

BAGAIMANA GAYA KEPEMIMPINAN MEMOTIVASI PARTISIPASI DALAM BADAN USAHA MILIK DESA?

GRACELLA THEOTAMA*
MIKA PUSPITASARI
YEFTA ANDI KUS NUGROHO

Universitas Kristen Satya Wacana, Jl. Diponegoro No.52-60, Salatiga, Indonesia
gracella.theotama@uksw.edu, 922023005@stundet.uksw.edu, yefakusnugroho@uksw.edu

Received: August 09, 2025; Revised: August 14, 2025; Accepted: August 18, 2025

Abstract: Villagers participation in the growth of the economic village plays an important role. Forms of villager participation can be implemented through Village Owned Enterprises (BUMDes). BUMDes must be able to create a good ecosystem so that it can be trusted by the villagers. Therefore, leaders are needed who can energize the ecosystem optimally. So, this research aims to discuss the influence of leadership style in increasing villagers participation in BUMDes KITA, Central Wologai Village, Ende Regency, East Nusa Tenggara. This research uses primary data obtained by interviews through Forum Group Discussion (FGD). The research shows that a transformational leadership style increases the trust of villagers. So, the villagers participation in managing BUMDes is more optimal. Practically, this research can be used as a reference for other BUMDes management.

Keywords: Participation, Transformational Leadership, Village Owned Enterprises

Abstrak: Partisipasi warga desa dalam pertumbuhan desa ekonomi memainkan peran yang penting. Bentuk partisipasi warga desa dapat diimplementasikan melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes harus mampu menciptakan ekosistem yang baik agar dapat dipercaya oleh warga desa. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang dapat mengoptimalkan ekosistem tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membahas pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan partisipasi warga desa dalam BUMDes KITA, Desa Wologai Tengah, Kabupaten Ende, Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara dalam Forum Group Discussion (FGD). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kepercayaan warga desa. Oleh karena itu, partisipasi warga desa dalam mengelola BUMDes menjadi lebih optimal. Secara praktis, penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi pengelolaan BUMDes lainnya.

Kata kunci: Badan Usaha Milik Desa, Kepemimpinan Transformasional, Partisipasi

PENDAHULUAN

Tata kelola pemerintah yang baik memiliki makna yang cukup luas dan kompleks sehingga perlu dilakukan analisis lebih dalam terkait praktik tata kelola pemerintah yang baik.

Di negara berkembang seperti Indonesia mengidentifikasi praktik tata kelola pemerintah yang baik paling efektif melalui isu yang ada di pemerintah desa, karena masyarakat desa sering kali tidak dapat mengakses layanan yang

diberikan oleh pemerintah tingkat atas, sehingga kelangsungan hidup masyarakat bergantung pada pembangunan masyarakat lokal ([World Bank 2001](#)). Oleh sebab itu, pemerintah Indonesia tidak lagi melaksanakan pembangunan yang terpusat di perkotaan, melainkan upaya pembangunan di seluruh pelosok desa di Indonesia sesuai dengan Nawa Cita Joko Widodo ([Setiawan 2019](#)). Hal ini ditunjukkan adanya alokasi dana desa yang terus mengalami peningkatan hingga Rp70 triliun pada tahun 2023 ([Sadya 2023](#)).

Salah satu alokasi dana tersebut untuk revitalisasi dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ([Wibowo & Hapsari 2022](#)). Sesuai Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2021 tujuan didirikannya BUMDes untuk memanfaatkan potensi desa sehingga mampu meningkatkan perekonomian desa ([Badan Pemeriksa Keuangan 2021](#)). Lebih lanjut, BUMDes menjadi salah satu strategi pemerintah untuk mencapai SDGs Desa yaitu pertumbuhan ekonomi desa merata, infrastruktur dan inovasi desa, desa tanpa kesenjangan, serta konsumsi dan produksi desa ([Masterplandes 2021](#)). Tujuan positif BUMDes tersebut dapat terwujud dengan adanya tata kelola BUMDes yang baik. Oleh sebab itu perlu adanya kolaborasi seluruh pemangku kepentingan dalam mencapai tujuan positif BUMDes, salah satunya partisipasi masyarakat sebagai perwujudan *good governance*.

Di Indonesia terdapat 17.263 BUMDes yang sudah berbadan hukum ([Kemendes 2023](#)). Namun demikian, masih banyak BUMDes yang belum mampu berkembang dan mengalami mati suri. Data terakhir pada tahun 2019 BUMDes yang mengalami mati suri 2.188 BUMDes dan tidak memberikan kontribusi pada pendapatan desa 1.670 BUMDes ([Anwar 2019](#)). Salah satu faktor penyebabnya yaitu rendahnya kualitas sumber daya manusia, termasuk sosok pemimpin yang menjadi pusat kendali atas tata kelola BUMDes. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi salah satu faktor penentu terwujudnya tata kelola

BUMDes ([Alkadafi et al. 2021](#); [Aprillia et al. 2021](#)).

Sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang ada harus mampu mewujudkan tata kelola yang baik, salah satunya meningkatkan partisipasi masyarakat. Jika tingkat partisipasi masyarakat rendah maka akan menghambat perwujudan tata kelola yang baik ([Alkadafi et al. 2021](#); [Jaya & Rafi 2018](#); [Lestari & Hapsari 2019](#)). Namun demikian, sebagian besar penelitian hanya berfokus pada akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan desa ([Akib 2017](#); [Budiyati et al. 2020](#); [Sofyani et al. 2022](#)) dan BUMDes ([Hapsari et al. 2020](#); [Wibowo & Hapsari 2022](#)) namun, penelitian terkait gaya kepemimpinan dan partisipasi masyarakat terhadap BUMDes masih relatif sedikit.

Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi ([Claraini 2017](#)), salah satunya melalui perwujudan tata kelola yang baik ([Hartarto et al. 2021](#); [Kamarasyid 2019](#)). Peranan penting tersebut dipengaruhi adanya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor pengelolaan dan keberhasilan suatu organisasi tanpa terkecuali BUMDes ([Puspitasari et al. 2022](#)). Banyak gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, salah satunya gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perwujudan tata kelola yang baik ([Elmasry & Bakri 2019](#); [Hatta et al. 2018](#); [Mishra 2021](#); [Sofyani et al. 2019](#); [Utami et al. 2022](#); [Widiastuti et al. 2019](#)), salah satunya akuntabilitas ([Hapsari et al. 2020](#); [Utami et al. 2022](#); [Wibowo & Hapsari 2022](#)). Namun, hasil berbeda ditunjukkan [Hatta et al. \(2018\)](#) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap perwujudan tata kelola yang baik. Tidak hanya pada sektor publik, penelitian terkait gaya kepemimpinan transformasional juga dilakukan pada perusahaan swasta untuk

mengukur partisipasi atau kinerja pegawai oleh [Alghazo & Al-anazi \(2016\)](#); [Ismael \(2023\)](#); [Rina \(2020\)](#); [Tandeliin & Widyadana \(2023\)](#) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional memiliki peranan penting untuk meningkatkan partisipasi baik dalam sektor publik maupun sektor privat.

Kolaborasi pemerintah, pengelola, dan masyarakat dapat menjadi katalisator penggerak pembangunan desa ([Kriswibowo 2018](#)). Oleh sebab itu, partisipasi masyarakat memiliki pengaruh penting untuk mencapai tujuan positif BUMDes sebagai unit usaha desa ([Ibrahim et al. 2020](#); [Kriswibowo 2018](#)). Jika partisipasi masyarakat tinggi maka tidak hanya mampu mewujudkan salah satu prinsip tata kelola, tetapi juga mampu mewujudkan prinsip akuntabilitas ([Blair 2000](#); [Speer 2012](#)). Namun, jika masyarakat kurang berperan aktif maka secara tidak langsung menjadi faktor penghambat pengelolaan dan pengembangan BUMDes ([Rismanita & Pradana 2022](#)).

Adanya peran penting seorang pemimpin dalam perwujudan tata kelola BUMDes, maka penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan partisipasi masyarakat pada BUMDes “KITA” Wologai Tengah Kabupaten Ende Nusa Tenggara Timur. Peran pemimpin menjadi hal yang penting untuk mewujudkan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan dalam pengelolaan BUMDes. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi BUMDes “KITA” sebagai dasar evaluasi pentingnya kolaborasi seluruh pemangku kepentingan dalam pengelolaan BUMDes. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan literatur bagi akademisi mengenai implementasi prinsip tata kelola yang baik, khususnya partisipatif dalam pengelolaan BUMDes yang melibatkan peran pemimpin.

Tata Kelola BUMDes

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 menjelaskan bahwa BUMDes merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung untuk mensejahterakan masyarakat desa. Menurut [Permendes Nomor 4 tahun 2015](#), Pendirian BUMDes dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerja sama antar desa ([Permendes PDTT 2015](#)). Tahapan pengelolaan BUMDes mengacu pada tahapan pengelolaan desa ([Fitriana et al. 2018](#)). Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 20 Tahun 2018 tentang pengelolaan keuangan desa meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban ([Kementerian Dalam Negeri 2018](#)). Selain itu, terdapat enam prinsip tata kelola yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel dan sustainabel ([Purnomo 2016](#)).

Partisipasi masyarakat

Partisipasi merupakan salah prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Partisipasi merupakan peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik melalui pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal, dan materi ([Sumaryadi & Nyoman 2010](#)). Partisipasi masyarakat diartikan sebagai keterlibatan masyarakat secara langsung maupun tidak langsung untuk mewujudkan tata kelola yang baik ([Purba & Djamin 2015](#)). Hal ini menjadi salah satu komponen penting dalam mencapai keberhasilan BUMDes ([Rismanita & Pradana 2022](#)). Menurut [Murdiyanto \(2011\)](#) tingkat partisipasi masyarakat dapat diukur dalam tiga pendekatan yaitu dimensi pikiran, tenaga dan materi. Dimensi pikiran diukur melalui kontribusi masyarakat dalam mengembangkan desa melalui pemikiran, ide dan gagasan yang dapat

