

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada bagian tinjauan pustaka ini akan disajikan beberapa penelitian terdahulu. Kajian-kajian terdahulu ditampilkan untuk menunjukkan kesamaan dan perbedaan penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Pertama, penelitian yang dilakukan Nurul Aini Mahasiswi Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram. Skripsi, Nurul Aini berjudul Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Karya Mandiri Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Di Desa Wisata Pantai Tanjung Bias Santeluk Kecamatan Batu Layar Kabupaten Lombok Barat Tahun 2022.

Penelitian ini berangkat dari keingintahuan penulis mengenai bagaimana Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Karya Mandiri Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui bagaimana pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan masyarakat tersebut. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, sumber data yang digunakan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan antara lain redaksi data, penyajian data dan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengelolaan Badan usaha milik desa (BUMDes) Karya Mandiri Senteluk Dalam Menigkatan Pendapatan menerapkan 5 prinsip pengelolaan BUMDes seperti Transparansi, Akuntabilitas,

Responsibilitas, profesionalitas, dan kesetaraan. Dengan Prinsip pengelolaan bisa memberikan kemudahan bagi masyarakat. Selain itu BUMDes Senteluk juga berperan dalam pembangunan dan pengembangan potensi ekonomi masyarakat desa untuk meningkatkan kesejahteraan dan BUMDes juga berkontribusi penuh sebagai alternatif pendapatan Masyarakat (Aini, 2022).

Ada pun persamaan penelitian yang dikaji oleh Nurul Aini dengan penelitian yang dikaji oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang upaya pengembangan BUMDes meningkatkan pendapatan ekonomi desa. Ada pun perbedaan penelitian yang dikaji oleh Nurul Aini dengan kajiannya adalah fokus kajian pada prinsip pengelolaan BUMDes sedangkan penulis memfokuskan kajiannya pada Tata kelola pengembangan BUMDes.

Kedua, penelitian yang dilakukan Rahmat. B Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Muhammadiyah Makasar. Skripsi, Rahmat. B disusun dengan judul Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungin Kecamatan Bungin Kabupaten Enrekang Tahun 2020.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi dan Tata Kelola Badan Usaha milik Desa dalam menunjang pendapatan asli desa di Desa Bungin Kecamatan Bungin Kabupaten Enrekang. Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor Desa Bungin. Jenis penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode Penelitian kualitatif dan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang teknik pengumpulan datanya berupa observasi, wawancara dan

dokumentasi. Adapun jumlah informan dalam penelitian ini berjumlah 7 orang. Pengabsahan data menggunakan triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola BUMDes Bungin menerapkan prinsip tata kelola seperti transparansi dengan keterbukaan informasi kepada masyarakat, akuntabilitas dengan melakukan laporan pertanggungjawaban, fairness dengan pengambilan keputusan secara mufakat, serta responsibilitas dengan menaati peraturan yang berlaku dan tidak merusak lingkungan (Rahmat. B, 2020)

Ada pun persamaan penelitian yang dikaji oleh Rahmat. B dengan penelitian yang dikaji oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang Tata Kelola Pengembangan BUMDes. Ada pun perbedaan penelitian yang dikaji oleh Rahmat. B dengan kajiannya adalah fokus kajian pada kontribusi BUMDes dalam peningkatan pendapatan asli desa sedangkan penulis memfokuskan kajiannya pada upaya pemanfaatan sumber daya lokal unggulan desa dalam pemberdayaan masyarakat.

Ketiga, penelitian yang dilakukan Valentine Queen Chintary dan Asih Widi Lestari dimuat dalam Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP) Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang. Jurnal ini disusun dengan judul Peran Pemerintah Desa Dalam Mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Bumiaji Kecamatan Bumiaji Kota Batu.

