

# Penerapan Prinsip Kekeluargaan dan Kegotongroyongan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa pada Masa Pandemi (*Application of the Principles of Kinship and Mutual Cooperation in the Management of VOs During the Pandemic*)

Wahyu Budi Utama<sup>1\*</sup>, Aniek Juliarini<sup>2</sup>

Direktorat Jenderal Pajak<sup>1\*</sup>, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan<sup>2</sup>

[wahyubudi.utama@pajak.go.id](mailto:wahyubudi.utama@pajak.go.id)<sup>1\*</sup>, [aniek.juliarini@kemenkeu.go.id](mailto:aniek.juliarini@kemenkeu.go.id)<sup>2</sup>



## Riwayat Artikel

Diterima pada 17 Desember 2021

Revisi 1 pada 22 Januari 2022

Revisi 2 pada 10 Maret 2022

Revisi 3 pada 22 Maret 2022

Disetujui pada 5 Juli 2022

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to describe how the application of the principle of kinship and mutual cooperation in Village Owned Enterprises (BUM Desa) during the Covid-19 pandemic.

**Method:** This study uses a qualitative-descriptive method. Data collection techniques by observing objects as full observers, face-to-face interviews, and collecting documents. The case study research method was chosen as the research method. The research location is BUM Desa Karya Lestari Manunggal which is located in Kemasan Village, Sawit District, Boyolali Regency. The data analysis used is data reduction, data presentation, and making conclusions.

**Results:** Most of the BUM Desa management practices carried out by operational implementers have complied with the principles of kinship and mutual cooperation, except for professional principles which have not been fully implemented.

**Conclusions:** The conclusion obtained is that although the management of BUM Desa has been carried out quite well by operational implementers, it still has problems due to pandemic which has caused the closure of business units that manage water tourism.

**Keywords:** Kinship, Management, Mutual cooperation, Pandemic, VOs

**How to cite:** Utama, W. B., Juliarini, A. (2022). Penerapan Prinsip Kekeluargaan dan Kegotongroyongan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa pada Masa Pandemi. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi*, 1(2), 79-88.

## 1. Pendahuluan

[Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020](#) tentang Cipta Kerja menjelaskan bahwa kedudukan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan badan hukum yang dibentuk oleh desa dengan tujuan untuk melakukan pengelolaan usaha, pemanfaatan aset, pengembangan modal usaha, dan penyediaan jasa layanan. Semua usaha tersebut demi tujuan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat desa secara maksimal (Republik Indonesia, 2020). Sebagai badan hukum, BUM Desa mempunyai peranan penting untuk mewadahi semua kegiatan usaha di sektor ekonomi dan kegiatan di sektor pelayanan masyarakat yang menjadi tanggung jawab dari desa tersebut ([Madiarsa, 2019](#)).

BUM Desa merupakan salah satu lembaga yang menghasilkan pendapatan asli desa, sehingga perangkat desa diberikan kebebasan untuk membangun kapasitas sumber daya ekonomi untuk memperoleh peningkatan ekonomi desa dan peningkatan kemakmuran warga. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya lokal desa yang berupa sumber daya alam (SDA), sumber daya manusia

(SDM), sumber daya sosial, dan investasi menjadi tanggung jawab desa. Demi tujuan untuk mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya tersebut, maka masyarakat desa membentuk BUM Desa ([Putra et al., 2020](#)). Meski kondisi BUM Desa sampai sekarang masih jauh dari apa yang diharapkan ([Rahayu, Juita, et al., 2022](#)), namun pemerintah berharap pembentukan BUMDes menjadi motor penggerak percepatan kemandirian keuangan desa ([Aritenang, 2021](#)). BUM Desa adalah terobosan yang dicetuskan oleh pemerintah dalam usaha untuk melakukan pengembangan dan peningkatan ekonomi desa yang disesuaikan atas potensi yang dimiliki oleh desa. Hal tersebut menyebabkan desa-desa memiliki BUM Desa yang mengelola bermacam unit usaha yang ([Malik, 2021](#)). [Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021](#) tentang Badan Usaha Milik Desa (PP No. 11/2021 tentang BUM Desa) menjadi landasan hukum bagi pendirian dan tata kelola BUM Desa dalam bentuk badan hukum yang diatur sesuai dengan prinsip perusahaan secara umum ([Peratur. Pemerintah 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa, 2021](#)). Pengelolaan BUM Desa pada umumnya memiliki desain *good governance*. Hal tersebut terlihat dengan munculnya istilah-istilah yang relevan dengan prinsip-prinsip *good governance* seperti demokrasi, partisipasi, kesetaraan, dan musyawarah ([Wahyudi, 2019](#)). Namun demikian, PP No. 11/2021 tentang BUM Desa menegaskan untuk tetap meletakkan prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan menjadi pilar utama dalam tata kelola badan usaha milik desa.

Contoh prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan yang diterapkan di BUM Desa salah satunya adalah dengan menyelenggarakan Musyawarah Desa (Musdes). Musdes merupakan sebuah forum yang mewadahi penyelenggaraan musyawarah antara pemerintah desa, badan pemusyawaratan desa, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan ([Yuliansyah & Rusmianto, 2016](#)). Fungsi strategis yang dimiliki oleh Musdes antara lain dalam kegiatan pembahasan, perumusan, dan pengambilan keputusan bermacam hal yang berhubungan dengan visi, misi, dan kebijakan desa dalam menghadapi berbagai rintangan ([Rozaki & Yulianto, 2015](#)). Keputusan Musdes diambil berdasarkan hasil musyawarah untuk mencapai mufakat. Oleh karena itu, Musdes merupakan perwujudan riil dari demokrasi deliberatif dalam mengurus kondisi perekonomian desa. Demokrasi deliberatif adalah mekanisme dalam penentuan sebuah pilihan atau keputusan dengan ciri-ciri, yaitu dilaksanakan melalui keikutsertaan warga, tidak dilakukan dengan pengambilan suara, dilakukan dengan dialog dan musyawarah, serta hasil putusan telah disepakati bersama ([Dhedhu & Sabaat, 2021](#)). Oleh karena itu, putusan Musdes yang hanya menguntungkan kepentingan beberapa individu tidak akan diakomodasi oleh BUM Desa. Tentu saja, tujuan paling utama dari lahirnya BUM Desa adalah untuk menciptakan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat secara optimal dan menyeluruh.

Pasal 4 PP No. 11/2021 tentang BUM Desa menegaskan bahwa tujuan BUM Desa dapat diwujudkan melalui pengelolaan BUM Desa yang berdasarkan atas semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan dengan prinsip: a) profesional; b) terbuka dan bertanggung jawab; c) partisipatif; d) prioritas sumber daya lokal; dan e) berkelanjutan. Penelitian terdahulu yang meneliti pengelolaan BUM Desa dengan prinsip *good governance* antara lain adalah penelitian [Titania dan Utami \(2021\)](#), [Syafikri et al. \(2021\)](#), dan ([Wahyudi, 2019](#)). Temuan penelitian terdahulu menyebutkan bahwa prinsip partisipatif terlihat dari kehadiran masyarakat dalam Musdes, prinsip transparansi dibuktikan dengan adanya *website* desa. Meskipun prinsip partisipatif dan transparansi telah dijalankan dengan baik, namun prinsip akuntabilitas belum berjalan baik karena BUM Desa belum menggunakan praktik akuntansi yang benar ([Titania & Utami, 2021](#)). [Syafikri et al. \(2021\)](#) menemukan bahwa Pemerintah Desa setempat belum memiliki kemampuan dalam menyelenggarakan pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance*) atas pengelolaan BUM Desa. Ketidakmampuan dalam mengelola BUM Desa terlihat pada segi aturan hukum, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Diperkuat dengan penelitian [Wahyudi \(2019\)](#) bahwa BUM Desa masih belum optimal dalam mengimplementasikan nilai serta prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam memberdayakan BUM Desa di salah satu provinsi yang dijadikan obyek penelitian.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang menganalisis pengelolaan BUM Desa melalui penerapan *prinsip good governance*, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengelolaan BUM Desa melalui penerapan prinsip-prinsip semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Perhatian

utama penelitian ini terletak pada pengelolaan BUM Desa apakah telah sesuai dengan lima prinsip atau nilai yang berdasar atas semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan.

