

## SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA BADAN USAHA MILIK DESA LUMBUNG SEWU DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA SEWUREJO

Alam Suprobo Suryowati, Daljono<sup>1</sup>

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

### ABSTRACT

*Efforts to increase Village Original Income (VOI) through Village-Owned Enterprises (VOE) require an appropriate Management Control System (MCS) to ensure that the activities carried out are in accordance with the goals the organization wants to achieve.*

*This research aims to determine the application of MCS in VOE Lumbung Sewu in improving VOI Sewurejo. This research is descriptive research, with data collection methods through observation, interviews and documentation. The data analysis technique was carried out using the Charmaz Coding method, where coding of interview results was carried out to assist in grouping specific interview results which showed a relationship with other data. There are two steps in coding, namely coding done line by line and coding done word by word, followed by focused coding.*

*The research results show that the management control system at BUMDes Lumbung Sewu is not running optimally. This is caused by several factors, including in terms of organization, business unit management, community support, and capital. BUMDes Lumbung Sewu can take steps to optimize its business by improving the quality of human resources, good capital management, developing business units, involving the participatory role of the community.*

*Keywords: Village-Owned Enterprises (VOE), Management Control System (MCS), Village Original Income (VOI)*

### PENDAHULUAN

Saat ini desa masih dikaitkan erat dengan isu kemiskinan dan minimnya sumber daya, hal ini diungkapkan oleh Wasistiono dan Tahir (2006) bahwa selama ini daerah pedesaan diidentikkan dengan kurangnya produktivitas kerja, tingkat kemiskinan yang tinggi, dan kualitas permukiman di pedesaan yang terbilang masih rendah. Hal yang sama diungkapkan oleh Adisasmita (2007) bahwa pembangunan desa telah dilakukan dari dulu hingga sekarang, namun hasil belum memuaskan terutama dalam hal peningkatan kesejahteraan masyarakat di pedesaan. Menurut Yuliani (2018) tantangan yang dihadapi oleh desa yaitu keterbatasan pengetahuan masyarakat yang menjadikan pengelolaan potensi yang ada di desa belum maksimal, keterbatasan akses, dan juga optimalisasi kelembagaan dalam pembangunan desa. Maka dari itu pemerintah mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai upaya untuk mewujudkan desa yang mandiri.

Desa Sewurejo adalah salah satu desa yang mengikuti anjuran pemerintah dalam rangka mewujudkan desa yang mandiri dan tidak bergantung pada pemerintah pusat. Desa ini mempunyai BUMDes yang diberi nama BUMDes Lumbung Sewu, diharapkan dengan adanya BUMDes ini mampu menopang ekonomi desa Sewurejo agar mampu membiayai kegiatan di desa tanpa bergantung kepada dana dari pemerintah pusat, mampu membantu pembangunan desa, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa Sewurejo melalui pendapatan asli desa yang dihasilkan. Harapan yang tinggi ini membuat pemerintah tidak segan untuk memberikan penyertaan modal pada setiap BUMDes yang ada di desa-desa

---

<sup>1</sup> Corresponding author

untuk mendorong tercapainya tujuan desa yang mandiri. Namun sayangnya, fakta menunjukkan bahwa banyak program penyertaan modal BUMDes yang merugi bahkan berujung pada kebangkrutan (Suwito, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes dalam hal ini sistem pengendalian manajemen pada BUMDes masih jauh dari harapan terhadap gagasan BUMDes untuk menyelesaikan permasalahan perekonomian di desa. Dampaknya, kinerja BUMDes belum mampu memberikan kontribusi optimal terhadap PADes dan kesejahteraan masyarakat desa.

Permasalahan di atas turut dialami oleh BUMDes Lumbang Sewu. Berdasarkan pengamatan awal yang diperoleh dari tiga unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Lumbang Sewu terdapat satu unit usaha yang mengalami kerugian selama beberapa tahun sampai akhirnya terpaksa harus ditutup. Adanya kerugian yang dialami oleh BUMDes Lumbang Sewu secara tidak langsung mengisyaratkan bahwa aktivitas BUMDes Lumbang Sewu masih jauh dari harapan yang diimpikan oleh pemerintah. Tujuan utama dibentuknya BUMDes Lumbang Sewu untuk meningkatkan PADes belum berjalan dengan optimal, dikarenakan pengelolaan BUMDes melalui sistem pengendalian manajemen belum berjalan dengan optimal juga.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) pada pengelolaan BUMDes Lumbang Sewu memegang peranan sangat penting. Adanya SPM yang baik dalam pengelolaan BUMDes diharapkan mampu mengelola seluruh potensi yang ada di desa secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan bersama (Djakatara, 2013). Dengan demikian adanya sistem pengendalian manajemen yang baik pada BUMDes Lumbang Sewu memiliki peran penting agar perekonomian desa Sewurejo bisa dimaksimalkan melalui potensi usaha lokal yang ada di desa. Apabila usaha lokal dapat dikelola dengan baik, maka dengan sendirinya ekonomi desa juga akan mengalami peningkatan, jika ekonomi desa meningkat otomatis PADes juga akan meningkat.

Keselarasian tujuan (*goal congruence*) antara pemerintah, pengurus BUMDes Lumbang Sewu, dan masyarakat Desa Sewurejo memegang peranan yang sangat penting bagi keberlangsungan BUMDes Lumbang Sewu. Dalam konteks ini, keselarasian tujuan mengacu pada kesepakatan dan kesamaan visi antara pemerintah, pengurus BUMDes, dan masyarakat desa terkait dengan tujuan dan manfaat yang ingin dicapai melalui BUMDes Lumbang Sewu. Adanya keselarasian tujuan antara pemerintah, pengurus BUMDes, dan masyarakat desa, BUMDes dapat lebih efektif dalam memberikan manfaat bagi masyarakat desa. Misalnya, dengan adanya kesepakatan tentang peningkatan kesejahteraan, pembangunan ekonomi lokal, dan pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan, BUMDes dapat mengarahkan upaya dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam mengelola BUMDes menjadikan peneliti ingin mengetahui bagaimana sistem pengendalian manajemen di BUMDes Lumbang Sewu desa Sewurejo apakah semua komponen sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu meningkatkan PADes demi kesejahteraan masyarakat Desa Sewurejo.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Teori Stewardship**

Teori stewardship adalah konsep yang mengemukakan bahwa manajer bertindak sebagai pengurus atau wakil pemilik dalam mengelola sumber daya organisasi. Teori ini menekankan pentingnya tanggung jawab manajer untuk melindungi dan meningkatkan nilai organisasi dengan bertindak dalam kepentingan pemilik. Teori ini menggambarkan kondisi dimana para manajer tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan individu dan kepentingan pribadi tetapi lebih fokus pada sasaran hasil utama dan kepentingan pemilik atau *stakeholders* (Davis & Donaldson, 1991). Teori stewardship mengasumsikan adanya

keterkaitan yang kuat antara keberhasilan suatu entitas dengan kepuasan dari pihak yang memiliki entitas tersebut. *Steward* akan menjaga dan mengoptimalkan kekayaan pemilik dengan mengelola sumber daya entitas secara efektif dan efisien. Teori ini juga mengasumsikan adanya keterkaitan yang erat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi (Sudaryo et al 2017).

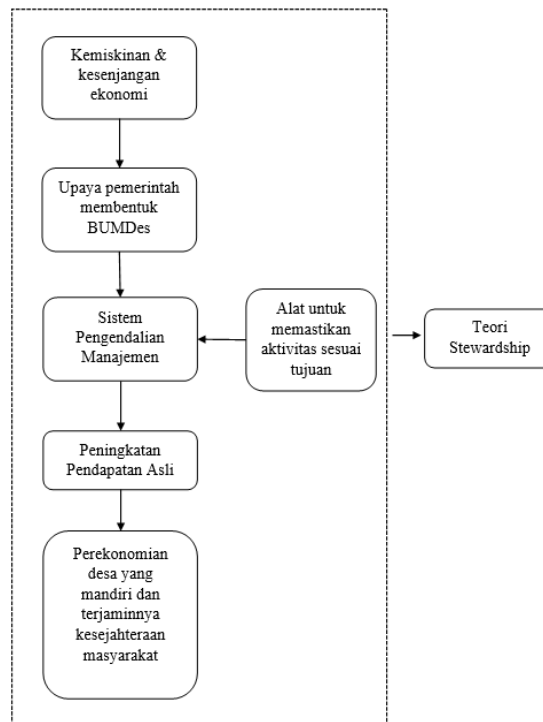
Teori *stewardship* beranggapan bahwa ada hubungan antara organisasi pemerintahan dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu membantu mensejahterakan masyarakat. Organisasi pemerintah yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan salah satu lembaga yang mendapatkan kepercayaan baik oleh masyarakat maupun pemerintah untuk melaksanakan aktivitas usaha dengan baik sesuai tugas dan fungsinya berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan. Adanya sistem pengendalian manajemen yang baik dalam pengelolaan BUMDes akan membantu aktivitas operasi BUMDes berjalan dengan baik sehingga apa yang menjadi tujuan BUMDes dapat tercapai.

Teori *stewardship* merupakan teori yang sesuai untuk digunakan dalam riset ini dimana setiap pengurus BUMDes baik itu direktur maupun penasihat memiliki tujuan yang sama yaitu turut memajukan desa guna mensejahterakan masyarakat melalui aktivitas usaha yang dijalankan. Implikasi teori *stewardship* pada BUMDes sebagai organisasi yang dapat dipercaya dalam memajukan perekonomian desa dengan cara menjalankan seluruh aktivitas usaha dengan baik melalui sistem pengendalian manajemen yang efektif dan efisien sehingga hal ini mampu membantu tercapainya tujuan desa yaitu meningkatkan PADes, membantu pemerintah desa dalam pembangunan desa, meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, dan menjadikan desa lebih mandiri dengan memperkecil ketergantungan terhadap pemerintah di tingkat atas.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antar variabel penelitian dalam bentuk skema.

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



## Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012) sistem pengendalian manajemen yang baik mampu mempengaruhi perilaku (tindakan) sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras (*goal congruence*): maksudnya yaitu segala perilaku yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan pribadi juga akan membantu mencapai tujuan-tujuan dari organisasi. Sistem pengendalian manajemen perlu dirancang dengan baik agar tindakan dari setiap anggota organisasi untuk mencapai kepentingan sendiri selaras dengan kepentingan organisasi tersebut.

Tujuan dirancangnya Sistem pengendalian manajemen (Sumarsan, 2013) yaitu memperoleh integritas dan keandalan, bentuk kepatuhan terhadap rencana, peraturan, prosedur, kebijakan, dan ketentuan yang berlaku, melindungi harta entitas, tercapainya aktivitas yang ekonomis dan efisien.

