

Transformasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Era Digital

Gusti Putu Mutia Wulandari*, Ni Putu Nina Eka Lestari

Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

*mutiawulandari.mw@gmail.com

Abstract

Villages, as the smallest administrative entities in Indonesia, play a significant role in the national development process. BUMDes is a business entity that is public, owned by the village, and uses funds from the village government for the benefit of the village community. The aim of this research is to determine the transformation process of BUMDes governance from the manual era to the digital era, to determine the role of Good Corporate Governance and digitalization in the BUMDes governance transformation process, to explore the internal and external factors that influence BUMDes in the governance transformation process, and to understand the transformation strategy for BUMDes governance in the digital era. This research uses qualitative methods carried out at BUMDes Kartika Lestari. The data analysis technique used is the interactive data analysis technique by Miles and Huberman. The research results show that the transformation of the governance of BUMDes Kartika Lestari was carried out from 2019, where there were many experiments until an application was obtained that was in line with the objectives in managing BUMDes. The implementation of GCG and digitalization in carrying out the transformation of BUMDes governance is carried out following the 5 principles of GCG, namely Transparency, Accountability, Responsibility, Fairness and Independence. Internal factors and external factors greatly influence BUMDes. The strategy implemented by BUMDes is adding programs, aligning technology, adding business units, improving human resources, collaborating with third parties.

Keywords: *BUMDes; Digital; Good Corporate Governance; Internal and External Factors*

Abstrak

Desa sebagai entitas administrasi terkecil di Indonesia, memegang peran signifikan dalam proses pembangunan nasional. BUMDes adalah badan usaha yang memiliki bersifat publik, dimiliki oleh desa, dan menggunakan dana dari pemerintah desa untuk kepentingan masyarakat desa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses transformasi tata kelola BUMDes dari era manual menuju era digital, untuk mengetahui peran *Good Corporate Governance* dan digitalisasi dalam proses transformasi tata kelola BUMDes, mengeksplorasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi BUMDes dalam proses transformasi tata kelola, serta untuk mengetahui strategi transformasi tata kelola BUMDes pada era digital. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dilakukan di BUMDes Kartika Lestari. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data interaktif oleh Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi tata kelola BUMDes Kartika Lestari dilakukan dari tahun 2019 dimana banyak adanya percobaan hingga diperoleh aplikasi yang sesuai dengan tujuan dalam pengelolaan BUMDes. Penerapan GCG dan digitalisasi dalam menjalankan transformasi tata kelola BUMDes dilakukan

mengikuti 5 prinsip GCG yaitu Transparan, Akuntabilitas, Responsibilitas, Kewajaran, dan Independensi. Faktor internal dan faktor eksternal sangat mempengaruhi BUMDes. Strategi yang dilakukan BUMDes yaitu menambah program, menyelaraskan teknologi, menambah unit usaha, meningkatkan SDM, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga.

Kata Kunci: BUMDes; Digital; Good Corporate Governance; Faktor Internal dan Eksternal

Pendahuluan

Desa, sebagai entitas administrasi terkecil di Indonesia, memegang peran signifikan dalam proses pembangunan nasional. Desa memiliki potensi sumber daya alam, sosial, dan ekonomi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan penduduk di tingkat lokal. Pemerintah Indonesia telah memberikan perhatian yang sangat serius dalam mengembangkan desa, yang tercermin dalam pengesahan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. UU ini memberikan dasar hukum yang kuat dan legitimasi untuk meningkatkan pengelolaan desa dengan lebih baik, termasuk melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi ekonomi desa. Pendirian BUMDes bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa melalui berbagai kegiatan ekonomi, seperti manajemen usaha, investasi, dan peningkatan produktivitas berdasarkan aset dan potensi desa. Melalui BUMDes, tujuannya adalah untuk meraih keuntungan atau laba bersih yang akan digunakan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya ekonomi masyarakat desa. Oleh karena itu, BUMDes didirikan dengan sumber daya yang berasal dari desa, dikelola oleh desa, dan bertujuan untuk memberikan manfaat kepada masyarakat desa (Aprillianto et al., 2022).

BUMDes adalah badan usaha yang memiliki bersifat publik, dimiliki oleh desa, dan menggunakan dana dari pemerintah desa untuk kepentingan masyarakat desa. Pemerintah desa dan masyarakat desa memiliki peran sentral dalam pengelolaan BUMDes, dan mereka berperan dalam proses pengawasan dan pengendalian. Oleh karena itu, BUMDes harus menunjukkan transparansi dan akuntabilitas yang tinggi dalam operasinya. Pemangku kepentingan tidak hanya mengukur keberhasilan BUMDes berdasarkan laba semata, tetapi juga menekankan pentingnya akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen bisnis dan keuangan. Ini diperlukan untuk menghasilkan laporan keuangan yang relevan dan dapat dipercaya yang mencerminkan pencapaian laba dengan tepat (Aprillianto et al., 2022).

Implementasi praktik tata kelola dengan menggunakan prinsip transparansi, responsivitas, profesionalitas, *rule of law*, dan *strategy vision* berperan terhadap kinerja dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Sofyani et al., 2020). Terdapat beberapa faktor yang dapat memberikan dukungan bagi pelaksanaan Tata Kelola BUMDes. Pertama, peran kepemimpinan memiliki peran utama dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tata kelola BUMDes. Kepala Desa yang peduli terhadap usaha-usaha BUMDes dan memiliki tekad kuat untuk menjadikannya sebagai pendorong ekonomi Desa merupakan faktor kunci. Selanjutnya, faktor lingkungan dan budaya juga memiliki pengaruh yang signifikan. Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menegaskan pentingnya mempertimbangkan karakteristik masyarakat Desa, termasuk aspek sosial budaya, tradisi lokal, serta potensi dan kemampuan Desa dalam pendirian BUMDes. Selain itu, faktor kondisi lingkungan fisik, seperti sumber daya alam, kapasitas sumber daya manusia, dan elemen ekonomi pendukung, juga memiliki peran penting. Terakhir, kesejahteraan masyarakat Desa menjadi faktor penting lainnya dalam mendukung keberhasilan tata kelola BUMDes. Ini mencakup hal-hal seperti pernikahan yang sah, kemampuan

memenuhi kebutuhan spiritual dan materi dengan layak, ketaatan terhadap prinsip-prinsip moral, serta hubungan yang harmonis antara anggota keluarga, masyarakat, dan lingkungan. Dengan mempertimbangkan berbagai faktor ini, pelaksanaan tata kelola BUMDes dapat dilakukan dengan lebih efektif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada perkembangan ekonomi dan kesejahteraan Desa (Joni, 2022).

Kewenangan yang diberikan kepada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mendorongnya untuk menjadi lebih mandiri, kreatif, dan inovatif dalam usahanya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Hal ini dilakukan dengan memobilisasi inisiatif dan potensi-potensi sumber daya yang tersedia di desa. Dalam menjalankan aktivitas usahanya, BUMDes memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi pada pembangunan, memberikan pelayanan publik yang baik, dan menjalankan pengelolaan keuangan secara transparan, akuntabel, serta sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*governance*). Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, diharapkan BUMDes dapat beroperasi dengan lebih profesional dan tetap mempertahankan nilai-nilai budaya lokal yang khas dalam setiap desa. Perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), yang merupakan sebuah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan mencapai keseimbangan dalam pemberian wewenang yang diperlukan oleh perusahaan untuk memastikan kelangsungannya. Secara umum, Corporate Governance berkaitan dengan mekanisme dan sistem yang bertujuan untuk mengatur hubungan dan memberikan insentif yang tepat di antara berbagai pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal dan berkelanjutan (Hamid & Maulindra, 2019).

Good Corporate Governance (GCG) adalah kerangka kerja yang mengatur hubungan yang seimbang antara dewan komisaris, direksi, pemegang saham, dan pihak-pihak terkait lainnya dalam sebuah perusahaan. GCG juga merupakan sistem yang mengawasi dan menyeimbangkan otoritas terkait pengendalian perusahaan, dengan tujuan mencegah potensi kesalahan dalam manajemen dan penyalahgunaan aset perusahaan. Selain itu, GCG melibatkan proses yang transparan dalam menetapkan tujuan perusahaan, pencapaian tujuan tersebut, dan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. GCG berperan dalam memastikan bahwa perusahaan beroperasi dengan integritas, transparansi, dan akuntabilitas yang tinggi (Rahatjo, 2010). Lima prinsip *Good Corporate Governance* yaitu Transparan, Akuntabilitas, Responsibilitas, Kewajaran, dan Independensi. Dengan diterapkannya prinsip *Good Corporate Governance*, diharapkan BUMDes lebih profesional serta tetap berpegang teguh pada karakter budaya local dari masing-masing desa (Mareta et al., 2023).