digunakan dalam pengambilan keputusan. Kedua, dimensi tenaga yang ditunjukkan adanya kontribusi berupa tenaga atau fisik dalam setiap proses pelaksanaan tata kelola. Ketiga, dimensi materi yang berkaitan dengan materi atau dana yang diberikan masyarakat dalam proses tata kelola.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional telah dikembangkan dengan sangat baik dan memberikan wawasan yang jelas mengenai pengaruh pemimpin transformasional terhadap organisasi ([Grant 2012](#)). Teori kepemimpinan transformasional dikembangkan pada akhir abad ke-20 oleh [Burns \(1978\)](#) dimana kepemimpinan transformasional memiliki ciri khusus yaitu "Occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality", kemudian [Bass \(1985\)](#) memperluas konsep tersebut dan menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi anggotanya untuk berpartisipasi aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki perilaku ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan atribut ideal ([Bass 1985](#)). Atribut ideal dalam kepemimpinan transformasional yaitu personalitas, integritas, dan orientasi pada masyarakat ([Nurjaman 2020](#)).

METODE

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif untuk mengeksplorasi fenomena dan permasalahan yang ada terkait peran kepemimpinan transformasional dan partisipasi masyarakat pada BUMDes "KITA" Desa Wologai Tengah, Ende, Flores sebagai objek penelitian. Jenis data dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh melalui *Forum Group Discussion (FGD)* dengan seluruh narasumber terkait. Narasumber yang dimaksud dalam penelitian yaitu ketua BUMDes, Kepala

Desa, Sekretaris BUMDes, Ketua Unit Usaha, dan perwakilan dari masyarakat.

Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian terdiri atas pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengumpulan data diperoleh melalui *Forum Group Discussion (FGD)* dengan seluruh narasumber. Pengumpulan data mengacu pada indikator teori yang digunakan. Lebih lanjut, hasil pengumpulan data dan informasi dilakukan reduksi data dengan melakukan pemetaan data berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Hasil reduksi kemudian disajikan dan dilakukan analisis dengan membandingkan teori dengan kondisi yang ada di lapangan, setelah itu dilakukan penarikan kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan yang ada. Keabsahan data di dalam penelitian ini diuji menggunakan triangulasi, yaitu mengajukan pertanyaan yang sama untuk beberapa narasumber serta pengujian dokumen yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Objek Penelitian

BUMDes "KITA" adalah BUMDes masyarakat di Wologai Tengah, Kecamatan Detusoko, Kabupaten Ende, Nusa Tenggara Timur. BUMDes ini didirikan untuk memanfaatkan potensi desa yang dapat dikembangkan dan dikelola, guna meningkatkan perekonomian masyarakat setempat. BUMDes ini memiliki tiga unit usaha, yaitu Boelanboong Eco Camp, Maro Kopi Café, dan Desa Tradisional Wologai Tengah. Boelanboong Eco Camp adalah area perkemahan di Wologai dengan pemandangan alam yang indah, karena terdapat Bendungan Sokolo'o yang terletak pada ketinggian 900 meter di atas permukaan laut. Maro Kopi Café menawarkan kopi dengan aroma dan rasa khas Desa Wologai, terutama kopi Robusta dan Arabica lokal, yang keduanya merupakan produk biji kopi unggulan Wologai.

Sementara itu, Desa Tradisional Wologai Pusat adalah objek wisata tradisional yang menawarkan keindahan berbagai rumah tradisional di Desa Wologai, diperkirakan berusia 800 tahun dan memiliki iklim yang sejuk.

Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Perencanaan dan Pelaksanaan BUMDes

Tahap awal tata kelola BUMDes adalah proses perencanaan untuk kegiatan operasional dan keuangan. Perencanaan BUMDes KITA dilakukan melalui rapat desa yang dihadiri oleh perwakilan pemerintah desa, pengurus BUMDes, pemimpin adat, dan anggota masyarakat yang terlibat. Pembentukan BUMDes KITA dimulai dari kegiatan masyarakat sebelumnya, dan berdasarkan hasil pembahasan, BUMDes KITA didirikan sebagai entitas bisnis yang akan menampung berbagai unit usaha. BUMDes KITA diharapkan dapat meningkatkan pengelolaan usaha masyarakat di Wologai Tengah. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Sekretaris BUMDes saat ini, bahwa:

“Jadi dulu itu beberapa unit usaha disini itu sudah ada Pak.. beberapa sudah jalan dengan usahanya masing-masing, lalu ada ide untuk bentuk itu BUMDes.. jadi musyawarah kita semua disini, dipimpin Pak Kades.. ada musalaki juga beberapa hadir, dari masyarakat juga, sampai akhirnya setuju dibuat BUMDes ini”

Perencanaan keuangan telah dilakukan, meskipun dalam bentuk yang sederhana dengan cara menyusun Anggaran Dasar untuk setiap unit usaha. Perencanaan tersebut tidak hanya dilakukan untuk program kerja, tetapi juga untuk aspek keuangan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Unit Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata – kelompok kesadaran pariwisata) sebagai berikut:

“Perencanaan keuangan sudah kami buat.. Kami buat Anggaran Dasar Rumah Tangga, tapi dengan cara yang masih sederhana Pak.. kami

cari formatnya di internet, lalu sesuaikan saja dengan kebutuhan BUMDes seperti apa..”

