa dengan tahun atau umur pembentukan yang sama, jenis usaha yang sama serta faktor-faktor dinalik perbedaan kinerja. Namun terdapat perbedaan yang dimana BUMDesa Puan To'a masih berjalan sedangkan BUMDesa Kimang Buleng mengalami kemacetan. Berdasarkan hasil penelitian Kinerja tata kelola BUMDes Riit pada prinsip transparansi, akuntabilitas, sustainable belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik serta faktor kepemimpinan, sumber daya organisasi serta lingkungan eksternal pun mempengaruhi perbedaan kinerja antara kedua BUMDesa.

KESIMPULAN

Kinerja tata kelola BUMDes Riit pada prinsip transparansi belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Hal ini terlihat dari proses perekrutan pengurus, terutama pemilihan direktur yang tidak melalui tes seleksi, tetapi dipilih langsung oleh kepala desa. Akibatnya, hal ini berdampak pada kelancaran operasional BUMDes. Pada prinsip akuntabilitas, Desa Riit juga belum memenuhi standar yang baik, terbukti dari pembentukan kepengurusan kedua yang belum memiliki AD/ART meskipun dana penyertaan modal sudah dicairkan. Dana tersebut kemudian dibawa lari oleh direktur BUMDes, dan

pelaporan keuangan belum dilakukan secara maksimal. Hal ini disebabkan pelatihan yang hanya dilakukan satu atau dua kali, latar belakang pendidikan pengurus yang beragam, pencatatan manual, serta nota barang yang tidak jelas.

Keberlanjutan BUMDes Kimang Buleng juga mengalami hambatan, meskipun sudah dua kali membentuk BUMDes. Kegiatan usaha yang dijalankan belum berkembang dan tidak mampu dilestarikan oleh masyarakat, padahal tujuan utamanya adalah untuk memberdayakan perekonomian desa.

Secara umum, kepemimpinan kedua direktur sudah cukup baik dan mereka bersifat demokratis. Namun, sumber daya manusia harus dipersiapkan dengan baik untuk memastikan keberlanjutan tata kelola BUMDes yang baik. Sumber daya finansial bukanlah faktor utama, melainkan komitmen pengurus dan pemerintah desa yang menentukan kemajuan BUMDes. Partisipasi masyarakat juga belum maksimal, yang menyebabkan kemacetan pada unit usaha BUMDes. Hanya BUMDes Tebuk yang menjalin kerja sama dengan Bulog dan PT. Rovin.

Penelitian ini memiliki kelemahan, yaitu data yang dikumpulkan melalui wawancara mungkin terpengaruh oleh bias memori. Penelitian ini juga terbatas pada dua BUMDes di Kecamatan Nita. Namun, peneliti telah berupaya mengurangi risiko tersebut dengan mewawancarai beberapa informan terkait kegiatan tata kelola BUMDes. Analisis ini terbatas pada dua objek penelitian dalam satu kecamatan serta pemerintah daerah.

Penelitian masa depan bisa memfokuskan pada peningkatan kapasitas pengelolaan BUMDesa, untuk memperkuat kapasitas pengelolaan serta menilai potensi mereka dalam melakukan pengelolaan BUMDesa. Ini memberikan wawasan berharga agar setiap pengelola nantinya melakukan kegiatan pengelolaan secara baik demi keberlanjutan BUMDesa tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprillianto, B., Maharani, B., Sayekti, Y., Irmadariyani, R., Indah Purnamawati, I., & Sulistiyo, A. B. (2022). A Menuju Tata Kelola Bumdes Yang Baik Melalui Digitalisasi Dan Konsolidasi Laporan Keuangan. *Jurnal Abdi Panca Marga*, 3(2). <https://doi.org/10.51747/abdipancamarga.v3i2.999>
- Candera, M., Kosim, B., Herudiansyah, G., & Seprina. (2020). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Uhamka*, 3(1).
- Clausen, T. H., Demircioglu, M. A., & Alsos, G. A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Management Review*, 98(1), 159–176. <https://doi.org/10.1111/padm.12617>
- Creswell, J. W. (2019). *Research Desigh :Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (edisi 4). Pustaka Pelajar.
- Debby, J. F., Yuniarti, E., Saputra, D., Abukosim, & Mukhtaruddin. (2014). Good Corporate Governance. *GSTF Journal on Busines Review*, Vol 3.
- Firmansyah, A., & Damayanti, N. (2021). Peran Tata Kelola Perusahaan Dalam Kinerja Operasional dan Kinerja Pasar Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 26(2). <https://doi.org/10.24912/je.v26i2.746>
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. In *The Qualitative Report* (Vol. 20, Issue 9). <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/9/fusch1.pdf>
- Gusnawati, M., Sari, V. N., & Pratiwi, N. (2023). Analisis Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Digital (J-BisDig)*, 1(1). <https://doi.org/10.52060/j-bisdig.v1i1.1101>
- Hamdani. (2018). Good Corporate Governance: Tinjauan Etika Dalam Praktik Bisnis. In *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
- Hussein, S. (2021). Probability sampling dan non probability sampling. *Geospasialis*.