Digitalisasi mengubah cara kerja dalam organisasi menjadi lebih efisien dengan meningkatkan ketersediaan sistem berbagi informasi, sehingga mengubah praktik yang berfokus pada tugas terkait proses kerja. Kemudian, digitalisasi mengubah praktik yang berfokus pada hubungan dengan memberikan dukungan dan pemberdayaan kepada karyawan melalui akses sistem berbagi informasi yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Selain itu, digitalisasi memengaruhi praktik yang berorientasi perubahan dengan mempercepat dan meningkatkan efisiensi manajemen perubahan. Terakhir, digitalisasi juga mengubah praktik eksternal dengan meningkatkan komunikasi antara manajer dan lingkungan eksternal (Supriyanta & Fifaldyovan, 2023). Salah satu penerapannya adalah laporan keuangan yang telah terdigitalisasi dapat memberikan kenyamanan kepada pengelola BUMDes dalam mengakses informasi dan data yang telah terorganisir secara terstruktur (Rosari et al., 2022). Dalam beberapa tahun terakhir, digitalisasi telah memainkan peran penting dalam mengubah cara BUMDes beroperasi. Penggunaan sistem informasi telah memungkinkan BUMDes untuk meningkatkan pelayanan, pengelolaan keuangan, dan pemantauan kinerja. Dapat dikatakan, penggunaan

sistem informasi berbasis digital merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan dalam memaksimalkan pengelolaan BUMDes serta akan membantu BUMDes dalam meningkatkan efisiensi kerja mereka.

Kabupaten Buleleng telah memulai pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sejak tahun 2014, sebagai bagian dari inisiatif untuk akselerasi pengentasan kemiskinan di wilayah Kabupaten Buleleng. Hingga tahun 2023, terdapat 123 Unit BUMDes yang berperan dalam mengoptimalkan sumber daya dan potensi ekonomi desanya.

Tabel 1. Data BUMDes di Kabupaten Buleleng Tahun 2023

No	Kecamatan	Jumlah BUMDes
1	Tejakula	10
2	Kubutambahan	13
3	Sawan	14
4	Buleleng	12
5	Sukasada	14
6	Banjar	17
7	Seririt	19
8	Busungbiu	13
9	Gerokgak	11
Total		123

Sumber: sid.kemendes.go.id/bumdes, 2023

Desa Baktiseraga, yang berada pada Kecamatan Buleleng, memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang bernama BUMDes Kartika Lestari. Transformasi tata kelola mulai dilakukan BUMDes Kartika Lestari tahun 2019. Berawal dari penerapan digitalisasi berbasis web, yang mana web tersebut mencakup sistem keuangan BUMDes, e-billing dan pembayaran sampah, PAM Desa, serta pembayaran kredit pada unit simpan pinjam. Sejalan dengan penerapan digitalisasi, BUMDes Kartika Lestari juga menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* dalam pengelolaannya. Pemerintah Desa Baktiseraga, sebagai pemangku kepentingan utama, turut serta berperan dalam mendukung proses transformasi tata kelola ini. Proses transformasi tata kelola dari era manual ke era digital tak selalu berjalan lancar, selalu ada factor internal dan eksternal yang mempengaruhi. ada tantangan dan peluang, baik dari internal dan eksternal, yang muncul dalam prosesnya.

Pemahaman tentang transformasi tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang dipengaruhi oleh digitalisasi dan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) adalah aspek yang sangat penting dalam konteks pembangunan desa yang berkelanjutan. Seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan akan tata kelola yang baik, BUMDes harus mengadopsi pendekatan yang lebih efisien dan transparan dalam operasinya. Digitalisasi memberikan peluang untuk meningkatkan efektivitas dan aksesibilitas informasi, sementara *Good Corporate Governance* memberikan kerangka kerja untuk memastikan integritas dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset desa. Melalui pemahaman yang mendalam tentang peran digitalisasi dan *Good Corporate Governance* dalam transformasi BUMDes, penelitian ini berharap dapat memberikan panduan dan rekomendasi yang berharga bagi pengambil keputusan, pemerintah desa dan pemangku kepentingan lainnya dalam upaya memajukan tata kelola BUMDes, menuju era yang lebih modern dan berkelanjutan.

Metode

Desain penelitian pada penelitian ini, dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini dilakukan berlokasi di BUMDes Kartika Lestari, Desa Baktiseraga, Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng karena BUMDes Kartika Lestari Desa Baktiseraga sedang dalam proses melakukan transformasi tata kelola. Studi pada BUMDes Kartika Lestari Desa Baktiseraga yang sedang bertransformasi dapat memberikan wawasan yang tentang faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi. Adanya kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang, serta strategi yang digunakan dalam mengadopsi *Good Corporate Governance* dan digitalisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber pembelajaran dan panduan bagi BUMDes lain yang juga berencana melakukan transformasi serupa. Penelitian pada BUMDes yang sedang dalam proses transformasi juga memungkinkan peneliti untuk mengamati perubahan dari awal hingga implementasinya. Ini dapat membantu dalam mengidentifikasi hambatan, keberhasilan, dan pelajaran yang dapat diambil sepanjang proses transformasi tersebut.

Sumber data pada penelitian ini yaitu sumber data primer dan sekunder. Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini di pilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Dimana informan yang di pilih merupakan informan yang terkena implikasi terkait fokus penelitian, sehingga informan yang di pilih oleh peneliti sejumlah 4 orang, diantaranya Kepala Desa Baktiseraga, Ketua BUMDes Kartika Lestari, Sekretaris BUMDes Kartika Lestari, dan Bendahara BUMDes Kartika Lestari. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini, adalah teknik analisis data interaktif oleh Miles dan Huberman.

Hasil dan Pembahasan

1. Proses Transformasi Digital BUMDes Kartika Lestari

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan wawancara kepada informan untuk memperoleh informasi mengenai penelitian yang dilakukan diperoleh informasi yang digunakan sebagai bahan pembahasan penelitian. Observasi mengenai proses transformasi digital BUMDes Kartika Lestari dilakukan dengan empat orang informan yang terdiri dari Kepala Desa Baktiseraga, Kepala BUMDes, Sekretaris BUMDes, dan Bendahara BUMDes. Informasi yang digali mengenai proses transformasi digital BUMDes Kartika Lestari dilakukan dengan bantuan pedoman wawancara yang telah disusun agar informasi yang diperoleh sesuai dengan harapan.

Informasi yang diperoleh pertama yaitu mengenai awal mula dilakukannya digitalisasi pada BUMDes Kartika Lestari. Pada awalnya proses transaksi maupun pengelolaan pada BUMDes Kartika Lestari dilakukan secara manual. Kondisi ini dirasa sangat tidak efektif dalam menjalankan suatu badan usaha. Sering ada kesalahan karena banyaknya data yang tidak tercatat dengan baik. Beberapa kali Kepala Desa Baktiseraga bersama BUMDes mencoba untuk mencari teknologi digital yang dapat diterapkan di BUMDes Kartika Lestari, tetapi hasilnya belum ada yang sesuai dan dapat diadaptasi. Ditengah keresahan Kepala Desa Baktiseraga & BUMDes Kartika Lestari ini, mereka bertemu dengan salah satu ahli teknologi. Setelah berdiskusi panjang, mereka merasa konsep yang ingin mereka bangun sejalan dengan konsep yang ditawarkan oleh ahli teknologi ini. Adapun hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Kepala Desa Baktiseraga yaitu Gusti Putu Armada adalah sebagai berikut:

Saya lupa mulai ditahun berapa, tetapi intinya kita perlu digitalisasi sebagai alat untuk membantu manajemen bumdes mengelola badan usaha milik desa ini. Sebelumnya kita semua (bertransaksi) manual semua. Setelah kami bertemu ahli

informasi teknologi yaitu Pak Pastia, kami ngobrol dan berdiskusi apa bisa dibantu untuk bertransformasi mengarah ke digital (Wawancara, 17 April 2024).

