

# Pengelolaan Keuangan BUMDes: Upaya Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa

Martinus Ivan Suryo Wibowo<sup>1</sup>, Aprina Nugrahesthy Sulistya Hapsari<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Jawa Tengah

DOI: <https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.01.05>

<sup>2</sup>Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Jawa Tengah

## ARTICLE INFO

**JEL Classification:**  
P25; L32

## Key words:

BUMDes, Transparan, Akuntabel, SDGs Desa

## ABSTRACT

Village Owned Enterprises (BUMDes) are considered to have an important role in helping to realize the government's two national programs, namely the acceleration of the Village-Sustainable Development Goals (SDGs) and the Post-pandemic National Economic Recovery. Therefore, good and correct BUMDes Joint financial management is needed so that they can become the driving wheel of the village economy. This study aims to analyze and describe the financial management of BUMDes Bersama based on the principles of transparent, accountable, participatory village financial management, as well as orderly and budgetary discipline. This study uses a qualitative method with data obtained through non-structured interviews with several sources and supported by documentation. The implementation of the principles of financial management in the Joint BUMDes has been carried out, but there are still principles that are not optimal, especially the principles of transparency, accountability, and budget order and discipline. The lack of optimal implementation of this principle is motivated by the limited means of disseminating financial information that is easily accessible to the public and the limited capacity of human resources in preparing consolidated financial reports for the Joint BUMDes business unit.

## ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bersama dinilai memiliki peran penting dalam membantu mewujudkan dua program nasional pemerintah, yaitu percepatan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) Desa dan Pemulihan Ekonomi Nasional pasca pandemi. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan keuangan BUMDes Bersama yang baik dan benar agar dapat menjadi roda penggerak perekonomian desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengelolaan keuangan BUMDes Bersama berdasarkan prinsip pengelolaan keuangan desa yang transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan data diperoleh melalui wawancara non terstruktur kepada beberapa narasumber dan didukung dengan dokumentasi. Implementasi prinsip pengelolaan keuangan pada BUMDes Bersama sudah terlaksana, akan tetapi masih terdapat prinsip yang belum optimal terutama prinsip transparan, akuntabel, serta tertib dan disiplin anggaran. Belum optimalnya implementasi prinsip tersebut dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya sarana penyebaran informasi keuangan yang mudah diakses oleh masyarakat dan terbatasnya kemampuan sumber daya manusia dalam Menyusun laporan keuangan konsolidasi atas unit usaha BUMDes Bersama.

## 1. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 memberi dampak yang besar pada berbagai sektor, terutama pada perekonomian nasional. Kinerja ekonomi nasional menurun tajam yang disebabkan oleh investasi terhambat, ekspor-impor berkontraksi, dan konsumsi masyarakat yang terganggu (Kacaribu, 2020). Pemerintah melalui kebijakan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) berharap dapat meningkatkan daya beli masyarakat dan memulihkan perekonomian nasional (Nainggolan, 2020). Implementasi dari kebijakan tersebut dimulai

dari sektor rumah tangga dan UMKM yang dinilai sebagai penggerak roda perekonomian Indonesia, tidak terkecuali juga desa yang dinilai memiliki tanggung jawab cukup besar dalam upaya pemulihan ekonomi nasional karena terdapat banyak aktivitas ekonomi yang terjadi pada tingkat desa (Rifqi, 2021). Hal tersebut semakin diperkuat dengan fakta bahwa sedikitnya kasus penularan COVID-19 di desa yang menjadikan desa sebagai peluang pemulihan ekonomi nasional pasca pandemi (Novri, 2021).

Pemerintah melalui penggelontoran dana desa yang diberikan kepada desa memiliki tiga fokus alokasi pada tahun 2021, yaitu meliputi percepatan PEN, digitalisasi desa, dan pembangunan desa aman COVID-19 (Ikhsan, 2021). Desa diberikan kewenangan penuh dalam percepatan program PEN di masing masing desa. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pemerintah desa adalah melakukan revitalisasi dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes memiliki peran yang penting bagi desa, karena sesuai dengan filosofinya BUMDes dibentuk untuk dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, salah satunya melalui peningkatan pendapatan desa. Selain itu, aktivitas bisnis BUMDes dapat menjadi roda penggerak percepatan program PEN karena lebih dari 70 persen masyarakat Indonesia tinggal di desa (Amrullah & Muhammad, 2021).

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 menyatakan bahwa aktivitas operasional BUMDes berorientasi pada keuntungan, karena diharapkan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Pemerintah Republik Indonesia, 2015). Secara umum, tujuan pendirian BUMDes adalah mensejahterakan masyarakat desa berdasarkan potensi lokal yang dimiliki. Melalui BUMDes, masyarakat desa dapat menyalurkan dan merealisasikan inisiatif mereka dalam pengelolaan pemanfaatan sumberdaya alam serta sumberdaya manusia guna pengembangan desa (Yudha, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi melalui program pembangunan berkelanjutan atau Sustainable Development Goals (SDGs) Desa mengupayakan pembangunan terpadu pada desa untuk kesejahteraan masyarakat. Program jangka panjang tersebut bertujuan untuk mewujudkan desa tanpa kemiskinan dan kelaparan, perekonomian tumbuh merata, peduli lingkungan kesehatan dan pendidikan, desa ramah perempuan, desa berjejaring, dan seterusnya yang diwujudkan dalam 18 tujuan pencapaian program Tujuan Pembangunan

Berkelanjutan Desa. BUMDes harus bisa menjadi social enterprise apabila ingin meningkatkan perekonomian desa. Dampak sosial dari adanya BUMDes harus bisa dirasakan oleh masyarakat, sehingga unit usaha BUMDes harus fokus pada potensi dan produk unggulan desa (Amrullah dan Muhammad, 2021).

Hadirnya BUMDes di tengah masyarakat desa dinilai dapat mewujudkan 5 dari 18 indikator pencapaian program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa. Peran BUMDes dalam pencapaian 5 indikator adalah menjadi pemicu, penopang, serta pemangku utama tercapainya indikator desa dengan pertumbuhan ekonomi merata, desa tanpa kesenjangan, desa damai dan berkeadilan, kemitraan untuk pembangunan desa, serta desa dinamis dengan budaya adaptif (Saputra, 2021). Pencapaian lima indikator tersebut dikarenakan posisi hukum BUMDes yang lebih kuat sebagai badan hukum. Melalui Undang Undang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020, BUMDes memiliki legal standing yang kuat untuk melakukan berbagai jenis unit usaha termasuk menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk peningkatan kesejahteraan desa (Ramadani, 2021). Revitalisasi dan pengembangan BUMDes untuk mencapai indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa harus disertai pengelolaan keuangan yang baik dan benar sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku. Pengelolaan keuangan yang baik diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup dari aktivitas bisnis BUMDes (Lokadata, 2021). Aktivitas bisnis dan keuntungan yang diperoleh BUMDes apabila disertai dengan pengelolaan keuangan yang baik akan berpengaruh langsung dalam pencapaian indikator desa dengan pertumbuhan ekonomi merata dan desa tanpa kesenjangan.

Pengelolaan keuangan desa menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 meliputi 4 prinsip yaitu, transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran. Sejalan dengan prinsip pengelolaan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri, pengelolaan BUMDes didasarkan pada

6 prinsip yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan sustainabel (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007). Oleh karena itu, prinsip pengelolaan keuangan pada BUMDes mengadopsi prinsip yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018. Puspayanthi et al. (2017) menyatakan penguatan pengelolaan keuangan dan optimalisasi BUMDes di Kabupaten Jembrana mendorong kemandirian desa. Kesejahteraan masyarakat desa dapat meningkat ketika BUMDes dioptimalisasi dan diiringi dengan penguatan pengelolaan keuangan. Penguatan pengelolaan keuangan dilakukan dengan penerapan empat tahap pengelolaan keuangan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, dan pelaporan dengan baik serta dilakukan pengawasan yang memadai. Implementasi prinsip transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi masyarakat dalam pengelolaan keuangan seperti yang disampaikan oleh Putra dan Rasmini (2019) dapat mempengaruhi pengelolaan keuangan pada 18 desa di Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung menjadi lebih efektif.

Tujuan positif dari semangat pendirian BUMDes yang mengutamakan kemandirian desa dan kesejahteraan masyarakat ditunjukkan melalui pentingnya pengelolaan keuangan yang baik, akan tetapi nyatanya masih saja tidak selaras dengan realita yang ada. Hal tersebut dibuktikan dengan masih maraknya penyalahgunaan wewenang dan perilaku koruptif yang menjadi salah satu penyebab BUMDes sulit berkembang (Berdesa.com, 2018). Perilaku penyalahgunaan wewenang dan koruptif yang masih terjadi pada BUMDes di beberapa daerah. BUMDes di Kecamatan Parumasan, Kabupaten Banten melakukan tindakan manipulatif terkait pembentukan struktur organisasi BUMDes (Beritadesa, 2021). Tindak kecurangan berikutnya terjadi pada BUMDes Bulupayung, Kabupaten Cilacap, dengan kondisi Kepala Desa dan Ketua BUMDes melakukan tindakan korupsi terkait penyertaan modal untuk unit usaha stone crusher (Yuniarto, 2021). Tindakan korupsi juga ditemukan pada BUMDes Sadu

Amertha di Kabupaten Buleleng yang menyalahgunakan dana program pembangunan untuk modus pinjaman fiktif oleh Ketua BUMDes (Kadafi, 2021).

Penelitian terkait implementasi prinsip pengelolaan keuangan telah dilakukan oleh Irawati dan Martanti (2017) di BUMDes Suka Makmur telah melakukan transparansi keuangan kepada masyarakat agar tidak terjadi kesalahpahaman. Penelitian oleh Sari dan Sudana (2020) menyatakan BUMDes perlu untuk memiliki pengelolaan yang transparan dan akuntabel. Transparansi dan akuntabilitas dari BUMDes dinilai dapat membantu pengembangan aktivitas bisnis menjadi lebih bersifat jangka panjang. Transparansi dan akuntabilitas pada desa menurut penelitian Fahrizal (2018) di Desa Kedungmaling dan Desa Kunitir dapat diwujudkan dengan menerapkan komitmen, kejujuran, orientasi pada hasil, objektif, dan inovatif sebagai katalisator dalam pengelolaan keuangan desa. Penelitian oleh Rofidah dan Rochayatun (2020) menyatakan BUMDes Gondowangi telah melakukan pengelolaan keuangan berdasarkan empat tahap pengelolaan keuangan desa meskipun pencatatan dan laporan pertanggungjawaban dari BUMDes masih belum memadai. Selain itu, transparansi dalam BUMDes harus didukung dengan penyediaan laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada kepentingan publik seperti yang disampaikan oleh Tantri dan Utami (2019) dalam penelitian di BUMDes Bersama Utama, Kecamatan Susukan yang menyatakan aspek transparansi dan tanggungjawab pada BUMDes masih kurang optimal.

Zeho et al. (2020) menyatakan dengan melakukan transparansi keuangan di Desa Pranggan, Kabupaten Kediri dapat meningkatkan partisipasi masyarakat karena terdapat rasa saling percaya. Implementasi prinsip partisipatif dalam pengelolaan keuangan yang disampaikan Hendra (2018) di Pemerintah Kabupaten Probolinggo dinilai dapat meningkatkan kinerja pemerintah. Partisipasi dalam tahap penganggaran akan memberikan informasi yang lebih akurat dalam

pengambilan keputusan. Prinsip tertib dan disiplin anggaran juga telah diimplementasikan objek penelitian Astuti dan Ratih (2020) di Desa Sinaka Kabupaten Mentawai. Desa Sinaka sudah berusaha menerapkan prinsip pengelolaan keuangan berdasarkan peraturan pengelolaan keuangan yang berlaku.

BUMDes yang belum menerapkan prinsip pengelolaan keuangan transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran disebabkan oleh beberapa hal. Transparansi BUMDes dapat dilihat dari ketersediaan informasi publik terkait laporan keuangan seperti yang disampaikan oleh Tantri dan Utami (2019) pada BUMDes Bersama Utama dinilai belum transparan karena informasi publik terkait keuangan yang disediakan oleh BUMDes hanya sebatas laporan keuangan yang terdapat di kantor saja. Permasalahan lain yang dialami oleh BUMDes adalah kurangnya sumber daya manusia yang memadai untuk menunjang pengelolaan keuangan BUMDes seperti dalam penelitian oleh Hapsari et al. (2020) pada BUMDes di Desa Wologai Tengah yang memiliki keinginan kuat untuk mendirikan pengelolaan keuangan yang akuntabel. Keinginan tersebut belum didukung dengan adanya sumber daya manusia yang memadai dalam bidang manajemen, pembuatan anggaran, dan pelaporan keuangan. Fitriana et al. (2018) pada BUMDes Bersama Utama Kecamatan Susukan menyatakan terdapat kriteria akuntabilitas yang tidak terpenuhi pada tahap pelaksanaan. Kriteria tersebut antara lain tidak adanya dokumen pendukung saat pencairan dana, transaksi fiktif, dan pencatatan yang tidak sesuai dengan standar akuntansi.

Permasalahan akuntabilitas pengelolaan keuangan desa menurut Musdah (2019) adalah pemerintah lebih memprioritaskan akuntabilitas secara administratif ke pemerintah daerah dan pusat sehingga mengesampingkan akuntabilitas publik kepada masyarakatnya. Yoga dan Wirawati (2020) dan Hardiningsih et al. (2020) menyatakan bahwa diperlukan suatu komitmen dari organisasi dalam mewujudkan

akuntabilitas pengelolaan keuangan desa. Kolaborasi yang baik antar pemangku kepentingan menurut Zeho et al. (2020) dapat mempengaruhi akuntabilitas dan partisipasi masyarakat. Komunikasi yang efektif antara pemerintah daerah, pemerintah desa, dan masyarakat dinilai mampu mendorong akuntabilitas dan partisipasi dalam pengelolaan keuangan desa.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini ingin mendeskripsikan pengelolaan keuangan BUMDes Bersama "Rejo Makmur" Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang berdasarkan prinsip pengelolaan keuangan desa yang tertuang dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 yaitu prinsip transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran. Alasan pemilihan BUMDes Bersama pada Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang sebagai objek penelitian adalah BUMDes Bersama merupakan BUMDes yang menghimpun kepentingan dari beberapa desa pada suatu kecamatan. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk melihat implementasi prinsip pengelolaan keuangan pada BUMDes Bersama ketika terdapat banyak pihak yang harus terpenuhi kepentingannya oleh BUMDes Bersama tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi BUMDes Bersama "Rejo Makmur" Kecamatan Getasan untuk menjadi bahan evaluasi terkait pentingnya implementasi prinsip transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran dalam upaya mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa melalui pengembangan BUMDes yang berfokus pada potensi desa. Kedua, bagi pemerintah pusat sebagai masukan dalam pengelolaan keuangan BUMDes agar selalu menerapkan prinsip transparan, akuntabel, partisipatif, dan tertib disiplin anggaran, sehingga BUMDes dapat berperan aktif dalam mewujudkan program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa. Ketiga, bagi masyarakat diharapkan dapat menambah wawasan terkait pengelolaan keuangan pada BUMDes sebagai sarana pengembangan potensi desa melalui unit bisnis

yang dimiliki BUMDes untuk mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa. Terakhir, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai tambahan literatur terkait pengelolaan keuangan pada BUMDes untuk penelitian selanjutnya.

## **2. TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **a. Stakeholder Theory**

Freeman dan David (1983) mendefinisikan teori stakeholder sebagai adanya suatu hubungan antar kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi pencapaian dari tujuan organisasi, begitu juga ketika pencapaian dari organisasi bisa saja mempengaruhi kepentingan dari kelompok atau individu tersebut. Menurut Clarkson (1995) stakeholder dibagi menjadi dua kelompok, yaitu stakeholder primer yang tidak terlibat dalam aktivitas perusahaan atau organisasi. Kemudian stakeholder sekunder yang memiliki pengaruh dan dipengaruhi perusahaan atau organisasi akan tetapi tidak terlibat dalam aktivitas dan kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi. Lebih lanjut, Deegan (2004) menyatakan seluruh stakeholder memiliki hak atas ketersediaan informasi terkait aktivitas organisasi yang mempengaruhi keputusan mereka bahkan ketika stakeholder tidak memanfaatkan informasi tersebut serta mereka tidak mengambil peran untuk kelangsungan organisasi.

Aktivitas saling mempengaruhi dan kebutuhan untuk memenuhi kepentingan dari stakeholder juga terdapat dalam pengelolaan keuangan desa khususnya pada BUMDes. Beberapa stakeholder dalam BUMDes antara lain, pemerintah daerah, pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat desa. Teori ini digunakan karena sesuai dengan tujuan pengelolaan BUMDes untuk peningkatan kesejahteraan desa melalui aktivitas bisnisnya. Pemerintah daerah, pemerintah desa, dan masyarakat desa selaku stakeholder memerlukan informasi terkait pengelolaan keuangan BUMDes dengan mempertimbangkan aspek transparansi,

akuntabilitas, dan tertib disiplin anggaran atas aktivitas bisnis dan keuntungan BUMDes guna memastikan peran BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan desa. Sebaliknya BUMDes juga membutuhkan partisipasi dari para stakeholder lain dalam melakukan pengembangan pengelolaan aktivitas bisnis yang sudah berjalan. Pengelolaan aktivitas bisnis yang menerapkan prinsip transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran tersebut diharapkan menjadi pemenuhan kebutuhan kepentingan stakeholder terkait terwujudnya indikator desa dengan pertumbuhan ekonomi merata dan desa tanpa kesenjangan.

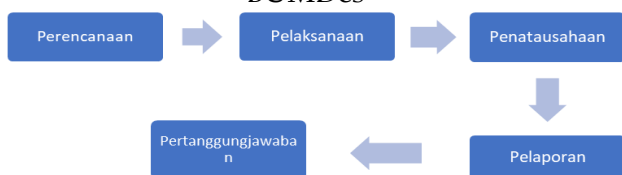
### **b. Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bersama**

Badan Usaha Milik Desa yang kemudian disingkat sebagai BUMDes menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 menyatakan BUMDes sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa dan atau bersama sama dengan desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi, menyediakan jasa pelayanan dan unit usaha lain untuk kesejahteraan desa (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Sedangkan BUMDes Bersama dibentuk melalui kegiatan musyawarah antar desa yang diselenggarakan Badan Kerja Sama Antar Desa dan Pelayanan Usaha Antar Desa sebagai bentuk kerja sama dari dua atau lebih desa. Organisasi BUMDes atau BUMDes Bersama merupakan suatu entitas yang terpisah dari pemerintah desa. Perangkat organisasi dari BUMDes terdiri dari Musyawarah Desa, Penasihat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas. Pendirian BUMDes disepakati terlebih dahulu melalui musyawarah desa dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat.