Gaya kepemimpinan transformasional secara aktif memotivasi dan mempengaruhi lingkungan yang dipimpin. Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat empat indikator kepemimpinan transformatif: perilaku ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan atribut ideal. Pada tahap perencanaan, perilaku ideal ditunjukkan melalui musyawarah untuk mendiskusikan pendirian BUMDes dengan melibatkan masyarakat untuk memberikan ide dan saran terkait program kerja BUMDes, serta menentukan beberapa perwakilan dari masyarakat untuk bergabung dalam tata kelola BUMDes, sehingga memungkinkan BUMDes KITA untuk berkembang.

Motivasi yang menginspirasi ditunjukkan melalui pemikiran dan komunikasi tentang perkembangan positif yang dapat memengaruhi anggota dan masyarakat untuk mencapai tujuan BUMDes. Sosialisasi rutin dilakukan kepada masyarakat dan pejabat di KITA BUMDes terkait penetapan target pendapatan, sehingga mereka didorong untuk meningkatkan pendapatan BUMDes. Kepala Desa Wologai Tengah menyatakan bahwa:

“Sosialisasi ke masyarakat kami terus lakukan.. melibatkan semua pihak disini, mulai dari musalaki sampai ketua-ketua unit usaha disini. Selain itu kan BUMDes disini juga didukung oleh dana alokasi dari desa, sesuai dengan rencana anggarannya..”

Kepala Unit Pokdarwis mendukung dan menyatakan bahwa:

“Ada target juga untuk pemasukan.. jadi harapannya Pak, nanti yang diterima itu bisa sesuai target, kalau tidak ada target nanti jadi semakin mundur..”

Selain itu, stimulasi intelektual yang dimaksudkan adalah bahwa seorang pemimpin dapat mendorong komunitas untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi guna mencapai tujuan BUMDes. Dalam konteks BUMDes KITA, hal ini ditunjukkan melalui dukungan dari Pemerintah Desa untuk

kolaborasi dengan sejumlah mitra, termasuk Bank NTT dan beberapa universitas di Ende serta dari luar Nusa Tenggara Timur. Kerja sama ini bertujuan untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dan pengurus BUMDes dalam mengelola unit usaha mereka serta memanfaatkan sumber daya alam lainnya, seperti kopi dan kacang kenari. Bantuan ini diperlukan karena masyarakat dan pengurus BUMDes kekurangan pengetahuan dan keterampilan untuk mengelola sumber daya alam mereka menjadi produk atau layanan dengan nilai tambah yang lebih tinggi.

“Kami sudah bermitra dengan Bank NTT dan beberapa Universitas baik di Ende maupun dari luar Ende, Pak.. disini itu permasalahannya juga karena SDMnya kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, jadi perlu juga untuk pelatihan. Sudah kami ajukan dalam program kerja desa ke Dinas, jadi Dinas bisa memberikan bantuan juga”

Demikian pula, Kepala Maro Kopi Café menyatakan bahwa:

“Disini itu masyarakatnya kurang paham untuk mengelola kopi dengan standar yang baik seperti apa.. padahal perlu waktu untuk disortir lalu diproses, tidak bisa langsung jadi dan dibayar saja. Sehingga perlu dilatih lebih lagi”

Ada tantangan yang dihadapi BUMDes selama proses implementasi, sehingga peran semua pihak, terutama para pemimpin, sangat diperlukan untuk mengatasi tantangan tersebut. Atribut ideal tersebut tercermin melalui integritas dan tingkat sosial para pemimpin dalam memprioritaskan kepentingan bersama. Para pemimpin harus mendengarkan aspirasi masyarakat dan bekerja untuk mewujudkannya.

BUMDes KITA memiliki beberapa kelemahan, seperti proses administratif yang sederhana, kualitas sumber daya manusia yang rendah dalam hal pengelolaan sumber daya, dan penentuan proporsi pembagian keuntungan yang paling tepat untuk menarik lebih banyak orang berpartisipasi aktif dalam proses implementasi BUMDes. Setiap tantangan harus diselesaikan melalui musyawarah. Kepala Desa

dan Musalaki memainkan peran kritis dalam proses musyawarah ini untuk mewujudkan aspirasi masyarakat. Program evaluasi rutin juga diterapkan untuk mengidentifikasi kelemahan dan solusinya. Sebagai anggota Pokdarwis, Ibu F menyatakan bahwa:

“Evaluasi rutin dilakukan Pak, agar masalah yang terjadi bisa diselesaikan bersama.. Pihak luar bisa membantu, tapi tetap jadi tanggung jawab utama pihak internal.. kesadaran jadi tulang punggung sebagai anak kampung asli wologai..”

