

## Manajemen Resiko Berbasis Stewardship dalam Keberlanjutan BUMDes

Siti Amerieska\*, I Made Narsa, Sri Ningsih

**Affiliation:**

Departemen Akuntansi, Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Airlangga, Indonesia

**\*Correspondence:**

siti.amerieska-2019@feb.unair.ac.id

**This Article is Available in:**

<https://journal.umy.ac.id/index.php/jati/article/view/18184>

**DOI:**

<https://doi.org/10.18196/jati.v6i2.18184>

**Citation:**

Amerieska, S., Narsa, I., & Ningsih, S. (2023). Manajemen Resiko Berbasis Stewardship dalam Keberlanjutan BUMDes. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 6(2), 173-189. doi:<https://doi.org/10.18196/jati.v6i2.18184>

**Article History**

**Received:**

20 March 2023

**Reviewed:**

12 June 2023

**Revised:**

05 September 2023

**Accepted:**

31 October 2023

**Topic Article:**

Accounting for Village-Owned Enterprise

**Abstract:**

*The purpose of this study is to explore risk management practices at BUMDes. The method used is a qualitative case study approach. The analytical tool used is Stewardship Theory and PP No. 11 of 2021 concerning BUMDes and Enterprise Risk Management (ERM) to map the risks that occur in BUMDes. The results of this study there are four types of risk namely; the first is strategic risk with indicators of governance, planning risk, market risk. The second is operational risk which consists of human resource risk, how monitoring and controlling are carried out. The three financial risks, in this case accounting and reporting, are processes that cannot be separated from fraud risk. The four sustainability risks are important by instilling risk awareness and supporting the mission of socio-cultural and environmental preservation in village communities. The research contribution provides guidance on what risks are faced by Village BUMs as well as providing solutions on how Village BUMs can survive and even their sustainability can be beneficial for the welfare of the community. There are 6 (six) BUM Village Sustainability values, consist of (1) Governance & Leadership Commitment, (2) Economic & Empowering Local Assets, (3) Stewardship cultural local wisdom & Human Empowering, (4) Innovative, Network & Mutual Collaboration; (5) Environmin & Ecosystem Digitalize; (6) Risk Awareness & Compliance.*

**Keywords:** BUMDes, Stewardship, Risk, Sustainability.

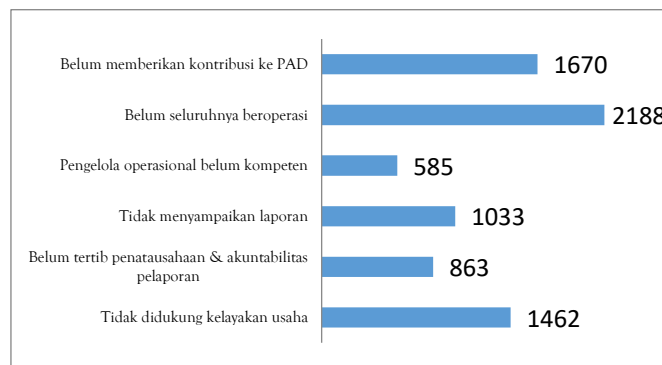
**Abstrak:**

Tujuan penelitian ini mengeksplorasi praktik manajemen risiko pada BUMDes. Metode yang digunakan dengan pendekatan kualitatif studi kasus. Alat analisis yang digunakan dengan Teori Stewardship dan PP No. 11 tahun 2021 tentang BUMDes serta Enterprise Risk Management (ERM) untuk memetakan risiko yang terjadi pada BUMDes. Hasil penelitian ini terdapat empat jenis risiko yakni; pertama risiko stratgeik dengan indikator tata kelola, risiko perencanaan, risiko pasar. Kedua risiko operasional yang terdiri dari risiko sumber daya manusia, bagaimana monitoring dan controlling dilaksanakan. Ketiga risiko fianansial dalam hal ini akuntansi dan pelaporan merupakan proses yang tidak dapat dipisahkan dengan adanya frauds risk. Keempat risiko keberlanjutan, merupakan hal yang penting dengan menanamkan risiko awareness dan mendukung misi pelestarian sosial budaya dan lingkungan masyarakat desa. Kontribusi penelitian memeberikan guidance risiko apa saja yang di hadapi BUMDes sekaligus memberikan solusi bagaimana BUMDes dapat bertahan bahkan keberlanjutannya dapat bermanfaat untuk kesejahteraan masyarakat. Terdapat 6 (enam) nilai Keberlanjutan BUMDes yakni (1) Governance & Leadership Commitment, (2) Economic & Empowering Local Asset, (3) Stewardship cultural local wisdom & Human Empowering, (4) Inovatif, Network & Mutual Collaboration; (5) Environmnt & Ecosystem Digitalize; (6) Risk Awarness & Compliance.

**Kata Kunci:** BUMDes, Stewardship, Resiko, Keberlanjutan.

## PENDAHULUAN

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) merupakan perwujudan entitas ekonomi yang sejalan dengan Undang-undang Desa dan dikelola sebagai organisasi badan usaha. BUMDes merupakan usaha kecil dan menengah, kini menjadi usaha di desa yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan menyediakan lapangan kerja bagi desa. Pengelolaan usaha BUMDes saat ini di Indonesia mencapai 51.134 BUMDes, jumlah ini mengindikasikan bahwa berdirinya BUMDes menjadi salah satu upaya penting dalam rangka *rebound* ekonomi desa Irene Svinarky (2022). Sayangnya semangat berdirinya BUMDes sebagai salah satu pilar ekonomi desa belum sepenuhnya berjalan optimal.



Gambar 1. Jumlah Permasalahan BUMDes

Sumber: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190529101814-532-399423/bpk-bumdes-belum-berkontribusi-penuh-pada-ekonomi-desa>

Gambar 1 menunjukkan bahwa permasalahan paling utama adalah belum seluruhnya beroperasi, dalam kata lain adanya BUMDes sebatas hanya formalitas berdiri dan masih belum beroperasi secara aktif. Selanjutnya BUMDes yang ada belum memberikan kontribusi ke Pendapatan Asli Desa (PAD), sebagaimana penelitian yang dilakukan Leniwati & Aisyah, (2021) BUMDes dapat memberikan kontribusi PAD jika menerapkan prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan *sustainable*. Dalam Permendes No.4 tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan dan pembubaran BUMDes dalam mengembangkan BUMDes dituntut unsur kehati-hatian (manajemen risiko) dalam mengelola unit usahanya Utami et al., (2022). Di satu sisi BUMDes harus mampu memanfaatkan aset desa guna menciptakan nilai tambah aset desa yang menunjang dan mengembangkan ekosistem ekonomi digital desa Handadi, (2020). Adanya potensi kerjasama dengan pihak ketiga atau investor, memacu pengelolaan BUMDes untuk dapat menerapkan manajemen risiko yang baik. Hal ini untuk meminimalisasi kegagalan atas pengelolaan investasi dengan pihak ketiga Prabowo et al. (2019). Tantangan BUMDes berikutnya adalah untuk mewujudkan ekosistem ekonomi digital desa Astuti (2019). Perwujudan ekosistem ekonomi digital menjadi tantangan yang berat jika BUMDes sendiri belum menata dengan baik kelembagaan atau tata kelolanya (*governance*). Masih belum matangnya jumlah BUMDes yang beroperasi menyebabkan sulitnya BUMDes berkembang bahkan berkelanjutan.