## **2. Metode**

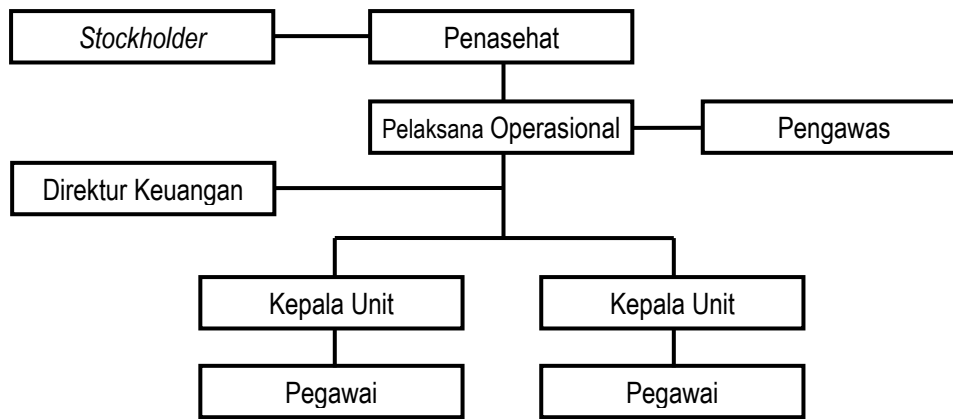
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif. Penelitian kualitatif-deskriptif adalah penelitian yang mengumpulkan data dalam bentuk kata-kata atau gambar dan tidak menekankan pada angka ([Sugiyono, 2012](#)). Teknik pengumpulan data dilaksanakan dengan mengobservasi obyek sebagai pengamat penuh, wawancara secara tatap muka, dan pengumpulan dokumen-dokumen. Dokumen yang digunakan berupa dokumen pribadi, catatan lapangan, serta ucapan dan tindakan responden. Metode penelitian studi kasus ([Creswell, 2017](#)) dipilih sebagai metode penelitian karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu dapat digunakan untuk menganalisis pengelolaan pada BUM Desa. Lokasi penelitian adalah BUM Desa Karya Lestari Manunggal (BUM Desa Kalem) yang terletak di Desa Kemas, Kecamatan Sawit, Kabupaten Boyolali, Provinsi Jawa Tengah. BUM Desa Kalem menjadi pilihan pada penelitian ini karena mampu mengembangkan potensi desa yang berupa sumber mata air menjadi sebuah tempat wisata air yang atraktif. Hal lain yang juga menjadi pertimbangan adalah ketika BUM Desa Kalem pada tahun 2019 atau sebelum ada pandemi Covid-19 mampu mendapatkan laba. Laba tersebut digunakan untuk menambah pendapatan asli desa, sehingga hasil keuntungan dapat dimanfaatkan demi kepentingan masyarakat desa. Data penelitian diperoleh dari wawancara semi-struktur ([Creswell, 2017](#)) dari para informan yang terlibat dalam pengelolaan BUM Desa Kalem. Analisis data yang digunakan dengan reduksi data, penyajian data, dan menarik simpulan.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### ***Profil BUM Desa Kalem***

BUM Desa Karya Lestari Manunggal mulai berdiri pada tahun 2016. BUM Desa Kalem sekarang telah menjadi lembaga yang mendukung penguatan ekonomi desa. Tujuan berdirinya BUM Desa Kalem adalah untuk mencari keuntungan yang akan dimanfaatkan secara optimal demi kepentingan warga desa. Berdirinya BUM Desa dapat dianggap sebagai salah satu pilar usaha ekonomi yang berfungsi sebagai institusi sosial dan institusi ekonomi ([Mutiarni et al., 2018](#)). BUM Desa Kalem dalam peran sebagai lembaga sosial berkontribusi atas penyediaan pelayanan sosial kepada warga desa. Contohnya adalah penyaluran air bersih ke dalam rumah-rumah warga desa. Untuk peran sebagai lembaga komersial, BUM Desa Kalem mencari keuntungan dengan melakukan pengoptimalan potensi desa pada sumber daya yang dimiliki oleh desa. Contohnya melalui unit usaha pariwisata air. Hasil produksi jasa atau barang yang dihasilkan oleh BUM Desa Kalem tersebut kemudian dapat ditawarkan kepada konsumen. BUM Desa Kalem dibentuk oleh masyarakat desa supaya dapat menjadi penyokong atau penggerak perekonomian desa. BUM Desa Kalem juga diharapkan untuk mampu melestarikan sumber daya alam berupa mata air yang berlimpah, supaya generasi di masa depan tetap bisa menikmati manfaat atas pengelolaan sumber mata air.

BUM Desa Kalem pada tahun 2020 memiliki dua direktur dan 13 pegawai. Struktur kepengurusan BUM Desa adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Struktur kepengurusan BUM Desa Kalem

### ***Semangat Kekeluargaan dan Kegotongroyongan***

Dalam UU Cipta Kerja menegaskan bahwa pengelolaan BUM Desa harus dilandasi dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Nilai kekeluargaan adalah kebiasaan yang dimiliki oleh warga desa yang merasa menjadi bagian dari keluarga besar warga desa. Nilai kegotongroyongan adalah kebiasaan yang dimiliki warga untuk saling tolong-menolong dalam pembangunan desa. Artinya sejak awal pengelolaan BUM Desa sudah dirancang harus dilaksanakan berdasarkan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan ([Wardhana, 2021](#)).

### ***Profesional***

Makna “profesional” menurut peraturan pemerintah adalah pelaksanaan pengelolaan yang berdasar kaidah yang berlaku dan dilaksanakan oleh individu yang kompeten dan berkemampuan. Dalam pengelolaan BUM Desa agar dapat menciptakan laba, maka tata kelola harus dilakukan dengan profesional. Apalagi melihat peran BUM Desa yang tidak hanya bergerak di bidang komersil namun juga bergerak di bidang sosial ([Sembiring, 2017](#)).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Keuangan BUM Desa diketahui bahwa dalam perekrutan pelaksana operasional, sebelumnya dilakukan terlebih dahulu tes tertulis dan wawancara yang dilaksanakan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) beserta Kepala Desa (Kades). Hal tersebut telah sesuai dengan Pasal 14 Ayat (2) PP No. 11/2021 tentang BUM Desa yang menyebutkan bahwa Musdes memilih pelaksana operasional dari calon yang diajukan oleh Kades, BPD, dan unsur warga.