Sekretaris BUMDes menambahkan bahwa:

“Kita sudah punya program untuk evaluasi rutin.. evaluasi rutin per unit itu pasti Pak, setelahnya baru kita evaluasi itu bersama dengan di BUMDes dan lewat musyawarah selalu”

Ditambahkan, sebagai salah satu musalaki, Bapak L menjelaskan bahwa:

“Musalaki semua disini mendukung BUMDes.. Musalaki juga yakin semua bisa diperbaiki dengan itu musyawarah.. Musalaki juga ingin ada perbaikan tetapi tetap yakin harus diselesaikan dengan musyawarah dengan itu juga Kepala Desa mendukung”

Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Tahap Administrasi, Pelaporan, dan Akuntabilitas BUMDes

Tahap administrasi, pelaporan, dan pertanggungjawaban saling terkait erat. Tahap pelaporan dan pertanggungjawaban yang efektif akan menghasilkan tata kelola entitas usaha yang lebih transparan dan dapat dipercaya. BUMDes KITA telah menyelesaikan pencatatan keuangan untuk menyusun laporan keuangan BUMDes sesuai dengan kegiatan yang telah dilaksanakan. Hasil laporan keuangan digunakan dalam proses pertanggungjawaban tata kelola BUMDes. Dalam hal implementasi gaya kepemimpinan transformasional, perilaku ideal terlihat melalui bantuan dalam proses pencatatan hingga laporan keuangan akhir yang didasarkan pada kegiatan BUMDes. Kepala Desa Wologai Tengah menjelaskan bahwa:

“Kita sudah ada buat laporan keuangan buat BUMDes.. buat laporannya harus rutin, ini tentu sebagai tanggung jawabnya BUMDes Pak. BUMDes terima dana dari desa, lalu kemudian rutin buat laporan keuangan, meskipun bentuk laporannya masih yang sederhana karena juga terbatas SDMnya”

Selain itu, motivasi yang menginspirasi dijelaskan melalui komitmen untuk mengembangkan BUMDes. Pemimpin BUMDes memotivasi para manajer untuk melaksanakan proses pencatatan secara adil. Setiap keputusan dalam penggunaan dana di BUMDes KITA diambil melalui musyawarah, termasuk penggunaan pendapatan dari unit usaha BUMDes yang dimaksudkan untuk pengembangan BUMDes. Kepala Maro Kopi Café menyatakan bahwa:

“Semua divisi sudah buat itu namanya laporan Pak.. namun itu kadang karena kurang paham, jadi masih kita buatnya sederhana. Terakhir untuk divisi kopi itu ada untung 12 juta, setelah itu dipakai untuk bangun tempat duduk di cafe kopi itu dan itu keputusan musyawarah Pak”

Stimulasi intelektual mengungkapkan adanya strategi dan metode pelaporan keuangan yang tepat. Selain itu, hal ini juga dibuktikan melalui tinjauan terhadap pencatatan dan pelaporan untuk memastikan bahwa semuanya dilakukan dengan benar. Selanjutnya, dalam proses administrasi, pelaporan, dan pertanggungjawaban, terdapat kolaborasi dengan pihak terkait. Selain pelaporan keuangan standar, KITA BUMDes berkolaborasi dengan Bank NTT untuk mempromosikan transaksi non-tunai, khususnya dengan menggunakan QRIS dan menyimpan dana di Bank NTT. Hal ini mengurangi risiko yang terkait dengan manajemen keuangan, seperti kehilangan uang tunai. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Desa Wologai sebagai berikut:

“Sudah ada kita bekerjasama dengan Bank NTT Pak dan kita juga menerapkan penggunaan QRIS terutama pada Kopi Maro..”. Bapak K,

sebagai anggota Pokdarwis, menyatakan bahwa:

“Pengelolaan keuangan kita juga banyak dibantu sama Bank NTT.. uang yang kita terima langsung saja kita setorkan ke Bank NTT Pak..”

Akhirnya, atribut ideal dapat diamati melalui penilaian ideal terhadap masalah dalam proses administrasi, memungkinkan mereka untuk mengusulkan solusi terhadap masalah yang ada. Selain itu, laporan keuangan BUMDes dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan ditingkatkan untuk kemajuan BUMDes. Di BUMDes KITA, hal ini terlihat dalam sosialisasi rutin kepada masyarakat, musalaki, dan pengurus BUMDes dalam musyawarah. Akibatnya, semua pihak menyadari penggunaan dana KITA BUMDes, yang berhasil mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat. Hal ini dijelaskan oleh Bapak P sebagai salah satu musalaki sebagai berikut:

“Kami musalaki sudah terima itu ada laporan.. Laporan yang tahun 2021 sudah diberikan, hanya yang tahun 2022 belum.. Tapi kita musalaki mengerti bahwa membutuhkan waktu untuk membuat laporan tersebut..”

Selain itu, pengembangan BUMDes KITA masih berlangsung, salah satunya adalah proses pengajuan permohonan KITA BUMDes untuk menjadi badan usaha yang sah sesuai dengan persyaratan pemerintah. Program-program BUMDes secara rutin diawasi oleh Kantor Pariwisata dan Layanan Pemberdayaan Masyarakat Desa.