Bapak Kepala Desa Baktiseraga mengatakan bahwa proses digitalisasi memang sangat perlu dilakukan pada BUMDes Kartika Lestari sebagai alat bantu dalam manajemen BUMDes Kartika Lestari agar lebih tertata dengan baik. Informasi yang diberikan oleh Bendahara BUMDes Kartika Lestari mengatakan bahwa proses digitalisasi diawali pada tahun 2019. Adapun hasil wawancara dengan bendahara BUMDes Kartika Lestari yaitu Komang Ariasa adalah sebagai berikut:

Digital tahun 2019, karena mindahin data-data yang susah kayak SP (simpan pinjam) di startnya kan harus bagus tuh, harus bener berapa tabungan, pinjaman. Kalau itu salah masuk di aplikasi ya sama aja bohong. Jadi nyiapin datanya yang susah. Bener gak dia punya tbungan segini, jadi harus crosscheck ke lapangan. karena kan kasus-kasus yang dulu kan di buku (kita) sama di buku nasabah beda (Wawancara, 17 April 2024).

Pada proses transformasi yang menjadi kendala yaitu mempersiapkan data seperti data pinjaman, tabungan, dan lainnya yang akan di masukkan pada aplikasi. Proses ini memerlukan waktu yang lama agar benar-benar data yang dimasukkan tidak keliru karena menyangkut keuangan nasabah dan juga BUMDes Kartika Lestari. Kegiatan peng-*input*-an juga dilakukan dengan melakukan *crosscheck* secara langsung ke lapangan untuk menghindari perbedaan data antara data pada BUMDes Kartika Lestari dan data pada buku nasabah. Proses dilakukan dengan ketat dan teliti agar tidak adanya eror yang dapat menyebabkan kerugian baik dari pihak BUMDes Kartika Lestari maupun dari pihak nasabah. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh sekretaris BUMDes dikatakan bahwa progress digitalisasi itu banyak. Awalnya proses yang digunakan belum beraturan karena masih dilakukan secara manual. Lalu selanjutnya dimulai perlahan dengan mencoba menggunakan aplikasi sederhana seperti excel pada awalnya. Namun, awalnya belum sesuai dengan yang diinginkan sehingga progress terus dilakukan. Akhirnya bertemu dengan sistem yang sesuai dan dirasa cocok diterapkan karena dirasa sangat efektif dan efisien sehingga aplikasi tersebut diterapkan. Penggunaan terus dilakukan karena dirasa sudah sesuai dengan keinginan dan juga diiringi dengan peningkatan aplikasi secara berkala agar tidak menghadapi kendala di kemudian hari.

Proses perubahan dari manual ke digital memerlukan beberapa waktu untuk penerapannya dan pembiasaannya pada seluruh pegawai. Adapun hasil wawancara dengan bendahara BUMDes Kartika Lestari yaitu Komang Ariasa adalah sebagai berikut:

Memang pakai yang web, Cuma terus dikembangin lagi. Penambahan unit usahanya seperti ini, baru nyambung terus jadi desa lain belajar kesini tentang aplikasinya. Karena kita yang paling pertama pakai akunting. Ada yang pakai (digital) untuk simpan pinjam, tapi gak nyambung ke akunting. jadi kalau disini kita udah langsung ke akunting (Wawancara, 17 April 2024).

Proses yang awalnya menggunakan manual seperti contohnya pencatatan air yang dilakukan dengan melakukan pencatatan ke rumah-rumah kemuan menyalinnya dan dimakukkan data di kantor. Proses ini memiliki resiko salah catat karena adanya *human error*. Lalu dilakukan migrasi ke proses digital resiko adanya human error dapat berkurang. Dengan digitalisasi pada proses mempermudah pencatatan, pembayaran, maupun pengecekan karena secara langsung data akan terintegrasi menjadi satu hal ini mengurangi adanya eror karena kesalahan pemasukan data ataupun perhitungan yang dilakukan secara manual. Kemudahan yang dirasakan dengan proses secara digital yaitu semua hal dapat dilihat secara langsung dan transparan. Adapun masukan yang diberikan oleh Kepala Desa Baktisegara yaitu Gusti Putu Armada adalah sebagai berikut:

Kita ingin digitalisasi ini sebagai alat untuk membantu manajemen akuntabel, transparan, meyakinkan diri kita, meminimisir fraud, kecurangan. Sehingga dengan teknologi saat ini, yang kita harapkan IT ini membantu atau mensupport badan usaha milik desa ini (Wawancara, 17 April 2024).

Pembayaran maupun pencatatan dapat dilihat langsung melalui *android (handphone)*. Proses transaksi yang mudah dan dapat secara detail diketahui masyarakat menjadinya proses secara digital memberikan banyak manfaat dalam prosesnya. Pemanfaatan aplikasi yang menjadikan proses transaksi dilakukan secara digital terus melakukan pengembangan agar diperoleh aplikasi yang semakin bagus dan sesuai dengan tujuan penggunaan. Penggunaan aplikasi pada BUMDes Kartika Lestari sudah terintegrasi menjadi satu dan langsung ke bagian akunting sehingga memudahkan dalam proses pencatatan dan perhitungannya. Sehingga mengurangi resiko terjadinya kesalahan dalam perhitungan maupun pencatatan. Perubahan yang dilakukan dari proses manual menjadi digital dilakukan untuk membantu manajemen dalam proses transaksi yang terjadi pada BUMDes Kartika Lestari agar menjadi akun tabel, transparan, meyakinkan diri kita, meminimisir *fraud*, dan kecurangan. Sehingga sistem secara digital dengan aplikasi ini diharapkan mampu membantu dan mendukung BUMDes Kartika Lestari agar menjadi lebih maju dan memiliki kualitas yang baik sebagai badan usaha milik desa.

Perbedaan yang dirasakan dari manual menjadi digital tentunya banyak. Pada proses transaksi secara manual proses yang dilakukan lebih ribet dan memerlukan banyak pencatatan dan memerlukan banyak tenaga untuk proses pengecekan langsung kelengkapan lalu memasukkan data dan mengolahnya. Proses secara manual cenderung kurang efektif, kurang efisien, dan memerlukan banyak waktu serta banyak tenaga. Namun, proses secara digital menjadi lebih efektif, efisien, dan ekonomis. Proses secara digital menjadi sangat simple dan mudah dilakukan karena langsung terintegrasi secara keseluruhan sehingga masyarakat maupun pengelola BUMDes Kartika Lestari yang melihat dan dengan mudah melakukan pencatatan maupun pelaporan dengan baik dan simple. Proses digital memberikan banyak kemudahan yang dirasakan oleh pengguna dan membantu proses pengelolaan BUMDes Kartika Lestari dengan baik.

Tujuan pengelolaan BUMDes Kartika Lestari saat menggunakan proses manual dan dengan digital tidak mengalami perubahan. Visi dan misi masih sama yaitu membangun BUMDes Kartika Lestari dengan baik dan menghasilkan yang baik dan dapat dimanfaatkan untuk kemajuan desa. Salah satu tujuannya yaitu untuk meningkatkan PAD (Pendapatan Asli Daerah). Jika BUMDes Kartika Lestari dikelola dengan baik maka hasilnya akan baik serta dapat dimanfaatkan untuk kemajuan desa. Perubahan yang dilakukan dari manual menjadi digital tentunya memerlukan adaptasi baik dari segi pemahaman perubahan proses yang digunakan serta pemahaan terhadap aplikasi yang dilakukan. Adaptasi yang dilakukan dikatakan tidak susah, karena proses yang berubah menjadi lebih efektif dan efisien dimana terjadinya kemudahan pada proses transaksi sehingga memudahkan proses kinerja. Hal ini membantu pengelolaan BUMDes Kartika Lestari menjadi lebih mudah dan dirasa lebih baik. Sehingga, adaptasi terhadap perubahan dirasakan tidak menjadi penghambat dalam perubahan yang dilakukan. Justru dengan perubahan yang dilakukan memudahkan untuk pengelolaan dan memudahkan pengelola melakukan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa proses digitalisasi yang dilakukan pada BUMDes Kartika Lestari dilakukan berawal dari tahun 2019 dan masih digunakan sampai saat ini. Proses digitalisasi yang dilakukan memberikan manfaat yaitu efektif, efisien, dan ekonomis. Pengelolaan BUMDes Kartika Lestari menjadi lebih baik sehingga manfaat yang dirasakan lebih baik. Dengan pengelolaan yang baik maka manfaat yang dapat digunakan untuk pengembangan desa menjadi lebih banyak. Adanya

adaptasi terhadap perubahan tidak menjadi hambatan karena proses yang dilakukan menjadi lebih mudah dan simpel. Sehingga dikatakan bahwa proses transformasi memberikan dampak yang baik bagi pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Hasil penelitian Sinurat, *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa faktor penghambat Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Pahae Jae Kabupaten Tapanuli Utara adalah masih adanya BUMDes yang belum berbadan hukum, kurangnya kompetensi sumber daya manusia pengelola BUMDes, dan masih terdapat BUMDes yang belum memahami persiapannya. laporan keuangan.