Tabel 1. Tingkat pendidikan pengurus BUM Desa Kalem tahun 2020

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SD	5
2	SMP	2
3	SMA	5
4	D3	1
5	S1	2

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa perekrutan pegawai tidak mementingkan latar belakang pendidikan, meskipun hanya memiliki ijazah SD namun tetap mendapatkan kesempatan direkrut sebagai pegawai. Faktor yang paling penting bukan latar belakang pendidikan, namun faktor kepatuhan pegawai pada *Standar Operational Procedures* (SOP) dan kepatuhan atas instruksi yang diberikan dalam setiap penugasan. Dalam pengangkatan pegawai, meski sudah dilakukan wawancara dan kemudian training selama tiga bulan juga didapatkan, namun Direktur Keuangan BUM Desa mengakui bahwa prinsip profesionalisme tidak sepenuhnya bisa dijalankan. Hal tersebut terjadi akibat perekrutan pegawai yang lebih mengutamakan pemberdayaan pada masyarakat desa. Posisi pegawai

dapat diisi oleh masyarakat desa yang terkena dampak pandemi dan/atau warga yang mendapatkan pemecatan dari tempat sebelumnya bekerja.

Disadari terdapat sikap *ewuh pakewuh* sebagai salah satu sikap yang umumnya banyak dimiliki oleh penduduk di Indonesia ([Sari & Mahyuni, 2020](#)). Sikap tersebut hidup dan melekat pada masyarakat Suku Jawa, terutama yang bermukim di wilayah pedesaan. Diketahui bahwa cukup sulit untuk menghilangkan sikap *ewuh pakewuh* pada sebuah lembaga. Dampak yang dirasakan adalah pada saat perekrutan pegawai baru. Pada proses perekrutan, pengelola BUM Desa kurang mampu untuk menerapkan prinsip profesional karena timbulnya perasaan tidak enak hati atau segan untuk menolak warga yang sudah melamar sebagai pegawai di BUM Desa Kalem.

#### *Terbuka dan bertanggungjawab*

Istilah “terbuka” menurut PP No.11/2021 adalah warga publik atau masyarakat umum dapat memantau kegiatan pengelolaan BUM Desa. Publik juga dengan mudah untuk mendapat akses berita dan pemberitahuan tentang pengelolaan BUM Desa. Informasi diharapkan dapat diperoleh kapan saja saat diperlukan oleh masyarakat desa. Arti “bertanggung jawab” adalah adanya pertanggungjawaban pengelola atas pengelolaan BUM Desa kepada warga desa. Akuntabilitas diperlukan dalam mempertanggungjawabkan pengelolaan BUM Desa yang dananya berasal dari dana desa. Akuntabilitas dalam mengelola dana desa menjadi kewajiban para pengelola BUM Desa untuk menyampaikan pertanggungjawaban kepada pihak yang berkepentingan ([Gibran et al., 2021](#)).

Direktur BUM Desa Kalem menegaskan bahwa Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) selalu diserahkan dalam penyelenggaraan kegiatan Musdes. Musdes tersebut dapat dihadiri semua warga desa, baik yang mendapat undangan maupun tidak. Sesuai dengan PP No. 11/2021, salah satu kegiatan Musdes adalah menerima laporan tahunan BUM Desa. Jika ada warga yang ingin melihat laporan tersebut, maka warga oleh pengelola dipersilahkan untuk datang langsung ke kantor BUM Desa. Pengelola akan menunjukkan LPJ tersebut kepada warga desa yang meminta untuk melihat. Pun, masyarakat desa dapat mengakses laporan keuangan dan LPJ tersebut kapan saja dan di mana saja melalui *website* resmi yang dimiliki oleh BUM Desa Kalem.

Peranan yang dimiliki oleh BUM Desa terhitung cukup besar, sehingga memerlukan konsep pengelolaan BUM Desa yang bersifat terbuka dan bertanggungjawab, supaya dapat selalu diketahui oleh masyarakat desa ([Atuna & Harun, 2019](#)).

#### *Partisipatif*

Pengertian “partisipatif” di dalam PP No. 11/2021 tentang UU BUM Desa adalah masyarakat mendapatkan peluang untuk ikut serta dalam pembentukan atau tata kelola BUM Desa. Peran masyarakat dapat berbentuk sebuah pernyataan atau berwujud sebuah kegiatan. Wujud partisipasi masyarakat desa dapat dilakukan dengan menyumbang saran, tenaga, pikiran, keahlian, waktu, serta modal. Pembangunan desa dapat ditingkatkan melalui pengembangan potensi ekonomi desa dan menjadi wadah masyarakat desa untuk mengembangkan diri dan lingkungannya secara mandiri dan partisipatif ([Herman, 2020](#)). Masyarakat desa tentu juga harus berpartisipasi dalam memanfaatkan dan menikmati hasil yang didapatkan oleh BUM Desa.