Peran Pemerintah Desa dalam pengelolaan kelembagaan merupakan unit terdepan pembangunan kepada masyarakat. Terutama Badan Usaha Milik Desa

(BUMDes) merupakan program pemerintah yang harus diberdayakan dalam rangka pemberdayaan sosial ekonomi masyarakat yang baik dengan mengedepankan partisipasi dan prakarsa masyarakat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Peran Pemerintah Desa dalam mengelola BUMDes dan mengetahui program BUMDes di Desa Bumiaji Kota Batu. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif. Sampel penelitian menggunakan purposive sampling dengan informan yaitu Kepala Desa Bumiaji, Sekretaris Desa, Kepala Dusun Banaran, Kepala Urusan Pemerintahan, Pengurus BUMDES, Pengelola BUMDES dan sebanyak dua orang masyarakat desa Bumiaji. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisa data yang digunakan yaitu metode deskriptif.

Hasil penelitian membuktikan bahwa peran pemerintah Desa Bumiaji dalam mengelola BUMDes yakni sebagai pembentukan dan pengembangan BUMDes, sebagai mediator pelatihan dan motivator terhadap terbentuknya pengurus dan organisasi BUMDes serta sebagai pengawasan. Sedangkan program BUMDes di Desa Bumiaji Kota Batu seperti terbentuknya Badan Kesejahteraan Desa (BKD), Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM) dan Badan Pengelola Gelora Arjuna (BAPEGAR) (Chintary and Lestari, 2016).

Ada pun persamaan penelitian yang dikaji oleh Valentine Queen Chintary dan Asih Widi Lestari dengan penelitian yang dikaji oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang Pengelolaan BUMDes. Ada pun perbedaan penelitian yang kaji oleh Valentine Queen Chintary dan Asih Widi Lestari dengan fokus kajian penelitiannya adalah peran pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes

sedangkan penulis memfokuskan kajiannya pada Tata kelola pengembangan BUMDes berbasis sumber daya lokal unggulan.

Dari ketiga kesimpulan diatas dapat penulis simpulkan bahwa letak kesamaannya adalah tentang upaya pengembangan BUMDes dalam meningkatkan perekonomian desa. Sedangkan penelitian yang akan lakukan adalah lebih berfokus pada pengembangan BUMDes berbasis sumber daya lokal unggulan di Desa Oben Kecamatan Nekamese Kabupaten Kupang.

## **2.2 Tinjauan Teoritis**

### **2.2.1 Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

#### **2.2.1.1 Pengertian Tata Kelola**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan bahwa istilah “tata kelola” diartikan sebagai tata cara mengelola. Sedangkan tata mengartikan aturan (biasanya dipakai dalam kata majemuk); kaidah, aturan, dan susunan; cara menyusun; sistem (Pusat Bahasa dan Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Secara bebas dan lengkap istilah “tata kelola” didefinisikan sebagai kaidah, aturan, susunan, atau sistem sebagai jalan yang harus ditempuh, untuk melakukan perbuatan yang sudah menjadi kebiasaan, dengan usaha atau ikhtiar. Kaidah adalah rumusan asas yang menjadi hukum atau aturan yang sudah pasti sebagai patokan dan dalil (Raharjo, 2021).

Sebelum lahirnya istilah *governance* orang menggunakan istilah *government* sebagi pengucapan terhadap bentuk pemerintahan yang bertugas untuk mengatur segala sesuatu yang ada dalam sebuah negara. Seiring

berjalannya waktu istilah *government* kemudian mulai mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi di karenakan adanya pengalihan kekuasaan dari pemerintah ke sektor non-pemerintah.

Melihat dari latar belakang munculnya istilah *governance* ini maka ditemukan pula perbedaan antara *government* dan *governance*. Menurut (Sedarmayanti dan Yaya Mulyana A. Aziz, 2020) mengatakan bahwa *government* mengandung pengertian seolah-olah hanya plotisi dan pemerintahlah yang mengatur dan melakukan sesuatu, dan memberikan pelayanan, sehingga “kita” adalah penerima yang pasif. Sementara, *governance* melebur perbedaan antar pemerintah dengan yang diperintah, karena keduanya adalah bagian dari *governance*.