Pengelolaan keuangan pada BUMDes juga mengadopsi tahapan pengelolaan keuangan pada tingkat desa seperti yang tertuang dalam Peraturan Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa yaitu perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, serta

pertanggungjawaban (Pemerintah Republik Indonesia, 2018).

Gambar 1. Tahap Pengelolaan Keuangan BUMDes



Sumber : Peraturan Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 (Pemerintah Republik Indonesia, 2018)

Setiap tahap dalam pengelolaan keuangan BUMDes didasarkan pada prinsip pengelolaan keuangan sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 tahun 2018 yaitu transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran. Penelitian ini mengambil definisi transparan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 yang mendefinisikan transparan sebagai ketersediaan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat atas pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban pemerintah dalam pengelolaan sumberdaya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang-undangan (Pemerintah Republik Indonesia, 2010).

Lebih lanjut, akuntabilitas dibedakan menjadi dua jenis oleh Mardiasmo (2009) yaitu akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal. Akuntabilitas vertikal adalah pertanggungjawaban atau penyediaan informasi atas aktivitas organisasi oleh suatu entitas kepada otoritas yang lebih tinggi. Sedangkan akuntabilitas horizontal merupakan bentuk pertanggungjawaban atau penyediaan informasi atas aktivitas organisasi kepada masyarakat luas dan lingkungannya.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 mendefinisikan partisipatif sebagai memberi peluang peran serta masyarakat dalam proses pendirian maupun pengelolaan BUMDes baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal atau materi, serta ikut memanfaatkan dan

menikmati hasilnya. Sedangkan prinsip tertib dan disiplin anggaran menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2015) didefinisikan sebagai pengelolaan keuangan yang mengacu pada aturan atau pedoman yang melandasinya.

### 3. METODE PENELITIAN

#### a. Jenis Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di BUMDes Bersama "Rejo Makmur" Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode kualitatif deskriptif digunakan dengan tujuan untuk mendeskripsikan penerapan prinsip pengelolaan keuangan pada pengelolaan keuangan BUMDes. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari narasumber melalui wawancara serta data sekunder yang diperoleh melalui dokumentasi arsip atau laporan pengelolaan keuangan yang disusun oleh BUMDes Bersama Rejo Makmur. Wawancara semi terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data yang memungkinkan untuk dilakukan diskusi atau pengembangan diluar daftar pertanyaan yang disesuaikan dengan kondisi pada saat proses pengumpulan data, melalui wawancara semi terstruktur narasumber diharapkan dapat menyampaikan jawaban dan permasalahan secara lebih terbuka. Narasumber dalam penelitian ini meliputi pelaksana operasional BUMDes Bersama Rejo Makmur, badan pengawas, badan kerjasama antar desa, dan perwakilan masyarakat. Proses dokumentasi dilakukan terdiri dari laporan informasi keuangan dan bukti publikasi yang disusun oleh BUMDes Bersama. Laporan tersebut meliputi laporan semesteran dan tahunan, laporan laba rugi, laporan konsolidasi, serta laporan tugas dan kepengurusan. Dokumentasi dilakukan dalam penelitian ini sebagai pendukung pengumpulan data terkait penerapan prinsip transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran dalam BUMDes Bersama Rejo Makmur.

## b. Tahapan Penelitian

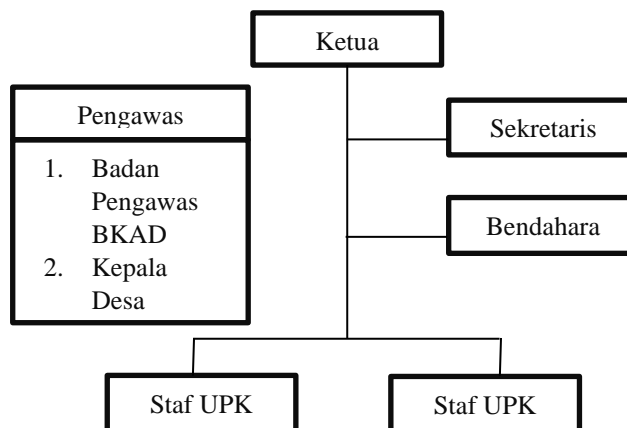
Data yang diperoleh kemudian dianalisis melalui beberapa tahapan penelitian yang disertai dengan triangulasi sumber data. Tahapan yang pertama merupakan proses pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi bersama beberapa narasumber. Tahap berikutnya keseluruhan data yang diperoleh dari para narasumber dan dokumentasi direduksi sesuai dengan persoalan penelitian terkait penerapan prinsip pengelolaan keuangan BUMDes Bersama. Data yang telah direduksi dari masing masing narasumber kemudian ditandai dan dibandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber data lainnya. Setelah dilakukan reduksi data, dilakukan penyajian data dalam bentuk tabel yang dikelompokkan berdasar tahapan pengelolaan keuangan BUMDes Bersama, narasumber wawancara, serta dokumentasi yang diperoleh. Data yang telah dikelompokkan kemudian dilakukan pengujian keabsahan data melalui triangulasi sumber data berdasarkan setiap narasumber dan dokumentasi agar data semakin mengerucut serta akurat dan dapat dipercaya. Tahap berikutnya adalah penarikan simpulan berdasarkan data yang sudah dikerucutkan dan telah diuji keabsahannya. Dokumentasi yang diperoleh dalam penelitian digunakan sebagai pendukung dari data yang diperoleh melalui wawancara.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Gambaran Objek Penelitian

BUMDes Bersama Rejo Makmur merupakan badan usaha yang dibentuk atas kerjasama seluruh desa yang terdapat pada Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang dibawah naungan Badan Kerjasama Antar Daerah (BKAD) Getasan. Terbentuk pada tahun 14 Januari 2017, BUMDes Bersama Rejo Makmur merupakan kelanjutan dari Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) yang telah aktif sejak tahun 2007. Struktur organisasi pelaksana operasional dalam BUMDes Bersama Rejo Makmur terlihat seperti pada Gambar 2.

Gambar 2. Struktur Organisasi BUMDes Bersama Rejo Makmur



Sumber : Data Primer BUMDes Bersama Rejo Makmur Tahun 2021

Unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Bersama terdiri dari dana perguliran dan toko kelontong. Dana perguliran merupakan pinjaman dana yang diberikan kepada kelompok usaha yang dibentuk oleh masyarakat desa. Kelompok dana perguliran dibentuk minimal terdiri dari 5 anggota, dengan kondisi sistem pembayaran yang digunakan adalah tanggung renteng. Sistem tersebut berdampak ketika terdapat salah satu anggota mengalami permasalahan pembayaran, maka anggota lain harus bersedia untuk menutup kekurangan pembayaran tersebut. Selain dana perguliran, terdapat unit usaha toko kelontong yang dikelola oleh BUMDes Bersama.

### b. Transparansi Pengelolaan Keuangan BUMDes Bersama

Merujuk pada definisi transparansi dari Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010, maka implemmentasi prinsip transparansi di tahapan perencanaan pengelolaan keuangan BUMDes Bersama Rejo Makmur ditunjukkan melalui keterbukaan informasi yang dilakukan di dalam rapat koordinasi dan Musyawarah Antar Desa. Pada saat dilakukannya rapat koordinasi, pengelola BUMDes memaparkan perencanaan kegiatan untuk aktivitas bisnis di bulan berikutnya seperti rencana verifikasi kelayakan kelompok pinjaman baru, rencana pencairan pinjaman, dan rencana penagihan pada pinjaman kelompok yang macet dan

bermasalah. Kepala Desa selaku stakeholder yang bertanggungjawab atas kelompok dana perguliran di suatu desa dapat memahami ketika terdapat pengajuan pinjaman kelompok, pencairan pinjaman serta permasalahan pinjaman dan pembayaran yang terjadi di kelompok dana perguliran melalui rapat koordinasi tersebut. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari ketua BUMDes Bersama yang menyatakan bahwa rapat koordinasi bertujuan untuk memaparkan rencana kegiatan dalam aktivitas bisnis di bulan berikutnya seperti kutipan wawancara di bawah ini :

“Jadi setiap bulan diadakan rapat koordinasi yang dihadiri sama pengurus BUMDes dan semua kepala desa satu kecamatan. Topik yang dibahas berkaitan sama kegiatan yang mau dilakukan di bulan berikutnya. Contohnya, semisal ada kelompok yang mau mengajukan proposal pinjaman kan harus dilakukan verifikasi kelayakan anggota, nah kepala desa diberitahu kapan verifikasinya dilakukan, terus kapan jadwal pencairannya. Selain itu semisal ada kelompok yang nunggak atau terlambat pembayarannya, kepala desa juga harus diberitahu kapan jadwal BUMDes mengadakan penagihan”

Pernyataan selaras terkait dengan transparansi perencanaan melalui rapat koordinasi dinyatakan oleh bendahara BUMDes Bersama seperti kutipan di bawah ini :

