

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Desa merupakan sebuah tempat yang mempunyai karakteristik jauh berbeda dengan kota, desa juga mempunyai daya tarik tersendiri di mata masyarakat, karena desa memiliki suasana berbeda dan masih terjaga kelestarian lingkungannya, tidak sedikit masyarakat perkotaan menyempatkan liburan di desa, walaupun sekedar berjalan-jalan menikmati suasana asri pedesaan atau sekedar membeli makanan khas desa. Tidak hanya dikenal di Jawa, akan tetapi dikenal juga di luar Jawa dan Bali dengan nama yang berbeda, seperti Huta di Sumatera Utara, Nagari di Minangkabau, Dusun dan Marga di Palembang, Gampong di Aceh, Lembang di Toraja dan masih banyak lagi nama lain desa yang ada di Indonesia berdasarkan daerahnya. Hal ini menunjukkan bahwa Desa atau sebutan lain telah ada sejak jaman dahulu, bahkan sebelum adanya Negara Kesatuan Republik Indonesia. (Yabbar & Hamzah :2015)

Dengan seiring berjalannya waktu dan perkembangan zaman yang lebih baik, banyak masyarakat desa atau petinggi desa yang menggunakan dana desa untuk mengembangkan potensi desa dengan membangun wisata yang mampu merubah perekonomian masyarakat desa sendiri juga dapat meningkatkan penghasilan asli desa tersebut. Demikian juga mampu membantu memberi lapangan pekerjaan bagi masyarakat yang mungkin belum mendapat pekerjaan di desa.

Menurut Undang-Undang No.6 Tahun 2014 Tentang Desa, desa sebagai sebuah kawasan yang otonom memang diberikan hak-hak istimewa, diantaranya

adalah terkait pengelolaan keuangan dan alokasi dana desa, pemilihan kepala desa serta proses pembangunan desa. Desa memiliki hak otonomi asli berdasarkan hukum adat, dapat menentukan susunan pemerintahan, mengatur serta mengurus rumah tangga sendiri dengan potensi yang tersedia guna mencapai tujuan pembangunan desa, serta memiliki kekayaan dan asset.

Pemerintah desa yang struktural tetap berada di bawah Kabupaten/Kota, namun pengelolaan terhadap Desa dilakukan secara mandiri, pemerintah daerah hanya sebagai pengawas dan Pembina dalam mencapai tujuan pembangunan daerah melalui pemberdayaan Desa (Adhari:2017). Percepatan pembangunan ekonomi guna menuju kemandirian atau kedaulatan (penguatan secara keberlanjutan) perekonomian desa adalah hal yang krusial untuk dilakukan, dan selalu mutakhir untuk dikaji lebih lanjut (Kalla, 2011). Dalam perspektif hubungan perdesaan dengan perkotaan, maka prinsip yang paling penting adalah dengan mendayagunakan sumber daya ekonomi desa dan mengedepankan aktivitas ekonomi secara maksimal di desa melalui peningkatan kegiatan ekonomi yang mempunyai nilai tambah. Yang perlu dilakukan dalam membangun desa adalah melalui penguatan organisasi (lembaga) ekonomi. (Qosjim:2017). Secara yuridis, dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berlandaskan UUD 1945 pada Bab VI mengenai Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial, serta perarutan pelaksanaannya (Qosjim:2017).

Dalam upaya untuk meningkatkan pendapatan asli desa maka dikeluarkannya Peraturan Menteri, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No 4 Tahun 2015, tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan dan pembubaran Badan

Usaha Milik Desa bahwa pemerintah desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 (PP 72/2005) tentang Desa, telah mengatur hak-hak dan kewenangan desa dimaksud bahkan hingga sumber pendapatan keuangannya, yang diantaranya berasal dari usaha desa, serta lebih spesifik dikenal sebagai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). (Qosjim:2017)