Pengelolaan BUMDes memiliki keunikan dalam permodalan, dimana permodalan BUMDes berasal dari 51% pemerintah desa dan 49% masyarakat desa, hal ini menunjukkan bahwa BUMDes merupakan entitas yang dibangun dari, untuk oleh masyarakat. BUMDes yang memiliki kategori maju memiliki falsafah bisnis lokal wisdom dengan memanfaatkan potensi aset dan kehidupan sosial budaya masyarakat sekitar. Kehidupan sosial tidak terlepas dari sifat sadar manusia yang dapat dipercaya menjadi dasar terciptanya teori *stewardship* Belle (2017). Teori *stewardship* memandang manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk

bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *stakeholders* pada khususnya. Manajer stewardship akan berperilaku sesuai kepentingan bersama dan ketika kepentingan steward dan principal tidak sama, maka steward akan berusaha bekerjasama daripada menentanginya, Krzeminska and Zeyen (2017). Prinsip Stewardship dalam pengelolaan entitas mengacu pada praktik manajemen yang bertanggung jawab dan berkelanjutan untuk memaksimalkan efektivitas penggunaan aset sambil meminimalkan potensi risiko terhadap kegagalan pengelolaan aset, Krzeminska and Zeyen (2017). Prinsip *Stewardship* memenuhi konteks BUMDes ini, dimana BUMDes terus berlanjut keberadaannya jika masyarakat menyadari bahwa BUMDes beroperasi untuk sistem nilai yang sepadan dengan sistem nilai masyarakat itu sendiri, Prabowo et al. (2019). Pada penelitian ini, penggunaan teori Stewardship digunakan sebagai dasar rerangka risiko pengelolaan BUMDes.

Manajemen risiko yang biasa digunakan memiliki dua standar yakni COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) dan ISO 31000, pada penelitian ini COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) digunakan peneliti karena lebih memudahkan dalam memetakan aspek risiko apa saja yang muncul pada *enterprise* model BUMDes. Isu utama penelitian ini pertama menjawab fenomena manajemen risiko yang diterapkan BUMDes pada kerangka masyarakat dengan prinsip *Stewardship*. Kedua studi empiris tentang risiko BUMDes yang dilakukan peneliti sebelumnya dibahas secara terpisah seperti risiko keuangan yang diteliti oleh Puspitasari (2021); Ni Luh De Erik Trisnawati (2021a) Hardyanti and Dewi (2022). Kemudian risiko tata kelola yang diteliti oleh Leda (2021); Leniwati and Aisyah (2021). Serta risiko fraud dan akuntansi yang sudah diteliti oleh Ardika, et. al (2018); Utami et al. (2022). Untuk penelitian ini dengan menggunakan Enterprise Risk Management (ERM) akan membahas risiko terintegrasi BUMDes, dimana ERM akan memetakan dimensi risiko yang terjadi pada BUMDes, sedangkan teori Stewardship dan PP No. 11 tahun 2021 tentang BUMDes sebagai alat analisis risiko.

Tujuan penelitian ini adalah pertama mengeksplorasi praktik manajemen risiko BUMDes dengan rerangka teori *Stewardship*. Kedua menentukan model *risk stewardship* yang sesuai untuk keberlanjutan BUMDes. Sedangkan kontribusi penelitian ini, yakni bagi pengelola BUMDes akan memberikan referensi masukan manajemen risiko baik risiko operasional, keuangan dan keberlanjutan. Bagi pemerintah desa penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi pembuatan kebijakan pengelolaan BUMDes. Sedangkan bagi mitra (lembaga keuangan, komunitas UMKM) BUMDes, dengan adanya model *risk stewardship* ini akan semakin memberikan pemahaman dan gambaran bahwa penerapan manajemen risiko BUMDes akan memberikan mitigasi tingkat keberlanjutan usaha BUMDes.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus eksplanatori. Studi kasus penjelasan dilakukan dengan tujuan memungkinkan analisis holistik terhadap semua kasus yang dipelajari Saldaña (2013). Kesimpulan akhir dari studi kasus adalah mengidentifikasi tema kasus dan memberikan model teoritis sebagai pembelajaran yang diperoleh dari studi kasus Saldaña (2013); Gioia, dkk (2013). Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan melakukan analisis data secara induktif dengan hasil penelitian yang lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Desain studi kasus yang digunakan diadopsi dari Gioia et al. (2013). Wawancara semi terstruktur yang berfokus pada pemahaman manajemen risiko BUMDes digunakan untuk mengumpulkan data. Analisis data memanfaatkan pengetahuan dan penggunaan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko COSO ERM yang menjadi landasan manajemen risiko yang efisien, efektif, dan konsisten.

Perubahan kecil selanjutnya dilakukan pada bahasa pertanyaan wawancara untuk meningkatkan koherensi wawancara. Pertanyaan wawancara semi terstruktur yang digunakan dengan semua peserta dapat dilihat pada Lampiran 1. Transkripsi wawancara kemudian diimpor ke dan dianalisis secara tematis menggunakan NVivo 12. Ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan enam langkah yang diuraikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Fase Tahapan Penelitian

Fase	Deskripsi
1. Mengumpulkan dan menyusun data	Peneliti menyalin data, dan mengevaluasi tanggapan wawancara, mencatat gagasan awal. Hal ini dilakukan lagi selama setiap fase
2. Menghasilkan kode awal	Proses data dikodekan secara sistematis di seluruh kumpulan data menyusun data yang relevan dengan setiap kode.
3. Menentukan tema	Kode disusun menjadi tema potensial oleh semua penulis. Mereka memastikan bahwa semua data yang relevan dengan setiap tema potensial dikumpulkan. Di sini, subtema juga dibuat, ini adalah bagian penting dari kumpulan data yang berada di bawah tema utama itu sendiri.
4. Mengulas tema	<i>Focus grup discussion</i> untuk membahas tema-tema potensial. Tema-tema ini dikorelasikan dengan ekstrak kode pada awalnya, kemudian seluruh kumpulan data menghasilkan peta tematik analisis.
5. Mendefinisikan dan memberi nama tema	Analisis berkelanjutan dilakukan untuk menyempurnakan kekhususan setiap tema, menghasilkan definisi dan nama yang jelas untuk setiap tema.
6. Membuat Laporan	Selama analisis akhir ini, contoh ekstrak yang meyakinkan dipilih dari wawancara yang ditranskrip oleh semua peneliti. Terakhir, analisis akhir berkaitan kembali dengan pertanyaan penelitian dan literatur berlangsung dan diskusi seputar hasil dilakukan.

Penelitian ini merupakan penelitian eksplorasi dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), khususnya BUMDes LARASATI pada Provinsi Jawa Timur. BUMDes dipilih dengan pertimbangan (1) BUMDes Larasati merupakan salah satu BUMDes terbaik Jawa Timur, yang memenangkan kompetisi Pemerintah Provinsi Jawa Timur pada tahun 2020. (2)

Pemilihan dan penentuan subjek penelitian ini didasarkan pada kepengurusan pengelola BUMDes digunakan untuk memilih dan menentukan informan penelitian. Sebagai pengambil keputusan dan pelaksana program dan visi BUMDes, para pelaku yang terlibat dalam pengelolaannya memainkan peran penting.

Tabel 2. Deskripsi dan Kodifikasi Informan Penelitian

No.	Posisi	Pendidikan	Status	Kode
1.	Lurah/Kades	Sarjana	Informan Kunci	KD
2.	Direktur BUMDes	Sarjana	Informan Kunci	DB
3.	Sekretaris	Sarjana	Informan Utama	SB
4.	Bendahara	Sarjana	Informan Utama	BR
5.	Manager 1	SMA	Informan Utama	M1
6.	Manager 2	SMA	Informan Utama	M2
7.	Ketua Badan Permusyawaratan Desa	SMA	Informan Pendukung	BD
8.	Lembaga Adat Desa		Informan Pendukung	LD

Sumber : Data diolah

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Risiko BUMDes dengan Teori Stewardship dan PP No 11 Tahun 2021 tentang BUMDes

Sub bagian ini akan dilakukan Identifikasi risiko, dimana identifikasi risiko merupakan proses untuk memperkirakan peristiwa-peristiwa yang mungkin terjadi dan dapat menghambat (ancaman) atau mempercepat (peluang) pencapaian sasaran. Proses identifikasi ini menggunakan teori stewardship dengan PP No 11 Tahun 2021 untuk memetakan potensi ancaman dan peluang dalam pencapaian sasaran BUMDes. Sedangkan dimensi risiko menggunakan ERM framework under Sustainability yang digagas oleh Saardchom, N.(2018). Dasar identifikasi risiko ini berdasarkan data karakteristik BUMDes Larasati, berkembang dengan menerapkan *New public Governance* dengan menerapkan tiga pilar tata kelola yakni:

1. Pilar kelembagaan dan bisnis, BUMDes yang memiliki legalitas badan hukum yang didorong mendirikan unit usaha berbasis potensi desa melalui fasilitas business matching sebagai penggerak ekonomi desa. BUMDes telah memiliki unit usaha taman wisata Nakula Park. Komposisi dewan direksi terdapat lembaga adat desa sebagai dewan pengawas.
2. Pilar akses keuangan, optimalisasi aktivitas ekonomi masyarakat desa melalui ketersediaan akses keuangan BUMDes seperti agen laku pandai, dsb. BUMDes larasati bekerjasama dengan Bank JATIM dan PT POS.
3. Pilar digitalisasi, BUMDes yang memfasilitasi masyarakat desa untuk mengkses pasar melalui platform, market place yang dikembangkan melalui ekosistem BUMDes Online (Widyastuti & Affan, 2022). Ketiga pilar tersebut dijalankan dengan kepemimpinan (leadership) dan komitmen yang sangat baik.