2. Penerapan *Good Corporate Governance* dan Digitalisasi dalam Menjalankan Transformasi Tata Kelola BUMDes

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan mengenai penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan digitalisasi dalam menjalankan transformasi tata kelola BUMDes dengan informan yang sudah ditentukan memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pembahasan hasil penelitian ini. Informasi yang dicari pada penerapan GCG dan digitalisasi dalam menjalankan transformasi tata kelola BUMDes dilakukan dengan lima prinsip yaitu transparan, akuntabilitas, responsibilitas, kewajaran, dan independensi.

a. Transparansi

Hasil wawancara yang diperoleh berdasarkan prinsip yang pertama yaitu transparansi yaitu mengenai keterbukaan informasi pengelolaan BUMDes Kartika Lestari dikatakan bahwa informasi tersebut tergantung pada kebutuhan. Adapun jawaban yang diberikan oleh Ketua BUMDes Kartika Lestari yaitu I Made Artawan adalah sebagai berikut:

Kalau AD/ART nya itu kami bentuk di desa. Kalau visi misi, struktur semua disampaikan pada saat musdes. Kalau ada terjadi perubahan disampaikan juga. Hal ini juga diketahui BPD, Pengawas, juga Pak Mekel (Wawancara, 17 April 2024).

Informasi umum seperti pengurus inti sudah diumumkan secara langsung dan sudah terdapat struktur organisasinya pada kantor dan dapat dilihat oleh siapa saja. Informasi lainnya seperti AD/ART dibentuk di desa dan disampaikan pada musyawarah desa yang dihadiri oleh perwakilan masyarakat desa. Penasehat dan Pengawas BUMDes mengetahui semua informasi mengenai BUMDes Kartika Lestari sehingga informasi transparan disampaikan kepada pihak terkait sebagai pedoman untuk pengelolaan BUMDes Kartika Lestari lebih baik. Informasi mengenai modal BUMDes Kartika Lestari yaitu sebagai modal utama dari dana pemerintah desa yang setiap tahun terdapat anggaran untuk mengembangkan BUMDes. Adapun masukan dari Sekretaris BUMDes Kartika Lestari yaitu Kadek Dwindha Yudha Pratama adalah sebagai berikut:

Kalau modal utama dari desa. Dan tidak semua desa seperti ini, memberikan pemodalannya kepada BUMDes. Nominalnya juga variatif. Kalau kita di Baktiseraga tergolong menengah tapi setiap tahun pasti ada range 80-150jt. Hibah lebih banyak CSR, sama modal dari deposito juga. dan kita juga milih orangnya. siapa orangnya, track recordnya. karena kalau deposito kan kita pinjem uangnya (untuk di putar), kalau tiba-tiba ditagih (sebelum jatuh tempo) kan susah juga. kita cek kemampuan mereka juga. masyarakat yang nabung juga, 400-500jt. tapi kita harus siasati juga, kala modal kita banyak tapi gak muter bahaya bisa collaps. karena banyak yang seperti itu.ada BUMDes yang punya uang 4M ditabungannya tapi SPnya cuma jalan 2M pinjamannya, deposito 3M. darimana bisa kita bayar depositonya. makanya kita milih-milih juga ketika diberikan deposito. bisa gak

kita muter uangnya. karena balik lagi, trust meningkat, banyak yang mau naruh uang (Wawancara, 17 April 2024).

Modal lainnya yaitu dari hibah pemerintah yang persentasenya sedikit karena terkadang dapat dan terkadang juga tidak. Untuk modal kerja lainnya dari masyarakat berupa tabungan, deposito, bunga pinjaman dan lainnya sebagai pendapatan BUMDes Kartika Lestari dan menjadi modal tambahan dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Terkait modal dan pengelolaan dibuatkan laporan secara jelas dan terperinci sehingga menjadi tanggungjawab pengelola BUMDes Kartika Lestari untuk melakukan pelaporan tersebut. Pelaporan terhadap pengelolaan BUMDes Kartika Lestari dilakukan setiap bulan dan tahun yang dilaporkan ke desa dan juga kepada dinas terkait yaitu Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Buleleng. Laporan tahunan juga disampaikan kepada stakeholder melalui Musyawarah Desa setiap tahunnya. Adapun jawaban yang diberikan oleh Kepala Desa Baktiseraga yaitu Gusti Putu Armada adalah sebagai berikut :

Sama seperti perusahaan/entitas ekonomi, setiap tahun mereka (BUMDes) akan mengeluarkan laporan keuangan dari neraca, penjelasan neraca, laporan laba rugi periode setahun. neraca sampai posisi 31 desember kita sampaikan termasuk laba rugi yang muncul. Di situ (laporan) akan dijelaskan. itulah yang akan dibahas di musyawarah desa untuk pertanggung jawaban Badan Usaha Milik Desa. Termasuk alokasi ketika dia (BUMDes) mendapat laba, kemana akan dialokasikan. Ke PAD berapa, ke subak berapa, ke desa adat berapa, tunjangan karyawan berapa. Yang terlibat di musdes tersebut ada Pemdes, pengawas BUMDes, BPD, pengurus, masyarakat, para pihak yang ada di desa, termasuk subak. karena kita merasa setiap tahun kita perlu mensupport. misalnya kayak air minum desa, tidak bisa lepas bahwa kita juga memanfaatkan sumber air yang turun temurun, kita lakukan kompensasi yang walaupun tidak besar tapi tiap ini (tahun) kita lakukan (Wawancara, 17 April 2024).

Laporan dibuat secara terperinci dan jelas sehingga laporan dapat dibaca dengan baik dan mudah dimengerti. Pelaporan ini merupakan bentuk tanggungjawab pengelola BUMDes Kartika Lestari dalam melakukan pengelolaan terhadap BUMDes Kartika Lestari. Laporan rutin dibuat dan dilaporkan kepada pihak terkait secara lengkap. Pengelolaan BUMDes Kartika Lestari memerlukan musyawarah kepada pihak terkait seperti Penasehat yaitu Kepala Desa Baktiseraga, perangkat desa maupun Pengawas dalam hal pengembangan maupun penambahan unit usaha. BUMDes Kartika Lestari sebagai badan usaha milik desa tentunya memiliki kewajiban dalam melaporkan segala tidak dan kelola yang dilakukan serta tentunya segala kebijakan yang diambil juga perlu adanya musyawarah dengan pemerintah desa. Hal ini juga memiliki tujuan untuk mendapatkan masukan maupun modal tambahan jika dirasa unit yang diusulkan disetujui dan dapat dijalankan. Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes dengan pemerintah desa merupakan tanggungjawab yang wajib dilakukan sebagai bentuk transparansi pengelolaan BUMDes Kartika Lestari.

b. Akuntabilitas

Prinsip GCG selanjutnya yaitu akuntabilitas yang dibahas mengenai regulasi yang dijalankan BUMDes Kartika Lestari apakah sudah sesuai dengan Peraturan Perundangan. Pengelola BUMDes Kartika Lestari selalu melakukan pembaharuan terbaru mengenai pengelolaan BUMDes dari pemerintah. Pengelolaan selalu disesuaikan dengan aturan baik dari kementerian desa dan didiskusikan dengan pendamping desa. Pengelolaan seperti ijin, legalitas, dan pendirian disesuaikan dengan aturan dan bukti yang dimiliki disimpan sebagai pendukung dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari yang

dilakukan. Sehingga, pengelolaan BUMDes Kartika Lestari sudah sesuai dengan aturan yang berlaku dan selalu fleksibel mengikuti aturan yang berlaku.

Laporan tahunan BUMDes Kartika Lestari disampaikan sama seperti laporan keuangan perusahaan dimana dimuat secara terperinci pencatatan keuangan serta penjelasan pada laporan tersebut. Adapun jawaban yang diberikan oleh Bendahara BUMDes Kartika Lestari yaitu Komang Ariasa adalah sebagai berikut:

Kita kirim laporan tiap bulan ke desa. Pertanggung jawaban kita (sampaikan) di Musdes. Pemda setiap bulan kita kirim juga dulu, Cuma sekarang karena kepengurusannya gonjang ganjing jadi kita gak kirim. Karena sering kirim dibilang belum kirim, filenya hilang. Sekarang kalau diminta baru kita bawain. harusnya memang ada yang membidangi, cuma gak seken (serius) (Wawancara, 17 April 2024).