Sebagai suatu konsep, Dwiyanto menekankan konsep *governance* sebagai keterlibatan aktor-aktor di luar pemerintah yang merespon masalah publik. Praktik *governance* ini, bertujuan dalam rangka menyediakan pelayanan publik dengan melibatkan aktor dari unsur masyarakat dan mekanisme pasar. Chema dalam Keban (Irnawati, 2022) menjelaskan makna *governance* merupakan suatu sistem nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana urusan-urusan ekonomi, sosial, politik dikelola melalui interaksi masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta. Pendapat lebih signifikan dikemukakan oleh Teguh Kurniawan yang menerangkan bahwa konsep *governance* merupakan sebuah proses kebijakan yang dilaksanakan dengan melibatkan pemerintah, sektor private (swasta) maupun masyarakat (Irnawati, 2022).

Mengacu pada beberapa pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa *governance* merupakan model pemerintahan yang sangat dinamis. Dengan kata lain, *governance* membuka ruang untuk keterlibatan atau partisipasi sektor lain dalam pemerintahan. *Governance* diartikan sebagai perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Kegiatan pemerintahan yang dimaksud, pada hakikatnya merupakan kegiatan memerintah yang di dalamnya mengandung unsur-unsur tertentu. Unsur-unsur pemerintahan adalah pengaturan-pengelolaan, pemberdayaan, pemberi fasilitas-regulasi, pelaksanaan-pelayanan, dan pengawasan, serta pengendalian. *Governance* merupakan kondisi, aktivitas, kegiatan dalam melaksanakan pemerintahan atau suatu proses kegiatan penyelenggaraan pemerintahan atau negara, pembangunan masyarakat, ekonomi yang melibatkan pemerintah, masyarakat, dan privat atau swasta (Irnawati, 2022).

Berdasarkan teori di atas dapat dilihat bahwa peran tata kelola dalam pengembangan sebuah pemerintahan sangat diperlukan. Tata kelola menjadi tolak ukur keberhasilan negara dalam mengelola tata pemerintahannya. Tata kelola yang baik akan menghasilkan pemerintahan yang baik. Pemerintahan yang baik atau yang lebih dikenal dengan *Good Governance* akan menghasilkan *Clean Governance* atau Pemerintahan yang bersih<sup>1</sup>. Dalam menerapkan tata kelola yang baik dalam sebuah organisasi di perlukan suatu sistem yang berfungsi untuk

---

<sup>1</sup> *Good Governance* adalah kegiatan suatu lembaga pemerintah yang dijalankan berdasarkan kepentingan rakyat dan norma yang berlaku untuk mewujudkan cita-cita negara di mana kekuasaan dilakukan oleh masyarakat yang diatur dalam berbagai tingkatan pemerintahan negara yang berkaitan dengan sumber-sumber sosial-budaya, politik, dan ekonomi (Riskha Chyntia Dewi and Suparno Suparno, 2022).

*Clean Governament* adalah pemerintahan yang bersih melalui upaya mengurangi atau menghilangkan kelemahan-kelemahan yang ada pada birokrasi melalui beberapa tindakan yang diwujudkan melalui prinsip-prinsip *good governance* (Narang, 2021).

mendukung dan menjaga perkembangan organisasi. Sistem yang dimaksud adalah untuk menjadikan organisasi memiliki siklus perkembangan yang tepat sehingga bisa menjadi sebuah bangunan organ yang kokoh.

#### **2.2.1.2 Good Governance**

Menurut (Mardiasmo, 2004) pengertian *governance* dapat diartikan sebagai cara mengelola urusan-urusan publik. World Bank menekankan pada cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi untuk kepentingan pembangunan masyarakat, sedangkan UNDP lebih menekankan pada aspek politik, ekonomi dan administrasi dalam pengelolaan negara.

Jika mengacu pada World Bank dan UNDP, orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance*. Pengertian *good governance* sering diartikan sebagai pemerintahan yang baik. Sementara itu World Bank mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha (Mardiasmo, 2004).