Pada masa reformasi dan desentralisasi di Indonesia pada akhir tahun 1990-an, melalui UU 22/1999 (pasal 108) telah mendorong pembentukan atau pendirian lembaga atau badan usaha untuk mengelola sumber dayanya secara efisien, meski tidak secara tegas menyatakan badan tersebut sebagai BUMDes, akan tetapi UU 32/2004 (pasal 213) sudah menyinggung secara jelas dan tegas eksistensi BUMDes sebagai unsur keuangan desa, namun keberadaannya secara eksplisit menyarankan agar desa dapat untuk mengembangkan BUMDes berdasarkan potensi desa yang dimiliki dan kapasitas ekonomi yang ada (Qosjim:2017). Hal ini mampu menggerakkan pemerintah desa bekerja sama dengan masyarakat desa untuk mengelola potensi yang dimiliki oleh desa, dengan keterlibatan kedua belah pihak tersebut akan membangun sebuah organisasi yang akan membuahkan hasil yang baik untuk kesejahteraan desa dan masyarakat itu sendiri. Bumdes sendiri dapat berdiri dengan rencana pemerintah desa yang bebas untuk mendirikan unit usaha yang sesuai dengan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang dimiliki desa. Peran masyarakat juga sangat penting untuk keberlangsungan berdirinya sebuah bumdes, karena dengan partisipasi dan kerja sama dari masyarakat juga akan mampu mempengaruhi kinerja bumdes

untuk meningkatkan pendapatan asli desa. Dengan hal seperti ini akan membawa kesejahteraan dan kemakmuran dalam perekonomian desa maupun masyarakat desa itu sendiri.

Dalam keberhasilan serta berkembangnya sebuah BUMDes yang bertujuan untuk mensejahterakan desa dan masyarakat desa, tentunya ada peran penting dari kinerja BUMDes serta pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen BUMDes itu sendiri. Seperti Kepala Desa, Pengawas, Direktur BUMDes, Sekretaris, Bendahara serta karyawan yang mengelola unit usaha dari BUMDes. Meskipun BUMDes mempunyai kesan lebih sederhana dari badan usaha lain, akan tetapi untuk pelaksanaannya tidak sederhana, karena dalam program yang sudah direncanakan BUMDes harus mampu memahami kondisi serta potensi yang dimiliki desa.

Pasal 78 ayat (1) PP 72/2005 menyatakan bahwa “Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”. Sebaiknya keberadaan BUMDes menjadi salah satu fungsi pemerintahan untuk mengelola sumber daya ekonomi untuk kemakmuran masyarakatnya. Desa membutuhkan sebuah badan usaha untuk mengelola potensi yang dimiliki suatu desa, karena masih banyak desa yang mengalami keterpurakan dari segi ekonomi sendiri. Selain untuk kemakmuran masyarakat desa, pada dasarnya keberadaan desa dalam sistem pemerintahan Indonesia adalah sebagai bentuk untuk mengatur dan melayani serta mengurus kepentingan masyarakat untuk membantu terwujudnya kesejahteraan bersama. (Qosjim:2017)

Tidak bisa dipungkiri bahwa, jika desa sekarang banyak didirikan unit-unit usaha untuk membantu perekonomian masyarakat dan meningkatkan pendapatan asli desa dengan naungan BUMDes. Tidak sedikit pula BUMDes mendirikan unit pariwisata untuk membangun perekonomian yang lebih baik, karena wisata sendiri mempunyai daya tarik tersendiri dan mampu menarik wisatawan untuk berkunjung. Pembangunan kepariwisataan memerlukan perencanaan dan perancangan yang baik. kebutuhan akan perencanaan yang baik tidak hanya dirasakan oleh pemerintah yang memegang fungsi pengarah dan pengendali, tetapi juga oleh swasta, yang merasakan makin tajamnya kompetisi, dan menyadari bahwa keberhasilan bisnis ini juga tidak terlepas dari situasi lingkungan yang lebih luas dengan dukungan dari berbagai sektor.