Isi laporan seperti pendapatan, jumlah modal, untung/rugi juga disampaikan secara jelas pada laporan tahunan BUMDes Kartika Lestari. Laporan dibuat secara transparan, akuntabel, terperinci, dan mudah dipahami sehingga pihak berwenang yang membacanya mampu memahami dengan baik isi laporan. Laporan disampaikan dengan *hardcopy* dan juga disampaikan pada musyawarah desa sehingga seluruh masyarakat mengetahui laporan tahunan dari pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Perbedaan bentuk laporan sebelum dan sesudah menggunakan digitalisasi yaitu dengan digital lebih mudah, pasti, dan terperinci. Segala transaksi sudah terekam secara langsung dari awal sehingga dalam penyusunan laporan dapat dengan mudah dilakukan. Kalau dengan manual, adanya lupa mencatat atau salah menghitung masih dapat terjadi, namun dengan digital sudah dilakukan pencatatan secara langsung dari awal sehingga tidak ada data yang tercecer dan dapat dilaporkan dengan baik. Sehingga, penggunaan digital pada pengelolaan memberikan kemudahan dalam pembuatan laporan tahunan BUMDes Kartika Lestari yang berdampak pada akuntabilitas BUMDes ini.

Pemberian pinjaman kepada masyarakat dilakukan dengan melihat persyaratan yang diberikan kepada peminjam. Jika syarat sudah terpenuhi maka pinjaman dapat dicairkan. Analisis ini dilakukan sebagai salah satu upaya BUMDes Kartika Lestari agar keputusan yang diambil dapat dipertanggung jawabkan. Hal ini disampaikan oleh Ketua BUMDes Kartika Lestari yaitu I Made Artawan seperti berikut :

(Jadi peminjam) ada persyaratannya, analisisnya, harus ada jaminan karena harus kita pertanggung jawabkan. Jaminan kita lihat lalu kita analisis. Awal paling bisa kita berikan 50% dari jaminan, setelahnya mungkin selanjutnya bisa tambah. Dan syarat nasabahnya harus dari baktiseraga, kita cek juga track recordnya (Wawancara, 17 April 2024).

Adapun syarat yang diberikan yaitu melihat *track recordnya* dalam pinjaman yang dapat di deteksi oleh pengelola, selanjutnya yaitu jaminan yang sesuai dengan pinjaman. Jika persyaratan sudah terpenuhi, akan tetap dilakukan diskusi kepada pengawas agar pencairan pinjaman tidak mengalami masalah maupun tidak terjadi kendala dikemudian hari. Namun, jika persyaratan sudah tidak dipenuhi maka pencairan pinjaman tidak dapat dilakukan. Hal ini untuk meminimalisir adanya pinjaman yang macet.

Berdasarkan informasi diketahui bahwa sampai saat ini pengelolaan BUMDes Kartika Lestari belum pernah mengalami kerugian. Dimana artinya bahwa dalam pengelolaan yang dilakukan selalu menghasilkan keuntungan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan desa. Jikapun terjadi kerugian tentunya dilakukan diskusi dengan pihak pemerintah desa dalam musyawarah desa untuk mencari jalan keluar dan juga mendapatkan masukan dalam pengelolaan selanjutnya agar tidak mengalami kerugian. Inti dari pengelolaan BUMDes Kartika Lestari yaitu adanya komunikasi yang aktif antara pengelola BUMDes dengan pemerintah desa sehingga adanya keterbukaan informasi

yang baik dan dapat mengelola bersama BUMDes Kartika Lestari agar dapat memberikan manfaat bagi kemajuan desa. Pengelolaan aplikasi dalam transaksi di BUMDes Kartika Lestari dilakukan juga pengawasan serta batasan untuk dapat mengaksesnya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kemungkinan adanya kebocoran data maupun adanya permasalahan digital lainnya. Perekrutan pengurus BUMDes Kartika Lestari juga perlu diperhatikan dari segi komitmen dan juga SDMnya. Agar data tidak tersebar perlu pengawasan yang baik dan komitmen dari semua orang terutama pengurus serta pemerintah desa.

c. Responsibilitas

Prinsip selanjutnya yaitu mengenai responsibilitas pada pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Informasi yang diberikan oleh Kepala Desa Baktiseraga yaitu Gusti Putu Armada mengenai legalitas hukum pada BUMDes adalah sebagai berikut:

AD/ART ada. Lebih detail bisa tanya kepada mereka (pengurus BUMDes). Cuma kita lebih menekankan bahwa ini elastis, ini bisnis. Jadi kalau terlalu longgar salah, kalau terlalu ketat juga tidak bagus karena berhubungan dengan masyarakat. Jadi semacam elastisitas yang terjaga (Wawancara, 17 April 2024).

Informasi pertama mengenai legalitas hukum BUMDes Kartika Lestari. BUMDes Kartika Lestari memiliki AD/ART sebagai pedoman dalam mengelola BUMDes. Dengan pedoman tersebut segala tindakan dapat diawasi dan harus sesuai dengan aturan yang telah dibuat dan disepakati. Hal ini meminimalisir adanya kesalahan maupun pengelolaan yang kurang tepat. Pengelolaan BUMDes Kartika Lestari sejauh ini sudah dilakukan dengan sangat baik dan sesuai dengan pedoman yang telah dibuat. Belum adanya pelanggaran yang dilakukan pada saat selama pengelolaan BUMDes Kartika Lestari menunjukkan bahwa komitmen pengurus BUMDes Kartika Lestari sudah dijalankan dengan baik. Peran BUMDes Kartika Lestari pada lingkungan desa yaitu adanya unit sampah. Informasi yang didapat dari Kepala Desa Baktiseraga yaitu Gusti Putu Armada adalah sebagai berikut :

Unit sampah berperan dalam lingkungan. Saya sebagai kepala desa tidak pernah menuntut unit sampah harus laba. Selama (pengeluaran) itu masih normatif, dipakai untuk operasional karyawan, bensin, upah. Dan (jika) kemudian masih belum balance, kita harus support dari desa. Karena kita yakin tata kelola sampah kalau belum bisa menjual produk (hasil pengelolaan sampah) secara maksimal. Itu bukan bisnis yang menggiurkan. Lebih kepada tanggung jawab (lingkungan) yang kita harus bagi kepada BUMDes (Wawancara, 17 April 2024).

Adanya tata kelola sampah desa merupakan salah satu upaya untuk membantu menjaga lingkungan sekitar desa. Selain bermanfaat untuk kebersihan lingkungan, unit sampah ini juga dapat menjadi penghasil namun tidak menjadi unggulan karena tujuan utamanya untuk menjaga kebersihan lingkungan sekitar desa. Peran sosial tak kalah penting juga dilakukan oleh BUMDes Kartika Lestari. Dana sosial selalu ikut dalam pembagian laba bersih BUMDes. Informasi yang didapat dari Sekretaris BUMDes Kartika Lestari yaitu Kadek Dwindi Yudha Pratama adalah sebagai berikut :

Kita ada dana sosial di AD/ART, jadi setelah dapat laba bersih ada hitungannya untuk PAD, jasa produksi, dana pendidikan, dana sosial. Dana sosial ini lah yang kita gunakan untuk sosial. Misalnya (saat) ogoh-ogoh, kita nyumbang air minum sekian dus. Misalnya penanaman, kita beli bibit pakai dana itu. Tapi dana sosial ini ada koridornya juga untuk sosial, bukan dikasih pinjam orang-orang yang gak punya uang, gak bisa mengembalikan uang dan mempertanggung jawabkan itu, jadi sosialnya gak kesana. Sosial itu gak melulu harus ngasih uang (Wawancara, 17 April 2024).

BUMDes Kartika Lestari berupaya memberikan dampak social kepada masyarakat. Dampak social yang dimaksud bukan membagikan keuntungan secara cuma-cuma, tetapi turut berperan dalam kegiatan masyarakat. BUMDes Kartika Lestari juga membantu masyarakat Desa Baktiseraga yang membutuhkan pinjaman, dengan syarat-syarat yang harus dipenuhi, serta dana pinjaman tersebut bukan dari dana sosial yang dimaksud.

d. Independensi

Prinsip selanjutnya yaitu independensi dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Adapun informasi yang diberikan oleh Bendahara BUMDes yaitu Komang Ariasa adalah sebagai berikut:

Kita kan kuatnya (karena) dengan Pemdes menjadi satu. Jadi keputusan atau permasalahan apa kita selesaikan di BUMDes dan Pemdes aja. Jadi orang luar itu nggak ada yang bisa masuk. Walaupun ada tekanan dari misalnya siapa, nggak bisa. Paling di Pemdes misal ada keluarganya (mau jadi nasabah). Kalau di bumdes kita ada aturan, mau ndak mau harus tetep diikuti, walaupun titipan siapa (Wawancara, 17 April 2024).