- Kharisma, B. (2019). Good Governance Sebagai Suatu Konsep Dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik Dan Swasta (Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan). *Buletin Studi Ekonomi*, 19(1).
- Meilana, R., Yanfika, H., & Hasanuddin, T. (2023). Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Dinamika dan Keberhasilan Bumdes dalam Mengembangkan Perekonomian Masyarakat Desa di Kabupaten Pesawaran. *JIA (Jurnal Ilmiah Agribisnis) : Jurnal Agribisnis Dan Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian*, 8(1). <https://doi.org/10.37149/jia.v8i1.409>
- Mitan, W., Lamawitak, P. L., & Sumiyati, M. F. (2022). Analisis Penyajian Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK-ETAP). *Jurnal Accounting*, 1(2).
- Nelpion, P., Savitri, E., Diyanto, V., & Hasan, M. A. (2023). Pengaruh Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola Terhadap Laporan Keuangan BUMDes Kabupaten di Kuantan Singingi. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 7(1).
- Osborne, D., & Gaebler, T. (2003). Mewirusahaakan Birokrasi: Reinventing Government Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik. In *Penerbit PPM*.
- Pradana, I. P. Y. B. (2015a). Bureaucratic Transparency in Regional Budget (APBD) Management. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4320>
- Pradana, I. P. Y. B. (2015b). Reconciliation Model of Transparency Value and Bureaucracy Secretion in Management of Local Government Budget. *Journal of Government and Politics*, 6(1), 137–154. <https://doi.org/10.18196/jgp.2015.0011>
- Pradana, I. P. Y. B. (2019). Mengukur Kinerja Desentralisasi Administrasi di Kota Kupang. *NATAPRAJA*, 7(2). <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i2.26725>
- Pradana, I. P. Y. B. (2023). Implementasi Strategi. In H. F. Ningrum (Ed.), *Manajemen Strategis* (1st ed., pp. 87–93). Media Sains Indonesia.
- Pradana, I. P. Y. B. (2024a). *Inovasi Sektor Publik: Teori dan Praktik* (Ke-1). Kencana Prenada Media Group.
- Pradana, I. P. Y. B. (2024b). Kepemimpinan Dalam Organisasi. In Harini Fajar Ningrum (Ed.), *Pengantar Manajemen* (1st ed., pp. 83–101). CV. Media Sains Indonesia.
- Putri, I. G. A. M. A. D., & Ulupui, I. G. K. A. (2017). Pengantar Corporate Governence. In *Pengantar Corporate Governence*.
- Saputra, A. G., & Sofyani, H. (2023). Praktik Manajemen Strategis Dan Tata Kelola Bumdes Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(1). <https://doi.org/10.59330/jai.v1i1.7>
- Saputra, F. D. D. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bumdes Dile Dalam Pengelolaan Unit-Unit Usaha. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7).
- Sinambela, L. P. (2017). Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasi. In *Bumi Aksara*.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. In *Alfabeta*.
- Supatmi, M. E., Nimram, U., & Utami, H. N. (2012). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*, 7(1).
- Taroreh, F. J. H., Wongkar, V. Y., Rela, I. Z., Rottie, R. F. I., Pradana, I. P. Y. B., Akbar, J. S., Wekke, I. S., Honandar, I. R., Agussalim, A., Hidayati, L., Rorah, I. R. C., & Riau, D. P. (2024). *Metode Pendekatan Kuantitatif Dan Pendekatan Kualitatif* (A. Novendra & Gusmalia (eds.); 1st ed.). CV. Pustaka Minang.
- Tasia, E., & Martiningsih, R. S. P. (2023). Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa (Studi Kasus: Bumdes Bahtera Mandiri Di Desa Jengjala). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(3). <https://doi.org/10.29303/risma.v3i3.880>
- Wahana News NTT. (2023). *Ketua Bumdes dan Bumdesma Dipanggil Jaksa, Kadis DPMD Ngada Sebut Bumdes Hanya Menggunakan Traktor Sesuai Perjanjian Kerjasama*.

Wahana News NTT. <https://ntt.wahananews.co/utama/ketua-bumdes-dan-bumdesma-dipanggil-jaksa-kadis-dpmd-ngada-sebut-bumdes-hanya-menggunakan-traktor-sesuai-perjanjian-kerjasama-8DsZgD36U8>

Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2). <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>

Winahyu, P., & Samsuryaningrum, I. P. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan BUMDES Di Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1). <https://doi.org/10.32528/jmbi.v8i1.7203>

Yuliana, E., & Alinsari, N. (2022). Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa. *Owner*, 6(3). <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.945>

Cara Kutip Artikel Ini:

Sareng, Caecilia Elchyta Dua., Pradana, I Putu Yoga Bumi., & Kellen Pius Bumi. (2024). KEPEMIMPINAN, SUMBER DAYA, DAN PARTISIPASI MASYARAKAT: FAKTOR DI BALIK KEBERHASILAN BUMDESA. *JURNAL TRIAS POLITIKA*, 8(2), 161 - 182. doi:<https://doi.org/10.33373/jtp.v8i2.6487>