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas tata kelola BUMDes adalah partisipasi masyarakat. Tujuan positif BUMDes dalam meningkatkan perekonomian desa guna mewujudkan desa yang mandiri tidak dapat dipisahkan dari intervensi masyarakat. Hal ini menyoroti pentingnya kerja sama antara pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat. Perkembangan BUMDes di

Indonesia, yang masih berada pada tahap awal, memerlukan adanya pemimpin yang dapat menampilkan perilaku ideal, memberikan motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan kualitas ideal. Hal ini merupakan salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat.

Perilaku ideal dalam BUMDes KITA ditandai dengan adanya peran emosional yang melibatkan para pemimpin BUMDes dalam setiap tahap pengelolaan keuangan BUMDes KITA. Selain itu, ketua BUMDes memberikan contoh bagi para manajer dan masyarakat untuk aktif berpartisipasi dalam tata kelola BUMDes selama tahap perencanaan dan implementasi. Masyarakat turut memberikan ide dan masukan untuk program-program yang akan dilaksanakan oleh BUMDes selama proses perencanaan. Selain itu, masyarakat juga berkontribusi dalam pelaksanaan dengan aktif mengelola unit usaha BUMDes, khususnya unit Desa Tradisional Wologai Tengah. Masyarakat Desa Wologai aktif terlibat dalam memperkenalkan budaya. Masyarakat juga aktif terlibat dalam mengembangkan kontak langsung dengan wisatawan. Kolaborasi ini telah terbukti meningkatkan pertumbuhan BUMDes.

Motivasi yang menginspirasi telah dimiliki oleh para pemimpin BUMDes KITA. Mereka berperan dalam memfasilitasi kolaborasi antara pemerintah desa, anggota BUMDes, dan masyarakat dengan secara rutin menyampaikan perkembangan positif BUMDes. Bahkan, diyakini bahwa jika ada masalah dalam tata kelola BUMDes, masalah tersebut dapat diselesaikan. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin mampu menyebarkan energi positif kepada anggota dan masyarakat desa. Dalam hal pengelolaan keuangan BUMDes, para pemimpin memberikan motivasi dan bantuan dalam penyusunan laporan keuangan untuk pertanggungjawaban tata kelola BUMDes. Para pemimpin menekankan bahwa laporan harus akurat dan sesuai dengan kondisi terkini. Ini merupakan salah satu cara untuk

mempertahankan kolaborasi dan kepercayaan antara masyarakat, pengelola, dan pemerintah desa.

BUMDes KITA berhasil mencapai stimulasi intelektual melalui inovasi proses pembayaran menggunakan QRIS untuk meminimalkan risiko manajemen keuangan, sehingga menghasilkan data transaksi yang lebih valid dan dapat diandalkan. Selain itu, para pemimpin berusaha bekerja sama dengan pihak lain untuk mendukung tata kelola BUMDes. Hal ini diharapkan dapat memberikan solusi alternatif bagi permasalahan yang dihadapi BUMDes. Selain itu, metode ini menunjukkan bahwa BUMDes KITA terus berkembang dan mampu mengikuti perkembangan teknologi terkini.

Atribut ideal para pemimpin BUMDes KITA ditunjukkan melalui kolaborasi antara para pemimpin, anggota BUMDes, dan musalaki dalam memberikan layanan terbaik, sehingga BUMDes dapat berkembang. Ini merupakan salah satu cara untuk mewujudkan kepentingan sosial bersama melalui pengembangan BUMDes guna mencapai kemajuan bagi desa. Selain itu, para pemimpin yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang pentingnya berpartisipasi aktif dalam tata kelola BUMDes.

Menurut indikator dan implementasi di BUMDes KITA, gaya kepemimpinan transformasional memprioritaskan kepentingan sosial dan kepedulian tinggi terhadap lingkungan atau masyarakat. Gaya kepemimpinan transformasional berusaha mengubah nilai-nilai inti anggota dan komunitas. Selain itu, dengan pemikiran, ide, dan kreativitas, gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk mengatasi tantangan yang ada di BUMDes agar dapat berkembang. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di BUMDes KITA mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses tata kelola BUMDes. BUMDes yang masih berada pada tahap pengembangan

memerlukan pemimpin transformasional yang dapat menanamkan energi positif dalam tata kelola BUMDes sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang harus dipenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor krusial dalam kesuksesan BUMDes KITA hingga saat ini.

KESIMPULAN

Para pemimpin BUMDes KITA memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang memprioritaskan masalah sosial dan ekonomi komunitas Wologai. Hal ini dibuktikan dengan terpenuhinya indikator perilaku ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan atribut ideal yang diharapkan dari seorang pemimpin transformasional. Selain itu, para pemimpin BUMDes KITA mampu meningkatkan

partisipasi komunitas dalam tahap perencanaan dan implementasi BUMDes melalui ide-ide, konsep, dan antusiasme.