BUMDes Kartika Lestari merupakan usaha yang dijalankan pengurus yang sudah mendapatkan mandat dari desa dan juga masyarakat dan dapat menjalankan usahanya secara mandiri dengan baik. Namun, dalam pengambilan keputusan masih harus melakukan diskusi kepada pemerintah desa maupun dengan pengawas. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam pemilihan keputusan dan dapat didiskusikan dengan baik. Diskusi dilakukan bukan sebagai bentuk tekanan tetapi sebagai bentuk antisipasi terhadap yang buruk yang dapat terjadi. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan BUMDes Kartika Lestari dilakukan secara mandiri oleh pengurus dan nasihat didapat dari pengawas serta kepala desa jika diperlukan.

Pengelolaan BUMDes Kartika Lestari dilakukan oleh anggota BUMDes yang memiliki watak yang berbeda namun memiliki komitmen sama untuk membangun BUMDes Kartika Lestari menjadi lebih maju. Sehingga tidak adanya konflik kepentingan yang terjadi pada proses pengelolaan. Hal tersebut didukung oleh integritas kerja yang dimiliki pengurus serta anggota BUMDes Kartika Lestari sehingga mampu mengesampingkan kepentingan pribadi dan tetap mendukung kepentingan bersama. Kebijakan dalam pengelolaan selalu didiskusikan dengan pemerintah desa maupun dengan pengawas. Kebijakan yang diberikan desa tentunya kebijakan yang positif untuk memajukan BUMDes Kartika Lestari menjadi lebih baik. Desa juga memberikan modal dalam penjalankan BUMDes Kartika Lestari sehingga dapat mengembangkan usaha menjadi beberapa unit. Tidak adanya tekanan negative dan hanya masukan yang positif untuk memajukan BUMDes Kartika Lestari menjadi lebih baik.

e. Kewajaran

Prinsip terakhir yaitu kewajaran dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Pendistribusian informasi mengenai BUMDes Kartika Lestari dilakukan melalui akun media sosial yang dimiliki. Informasi yang diberikan pada media sosial hanya informasi umum dan bukan informasi khusus mengenai keuangan ataupun laporan. Untuk laporan tahunan sebagai informasi pertanggungjawaban diberikan langsung kepada pihak terkait seperti pengawas, pemerintah desa, maupun dinas. Pada pengelolaan BUMDes Kartika Lestari secara rutin dilakukan musyawarah desa untuk mendiskusikan maupun sebagai pelaporan dalam kinerja pengelolaan BUMDes Kartika Lestari yang sudah dilakukan. Sehingga, dalam musyawarah peserta dapat memberikan pertanyaan maupun masukan. Dan tentunya dalam mengambil keputusan melihat hasil musyawarah yang diperoleh. Informasi yang diberikan oleh Sekretaris BUMDes yaitu Kadek Dwindha Yudha Pratama adalah sebagai berikut:

Kembali lagi tergantung keputusannya. Kalau menyangkut lembaga secara menyeluruh, pengawas dan penasihat harus terlibat. Karena BUMDes ini milik desa. Tapi ketika tidak menggoyahkan arah BUMDes, gak masalah kita keputusan dari direktur saja. Penasehat dan pengawas cukup tau aja. tidak merubah stagnan perjalanan BUMDes seperti apa. tapi kalau sampai kita mau banting stir, (misalnya) mau nutup unit air, ya pasti dimarahi. karena ini merubah pola kerja BUMDes (Wawancara, 17 April 2024).

Menangani kesenjangan yang terjadi dalam pengalihan sistem menjadi digital tetap diwadahi dua sistem yaitu secara manual dan secara digital. Informasi yang didapat dari Ketua BUMDes yaitu I Made Artawan adalah sebagai berikut :

Tetep kita ada 2 sistem untuk masyarakat yang belum mampu kearah digital. Misalnya untuk penarikan atau penabungan, selain kita gunakan sistem, tetap kita berikan buku tabungan kepada masyarakat yang belum bisa. Bagi yang sudah bisa (digital), bisa dilihat langsung di androidnya (Wawancara, 17 April 2024).

Bagi masyarakat yang masih terkendala dapat tetap menggunakan manual dan dibantu oleh pengurus pada kantor dan tetap diberikan buku sebagai pegangan. Artinya sistem yang berlaku tetap fleksibel sambil mengadaptasi agar seluruh masyarakat dapat tersentuh pada digitalisasi tersebut. Menurut Silsabila & Rosita pelaksanaan prinsip fairness dilakukan dengan melibatkan pihak yang berkepentingan dalam hal pengambilan keputusan dan berbagai pihak dapat memberikan masukan yang membangun. Penelitian Suari & Punamawati (2023) menunjukkan bahwa Transparansi, Akuntabilitas, Responibilitas, Independensi, dan *Fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan nasabah di BUMDes Tunjung Mekar. Penelitian Prawiswati & Wahyudi (2024) penelitian menunjukkan bahwa dalam pengelolaan BUM Desa Wage Kabupaten Sidoarjo sudah dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip Good Corporate Governance. Pada prinsip transparency, penyampaian informasi dilakukan secara jelas, dan akurat. Accountability, adanya rincian tugas dan wewenang yang jelas, kompetensi kerja. Responsibility, adanya kepatuhan terhadap hukum dan memiliki tanggungjawab sosial kepada masyarakat. Independency, tidak adanya dominasi dari pihak luar dan dalam. Fairness, memberikan perlakuan yang adil dan wajar, serta memberikan kesempatan yang sama kepada pihak yang terlibat. Berdasarkan pada hasil penelitian tersebut bahwa Good Corporate Governance pada BUM Desa Wage telah dilaksanakan dengan baik, meskipun dalam penerapannya masih terdapat sedikit kendala.

Hasil penelitian Satria & Maharani (2023) tentang pelaksanaan prinsip GCG kaitannya dengan Regulasi BUMDes di Indonesia yaitu prinsip GCG dalam Regulasi Badan Usaha Milik Desa sudah diterapkan secara tersirat dalam setiap pengaturan yang dituangkan dalam pasal-pasal pada regulasi BUMDes yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responibilitas, independen, dan kewajaran atau kesetaraan. Penelitian Hirman, *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa BUMDes yang menjadi lokasi penelitiannya sudah menerapkan prinsip GBG (Good BUMDes Governance), seperti prinsip transparansi, akuntabilitas, responibilitas, independen, maupun *fairness* akan tetapi belum maksimal. Hal ini disebabkan oleh banyaknya kendala yang dihadapi pengurus BUMDes salah satunya laporan keuangan dan laporan kegiatan yang belum ada karena pengurus sebelumnya tidak membuat laporan tersebut sehingga pengurus baru harus memulai dari awal proses pembuatan laporan. Selain itu, visi misi yang belum ada, serta penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum memadai dalam hal menjalankan kegiatan usaha maupun kegiatan BUMDes itu sendiri.

3. Faktor Internal Dan Faktor Eksternal yang Mempengaruhi BUMDes dalam Proses Transformasi Tata Kelola

Berdasarkan informasi yang diperoleh pada sesi wawancara yang dilakukan dengan informan mengenai faktor internal dan faktor eksternal pada proses transformasi tata kelola BUMDes Kartika Lestari memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pembahasan hasil penelitian ini. Faktor internal terdiri dari kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh BUMDes Kartika Lestari, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang dimiliki BUMDes Kartika Lestari.

a. Faktor Internal

1) Kekuatan

Kekuatan yang dimiliki dalam pengembangan pengelolaan BUMDes Kartika Lestari untuk bertahan dan berkembang di era digital yaitu sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang dimiliki dapat mengembangkan pengelolaan menjadi lebih baik. Dalam hal ini proses digitalisasi pada pengelolaan BUMDes Kartika Lestari juga didukung oleh SDM yang mumpuni sehingga dapat dikejar penggunaan digitalisasi pada proses pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Selain itu, kekuatan lainnya yaitu berasal dari dukungan pemerintah desa dalam hal modal usaha. Dengan modal yang diberikan sehingga dapat dikembangkan unit usaha pada BUMDes Kartika Lestari. Dengan unit usaha yang banyak dapat memberikan penghasilan yang lebih banyak lagi. Dukungan pemerintah desa juga penting dalam mengambil segala keputusan karena perlu adanya penasihat dalam segala keputusan yang diambil dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Sehingga dukungan dari pemerintah desa menjadi kekuatan dalam transformasi tata kelola digital BUMDes Kartika Lestari.