Salah satu faktor penting dalam berlangsungnya kegiatan organisasi adalah kinerja organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi menjadi salah satu hal penting untuk mengetahui nilai sebuah organisasi dalam mencapai tujuan bersama yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Whittaker dalam Moehariono (2012:72)

“Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*).”

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian peningkatan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Terdapat beberapa metode pengukuran kinerja yaitu, 1. *Balance Scorcard*, 2. *Performance Pyramid System (PPS)* 3. *Activity-*

*Based Costing (ABC), 4. Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES) 5. Sink and Tuttle 6. Theory of Constrains.*

Pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, peneliti menggunakan ukuran *Balanced Scorecard*. Dimana ukuran *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan (1992) dan Norton (1996) dengan berpandangan kepada empat perspektif., yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* bukan merupakan daftar pengukuran statis, melainkan sebuah kerangka logis untuk melaksanakan dan menyelaraskan program-program yang berfokus pada strategi. *Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan ukuran di empat perspektif yang berbeda. (Rangkuti, 2011). Alasan menggunakan ukuran *Balanced Scorecard* karena dari beberapa literature kinerja yang bisa menilai segala bentuk perspektif keuangan maupun non keuangan dari sisi proses bisnis BUMDes maupun dari sisi pelanggan.

Dalam meningkatkan kesejahteraan yang dimaksud, satu hal yang tidak bisa dipungkiri adalah masalah ketersediaan dana. Terkait dengan dana yang dimaksud, secara yuridis formal dalam UU No.6/2014 ditegaskan, dana desa selain dialokasikan dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) juga dapat berasal dari sumber usaha sendiri. Tepatnya dalam penjelasan Pasal 72 huruf a UU No.6/24 ditegaskan : yang dimaksud dengan “pendapatan asli Desa” adalah pendapatan yang berasal dari kewenangan Desa berdasarkan hak asal usul dan kewenangan skala lokal Desa. Yang dimaksud dengan “hasil usaha” termasuk juga hasil Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).

Pengembangan BUMDes yang mempunyai banyak potensi untuk pengembangan potensi yang dimiliki desa, diharapkan mampu berkontribusi yang signifikan dalam meningkatkan pendapatan asli desa. BUMDesa dalam 10 tahun terakhir ini menjadi bahan perbincangan di masyarakat, sebab keberadaan BUMDesa mempunyai peran yang cukup strategis di tengah-tengah masyarakat khususnya di pedesaan. Jika dicermati hakikat BUMDesa tidaklah semata-mata sebagai lembaga ekonomi yang bersifat komersial, akan tetapi juga sebagai sarana dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam berbagai studi dikemukakan, BUMDesa dimaksudkan sebagai usaha desa dengan spirit kemandirian, kebersamaan dan kegotongroyongan antara pemerintah Desa dan Masyarakat, yang mengembangkan asset lokal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat dan desa. BUMDesa tentu juga bermaksud untuk memberikan sumbangan terhadap penanggulangan kemiskinan dan pencapaian kesejahteraan rakyat.

Secara konseptual bagi Pemerintah Desa jika BUM Desa dapat dikelola secara baik, Pendapatan Asli Desa (PADesa) akan meningkat pula. Dengan meningkatnya pendapatan desa, maka pembangunan desa pun dapat dilakukan dalam berbagai sector. Namun satu hal yang harus diperhatikan adalah, untuk melakukan pengelolaan BUM Desa agar mampu menghasilkan keuntungan, membutuhkan pengelolaan secara professional. Sebab BUMDesa mempunyai karakteristik tersendiri jika dibandingkan dengan badan usaha lainnya. BUMDesa bukan hanya bisnis ekonomi semata tetapi juga mengandung bisnis sosial. Dengan

adanya BUMDesa dapat membantu dalam terselenggaranya pembangunan wisata yang mampu meningkatkan pendapatan asli desa.