Stewardship bukanlah konsep baru di bidang keuangan, manajemen dan akuntansi literatur atau dalam domain organisasi. Sebagai Contrafatto dan Bebbington (2013) mencatat, gagasan stewardship telah memotivasi kegiatan beberapa organisasi (dalam konteks, sektor, dan wilayah geografis yang berbeda) yang Misi adalah untuk melindungi, memelihara dan meningkatkan alam, sosial, budaya dan sumber daya ekonomi untuk kepentingan pemangku kepentingan, komunitas dan masyarakat pada umumnya. Dalam konteks BUMDes teori stewardship sesuai diterapkan karena dengan tujuan dan fokus stewardship untuk kesejahteraan bersama. Pada penelitian merujuk pada perspektif dan pendekatan stewardship teori yang digagas oleh Contrafatto (2014). Perspektif itu antara lain: (1) *Stewardship as an Effective Model of Governance and Organizational Leadership*. (2) *Stewardship as an Extension of Social Accountability*.(3) *Stewardship as a Normative Foundation for Business Undertaking*. (4) *Stewardship as s synonym of Conventional Accounting and Responsibility*.

Penjelasan perspektif yang pertama *Stewardship as an Effective Model of Governance and Organizational Leadership* merupakan model alternatif tata kelola dengan motivasi manajerial dan kepemimpinan. Hernandez (2008) Sikap dan perilaku yang menempatkan kepentingan terbaik jangka panjang dari sebuah kelompok di depan tujuan pribadi yang melayani kepentingan kelompok. Stewardship memaksimalkan kekayaan ekonomi jangka panjang pada akhirnya akan melayani kepentingan terbaik para prinsipal dan berbagai pemangku kepentingan secara kolektif Caldwell et al. (2008). Kedua *Stewardship as a Normative Foundation for Business Undertaking*, stewardship sebagai kerangka normatif untuk bertanggungjawab lingkungan perusahaan dan mewakili

kontribusi terhadap pencarian landasan etika bersama untuk mendasarkan isu-isu sentral tentang tanggungjawab lingkungan. Selain itu Memberikan dasar etika normaif untuk sosial lingkungan dan perilaku yang bertanggungjawab dan pengambilan keputusan bertindak dalam pelayanan kepada tuhan dengan tujuan menyediakan manfaat bagi manusia dan alam Enderle (1997). Ketiga Stewardship as s synonym of Conventional Accounting and Responsibility, hal ini bahwa stewardship mengatur secara efisien dan efektif hubungan keagenan dalam penggunaan dan kontrol sumber daya yang dipercayakan (keuangan & ekonomis) O'Connell (2007). Hasil dar pertanggungjawaban itu memastikan efektivitas , reputasi soliditas dan akhirnya keberadaan keuangan lembaga dan yurisdiksi keuangan itu sendiri. Robb (2012) Stewardship digunakan memperhitungkan kebutuhan dewan atas sumber daya yang dipercayakan untuk pengelolaannya. Keempat Stewardship as an Extension of Social Accountability Stewardship dikaitkan dengan konsep akuntabilitas sosial dan relevansi yang dimiliki tentang pembangunan berkelanjutan. Mengandung arti hubungan antara kedua tanggungjawab yang dipegang oleh akuntan/steward dalam mengelola dan melestarikan sumber daya/aset orang lain dengan semangat transformasi menuju pembangunan berkelanjutan. Contrafatto (2014). Pengelolaan sumber daya akuntabel dan terlibat secara emosional, pemeliharaan sumber daya meliputi (ekologi, budaya, dan tradisi untuk saat ini dan masa depan. van Puyvelde et al. (2012) Stewardship menuntut etos sikap melestarikan menjaga dan memelihara sumber daya dengan bertindak, berkomitmen secara adil dan hormat atas pengelolaan sumber daya untuk kesejahteraan.

Peraturan BUMDes dimulai dengan diterbitkannya Permendesa No. 4 tahun 2015 tentang pendirian BUMDes bertujuan meningkatkan perekonomian masyarakat desa dengan mengoptimalkan asset desa. BUMDes sebagai penggerak perekonomian desa dapat menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.



Gambar 2. Perkembangan Peraturan BUMDes

Selanjutnya penerbitan Permendesa No. 3/ th 2021, terdapat beberapa kebaruan dari aspek pengelolaan operasional BUMDes, yakni tentang: aspek kelembagaan yang berupa tata kelola BUMDes. Bahwasannya BUMDes dikelola harus dapat mengelola asset desa dengan memperhatikan aspek manajemen, kerjasama atau kemitraan serta yang tak kalah penting adalah aspek administrasi, laproan keuangan untuk akuntablitas BUMDes. Peraturan ini lebih holistik membahas bagaimana BUMDes dijalankan dan dipertanggungjawabkan. Peraturan PP No. 11 tahun 2021 juga memberikan hal baru terkait rencana kerja dan pelaporan tahunan yang diwajibkan, yakni untuk rencana kerja setidaknya memuat: (1) Profil BUMDes (penyertaan modal awal, modal desa dan modal masyarakat); (2) Evaluasi kinerja tahun sebelumnya dengan menelaah kondisi internal dan eksternal BUMDes; (3) Rencana Kerja; (4) Terdapat Indikator Kinerja Kunci Pelaksanaan Operasional BUMDes; (5) Rencana Kerja sama BUMDes yang terdiri dari kerjasama usaha dan kerjasama non usaha; (6) Rencana kegiatan dan kebutuhan BUMDes. Sedangkan unsur laporan tahunan BUMDes terdiri dari: laporan manajemen ( laporan pelaksanaan operasional dan laporan pengawasan), laporan kinerja (kondisi SDM, perkembangan usaha & unit usaha,

progres kerjasama dan kondisi Keuangan) dan Laporan Keuangan (Neraca, Laporan Laba Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Arus Kas dan Catatan atas Laporan Keuangan).