2) Kelemahan

Kelemahan yang terdapat pada dalam pengembangan pengelolaan BUMDes Kartika Lestari untuk bertahan dan berkembang di era digital yaitu kurangnya kemauan untuk beradaptasi dalam era digital ini. Jika kemauan untuk maju tidak ada, maka menjadi titik lemah pada pengembangan yang dilakukan dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Kelemahan lainnya yaitu bisa datang dari pemodal yang kurang. Jika BUMDes Kartika Lestari ingin mengembangkan unit usaha tentunya memerlukan modal yang cukup agar unit yang dirancang dapat berjalan dengan baik. Namun jika modal tidak mendukung maka rencana tersebut tidak dapat dilakukan sehingga pengembangan usaha belum dapat direalisasikan. Sehingga dapat usaha, modal dapat menjadi kelemahan dalam pengembangan BUMDes Kartika Lestari.

b. Faktor Eksternal

1) Peluang

Peluang yang terdapat pada dalam pengembangan pengelolaan BUMDes Kartika Lestari untuk bertahan dan berkembang di era digital yaitu jumlah penduduk yang masuk dalam kategori banyak, dimana penduduk dapat menjadi *supply dan demand* dari produk dan program yang dimiliki oleh BUMDes Kartika Lestari. Sebaran penduduk yang merata menjadi pangsa pasar yang baik sehingga tidak terjadi kesenjangan diantara penduduk. Peluang selanjutnya yaitu terjaganya komunikasi yang baik antara Pemerintah Desa Dinas dengan Desa Adat, sehingga memudahkan koordinasi kepada semua pihak untuk pembangunan program dan usaha kedepannya. Peluang lainnya yaitu prospek usaha yang menjanjikan. Produk yang ditawarkan BUMDes Kartika Lestari merupakan produk yang mendukung kegiatan sehari-hari masyarakat sehingga tentunya merupakan produk yang selalu dicari oleh masyarakat. Hal tersebut menjadi peluang yang menjanjikan bagi BUMDes Kartika Lestari.

2) Tantangan

Tantangan yang terdapat pada dalam pengembangan pengelolaan BUMDes Kartika Lestari untuk bertahan dan berkembang di era digital yaitu persaingan yang terjadi antar toko yang ada. Disekitaran desa Baktisegara terdapat beberapa toko atau swalayan yang lumayan besar dan sudah memiliki nama diantara masyarakat luas. Sehingga toko atau swalayan tersebut menjadi tantangan bagi perkembangan BUMDes Kartika Lestari. Tantangan lainnya yaitu adanya batas wilayah yang membatasi BUMDes Kartika Lestari. BUMDes yang merupakan unit usaha sebuah desa tentu memiliki Batasan ruang kerja yaitu wilayah desa. Adanya batas wilayah terkadang mempengaruhi rencana-rencana program yang ingin dilakukan. Sehingga hal ini menjadi salah satu tantangan dalam perkembangan BUMDes Kartika Lestari yang sedang dilakukan.

4. Strategi Transformasi Tata Kelola BUMDes pada Era Digital

Strategi transformasi tata kelola BUMDes Kartika Lestari pada era digital dapat dilakukan melihat dari faktor internal serta eksternal yang ada. Berdasarkan faktor internal dan eksternal maka dapat dibuat tabel SWOT dalam menentukan strategi yang tepat untuk transformasi tata kelola BUMDes di era digital. Adapun tabel matriks SWOT yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut.

Tabel 4. *Matriks SWOT*

Internal Eksternal	Strengths (S) - SDM yang mumpuni - Dukungan pemerintah desa	Weaknesses (W) - Kurangnya kemauan beradaptasi - Modal yang kurang
Opportunities (O) - Jumlah penduduk - Sebaran penduduk yang merata - Komunikasi yang baik - Prospek usaha yang menjanjikan	Strategi S-O (kuadran 1) - Menambah program-program yang menunjang peningkatan laba usaha - Menambah unit usaha baru	Strategi W-O (kuadran 3) - Menyelaraskan penggunaan teknologi
Threats (T) - Persaingan dagang - Batas wilayah	Strategi S-T (kuadran 2) - Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga baik swasta, perorangan, maupun dinas	Strategi W-T (kuadran 4) - Meningkatkan SDM yang ada dengan pelatihan maupun perekrutan pegawai yang sesuai kebutuhan

Strategi yang paling sesuai yang menjaga konsistensi manajemen yang baik di internal. Membangun pondasi yang kuat dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari merupakan hal mutlak yang harus dilakukan agar dapat menjaga eksistensi BUMDes Kartika Lestari tetap berjalan dengan baik. Hasil penelitian Gunawan, *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa permasalahan utama BUMDes yaitu keberadaan sumber daya manusia mempunyai peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi khususnya lembaga BUM Desa di Kabupaten Sumba Timur. Selain itu, penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik khususnya transparansi dan akuntabilitas mempunyai pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja BUM Desa.

Pengembangan aplikasi yang digunakan juga memberikan pengaruh terhadap strategi yang dapat dilakukan. Melakukan pengembangan terhadap aplikasi yang digunakan untuk lebih memudahkan proses pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. Komitmen dari pengurus BUMDes dan juga pemerintah desa juga diperlukan sebagai strategi dalam transformasi digitalisasi tata kelola BUMDes Kartika Lestari. Hasil penelitian Asmini, *et al.*, (2023) bahwa era digital telah membawa perubahan signifikan terhadap cara pengelolaan perusahaan, termasuk BUMDes. Hasil penelitian Indartuti & Rahmadanik (2023) menunjukkan bahwa berdirinya BUMDes ada yang berhasil adapula yang gagal dalam membantu perekonomian desa, Kegagalan BUMDes disebabkan karena adanya *planning paralysis* (kelumpuhan dalam perencanaan). Keadaan ini terlihat bahwa Desa dalam membuat BUMDes hanyalah didasarkan pada pencapaian target dari program yang ditentukan oleh Pemerintah Pusat, sehingga tidak menggali lebih dalam kebutuhan desanya. Akibatnya, manajemen strategi yang digunakan berupa Strategi Tanpa Arah (*directionless strategies*). Sebaliknya BUMDes yang berhasil disebabkan karena strategi perencanaannya sudah siap (dalam arti sudah bisa menentukan core bisnisnya). Dapat disimpulkan bahwa setiap Desa tidak terlalu terburu dalam menentukan dan membangun BUMDes. Secara manajemen strategi, Desa harus mengetahui potensi perkonomiannya yang bisa dikembangkan menjadi BUMDes. Penelitian Ghofar, *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa permasalahan yang teridentifikasi dalam pengelolaan BUMDes Cahaya Lestari, terutama kurangnya sumber daya manusia yang kompeten yang tercermin pada pelaporan laporan keuangan, rencana bisnis, perencanaan perpajakan, keterampilan bisnis, semangat *sociopreneurship*, pemasaran produk, dan motivasi; semuanya didorong oleh rendahnya tingkat pendidikan.

Strategi lainnya yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran BUMDes Kartika Lestari Desa Baktiseraga adalah sebagai berikut. Menambah program-program internal maupun eksternal yang dapat menunjang peningkatan laba setiap unit usaha yang ada. Menyelaraskan penggunaan Teknologi Informasi terhadap semua unit usaha sehingga tercapainya tata kelola keuangan dan transparansi BUM Desa. Menambah unit usaha baru sesuai dengan kebutuhan dan keperluan dalam melayani masyarakat Desa Baktiseraga. Meningkatkan SDM yang ada dengan melakukan pelatihan maupun perekrutan pegawai sesuai dengan kebutuhan BUM Desa. Melakukan Kerjasama dengan Pihak Ketiga baik swasta, perseorangan, maupun dinas guna meningkatkan pengembangan BUM Desa Kartika Lestari. Strategi merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk tetap menjaga konsistensi pengelolaan BUMDes Kartika Lestari. BUMDes Kartika Lestari merupakan salah satu usaha yang dijalankan desa untuk mendapatkan penambahan penghasilan sebagai modal untuk pengembangan desa. Sehingga, pengembangan BUMDes Kartika Lestari sangat penting dilakukan yang tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat desa Baktiseraga. Sehingga strategi diatas dapat dilakukan dan dikembangkan untuk menjaga eksistensi BUMDes Kartika Lestari.