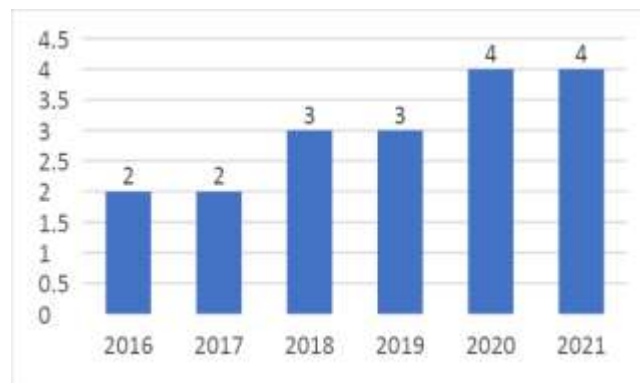
Keterangan yang diperoleh dari wawancara terhadap Direktur Keuangan BUM Desa Kalem menyebutkan bahwa partisipasi dari masyarakat dalam pengelolaan BUM Desa dapat dilakukan dengan membeli saham BUM Desa. Dijelaskan oleh Direktur Keuangan bahwa setiap lembar saham bernilai seharga Rp100.000,00. Prosentase saham yang dimiliki oleh warga desa adalah maksimal lima persen dari total modal yang dimiliki oleh BUM Desa.

#### *Prioritas sumber daya lokal*

Makna “prioritas sumber daya lokal” menurut PP No. 11/2021 tentang UU BUM Desa adalah dalam menggerakkan kegiatan usaha, BUM Desa berkewajiban menggunakan SDA dan SDM yang dimiliki oleh desa. Keterangan yang didapat dari wawancara yang dilakukan kepada Direktur Keuangan, diketahui bahwa BUM Desa Kalem memiliki unit bisnis yang memanfaatkan potensi alami dari Desa Kemas, yaitu sumber mata air yang melimpah. Unit usaha yang dibentuk kemudian juga memiliki



hubungan erat dengan potensi air tersebut, yaitu unit usaha pariwisata air dengan nama Dewa Mas dan unit usaha penyedia air minum dan sanitasi berbasis masyarakat (Pamsimas) dengan nama Tirtowening. Unit usaha lain juga didirikan dengan tidak mengandalkan potensi alamnya saja, namun juga dapat mengandalkan sumber daya manusianya. Contohnya adalah didirikannya unit usaha pengolahan sampah rumah tangga dengan nama Sabamas dan unit usaha yang memproduksi bumbu dan sambal praktis dengan nama Citra Mas.



Gambar 1. Jumlah unit usaha dari tahun 2016 sampai 2021.

Pada grafik di atas disimpulkan bahwa BUM Desa Kalem melakukan penggalan potensi desa yang berupa SDA dan SDM. Sejak berdirinya BUM Desa Kalem pada tahun 2016, jumlah unit usaha menunjukkan penambahan waktu demi waktu. Munculnya unit-unit usaha tersebut tentu tidak lepas dari adanya dukungan dari pemerintah desa, yang kemudian diputuskan di dalam forum Musdes. Unit-unit usaha yang sudah dibentuk terlebih dahulu dan unit usaha yang baru dibentuk kemudian oleh pengelola terus dipacu agar semakin berkembang, sehingga dapat meningkatkan omset dan keuntungan BUM Desa Kalem.

BUM Desa dapat mengoptimalkan fungsi dalam penyediaan pelayanan dan peningkatan penghasilan pada perekonomian warga desa melalui penguatan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan pada semua pihak, terutama pada pihak pemerintah desa dan pihak masyarakat desa demi pengembangan sumber daya lokal ([Lumintang & Waani, 2019](#)). Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan SDM selain dari pihak pemerintah, BUM Desa dapat bekerjasama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau dengan kalangan akademisi dari perguruan [tinggi](#) ([Rahayu, Roza, et al., 2022](#)). Khusus bagi akademisi, kerjasama dengan BUM Desa selaras dengan dharma ketiga dari tridharma perguruan tinggi, yaitu untuk memberikan kontribusi bagi kemajuan bangsa dengan mentransfer ilmu pengetahuan kepada masyarakat ([Solihat et al., 2022](#)).

#### *Berkelanjutan*

PP No. 11 Tentang UU BUM Desa menjelaskan arti "berkelanjutan" adalah pengembangan BUM Desa sebaiknya mampu mencukupi kebutuhan warga desa di masa kini dengan tidak membiarkan terjadinya pengurangan kesempatan generasi masa depan dalam mencukupi kebutuhan masyarakat desa. BUM Desa Kalem berkomitmen untuk tidak mengubah secara sembarangan tatanan lokasi sumber mata air yang sudah ada. Pembangunan yang dilakukan hanya untuk tujuan memperindah sumber mata air tanpa mengubah secara besar-besaran situs sumber mata air. Hal yang ditakutkan oleh pengelola dengan melakukan pembangunan yang sembarangan adalah akan menyebabkan berkurangnya debit air dan/atau keringnya sumber mata air.

Menurut [Astriani et al. \(2021\)](#), pembangunan yang berkelanjutan mempunyai tiga pilar utama, antara lain adalah ekonomi, sosial, dan lingkungan. Ketiga pilar tersebut saling memiliki keterkaitan dan saling mempengaruhi. Berkelanjutan dalam pembangunan adalah bagaimana mencari solusi supaya ekonomi tetap bertumbuh dalam jangka panjang dengan tidak membuat habis SDA, sehingga masyarakat di masa depan tetap dapat menikmatinya karena pada dasarnya sumber daya alam memiliki keterbatasan.

Menurut Direktur BUM Desa Kalem, usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja ekonomi BUM Desa Kalem secara berkelanjutan adalah dengan selalu menjaga kelestarian sumber mata air. Sumber mata air akan selalu dijaga supaya masyarakat tetap mendapatkan manfaat yang sebesar-besarnya. Begitu pula bagi BUM Desa Kalem, kelestarian sumber air menjadi bagian penting dalam kelangsungan unit usaha. Usaha yang berkelanjutan memberikan dampak positif bagi Negara karena BUM Desa masih membayar pajak penghasilan final sebagai penerimaan negara, karena tarif dihitung dari omset bukan dari laba bersih. Khusus BUM Desa yang menjadi Wajib Pajak Badan yang terdaftar tahun 2019 dan/atau setelahnya dapat menggunakan perhitungan PPh Final setengah persen.

### ***Keunggulan, Kelemahan, dan Tantangan BUM Desa Kalem***

Potensi yang paling utama yang dimiliki oleh Desa Kemas adalah sumber daya alam berupa mata air. Potensi tersebut berhasil dimanfaatkan oleh BUM Desa Kalem dengan membentuk unit usaha yang berhubungan erat dengan memanfaatkan potensi dari sumber mata air tersebut, yaitu dengan mendirikan unit usaha pariwisata air dan unit usaha pengelolaan air bersih. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keunggulan atau potensi yang dimiliki desa dapat dimanfaatkan cukup optimal, karena BUM Desa pada dasarnya diharapkan untuk mampu mendorong terciptanya pekerjaan baru dan mampu meningkatkan pendapatan desa ([Tarlani & Sirajuddin, 2020](#)). Hal penting yang patut dicatat ialah bahwa BUM Desa ini dapat menjadi pengelola unit usaha yang dapat memanfaatkan secara optimal potensi SDA dan SDM di Desa. Kegiatan bisnis yang *sustainable* atau berkelanjutan dapat memastikan penguatan perekonomian masyarakat desa, termasuk dalam masa Pandemi Covid-19 ini, sehingga BUM Desa tersebut masih bisa menyerap pekerja di saat pandemi, akibat banyak warga kehilangan pekerjaan. BUM Desa masih memiliki unit usaha yang aktif meski di masa pandemi, khususnya usaha yang melayani masyarakat, dengan melayani kebutuhan masyarakat seperti penyediaan air dan pengolahan sampah rumah tangga.

Diketahui melalui laporan keuangan BUM Desa Kalem bahwa kinerja keuangan selama pandemi memang mengalami kerugian sehingga pembagian laba ditiadakan pada tahun buku 2020. Namun, pada kinerja keuangan BUM Desa Kalem sebelum pandemi dan pascapandemi melalui pengakuan Direktur Keuangan telah berada pada posisi memperoleh laba dalam laporan keuangan tahun berjalan. Hal tersebut diakibatkan oleh mulai dilonggarkannya peraturan mengenai penerapan protokol kesehatan pada lokasi wisata. Kegiatan wisata air yang sebelumnya berhenti total pada tahun 2020, sekarang sudah dapat berjalan secara normal kembali, meskipun masih belum berjalan optimal.

Sumber daya manusia yang profesional menjadi isu penting pada BUM Desa Kalem. Diketahui bahwa terdapat sikap “ewuh pakewuh” yang merupakan perasaan tidak enak yang dirasakan antar warga desa, sehingga mempengaruhi prinsip profesionalitas. Sikap “ewuh pakewuh” dapat memunculkan kondisi yang berbahaya bagi lembaga yang bercita-cita untuk mengelola lembaganya secara baik. Sikap “ewuh pakewuh” dapat menimbulkan risiko penyimpangan yang dilakukan oleh pelaksana operasional atau pengelola. Untuk menghindari kelemahan akibat terjadinya sikap ketidakprofesionalan di dalam BUM Desa Kalem, maka sikap “ewuh pakewuh” sebaiknya harus dihindarkan ([Sari & Mahyuni, 2020](#)).

Menurut keterangan Direktur BUM Desa Kalem, salah satu tantangan yang dihadapi oleh BUM Desa Kalem adalah munculnya risiko bisnis dari sisi eksternal. Sisi eksternal tersebut adalah hadirnya pihak swasta yang mempunyai modal besar yang ikut mendirikan badan usaha yang mengelola sumber mata air yang bersampingan dengan lokasi unit usaha wisata air Dewa Mas milik BUM Desa Kalem. Pesaing tersebut melakukan pembangunan fisik yang masif disertai promosi wisata yang menarik di media sosial. Munculnya kompetitor tersebut tentunya mempengaruhi pendapatan unit usaha wisata air Dewa Mas, baik dari sisi penjual tiket masuk maupun dari sisi penjualan makanan. Tantangan yang dihadapi oleh BUM Desa Kalem yang berikutnya adalah kegiatan promosi di media sosial yang semakin maju, berkembang, dan variatif. Pemanfaatan media sosial yang optimal membutuhkan

kecakapan pegawai dalam penyampaian promosi agar terlihat menarik, khususnya untuk mempromosikan unit usaha wisata air Dewa Mas.

#### 4. Kesimpulan dan saran

Penerapan prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan pada BUM Desa Kalem sudah dilaksanakan sesuai dengan tujuan pembentukan BUM Desa, antara lain untuk mengembangkan perekonomian dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki desa, melakukan kegiatan pelayanan umum dengan memenuhi kebutuhan umum masyarakat desa, dan mendapatkan keuntungan dalam meningkatkan pendapatan asli desa. Oleh karena itu, pengelolaan yang dilakukan oleh BUM Desa Kalem yang menerapkan prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan dapat dicontoh oleh BUM Desa yang lain.

Dari lima prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan dalam pengelolaan BUM Desa, hanya prinsip profesional yang belum dijalankan dengan sempurna. Hal tersebut disebabkan adanya sikap “ewuh pakewuh” yang melekat di warga desa. Usaha yang dapat dilakukan untuk mengurangi sikap tersebut adalah dengan memiliki sikap kepemimpinan yang profesional disertai pembinaan pegawai supaya menjadi sumber daya manusia yang unggul. Pembinaan dapat berjalan jika pengelola dengan sungguh-sungguh mematuhi aturan dan prosedur yang berlaku dan dapat menjadi contoh para pegawai.

BUM Desa Kalem telah melakukan strategi dan langkah nyata dalam menghadapi kondisi bisnis pascapandemi, terutama pada unit usaha wisata air. Strategi-strategi baru diterapkan sejak proses pengelolaan unit usaha, misalnya dengan memberikan diskon kepada pengunjung. Strategi berikutnya adalah pada segi *marketing* yang berfokus pada digitalisasi promosi kegiatan unit bisnis melalui *website* dan *social media*. Promosi melalui platform media sosial dibuat dengan menarik, sehingga wisatawan mempunyai dorongan kuat untuk berkunjung ke lokasi wisata.

BUM Desa dapat menjadi pengelola unit usaha yang dapat memanfaatkan secara optimal potensi SDA dan SDM di Desa. Kegiatan bisnis yang *sustainable* atau berkelanjutan dapat memastikan penguatan perekonomian masyarakat desa, termasuk dalam masa Pandemi Covid-19 ini, yaitu 1) BUM Desa tersebut masih bisa menyerap pekerja di saat pandemi, akibat banyak warga kehilangan pekerjaan; 2) BUM Desa masih membayar pajak penghasilan final tiap bulan sebagai penerimaan negara, karena tarif dihitung dari omset bukan dari laba bersih (khusus BUM Desa yang menjadi Wajib Pajak Badan yang terdaftar tahun 2019 dan/atau setelahnya); 3) BUM Desa masih memiliki unit usaha yang aktif meski di masa pandemi, khususnya usaha yang melayani masyarakat, dengan melayani kebutuhan masyarakat seperti penyediaan air dan pengolahan sampah rumah tangga.

Penelitian di masa mendatang tentang pengelolaan BUM Desa menggunakan prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan, sebagai alternatif dari prinsip *good governance* seperti ini masih dapat dikembangkan. Penelitian berikutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif antar-BUM Desa yang masing-masing desa memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda-beda.

#### Ucapan terima kasih

Terima kasih yang tulus kami ucapkan kepada semua pihak yang telah membantu kami dalam menyelesaikan penelitian ini. Apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kami sampaikan kepada pengelola BUM Desa Kalem yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan wawancara dan pengambilan dokumen yang diperlukan bagi penelitian ini. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi banyak pihak. Terima kasih.

#### Referensi

Aritenang, A. (2021). The Role of Social Capital on Rural Enterprises Economic Performance: A Case Study in Indonesia Villages. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211044178>