“Setiap proposal pengajuan pinjaman dari kelompok kan harus ditandatangani atau mendapat persetujuan dari kepala desanya masing masing. Jadi, kepala desa punya tanggungjawab atas kelompok dana perguliran yang ada di desanya. Misalnya ada yang nunggak, atau mau melakukan verifikasi ulang kelayakan anggota karena bermasalah, kami menginformasikan kepada kepala desanya lewat rapat koordinasi bulanan itu”

Implementasi prinsip transparan pada tahap perencanaan juga dilakukan melalui penyelenggaraan Musyawarah Antar Desa (MAD). Melalui MAD, informasi terkait dengan perencanaan pengelolaan keuangan BUMDes dalam satu tahun kedepan dijabarkan kepada para stakeholder. Perencanaan meliputi

target surplus, target pencairan dana, target pertambahan kelompok, dan perubahan SOP. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Kepala Desa X seperti dalam kutipan wawancara dibawah ini :

“ Lewat rapat bulanan dan MAD mas, rapat bulanan terkait dengan perencanaan untuk bulan yang akan datang sedangkan untuk MAD sifatnya tahunan, seperti target surplus, target pertambahan kelompok, perubahan SOP, dll”

Tahap pelaksanaan dilakukan dengan merealisasikan segala bentuk perencanaan yang sudah ditentukan pada rapat koordinasi seperti pencairan pinjaman dan penagihan tunggakan pinjaman ke kelompok. Implementasi prinsip transparan dilakukan dengan memberikan informasi keuangan setiap bulan kepada stakeholder yang terdiri dari laporan realisasi pencairan pinjaman dan jumlah tunggakan pinjaman kelompok yang ditempel pada papan informasi milik BUMDes Bersama. Hal tersebut selaras dengan pernyataan oleh Bendahara BUMDes seperti kutipan wawancara berikut :

“Terkait dengan transparansi kepada stakeholder, setiap bulan kami menempelkan informasi dalam bentuk laporan terkait aktivitas yang sudah dilakukan seperti pencairan pinjaman, ataupun tagihan untuk kelompok yang macet”

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi laporan realisasi pinjaman dan laporan tunggakan pinjaman yang ditempelkan pada papan informasi seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Laporan Realisasi Pinjaman dan Laporan Tunggakan Pinjaman

Sumber : Data Sekunder Tahun 2021



Pada tahap penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban, implementasi prinsip transparan dilakukan secara berkesinambungan dan saling berkaitan yang kemudian menghasilkan laporan keuangan BUMDes Bersama. Transparansi ditunjukkan melalui informasi yang disajikan dalam laporan keuangan terkomputerisasi yang dapat diakses oleh badan pengawas sehingga memudahkan ketika melakukan pemeriksaan. Hal tersebut didukung dengan pernyataan oleh Ketua BUMDes Bersama seperti kutipan wawancara berikut :

“Kami sebisa mungkin selalu mencatat transaksi secara tepat waktu, soalnya kalau ada yang keliru waktu atau tanggalnya kan bisa berpengaruh mas ke dana pergulirannya. Nah kalau dulu ketika masih dicatat manual itu sangat kewalahan tapi sekarang pakai sistem file excel yang ada di komputer itu sangat membantu kita buat kerja lebih cepat, gampang buat dimonitor, dan laporan yang dihasilkan juga rapi dan mudah dipahami”

Pernyataan tersebut didukung dengan kutipan wawancara oleh Badan Pengawas seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Di kantor operasional, proses pencatatan atau penatausahaan sampai pelaporan dilakukan oleh sekretaris dan bendahara. Prosesnya udah satu pintu terkomputerisasi lewat microsoft excel, sehingga lebih mudah juga untuk badan pengawas melakukan pengecekan semisal ada kekeliruan waktu mengaudit”

Lebih lanjut, implementasi prinsip transparan pada tahap pelaporan dilakukan dengan menunjukkan semua laporan keuangan beserta bukti dokumentasi pendukung ketika proses audit dilaksanakan, sebelum laporan keuangan dipublikasikan kepada stakeholder. Audit laporan keuangan dilakukan oleh tiga anggota badan pengawas yang berasal dari BKAD. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Kepala Desa W seperti kutipan wawancara berikut :

“Kalau kepala desa kan sebagai badan pengawas eksternal yang mewakili masyarakat, nah kalau di kantor BUMDes ada badan pengawas internal yang tugasnya

semacam audit memeriksa laporan keuangan yang dilakukan setiap bulan”

Pada tahap yang terakhir yaitu pertanggungjawaban, prinsip transparan diimplementasikan dengan menyampaikan laporan keuangan tahunan kepada stakeholder melalui MAD. BUMDes Bersama melalui kegiatan MAD melakukan pertanggungjawaban keuangan secara detail dan menyeluruh atas pengelolaan keuangan dalam satu tahun periode termasuk terkait dengan pembagian surplus BUMDes Bersama untuk alokasi dana sosial masyarakat desa di 13 desa senilai Rp. 40.000.000 untuk setiap desanya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan oleh perwakilan masyarakat yaitu Ketua Kelompok Pinjaman seperti dalam kutipan wawancara berikut :

“Sewaktu MAD pertanggungjawaban, BUMDes melakukan penjelasan secara lengkap dan sangat mendetail. Soalnya keseluruhan laporan keuangannya BUMDes itu dibahas satu per satu halamannya di MAD”

Hal tersebut juga didukung dengan bukti dokumentasi atas laporan alokasi dana sosial masyarakat miskin yang dapat dilihat pada Gambar 4.

Gambar 4. Laporan Alokasi Dana Sosial Masyarakat Miskin

KATEGORI LABA :	TRASN ANGGARAN	Jumlah	KETERANGAN
1. Dana Sosial untuk Masyarakat Miskin	1. DANA DANA P.A. 2019	19.776.694	
	2. DANA SURPLUS P.A. 2020	331.963.479	
	TOTAL DANA	351.740.183	
2. Alokasi Dana Sosial Masyarakat Miskin	1. Biaya Rumah dan Jamban	420.000.000	420.000.000 x 12 Desa
	2. Biaya Mubalaj Evakuasi Cretana	18.000.000	
	3. Tanggapi Bencana	12.750.000	

Sumber : Data Sekunder Tahun 2021

Selain itu melalui MAD, implementasi prinsip transparansi juga dilakukan dengan menempelkan laporan keuangan pada papan informasi kantor operasional agar dapat dilihat oleh masyarakat. Laporan keuangan yang ditempelkan pada papan informasi kantor terdiri dari laporan neraca, laporan laba rugi, laporan operasional, dan laporan arus kas. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Bendahara BUMDes Bersama pada kutipan wawancara berikut :

“Kalau pertanggungjawaban per bulan, kami selalu mengirimkan laporan keuangan BUMDes kepada kepala desa dan pemerintah kabupaten. Sedangkan untuk masyarakat, lewat papan informasi kami juga menempelkan laporan keuangan seperti laporan arus kas, neraca, laporan laba rugi, dan laporan operasional”

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi laporan keuangan yang ditempel pada papan informasi kantor operasional BUMDes Bersama yang dapat dilihat pada Gambar 5.

Gambar 5. Laporan Keuangan Pada Papan Informasi BUMDes Bersama

Sumber : Data Sekunder Tahun 2021

### c. Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan BUMDes Bersama

Merujuk pada definisi akuntabilitas yang disampaikan oleh Mardiasmo (2009) maka akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan BUMDes Bersama Rejo Makmur terbagi menjadi akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Sebagai lembaga yang mengelola dana untuk kepentingan masyarakat, BUMDes Bersama memiliki kewajiban untuk melakukan pertanggungjawaban kepada para stakeholder. Secara vertikal, BUMDes Bersama wajib untuk memberikan pertanggungjawaban atas pengelolaan keuangannya kepada BKAD dan Pemerintah Kabupaten. Hal ini dikarenakan BUMDes Bersama dibentuk dan beroperasi dibawah naungan BKAD. Sedangkan pertanggungjawaban secara horisontal, terdapat Kepala Desa dan masyarakat yang memiliki hak untuk memperoleh informasi pengelolaan keuangan di BUMDes Bersama. Dalam struktur organisasi BUMDes Bersama, kepala desa memiliki tugas dan wewenang

untuk menyetujui proposal pengajuan pinjaman kelompok dan bertanggungjawab ketika ada kelompok yang bermasalah. Berbeda dengan pengawas internal dari BKAD, kepala desa sebagai pengawas eksternal berperan untuk mewakili masyarakat dalam pengelolaan keuangan BUMDes di setiap bulan. Hal ini dikarenakan peran masyarakat masih terbatas sebagai pemanfaat aktivitas bisnis saja serta hanya terlibat aktif dalam perencanaan dan pertanggungjawaban ketika Musyawarah Antar Desa yang dilakukan satu tahun sekali. Pada tahap perencanaan, implementasi prinsip akuntabel dilakukan dengan diselenggarakannya MAD dan rapat koordinasi dengan Kepala Desa. Akuntabilitas vertikal melalui MAD ditunjukkan dengan penyampaian rencana kerja oleh BUMDes Bersama untuk satu tahun periode kedepan kepada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa sebagai perwakilan Pemerintah Kabupaten, Camat, dan BKAD. Implementasi prinsip akuntabilitas horisontal juga dilakukan melalui MAD, hal ini dikarenakan kepala desa serta masyarakat turut hadir dan dapat berperan aktif dalam tahap perencanaan melalui MAD. Hasil akhir dari diskusi terkait perencanaan di MAD kemudian akan disajikan dalam bentuk dokumen berita acara. Dokumen tersebut dapat digunakan stakeholder sebagai dasar pengambilan keputusan, sebagai contoh untuk dasar pertimbangan alokasi pemanfaatan pembagian surplus bagi kepala desa. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Ketua BUMDes Bersama seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Kalau transparansi dan akuntabel dalam perencanaan keuangan BUMDes dilakukannya ya waktu MAD itu mas, karena pas MAD banyak stakeholder yang terlibat dari DISPERMARDES, Pak Camat, BKAD sampai masyarakat. Selain itu setiap bulan ada pertemuan rapat koordinasi sama kepala desa untuk membahas perencanaan yang sifatnya bulanan”