Manajemen Strategi juga memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Pertama, Manajemen Strategi memberikan arah jangka panjang yang akan dikejar oleh organisasi, memberikan visi yang jelas bagi seluruh anggota organisasi. Kedua, ia membantu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis, meningkatkan kemampuan berfleksibilitas. Ketiga, Manajemen Strategi membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan bisnisnya. Keempat, ia mengidentifikasi keunggulan komparatif organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko. Kelima, aktivitas pembuatan strategi akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa depan. Keenam, melibatkan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya. Ketujuh, aktivitas yang tumpang tindih dalam organisasi dapat

dikurangi, meningkatkan efisiensi. Terakhir, Manajemen Strategi dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dari karyawan yang telah lama bekerja dalam organisasi dengan melibatkan mereka dalam proses perencanaan dan pelaksanaan strategi (Rahim & Radjab, 2017). Hasil penelitian Madiarsa (2018) menunjukkan bahwa pengelolaan administrasi usaha khususnya untuk menghasilkan laporan keuangan belum sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan menyesuaikan dengan peraturan tentang BUM Desa, sehingga belum mampu memenuhi kebutuhan informasi keuangan untuk para pihak.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemaparan pembahasan penelitian yang telah dipaparkan maka simpulan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. Transformasi tata kelola BUMDes Kartika Lestari dilakukan berawal dari tahun 2019 dimana banyak adanya percobaan hingga diperoleh aplikasi yang sesuai dengan tujuan dalam pengelolaan BUMDes Kartika Lestari yang digunakan hingga saat ini. Dilakukan adaptasi dalam penggunaannya guna untuk membiasakan penggunaannya. Penerapan *Good Corporate Governance* dan digitalisasi dalam menjalankan transformasi tata kelola BUMDes dilakukan mengikuti 5 prinsip GCG yaitu Transparan, Akuntabilitas, Responsibilitas, Kewajaran, dan Independensi. Prinsip-prinsip tersebut sudah diterapkan di BUMDes Kartika Lestari, namun belum maksimal. Faktor internal terdiri dari kekuatan berupa sumber daya manusia yang mumpuni serta dukungan pemerintah desa Baktiseraga, serta kelemahan yaitu keinginan untuk berkembang masih kurang. Faktor eksternal terdiri dari peluang yaitu jumlah penduduk, sebaran penduduk, terjaganya komunikasi, dan prospek usaha, sedangkan tantangan yaitu adanya saingan dari toko atau swalayan yang ada disekitar desa Baktiseraga. Startegi yang dapat dilakukan dalam proses transformasi tata kelola BUMDes Kartika Lestari di era digitalisasi yaitu menambah program, menyelaraskan teknologi, menambah unit usaha, meningkatkan SDM, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga. Bagi BUMDes Kartika Lestari Desa Baktiseraga, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terhadap startegi maupun kebijakan yang diambil dalam pengembangan BUMDes Kartika Lestari. Menurut Wahdani (2022) peran BUMDes tidak terlepas dari dedikasi pemerintah yang ditunjukkan dengan pendanaan oleh pemerintah yang diberikan untuk pengembangannya. Melalui BUMDesa, pemerintah berperan sangat signifikan dalam pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan desa. Ini juga menawarkan fasilitas pendukung untuk pengelolaan BUMDesa selain suntikan dana dari pemerintah.

Daftar Pustaka

- Aprillianto, B., Maharani, B., Sayekti, Y., Irmadariyani, R., Purnamawati, I., & Sulistiyo, A. B. (2022). Menuju Tata Kelola Bumdes Yang Baik Melalui Digitalisasi Dan Konsolidasi Laporan Keuangan. *Jurnal Abdi Panca Marga*, 3(2), 55–60.
- Asmini, A., Mahardhani, A. J., Nur, M., Hendratri, B. G., & Fkun, E. (2023). Human Resource Management Innovation To Increase Bumdes Revenue In The Digital Era. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1745-1750.
- Ghofar, A., Pangestuti, E., Wulandari, P. P., Subandi, H., & Kusumadewi, A. W. (2021). Strengthening The Governance Of Village-Owned Business Entity (BUMDes) for Sociopreneurship Encouragement. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 29(3), 212-218.

- Gunawan, F. X. C., Ali, H., & Wihadanto, A. (2024). The Influence of Interpersonal and Current Skills on The Performance of Village Owned Businesses in East Sumba Regency Through Good Corporate Governances. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(1), 324-343.
- Hirman, A. A., Sukirman, A. S., Bangun, A. F., & Ramadhonah, I. S. M. (2023). Penerapan Good BUMDes Governance. *AKUNSIKA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 4(1), 16-21.
- Hamid, A. M., & Maulindra, M. S. B. A. (2019). Penerapan Good Corporate Governance Dalam Tata Kelola BUMDes Sumber Jaya Abadi Di Desa Sumberagung Kecamatan Modo Kabupaten Lamongan. *ADILLA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Syari'ah*, 2(2), 1-22.
- Indartuti, E., & Rahmadanik, D. (2023). Manajemen Strategi Pengembangan BUMDES bagi Perekonomian Desa. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(1/April).
- Joni, J. (2022). Mengapa Bumdes Tidak Berkembang: Studi pada Desa Sirnajaya, Kabupaten Garut. *E-Dimas: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 13(3), 388-401.
- Mardiasa, I. M. (2018). Regulasi Dan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Di Kabupaten Buleleng. *Widya Amerta Jurnal Manajemen*, 5 (1) ,1-15.
- Mareta Harviana, R., Agus Yanita, C., & Djasuli, M. (2023). Penerapan Good Governance Pada Bumdes. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 02(1), 44–48.
- Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2014). *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)* (Suyadi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Prawiswati, K. T., Wahyudi, K. E. (2024). Good Corporate Governance In Village Owned Enterprises. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(2),189-195.
- Purnama, H. (2022). Peranan CSR dalam Memediasi Pengaruh Digitalisasi, Keputusan Investasi dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Farmasi di BEI Periode 2016-2020). *Jurnal Media Komunikasi Dan Bisnis*, 13(1), 13–40.
- Raharjo, T. B. (2010). Good Corporate Governance (GCG) dan Pemahamannya di Dunia Bisnis. *Permana*, 2(1).
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis: Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Alhadharah*, 17(33).
- Rosari, R., Cakranegara, P. A., Pratiwi, R., Kamal, I., & Sari, C. I. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES di Era Digitalisasi. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(3), 3040–3049.
- Satria, N., Maharani, A. E. P. (2023). Penerapan Good Corporate Governance Dalam Regulasi Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Hukum Kebijakan Publik*. 7(3), 312-328.
- Setiawan, W. (2017). Era Digital dan Tantangannya. *Seminar Nasional Pendidikan*.
- Silsabila, N. F., Rosita, I. (2024). Praktik Tata Kelola Badan Usaha Milik Nagari Sato Sakaki di Nagari Taram, Kabupaten Lima Puluh Kota. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8 (1), 460-469.
- Sinurat, M., Siallagan, H., Tambunan, B. H., Sinaga, F. M. (2023). Description of the Development Of Village-Owned Enterprises In Pahae Jae Sub-District, North Tapanuli District, North Sumatra Province. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2111-2123

- Sofyani, H., Ali, U. N. N. A., & Septiari, D. (2020). Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik dan Perannya terhadap Kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 325–359.
- Suari, D. P. A., Purnamawati, I. G. A. (2023). Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kepercayaan Nasabah Bumdes Tunjung Mekar. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha*. 14(03), 838-852.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Supriyanta, & Fifaldyovan, M. I. (2023). Digitalisasi Mentransformasi Praktik Manajerial. *Jurnal Manajemen Pelayaran Nasional*, 6(1), 23–27.
- Wahdani, N. A., Rachma, N., Hidayat, M., Nurhaeda, Z., Nurul, I., Viana, A., Imunur, R. A. (2022). Strategi Pengembangan BUMDesa yang Berdaya Saing di Era Digitalisasi Melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi. *Madani: Indonesian Journal Of Civil Society*. 5(2), 121-130.
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.
- Wheelen, T. L., David Hunger, J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (n.d.). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability (Fifteenth Edition)*. Londong: Pearson
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 257-288.