UNDP memberikan beberapa karakteristik pelaksanaan *good governance* (Mardiasmo, 2004), meliputi : *Participation, Rule of law, Transparency, Responsiveness, Consensus orientation, Equity, Efficiency and Effectiveness, Accountability, Strategic vision.*



### 2.2.1.3 Prinsip Good Corporate Governance

Globalisasi perekonomian secara umum berimplikasi pada menyebarnya gagasan-gagasan, kebudayaan, pola hidup dan ideologi. Salah satunya adalah berkembangnya prinsip-prinsip yang diakui sebagai nilai-nilai globalisasi yang menuju pada terciptanya *Good Governance* dan *Clean Government*. United Nation Development Programme (UNDP) tahun 1997 menyatakan bahwa prinsip tata kelola yang baik terdiri dari: transparansi, akuntabilitas, responsivitas, tanggung jawab, rule of law, profesionalitas, efisiensi, efektivitas, partisipasi masyarakat, dan strategic vision (Sofyani, Ali and Septiari, 2020).

Dalam usaha mewujudkan perekonomian yang stabil dan konsisten maka dibutuhkan peran pemerintah dalam hal mendukung sekaligus sebagai stimulus. Berhasil atau tidaknya jenis usaha yang dijalankan sangat ditentukan oleh pemahaman individu atau kelompok tentang konsep tata kelola usaha. Konsep tata kelola usaha ini bertujuan untuk menciptakan kepercayaan stakeholder terhadap perusahaan dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*. Menurut Anggita Dwinda *Good Corporate Governance* dipercaya sebagai praktik terbaik dalam sistem ekonomi pasar untuk mendorong persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif. Praktik ini juga diarahkan untuk mendukung stabilitas dan pertumbuhan ekonomi (Anggita Dwinda, 2021).

Menurut (Anggita Dwindi, 2021) Terdapat 5 prinsip dasar dalam *Good Corporate Governance*, prinsip-prinsip tersebut diantaranya :

#### 1. Transparansi

Perusahaan harus menyediakan informasi yang relevan serta mudah diakses dan dipahami oleh *stakeholder*, termasuk hal-hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan pemangku kepentingan lainnya. Pedoman pokok transparansi meliputi:

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses *stakeholder*.
- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem pelaksanaan GCG, serta kejadian penting yang memengaruhi kondisi perusahaan.
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada *stakeholder*.

## 2. Akuntabilitas

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerja secara transparan dan wajar. Pengelolaan perusahaan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi dengan tetap mempertimbangkan kepentingan pemegang saham dan *stakeholder* lain. Pedoman pokoknya adalah:

- a. Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab setiap organ perusahaan dan seluruh karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan, dan strategi perusahaan.
- b. Meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- c. Kepastian adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d. Kepemilikan ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran perusahaan, serta memiliki sistem *reward and punishment*.
- e. Setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah disepakati.

### 3. Tanggung jawab

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta menjalankan tanggung jawab masyarakat dan lingkungan untuk mendukung kesinambungan usaha jangka panjang sekaligus mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman pokok prinsip ini adalah:

- a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan.
- b. Perusahaan harus menjalankan tanggung jawab sosial, antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.

### 4. Independensi

Untuk menjalankan GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak pula diintervensi oleh pihak lain. Pedoman pokok prinsip independensi adalah:

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari dominasi, tidak terpengaruh kepentingan tertentu, bebas dari *conflict of interest* dan segala pengaruh atau tekanan, untuk menjamin pengambilan keputusan yang objektif.
- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan

perundang-undangan, dan tidak saling melempar tanggung jawab.

#### 5. Kewajaran dan kesetaraan

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus memperhatikan kepentingan pemegang saham dan *stakeholder* lain berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Pedoman pokok prinsip ini adalah:

- a. Pemberian kesempatan kepada *stakeholder* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
- b. Perlakuan yang setara dan wajar kepada *stakeholder* sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Pemberian kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan SARA, gender, dan kondisi fisik.

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

#### **2.2.2.1 Defenisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

BUMDes adalah bentuk badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan modal langsung yang berasal dari hasil

kekayaan dan potensi desa. Lembaga ini di prediksi menjadi kekuatan besar yang akan mendorong terciptanya peningkatan kesejahteraan dengan berbagai cara, salah satunya dengan menciptakan produktivitas ekonomi bagi desa dengan berdasar pada keragaman potensi yang dimiliki desa (Undang-Undang No. 6 Tahun 2014, 2014). BUMDes juga dapat diartikan sebagai usaha yang bercirikan desa yang didirikan secara bersama-sama oleh pemerintahan desa bersama dengan masyarakat desa. Di mana badan usaha ini memiliki tugas untuk dapat mendayagunakan seluruh potensi ekonomi serta potensi sumber daya alam dan potensi sumber daya manusia dalam bingkai meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakat desa (Abdul Rahman Suleman, 2020).

Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 menegaskan bahwa BUMDes didirikan oleh 1 (satu) desa berdasarkan musyawarah desa dan penndiriannya ditetapkan dengan peraturan desa. Peraturan desa yang dimaksud memuat : (1) Penetapan pendirian BUMDes, (2) Anggaran BUMDes, (3) Penetapan besarnya penyertaan modal desa atau masyarakat dalam pendirian BUMDes. Badan UsahaMilik Desa (BUMDes) dapat memiliki atau membentuk unit usaha sesuai ketentuan dengan fungsi strategis serta behubungan dengan hajat hidup orang banyak dan kesejahteraan umum (Pemerintah Republik Indonesia, 2021).

#### **2.2.2.2 Dasar Hukum Dan Tujuan Pendirian BUMDes**

Dengan munculnya semangat otonomi daerah, muncul juga gagasan untuk memperkuat badan usaha di daerah. Daerah sebagai perpanjangan tangan dari

pemerintah pusat bertanggungjawab atas rumah tangganya mulai dari sektor pembangun fisik sampai pada pembangunan non fisik berupa pemberdayaan masyarakat. Desa sebagai pemerintahan otonomi terkecil, diberikan tugas untuk meningkatkan perekonomian desa melalui pendirian usaha-usaha ekonomi. Perwujudan usaha-usaha ini diwujudkan dengan pendirian BUMDes pada tiap-tiap desa.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pembuat regulasi pemerintah telah mengeluarkan kebijakan untuk menumbuhkembangkan perekonomian daerah dengan mengeluarkan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Pasal 213 ayat (1) Undang-undang tersebut menyebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”. Ketentuan lebih lanjut yang mengatur tentang BUMDes terdapat dalam :

1. Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa

Pada pasal 87 ayat (1) yang mengatur sebagai berikut: Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes (Pemerintah Indonesia, 2016)

2. Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Indonesia, 2004).
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Miik Desa (Peraturan Pemerintah RI, 2010)
4. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa pasal 132 sampai pasal 142 (Peraturan Pemerintah RI, 2014).

5. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa (Menteri Desa, 2015)
6. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (Peraturan Menteri Desa No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, 2013)

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2015 sebagai dasar untuk melaksanakan ketentuan pasal 142 Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, Pendirian BUMDes bertujuan untuk:

1. Meningkatkan perekonomian desa
2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa
4. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga
5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga
6. Membuka lapangan kerja



7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa
8. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

### **2.2.2.3 Jenis Usaha dan Prinsip Tata Kelola BUMDes**

Pengembangan BUMDes pada suatu desa adalah bentuk upaya peningkatan ekonomi desa dalam menunjang kesejahteraan masyarakat. Untuk memastikan BUMDes berkontribusi secara efektif kepada desa maka pemilihan jenis usaha dalam menjalankan BUMDes harus berdasarkan keadaan dan potensi desa. Untuk mengetahui lebih jauh terkait jenis-jenis usaha dalam BUMDes maka akan di sajikan klasifikasi BUMDes ke-dalam 6 bagian (Amir Hasan dan Gusnardi, 2018), yakni :

#### **1. Bisnis Sosial**

Jenis usaha bisnis sosial dalam BUMDes yakni dapat melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan kata lain memberi keuntungan sosial kepada warga, meskipun tidak mendapatkan keuntungan yang besar.

#### **2. Bisnis Uang**

BUMDes menjalankan bisnis uang yang memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat desa dengan bunga yang lebih rendah daripada bunga uang yang didapatkan masyarakat desa dari para rentenir desa atau bank-bank konvensional.

### 3. Bisnis Penyewaan

BUMDes menjalankan bisnis penyewaan untuk melayani kebutuhan masyarakat setempat dan sekaligus untuk memperoleh pendapatan desa.

### 4. Lembaga Perantara

BUMDes menjadi “lembaga perantara” yang menghubungkan komoditas pertanian dengan pasar atau agar para petani tidak kesulitan menjual produk mereka ke pasar. Atau BUMDes menjual jasa pelayanan kepada warga dan usaha-usaha masyarakat.

### 5. Trading/perdagangan

BUMDes menjalankan bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas.

### 6. Usaha Bersama

BUMDes sebagai ”usaha bersama”, atau sebagai induk dari unit-unit usaha yang ada di desa, dimana masing-masing unit yang berdiri sendiri-sendiri ini, diatur dan ditata sinerginya oleh BUMDes agar tumbuh usaha bersama.

Pengembangan Usaha Ekonomi Masyarakat menjadi bagian dari kegiatan pembangunan desa dengan memberikan aksentuasi pada peran pemerintahan desa, sehingga berdampak pada peningkatan PADesa. Jika PADesa meningkat akan memberikan kontribusi pada kemandirian desa, sehingga pada gilirannya akan “manfaatnya” akan berpulang lagi kepada kesejahteraan masyarakat desa.

Maknanya dalam merumuskan konseptualisasi pengembangan usaha ekonomi desa haruslah berdampak pada kemandirian desa (Suparji, 2019). Bentuk pengembangan usaha ekonomi yang dimaksud diwujudkan melalui pendirian dan pengelolaan BUMDes oleh pemerintah desa. Gagasan tentang pendirian dan pengelolaan BUMDes merupakan amanat langsung oleh UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa, yang didalamnya membicarakan terkait perwujudan desa mandiri melalui peningkatan ekonomi desa.

Dilihat dari aspek tipologi, wilayah Indonesia bersifat heterogen<sup>2</sup>. Pada keadaan ini mengartikan bahwa jenis pembangunan yang dilakukan harus berbeda pula dengan daerah lain yang tidak memiliki kesamaan tipologi. Namun dalam konteks pembangunan yang merujuk pada perbaikan tata kelola untuk meningkatkan perekonomian maka menurut peneliti penerapan konsep *good corporate governance (GCG)* merupakan salah satu konsep yang tepat dan akan berdampak positif pada upaya pengembangan ekonomi masyarakat desa atau wilayah-wilayah yang ada Indonesia.

Dalam menjalankan BUMDes pengelolaan BUMDes harus dilaksanakan dengan baik dan benar. Dengan pengelolaan BUMDes yang baik dan benar BUMDes akan mengalami survive, mandiri dan berkelanjutan. Hasil yang diharapkan ini dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap peningkatan ekonomi masyarakat.

---

<sup>2</sup> Desa-desa di Indonesia tidaklah bersifat homogen, melainkan heterogen/ memiliki karakteristik yang berbeda-beda, setidaknya dapat dikelompokkan menjadi 8 tipologi desa, yaitu: 1) perhutanan; 2). perkebunan; 3) persawahan; 4) perladangan 5) peternakan, 6) pesisir 7) industri/jasa; dan 8) pertambangan (Suparji, 2019)

Pada bagian ini akan dijelaskan prinsip-prinsip Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan perekonomian masyarakat. Prinsip-prinsip dalam mengelola BUMDes (Edy Yusuf, Kushartono and Darwanto, 2016), adalah :

1. Kooperatif, adanya partisipasi keseluruhan komponen dalam pengelolaan BUMDes dan mampu saling bekerja sama dengan baik. Menurut (Yanto Ramli, 2022) terdapat beberapa strategi dalam menerapkan prinsip kooperatif dalam sebuah usaha. Pertama, strategi kooperatif korporasi dengan bekerjasama dengan perusahaan lain untuk memperluas operasi dan jangkauan bisnisnya. Kedua, strategi kooperatif bisnis dengan menggabungkan beberapa sumber daya dan kemampuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan bersaing satu pasar/produk atau lebih.
2. Partisipatif, keseluruhan komponen yang ikut terlibat dalam pengelolaan BUMDes diharuskan memberikan dukungan serta kontribusi secara sukarela atau tanpa diminta untuk meningkatkan usaha BUMDes. Menurut (Manghayu, 2018) Esensi pembangunan partisipatif adalah pembangunan yang dilaksanakan dengan mengoptimalkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen; pembangunan yang mengaktualkan perilaku kepublikan (transparansi, konsistensi, akuntabilitas dan kepastian hukum); pembangunan yang berorientasi pada peningkatan kemandirian, kredibilitas, kemitraan dan keunggulan (K4).