Pernyataan selaras juga disampaikan oleh perwakilan masyarakat dari Ketua Kelompok pinjaman terkait perencanaan pada kegiatan

MAD seperti dalam kutipan wawancara berikut :

“Kalau perencanaan seperti itu ketua kelompok hanya ikut sewaktu MAD saja. Nah di MAD itu dari BUMDes Bersama menjelaskan gimana perencanaan keuangan selama satu tahun yang akan datang seperti target surplus, pertambahan jumlah kelompok, dan pembagian surplus untuk desa desa”

Lebih lanjut akuntabilitas horizontal juga dilakukan dengan adanya pertemuan rutin setiap bulan berupa rapat koordinasi bersama kepala desa. Rapat koordinasi digunakan untuk menyampaikan perencanaan BUMDes kepada kepala desa sebagai perwakilan masyarakat berkaitan dengan rencana pencairan dana pinjaman kelompok serta penagihan pada pinjaman kelompok yang menunggak atau bermasalah. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Kepala Desa W seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Sewaktu rapat koordinasi bulanan, kades sifatnya juga mengevaluasi kinerja dan memberikan saran terkait perencanaan untuk aktivitas yang dilakukan BUMDes di bulan berikutnya”

Implementasi prinsip akuntabel pada tahap pelaksanaan, akuntabilitas vertikal dilakukan dengan adanya otorisasi dan persetujuan. Ketika BUMDes Bersama akan melakukan suatu transaksi yang material seperti pencairan pinjaman kelompok, harus disertai dengan otorisasi dan persetujuan dari ketua BKAD. Hal tersebut didukung dengan pernyataan oleh Bendahara BUMDes seperti pada kutipan wawancara terkait otorisasi transaksi sebagai berikut :

“Ada, sebagai contoh ketika mau ambil dana di rekening untuk pencairan pinjaman ke suatu kelompok harus disertai dengan persetujuan dari ketua BKAD, dan saya terlebih dahulu sebelum nantinya sekretaris atau bendahara mengambil dana dari rekening bank BUMDes”

Pernyataan tersebut selaras dengan bukti dokumentasi terkait otorisasi dan persetujuan yang dilakukan oleh ketua BKAD seperti yang dapat dilihat pada Gambar 6.

Gambar 6. Bukti Dokumentasi Pencairan Dana Pinjaman



Sumber : Data Sekunder Tahun 2021

Akuntabilitas horizontal pada tahap pelaksanaan dilakukan dengan menyampaikan progress atau perkembangan kegiatan kepada kepala desa. Informasi yang disampaikan terkait dengan jumlah pencairan kelompok di masing masing desa dan kelompok pinjaman yang bermasalah atau menunggak yang belum selesai. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Kepala Desa X seperti dalam kutipan wawancara berikut :

“Setiap aktivitas BUMDes Bersama yang berkaitan dengan warga saya, baik itu verifikasi kelompok, pencairan dana pinjaman, dan penagihan pasti melakukan pemberitahuan dan komunikasi dengan saya selaku kades setempat”

Selaras dengan pernyataan tersebut, Kepala Desa W juga menyatakan terkait progress dari kegiatan BUMDes Bersama yang selalu dikomunikasikan dengan kepala desa. Seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Karena kades jadi penanggungjawab atas kelancaran pinjaman kelompok, otomatis ketika BUMDes Bersama akan turun ke kelompok pinjaman yang ada di desa saya, pasti mereka memberi kabar ke saya”

Pada tahap penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban, implementasi prinsip akuntabilitas dilakukan dengan berkesinambungan antar tahap pengelolaan keuangan guna menghasilkan laporan pertanggungjawaban yang dapat dipercaya. Implementasi akuntabilitas horizontal dan vertikal dilakukan dengan pembuatan dokumentasi bukti atas transaksi yang dapat disimpan baik bagi BUMDes Bersama atau bagi pihak lain yang terlibat. Lebih lanjut, akuntabilitas vertikal juga ditunjukkan dengan pemeriksaan kembali oleh badan pengawas antara dokumentasi bukti transaksi dengan

pencatatan BUMDes Bersama. Ketika laporan keuangan sudah selesai diperiksa, terdapat persetujuan oleh ketua BKAD yang harus dilengkapi sebelum laporan tersebut dipublikasikan kepada stakeholder. Hal tersebut didukung dengan pernyataan oleh Ketua BUMDes Bersama seperti dalam kutipan wawancara berikut :

“Selalu disertai mas, baik verifikasi, pencairan, pembayaran, setor bank semua harus disertai dengan nota atau kwitansi. Selain itu juga wajib ada salinannya, jadi misal ada pembayaran pinjaman nantinya ada bukti bayar yang diberikan ke ketua kelompok dan yang untuk kami simpan sendiri sebagai arsip supaya semisal ada ketidakcocokan bisa memudahkan proses pemeriksaan”

Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan badan pengawas seperti dalam kutipan wawancara berikut :

“Harus diberikan kwitansi atau nota mas kalau ada transaksi baik pengeluaran ataupun pemasukan. Soalnya kami melakukan pemeriksaan laporan keuangan juga berdasar kecocokan bukti nota-nota dan pencatatan yang dilakukan BUMDes sebelum nanti laporannya disetujui sama Ketua BKAD”

Implementasi prinsip akuntabilitas pada tahap pertanggungjawaban dilakukan dengan mengirimkan laporan keuangan yang telah disetujui oleh ketua BKAD kepada Pemerintah Kabupaten setiap bulannya sebagai akuntabilitas vertikal. Selain mengirimkan laporan keuangan kepada Pemerintah Kabupaten, BUMDes Bersama juga menyediakan informasi laporan keuangan yang ditempel pada papan informasi kantor yang bisa dilihat masyarakat sebagai akuntabilitas horizontal. Lebih lanjut selain sebagai bentuk atas pertanggungjawaban kinerja BUMDes Bersama, laporan keuangan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan dasar pertimbangan pengambilan keputusan stakeholder. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari Bendahara BUMDes seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Kalau pertanggungjawaban per bulan, kami selalu mengirimkan laporan keuangan BUMDes kepada kepala desa dan pemerintah

kabupaten. Sedangkan untuk masyarakat, lewat papan informasi kami juga menempelkan laporan keuangan seperti laporan arus kas, neraca, laporan laba rugi, dan laporan operasional”

Selaras dengan pernyataan tersebut, perwakilan masyarakat yaitu Ketua Kelompok Pinjaman juga menyatakan BUMDes Bersama telah menyediakan informasi laporan keuangan melalui papan informasi kantor seperti dalam kutipan wawancara berikut :

“Sejauh ini publikasi secara rutin terkait informasi keuangan dari BUMDes hanya melalui tempelan laporan keuangan yang dicetak di kertas dan ditempel di papan informasi kantor BUMDes dan diganti setiap bulannya”

#### **d. Partisipasi Pengelolaan Keuangan BUMDes Bersama**

Merujuk pada definisi dari prinsip partisipasi dalam pengelolaan keuangan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, wujud peran serta masyarakat dalam tahap perencanaan ditunjukkan melalui keikutsertaan dan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan MAD. Sewaktu musyawarah, masyarakat dapat menyampaikan gagasan dan pemikirannya kepada BUMDes Bersama sebagai masukan untuk perencanaan pengelolaan keuangan pada tahun periode yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Ketua BUMDes Bersama seperti dalam kutipan wawancara :

“Waktu MAD stakeholder pasti diberikan kesempatan mas untuk memberikan kritik, masukan, dan saran terkait rencana pengelolaan keuangan dari BUMDes setahun berikutnya”

Pernyataan selaras juga disampaikan oleh perwakilan masyarakat dari Ketua Kelompok Pinjaman terkait peran masyarakat dalam acara MAD seperti dalam kutipan wawancara berikut :

“Biasanya langsung dibahas langsung waktu MAD, jadi apabila ada perwakilan dari masyarakat ada masukan atau saran pasti selalu ditampung oleh pihak BUMDes Bersama”

Pada tahap pelaksanaan, implementasi prinsip partisipatif dari masyarakat umum sebagian besar hanya sebatas sebagai pemanfaat atau peminjam dana perguliran dan konsumen pada toko kelontong saja, kemudian hanya sebagian kecil saja yang terlibat sebagai pelaksana operasional BUMDes Bersama. Masih terbatasnya peran serta masyarakat umum dikarenakan aktivitas bisnis yang terdapat di BUMDes Bersama masih bisa dijalankan oleh pelaksana operasional, Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Bendahara BUMDes Bersama yang dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut :

“Sejauh ini belum ada pemberdayaan masyarakat seperti menjadi mitra secara langsung dalam pelaksanaan kegiatan unit usaha BUMDes, dikarenakan setiap kegiatan di unit usaha BUMDes secara keseluruhan masih dihandle oleh pengurus BUMDes sendiri. Jadi masyarakat ya masih sebatas sebagai peminjam dana sama konsumen toko aja”