Implikasi teoretis dari studi ini menyoroti penggunaan tahapan pengelolaan keuangan desa sebagai acuan dalam tata kelola BUMDes sebagai fokus bagi regulator untuk ditindaklanjuti dengan menyusun peraturan terkait tahapan tata kelola BUMDes. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi oleh BUMDes KITA untuk mempertahankan dan memperkuat kolaborasi antara pengurus BUMDes, pemerintah desa, musalaki, dan masyarakat. Penelitian ini hanya menggunakan FGD untuk mengumpulkan data, namun penelitian di masa depan disarankan untuk mengintegrasikan metodologi seperti observasi partisipatif untuk melakukan penyelidikan yang lebih mendalam mengenai tata kelola BUMDes.

REFERENCES

- Akib, M. D. 2017. Peran Perangkat Desa dalam Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Studi pada Desa Pudaria Jaya Kecamatan Moramo). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 2(1): 41–43. <https://doi.org/10.33772/jak-uhv.v2i1.2671>
- Alghazo, Ali M., and Meshal Al-Anazi. 2016. "The Impact of Leadership Style on Employee ' s Motivation The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation." *International Journal of Economics and Business Administration* 2(5): 37–44.
- Anwar, Muhammad Choirul. 2019. *Jokowi Geram Ribuan BUMDes Mangkrak, Ini Kata Kakak Cak Imin*. CNBC Indonesia.
- Aprillia, Ade Rani, Dwi Cahyono, and Ari Sita Nastiti. 2021. "Systematic Literature Review (SLR): Keberhasilan dan Kegagalan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)." *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis* 1(1): 35–44. <https://doi.org/10.25047/asersi.v1i1.2681>
- Badan Pemeriksa Keuangan. 2021. *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*.
- Bass, Bernard M. 1985. "Leadership: Good, better, best." *Organizational Dynamics* 13(3): 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Blair, Harry. 2000. "Participation and accountability at the periphery: Democratic local governance in six countries." *World Development* 28(1): 21–39. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00109-6](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00109-6)
- Budiati, Yuli, Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto, and Asih Niati. 2020. "Pengaruh GCG Terhadap Kinerja Pengelolaan Dana Desa Dengan Moderasi Sistem Pengendalian Internal." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 3(4): 425–444. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2019.v3.i4.4127>
- Burns, J. M. 1978. "Leadership." In *Harper & Row*.
- Claraini, Chici. 2017. "Pengaruh Good Governance, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah." *JOM Fekon* 4(1): 3110–3123.
- Elmasry, Mohamed Omar, and Norhani Bakri. 2019. "Behaviors of Transformational Leadership in Promoting Good Governance at the Palestinian Public Sector." *International Journal of Organizational Leadership* 8(1): 1–12. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60265>

- Fitriana, Rizki Laili, Utami, I., & Hapsari, A. N. S. 2018. "Pengelolaan dana : sisi akuntabilitas badan usaha milik desa." *Konverensi Regional Akuntansi V 5*, 1–29.
- Grant, Adam M. 2012. "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership." *Academy of Management Journal* 55(2): 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Hapsari, Aprina Nugrahesthy Sulistya, Utami, Intiyas Utami, and Kean, Yohanes Werang Kean. 2020. "Accountability in governance: will and can traditional village-owned enterprises achieve it?" *The Indonesian Accounting Review* 10(2): 215. <https://doi.org/10.14414/tiar.v10i2.2165>
- Hartarto, Airlangga, Billy Castyana, Gustiana Mega Anggita, Adiska Rani Ditya Candra, and Heny Setyawati. 2021. "The role of humanistic leadership on good governance in sport organization: A literature review." *Jurnal SPORTIF : Jurnal Penelitian Pembelajaran* 7(3): 378–399. https://doi.org/10.29407/jis_unpgri.v7i3.14997
- Hatta, Iha Haryani, Widarto Rachbini, Dian Riskarini, and Yuana Rizky Octaviani Mandagie. 2018. "OCB Analysis, Transformational Leadership Style, Work Ethic, Work Satisfaction, And Good Governance." *Jurnal Manajemen* 22(3): 395. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i3.429>
- Ibrahim, Monalisa, Ahmad Mustanir, A. Astinah Adnan, and Nur Alizah. 2020. *Pengaruh Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Mllik Desa Terhadap Peningkatan Partisipasi Masyarakat di Desa Bila Riase Kecamatan Pitu Riase Kabupaten Sidenreng Rappang*. 2(2), 56–65.
- Ismael, M. U. 2023. "The effect of leadership style on employee motivation , case study : Al-Neelain University in Sudan -Khartoum." *World Journal of Advanced Research and Reviews* 18(01): 989–1000. <https://doi.org/10.30574/wjarr>
- Jaya, Roni, & Mhd. Rafi. 2018. "Analisis Hambatan Dalam Pengembangan Bum Desa." *Jurnal EL-RIYASAH* 9(1): 22–34. <https://doi.org/10.24014/jel.v9i1.6823>
- Kamarasyid, Aloj. 2019. "Peranan Kepemimpinan dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Governance di Instansi Pemerintahan Daerah." *Mawa'izh: Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Sosial Kemanusiaan* 10(2): 326–353. <https://doi.org/10.32923/maw.v10i2.738>
- Kemendes. 2023. *Pendaftaran Nama dan Badan Hukum BUM Desa/BUM Desa bersama*. Kementerian Dalam Negeri. 2018. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018*.
- Kriswibowo, Arimurti. 2018. "Potensi Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat di Jawa Timur; Studi Tentang Social Capital Sebagai Sustainable Resources." *Dinamika Administrasi Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen* 1(1): 1–14.
- Lestari, Putri Ayu, and Aprina Nugrahesthy Sulistya Hapsari. 2019. "Peran Pencapaian Tujuan BUMDes Mandiri Jaya Dalam Pengelolaan Dana Desa Sepakung Kabupaten Semarang." *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis* 4(2): 149–164. <https://doi.org/10.38043/jiab.v4i2.2190>
- Masterplandes. 2021. *Tahun 2022 Waktunya Kolaborasi Membangun Desa*. Masterplandes.Com.
- Mishra, Santap Sanhari. 2021. "Do Street-Level Bureaucrats Exhibit Transformational Leadership for Influencing Sound Governance and Citizens' Satisfaction?" *International Journal of Public Administration* 44(15): 1366–1377. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1765798>
- Muammar, Alkadafi, Syukran Tauby, & Nurul Lovi Andini. 2021. "Pengembangan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Menggerakkan Ekonomi Desa di Provinsi Riau." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 7(1): 1–18. [https://doi.org/10.25299/ijap.2021.vol7\(1\).6562](https://doi.org/10.25299/ijap.2021.vol7(1).6562)
- Murdiyanto, Eko. 2011. "Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata Karanggeneng, Purwobinangun, Pakem, Sleman". *Jurnal Sepa* 7(2): (1829–9946), 91–101.
- Nurjaman, Tabah Aris. 2020. "Atribut pemimpin ideal dan keputusan partisipasi: Studi ulayat dan analisis pohon keputusan." *Indonesian Journal of Indigenous Psychology* 8(1): 43–58. <https://doi.org/10.24854/jpu153>
- Permendes PDPT. 2015. *Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No . 4 Tahun 2015*. Jakarta, 1–65.
- Purba, I. S., & Djanius Djamin. 2015. "Partisipasi Masyarakat dalam Meningkatkan Good Governance di Tingkat Desa." *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik UMA* 3(1): 25–36.
- Purnomo. 2016. *Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM DES)*. Infest.
- Puspitasari, Mika, Choironi Ardiyansyah, and Aprina Nugrahesthy Sulistya Hapsari. 2022. "Mampukah Gaya