3. Transparan, seluruh kegiatan yang dilaksanakan dalam pengelolaan BUMDes dan memiliki pengaruh pada kepentingan umum harus terbuka dan segala lapisan masyarakat mengetahui seluruh kegiatan tersebut. Menurut (Suparji, 2019) prinsip ini diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi (accounting system) yang berbasiskan standar akuntansi dan best practices yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas; mengembangkan Information Technology (IT) dan Management Information System (MIS) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan komisaris dan direksi; mengembangkan enterprise risk management yang memastikan bahwa semua risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas; mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka.
4. Akuntabel, keseluruhan kegiatan secara teknis maupun administratif harus dipertanggungjawabkan. Menurut (Suparji, 2019) Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan menyiapkan Laporan Keuangan (Financial Statement) pada waktu yang tepat dan dengan cara yang tepat; mengembangkan Komite Audit dan Risiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh dewan komisaris; mengembangkan dan merumuskan kembali peran dan fungsi Internal Audit sebagai mitra bisnis strategik berdasarkan

best practices (bukan sekedar audit). Transformasi menjadi “Risk-based” Audit; menjaga manajemen kontrak yang bertanggung jawab dan menangani pertentangan (dispute); penegakan hukum (sistem penghargaan dan sanksi); penggunaan External Auditor yang memenuhi syarat (berbasis profesionalisme).

Keempat prinsip di atas merupakan prinsip-prinsip yang ada di dalam *Good Corporate Governance*. *Good Corporate Governance* adalah prinsip, aturan atau kebijakan yang dibuat untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan. Tujuan dibuatnya prinsip tersebut adalah untuk membantu perusahaan mengatur proses atau operasionalnya dengan baik. Artinya, pengembangan jenis usaha ditetapkan dan selanjutnya untuk menjaga agar pengembangan jenis usaha tersebut membawakan keuntungan bagi BUMDes.

Konsep desa mandiri adalah gambaran dari kehidupan masyarakat. Desa mandiri mengartikan kemandirian sebuah desa di ukur melalui ketersediaan dan akses yang mudah di dapat, pelayanan dasar yang mencukupi, infrastruktur yang memadai serta penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Untuk mewujudkan desa mandiri diperlukan tata kelola yang baik dalam mengatur segala aspek yang ada didalamnya. Dengan adanya tata kelola yang teratur maka di mungkinkan sebuah lembaga/perusahaan dapat berjalan dan akan mengalami perkembangan.

Untuk mewujudkan desa mandiri maka salah satu sektor yang menjadi penentu adalah sektor ekonomi. Meningkatnya ekonomi masyarakat dapat menunjang desa untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mandiri. Usaha

untuk meningkatkan ekonomi masyarakat sangat ditentukan oleh keseriusannya dalam mengelola. BUMDes hadir sebagai alat untuk membantu desa dalam meningkatkan perekonomian desa dengan berorientasi pada profit. Pada tahap selanjutnya untuk memastikan agar BUMDes dapat berjalan dan berkembang maka pemilihan jenis usaha haruslah tepat dan konsisten. Untuk menentukan secara tepat jenis usaha dalam BUMDes maka ketrlibatan stakeholders dan masyarakat desa sangat dibutuhkan dalam memberikan pertimbangan. Pertimbangan-pertimbangan yang diberikan haruslah berdasarkan pada potensi-potensi unggulan desa. Potensi-potensi yang ada akan menjadi kekuatan besar bagi BUMDes dalam prospek perkembangan usaha kedepannya. Agar BUMDes dapat *survive* (bertahan hidup) dan *Sustainable* (berkelanjutan) maka bentuk pengelolaanya harus mengacu pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan menggunakan prinsip GCG BUMDes akan dapat menentukan potensi unggulan desa sebagai jenis usahanya.