Sistem Pengendalian Manajemen memiliki struktur yang terdiri dari:

1. Struktur organisasi, struktur organisasi yang dipakai mampu mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi khususnya pada pembentukan divisi-divisi dapat dipengaruhi oleh pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi.
2. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab, tiap unit pertanggungjawaban memiliki kewenangan dan tanggung jawab sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan entitas.
3. Pusat Pertanggungjawaban. Kumpulan dari pusat pertanggungjawaban yaitu organisasi. Terdapat empat pusat pertanggungjawaban menurut (Sumarsan, 2013), yaitu: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Menurut (Anthony & Govindarajan, 2012) langkah-langkah proses sistem pengendalian manajemen yaitu:

1. Perumusan dan Perencanaan Strategi. Perumusan merujuk pada pembahasan dimana suatu organisasi menetapkan visi, misi, tujuan, sasaran, hasil yang diinginkan, arah kebijakan, dan strateginya.
2. Penyusunan Anggaran. Penyusunan anggaran yang efektif apabila setiap unit dalam organisasi ikut terlibat, hal ini dimaksudkan agar setiap unit tersebut merasa memiliki tanggung jawab dalam merealisasikan anggaran yang sudah ditetapkan (Tumbuan, 2013).
3. Pelaksanaan dan Pengukuran. Seluruh sumber daya yang dipakai dan penerimaan yang diperoleh dilakukan pencatatan. Catatan tersebut kemudian digolongkan berdasarkan program yang telah ditetapkan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.
4. Evaluasi Kerja. Evaluasi ini melibatkan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan realisasi anggaran.

### Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yaitu lembaga usaha desa yang dibentuk dengan tujuan untuk memperkuat perekonomian desa melalui pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pemaksimalan potensi yang ada di desa. BUMDes dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat desa. Menurut (Sujarweni, 2019) BUMDes adalah badan usaha yang didirikan dengan tujuan untuk membantu masyarakat dalam berbagai aspek, seperti memenuhi kebutuhan sehari-hari, memberikan kesempatan berusaha, serta

menciptakan lapangan kerja bagi warga sembari meningkatkan pemahaman masyarakat desa tentang BUMDes.

Berkenaan dengan pembangunan BUMDes maka dibutuhkan informasi yang tepat dan akurat terkait karakteristik desa, termasuk karakteristik sosial budaya masyarakatnya, dan peluang pasar dari produk yang ditawarkan. Pengelolaan BUMDes harus berdasarkan atas prinsip kolaboratif, partisipatif, transparan, terbuka, dan berkelanjutan dengan mekanisme keanggotaan dan kemandirian yang dijalankan secara profesional (Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007).

### **Pendapatan Asli Desa (PADes)**

Pendapatan Asli Desa (PADes) merupakan sumber pendapatan yang dihasilkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan memiliki peran penting bagi desa dan masyarakat. PADes dapat berasal dari berbagai sektor, seperti usaha perdagangan, jasa, pertanian, pariwisata, dan lain sebagainya. Dalam konteks ini, BUMDes berperan sebagai pengelola dan penggerak utama dalam menghasilkan PADes.

Pendapatan desa yang berasal dari PADes menjadi sangat penting dalam mendukung pembiayaan Pembangunan di wilayah desa. Pengembangan sumber pendapatan ini perlu ditingkatkan oleh pemerintah desa dan seluruh komunitasnya, terutama dalam konteks penerapan otonomi desa. Dukungan anggaran atau sumber dana sangat diperlukan untuk mendukung aktivitas dan kegiatan rumah tangga desa.

Pentingnya PADes yang dihasilkan oleh BUMDes bagi desa dan masyarakat dapat dilihat dari beberapa aspek. Pendapatan yang diperoleh dapat digunakan untuk pembangunan desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, dan memperkuat kemandirian ekonomi desa. Oleh karena itu, penting bagi desa untuk mengembangkan BUMDes sebagai pengelola usaha yang efektif dan berkelanjutan guna menghasilkan PADes yang optimal.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian riset ini. Pendekatan ini memberikan penjelasan terperinci tentang masalah yang dikaji berdasarkan teori dan data yang ada, dengan tujuan menghasilkan kesimpulan (Suyanto, 2005). Dalam penelitian ini, fokusnya adalah pada sistem pengendalian manajemen pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lumbang Sewu dan bagaimana sistem tersebut dapat meningkatkan pendapatan asli desa.

Penelitian ini dilakukan pada BUMDes Lumbang Sewu di Desa Sewurejo, Kecamatan Mojogedang, Kabupaten Karanganyar, Provinsi Jawa Tengah. BUMDes Lumbang Sewu dipilih sebagai lokasi penelitian karena BUMDes Lumbang Sewu mengalami permasalahan yang menarik untuk diteliti yaitu dari tiga unit usaha (usaha peternakan, wifi, dan pertokoan) yang dijalankan terdapat satu unit usaha (usaha pertokoan) yang mengalami kerugian selama beberapa tahun sampai akhirnya terpaksa harus ditutup.

Purposive Sampling digunakan dalam riset ini untuk menyeleksi informan berdasar pada kriteria yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2014). Adapun kriteria informan yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- a. Warga masyarakat desa Sewurejo
- b. Mengetahui bahwa Desa Sewurejo memiliki BUMDes Lumbang Sewu
- c. Pernah menggunakan layanan dari BUMDes Lumbang Sewu
- d. Memiliki peran penting di Desa Sewurejo

Berikut adalah daftar informan atau subjek penelitian yang diikutsertakan:

Tabel 1 Daftar Nama Informan Penelitian

No.	Nama	Inisial	Jabatan di BUMDes	Pendidikan	Pekerjaan
1	Agus Wibowo	AW	Penasehat	SLTA	Kepala Desa

2	Drs. Eko Joko Iswanto, S.H.	EJ	Pengawas 1	S1	Pensiunan PNS
3	Ahmad Suparno Basri	AS	Pengawas II	S1	Guru
4	Bima Virlana	BV	Direktur	SLTA	Karyawan
5	Sudarwanto, S.Pd.	SW	Manager Usaha Peternakan	S1	Pensiunan PNS
6	Abdul Rahman Pambudi, A.Md.	AR	-	D3	Sekretaris Desa
7	Sularno	SL	-	SLTA	Kaur Keuangan
8	Sri Wastiti	ST	Masyarakat	SLTA	Guru

Pada penelitian ini pertanyaan wawancara bagi setiap informan dibedakan, hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan informan mengenai BUMDes Lumbung Sewu. Agus Wibowo dan Bima Virlana merupakan informan kunci pada penelitian ini..

Metode analisis pada penelitian ini diawali dengan mengumpulkan data terlebih dahulu, kemudian dilakukan analisis yang berkaitan dengan kegiatan atau situasi secara deskripsi dan mendetail. Setelah itu dilakukan wawancara guna mendapatkan informasi atau data yang akurat baik berupa lisan maupun tulisan dari informan terkait. Hasil wawancara kemudian ditranskrip untuk dilakukan pengkodean. Menurut Charmaz (2006), pengkodean adalah suatu proses dimana data diklasifikasi atau dikelompokkan menurut nama yang lebih spesifik yang menunjukkan adanya hubungan dengan data lainnya. Kemudian hasil data yang telah diberikan kode diperkuat dengan adanya bukti dokumentasi yang berhasil dikumpulkan. Metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji keandalan dari informasi yang diperoleh

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Latar Belakang Berdirinya BUMDes Lumbung Sewu

#### Gambar 2 Logo BUMDes Lumbung Sewu



Sumber: Arsip BUMDes Lumbung Sewu

BUMDes Lumbung Sewu didirikan pada tahun 2016 dengan tujuan utama mengembangkan ekonomi masyarakat desa Sewurejo dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Keputusan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh desa untuk mengelola usahanya, memanfaatkan asetnya, dan mengembangkan investasi serta produktivitas untuk menyediakan jasa dan jenis layanan lainnya bagi kepentingan masyarakat desa. Saat ini, BUMDes Lumbung Sewu telah memiliki status badan hukum yang diperoleh pada tanggal 24 Oktober 2023 setelah melalui proses yang cukup lama. Status ini diharapkan dapat memberikan dampak positif dalam keberlangsungan BUMDes di masa depan.

### Visi Misi BUMDes Lumbung Sewu

#### VISI:

Menjadi pendorong tumbuhnya usaha ekonomi dan kesejahteraan masyarakat Desa Sewurejo yang berkelanjutan dengan menjadikan Desa Sewurejo sebagai sentra perdagangan, jasa, pertanian dan industri kerakyatan yang kuat menuju masyarakat sejahtera, cerdas, sehat, dan terampil melalui pengembangan usaha ekonomi, peningkatan kapasitas dan kompetensi sumberdaya dan kelembagaan Desa

**MISI:**

1. Memanfaatkan potensi sumber daya manusia yang ada di desa sebagai aset penggerak ekonomi lokal.
2. Meningkatkan Kompetensi dan Daya Saing Usaha Pedesaan Secara Mandiri Dan Profesional.
3. Mewujudkan Sinergi dan Jejaring Antar BUMDES dan Usaha Lain dalam Meningkatkan Hubungan yang Saling Menguntungkan.
4. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sehingga dapat menumbuhkan kebanggaan kesadaran dan kemandirian dalam pembangunan desa yang berkelanjutan.
5. Menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat kurang mampu yang ada di desa;
6. Membantu mengelola program pembangunan desa terutama dalam rangka pengentasan kemiskinan dan pengembangan usaha ekonomi pedesaan;
7. Meningkatkan pendapatan masyarakat dan Meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

Sistem pengendalian manajemen pada BUMDes Lumbung Sewu merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa BUMDes Lumbung Sewu telah melaksanakan aktivitas usahanya secara efektif dan efisien melalui pengurus BUMDes baik para manajernya ataupun direktornya. Dua unsur yang penting dalam SPM adalah struktur dan proses SPM, berikut adalah penjelasannya terkait dengan struktur dan proses SPM di BUMDes Lumbung Sewu. Proses pengendalian manajemen yang diukur (Anthony & Govindarajan, 2012) meliputi perencanaan strategis (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja

**Struktur BUMDes Lumbung Sewu**

Kepengurusan BUMDes Lumbung Sewu dimulai sejak tahun 2017. Posisi utama dalam kepengurusan adalah direktur yang memimpin seluruh kegiatan BUMDes. Direktur dibantu oleh sekretaris dan bendahara yang bertanggung jawab dalam administrasi dan keuangan. Setiap unit usaha dalam BUMDes memiliki manajer yang mengelola dan mengembangkan unit usaha tersebut. Dengan adanya manajer, BUMDes dapat lebih efektif dalam memanfaatkan potensi dan peluang yang ada. Terdapat juga dua orang pengawas yang memantau aktivitas BUMDes dan penasehat yang memberikan arahan dan saran terkait dengan aktivitas usaha BUMDes.

Pada penelitian yang dilakukan pada BUMDes Lumbung Sewu ditemukan beberapa hal terkait dengan kepengurusan BUMDes Lumbung Sewu, yaitu sebagai berikut:

1. BUMDes Lumbung Sewu membutuhkan pengurus yang kompeten untuk menjalankan tugas sesuai dengan tupoksi. Kekurangan pengurus yang kompeten dapat mengakibatkan kinerja yang tidak optimal. Sebagai contoh, kekurangan tenaga accounting di BUMDes Lumbung Sewu menyebabkan direktur BUMDes terpaksa melakukannya, menghasilkan laporan keuangan yang sederhana dan penggolongan akun yang belum tentu sesuai. Pada pertengahan tahun 2023, terjadi restrukturisasi karena kepengurusan sebelumnya tidak menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepengurusan di BUMDes Lumbung Sewu belum berjalan sesuai dengan tupoksinya. Hal ini dibenarkan oleh informan AW selaku penasehat BUMDes Lumbung Sewu.

*“...di tahun 2019 kita restrukturisasi kepengurusan BUMDes usaha ketua dalam perjalanannya ketua tidak bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya...”*  
(Sumber: Informan AW pada 12 Juli 2023)

2. Kemampuan Manajerial Pengurus BUMDes Lumbung Sewu Perlu Ditingkatkan.

Tidak mudah untuk menemukan seseorang yang mempunyai kemampuan manajerial yang baik untuk mengelola BUMDes di Desa Sewurejo. Akibatnya BUMDes tidak maju secara signifikan dan mengalami sedikit perkembangan. Hal ini diungkapkan oleh informan ST

*“...pengelolaannya bukan tupoksinya itu tadi, kemampuan manajerialnya kurang. Kerja tuh kalau tidak sesuai tupoksi itu sulit mba.”* (Sumber: Informan ST Pada 25 Oktober 2023)

3. Gaji pengurus BUMDes Lumbung Sewu belum memadai

Direktur BUMDes menyampaikan bahwa gaji pengurus dapat berubah sesuai hasil yang didapatkan, menyebabkan pengurus menganggap BUMDes sebagai pekerjaan sampingan karena pendapatan tidak stabil. Akibatnya, mereka cenderung mencari pekerjaan lain dengan pendapatan lebih besar. Hal ini dapat mengakibatkan pengelolaan BUMDes menjadi kurang optimal dan kurangnya usaha untuk kemajuan desa. Oleh karena itu, diperlukan motivasi bagi pengurus BUMDes Lumbung Sewu agar mereka dapat menjalankan usaha BUMDes dengan baik. Gaji yang belum memadai ini turut disampaikan oleh informan SL

*“Dari pengurus, karena memang belum maksimal karena memandang masih belum menjadi jaminan secara finansial untuk pengurus karena belum standar. Kadang-kadang menjadi kendala pengurusnya kurang solidaritas nya.”* (Sumber: Informan SL pada 12 Juli 2023)

4. Rapat pengurus BUMDes Lumbung Sewu jarang dilakukan

Jarangnya rapat BUMDes Lumbung Sewu dapat mengakibatkan kurangnya pemahaman terhadap tujuan dan arah BUMDes, serta kurangnya koordinasi antar pengurus. Hal ini disebabkan oleh jadwal yang padat dari pekerjaan utama masing-masing pengurus, sehingga sulit untuk menemukan waktu luang yang cocok bagi sebagian besar pengurus untuk menghadiri rapat. Berikut tanggapan yang diberikan oleh SW selaku BPD Sewurejo mengenai rapat BUMDes Lumbung Sewu yang jarang dilakukan.

*“...Ya makanya perlu di apaya namanya dibenahi ya kepengurusannya dulu. Terus ada ide-ide gagasan yang bisa dikembangkan kan gitu. Nah kalo sekarang pengurus aja jarang ketemu seperti itu ya gagasan opo seng ada?”* (Sumber: Informan SW pada 12 Juli 2023)

5. Kurangnya keterlibatan generasi muda pada BUMDes LUMBUNG Sewu.

Minimnya minat generasi milenial menyebabkan BUMDes masih dikelola dengan logika bisnis konvensional oleh generasi tua. Untuk mewujudkan desa mandiri melalui BUMDes, idealnya generasi muda dan tua perlu bersinergi. Namun, salah satu kendalanya adalah sulitnya meyakinkan generasi muda bahwa BUMDes dapat menjamin kesejahteraan para pengelolanya. Menurut AW anak muda yang memiliki kualitas SDM tinggi sangat dibutuhkan demi kemajuan membangun desa

*“...Sebenarnya jujur Mbak saya butuh orang-orang yang secara SDM itu gelem, istilahnya yo gelem bareng-bareng pemerintah desa untuk membangun desa, yo memajukan desa. Jadi itu sebenarnya saya pengen jadi...aku I butuh generasi penerus yang cinta terhadap desanya karena desa adalah kita, kita adalah Desa...”* (Sumber: Informan AW pada 12 Juli 2023)



## Proses Sistem Pengendalian Manajemen BUMDes Lumbung Sewu Perencanaan BUMDes Lumbung Sewu

1. Usaha peternakan, BUMDes Lumbung Sewu berencana mengalokasikan modal untuk pengembangan usaha peternakan kambing setelah melihat keberhasilan dan layaknya pilot proyek tersebut. Sasaran pengembangan adalah masyarakat yang mau diberdayakan dan dibina dalam usaha peternakan kambing sesuai dengan konsep yang telah disepakati. BUMDes juga telah menjaring potensi kelompok ternak mentok untuk dikembangkan bersama.
2. Usaha layanan internet, dikarenakan BUMDes Lumbung Sewu mengalami perkembangan pesat dan memberikan laba sebesar Rp.29.237.000 pada tahun 2022. Untuk mempertahankan dan meningkatkan keuntungan tahun 2023, perlu dilakukan pengembangan jaringan untuk menarik pelanggan baru, terutama di wilayah-wilayah yang belum terjangkau.
3. Unit perdagangan BUMDes Lumbung Sewu, yang meliputi toko ATK, fotocopy, dan usaha HIK, mengalami perkembangan yang stagnan selama hampir 2 tahun. Toko ATK dan fotocopy ditutup pada bulan Agustus 2022 karena mengalami kerugian, sedangkan usaha HIK masih berjalan meskipun keuntungannya masih kecil. Dalam hal ini, unit perdagangan memutuskan untuk menutup toko ATK dan fotocopy setelah mengalami kerugian sebesar Rp.7.150.000 selama 6 bulan pada tahun 2022.

## Penyusunan Anggaran BUMDes Lumbung Sewu

- a) Penyertaan Modal Desa

**Tabel 2 Penyertaan Modal BUMDes Lumbung Sewu Th 2017-2023**

No	Tahun	Jumlah	Sumber Dana
1	2017	Rp.20.000.000	Bantuan Keuangan Provinsi
2	2018	Rp.125.000.000	Dana Desa
3	2019	Rp.20.000.000	Bantuan Keuangan Provinsi
4	2020	Rp.163.162.000	Dana Desa
5	2020	Rp.20.000.000	Bantuan Keuangan Provinsi
6	2021	Rp.310.000.000	Dana Desa
7	2023	Rp.0	Tidak Mendapatkan Penyertaan Modal
TOTAL		Rp.658.162.000	

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Lumbung Sewu Tahun 2022

- b) Rencana / Target pendapatan BUMDes Lumbung Sewu di tahun 2023

**Tabel 3 Target Pendapatan BUMDes Lumbung Sewu Tahun 2023**

No	Unit Usaha	Pendapatan
1	Hik	Rp. 1.800.000
2	Ternak	Rp. 12.000.000
3	Internet	Rp. 45.600.000
Total		Rp. 57.960.000

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Lumbung Sewu Tahun 2022

## Pelaksanaan dan Evaluasi Kinerja BUMDes Lumbun Sewu

- a) Pelaksanaan Unit Bisnis BUMDes Lumbung Sewu

- 1) Unit Usaha Peternakan

Unit usaha peternakan BUMDes Lumbung Sewu terdiri dari dua sub unit usaha, yaitu ternak kambing dan ternak unggas. Pada ternak kambing, BUMDes Lumbung

Sewu mengembangbiakkan kambing etawa dan jawa randu. Pada ternak unggas, BUMDes Lumbung Sewu mengembangbiakkan unggas menthok. Usaha ternak kambing dikelola oleh satu orang di dusun Sumberejo, sedangkan usaha ternak unggas menthok dikelola oleh kelompok sepuluh anggota di dusun Jubleg. BUMDes Lumbung Sewu menerapkan sistem bagi hasil, dengan perhitungan bagi hasil kambing 30% untuk BUMDes dan 70% untuk pengelola, serta bagi hasil ternak menthok 20% untuk BUMDes dan 80% untuk pengelola. Hasil ternak kambing telah disetorkan kepada BUMDes sebanyak dua kali, yaitu pada tahun 2021 sebesar Rp.5.200.000 dan tahun 2022 sebesar Rp.1.800.000. Jumlah ini mengalami penurunan pada tahun 2022 akibat beberapa kambing yang mati karena cuaca buruk. Usaha ternak menthok baru dimulai pada pertengahan tahun 2023. BUMDes Lumbung Sewu memiliki perjanjian usaha yang mengatur pembagian hasil ternak dan kemungkinan kerugian yang mungkin terjadi.

2) Unit Usaha Internet Desa (wifi)

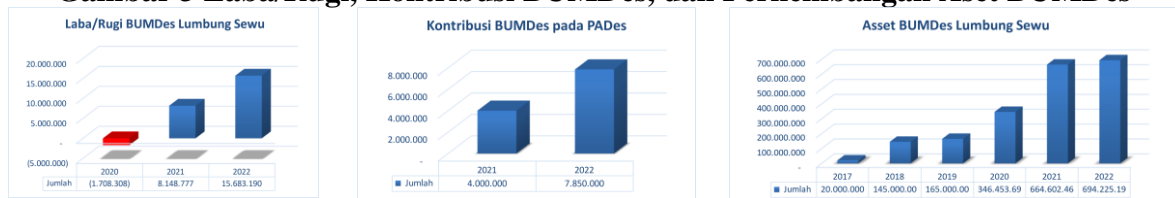
Usaha internet desa (Wifi) didirikan pada tahun 2021, untuk memfasilitasi koordinasi dan penyebaran informasi antara penyedia layanan wifi (BUMDes Lumbung Sewu) dan konsumen (masyarakat desa Sewurejo), sebuah grup WhatsApp dibentuk sebagai sarana untuk menyampaikan informasi terbaru terkait layanan wifi. Saat ini, jaringan Wifi BUMDes Lumbung Sewu telah meningkat dengan penggunaan OLT (Optical Line Terminal) dan kerja sama dengan ISP (Internet Service Provider). Layanan internet desa menjadi pilihan terbaik bagi masyarakat desa Sewurejo karena minimnya provider layanan internet yang masuk ke desa tersebut. Jumlah pengguna internet di desa Sewurejo terus bertambah, namun terdapat permasalahan pembayaran yang macet atau tidak lancar akibat opsi pembayaran secara mengangsur.

3) Unit Usaha Pertokoan

Unit usaha pertokoan dijalankan pada tahun 2020, namun sayangnya setelah dua tahun berjalan, tepatnya pertengahan tahun 2022, usaha ini harus ditutup karena mengalami kerugian. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kebangkrutan usaha pertokoan ini. Pertama, jam operasional toko yang tidak teratur menyebabkan kekecewaan masyarakat karena tidak ada kepastian mengenai jam buka dan tutup toko. Kedua, kemampuan operasional pengurus terkait jasa foto copy dan print terhambat oleh kerusakan mesin dan kesulitan dalam mengoperasikannya. Terakhir, toko BUMDes hanya dikelola oleh satu orang pengurus yang tinggal di pinggir desa Sewurejo, sehingga jam operasional menjadi tidak menentu karena pengurus juga memiliki pekerjaan lain.

b) Hasil Permodalan BUMDes Lumbung Sewu

**Gambar 3 Laba/Rugi, Kontribusi BUMDes, dan Perkembangan Aset BUMDes**



Sumber: Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Lumbung Sewu Tahun 2022

1) Laporan Laba/Rugi BUMDes Lumbung Sewu

Pada tahun 2020, BUMDes Lumbung Sewu mengalami kerugian sebesar Rp.1.708.308. Melihat grafik Laba/Rugi BUMDes Lumbung Sewu di atas, terlihat bahwa meskipun mengalami kerugian pada tahun pertama, BUMDes Lumbung Sewu berhasil meningkatkan labanya secara konsisten dari tahun ke tahun. Hal ini terjadi karena pada tahun pertama operasionalnya, BUMDes Lumbung Sewu masih dalam

fase pembangunan yang memerlukan investasi besar dalam sarana dan prasarana. Hal ini disampaikan oleh BV

“...sebenarnya bukan kerugian karena memang kita kan babat alas belum ada hasilnya.” (Sumber: Informan BV pada 12 Juli 2023)

## 2) Jumlah kontribusi BUMDes dan perkembangan aset BUMDes Lumbung Sewu

Kontribusi yang diberikan oleh BUMDes Lumbung Sewu kepada PADes Sewurejo akan langsung masuk ke APBDes. Jumlah kontribusi yang diberikan sudah diatur dalam AD ART BUMDes Lumbung Sewu dengan proporsi untuk desa sebesar 60% dan 40% untuk operasional BUMDes Lumbung Sewu. Hal ini dijelaskan oleh BV dalam pernyataan berikut:

“...Jadi sesuai dengan AD ART yang kita sepakati dan sudah ada pedomannya di PP 11 bahwasanya 60% dari hasil BUMDes masuk ke Desa dibagi 2 35% masuk PADes itu terserah PADes mau buat apa, trus yang 25% untuk pengembangan usaha. Yang 40% untuk operasional. Untuk operasionalnya termasuk gaji pengurus, dsb.” (Sumber: Informan BV pada 26 Oktober 2023)

Perkembangan aset BUMDes Lumbung Sewu dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Namun, disayangkan bahwa sebagian besar peningkatan aset ini bukan disebabkan oleh hasil dari aktivitas usaha yang dilakukan oleh BUMDes, melainkan karena penyertaan modal kepada BUMDes Lumbung Sewu.

## 3) Return on Asset (ROA) dan Return on Equity (ROE) BUMDes Lumbung Sewu

ROA dan ROE adalah dua rasio yang umum digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan dari suatu perusahaan, termasuk BUMDes. Kedua rasio ini dapat memberikan indikasi tentang efisiensi manajemen aset dan kinerja operasional BUMDes, serta kemampuan manajemen modal perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.

**Tabel 4 Standar Perhitungan ROA dan ROE**

Standar ROA	Standar ROE	Nilai	Kriteria
$\geq 10\%$	$\geq 21\%$	100	Sangat Baik
$7\% < 10\%$	$15\% < 21\%$	75	Baik
$3\% < 7\%$	$9\% < 15\%$	50	Cukup
$1\% < 3\%$	$3\% < 9\%$	25	Kurang
$< 1\%$	$< 3\%$	0	Sangat Buruk

Sumber: Permen KUKM RI No.06/Per/M.KUKM/V/2006

Berikut adalah hasil perhitungan ROA dan ROE pada BUMDes Lumbung Sewu:

**Tabel 5 Hasil Perhitungan ROA dan ROE BUMDes Lumbung Sewu**

Tahun	2020	2021	2022
Laba/Rugi	-Rp 1.708.308	Rp 8.148.777	Rp 15.683.190
Total Aset	Rp 346.453.692	Rp 664.602.469	Rp 694.225.190
Total Ekuitas	Rp 348.162.000	Rp 658.162.000	Rp 658.162.000
ROA	-0,49%	1,23%	2,26%
ROE	-0,49%	1,24%	2,38%

Berdasarkan perhitungan ROA dan ROE, kinerja keuangan BUMDes Lumbung Sewu pada tahun 2020, 2021, dan 2022 menunjukkan hasil yang buruk. ROA pada tahun-tahun tersebut kurang dari 1%, sementara ROE selama periode 3 tahun tersebut

juga kurang dari 3%. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada BUMDes Lumbung Sewu belum berjalan dengan baik, dan belum mampu menghasilkan laba bersih yang memadai dari aset dan modal yang dimilikinya.

### c) Dukungan Masyarakat Desa Sewurejo

Dukungan masyarakat terhadap BUMDes Lumbung Sewu masih rendah. Hal ini disampaikan oleh informan SL.

*“...masyarakat sini sepertinya acuh tak acuh jadi miris banget kurang mungkin karena ga tau atau ga punya ini dan BUMDes sendiri secara faktual belum bisa menunjukkan terhadap masyarakat yang signifikan dalam arti ohh iki usaha BUMDes sing bisa dikonsumsi masyarakat apa?..”* (Sumber: Informan SL pada 12 Juli 2023)

Kesadaran masyarakat terhadap BUMDes Lumbung Sewu rendah karena kurangnya pengalaman langsung dan bukti konkret mengenai manfaat yang dapat diberikan. Sosialisasi dan kunjungan aktif dari BUMDes kepada masyarakat juga belum dilakukan secara optimal. BUMDes Lumbung Sewu perlu lebih memperhatikan keinginan masyarakat dalam ide usaha yang dijalankan, karena partisipasi aktif masyarakat sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan melalui BUMDes.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada BUMDes Lumbung Sewu dalam meningkatkan pendapatan asli desa Sewurejo belum berjalan dengan optimal. Hal ini bisa dilihat pada segi struktur dan proses SPM dari BUMDes Lumbung Sewu. Meskipun sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab namun pengurus masih tidak bekerja sesuai dengan tupoksinya karena kurangnya kemampuan manajerial dari pengurus BUMDes Lumbung Sewu. Kurangnya kemampuan manajerial pengurus BUMDes Lumbung Sewu menyebabkan proses pengendalian manajemen tidak optimal, baik itu dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi. Akibatnya adalah tujuan utama BUMDes dalam meningkatkan PADes tidak tercapai. Hal ini dibuktikan dengan adanya kerugian yang dialami usaha toko selama beberapa tahun sampai akhirnya ditutup, kematian hewan ternak, dan laba yang dihasilkan tidak maksimal atas modal dan aset yang telah diberikan.

### Keterbatasan

Berdasarkan pengalaman langsung peneliti di lapangan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan penelitian di masa depan. Keterbatasan-keterbatasan tersebut meliputi:

1. Keterbatasan informasi subjektif, dimana hasil wawancara didasarkan pada jawaban informan yang dapat bersifat subjektif dan tidak sepenuhnya mencerminkan situasi yang sebenarnya.
2. Keterbatasan jumlah informan, dimana jumlah informan yang diwawancarai terbatas sehingga hasil penelitian mungkin tidak dapat dianggap representatif secara umum.
3. Keterbatasan kehandalan informasi, dimana informan mungkin lupa atau salah dalam mengingat informasi yang relevan saat menjawab dalam wawancara, yang dapat mengakibatkan kesalahan dalam analisis data.
4. Keterbatasan keterbukaan informan, dimana informan mungkin tidak nyaman untuk secara terbuka menyampaikan informasi tertentu, yang dapat menghasilkan informasi yang kurang lengkap atau bias.

### Saran

Agar tujuan utama BUMDes Lumbung Sewu untuk meningkatkan PADes melalui sistem pengendalian manajemen yang baik dapat berjalan optimal, beberapa langkah yang

dapat dilakukan adalah: meningkatkan kualitas sumber daya manusia pengurus melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan, melakukan analisis pasar dan strategi pemasaran yang efektif, mengelola modal dengan baik, melakukan pengembangan unit bisnis baru yang sesuai dengan potensi desa, dan melakukan sosialisasi atau kegiatan sejenis untuk meningkatkan dukungan masyarakat. Saran untuk penelitian selanjutnya mengenai BUMDes adalah melibatkan lebih banyak informan dengan pengetahuan yang relevan, melakukan beberapa kali wawancara dengan informan yang sama, menggunakan teknik komunikasi yang efektif dan empati, serta melakukan analisis mendalam terhadap hasil temuan.

## REFERENSI

- Adisasmita, R. (2007). *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Graha Ilmu.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Management Control System*. Salemba Empat.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publication Ltd.
- Davis, J. H., & Donaldson, L. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory. *Australian Journal of Management*, 16, 49–64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, (PKDSP). (2007). *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Fakultas EKonomi Universitas Brawijaya Surabaya.
- Desa Sewurejo. (2019). *Profil Desa Sewurejo*. Sewurejo.Desa.Id. <https://www.sewurejo.desa.id/profil/profil-desa-sewurejo>
- Djakarta, F. (2013). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1.
- Sudaryo, Y., Sjarif, D., & Sofiati, N. A. (2017). *Keuangan di Era Otonomi Daerah*. Andi.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2019). *Akuntansi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)*. Pustaka Baru Press.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen; Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kiberja* (2nd ed.). PT. Indeks.
- Suwito, S., & Jannang, A. R. (2022). Optimizing The Performance of Village Owned Enterprises. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Sciences*, 2, 155–164. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v2i3.119>
- Suyanto. (2005). *Metode Penelitian Sosial*. Kencana Prenada Media.
- Tumbuan, R. R. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal EMBA*, 1.
- Wasistiono, S., & Tahir, M. I. (2006). *Prospek Pengembangan Desa*. Fokus MediaIKAPI.
- Yuliani, D., Endah, K., & Nurwanda, A. (2018). Identifikasi Karakteristik Kreativitas Masyarakat Menuju Desa Inovatif (Studi di Desa Kawasan Kecamatan Banjarsari Kabupaten Ciamis). *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*.