Partisipasi masyarakat sebagai bentuk implementasi dari prinsip partisipatif dalam tahap penatausahaan dan pelaporan ditunjukkan dengan keterlibatan masyarakat saat suatu transaksi dilakukan. Ketika verifikasi kelayakan kelompok, pencairan dana pinjaman, dan pembayaran angsuran dilakukan, terdapat bukti dokumentasi yang melibatkan tanda tangan sebagai bukti serah terima atas suatu transaksi serta terdapat salinan bukti dokumentasi untuk BUMDes Bersama dan masyarakat. Setiap nominal atas bukti dokumentasi transaksi tersebut akan dicatat dan diarsipkan oleh bendahara BUMDes Bersama sebagai kelengkapan laporan keuangan yang diperiksa oleh badan pengawas. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Ketua BUMDes Bersama pada kutipan wawancara berikut :

“Selalu disertai mas, baik verifikasi, pencairan, pembayaran, setor bank semua harus disertai dengan nota atau kwitansi. Selain itu juga wajib ada salinannya, jadi misal ada pembayaran pinjaman nantinya ada bukti bayar yang diberikan ke ketua kelompok dan yang untuk kami simpan sendiri sebagai arsip

supaya semisal ada ketidakcocokan bisa memudahkan proses pemeriksaan”

Pernyataan tersebut juga didukung dengan bukti dokumentasi transaksi penyeteroran angsuran pinjaman oleh ketua kelompok pinjaman selaku penyeteror di sisi kiri seperti yang dapat dilihat pada Gambar 7.

Gambar 7. Bukti Dokumentasi Penyeteroran Angsuran Pinjaman



Sumber : Data Sekunder Tahun 2021

Pada tahap pertanggungjawaban, implementasi prinsip partisipatif ditunjukkan dengan peran masyarakat pada kegiatan MAD. Selain memaparkan perencanaan keuangan, BUMDes Bersama juga menyampaikan pertanggungjawaban atas pengelolaan keuangan tahun sebelumnya kepada para stakeholder sewaktu kegiatan MAD. Masyarakat memiliki peran sebagai evaluator atas pengelolaan keuangan BUMDes Bersama pada tahun sebelumnya dan berhak menyampaikan gagasan perbaikan untuk pengelolaan keuangan BUMDes Bersama di tahun yang akan datang. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari perwakilan masyarakat Ketua Kelompok Pinjaman seperti yang dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut :

“Kalau stakeholder setau saya perannya ya mengevaluasi kemudian memberi tanggapan dan masukan untuk perbaikan saja mas waktu perencanaan dan pertanggungjawaban di MAD”

#### e. Tertib dan Disiplin Anggaran Pengelolaan Keuangan BUMDes Bersama

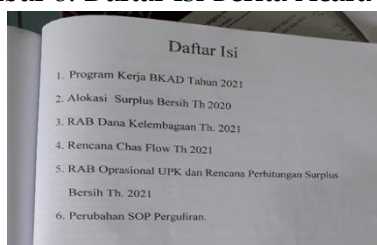
Merujuk pada definisi prinsip tertib dan disiplin anggaran oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2015), implementasi prinsip tertib dan disiplin anggaran pada tahap perencanaan ditunjukkan dengan pelaksana operasional telah menyusun

rencana program kerja sebelum dimulainya tahun buku yang baru. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, rencana program kerja paling sedikit memuat tentang sasaran usaha, anggaran terperinci, serta perencanaan lain yang harus diputuskan melalui MAD. Pada tahap ini pelaksana operasional pada BUMDes Bersama Rejo Makmur telah menyusun rencana program kerja sebelum tahun buku dimulai yaitu pada bulan Desember. Rencana program kerja yang disusun meliputi target surplus BUMDes Bersama, anggaran biaya terperinci, dan rencana jumlah nominal pembagian surplus ke desa. Susunan perencanaan tersebut nantinya akan disampaikan pada kegiatan MAD guna untuk disepakati bersama. Hal tersebut didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ketua BUMDes Bersama seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Perencanaan pengelolaan keuangan dilakukan lewat MAD (Musyawarah Antar Desa) setiap bulan Januari mas. Nah sebelum MAD itu, di bulan Desembarnya saya sudah melakukan persiapan perencanaan anggaran terlebih dahulu untuk satu tahun berikutnya seperti target surplus, sampai biaya biaya per bulannya. Setelah itu baru disampaikan di acara MAD”

Lebih lanjut, BUMDes Bersama juga telah melakukan kewajibannya untuk menyusun berita acara terkait penyelenggaraan MAD. Berita acara kemudian dicetak dan disimpan pada kantor operasional BUMDes Bersama seperti dokumentasi yang dapat dilihat pada Gambar 8.

Gambar 8. Daftar Isi Berita Acara MAD



Sumber : Data Sekunder Tahun 2021

Pada tahap pelaksanaan, implementasi prinsip tertib dan disiplin anggaran diwujudkan dengan penyertaan setiap bukti

dokumentasi pada semua transaksi dan kegiatan unit usaha BUMDes Bersama. Selain berfungsi membantu BUMDes Bersama dalam menyusun informasi keuangan yang tepat jumlah, bukti dokumentasi dari setiap kegiatan berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur dan anggaran yang ditetapkan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Bendahara BUMDes Bersama seperti yang dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut :

“Iya pasti disertai dengan dokumen pendukung. Bahkan tidak cuma yang sifatnya pengeluaran atau pemasukan kas saja mas. Contohnya pengajuan pinjaman kelompok itu disertai dengan laporan sesuai format yang disediakan dan harus terdapat tanda tangan anggota keluarga diatas materai, kemudian ketika melakukan verifikasi kelayakan pun terdapat form yang diisi oleh petugas kami sebagai arsip dokumen kami terkait para pemanfaat dana perguliran. Setiap dokumen pendukung itu berfungsi untuk menghindari tindak penyimpangan”

Lebih lanjut, prinsip tertib dan disiplin anggaran pada tahap penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban dilakukan secara berkesinambungan karena ketiga tahap saling berkaitan. Pada tahap penatausahaan, BUMDes Bersama sudah melakukan pencatatan secara terkomputerisasi pada software microsoft excel yang sudah dipakai sejak program PNPM masih berjalan. Pencatatan tersebut masih digunakan karena memang belum terdapat peraturan resmi terkait format dan tata cara pencatatan keuangan untuk BUMDes Bersama. Terlebih lagi, teknik pencatatan terkomputerisasi yang dilakukan saat ini dinilai sudah memenuhi kebutuhan BUMDes. Hal ini dikarenakan pencatatan dapat dilakukan dengan ringkas dan tepat waktu serta memudahkan dalam memonitor ketika terdapat kesalahan, kecurangan, dan penyimpangan seperti pernyataan Ketua BUMDes Bersama pada kutipan wawancara berikut :

“Kami sebisa mungkin selalu mencatat transaksi secara tepat waktu, soalnya kalau ada yang keliru waktu atau tanggalnya kan bisa

berpengaruh mas ke dana pergulirannya. Nah kalau dulu ketika masih dicatat manual itu sangat kewalahan tapi sekarang pakai sistem file excel yang ada di komputer itu sangat membantu kita buat kerja lebih cepat, gampang buat dimonitor, dan laporan yang dihasilkan juga rapi dan mudah dipahami”

Pada tahap pelaporan dan pertanggungjawaban, implementasi prinsip tertib dan disiplin anggaran dilakukan dengan menyusun laporan keuangan sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku. Berdasarkan peraturan yang ada, terdapat beberapa laporan yang harus disusun oleh BUMDes Bersama akan tetapi belum terdapat aturan baku terkait format penyusunan laporan tersebut. Oleh karena itu, BUMDes Bersama masih memakai format laporan keuangan berdasarkan output dari pencatatan melalui microsoft excel. Berdasarkan peraturan undang undang, masih terdapat satu laporan keuangan yang belum disajikan oleh BUMDes Bersama Rejo Makmur yaitu laporan keuangan konsolidasi antar unit usaha. Belum terpenuhinya laporan keuangan konsolidasi menurut Bendahara BUMDes Bersama disebabkan karena unit usaha toko kelontong belum memperoleh keuntungan dari aktivitas bisnisnya seperti yang dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut :

“Saat ini untuk laporan keuangan konsolidasi dari unit usaha dana perguliran dan toko kelontong belum dilakukan. Belum dilakukan karena yang toko kelontong itu pendapatannya hanya cukup untuk membiayai biaya operasionalnya saja. Sehingga, sejauh ini belum mengalami keuntungan yang signifikan”

Pernyataan selaras juga disampaikan oleh Ketua BUMDes Bersama terkait dengan pendapatan toko kelontong yang masih minim sehingga belum dilakukan penyusunan laporan konsolidasi seperti yang dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut :

“Belum kalau laporan konsolidasi, soalnya dari toko kelontong sendiri pendapatannya masih minim dan cuma bisa nutup biaya operasional saja”

#### **f. Pembahasan**

Prinsip pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran pada pengelolaan keuangan BUMDes Bersama Rejo Makmur secara umum sudah diimplementasikan di semua tahapan. Prinsip transparan dalam pengelolaan keuangan BUMDes Bersama telah terimplementasi, akan tetapi masih belum optimal. Hal ini dikarenakan transparansi keuangan bulanan kepada masyarakat dengan menempelkan laporan keuangan di papan informasi kantor BUMDes Bersama masih terbatas kepada Ketua Kelompok Perguliran. Keterbatasan tersebut dikarenakan sistem pembayaran angsuran pinjaman hanya dapat dilakukan oleh Ketua Kelompok Perguliran. Oleh karena itu, hanya ketua kelompok saja sebagai perwakilan masyarakat yang memiliki kepentingan dan dapat melihat papan informasi pada kantor operasional BUMDes Bersama. Lebih lanjut, BUMDes Bersama perlu untuk memiliki sarana penyebaran informasi yang dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat. Sarana penyebaran informasi berbasis online dapat menunjang kemudahan penyebaran dan akses informasi untuk masyarakat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan fitur grup pada media sosial yang banyak digunakan oleh masyarakat sebagai sarana penyebaran informasi keuangan.