Tabel 3. Proses Terminologi Risiko BUMDes dengan Stewardship Theory

Stewardship Theory	PP No 11 Tahun 2021 tentang BUMDes	Keterangan Terminologi Risiko BUMDes dengan perspektif Stewardship Theory	Dimensi Risiko
1. Stewardship as an Effective Model of Governance and Organizational Leadership.  <i>Hernandez (2008); Caldwell et al. (2008).</i>	Pasal 4: Prinsip tata kelola BUMDes  (1) Profesional  (2) Terbuka & bertanggungjawab  (3) Partisipatif  (4) Prioritas Sumber Daya Lokal  Keberlanjutan	Stewardship menyediakan cara yang lebih efektif untuk mendukung hubungan agen/steward secara intrinsic termotivasi untuk bertindak secara kolektif dan kolaboratif untuk mewujudkan tujuan sosial ekonomi jangka panjang (berkelanjutan. Menurut peraturan pengelolaan BUMDes dilakukan dengan prinsip tata kelola partisipatif, prioritas sumber daya lokal. Inovatif dan peningkatan ketrampilan pengelola BUMDes dilakukan untuk memperkuat struktur pemberdayaan masyarakat. Profesionalisme juga ditanamkan oleh pengurus BUMDes rasa tanggungjawab atas amanah yang diberikan. Leadership kepala desa sebagaimana pernyataan (RP-KD) yang dapat menggerakkan seluruh bagian baik dari internal pengelola BUMDes maupun masyarakat. Serta komitmen yang dijalankan oleh pengelola dan masyarakat mampu berkolaborasi untuk kemajuan BUMDes.	Risiko Strategik
2.. Stewardship as a Normative Foundation for Business Undertaking.  <i>Enderle (1997), Ali (2012)</i>	Pasal 50: Unit usaha pengelolaan BUMDes mengacu pada(a) pengelolaan sumber daya dan potensi baik alam, ekonomi, budaya, sosial, religi, pengetahuan, ketrampilan dan tata cara hidup berbasis kearifan lokal di masyarakat.	Stewardship sebagai landasan normative yang bertujuan untuk bertanggungjawab atas pengelolaan sumber daya (termasuk alam, sosial, spiritual) dalam kegiatan bisnisnya. Landasan etika digunakan menjawab isu-isu sentral pertanggungjawaban lingkungan dan sosial. Usaha pengelolaan BUMDes dilakukan dengan pengelolaan sumber daya dengan potensi yang integral dengan aspek ekonomi, lingkungan, budaya dan sosial.	Risiko Operasional
3. Stewardship as a synonym of Conventional Accounting and Responsibility.  <i>O'Connell (2007);</i>	Pasal 45 (2): Perkembangan dan keberadaan aset dilaporkan secara berkala dalam laporan keuangan dan	Stewardship mengatur secara efisien dan efektif hubungan dalam penggunaan dan control sumber daya yang dipercayakan secara keuangan dan ekonomi. Cara stewardship bertanggungjawab melakukan bisnis untuk memastikan efektivitas,	Risiko Finansial

<p>Robb (2012);</p>	<p>dipertanggungjawabkan pada (a) musdes ( BPD, pemerintah desa, unsur masyarakat), (b) penasehat (kepala desa), (c) pelaksana operasional, (d) pengawas</p>	<p>reputasi, soliditas dan akhirnya keberadaan keuangan lembaga dan yurisdiksi keuangan tersebut. Sejalan dengan manajemen risiko diterapkan dalam fungsi monitoring dan evaluasi pengelolaan BUMDes, LPJ disusun setiap bulan sebagai bentuk pertanggungjawaban. Pengelolaan aset yang berupa taman wisata dilakukan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan usaha yang terdapat laba ruginya, laporan manajerial untuk mengetahui kendala yang dihadapi.</p>	
<p>4. Stewardship as an Extension of Social Accountability.  van Puyvelde et al. (2012);</p>	<p>Pasal 10: Pendirian BUMDes didasarkan pada pertimbangan (a) kebutuhan masyarakat, (b) pemecahan masalah bersama(c) kelayakan usaha,(d) Visi pelestarian, orientasi keberlanjutan dan misi perlindungan nilai religi, adat istiadat,sosial dan kearifan lokal.</p>	<p>Stewardship dikaitkan dengan konsep akuntabilitas sosial dengan relevansi yang dimiliki, dimana steward mengelola dan melestarikan sumber daya/ aset orang lain dengan semangat transparansi menuju pembangunan berkelanjutan.. Hal ini selaras dengan peraturan BUMDes, pendirian BUMDes hanya sebagai syarat peraturan maupun peningkatan PAD desa namun semua memiliki andil kepentingan yang diwujudkan dalam satu wadah yaitu BUMDes. Cara penyelarasan tujuan dengan semangat kolektivis telah dilakukan oleh BUMDes. Visi pelestarian telah dilakukan BUMDes untuk memfasilitasi segi sosial ekonomi masyarakat desa.</p>	<p>Risiko Keberlanjutan</p>

Hasil terminologi risiko antara teori stewardship dengan PP No 1 tahun 2021 memetakan dimensi risiko BUMDes. Dimensi risiko ini merupakan model Enterprise Risk Management (ERM) framework under Sustainability yang digagas oleh Saardchom, N.(2018).ERM Sustainability terdapat empat risiko, yakni risiko stratgeik, risiko operasional, risiko keuangan dan risiko keberlanjutan. Penjelasan tiap-tiap risiko sebagai berikut:

- a. Risiko strategik: Risiko yang dapat mengancam atau meningkatkan keberhasilan dan eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Beberapa contoh risiko strategis adalah risiko investasi, risiko pemasaran, risiko pengembangan produk. Erin et al. (2018); Finau (2020); Leniwati and Aisyah (2021)
- b. Risiko Operasional: Risiko yang bila terjadi akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui transformasi input menjadi output. Contoh risiko ini adalah risiko proses produksi, risiko pelayanan jasa, risiko pembuatan laporan, dan lain-lain. Ardika, Kurniawan, and Dewi (2018); Leda (2021)
- c. Risiko Keuangan: Semua risiko yang terkait dengan pembiayaan operasional perusahaan. Beberapa contoh risiko keuangan adalah risiko kredit, risiko likuiditas, risiko bunga, risiko tukar menukar, dan lain-lain. Asbeni and Sunardi (2018); Ni Luh De Erik Trisnawati (2021a); Puspitasari (2021)



- d. Risiko Keberlanjutan: Risiko yang bila terjadi akan mempengaruhi kemampuan dan eksistensi perusahaan dalam mencapai sasarnya melalui kepatuhan terhadap peraturan, legitimasi sosial dan lingkungan. Kurniawan (2019); Utami et al. (2022); Saardchom. (2013)

**Penilaian Risiko Stewardship BUMDes**

*Penilaian Risiko Strategik* merupakan Risiko yang dapat mengancam atau meningkatkan keberhasilan dan eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Beberapa contoh risiko strategis adalah risiko investasi, risiko pemasaran, risiko pengembangan produk. Dimensi risiko strategik, yakni risiko Tata Kelola, risiko Perencanaan, Risiko Kerjasama & Kemitraan, Risiko Pasar.

Tabel 4. Tema dan Interview Quotes Penilaian Risiko BUMDes

Tema	Subtema	Quotes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Risk (SR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governance Risk (GR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur organisasinya kalau Bumdes untuk mengelola saja dari anggaran pembangunan itu dari pemdes. Untuk tatanannya jadi kepala desa sebagai komesaris, terus ada saya sebagai direktur dibantu dengan sekertaris Bumdes, dan bendahara Bumdes setelah itu ada 5 unit salah satunya unit wisata Taman Nangkula dengan adanya manajer, sekertaris, bendahara, dan 3 wakil menajer.” ( DB)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiko Perencanaan (RP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Yang pertama kita perlu banyak inspirasi. Kita itu baik pengurus, pribadi atau kelembagaan, kita jadwalkan kita studi referensi kita berkunjung ke desa wisata yang lain untuk menumbuhkan inovatif produk yang ada di Nangkula. Di satu sisi juga proses inspirasi ini menjadi utama kalau bicara tentang wisata. Kalau saya sendiri sebagai komesaris tidak tinggal diam saya sering memberikaan masukan secara langsung hal apapun mengenai inovatif disesuaikan dengan keadaan lingkungan pasar seperti apa. Kita sering mengagendakan rapat dengan skala besar pengurus, skala kecil tim kreatif, tim digital, dan tim marketing.” (KD)</li> <li>“Ya ini dituangkan di rapat menagerial itu tadi sebenarnya itu kan ada LPJ mbak ini sudah tahun ke dua soalnya dulu kan Bumdes tidak ada tuntutan membuat LPJ. Nah di LPJ itu ada yang namanya analisis kelayakan usaha di situ kita menuliskan rencana jangka panjangnya apa itu per Unit kan tadi kita punya 5 unit. Jadi ada jangka panjang, menengah, dan jangkan pendek. Sebelum menuliskan itu, setiap pengurus atau orang-orang yang terlibat bebas mengungkapkan pendapatnya. Terus tinggal Bumdesnya yang menyaring. Rencana membangun kolam renang, kemarin juga mau mengangkat potensi lokal desa Kendalbulur yaitu tembakau jadi kita mau bangun omah tengwe atau linteng dewe jadikan kalau sekarang ada warung jadhul jualan nasi lodho. Kalau sebelah sini kan resto modern. Jadi, untuk mengumpulkan inisiatif itu kita melakukan musyawarah seperlunya biasanya habis mengumpulkan pernghasilan usaha, kumpul paling enggak 3 bulan sekali harus ada rapat. Kita juga biasanya mengirimkan delegasi ke luar kota untuk ikut pelatihan dan pak Lurah mengadakan studi referensi ke desa wisata lain.” (BR)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Network &amp; Collaboration Risk (NCR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Untuk meningkatkan pengelolaan BUMDes, bekerjasama dengan perguruan tinggi lokal, perbankan, PT. Pos, BPJS Ketenagakerjaan, Klinik BUMDes Jatim, Scale Up BUMDes dan dengan masyarakat sekitar seperti (wahana permainan dan sunmor).(M2)</li> <li>“Tahun 2021 ini,BUMDes dan Bank Jatim melakukan kemitraan serta pengembangan Usaha”.yang berupa kemudahan akses keuangan untuk pelaku usaha di selitar BUMDes maupun masyarakat.</li> </ul>

- Bentuknya ada Program LAKU PANDAI melalui aplikasi Q-Ris. Laku pandai merupakan aplikasi layanan pembayaran PPB, PDAM, PAM,dll. "(M1)
- Market Risk (MR)
    - "Kita pengurus selalu berusaha membangun inovatif-inovatif yang ada untuk menarik pengunjung seperti menambah kan objek selfie, selalu terbuka kepada pengurus dalam mengemukakan pendapat ketika musyawarah atau rapat. Dan ini rencana membangun kolam renang. Di satu sisi kita juga bersaing dengan desa wisata lain nah sulitnya itu kita mempertahankan dalam hal menjaga dibandingkan pembukaannya. Jadi pengurus itu lebih memikirkan pembeda objek Taman Nangkula dengan desa wisata lainnya." (DB)
  - Operasional Risk (OR)
    - Human Resource Risk (HRR)
      - "Kita setiap berapa hari sekali pengurus mengadakan musyawarah. Untuk menjalin komunikasi, apa yang perlu dibenahi, apa yang ditambah dan untuk merencanakan kedepannya membuat apa kita sering melakukan musyawarah. Jadi chemistry pengurus itu tetap terjaga selain kita meminta masukan dari pak Kades. Maka dari itu ya kita sering berkumpul bersama dengan intern pengurus." (M2)
      - "Saya juga terlibat dalam memilih anggota dengan cara melihat anggota yang sesuai dengan bidangnya atau pengalamannya, rekomendasi orang, kita tidak ada kriteria karena prinsip kita adalah gotongroyong, dan dengan catatan orang yang kober untuk meluangkan waktunya dalam mengurus ini." (KD)
    - Monitoring & Controlling Risk (MCR)
      - "Iya. persiapan dilakukan setiap malam sebelum nangkula tutup. Controlling di laksanakan setiap hari dengan melihat hasil laporan masing masing karyawan yang memegang pelayanan. Evaluasi secara bertahap di laksanakan LPJ dari unit ke Bumdes di adakan setiap bulan dan biasanya akan diadakan rapat dengan pengurus khususnya dengan karyawan." (BR)
    - Risiko Informasi, Komunikasi dan Teknologi (RIT)
      - "Alhamdulillah Nangkula sendiri terkait eksistensinya masih bisa dipertahankan karena disini kan kita gencar melalui digital marketing kita juga mainnya disitu kayak kita juga memanfaatkan Instagram dan Tiktok kayak gitu. Jadi kita itu lebih menarik antusias pengunjung kalau weekday itu standar ada 300 pengunjung sudah banyak tapi kalau weekend ribuan masih bisa. Jadi kalau dikatakan mungkin sebagian Bumdes kayak gitu sih mungkin iya mbak. Tetapi kalau kita alhamdulillah tidak karena sudah beberapa kali juga kan ikut masuk beberapa nominasi dan ikut menjuarainya jadi adapun kunjungan dan tidak ada kunjungan kita juga tetap aktif berjalan. Tetapi ini mungkin karena kita wisatanya buatan ya paling sepinya kalau ada hujan itu kendala dari kita. Jadi untuk tetap mempertahankan eksistensinya itu kita tetap melakukan penguatan di digital marketing terutama di instagram dan pengembangan pembangunan penambahan objek. Jadi kita itu membuat pengunjung itu ngga pernah bosan karena penambahan objek itu tadi."(BR)
      - "alhamdulillah BUMDes Larasati Kendalbulur Meraih Juara 1 kategori Information and Communications Technology (ICT) and Digitalization tentunya ini menjadi motivasi buat kami pengurus BUMDes untuk menjaga prestasi ini lebih lanjut sekaligus semakin mengembangkan usaha BUMDes di desa kita ." (DB)
    - Financial Risk (FR)
      - Accounting & Reporting Risk (ARR)
        - "Pengelolaan usaha terdapat 4 unit usaha bahkan dalam unit Wisata Desa terdapat 7 sub unit usaha Kinerja Keuangan, transparansi pengelolaan keuangan sudah memakai aplikasi namanya SIA BUMDES dari BPKP, "Untuk pembinaan, pengawasan dan pertanggungjawaban, secara rutin dilakukan oleh pemerintah Desa, utamanya support anggaran penyertaan modal serta pengawasan dan pertanggungjawaban 3 bulan sekali dilakukan oleh pengawas internal BUMDes,"(BR)

## Amerieska, Narsa, Ningsih

### Manajemen Risiko Berbasis Stewardship dalam Keberlanjutan BUMDes

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Untuk persiapan, pengelolaan, evaluasi itu mbak disini ada pembagian tupoksinya masing-masing. Kalau saya bagian bendahara itu perharinya itu totalan nanti perbulannya saya setor keuangannya ke Bumdes terus nanti laba rugi neraca itu pertahun. Jadi tetap ada laporan pertanggungjawabannya namun ke Bumdes nanti Bumdes laporan ke desa. Evaluasinya itu biasanya dilakukan malam sih mbak karena waktu efektif kita itu malam sama pengurus misal ada kendala kita rapat ngobrol santai kita cari solusi gitu.” (BR)</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fraud Risk (FR)</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Yang pertama kapasitas pengelola itu mumpuni, terus sumber daya yang memahami dunia pariwisata itu modal yang wajib. Bumdes pengelola ini dalam meningkatkan kapasitas pengelolaan melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan sendiri, maupun ada pendampingan pihak ketiga, dan maupun kita mengirimkan delegasi untuk pelatihan yang tujuannya adalah karena desa wisata ini sangat kompleks sekali perlu adanya kreatif, inovatif, produktif yang sangat penting. Jadi pengelola ini harus mengenal dunia desa wisata.” (KD)</li> <li>▪ “Permasalahan secara substansi itu tidak ada, tetapi perbedaan pengerjaan konsep di lapangan itu pasti ada. Tapi tidak mengganggu pengerjaan. Jikalau ada permasalahan ya kita berikan saran masukan, kita bina, nah setiap pengurus biasanya mendapatkan honor dan honor nya bisa dipotong.”(M2)</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sustainabilty Risk(SR)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compliance Risk (CR)</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Bumdes formalitas tersebut tidak akan bisa maju kedepannya karena orientasinya cuma mengandalkan bantuan. Bumdes tersebut tidak punya kreatifitas untuk berjuang untuk kemajuan Bumdes. Kalau di kepengurusan kami, karena kami ingin memajukan unit Nangkula, memajukan desa, dan ingin mensejahterakan masyarakat, maka kami berupaya untuk memenuhi kewajiban sebagai pengurus dengan AD/ART maupun secara peraturan mulai dari peraturan desa hingga peraturan yang ditetapkan secara nasional.” (M2)</li> </ul>   |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sosial Culture &amp; Environment Risk (SCER)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Kalau dampak sosial itu lebih melestarikan dan menumbukan budaya yang ada karena Taman Nangkula ini membutuhkan atraksi wisata jadi kebudayaan apa yang bisa diangkat wisata jadi bisa terjaga. Contoh kesenian jaranan kita sudah sering menayangkan beberapa kali karena jaranan kan paling sering ditanggap orang jadi kalau ngga ditanggap ya ngga main. Jadi Taman Nangkula memfasilitasi dari segi sosial ekonomi warga banyak diserap tenaga kerjanya untuk Taman Nangkula dan banyak pengembangan UMKM.”(M1)</li> </ul>  |  |

Sumber: Data Wawancara

Risiko Strategik pada BUMDes dilakukan untuk meminimalisasi kerugian operasional yang terjadi Leda (2021). Elemen yang terkait dengan perumusan strategi adalah kepala desa, direktur BUMDes, dan manajer-manajer unit sesuai yang dikemukakan pada SR (RG-DB) pada table 4 . Proses risiko strategic dan perencanaan dilakukan mulai koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif Ebrahim, et.al (2014). Risiko tata kelola juga dilakukan dengan tujuan untuk mengoptimalkan potensi aset desa , seperti penelitian yang dilakukan oleh Handadi (2020). Dalam penelitiannya menyatakan bahwa Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu. Proses perencanaan juga memerlukan upaya inovatif untuk kemajuan BUMDes dengan bermitra dan berkolaborasi dengan pihak ketiga, sebagaimana diutarakan pada Tabel 4 poin SR (NCR- M2) dan M1. Hal ini menguatkan aspek dari tata kelola BUMDes dan peningkatan kualitas pemberdayaan aset dan masyarakat desa. Leda ( 2021). Risiko pasar masuk dalam risiko strategi hal dilakukan untuk memnangun

inovasi dengan tujuan meningkatkan peluang peningkatan pendapatan unit usaha BUMDes sesuai yang dikemukakan pada SR (MR-DB) in table 4.

Selanjutnya risiko operasional yang terdiri dari human resource risk, dimana pengelolaan BUMDes dikelola atas partisipasi masyarakat maupun pemerintah desa Leniwati and Aisyah (2021). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menjalin komunikasi dan proses perencanaan dilakukan dalam bentuk musyawarah. Partisipasi kolaborasi pengurus itu tetap terjaga selain kita meminta masukan dari pak Kades. Maka dari itu ya kita sering berkumpul bersama dengan perwakilan masyarakat OR (HRR-M2) dan KD) in table 4. Sedangkan Risiko Controlling dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan sesuai dengan tujuan BUMDes Asbeni and Sunardi (2018). Tujuan pengawasan pada penelitian dilakukan dengan tujuan menghindari adanya penyelewengan atau frauds atas tujuan yang akan dicapai dengan menyusun laporan pertanggungjawaban. OR (MCR-BR) in table 4.

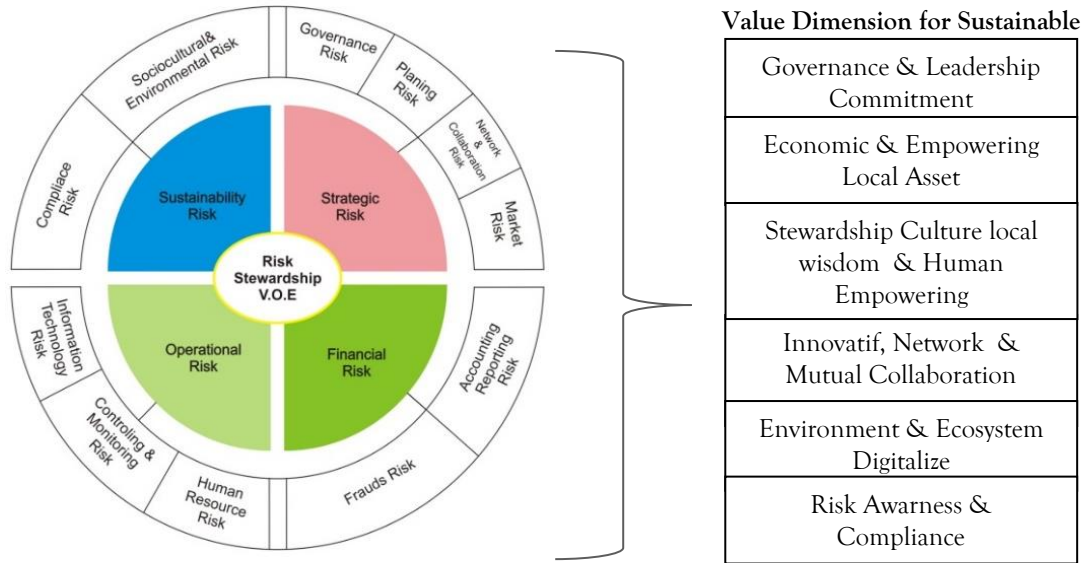
BUMDes memiliki kegiatan yang berhubungan dengan mengelola uang yang bersumber dari masyarakat, pihak ketiga yang kemudian disalurkan kembali, memiliki risiko keuangan yang sangat tinggi Trisnawati (2021b). Pada penelitian ini Risiko keuangan BUMDes dengan tujuan menciptakan Kinerja Keuangan yang baik, transparansi pengelolaan keuangan sudah memakai aplikasi namanya SIA BUMDES dari BPKP, Untuk pembinaan, pengawasan dan pertanggungjawaban, secara rutin dilakukan oleh pemerintah Desa, utamanya support anggaran penyertaan modal serta pengawasan dan pertanggungjawaban 3 bulan sekali dilakukan oleh pengawas internal BUMDes FR (ARR-BR) table 4. Hal ini sejalan dengan penelitian Ardika et al. (2018) bahwa Sistem Informasi Akuntansi dan manajemen risiko merupakan Konsep yang terpenting dalam suatu organisasi Badan Usaha Milik Desa. Dengan adanya konsep sistem informasi akuntansi dan manajemen risiko maka dapat mengatasi kendala-kendala dalam kegiatan operasional. Aspek kedua dalam finansial Risk adalah fraud risk, fraud yang mungkin terjadi pada tahap pengelolaan keuangan BUMDes antara lain penyalahgunaan aset yang disebabkan oleh kebutuhan masing-masing unit usaha yang perlu segera dikembangkan Utami et al. (2022). Risiko fraud secara otomatis tidak dapat dihilangkan dalam pengelolaan BUMDes. Oleh karena hal yang terpenting pengelola BUMDes dan pemangku kepentingan adalah mengoptimalkan internal control yang baik. Internal control untuk meminimalisir fraud pada penelitian dengan menggunakan pendampingan pihak ketiga yakni perwakilan masyarakat. Serta menerapkan sanksi apabila terjadi fraud berupa teguran, dan pemotongan honorarium ARR-(FR-KD) in table 4.

Aspek keberlanjutan pada BUMDes telah diberlakukan pada PP No. 11 tahun 2022 dimana masuk dalam prinsip tata kelola BUMDes. Kinerja keberlanjutan mencakup kegiatan selain ukuran keuangan tersebut digunakan dalam akun keuangan seperti konservasi sumber daya alam dan tingkat emisi, kegiatan dan inisiatif lingkungan, aspek ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan masyarakat, keterlibatan pemangku kepentingan dan dampak ekonomi organisasi Kaur and Lodhia (2019). Pada penelitian ini risiko keberlanjutan terbagi menjadi dua, yakni Risiko ketaatan dan risiko sosial budaya dan lingkungan. Ketaatan terhadap peraturan maupun kebijakan terdeskripsi pada pernyataan SR (CR-M2) in table 4. Keberlanjutan BUMDes juga terlihat pada upaya pelestarian budaya, dimana memiliki dampak sosial itu lebih melestarikan dan menumbuhkan budaya yang ada karena Taman Nangkula ini membutuhkan atraksi wisata jadi kebudayaan apa yang bisa diangkat wisata jadi bisa terjaga.

### **Analisis Risiko Stewardship BUMDes**

Analisis manajemen risiko BUMDes ini mengidentifikasi, memetakan dan menyimpulkan, bagaimana realitas praktis dielaborasi dengan teori dan peraturan

perundang-undangan yang berlaku. Hasil evaluasi risiko ini akan memberikan guidance bagi pelaku pengelola BUMDes, serta stakeholder yang lain seperti pemerintah desa, masyarakat, pihak ketiga dalam aktor network dan kolaborasi BUMDes. Dimulai dari jenis risiko yang terdapat pada BUMDes. Yakni pertama strategic risk, dengan empat indicator governance risk, planning risk, network & collaboration risk and market risk. Kedua financial risk yang memiliki indicator accounting & reporting risk dan fraud risk. Ketiga operasional risk yang terdiri dari human resource risk, controlling & monitoring risk and information technology risk. Keempat sustainability risk yang memiliki indicator compliance risk dan sociocultural & environmental risk.



Gambar 3. Model Risiko Stewardship dalam Keberlanjutan BUMDes

Hasil akhir dari evaluasi risiko ini membangun suatu model risiko dengan value dimension for sustainable. Terdapat 6 (enam) nilai yang dirumuskan dari 4 (empat) risiko BUMDes, nilai tersebut antara lain:

- Governance & Leadership Commitment**  
Tata kelola mengambil peranan penting bagaimana BUMDes di jalankan. van Puyvelde et al.( 2012) mengungkapkan peran pemimpin dalam tata kelola memiliki kuasa untook membentuk dan mengontrol entitas dengan tujuan kesejahteraan. Leadership commitment seperti Kepala desa, manajemen BUMDes, memiliki peran dalam share purpose, share vision dan share value untuk pengelolaan dan keberlanjutan BUMDes Widiastuti et al. (2019).
- Economic & Empowering Local Asset**  
Adanya BUMDes sebagai roda perkonomian desa memicu kesadaran masyarakat untuk menemukan dan mengembangkan potensi yang ada di masing-masing desa. Desa semakin didorong untuk mengembangkan produk unggulan dan kemudian mempermudah kegiatan usaha melalui pembentukan BUMDes. Peningkatan pesat jumlah BUMDes setiap tahunnya memberikan sinyal bahwa adanya motivasi kuat membangun desa dengan tujuan menciptakan ekonomi perdesaan yang mandiri dan berdaya saing Paulus et al. (2020).

- **Stewardship Culture Local Wisdom & Human Empowering**  
*Stewardship culture local wisdom* memiliki arti bahwasanya BUMDes dijalankan di tengah masyarakat yang menjunjung kehidupan sosial budaya. Prinsip dan nilai menjadi petunjuk dalam kehidupan sehari-hari. Keberlanjutan BUMDes memerlukan legitimasi sosial masyarakat di sekitarnya Caldwell et al. (2008), bentuk legitimasi berupa penghargaan bersama untuk human empowering.
- **Inovatif, Network & Mutual Collaboration**  
Tata kelola publik berkembang menjadi bentuk yang lebih inklusif tetapi juga kompleks, menghasilkan tata kelola jaringan, kolaboratif, dan digital Grossi and Argento (2022). Ketiga konsep ini membangun daya inovasi BUMDes dalam menciptakan ekosistem ekonomi desa. Akibatnya, terdapat konsep yang berkesinambungan antara tata kelola dengan keberlanjutan yang mengedepankan inovasi, serta memberikan nilai tambah pada lingkungan sosial dalam bentuk network maupun kolaborasi Setyahadi and Narsa (2020).
- **Environment & Ecosystem Digitalize**  
*Smart Village* yang digaungkan beberapa tahun ini memotivasi semangat masyarakat dan pemerintah desa membangun, mengelola dan menjaga kelestarian lingkungan dan aset desa Aziiza and Susanto (2020). BUMDes memiliki andil sebagai salah satu fasilitator implementasi smart village. Digitalisasi memiliki implikasi penting untuk sebuah proses bisnis dan akuntabilitas Agostino et.al, (2022).
- **Risk Awareness & legal Compliance**  
Manajemen risiko strategis adalah bagian dari siklus hidup perencanaan bisnis dari Departemen yang diteliti dan unit bisnis meninjau risiko strategis mereka sebagai bagian dari bisnis mereka Chowdhury and Shil (2019). Tujuan dari adanya risk awareness dan legal compliance pada BUMDes untuk keberlanjutan BUMDes.

## KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini terdapat empat jenis risiko yakni pertama risiko strategik penerapan pengelolaan BUMDes, mencakup implementasi tata kelola, perencanaan, kerjasama kemitraan dan risiko pasar. Komitmen seluruh pengelola BUMDes terhadap nilai-nilai yang diterapkan seperti *high value commitment* (Erin et al. 2018), dimana BUMDes dibangun di lingkungan masyarakat yang berkarakter *stewardship* untuk itu faktor kepercayaan (*trust*) dan komitmen memegang peranan yang sangat penting. Kedua risiko operasional memiliki tujuan menganalisis unit bisnis yang dikelola, kemungkinan risiko dikolaborasikan dengan penerapan strategik seperti sumber daya manusia yang dijalankan dengan semangat *human empowerment*. Monitoring dan evaluasi merupakan bentuk bagaimana operasional BUMDes dijalankan dengan baik. Guna menunjang operasional penerapan digitalisasi pada aspek informasi, komunikasi dan teknologi telah dilakukan BUMDes. Ketiga risiko keuangan (*financial*) bertujuan mengkomunikasikan informasi risiko, laporan keuangan dan non keuangan yang dilakukan BUMDes. Hal yang menarik atas implementasi risiko keuangan BUMDes telah menerapkan SIA BUMDes yang merupakan aplikasi akuntansi yang diterbitkan oleh BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan), hal ini mencegah risiko kecurangan atas pengelolaan keuangan. Keempat risiko keberlanjutan bertujuan untuk menjaga kelangsungan usaha BUMDes untuk kesejahteraan masyarakat dengan prinsip *Collectivism for Mutual Stewardship Relationship*.

Risiko keberlanjutan ini menekankan bagaimana kebutuhan sosial dan kebutuhan ekonomi dapat bersinergi dalam wadah BUMDes.

Implikasi penelitian ini memberikan referensi bagi praktisi BUMDes akan pentingnya manajemen risiko untuk keberlanjutan. Untuk pembuat kebijakan tentunya akan memberikan pandangan dan pemetaan kebijakan akan pentingnya tiga pilar utama BUMDes agar bisa *sustainable* yakni pilar kelembagaan dan bisnis, pilar keuangan dan pilar digitalisasi. Sehingga berdirinya BUMDes tidak sekedar memenuhi peraturan tetapi benar-benar sebagai penggerak ekonomi masyarakat desa. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dari sisi objek, untuk itu sangat perlu memperluas generalisasi dengan menguji implementasi manajemen risiko pada objek yang lebih luas. Penelitian selanjutnya penggunaan dasar teori Stewardship memungkinkan dikolaborasikan dengan teori-teori ekonomi maupun teori keperilakuan keuangan, yang nantinya akan menemukan model, prinsip dan tata nilai BUMDes yang holistik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agostino, Deborah, Iris Saliterer, and Ileana Steccolini. (2022). 'Digitalization, Accounting and Accountability: A Literature Review and Reflections on Future Research in Public Services'. *Financial Accountability and Management* 38(2):152-76. doi: 10.1111/faam.12301.
- Ali, Shazeeda A. (2012). 'Re-defining Stewardship' *Journal of Financial Crime* 19(2):207-12. doi: 10.1108/13590791211220458.
- Ardika, Gusti Putu Agus, Putu Sukma Kurniawan, and Gusti Ayu Ketut Rencana Sari Dewi.(2018). 'Analisis Penyusunan Konsep Sistem Informasi Akuntansi Dan Manajemen Risiko Pada Pengelolaan Kredit Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Pada BUMDes Bina Usaha Mandiri Desa Dencarik Kecamatan Banjar Kabupaten Buleleng)'. *JIMAT Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi* 9(1):1-12.
- Asbeni, and Sunardi. (2018). 'Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Desa'. *Prosiding Seminar Nasional Pengembangan Teknologi Pertanian* 104-14.
- Astuti, Eka Zuni Lusi. (2019). 'Gerakan Literasi Digital: Studi Pemberdayaan Pemuda Melalui Program Sistem Informasi Potensi Kreatif Desa Di Kulonprogo'. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran Dan Dakwah Pembangunan* 3(2). doi: 10.14421/jpm.2019.032-05.
- Aziiza, A. A., and T. D. Susanto. (2020). 'The Smart Village Model for Rural Area (Case Study: Banyuwangi Regency)'. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 722(1). doi: 10.1088/1757-899X/722/1/012011.
- Belle, Stuart M. (2017). 'Knowledge Stewardship as an Ethos-Driven Approach to Business Ethics'. *Journal of Business Ethics* 142(1):83-91. doi: 10.1007/s10551-015-2710-5.
- Caldwell, Cam, Linda A. Hayes, Patricia Bernal, and Ranjan Karri. (2008). 'Ethical Stewardship - Implications for Leadership and Trust'. *Journal of Business Ethics* 78(1-2):153-64. doi: 10.1007/s10551-006-9320-1.
- Chowdhury, Anup, and Nikhil Chandra Shil. (2019). 'Influence of New Public Management Philosophy on Risk Management, Fraud and Corruption Control and Internal Audit: Evidence from an Australian Public Sector Organization'. *Journal of Accounting and Management Information Systems* 18(4). doi: 10.24818/jamis.2019.04002.
- Contrafatto, Massimo. (2014). 'Stewardship Theory: Approaches and Perspectives'. *Advances in Public Interest Accounting* 17:177-96. doi: 10.1108/S1041-706020140000017007.
- Ebrahim, Alnoor, Julie Battilana, and Johanna Mair. (2014). 'The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations'. *Research in Organizational Behavior* 34:81-100. doi: 10.1016/j.riob.2014.09.001.
- Enderle, Georges. (1997). 'In Search of a Common Ethical Ground: Corporate Environmental

- Responsibility from the Perspective of Christian Environmental Stewardship'. *Journal of Business Ethics* 16(2):173–81. doi: 10.1023/A:1017944430213.
- Erin, Olayinka, Osariemen Asiriwa, Paul Olojede, Opeyemi Ajetunmobi, and Timothy Usman. (2018). 'Does Risk Governance Impact Bank Performance? Evidence from the Nigerian Banking Sector'. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 22(4).
- Finau, Glenn. (2020). 'Imagining the Future of Social and Environmental Accounting Research for Pacific Small Island Developing States'. *Social and Environmental Accountability Journal* 40(1):42–52.
- Grossi, Giuseppe, and Daniela Argento. (2022). 'The Fate of Accounting for Public Governance Development'. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 35(9):272–303. doi: 10.1108/AAAJ-11-2020-5001.
- Handadi, Sanggit. (2020). 'Nusantara ( Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial ) JEPANG'. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 7(2):408–20.
- Hardyanti, P. W., and PEDM Dewi. (2022) '... Risiko Dengan Prinsip "Palu Gada" Dalam Pengelolaan Kredit Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)(Studi Kasus Pada BUMDes SWADESI Desa Sawan)'. *Jurnal Akuntansi Profesi* 13:767–76.
- Hernandez, Morela. (2008). 'Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model'. *Journal of Business Ethics* 80(1):121–28. doi: 10.1007/s10551-007-9440-2.
- Irene Svinarky, Lukman Hakim @all. (2022). 'BUMDes Sebagai Kekuatan Ekonomi Baru'. (February):504.
- Kaur, Amanpreet, and Sumit K. Lodhia. (2019). 'Sustainability Accounting, Accountability and Reporting in the Public Sector: An Overview and Suggestions for Future Research'. *Meditari Accountancy Research* 27(4):498–504. doi: 10.1108/MEDAR-08-2019-510.
- Krzeminska, Anna, and Anica Zeyen. (2017). 'A Stewardship Cost Perspective on the Governance of Delegation Relationships: The Case of Social Franchising'. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46(1):71–91. doi: 10.1177/0899764016643610.
- Kurniawan, Putu Sukma. (2019). 'An Implementation of Sustainability Reporting Model in Village-Owned Enterprise and Small and Medium Enterprise : Case Study in Bali , Indonesia'. *INA-Rxiv*.
- Leda, Helenerius A. J. O. (2021). 'Strategi Meminimalisir Resiko Kegagalan BUMDes Ditinjau Dari Persepektif Fungsionalisme Struktural'. *Academia* (1):1–10.
- Leniwati, Driana, and Aliya Nur Aisyah. (2021). 'Pengelolaan Ekowisata Boonpring Oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa'. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia* 4(2):127–39. doi: 10.18196/jati.v4i2.12414.
- Ni Luh De Erik Trisnawati. (2021a). 'Kinerja Keuangan Dan Risiko BUMDes (Studi Kasus Pada BUMDes Suka Pura)'. *Artha Satya Dharma* 14(1):58–64. doi: 10.55822/asd.v14i1.68.
- Ni Luh De Erik Trisnawati. (2021b). 'Pengelolaan Risiko Berbasis Nilai Catur Purusa Artha Terhadap Kinerja Keuangan BUMDes'. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 14(2):12–21. doi: 10.51903/e-bisnis.v14i2.390.
- O'Connell, Vincent. (2007). 'Reflections on Stewardship Reporting'. *Accounting Horizons* 21(2):215–27. doi: 10.2308/acch.2007.21.2.215.
- Paulus, Chaterina A., Emil Azmanajaya, Marthen R. Pellokila, and Natalia Paranoan. (2020). 'Prospective Strategies for Sustainable Local Economic Development in Support of the SDGs' Goals "Inclusive and Sustainable Economic Growth" in the Border Region of Indonesia-Timor Leste, Belu Regency, East Nusa Tenggara Province, Indonesia'. *Journal of Physics: Conference Series* 1464(1). doi: 10.1088/1742-6596/1464/1/012053.
- Prabowo, Ardian, Ahmad Fahmi Baharuddin, Desti Triyana, and Fadila Arisha. (2019). 'Chapter 31 E-BUMDes : Innovation Holding BUMDes and Marketplace of Local Products and Village Tourism Services for Sustainable Poverty Alleviation Efforts in Indonesia'. *International Invention & Innovative Competition (InIIC)* 115–22.
- Puspitasari, Marisha Ayu. (2021). 'Identifikasi Risiko Dalam Pengelolaan Keuangan Di BUMDES



- Maskumambang Desa Kemambang Kecamatan Banyubiru'. *Jurnal Proaksi* 8(1):245-55. doi: 10.32534/jpk.v8i1.1802.
- van Puyvelde, Stijn, Ralf Caers, Cind du Bois, and Marc Jegers. (2012). 'The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories'. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(3):431-51. doi: 10.1177/0899764011409757.
- Robb, Alan. (2012). 'Stewardship: The Core of Cooperative Accounting'. *Journal of Co-Operative Accounting and Reporting* 1:19-27.
- Setyahadi, R. Rulick, and I. Made Narsa. (2020). 'Corporate Governance and Sustainability in Indonesia'. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(12):885-94. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.885.
- Tessema, Mussie T., Kathryn J. Ready, and Abel B. Embaye. (2013). 'The Effects of Employee Recognition , Pay , and Benefits on Job Satisfaction : Cross Country Evidence'. *Journal of Business and Economics* 4(1):1-12.
- Utami, Intiyas, Aprina Nugrahesthy Sulistya Hapsari, Yohanes Yakobus Werang Kean, and Natasia Alinsari. (2022). 'Three Lines Of Defense: A Form Of Reinforcement Of Village Owned Enterprise'. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan* 12(3):641-58. doi: 10.22219/jrak.v12i3.22708.
- Widiastuti, Harjanti, 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):257-88. doi: 10.24914/jeb.v22i2.2410.