- Astriani, D., Arimurti, T., & Nasihin, I. (2021). Membangun Ekonomi Berkelanjutan Melalui Badan Usaha Milik Desa ( Bumdes) di Desa Kutapohaci. *Konferensi Nasional Penelitian dan Pengabdian (KNPP) Ke-1 Karawang*, 1379–1391.
- Atuna, R., & Harun, N. I. (2019). Peningkatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa dan Tantangan Pemerintah Sumalata Timur. *Journal of Public Administration Studies*, 2(2).
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Edisi Ketiga). Pustaka Pelajar.
- Dhedhu, Fransiskus & Sabaat, Y. Y. (2021). Peran Badan Permusyawaratan Desa Sebagai Lembaga Demokrasi Lokal (Studi Kasus Di Desa Tedakisa, Kecamatan Aesesa, Kabupaten Nagekeo). *Jurnal Program Studi Ilmu Politik*, 10(1).
- Gibran, K.; Jaddang, S.; Ardiansyah, M. Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Di Kecamatan Jangka. *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas (Jastaka)*, 1 (1), 69-82. <https://doi.org/10.35912/jastaka.v1i1.291>.
- Herman. (2020). The influence of organizational culture and personality on work satisfaction and its implications on organizational commitment to the chairman of socio entrepreneur (BUM desa) in bogor district. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4 Special Issue), 1478–1494.
- Lumintang, J., & Waani, F. J. (2019). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Koka Dan Desa Kembes 2 Kecamatan Tombulu. *The Studies of Social Sciences*, 2(1), 15. <https://doi.org/10.35801/tsss.2020.2.1.26895>
- Madiarsa, I. M. (2019). Widya Amerta Jurnal Manajemen Fak. Ekonomi, Vol. 5 No. 2 September 2018 1. *Widya Amerta Jurnal Manajemen*, 5(2), 1–15.
- Malik, A. A. (2021). Improving Management of BUMDES for Village Development. *Linguistics and Culture Review*, 653–660.
- Mutiarni, R., Zuhroh, S., & Utomo, L. P. (2018). Pendampingan Pencatatan Transaksi Dan Penyusunan Laporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Putra Subagyo Desa Miagan - Jombang. *Comvice: Journal of community service*, 2(1), 21–28. <https://doi.org/10.26533/comvice.v2i1.124>
- Putra, P. D., Zainal, A., Ambarita, C. F., & Pratiwi, E. (2020). Tingkat Kesadaran Kepatuhan Pajak: Studi terhadap Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 9(2), 122–143. <https://doi.org/10.33059/jmk.v9i2.2508>
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573 1 (2020).
- Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa, Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa 1 (2021).
- Rahayu, R., Juita, V., Roza, H., Yohana, D., Rahman, A., & Kartika, R. (2022). Penyusunan Laporan Keuangan berbasis Spreadsheet untuk Badan Usaha Milik Nagari (BUMNAG) di Tanah Datar Sumatera Barat . *Jurnal Nusantara Mengabdi*, 1(2), 97-104. <https://doi.org/10.35912/jnm.v1i2.756>
- Rahayu, R., Roza, H., Edmawati, S. D., & Karib, A. (2022). Peningkatan Kapasitas Pengelola Badan Usaha Milik Desa dalam Pengelolaan Keuangan: Studi Pada BUMNAG di Sumatera Barat . *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi*, 1(1), 7-13. <https://doi.org/10.35912/jpe.v1i1.737>.
- Rozaki. A. & Yulianto. (2015). Pelembagaan Demokrasi melalui Musyawarah Desa. *Institute for Reseach and Empowerment*.
- Sari, N. M. L., & Mahyuni, L. P. (2020). Pencegahan Fraud pada LPD: Eksplorasi Implementasi Good Corporate Governance dan Nilai-Nilai Kearifan Lokal. *JABI (Jurnal Akuntansi Berkelanjutan Indonesia)*, 3(3), 233. <https://doi.org/10.32493/jabi.v3i3.y2020.p233-252>
- Sembiring, S. (2017). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ekonomi*, 39, 18–34.
- Solihat, I., Suryani, P., Idrus, O., Meilani, A., & Wardini, A. K. (2022). Peningkatan Kemampuan Penyusunan Laporan Keuangan Sesuai Standar Akuntansi bagi Pelaku UMKM di Provinsi Banten. *Jurnal Nusantara Mengabdi*, 1(2), 77-83. <https://doi.org/10.35912/jnm.v1i2.904>.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Syafikri, A. F., Hakim, L., & Ramdani, R. (2021). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dengan

- Perspektif Good Governance di Desa Duren Kecamatan Klari Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 8, 208–221.
- Tarlani, & Sirajuddin, T. (2020). Rural development strategies in Indonesia: Managing villages to achieve sustainable development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 447(1), 1–11. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/447/1/012066>
- Titania, N. K., & Utami, I. (2021). Apakah bumdes sudah taat pada good governance?. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 8(1), 77–84. <https://doi.org/10.17977/um004v8i12021p077>
- Wahyudi, K. E. (2019). Mewujudkan Good Governance dalam Implementasi Program Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa di Jawa Timur. *Journal of Economics Development Issues*, 2(2).
- Wardhana, A. F. G. (2021). Analisis Kesesuaian Pengaturan Badan Usaha Milik Desa Dengan Nilai-Nilai Pancasila. *AL WASATH Jurnal Ilmu Hukum*, 2(2), 61–76. <https://doi.org/10.47776/alwasath.v2i2.180>
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Yuliansyah dan Rusmianto. (2016). *Akuntansi Desa*. Jakarta: Salemba Empat.