Prinsip akuntabel juga sudah terimplementasi dalam pengelolaan keuangan BUMDes Bersama, tetapi belum optimal. Belum optimalnya implementasi akuntabilitas dikarenakan BUMDes Bersama belum dapat menyajikan laporan keuangan konsolidasi antar unit usaha sebagai pertanggungjelas secara menyeluruh kepada para *stakeholdernya*. Belum tersajinya laporan keuangan konsolidasi kemudian juga menyebabkan tidak optimalnya implementasi prinsip tertib dan disiplin anggaran. Lebih lanjut, meskipun BUMDes Bersama telah menerapkan otorisasi dan persetujuan di setiap transaksi, prinsip akuntabilitas tetap perlu ditingkatkan terlebih untuk pengendalian guna memitigasi risiko yang ada.

Prinsip partisipatif juga sudah terimplementasi pada pengelolaan keuangan BUMDes Bersama. Akan tetapi, mengacu pada peraturan perundang undangan yang berlaku, pengelolaan keuangan pada tahap penatausahaan dan pelaporan hanya dapat dilakukan oleh pelaksana operasional BUMDes Bersama. Masyarakat tidak memiliki kapasitas dan tidak diperkenankan untuk memiliki akses pada proses pencatatan dan penyajian laporan keuangan BUMDes Bersama. Masyarakat memiliki peran aktif dalam pengelolaan keuangan pada tahap perencanaan serta pertanggungjawaban melalui kegiatan MAD. Peran aktif tersebut diwujudkan melalui gagasan pikiran, saran, masukan dan kritik evaluasi atas pengelolaan keuangan BUMDes Bersama. Pada kegiatan MAD, masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* berhak untuk memperoleh informasi pengelolaan keuangan BUMDes Bersama, dan berdasarkan informasi tersebut masyarakat dapat menyampaikan gagasan pemikirannya agar BUMDes benar benar dapat menjadi social enterprise yang aktivitas bisnisnya mengedepankan potensi yang dimiliki masyarakat desa. Setiap gagasan, masukan, dan evaluasi yang disampaikan masyarakat pada kegiatan MAD, selalu ditampung dan didiskusikan secara langsung oleh BUMDes Bersama dalam forum tersebut.

Lebih lanjut, prinsip tertib dan disiplin anggaran juga telah terimplementasi dalam pengelolaan keuangan BUMDes Bersama. Akan tetapi, implementasi dari prinsip tersebut masih belum optimal. Berdasarkan peraturan perundang undangan yang mendasari, BUMDes Bersama belum menyajikan laporan keuangan konsolidasi atas dua unit usaha dana perguliran dan toko kelontong. Menurut hasil penelitian, laporan keuangan konsolidasi belum dapat disajikan karena posisi keuangan toko kelontong yang belum memperoleh keuntungan. Faktor pendorong lain BUMDes Bersama belum menyajikan laporan keuangan konsolidasi adalah terbatasnya SDM yang dimiliki baik di BUMDes Bersama maupun BKAD. Keterbatasan tersebut dapat dilatarbelakangi oleh riwayat pendidikan bendahara yang bukan berasal dari disiplin

ilmu ekonomi akuntansi. Oleh karena itu, prinsip tertib dan disiplin anggaran juga perlu untuk ditingkatkan terlebih BUMDes Bersama memiliki lebih dari satu unit usaha. Perbaikan dapat dilakukan dengan menambahkan output laporan keuangan konsolidasi pada sistem microsoft excel yang digunakan BUMDes Bersama dalam tahap penatausahaan dan pelaporan.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Tantri dan Utami (2019) bahwa prinsip transparan masih belum terimplementasi dengan optimal karena terdapat laporan keuangan yang belum dapat disajikan. Belum dapatnya BUMDes Bersama dalam menyajikan laporan keuangan didasari oleh latar belakang yang sama seperti penelitian Hapsari et al. (2020) yang menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya manusia menyebabkan BUMDes belum mampu untuk menyajikan laporan keuangan kepada para *stakeholder* sebagai wujud akuntabilitasnya. Lebih lanjut, selaras dengan penelitian Sari dan Sudana (2020) transparansi dan akuntabilitas dari BUMDes dinilai dapat membantu pengembangan aktivitas bisnis BUMDes menjadi lebih bersifat jangka panjang, terlebih BUMDes diharapkan dapat menjadi social enterprise dalam mewujudkan program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa. Selain itu, selaras dengan penelitian Zeho et al. (2020) transparansi keuangan dapat meningkatkan partisipasi dari masyarakat karena adanya rasa saling percaya. Selaras dengan penelitian Hendra (2018) semakin meningkatnya implementasi prinsip partisipatif juga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dari suatu lembaga.

Meskipun prinsip pengelolaan keuangan sudah terimplementasi, tetapi terdapat prinsip yang belum dilakukan secara optimal. Oleh karena itu, masih diperlukan peningkatan implementasi prinsip pengelolaan keuangan pada BUMDes Bersama. Hal ini dikarenakan transparan, akuntabel, serta tertib dan disiplin anggaran dapat mendorong kinerja keuangan BUMDes Bersama menjadi lebih baik. Sejalan dengan *Stakeholder Theory*, kinerja yang baik dapat ditunjukkan dengan



pemenuhan kebutuhan informasi keuangan kepada para *stakeholder* atas dasar informasi tersebut dapat mempengaruhi pengambilan keputusan *stakeholder*. Selain itu, aktivitas saling mempengaruhi dan dipengaruhi antara BUMDes Bersama dan *stakeholder* melalui pemenuhan informasi keuangan juga berdampak pada adanya rasa saling percaya antara BUMDes Bersama dan *stakeholder* sehingga prinsip partisipatif menjadi lebih optimal. Partisipasi masyarakat menjadi sangat penting, terlebih dalam tahap perencanaan dan pertanggungjawaban karena BUMDes Bersama diharapkan dapat menjadi social enterprise yang mengedepankan potensi desa dan masyarakatnya guna mencapai program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa yaitu desa dengan pertumbuhan ekonomi merata dan desa tanpa kesenjangan. Berkaitan dengan hal tersebut, BUMDes Bersama melalui aktivitas bisnis perguliran dana diharapkan dapat membantu memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat desa. Pemanfaatan pinjaman tersebut diutamakan untuk modal usaha ekonomi produktif sehingga perekonomian masyarakat desa diharapkan dapat bertumbuh secara merata. Selain itu, surplus dari aktivitas bisnis BUMDes Bersama dalam satu tahun periode kemudian juga dibagikan secara merata ke 13 desa dalam satu kecamatan. Pembagian surplus disebut juga dengan alokasi dana sosial masyarakat miskin yang fokus penggunaannya adalah renovasi rumah tidak layak huni dan jambanisasi. Pemanfaatan pembagian surplus tersebut diharapkan dapat membantu desa dalam mewujudkan desa tanpa kesenjangan ekonomi.

## 5. SIMPULAN

Implementasi prinsip pengelolaan keuangan BUMDes Bersama sudah terlaksana, namun masih terdapat implementasi yang belum optimal khususnya pada prinsip transparan, akuntabel, serta tertib dan disiplin anggaran, sedangkan untuk prinsip partisipatif sudah terimplementasi secara optimal. BUMDes Bersama perlu untuk memiliki sarana penyebaran informasi keuangan yang lebih mudah diakses oleh masyarakat, seperti media

sosial untuk menunjang prinsip transparan atau keterbukaan informasi kepada publik. Selain itu, BUMDes Bersama belum dapat menyajikan laporan keuangan konsolidasi kepada para *stakeholder* guna memenuhi akuntabilitasnya kepada *stakeholder*. Akuntabilitas kepada *stakeholder* dalam bentuk informasi laporan keuangan berguna sebagai dasar pengambilan keputusan *stakeholder*. Hal ini ditunjukkan dengan peran aktif partisipasi masyarakat dalam tahap perencanaan dan pertanggungjawaban pada kegiatan MAD. Lebih lanjut, belum mampunya BUMDes Bersama menyajikan laporan keuangan konsolidasi juga berpengaruh pada belum optimalnya implementasi prinsip tertib dan disiplin anggaran. Hal ini dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki disiplin ilmu ekonomi akuntansi oleh BUMDes Bersama ataupun BKAD untuk menyajikan laporan keuangan konsolidasi dari kedua unit usaha.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi secara teoritis bahwa pengelolaan keuangan pada BUMDes Bersama sejauh ini masih mengadopsi sistem pengelolaan keuangan pemerintah desa, sehingga perlu dukungan konsep dan teori yang dapat diimplementasikan juga secara spesifik ke dalam pengelolaan keuangan BUMDes.