BUMDes Maju Sejahtera yang berada di Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang, yang berdiri sejak tahun 2015 ini adalah salah satu BUMDes yang mampu mengelola sumber daya alam yang dimiliki desa, serta memiliki sumber daya manusia yang baik. Ada 3 unit usaha yang BUMDes Maju Sejahtera kelola, yaitu Unit Pariwisata Wisata Kolam Renang Pandansili, Unit Persewaan Mesin Molen, Dan Unit Peminjaman (Persewaan Modal). Sumber daya alam yang berupa sumber mata air yang melimpah menjadi sebuah peluang yang sangat banyak untuk dikelola, maka dibuatlah Wisata Kolam Renang Pandansili untuk memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia, berdirinya Wisata Kolam Renang Pandansili juga ada peran penting dari kinerja BUMDes yang mampu mengelola Wisata tersebut, dari mulai perencanaan pembangunan, system pelaporan keuangan, penataan manajemen, penataan aset, Standar Operasional Prosedur (SOP) serta finansial.

Unit usaha yang dimiliki BUMDes Maju Sejahtera tentunya dapat membantu menambah pendapatan asli desa dengan dibantu tiga unit usaha yang dimiliki dengan potensi yang melimpah dari segi sumber daya manusia maupun sumber daya alamnya, dengan rincian sumbangan kepada Pendapatan Asli Desa sebesar 20% pada tahun 2018 dan 2019, serta pada tahun 2020 BUMDes Maju Sejahtera menyumbang kepada Pendapatan Asli Desa sebesar 43%. Persentase sumbangan kepada Pendapatan Asli Desa, mengalami peningkatan dikarenakan BUMDes mengalami kenaikan dari segi pelanggan unit usaha BUMDes.



Berdasarkan data pendapatan BUMDes Maju Sejahtera dari tiga unit usaha dari tahun 2016 samapi 2020 terjadi peningkatan dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Data Pendapatan BUMDes Maju Sejahtera dari tahun 2016 – 2020

Tahun	Keuntungan Kotor	Keuntungan Bersih	Sumbangan PADes
2016	Rp. 18.037.500	Rp. 17.556.500	Rp. 3.511.300
2017	Rp. 24.384.500	Rp. 15.094.500	Rp. 3.018.900
2018	Rp. 27.309.500	Rp. 13.464.500	Rp. 2.692.900
2019	Rp. 33.301.175	Rp. 15.038.675	Rp. 3.007.735
2020	Rp. 53.289.050	Rp. 47.289.050	Rp. 20.334.292

Sumber : Laporan Keuangan BUMDes Maju Sejahtera

Berdasarkan tabel diatas diketahui BUMDes Maju Sejahtera mengalami peningkatan pendapatan, akan tetapi perlu di analisis dari kinerja BUMDes Maju Sejahtera apakah memang mampu mengelola 3 unit usaha yang dimiliki sesuai dengan sistematis demi mendorong kelembagaan desa, meningkatkan pengembangan setiap unit usaha, serta mampu meningkatkan daya saing secara ekonomi yang mampu menambah pendapatan asli desa demi kesejahteraan Desa.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka fokus penelitian ini adalah Bagaimana Kinerja BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa? Dengan studi kasus pada BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan Kecamatan Bareng dengan menggunakan ukuran *Balanced Scorecard*.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Analisis Kinerja BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Dengan studi kasus pada BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan Kecamatan Bareng dengan menggunakan ukuran *Balanced Scorecard*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diwujudkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, sebagai wadah melatih menulis dan berfikir ilmiah pada bidang akuntansi khususnya berkaitan dengan bidang pengolahan pendapatan asli desa
2. Sebagai sarana untuk memberikan informasi penelitian bagi perusahaan atau organisasi yang diteliti sehingga dapat diterapkan di masa mendatang
3. Bagi peneliti lain, dapat bermanfaat sebagai acuan perbandingan dalam penelitian mengenai objek masalah yang sama di masa mendatang.