



Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Desa Di Desa Cunca Lolos Kecamatan Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat

Margaretha Shintya Candra^{1*}, Agustinus Mahur², Norani Asnawi³

¹ Faculty of Law, Nusa Cendana University, Indonesia. E-mail: shintyamargaretha18@gmail.com

² Faculty of Law, Nusa Cendana University, Indonesia. E-mail: mahuragus@gmail.com

³ Faculty of Law, Nusa Cendana University, Indonesia. E-mail: noranasnawi@gmail.com

*Corresponding Author

Abstract: The village owned enterprise agency (BUMDes) was established in accordance with the needs and potential of the village. The establishment of a village owned enterprise agency (BUMDes) can be one of the strategies that should be considered in the effort to build a village. Operational BUMDes can provide profits and add revenue to the village's finances. Currently, Bantang Cama village enterprise agency in Cunca Lolos village has not been operated effectively because its role in increasing the income of the village is not clearly seen. The problem formula in this study is: (1) How efficient is the management of the village owned enterprise agency in increasing the village income? (2) What are the factors that hinder the management of the village owned enterprise agency in increasing the village income? This research is empirical and is descriptive and analyses primary data to determine the effectiveness of the management of the village owned enterprise agency increasing the village income. Data collection using interviews, observations and documentation techniques. The results of this research show that: (1) The management of BUMDes Bantang Cama Village Cunca Lolos is not effective and (2) The impeding factors include the limited human resources of managers, the lack of incentives for the manager, the support of the public is not maximum, the transparency and accountability of the managers BUMDes is very low.

Keywords: Efficiency, Management, Badan usaha Milik Desa, Village Revenue

1. Pendahuluan

Pembangunan nasional sebagai pengamalan Pancasila yang mencakup seluruh aspek kehidupan bangsa diselenggarakan bersama oleh masyarakat dan pemerintah.¹ Maka sebagai negara hukum, setiap penyelenggaraan urusan pemerintahan harus berdasarkan hukum yang berlaku (*wetmatigheid van bestuur*). Selain itu, sebagai negara yang menganut asas desentralisasi mengandung arti bahwa urusan pemerintah terbagi menjadi dua yaitu pusat dan daerah. Artinya, ada perangkat pemerintah pusat dan ada perangkat pemerintah daerah, yang diberi otonomi yakni kebebasan dan kemandirian untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangga daerah.²

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014, dijelaskan bahwa desa memiliki organisasi pemerintahan

¹ Zulkarnain Ridwan, *Payung Hukum Pembentukan Bumdes, Fiat Justitia Jurnal Ilmu Hukum* volume 7 no. 3, sept-des, 2013, Hlm. 335

² Ridwan, *Hukum Administrasi Negara*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, Hlm. 17

sendiri, yaitu kepala desa beserta perangkat desa. Kepala desa merupakan pimpinan desa yang dibantu perangkat desa sebagai unsur pembantu kepala desa, yang salah satunya adalah Badan Permusyawaratan Desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 menjelaskan bahwa Badan Permusyawaratan Desa merupakan lembaga perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa yang berfungsi menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat, melakukan tugas pengawasan kinerja kepala desa, serta bersama-sama dengan kepala desa membahas dan menyepakati rancangan Peraturan Desa (Perdes). Sebagai lembaga pengawasan, BPD memiliki kewajiban untuk melakukan control terhadap implementasi kebijakan desa, Anggaran dan Pendapatan Belanja Desa (APBDes) serta pelaksanaan keputusan Kepala Desa. Selain itu, dapat juga dibentuk lembaga kemasyarakatan desa sesuai kebutuhan desa untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan.³

Terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa bertujuan untuk meningkatkan pembangunan desa dan kesejahteraan masyarakat desa. Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa peningkatan perekonomian masyarakat dan desa adalah salah satunya pembentukan Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes Yang merupakan badan usaha di mana seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya BUMDes masyarakat dilibatkan dalam pengelolaannya sehingga akan mendorong ekonomi dan juga mengurangi tingkat pengangguran di desa.⁴ Untuk mewujudkan tujuan tersebut, desa perlu melakukan berbagai strategi. Strategi ini penting agar alokasi, potensi dan sumber daya yang ada di desa dapat diefektifkan untuk mendukung perwujudan pembangunan desa. Dimana pembangunan desa diupayakan untuk dapat meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Salah satu strategi yang dapat dipertimbangkan adalah dengan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dimana pendirian BUMDes disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi desa. Pendirian BUMDes dapat dijadikan salah satu strategi yang patut dipertimbangkan dalam upaya pembangunan desa. Bahkan di beberapa wilayah desa lainnya, BUMDes ini telah beroperasi dan memberikan keuntungan serta menambah pemasukan bagi keuangan desa.⁵

Pengelolaan BUMDes harus dijalankan dengan menggunakan prinsip kooperatif, partisipatif, transparansi, akuntabel, dan *sustainable*, dengan mekanisme member-base dan *self help* yang dijalankan secara profesional, dan mandiri. Berkenaan dengan hal itu, untuk membangun BUMDes diperlukan informasi yang akurat dan tepat tentang karakteristik ke-lokal-an, termasuk ciri sosial-budaya masyarakatnya serta peluang pasar dari produk (barang dan jasa) yang dihasilkan.⁶

BUMDes tersebut dijalankan dengan mendasar pada Peraturan Desa. Penyusunan Peraturan Desa merupakan penjabaran atas berbagai kewenangan yang dimiliki desa,

³ Ndraha, Taliziduhu, *Pembangunan Desa dan Administrasi Pemerintahan Desa*, Yayasan Karya Dharma, Jakarta, 1985, Hlm. 19

⁴ Putri Febri Astuti, "Pengawasan Fungsi Pelaksanaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten", Naskah Publikasi Departemen Politik Dan Pemerintahan Universitas Diponegoro, halaman 3

⁵ *Ibid.*, halaman 3

⁶ Departemen Pendidikan Nasional, 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, halaman 11

seperti kewenangan yang sudah ada berdasarkan hak asal-usul desa, kewenangan yang diperoleh melalui peraturan perundang-undangan di atasnya sebagai urusan desa, penjabaran lebih lanjut dari peraturan perundang-undangan diserahkan kepada desa, yang tentu saja dalam penyusunannya tidak boleh bertentangan dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.⁷

Kabupaten Manggarai Barat, khususnya Kecamatan Mbeliling yang memiliki 15 desa dengan aset kekayaan alam dan potensi beragam yang dapat dikembangkan melalui BUMDes. Desa Cunca Lolos salah satu dari kelima belas desa di Kecamatan Mbeliling yang menjadi lokasi peneliti melakukan Kuliah Kerja Nyata (KKN) terletak di tempat yang strategis, masih kental dengan adat-istiadatnya dan potensi Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Alam yang memadai untuk menunjang kegiatan perekonomian desa.

Sebelum berbicara mengenai teknis pelaksanaan maupun eksekusi untuk mengolah potensi yang ada, tentu harus memiliki wadah yang jelas sehingga kegiatan tersebut dapat teratur dan terarah. Di sinilah tugas dari pemerintah desa khususnya Kepala Desa dan BPD, dengan membentuk lembaga mandiri yaitu BUMDes melalui Peraturan Desa. Apabila suatu lembaga mandiri tidak diatur maupun diarahkan melalui peraturan tertulis, maka dikhawatirkan akan tidak terarah dan cenderung berantakan.

Demi terwujudnya hal tersebut, sesuai dengan hasil wawancara yang kami lakukan Pemerintah Desa Cunca Lolos melaksanakan Musyawarah Desa tentang Sosialisasi dan Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada tanggal 01 Desember 2018 yang ditetapkan dengan Peraturan Desa Nomor 3 Tahun 2019 tentang Pendirian, Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Banteng Cama Desa Cunca Lolos. Artinya Peraturan Desa tersebut sudah berjalan 3 (tiga) tahun.

Berdasarkan Pasal 132 ayat (5) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah desa dalam hal ini kepala desa merupakan penasihat yang mempunyai tugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam menjalankan kegiatan pengurusan dan pengelolaan usaha desa. Selain itu, dalam Pasal 133 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, penasihat dalam melaksanakan tugas mempunyai kewenangan meminta penjelasan pelaksana operasional mengenai pengurusan dan pengelolaan usaha desa. Pasal 133 ayat (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Anggaran Dasar BUMDes paling sedikit memuat nama BUMDes, tempat kedudukan, maksud dan tujuan, modal, kegiatan usaha, jangka waktu berdirinya BUMDes, organisasi pengelola, serta tata cara penggunaan dan pembagian keuntungan. Kegiatan usaha yang dimasukkan dalam AD/ART berdasarkan hasil musyawarah ada dua, yakni usaha dagang (ud) dan penjualan pupuk urea serta phonska. Namun dalam realisasinya terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Hal ini ditandai dengan macetnya BUMDes sejak tahun 2021 yang diawali keputusan secara sepihak oleh ketua BUMDes tanpa meminta nasihat dari penasihat BUMDes dan musyawarah desa dengan membuka unit usaha baru. Musyawarah desa merupakan kewenangan dari Badan Permusyawaratan Desa dan difasilitasi desa untuk dilaksanakan. Dampaknya unit usaha baru tidak berjalan dengan baik atau efektif sehingga BUMDes di Desa Cunca Lolos macet. Hal ini berarti BUMDes hanya berjalan selama kurang lebih 2 (dua) tahun dan tidak tercapainya tujuan daripada pembentukan BUMDes mensejahterakan masyarakat desa melalui usaha-usaha BUMDes. Untuk mengetahui permasalahan atau kendala yang terjadi, penulis melakukan penelitian dari segi historis dan

⁷ Ni'matul Huda, *Hukum Pemerintah Desa... Op., Cit, Hlm 252*

empiris untuk mengetahui apa yang melatarbelakangi efektivitas pengelolaan BUMDes untuk meningkatkan pendapatan asli desa. Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan negara hukum sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 1 Ayat (3). Segala sesuatu dalam negara hukum harus dilakukan menurut hukum (*everything must be done according the law*).⁸

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Desa Cunca Lolos Kecamatan Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat karena adat-istiadat dan budaya yang masih kental. Hal tersebut ditunjukkan masyarakat Desa Cunca Lolos yang selalu mengedepankan musyawarah, gotong-royong, serta rasa kekeluargaan yang sangat kuat dalam setiap aspek kehidupan, sehingga dapat menunjukkan kelebihan dan kekurangan dalam hal menjalankan pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan asli desa dibaluti dengan ciri khasnya tersendiri yang tentunya berbeda dengan desa lainnya.

2. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian hukum empiris yaitu penelitian yang dilakukan di lapangan untuk mencari data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

3. Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Desa Di Desa Cunca Lolos Kecamatan Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat

3.1 Perencanaan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes pada dasarnya merupakan upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerjasama antar desa dengan tujuan utamanya yaitu; meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa; meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa; mengembangkan rencana kerjasama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga; menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga; membuka lapangan kerja; meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan layanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa; meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.⁹

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes, BUMDes Banteng Cama Desa Cunca Lolos dibentuk berdasarkan hasil kesepakatan bersama seluruh masyarakat desa dan unsur-unsur lainnya dalam forum musyawarah desa.

Perencanaan pembentukan BUMDes dengan model partisipatif dilakukan melalui:

⁸ Ridwan HR, *Hukum Administrasi Negara*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta 2006, Hlm. 21

⁹ Peraturan Desa Nomor 03 Tahun 2019

- a) Kepala Desa mengadakan rapat intern dengan para Aparat Desa, Ketua RT, RW, untuk membahas rencana awal pendirian BUMDes.
- b) Rapat Musyawarah Desa (MusDes) melibatkan seluruh Pemerintah Desa Cunca Lolos, dan beberapa masyarakat desa untuk membahas lebih dalam pendirian BUMDes dan menentukan jenis usaha yang sesuai dengan potensi desa.
- c) Pembentukan organisasi dengan dipilih orang-orang yang memenuhi kriteria dan dianggap mampu dalam menjalankan BUMDes dan orang-orang yang terpilih di dalam organisasi mendapat pelatihan seperti Bimtek tingkat kabupaten.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Fransiskus Aman, BUMDes Bantang Cama dibentuk berdasarkan hasil kesepakatan bersama dalam sebuah forum musyawarah desa. BUMDes Bantang Cama dibentuk dengan beberapa tujuan yang salah satunya dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cunca Lolos.

“Kita berharap dibentuknya BUMDes Bantang Cama dengan usaha-usaha yang dijalankan dapat meningkatkan atau menambah Pendapatan Asli Desa, karena Desa Cunca Lolos ini sendiri belum memiliki sumber Pendapatan Asli Desa selain dari ADD dan DD”¹⁰

Perencanaan usaha dalam organisasi Badan Usaha Milik Desa tidak terlepas dari rencana kerja pengelolaan usaha agar usaha yang dijalankan tidak mengalami kegagalan. Berikut beberapa hal yang perlu disusun untuk menjadikan BUMDes sebuah usaha yang terorganisasi dengan baik.

mata pencaharian sebagian besar masyarakat Desa Cunca Lolos sebagai petani sawah dan letak geografis Desa Cunca Lolos yang jauh dari pertokoan atau pusat perbelanjaan maka program yang diusahakan, yakni;

- a. Usaha Dagang
- b. Penjualan pupuk urea dan phonska

Perencanaan merupakan suatu kegiatan yang pertama kali akan dilakukan oleh BUMDes Bantang Cama yakni menyusun *job description*, menetapkan sistem koordinasi, menyusun pedoman kerja BUMDes, menyusun rencana usaha dan menyusun sistem administrasi dan pembukuan. Sebelum melakukan hal-hal tersebut di atas diperlukan penyertaan modal guna menjalankan rencana tersebut. Berdasarkan Peraturan Desa Cunca Lolos Nomor 03 Tahun 2019 Tentang Modal dan status kepemilikan menyatakan bahwa;

Modal BUMDes Bantang Cama dapat berasal dari;

- 1) Pendapatan Asli Desa
- 2) Dana transfer ke desa (ADD dan DD)
- 3) Dana bantuan keuangan baik dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah
- 4) Hibah
- 5) Penyertaan modal dari masyarakat
- 6) Kerjasama dengan swasta/pengusaha serta pihak ketiga lainnya
- 7) Hasil usaha BUMDes

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, berikut rincian dana BUMDes Bantang Cama;

¹⁰ Hasil wawancara bersama Bapak Fransiskus Aman/mantan Kepala Desa (Rabu,22 Februari 2022)

3.2. Pelaksanaan

program BUMDes Bantang Cama yang berjalan kurang efektif. BUMDes Bantang Cama memiliki dua program usaha yang dijalankan. Berdasarkan Peraturan Desa Nomor 03 Tahun 2019 Tentang Jenis-Jenis Usaha, usaha yang dijalankan BUMDes Bantang Cama yaitu; pertama, unit usaha perantara/*brokering* dan kedua, unit usaha perdagangan/*trading*.

1). Unit Usaha Perantara/*Brokering*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Adrianus Adi (Ketua BUMDes), usaha unit perantara/*brokering* awalnya berjalan dengan baik pada awalnya. Banyak masyarakat yang dapat menikmati atau merasakan dampak positif dari unit usaha ini yang mana mereka dapat lebih mudah memperoleh pupuk dengan mudah. Pupuk yang dijual merupakan pupuk bersubsidi sehingga tidak bertujuan untuk memperoleh laba dari penjualannya. Masyarakat membayar seikhlasnya saja.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan ketua pengawas BUMDes. Beliau mengatakan bahwa “unit usaha perantara/*brokering* sangat membantu masyarakat. Masyarakat tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan seperti biaya transportasi untuk dapat memperoleh pupuk. Akan tetapi unit usaha perantara/*brokering* ini hanya berlangsung beberapa bulan karena adanya kebijakan bahwasanya pembelian pupuk bersubsidi harus menggunakan kartu tani. Pengelola BUMDes akhirnya berhenti menjalankan usaha perantara/*brokering* pupuk dan phonska bersubsidi ini karena tidak ada koordinasi lagi dengan penyalur pupuk tingkat kecamatan setelah adanya kebijakan kartu tani tersebut.

2). Unit Usaha Perdagangan/*Trading*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Eko Santoso (sekretaris BUMDes) sekaligus yang menjalankan unit usaha perdagangan/*trading*, unit usaha ini masih berjalan dari tahun pertama 2019 hingga 2023 dengan catatan pengeluaran dan pemasukannya yang dapat dikatakan lumayan lengkap.

“untuk realisasi dari unit usaha ini berjalan sebagaimana mestinya. Kalau masyarakat ada kebutuhan dan di kios kita tersedia barang yang dibutuh pasti mereka datang beli. Tapi, masyarakat di sini sebagian besar bermata pencaharian sebagai petani, tidak selalu ada uang. Jadi, pemasukan kurang. Lebih banyak yang berbelanja itu anak-anak, seperti membeli jajan. Banyak sembako yang tidak mencapai target penjualan. Dan untuk pembukuannya jelas, barang masuk dan keluar saya catat semua.”¹¹

Dari kedua unit usaha yang dijalankan sejak tahun 2019 sampai tahun 2020, BUMDes Bantang Cama menyerahkan sekitar Rp. 2.000,000 dari laba yang dihasilkan kepada Pemerintah Desa.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti berikut neraca saldo BUMDes Bantang Cama periode Juli-September 2019

¹¹ Wawancara bersama Bapak Eko Santoso (Sekretaris BUMDes) Kamis, 02 Maret 2023

Tabel 1. Neraca Saldo BUMDes Bantang Cama Periode Juli-September 2019

Nama Akun	Debet	Kredit
Uang Tunai	Rp. 178.870	Rp. -
Uang Di Rekening	Rp. 6.847.136	Rp. -
Piutang Brokering	Rp. 32.810.582	Rp. -
Piutang Trading	Rp. 9.984.500	Rp. -
Modal BUMDes	Rp. -	Rp. 49.461.088
Laptop	Rp. 4.800.000	Rp. -
Printer	Rp. 1.300.000	Rp. -
Beban Sewa	Rp. 1.200.000	Rp. -
Peralatan (HP & Stempel)	Rp. 370.000	Rp. -
Perlengkapan Kantor	Rp. 300.000	Rp. -
Beban Iklan	300.000	0
Utang dagang	0	Rp. 8.270.000
	Rp. 57.731.088	Rp. 57.731.088

Sumber: Laporan Neraca Saldo BUMDes Bantang Cama Periode Juli-September 2019

Peneliti kesulitan untuk mendapatkan data saat melakukan penelitian karena dari pihak pengelola BUMDes mengatakan bahwa laptop yang digunakan untuk menginput data-data terkait pengelolaan BUMDes rusak. “Untuk data-data yang ade minta ada di laptop. Tapi, laptopnya ada sementara rusak. Coba ke pak sekretaris saja, catatannya lengkap.”¹²

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Bendahara BUMDes dan Sekretaris BUMDes. “Saya hanya urus pencairan uangnya. Untuk catatannya atau data yang ade minta coba ke bapak sekretaris.”¹³ “Saya catat pengeluaran dan pemasukan barang, yang berkenaan dengan unit usaha perdagangan dan itupun yang lain masih berupa catatan belum saya masukan semua ke dalam sistem. Kalau untuk arus khas, pembukuan keuangan ada di laptop. Tapi, laptop sekarang dalam keadaan rusak.

¹² Wawancara bersama Bapak Adrianus Adi (Ketua BUMDes) Jumad, 24 Februari 2023

¹³ Wawancara bersama Ibu Ferdiana Sarlin (Bendahara BUMDes) Jumad, 17 Maret 2023

Catatan yang saya peroleh dari Ibu Bendaharapun berupa foto dan kurang jelas. Baiknya kalau laptop itu masih bisa dioperasikan. Bisa kita lihat data di dalamnya.”¹⁴

3.3 Pengawasan

Tahap pengawasan BUMDes Bantang Cama terdapat dua pelaku pengawasan, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas dan Bapermas. Proses pengawasan yang dilakukan oleh Badan pengawas belum cukup efektif karena standar yang digunakan Badan Pengawas yaitu *tool* administrasi, sementara pengawasan yang dilakukan oleh Bapermas dirasa kurang optimal dikarenakan mereka adalah fasilitator dalam program pemerintah provinsi.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Ketua BUMDes, pengawas hanya memeriksa administrasi. Untuk kegiatan usahanya tidak begitu diawasi. Sehingga mereka semakin larut dalam kesalahannya.

Laporan audit sejak tahun 2019 sampai dengan tahun 2020 baru dilakukan di awal tahun 2021, sehingga dapat dikatakan bahwa pengawas BUMDes kurang masif dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja pengelola BUMDes. Berikut peneliti melampirkan hasil audit internal oleh Badan Pengawas BUMDes selama Tahun 2019 dan Tahun 2020.

Table 2. Hasil Audit Internal Oleh Badan Pengawas BUMDes selama Tahun 2019 dan Tahun 2020

KEGIATAN	Pemeriksaan pelaksanaan kegiatan BUMDes Bantang Cama selama tahun 2019 dan tahun 2020
WAKTU PELAKSANAAN	1. Tanggal 11 Januari 2021 2. Tanggal 14 Januari 2021
PROSES	<ul style="list-style-type: none"> • Pada Tanggal 7 Januari bertempat di Kantor Desa telah dilaksanakan Rapat Konsultasi dengan pengurus BUMDes • Tanggal 11 Januari 2021 pelaksanaan audit internal namun belum maksimal karena pengurus BUMDes tidak melengkapi laporan tahun 2019 dan tahun 2020 sehingga dilanjutkan pada tanggal 14 Januari meskipun belum juga dilengkapi dengan dokumen sebagaimana yang dipersyaratkan, audit tetap dilaksanakan dengan menghasilkan sejumlah temuan dan rekomendasi.
HASIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada potensi konflik kepentingan karena pengurus inti BUMDes Bantang Cama juga terlibat sebagai pelaku langsung unit usaha. Konflik kepentingan terjadi karena Ketua BUMDes Bantang Cama menentukan pelaksanaan usaha. 2. Pengurus BUMDes belum bekerja sesuai Hak dan Kewajiban sebagaimana yang diatur dalam AD/ART.

¹⁴ Wawancara bersama Bapak Eko Santoso (Sekretaris BUMDes) Kamis, 02 Maret 2023

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Pengurus BUMDes Bantang Cama belum membentuk pengurus unit yang sudah disk sebagaimana yang tertuang dalam AD/ART. 4. Dalam menjalankan usaha pengurus BUMDes tidak membuat petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis atau standar prosedur operasional sebagai acuan dalam berusaha. 5. Terdapat pengambilan uang di bank yang menyalahi prosedur dan tidak dilengkapi dengan bukti administrasi yang memadai seperti usulan modal dari pengurus unit, rekapitan usulan dari bendahara BUMDes Bantang Cama. 6. Modal usaha BUMDes mengendap cukup lama pada beberapa pengurus tanpa realisasi yang dibuktikan dengan laporan, terutama pelaku usaha di unit yang juga merupakan pengurus inti BUMDes. 7. Cukup banyak transaksi yang tidak bisa ditelusuri karena tidak dilengkapi dengan bukti transaksi yang sah. 8. Kondisi khas tidak bisa diperiksa karena bendahara BUMDes tidak membawa serta uang khas dan catatannya. 9. Terjadi perubahan usaha yang tidak sesuai dengan AD/ART yaitu tanpa hasil musyawarah.
<p>TINDAK LANJUT KEGIATAN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurus BUMDes Bantang Cama perlu dievaluasi soal kesiapan dan kesanggupan dalam menjalankan usaha yang telah disepakati. 2. Pengurus inti BUMDes Bantang Cama tidak dibenarkan untuk bertindak sebagai pelaksana usaha yang menjadi kewenangan pengurus unit, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini bertujuan untuk menghindari konflik kepentingan. 3. Mekanisme control di antara pengurus BUMDes Bantang Cama dan Unit Usaha perlu ditingkatkan untuk memastikan ketersediaan dokumen pendukung untuk semua transaksi. Para pengurus hendaknya berpegang teguh pada peran masing-masing dalam mengontrol prosedur transaksi. 4. Modal yang teridentifikasi sudah mengendap cukup lama secepatnya ditarik kembali sebelum pemberian modal yang baru. Pemberian modal baru hanya bisa diperbolehkan setelah modal yang mengendap tersebut dikembalikan ke khas bendahara disertai laporan pertanggungjawaban. 5. Pengurus inti wajib melengkapi pengurus unit

	<p>dan membuat SK untuk pengurus unit.</p> <ol style="list-style-type: none">6. Membuat petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana atau standar operasional prosedur dalam setiap jenis usaha yang dijalankan.7. Memperbaiki dan melengkapi semua laporan pelaksanaan usaha selama tahun 2019 dan tahun 2020 untuk dua jenis usaha yaitu unit usaha dagang dan usaha jasa perantara.8. Memperbaiki dokumen perencanaan usaha pada tahun 2019 dan tahun 2020 serta membuat perencanaan usaha pada tahun 2021 dan disampaikan secara tertulis dan disetujui dalam forum musyawarah.9. Mengaktifkan kembali unit usaha perantara pengadaan pupuk bersubsidi pada tahun 2021.10. Menghentikan usaha ternak babi serta menghitung asset BUMDes untuk dikembalikan karena selain wabah penyakit juga karena melanggar prosedur yang mengakibatkan kerugian pada BUMDes juga tidak melibatkan pengurus unit.11. Semua perbaikan dokumen wajib diperbaiki paling lambat semester satu tahun 2021 yakni pada tanggal 30 Juni 2021 melalui rapat dengan Pemerintah Desa dalam Musyawarah Desa.12. Tingkatkan kecermatan dalam menyiapkan bukti-bukti untuk semua transaksi pemasukan dan pengeluaran uang.
--	--

Sumber: Laporan Hasil Audit Internal Oleh Badan Pengawas BUMDes selama Tahun 2019 dan Tahun 2020

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ketua BUMDes terkait pengawasan. “Iya, pengawas itu tidak turun waktu pelaksanaan program unit usahanya. Mereka hanya periksa di administrasi saja.”¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara tersebut tersirat bahwa pengelola BUMDes menaruh harapan agar pengawas dapat terjun langsung mengawasi pola kerja mereka. Maksudnya adalah apabila ada kesalahan atau kekeliruan dapat langsung ditegur dan diselesaikan secepat mungkin sehingga tidak terkesan adanya penumpukan masalah yang pada akhirnya menghambat pengelolaan BUMDes.

Peneliti juga melakukan wawancara bersama Bapak Ketua BPD, beliau mengatakan “antara pengurus operasional BUMDes dan pengawas masih ada hubungan keluarga. Jadi, untuk memberikan teguran merasa kurang pantas atau tidak enak hati karena masih ada hubungan keluarga. Dan istri dari Ketua BUMDes juga merupakan seorang pengawas. Seorang istri pasti segan untuk menegur suaminya.”

¹⁵ Wawancara Bersama Bapak Adrianus Adi (Ketua BUMDes) Jumad, 24 Februari 2023

3.4 Evaluasi

Evaluasi adalah suatu pemeriksaan terhadap pelaksanaan suatu program yang telah dilakukan dan yang akan digunakan untuk meramalkan, memperhitungkan dan mengendalikan pelaksanaan program ke depannya agar jauh lebih baik. Evaluasi lebih bersifat melihat ke depan dari pada melihat kesalahan-kesalahan di masa lalu, dan ditujukan pada upaya peningkatan kesempatan demi keberhasilan program, dengan demikian misi dari evaluasi tersebut adalah perbaikan atau penyempurnaan di masa mendatang atas suatu program.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Pengurus BUMDes dikatakan bahwasanya mereka jarang atau kurang melakukan evaluasi dalam pelaksanaan program unit usaha yang dijalankan. Akibatnya tidak ada masukan untuk menyelesaikan masalah yang menjadi kendala selama proses pelaksanaan serta masalah yang ada semakin kompleks.

Evaluasi secara konteks pengelolaan BUMDes dalam melaksanakan kebijakan terkadang tidak sesuai dengan aturan dan tujuan BUMDes begitupun dalam mengkoordinir pelaksanaan kegiatan unit usaha tentang laporan kegiatan, laporan keuangan dan pembagian dana BUMDes yang tidak terkoordinir dengan baik. Secara input atau masukan diperlukan kerjasama semua pihak yang terlibat agar BUMDes dapat berkembang dan meningkatkan pendapatan desa. Evaluasi pengelolaan BUMDes dibuktikan dengan laporan secara administrasi yang rutin dilaporkan sekali dalam setahun dengan pertanggungjawaban usahanya.

4. Faktor Penghambat Pengelolaan BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Desa Di Desa Cunca Lolos Kecamatan Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat

4.1 Sumber Daya Manusia Pengelola

Mengelola sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua yaitu sumber daya manusia (*Human Resources*) dan sumber daya alam (*Natural Resources*). Sumber daya manusia merupakan kunci tak kalah penting karena manusialah yang akan mengelola sumber daya finansial dan alam menjadi potensi usaha yang mendatangkan keuntungan sekaligus manfaat bagi warga desa. Dengan kapasitas sumber daya manusia yang mumpuni. BUMDes akan dapat menggali potensi desanya sendiri. Sedangkan sumber daya alam erat kaitannya dengan bentang alam. Sedangkan menurut Susilo Martoyo menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah suatu yang timbul dari interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu di luar manusia yang ada pada saat ini disebutkan dengan alam dan budaya.

“Untuk sumber daya manusia pengelolanya, saya rasa cukup mampu. Mereka merupakan orang-orang yang dari latar belakang pendidikan yang lumayan baik

sehingga dipilih untuk mengelola BUMDes dengan beberapa kali mengikuti pelatihan dan pendampingan dari kabupaten.”¹⁶

Tabel 3. Pendidikan Terakhir Pengelola BUMDes

No.	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1.	Ketua BUMDes	SMA
2.	Sekretaris BUMDes	SMA
3.	Bendahara BUMDes	SMA

Sumber: Hasil Wawancara waktu KKN

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ketua BPD, beliau mengatakan bahwa “pengurus BUMDes tidak begitu terbuka dengan masyarakat. Maksudnya itu adalah tidak bersosialisasi dengan masyarakat, sehingga tidak dapat menerima usul dan saran guna membangun kinerja pengelolaan BUMDes. Kalau ada masalah tidak cerita-cerita, kalau cerita pasti dibantu untuk menemukan jalan keluarnya”.

4.2 Insentif Manusia Pengelola

Insentif adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan dalam bentuk uang yang sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu berdasarkan kinerja dan prestasi yang telah dicapai dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.

"Untuk insentifnya sendiri, sejak tahun pertama berdiri yakni 2019 pengurus tidak menerima insentif sama sekali. Memang di dalam AD dan ART diatur, tapi realisasinya tidak berjalan karena laba yang diperoleh pada tahun pertama diserahkan ke desa untuk penambahan PADes dan sisanya digunakan lagi untuk perputaran modal. Tahun kedua mengalami kemacetan karena usaha ternak babi yang dijalankan mengalami musibah yakni babi-babi yang dipelihara terkena virus ASF. Pihak Pemerintah Desa memberikan suntikan dana lagi sebesar Rp. 30.000.000,00 guna mengoptimalkan program usaha yang dijalankan. Kenyataannya dari suntikan dana yang diberikan belum mampu mengoptimalkan program usaha yang bisa dibilang gagal ini. Sehingga sampai kini pengurus BUMDes sama sekali tidak menerima insentif."

4.3 Daya Dukung Masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pengurus operasional BUMDes dan Tokoh masyarakat diketahui bahwasanya beberapa masyarakat yang mengetahui keeksistensian BUMDes terbuka dan mendukung adanya program usaha BUMDes. Pengurus BUMDes kurang masif dalam mensosialisasikan BUMDes beserta program

¹⁶ Wawancara bersama Bapak Fransiskus Aman (Mantan Kepala Desa) Rabu, 22 Februari 2023

yang diusahakan kepada masyarakat. Banyak masyarakat yang belum mengetahui program usaha BUMDes.

“Kami hanya tau ada BUMDes, untuk usaha yang dijalankan kami tidak tau”

Begitulah jawaban dari sebagian besar masyarakat Desa Cunca Lolos ketika ditanya mengenai usaha apa yang dijalankan oleh BUMDes.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Eko Santoso yang menjalankan program usaha dagang/*trading*. “Masyarakat dukung program yang kita jalankan. Tapi, namanya saja di desa ini pasti tidak setiap hari mereka datang beli. Hanya kebutuhan yang memang benar-benar dibutuhkan baru mereka datang beli. Belum lagi, kalau barang dibutuhkan tidak dijual di sini. Sudah pasti mereka ke kios lain yang lebih lengkap. Dan ya, sudah banyak juga masyarakat di sini yang sudah lama membuka usaha dagang kios di rumah mereka, jadi kemungkinan besar mereka telah memiliki pelanggan tetap setiap harinya.”

4.4. Daya Dukung Pemerintah Desa

"Daya dukung dari pemerintah desa sendiri sangat memadai. Kami dari pemerintah desa sangat mendukung akan kehadiran BUMDes dengan program-program usaha yang direncanakan. Tapi, kembali lagi pengurus-pengurusnya tidak menjaga dengan baik kepercayaan dan dukungan yang telah kami berikan. Begitu banyak kelonggaran dan toleransi yang kami berikan kepada pengurus dalam memperbaiki kinerjanya, bahkan sampai kami berikan suntikan dana lagi untuk memperbaiki usaha ternak babi yang bisa dibilang gagal tersebut. Pertanggungjawabannya tidak dapat kami terima, karena masih banyak bolong administrasi seperti nota pembelanjaan tidak ada sama sekali, catatan pengeluaran uang untuk usaha ternak babi nihil. Kami melakukan pendekatan secara personal guna mencari jalan keluar bersama."¹⁷

4.5 Transparansi

Pengelola operasional BUMDes memiliki kewajiban kepada masyarakat untuk menyuguhkan transparansi laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat. Transparansi laporan keuangan BUMDes merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan usaha BUMDes. Selain itu, bertujuan untuk penyampaian perihal laba penjualan, laba, dan rugi maupun struktur permodalan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ferdiana Sarlin (Bendahara BUMDes), beliau mengatakan bahwa untuk pembukuan lebih banyak di Sekretaris BUMDes. “saya hanya urus pencairan dana, setelah selesai saya serahkan kepada Bapak Ketua BUMDes untuk dikelola. Untuk catatan keluar masuk uang lebih lengkapnya di Pak Sekretaris”.¹⁸

¹⁷ Wawancara bersama Bapak ketua BPD (Jumad,17 Maret 2023)

¹⁸ Wawancara bersama Ibu Ferdiana Sarlin (Bendahara BUMDes) Sabtu, 25 Februari 2023

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Eko Santoso (sekretaris BUMDes) terkait transparansi laporan keuangan pada tahun pertama dilakukan dalam sebuah forum. Semua dipaparkan secara terperinci terkait laporan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes selama satu tahun. Tahun kedua hingga sekarang terkait pertanggungjawaban masih belum dilaksanakan karena cacat administrasi. Pengelola operasional BUMDes masih berupaya untuk memperbaiki laporan pertanggungjawaban.

4.6 Akuntabilitas

1. Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum

Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, sedangkan akuntabilitas hukum terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang diisyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Bonefasius Haryanto (ketua pengawas BUMDes) pengurus operasional BUMDes telah menyalahi jabatannya. Hal ini diperkuat dengan tindakan yang tidak sesuai tupoksi masing-masing jabatan dalam hal ini berlawanan dengan AD dan ART BUMDes. Tahun pertama pengelolaan unit usaha perantara/brokering dijalankan oleh ketua unit usaha dan unit usaha dagang dijalankan oleh ketua unit usaha akan tetapi kiosnya di rumah sekretaris BUMDes. Sedangkan di tahun-tahun selanjutnya sampai saat ini tahun 2023 unit usaha perdagangan/trading dijalankan oleh Sekretaris BUMDes. Ketua unit yang tidak menjalankan tugas dan tanggung jawabnya karena belum mendapatkan SK atau surat keputusan dari ketua operasional sebagai bukti tertulis hak dan kewajibannya dalam menjalankan amanat sebagai ketua unit usaha yang dijalankan atau dikelola BUMDes. Hal ini secara tidak langsung telah menunjukkan bahwasanya pengurus operasional BUMDes tidak mematuhi regulasi yang menjadi pedoman pengelolaan BUMDes.

2. Akuntabilitas proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen dan prosedur administrasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Bapak Bonefasius Haryanto (Pengawas BUMDes) sistem informasi manajemen, informasi akuntansi dan prosedur administrasi pada tahun pertama berjalan kurang maksimal. Ada begitu banyak keteledoran dalam bidang administrasi, seperti terdapat pengambilan uang di bank yang menyalahi prosedur dan tidak dilengkapi dengan bukti administrasi yang memadai seperti usulan modal dari pengurus unit, rekapan usulan dari bendahara BUMDes, modal bumdes mengendap cukup lama pada beberapa pengurus tanpa realisasi yang dibuktikan dengan laporan, dan cukup banyak transaksi yang tidak dapat ditelusuri karena tidak

dilengkapi dengan bukti transaksi yang sah serta terjadi perubahan usaha yang tidak sesuai dengan AD/ART yaitu tanpa musyawarah dan persetujuan badan pengawas yakni ternak babi.¹⁹

3. Akuntabilitas program

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan Bapak Bonefasius Haryanto (ketua Pengawas BUMDes) dalam menjalankan program usaha pengurus unit, ketua operasional maupun sekretaris yang menjalankan usaha tidak memiliki alternatif program untuk menanggulangi program usaha awal yang seandainya tidak tercapai tujuan yang telah ditetapkan dari program usaha sebelumnya. Hal ini disebabkan program usaha yang dijalankan tidak didahului dengan penyerahan proposal usaha yang mana memuat analisis-analisis usaha yang dijalankan. Usaha dijalankan semata kepercayaan yang diberikan oleh pemerintah desa kepada pengurus BUMDes dan pengelola unit usaha yang dijalankan.

4. Akuntabilitas kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban program yang dibuat.

Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak mantan pejabat yang sempat meminta laporan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes.

"Pertanggungjawaban atas kebijakan yang dibuat pengurus BUMDes, saya rasa sampai sekarang belum maksimal. Sejak tahun pertama tidak ada laporan pertanggungjawaban yang kami terima, setelah saya mejadi pejabat baru saya minta itupun berkas pertanggungjawabannya sedari tahun pertama tidak lengkap. Banyak keteledoran yang dilakukan pengurus BUMDes ini."²⁰

Peneliti juga melakukan wawancara bersama Bapak Bonefasius Haryanto, beliau mengatakan bahwa "berkas hasil pertanggungjawaban tidak dapat diterima karena banyak malaadministrasi. Hanya di tahun pertama saja yang pembukuannya bisa dibilang jelas, tapi masuk tahun kedua mulai mandek apalagi dengan adanya usaha baru yang dijalankan tanpa melalui musyawarah desa"

Peneliti kesulitan mendapatkan data karena laptop sebagai sarana utama data-data pengelolaan BUMDes dalam keadaan rusak. Banyak data yang tersimpan di dalam laptop tersebut. Peneliti hanya mendapat beberapa data neraca BUMDes, rekapan barang sisa dan rekapan nota. Data yang diperolehpun tidak lengkap, hanya sebatas beberapa bulan saja yaitu juli sampai oktober di tahun 2019.

¹⁹ Berita acara audit BUMDes Bantang Cama atas penyertaan modal Pemerintahan Desa Cunca Lolos tahun anggaran 2019 dan tahun 2020

²⁰ Wawancara Bapak Sekdes (mantan pejabat desa Cunca Lolos) Kamis, 09 April 2023

5 Kesimpulan

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Desa Di Desa Cunca Lolos Kecamatan Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat belum dapat dikatakan efektif karena sejak pembentukannya pada akhir tahun 2018 pengelolaannya hanya berjalan kurang lebih 2 (dua) tahun berawal dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021. Laba pengelolaan tahun pertama saja yang diserahkan ke Pemerintah Desa sehingga belum eksis perannya dalam meningkatkan pendapatan desa. Berdasarkan 6 (enam) jenis usaha yang dapat dikembangkan, hanya 2 (dua) saja yang dijalankan yakni; unit usaha perantara/brokering dan unit usaha perdagangan/trading. Tahun 2021 pengelolaan BUMDes macet karena tidak adanya koordinasi dan mekanisme yang baik dalam pembentukan usaha baru. Faktor penghambat pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa meliputi; 1) sumber daya manusia pengelola, 2) insentif manusia pengelola, 3) daya dukung masyarakat, 4) dan daya dukung pemerintah desa.

Referensi

- Aprianus Uumbu Reada Ndata Meha “*Dinamika hubungan badan permusyawaratan Desa (BPD) dan Kepala Desa dalam Penyelenggaraan Pembangunan*”, skripsi (Yogyakarta: Sekolah tinggi pembangunan masyarakat Desa “APMD”. (2012).
- Ateng Syafrudin, *Menuju Penyelenggaraan Pemerintahan Negara yang Bersih dan Bertanggung Jawab*, Jurnal Pro Justisia Edisi VI, Bandung, Universitas Parahiyangan, (2000).
- Budiarjo, Miriam. *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. (1998).
- Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet, III; Jakarta: Balai Pustaka, (1990).
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, (1989)
- Departemen Pendidikan Nasional. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. (2007).
- F. A. M. Stroink dalam Abdul Rasyid Thalib. *Wewenang Mahkamah Konstitusi dan Aplikasinya dalam Sistem Ketatanegaraan Republik Indonesia*. Bandung: Citra Aditya Bakti. (2006).
- H. A. W. Wijaya. *Otonomi Desa Merupakan Subsistem Yang Asli Bulat Dan Utuh*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. (2013).
- Handayaniingrat. *Pengantar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara. (1989).
- HAW. Widjaja. *Penyelenggaraan Otonomi Di Indonesia, Dalam Rangka Sosialisasi Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah* Bandung: Setara Press. (2005).
- Handayaniingrat, S, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, (1983).
- Henry Campbell Black, *Black’s Law Dictionary*, dalam Salim dan Eris Septiana Nurbani, *Penerapan Teori Hukum pada Penelitian Tesis dan Disertasi*, RajaGrafindo, Jakarta, (2014).

- <http://eprints.upnyk.ac.id/24095/1/Penelitian%20Kualitatif%20-Eko%20mUrdiyanto.pdf>, diakses tanggal 15 Oktober 2022
- <http://repository.uin-malang.ac.id/11252/Implementasi-tanggung-jawab-negara-terhadap-pelanggaran-HAM-berat-paniai-perspektif-teori-efektivitas-hukum-Soerjono-Soekanto>, diakses tanggal 17 Oktober 2022
- <http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/10/teori-efektivitas.html>, diakses pada tanggal 6 November 2022
- <https://ijppr.umsida.ac.id/index.php/ijppr/article/view/1218/918?download=pdf>, diakses pada tanggal 09 Juni 2023
- <https://adikarso.kec-kebumen.kebumenkab.go.id/index.php/web/artikel/4/260>, diakses pada tanggal 07 Agustus 2023
- Huda Ni'matul. *Hukum Pemerintah Desa 'Dalam Konstitusi Indonesia Sejak Kemerdekaan Hingga Era Reformasi*. Malang: Setara Press. (2015).
- Indroharto, *Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik*, dalam Paulus Efendie Lotulung, Himpunan Makalah Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik, Bandung, Citra Aditya Bakti. (1994).
- Lukman, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. IX (Jakarta, Balai Pustaka, (1997).
- M. Firman hadi "*Hubungan Fungsional Antara Pemerintah Desa Dengan BPD Dalam Pelaksanaan Pemerintahan Desa Berdasarkan UU Nomor 32 tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*", Skripsi Mataram: Fak. Hukum Universitas Mataram.
- M. firman Hadi, dalam skripsinya yang berjudul "*Hubungan fungsional Antara Pemerintah Desa Dengan BPD Dalam Pelaksanaan Pemerintahan Desa Berdasarkan UU Nomor 32 tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*" mengutip pendapat dari Rozali Abdullah.
- Maryunani, *Pembangunan Bumdes dan Pemerdayaan Pemerintah Desa*, CV. Pustaka Setia, Bandung, (2008).
- Muhammad, Abdulkadir. *Hukum dan Penelitian Hukum*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti. (2004).
- Ndraha, Taliziduhu. *Pembangunan Desa dan Administrasi Pemerintahan Desa*. Jakarta: Yayasan Karya Dharma. (1985).
- Nurcholis Hanif. *Pertumbuhan & Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Erlangga. (2011).
- Permendagri Nomor 29 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pembentukan Peraturan Desa
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksana UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa
- Philipus M. Hadjon, *Tentang Wewenang*, Makalah, Universitas Airlangga, Surabaya, tanpa tahun.
- Philipus M. Hadjon. *Perlindungan Hukum Bagi Rakyat Indonesia*. Surabaya: Bina Ilmu. (1987).
- Putri Febri Astuti, "*Pengawasan Fungsi Pelaksanaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Pongkok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten*", Naskah Publikasi Departemen Politik Dan Pemerintahan Universitas Diponegoro.
- Ridwan. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. (2014).

- Rusadi Kantaprawira, *Hukum dan Kekuasaan*, Makalah, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, (1998).
- Sarman dan Mohammad Taufik Makarso, *Hukum Pemerintahan Daerah di Indonesia*, Cet: Pertama, Jakarta: Rineka cipta. (2012).
- Soekanto Soerjono. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. (2008).
- Solekhan, Moch. *Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Berbasis Partisipasi Masyarakat*. Malang: Setara Press. (2014).
- Sondang P. Siagian. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. (2002).
- T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, Cet. Ke-18 Yogyakarta: BPFE. (2003).
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Zulkarnain Ridwan, *Payung Hukum Pembentukan Bumdes*, *Fiat Justitia Jurnal Ilmu Hukum* volume 7 no. 3, sept-des, (2013).