Penelitian ini juga berimplikasi secara praktis bahwa, BUMDes Bersama perlu untuk mengoptimalkan prinsip transparan, akuntabel, serta tertib dan disiplin anggaran terutama dalam tahap pelaporan dan pertanggungjawaban. Penyajian laporan keuangan yang lengkap berdasarkan peraturan perundang undangan yang berlaku serta kemudahan akses informasi keuangan untuk memenuhi kepentingan kebutuhan informasi dari *stakeholder* dapat meningkatkan partisipasi guna mewujudkan BUMDes Bersama sebagai social enterprise yang mengedepankan potensi masyarakat desa guna tercapainya indikator program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan yaitu desa dengan pertumbuhan ekonomi merata dan desa tanpa kesenjangan. Selain itu, pemerintah juga perlu untuk membuat peraturan terkait

pengelolaan keuangan dan standar pelaporan khusus untuk BUMDes.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dengan adanya kondisi pandemi sehingga terdapat pembatasan waktu dan kegiatan di lingkungan BUMDes, hal ini menyebabkan waktu pelaksanaan wawancara dan keterlibatan dalam kegiatan BUMDes Bersama menjadi minim dan terbatas. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah narasumber, terutama Ketua dan Bendahara BKAD karena BUMDes Bersama berada dibawah naungan BKAD. Selain itu, dapat dilakukan penelitian sejenis dengan pendekatan kuantitatif dengan metode survei pada seluruh BUMDes Bersama dalam satu lingkup wilayah kabupaten.

## REFERENSI

- Amrullah, A., & Muhammad, H. (2021). Peran bumdesa sangat besar wujudkan sdgs desa. *Republika.com*. <https://www.republika.co.id/berita/qql2oa380/peran-bumdes-sangat-besar-wujudkan-sdgs-desa>
- Astuti, O., & Ratih, S. (2020). Akuntabilitas pengelolaan keuangan desa (studi kasus desa sinaka kecamatan pagai selatan kabupaten kepulauan mentawai). *Seminar Nasional Ilmu Terapan IV*, 1-11.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2015). Petunjuk pelaksanaan bimbingan dan konsultasi pengelolaan keuangan desa. In *Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)*.
- Berdesa.com. (2018). 9 hal yang menghambat bumdes menjadi raksasa. *Berdesa.com*. <https://www.berdesa.com/9-hal-menghambat-bumdes-menjadi-raksasa/>
- Beritadesa. (2021). Diduga bumdes perumasan bermasalah, DPMPD akan panggil kades dan pengurus. *Beritadesa,Kemendes.go.id*.
- Clarkson, M. B. . (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258888>
- Deegan, C. (2004). *Financial accounting theory*. New South Wales; McGraw-Hill Australia.
- Fahrizal, M. G. (2018). Evaluasi implementasi pengelolaan keuangan desa di desa kedungmaling dan desa kumitir kabupaten mojokerto berdasarkan permendagri no. 113 tahun 2014. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6(113), 1-7. <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp6190a7971efull.pdf>
- Fitriana, R. L., Utami, I., & Hapsari, A. N. S. (2018). Pengelolaan dana: sisi akuntabilitas badan usaha milik desa. *Konverensi Regional Akuntansi V*, 5, 1-29.
- Freeman, R. E., & David, L. R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3). <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Hapsari, A. N. S., Utami, I., & Kean, Y. W. (2020). Accountability in governance: will and can traditional village-owned enterprises achieve it? *The Indonesian Accounting Review*, 10(2), 1-8. <https://doi.org/10.14414/tiar.v10i2.2165>
- Hardiningsih, P., Udin, U., Masdjojo, G. N., & Srimindarti, C. (2020). Does competency, commitment, and

- internal control influence accountability? *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(4), 223-233.  
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO4.223>
- Hendra, J. (2018). Pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi, Keuangan Dan Pajak E ...*, 2(1), 8-17.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30741/assets.v2i1.218>
- Ikhsan, M. F. N. (2021). Desa jadi poros alternatif pemulihan ekonomi pascapandemi. *Ekonomi.bisnis.com*.  
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20210427/9/1386438/desa-jadi-poros-alternatif-pemulihan-ekonomi-pascapandemi>
- Irawati, D., & Martanti, D. E. (2017). Transparansi pengelolaan laporan keuangan bumdes terhadap pelaporan aset desa (studi fenomenologi pada bumdes desa karangbendo kec ponggok kab blitar). *Prosiding Seminar Nasional Dan Call For Paper Ekonomi Dan Bisnis*, 2017, 41-51.
- Kacaribu, F. (2020). Media briefing: program pemulihan ekonomi nasional. *Kementerian Keuangan*, 23.
- Kadafi, M. (2021). Modus pinjaman fiktif, ketua bumdes di buleleng jadi tersangka korupsi. *Merdeka.com*.  
<https://www.merdeka.com/peristiwa/modus-pinjaman-fiktif-ketua-bumdes-di-buleleng-jadi-tersangka-korupsi.html>
- Lokadata. (2021). Memahami strategi dan teknis pengelolaan keuangan bumdes. *Desa.lokadata.id*.  
<https://desa.lokadata.id/artikel/me-mahami-strategi-dan-teknis-pengelolaan-keuangan-bumdes>
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Andi.
- Musdah, E. (2019). The problem of public accountability in village governance in rural enrekang, indonesia. *MIMBAR:Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 34(2), 332-340.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29313/mimbar.v34i2.3578>
- Nainggolan, E. U. (2020). *Strategi kebijakan pemulihan ekonomi nasional (pen)*. [Djkn.Kemenkeu.go.id](http://Djkn.Kemenkeu.go.id).
- Novri. (2021). Minim kasus, desa jadi tulang punggung ekonomi pasca pandemi. [Kemendes.go.id](http://Kemendes.go.id).
- Pemerintah Republik Indonesia. (2010). Peraturan pemerintah no 71 tahun 2010 tentang standar akuntansi pemerintahan (pp. 1-413).  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2015). Permendes No 4 Tahun 2015. In *Permendes No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). Permendagri No 20 Tahun 2018. In *Permendagri No 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa: Vol. Nomor 65 (Issue 879, pp. 2004-2006)*.  
<https://doi.org/10.1093/bioinformatics/btk045>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan pemerintah no.11 tahun 2021 tentang badan usaha milik desa (Issue 0865).

- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. (2007). Buku panduan pendirian dan pengelolaan badan usaha milik desa (bumdes). In Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Ekonomi.bisnis.com.
- Puspayanthi, N. L. P. A. D., Prayudi, M. A., & Wahyuni, M. A. (2017). Penguatan pengelolaan keuangan desa dan optimalisasi peran bumdes untuk kemandirian desa pada desa di kabupaten jembrana. *E-Journal Akuntansi Undiksha*, 8(2), 1-12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23887/jimat.v8i2.13258>
- Putra, I. M. Y. D., & Rasmini, N. K. (2019). Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat pada efektivitas pengelolaan dana desa. *E-Jurnal Akuntansi*, 28, 132. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p06>
- Ramadani, G. (2021). Halal bihalal dengan pengurus bumdes, gus menteri kutip lagu desa iwan fals. *Liputan 6.com*.
- Rifqi. (2021). Gus menteri: desa punya tanggung jawab cukup besar untuk pulihkan ekonomi nasional. *Kementerian Desa*. <https://www.kemendesa.go.id/berita/view/detil/3774/gus-menteri-desa-punya-tanggung-jawab-cukup-besar-untuk-pulihkan-ekonomi-nasional>
- Rofidah, N., & Rochayatun, S. (2020). Implementasi pengelolaan keuangan badan usaha milik desa (studi desa gondowangi kecamatan wagir kabupaten malang). *El Muhasaba Jurnal Akuntansi*, 11(1), 60. <https://doi.org/10.18860/em.v11i1.7599>
- Saputra, D. (2021). Bumdes bisa bantu wujudkan 5 program sdgs. *Ekonomi.bisnis.com*.
- Sari, D. M. M. Y., & Sudana, I. P. (2020). Managerial accountability of badan usaha milik desa wija sari in samsam village: a case study research. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 15(2), 152. <https://doi.org/10.24843/jiab.2020.v15.i02.p02>
- Tantri, M. D., & Utami, I. (2019). Pengelolaan dana bumdes bersama "utama": kajian aspek transparansi dan responsibilitas. *Equilibrium Jurnal Bisnis & Akuntansi*, Volume XII(1), 1-17.
- Yoga, I. K. S., & Wirawati, N. G. P. (2020). Accountability analysis of village fund management. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(5), 32-39. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2020/05/E20453239.pdf>
- Yudha, V. (2019). Manfaat keberadaan bumdes secara umum. *Desabisa.com*.
- Yuniarto, E. P. (2021). Kejari cilacap tangkap 2 tersangka kasus stone crusher desa bulupayung. *Timesindonesia.co.id*.
- Zeho, F. H., Prabowo, A., Estiningtyas, R. A., Mahadiansar, M., & Sentanu, I. G. E. P. S. (2020). Stakeholder collaboration to support accountability in village fund management and rural development. *Journal of Socioeconomics and Development*, 3(2), 89. <https://doi.org/10.31328/jsed.v3i2.1395>