- Kepemimpinan Mendorong Pengelolaan Keuangan BUMDes yang Akuntabel dan Transparan?" *Perspektif Akuntansi* 5(3): 273–295. <https://doi.org/10.24246/persi.v5i3.p273-295>
- Rina. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas. *Jurnal Ekonomika* 4(1): 14–24.
- Rismanita, Ely, & Galih Wahyu Pradana. 2022. "Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Jaya Tirta Desa Gedongarum Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro." *Jurnal Publika* 10(1): 149–158. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n1.p149-158>
- Sadya, S. 2023. *Anggaran Dana Desa Meningkat Jadi Rp70 Triliun pada 2023*. DataIndonesia.Id.
- Setiawan, A. 2019. Membangun Indonesia Dari Pinggiran Desa. In *Sekretariat Kabinet Republic Indonesia*.
- Sofyani, Hafiez, Randi Atmaja, and Sri Budhi Rezki. 2019. "Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study." *Journal of Accounting and Investment* 20(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Sofyani, Hafiez, Suryo Pratolo, and Zakiah Saleh 2022. "Do accountability and transparency promote community trust? Evidence from village government in Indonesia." *Journal of Accounting and Organizational Change* 18(3): 397–418. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2020-0070>
- Speer, Johanna. 2012. "Participatory Governance Reform: A Good Strategy for Increasing Government Responsiveness and Improving Public Services?" *World Development* 40(12), 2379–2398. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.05.034>
- Sumaryadi, & Nyoman, I. 2010. *Sosiologi Pemerintahan*. Penerbit: Ghalia Indonesia.
- Tandelilin, Rikson Kurniawan, and Gege Widyadana. 2023. "Pengaruh Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Ambon Menggunakan Metode Partial Least Square Structural Equation Modeling." *Dimensi Utama Teknik Sipil* 10(1): 86–103. <https://doi.org/10.9744/duts.10.1.86-103>
- Utami, Intiyas, Aprina Nugrahesthy Sulistyia Hapsari, and Yohanes Yakobus Werang Kean. 2022. "Leadership in Realizing Financial Management Accountability for Village-Owned Enterprises." *The Indonesian Accounting Review* 12(1): 99-112. <https://doi.org/10.14414/tiar.v12i1.2793>
- Wibowo, Martinus Ivan Suryo, and Aprina Nugrahesthy Sulistyia Hapsari. 2022. "Pengelolaan Keuangan BUMDes: Upaya Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa." *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)* 9(01): 52–71. <https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.01.05>
- Widiastuti, Harjanti, Putra, Wahyu Manuhara Putra, Evy Rahman Utami, and Rudy Suryanto. 2019. "Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 22(2): 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- World Bank. (2001). *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan