

Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) “Hanyukupi” Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul

Management Analysis Village Owned Enterprise “Hanyukupi” in Ponjong Village Ponjong Subdistrict Gunungkidul Regency

Evi Nilawati¹

Universitas Gunung Kidul
Jalan KH. Agus Salim 170 Wonosari Gunungkidul D.I. Yogyakarta
Telp. (0274) 391342, Fax. (0274) 391342

(Diterima 06/04/18; revisi 14/05/18)

Abstract

This research was analyzed management functions implementation in Village Owned Enterprise Hanyukupi which is located in Ponjong, Gunung Kidul, Jogjakarta. Descriptive qualitative method was applied in this research. Data was gathered through desk research, observation, and in-depth interview. Key persons were determined purposively from various elements of Ponjong Village, and government apparatus of Ponjong District as well as Gunungkidul Regency. The result was generally management functions have been enacted in Village Owned Enterprise Hanyukupi utterly. Planning function was reflected through its annual enterprise work-plan document. Organizing function was reflected through the existence of enterprise bylaws or article of association. Moreover organizational structure and job description were applied in this enterprise. Staffing function was reflected through the application of recruitment, assignment, and career development for staffs. Leadership function was reflected through interpersonal communication between leader and staff, furthermore fair performance evaluation was practised even for the top leader. Controlling function was reflected through monthly meeting, annual evaluation upon enterprise achievement, and issuing annual report to public. Recommendations were given including performance improvement through internalizing professional attitude and accountability principle. In addition, business strategic planning, contained vision; mission; and enterprise's main purposes, was needed as guidance for Village Owned Enterprise Hanyukupi.

Keywords: *management analysis, Village Owned Enterprise*

Abstrak

Penelitian tentang Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) “Hanyukupi” bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah aktualisasi bentuk dimensi manajemen BUMDesa “Hanyukupi”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Informan diambil dengan cara sampel bertujuan dan data penelitian diperoleh melalui data sekunder, observasi, dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDesa “Hanyukupi” telah melaksanakan prinsip-prinsip manajemen perusahaan standar yang meliputi aspek manajemen perencanaan, pengorganisasian, personalia, kepemimpinan, dan pengawasan. Manajemen perencanaan ditempuh dengan penyusunan dokumen rencana kerja

¹ Email: alfitra_n@yahoo.co.id

tahunan perusahaan, namun demikian BUMDesa belum menyusun Rencana Strategis Bisnis. Manajemen pengorganisasian ditempuh melalui pembentukan Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART). Pengorganisasian juga dilakukan dengan menyusun struktur organisasi sebagai panduan mobilisasi komponen organisasi. Manajemen staf dilakukan melalui penempatan personil yang tepat, rekrutmen, dan pengembangan karir. Manajemen kepemimpinan ditempuh melalui penerapan fungsi kepemimpinan BUMDesa dalam mengelola organisasi. Manajemen pengawasan telah dijalankan melalui upaya mendorong BUMDesa agar mengevaluasi capaian kinerja organisasi secara efektif dan efisien. Dalam rangka mewujudkan perbaikan manajemen secara berkelanjutan, BUMDesa membutuhkan upaya perbaikan kinerja yang lebih baik, profesional, dan akuntabel dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan BUMDesa ke dalam Rencana Strategis Bisnis.

Kata Kunci: analisis manajemen, Badan Usaha Milik Desa

1. PENDAHULUAN

Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, terjadi pergeseran peran desa yang semula berperan sebagai *local state government*, maka saat ini desa sebagai pemerintahan masyarakat, *hybrid* antara *self governing community* dan *local self government*. Desa memerlukan sistem pengelolaan baru, sehingga desa mampu mewujudkan perannya sesuai dengan amanat otonomi desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) mempunyai posisi strategis dalam mendukung terwujudnya kemandirian desa. BUMDesa bisa menjadi tulang punggung pemerintahan desa yang pada akhirnya bisa mewujudkan kemandirian desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

BUMDesa “Hanyukupi” Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul berdiri sejak tahun 2011. Perjalanan organisasi tersebut telah berlangsung selama enam tahun. *Water Byuur* merupakan salah satu unit usaha dan telah menjadi alternatif lokasi wisata menarik yang mempunyai ciri khas tersendiri seperti wahana bermain anak, *treatment* ikan, dan taman kuliner yang menjadi daya tarik bagi pengunjung. Selama kurun waktu tersebut telah terjadi perkembangan di BUMDesa “Hanyukupi”. Istilah *water byuur* merupakan istilah atau penamaan terhadap *water boom* di Desa Ponjong.

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban periode tahun 2015, jumlah sisa hasil usaha BUMDesa adalah sebesar Rp.91.000.000,00 dari unit usaha *water byuur* dan Rp.3.300.000,00 dari unit usaha taman kuliner. Besarnya sisa hasil usaha BUMDesa “Hanyukupi” tentu saja menjadi harapan semua pihak. Omset usaha pada tahun 2015 sebesar Rp.467.000.000,00. Sisa hasil usaha dialokasikan menjadi Pendapatan Asli Desa, masuk ke BUMDesa, BKM, dan 11 (sebelas) padukuhan di Desa Ponjong. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban tahun 2016 terjadi peningkatan sisa hasil usaha dibanding tahun sebelumnya. Unit jasa *truck* dan *water byuur* menghasilkan sisa usaha sebesar Rp.93.000.000,00. BUMDesa “Hanyukupi” telah melaksanakan pengembangan program, berupa kegiatan kicau mania dan pengelolaan sampah terpadu. BUMDesa “Hanyukupi” bekerjasama dengan Yayasan Saemaul Globalisasi Indonesia Gyeong SangBuk Doo Korea Selatan membangun gedung serbaguna dan kandang sapi komunal.

Kajian tentang manajemen BUMDesa penting dilakukan karena manajemen merupakan satu diantara lima dimensi strategis Ilmu Administrasi Negara (IAN) yang meliputi dimensi kebijakan, dimensi struktur organisasi, dimensi etika, dimensi lingkungan, dan dimensi akuntabilitas kinerja. Dimensi manajemen menyangkut proses bagaimana kegiatan-kegiatan yang telah dirancang dapat diimplementasikan dengan cara digerakkan, diorganisir, dan dikontrol untuk mencapai tujuan organisasi melalui prinsip-prinsip manajemen. Hal ini dapat dianalogikan dengan sistem jantung dan urat nadi yang

menyalurkan darah ke seluruh tubuh termasuk organ-organnya agar dapat bergerak dan berfungsi (Keban, 2014). BUMDesa sebagai organisasi *quasi publik* membutuhkan strategi khusus karena BUMDesa dengan label perusahaan plat merah di tingkat desa masih identik sebagai lembaga yang tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu, keberadaan BUMDesa di era persaingan dan keterbukaan ekonomi dituntut mampu berkembang dan meningkatkan daya saing.

Kajian analisis manajemen diperlukan untuk mengetahui kondisi objektif BUMDesa agar berhasil mewujudkan BUMDesa yang berkinerja, profesional, akuntabel, dan mandiri menuju pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Permasalahan penelitian ini yaitu tentang analisis terhadap dimensi manajemen BUMDesa “Hanyukupi” Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul.

2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Penelitian tentang BUMDesa sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti terdahulu. Penulis mencoba merujuk beberapa hasil penelitian tersebut. Pertama, penelitian berjudul “Manajemen BUMDesa dalam Rangka Menekan Laju Urbanisasi” oleh Ketut Gunawan, Universitas Panji Sakti Singaraja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDesa mempunyai berbagai peran yaitu: 1) BUMDesa mampu menekan laju pertumbuhan penduduk di perkotaan; 2) BUMDesa dapat mendorong tumbuh dan berkembangnya kegiatan ekonomi masyarakat desa, sehingga memunculkan dampak *multiplier* yang lebih luas; 3) BUMDesa memberikan perlindungan kepada masyarakat dalam bentuk pemberian pinjaman dengan suku bunga yang ringan, sehingga tidak perlu terjebak oleh rentenir atau lintah darat; dan 4) BUMDesa menjadi sumber Pendapatan Asli Desa, sehingga anggaran pembangunan di pedesaan dapat ditingkatkan (Gunawan, 2011).

Kedua, penelitian berjudul “Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang)” oleh Ramadana, Ribawanto, dan Suwondo, Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDesa belum bisa memainkan peran sebagai salah satu sumber bagi penerimaan desa dan memenuhi kebutuhan masyarakat. BUMDesa adalah indikator kemandirian ekonomi desa tetapi keberadaan BUMDesa belum mampu menunjukkan kemandirian ekonomi desa (Ramadana, Berlian, Heru, & Suwondo, 2013).

Ketiga, penelitian berjudul “Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa” oleh Fajar Sidik dari Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD”, Yogyakarta terhadap BUMDesa “Sejahtera” Desa Bleberan Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul. Penelitian menunjukkan bahwa BUMDesa telah memberikan kontribusi pendapatan asli desa (PADes) secara signifikan. Hal ini berkaitan dengan peran modal sosial warga yaitu: 1) organisasi desa; 2) kepercayaan; 3) norma dan; 4) jaringan dalam mendorong kemajuan BUMDesa desa wisata. Namun, pengelolaan BUMDesa masih kurang efektif karena pelaksanaannya belum dikelola secara transparan dan akuntabel (Sidik, 2015). Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja BUMDesa perlu diperhatikan aspek manajemen BUMDesa.

Keempat, penelitian berjudul “Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dalam Pengelolaan Potensi Wisata Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten” oleh Hennidar Pertiwi Arianingrum dan Lena Satlita, Universitas Negeri Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lima aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kapasitas BUMDesa yaitu: 1) sumber daya manusia; 2) infrastruktur, teknologi, dan keuangan; 3) kepemimpinan; 4) program dan proses manajemen; dan 5) jaringan kerjasama (Arianingrum, Hennidar, & Satlita, 2017).

Berdasarkan keempat penelitian tersebut ditarik kesimpulan bahwa dimensi manajemen BUMDesa memegang peranan yang strategis dalam pembangunan dan kemandirian desa. Seiring dengan adanya Undang-Undang Desa dan otonomi desa maka peranan BUMDesa semakin penting keberadaannya sebagai salah satu lembaga ekonomi desa disamping bentuk lembaga ekonomi desa lainnya seperti koperasi, lembaga keuangan mikro (LKM) atau yang lainnya. Analisis manajemen BUMDesa sangat diperlukan untuk mewujudkan manajemen kinerja BUMDesa ke depan yang lebih baik. Selain menggunakan referensi penelitian di atas, penelitian ini juga mendasarkan pada berbagai teori tentang manajemen.

BUMDesa adalah lembaga usaha berbadan hukum yang didirikan dan dimiliki oleh desa serta bersifat mencari keuntungan. Pasal 1 angka 6 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, sebagai:

“Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUMDesa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.”

Pendirian BUMDesa diposisikan sebagai salah satu kebijakan untuk mewujudkan Nawa Cita pertama, ketiga, kelima, dan ketujuh, dengan pemaknaan sebagai berikut (Putra, 2015):

- 1) BUMDesa merupakan salah satu strategi kebijakan untuk menghadirkan institusi negara dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara di desa atau tradisi berdesa;
- 2) BUMDesa merupakan salah satu strategi kebijakan membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi desa yang bersifat kolektif;
- 3) BUMDesa merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di desa;
- 4) BUMDesa merupakan salah satu bentuk kemandirian ekonomi desa dengan menggerakkan unit-unit usaha strategis bagi usaha ekonomi kolektif desa.

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 diamanatkan bahwa pendirian BUMDesa bertujuan:

- 1) meningkatkan perekonomian desa;
- 2) mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa;
- 3) meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa;
- 4) mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga;
- 5) menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
- 6) membuka lapangan kerja;
- 7) meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan, dan pemerataan ekonomi desa; dan
- 8) meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa.

Pendirian BUMDesa harus memperhatikan beberapa hal penting sebagai bahan pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat desa (melalui proses musyawarah desa secara demokratis);
- 2) potensi usaha ekonomi desa;
- 3) sumber daya alam desa;
- 4) sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDesa;
- 5) penyertaan modal pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan; dan
- 6) kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDesa.

Landasan operasional BUMDesa berpedoman pada Anggaran Dasar organisasi yang disusun berdasar musyawarah desa. Tim perumus Anggaran Dasar berjumlah ganjil dan paling banyak terdiri dari tujuh orang, terdiri dari unsur Perangkat Desa, Lembaga

Kemasyarakatan Desa, dan masyarakat yang melibatkan golongan kurang mampu dan perempuan. Tim perumus mempunyai tugas menggali aspirasi dan merumuskan pokok-pokok aturannya dan hasilnya dituangkan dalam bentuk rancangan Anggaran Dasar (AD) (Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 22 Tahun 2008). Selain Anggaran Dasar selanjutnya dirumuskan Anggaran Rumah Tangga (ART). Draft dari AD dan ART tersebut dibahas dalam forum musyawarah desa sehingga terwujud AD dan ART final sebagai landasan bagi BUMDesa.

Kepengurusan BUMDesa terdiri dari Komisaris, Direksi, Badan Pengawas bila dipandang perlu, dan kepala unit usaha. Kepengurusan BUMDesa ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa. Masing-masing unit tersebut mempunyai deskripsi tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi BUMDesa secara umum. Dengan demikian yang perlu disiapkan oleh desa yang otonom dan mandiri dalam pembentukan BUMDesa adalah kesiapan manajemen yang profesional.

Studi IRE (2017) menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan demokrasi lokal untuk transformasi ekonomi desa melalui inovasi yang dikembangkan di desa berbasis lokalitas. BUMDesa adalah bukti nyata manfaat UU Desa. Banyak desa yang sudah mulai mengeksplorasi asetnya, baik yang digerakkan oleh pemerintah desa melalui insiatif Kepala Desa, BPD maupun warga yang aktif menyuarakan aspirasinya (Institute for Research and Empowerment (IRE), 2017).

Secara etimologi *management* (diterjemahkan sebagai “manajemen”) berasal dari kata *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan) yang setelah digabung menjadi kata *manage* (Bahasa Inggris) berarti mengurus atau *managiare* (Bahasa Latin) yang berarti melatih (Syafie, 2010). Dalam *Webster's New Coolegiate Dictionary*, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Italia “*managgio*” dari kata “*managgiare*” yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin “*manus*” yang berarti tangan. Dalam kamus kata “*manage*” diberi arti: 1) *to direct and control* (membimbing dan mengawasi); 2) *to treat with care* (memperlakukan dengan seksama); 3) *to carry on business or affairs* (mengurus perniagaan, atau urusan-urusan / persoalan); 4) *to achieve one's purpose* (mencapai tujuan tertentu). Selanjutnya dalam kamus manajemen adalah sebagai: *Act or art managing; conduct; control; direction* (tindakan atau seni mengurus, memperlakukan, pengawasan, pembimbingan) dan *The collective body of those who manage any enterprise or interest* (badan kolektif yang mengurus suatu perusahaan atau kepentingan).

Dari kata benda (Bahasa Inggris) “*management*” dengan berbagai arti yaitu:

- 1) manajemen berarti pengelolaan, pengendalian, atau penanganan;
- 2) manajemen diartikan perlakuan secara terampil untuk menangani sesuatu berupa *skillful treatment*;
- 3) gabungan dari dua pengertian di atas, yaitu yang berhubungan dengan pengelolaan suatu perusahaan, rumah tangga, atau suatu bentuk kerjasama dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Pendapat lain berpandangan bahwa manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning, decision making, organizing, leading, dan controlling*. Stoner dan Freeman menyebutkan bahwa manajemen juga dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Wibowo, 2016).

John D. Millet membatasi manajemen sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan (Siswanto, 2012). Manajemen lebih ditekankan sebagai suatu proses, yaitu suatu rangkaian yang satu dengan yang lain saling berurutan. Dijelaskan lebih lanjut, meliputi dua hal: Pertama, sebagai proses pengarahan (*process of directing*), yaitu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan

atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan; dan Kedua, proses pemberian fasilitas kerja (*process of facilitating the work*), yaitu rangkaian kegiatan untuk memberikan sarana dan prasarana serta jasa yang memudahkan pelaksanaan pekerjaan dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan.

Manajemen (Stoner dan Wankel) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Proses adalah cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Proses tersebut meliputi (Siswanto, 2012):

- 1) Perencanaan, yaitu menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan;
- 2) Pengorganisasian, yaitu mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan;
- 3) Kepemimpinan, yaitu mengupayakan agar bawahan bekerja sebaik mungkin; dan
- 4) Pengendalian, yaitu memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tidak tercapai dilakukan tindakan perbaikan.

Menurut Donovan dan Jackson (Keban, 2014) memberikan rincian subproses atau tugas manajemen yang terdiri atas lima hal, yaitu:

- 1) Perencanaan (*planning*), yang terdiri atas: a) menciptakan kebijakan, tujuan, dan standar; b) mengembangkan aturan dan prosedur; c) mengembangkan rencana; d) melakukan ramalan; e) menganalisis lingkungan; dan f) mengevaluasi efektivitas proses perencanaan;
- 2) Pengorganisasian (*organizing*), yaitu: a) membagi tugas pekerjaan kepada setiap orang; b) menciptakan struktur yang sesuai secara fungsional dan sosial; c) mendelegasikan otoritas; d) menciptakan garis otoritas dan komunikasi; e) koordinasi semua pekerjaan bawahan; dan mengevaluasi efektivitas proses pengorganisasian;
- 3) Personalia (*staffing*), yaitu: a) menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan; b) merekrut orang yang berprospek baik; c) menyeleksi pegawai atau pekerja; d) melakukan pelatihan dan pengembangan staf; e) melakukan penilaian kinerja; dan f) melakukan evaluasi terhadap program *staffing*;
- 4) Kepemimpinan (*leadership*), yang meliputi: a) mendorong orang untuk melakukan pekerjaannya; b) menjaga atau memelihara semangat kerja; c) memotivasi para staf; d) menciptakan iklim kerja yang kondusif; dan e) melakukan evaluasi terhadap efektivitas kepemimpinan; dan
- 5) Pengawasan (*controlling*) yaitu: a) menetapkan standar; b) menciptakan perubahan dalam mencapai tujuan; c) mengembangkan struktur dan proses akuntabilitas; dan e) mengevaluasi kinerja.

Perubahan paradigmatis tentang manajemen publik, yang telah bergeser dari *old public administration (OPA)* menjadi *new public management (NPM)* dan pada puncaknya dengan diterapkannya prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan memusatkan perhatiannya pada masyarakat (R. Slamet Santoso, dalam Direktorat Aparatur Negara Kementerian Perencanaan Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2014). Hal tersebut dilaksanakan dengan mengoptimalkan organisasi publik yang mampu memberikan pelayanan publik serta bermanfaat bagi rakyat dan mengadopsi sebagian prinsip-prinsip manajemen organisasi swasta. Hal tersebut dapat disajikan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Pergeseran Paradigmatik Administrasi Publik

Aspek/ Paradigma	Administrasi Publik Tradisional	<i>New Public Management</i> (NPM)	<i>Citizen – Centered Governance</i> (CCG)
Konteks	Stabil	Kompetisi	Perubahan yang terus menerus
Populasi	Homogen	Terfragmentasi	Berbeda-beda
Kebutuhan/M asalah	Secara langsung ditentukan oleh profesional	Keinginan diekspresikan melalui pasar	Kompleks, berubah- ubah dan cenderung beresiko
Strategi	Memfokuskan pada negara dan produsen	Memfokuskan pada pasar dan konsumen	Ditentukan oleh masyarakat sipil
<i>Governance</i>	Hirarki	Pasar	Jejaring dan kemitraan
Aktor	Aparat pemerintah	Pembeli dan penyedia, klien dan kontraktor	Kepemimpinan masyarakat

Sumber: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2014.

Dalam konteks organisasi publik, BUMDesa sebagai organisasi publik sebagian telah memenuhi kriteria *new public management* (NPM) dan *citizen-centered governance* (CCG). Organisasi BUMDesa merupakan organisasi lokal skala desa yang ditentukan oleh masyarakat sipil, menekankan jejaring dan kemitraan, kepemimpinan oleh masyarakat melalui proses musyawarah, adanya kompetisi, bersentuhan dengan sektor pasar, adanya praktek bisnis, dan penekanan pada efisiensi dan kinerja pada tingkatan pemerintahan desa. Hal tersebut berkenaan NPM yang menekankan pada kinerja (*performance*) sebagai kriteria utama, dengan mentransformasi teknologi manajemen organisasi swasta ke lingkungan organisasi publik. Hal yang cukup mendasar adalah didorongnya swasta melakukan kegiatan yang sebelumnya merupakan wilayah kerja birokrasi dalam pemerintah (Kostakis, dalam Direktorat Aparatur Negara Kementerian Perencanaan Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2014).

Tugas manajemen tersebut juga berlaku pada BUMDesa sebagai sebuah organisasi bisnis milik pemerintah desa. BUMDesa merupakan bagian dari salah satu jenis perusahaan negara pada tingkatan pemerintahan desa. Seorang ahli yang berusaha menyusun suatu visi tentang perusahaan negara yang sifatnya netral dan universal yaitu Praxy Fernandes, menyatakan: “Perusahaan negara adalah suatu organisasi, baik secara keseluruhan maupun sebagian dimiliki oleh negara, terlibat dalam kegiatan bidang industri, pertanian, perdagangan dan jasa, terlibat juga dalam kegiatan investasi dan pengembangan investasi, melakukan penjualan barang dan jasa, dan seluruh kegiatan yang dilakukan dapat dinyatakan dalam neraca dan perhitungan laba rugi”. Visi tersebut didasarkan atas lima konsep, yaitu: konsep kepemilikan, lapangan kegiatan, konsep investasi dan pengembalian investasi, konsep penjualan, dan konsep neraca dan perhitungan laba rugi (Westra, 2002).

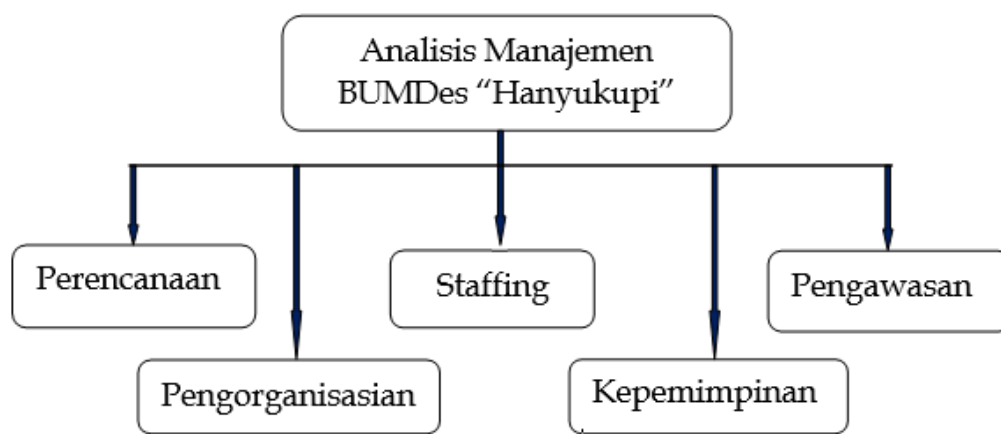
Literatur tentang BUMDesa belum begitu banyak, karena keberadaan BUMDesa itu sendiri relatif baru seiring terbitnya UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Literatur khusus tentang BUMDesa yang telah terbit yaitu buku yang berjudul *Badan Usaha Milik Desa, Spirit Usaha Kolektif Desa* diterbitkan oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia (Putra, 2015).

BUMDesa merupakan turunan dari perusahaan negara di tingkat nasional, dan perusahaan daerah di provinsi maupun kabupaten. Pembentukan BUMDesa di Kabupaten Gunungkidul, mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 5 Tahun 2008. BUMDesa didirikan berdasarkan asas pemberdayaan, keberagaman, partisipasi, dan

demokrasi. Manajemen BUMDesa (Putra, 2015) meliputi pembentukan dan pendirian serta langkah pelebagaan BUMDesa yang meliputi sosialisasi, pelebagaan, dan penetapan Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDesa. Sedangkan konteks regulasi Peraturan Menteri Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 menjelaskan bahwa manajemen BUMDesa mencakup aspek yaitu: bagaimana bentuk organisasi pengelola BUMDesa, pelaksanaan operasional, pengawasan, dan pertanggungjawaban BUMDesa.

Berdasarkan teorisasi tersebut maka manajemen BUMDesa “Hanyukupi” diartikan sebagai proses pengelolaan BUMDesa menuju pada pencapaian tujuan (*goal attainment*) atau kinerja organisasi berdasarkan prinsip-prinsip manajemen perusahaan serta selaras dengan paradigma *new public management* dan *citizen-centered governance*. Data dan informasi penelitian yang digali meliputi aspek-aspek manajemen mulai perencanaan, pengorganisasian, personalia (*staffing*), kepemimpinan, dan pengawasan.

Proses analisis manajemen BUMDesa “Hanyukupi” Desa Ponjong, Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul digambarkan pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Model Analisis Manajemen BUMDesa “Hanyukupi”
Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul
Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2018

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Creswell merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Ahmad, 2015). Proses penelitian kualitatif melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema yang khusus ke tema umum dan menafsirkan makna data. Laporan akhir penelitian ini memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel.

Metode penelitian kualitatif digunakan untuk memahami realitas sosial yang utuh, kompleks, dan dinamis tentang topik terkait BUMDesa “Hanyukupi” Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul. Dalam paradigma ini realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang holistik, utuh, kompleks, dinamis, dan penuh makna (Sugiyono, 2016). Lebih lanjut oleh Bogdan dan Taylor bahwa karakter khusus penelitian kualitatif berupaya mengungkap keunikan individu, kelompok, masyarakat atau organisasi tertentu dalam kehidupannya sehari-hari secara komprehensif dan rinci (Basrowi dan Suwandi, 2009). Pendekatan ini merupakan suatu metode penelitian yang menghasilkan

suatu deskripsi tentang ucapan, tulisan atau perilaku yang diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat atau organisasi tertentu dalam latar tertentu pula. Kesemuanya itu dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik.

3.1. Informan Penelitian

Pengambilan informan dengan *purposive sampling* yaitu sumber data yang dipilih di lapangan sesuai dengan tujuan dan masalah penelitian (Sugiyono, 2016). Pemilihan responden secara purposif yaitu dipilih orang-orang dari unsur tersebut sebagai orang kunci (*key person*) yang bersedia dan punya kemampuan menjawab berbagai pertanyaan wawancara atau orang yang paham tentang perkembangan BUMDesa khususnya BUMDesa “Hanyukupi”. Informan penelitian ini meliputi:

- 1) Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Masyarakat, dan Desa (DP3AKBPMD) Kabupaten Gunungkidul.
- 2) BAPPEDA Kabupaten Gunungkidul.
- 3) Kecamatan Ponjong (Camat dan Kasi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa).
- 4) Kepala Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul.
- 5) Unsur lembaga desa : LPMD, BPD, PKK, Karang Taruna, RW, dan RT.
- 6) Pengurus, Badan Pengawas, dan Pengelola Unit Usaha BUMDesa “Hanyukupi”.
- 7) Tokoh dan warga masyarakat.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian Analisis Manajemen BUMDesa “Hanyukupi” dengan menggunakan metode yaitu (Ahmad, 2015):

- 1) Dokumentasi yaitu menggunakan sumber data yang berasal dari data yang sudah ada baik berupa dokumen atau data yang sudah ada sebelumnya untuk dicek keabsahannya. Data sekunder meliputi: buku pedoman terkait BUMDesa, Regulasi berupa Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Peraturan Desa, laporan, dan dokumentasi BUMDesa “Hanyukupi”.
- 2) Observasi yaitu peneliti melaksanakan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian dan menarik kesimpulan atas obyek yang diteliti. Metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan atau penginderaan. Peneliti mengamati terhadap pengelolaan BUMDesa “Hanyukupi” yang meliputi aspek-aspek manajemen mulai perencanaan, pengorganisasian, personalia, kepemimpinan, dan pengawasan.
- 3) Wawancara mendalam (*indepth interview*) yaitu peneliti melaksanakan wawancara detail dan mendalam dengan informan. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada informan. Peneliti memperoleh keterangan lebih mendalam terkait aspek-aspek manajemen mulai perencanaan, pengorganisasian, personalia, kepemimpinan, dan pengawasan dari BUMDesa “Hanyukupi” dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) yang telah dipersiapkan.

3.3. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun

kedalam pola, memilih aspek penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2016). Analisis data dilakukan terkait aspek-aspek manajemen mulai perencanaan, pengorganisasian, personalia (*staffing*), kepemimpinan, dan pengawasan dari BUMDesa “Hanyukupi”.

Untuk memastikan keabsahan data tentang analisis manajemen BUMDesa diperlukan teknik pemeriksaan keabsahan data yang meliputi ketekunan pengamatan yaitu melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa dapat direkam secara pasti dan sistematis. Untuk pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding. Triangulasi dilakukan melalui pemeriksaan melalui sumber lainnya, data hasil observasi, data hasil wawancara, dan data sekunder terkait aspek manajemen BUMDesa “Hanyukupi”.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Organisasi BUMDesa “Hanyukupi”

BUMDesa “Hanyukupi” Desa Ponjong adalah organisasi formal yang digerakkan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen organisasi perusahaan milik pemerintah desa. Manajemen organisasi dilakukan agar organisasi berjalan efektif, profesional, dan akuntabel. Landasan pokok manajemen organisasi berdasarkan Anggaran Dasar BUMDesa sebagai basis regulasi yang disepakati dan dilaksanakan bersama.

Jenis usaha yang dilakukan oleh BUMDesa “Hanyukupi” yaitu:

- 1) Unit *Water Byuur*
Water byuur merupakan mini *water boom* sebagai *brand* usaha. Wahana ini dibuka pada bulan Juni 2012, melalui pendanaan PNPM Mandiri Perkotaan dengan menelan biaya sebesar Rp.1.000.000.000,00. Sarana *water byuur* menyediakan sarana bermain, renang, dan *fish treatment*. Ada juga taman sebagai sarana bermain bagi anak-anak. Pada sisi bagian utara kawasan *water byuur*, digunakan sebagai sarana mandi dan mencuci bagi masyarakat setempat. Sejak sebelum dibangun *water byuur*, lokasi ini telah digunakan sebagai sarana mandi bagi warga sekitar, pemenuhan kebutuhan air bersih, dan irigasi sawah pertanian masyarakat. Kondisi saat ini sarana tempat mencuci dan mandi, sudah dilengkapi fasilitas yang tertutup.
- 2) Taman Kuliner
Taman kuliner dibangun melalui pendanaan dari Satuan Kerja Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Taman kuliner telah berfungsi dan digunakan pengunjung untuk kegiatan rapat-rapat, syawalan, *outbond*, dan paket kegiatan liburan sekolah.
- 3) Usaha Jasa *Truck* dan Traktor
Usaha ini untuk melayani warga masyarakat yang membutuhkan jasa angkutan misalnya mengangkut hasil panen, mengangkut material, dan sebagainya. Kegiatan ini sudah berjalan dua tahun. *Truck* adalah pinjam pakai aset milik Dinas Perhubungan Kabupaten Gunungkidul, sementara BUMDesa berkewajiban mengelola dan melakukan perawatan aset tersebut. Traktor disewakan kepada petani.
- 4) Sarana Lomba Burung Berkicau “*Ponjong Enterprises*”
Kegiatan burung berkicau dilaksanakan setiap hari Sabtu, sedangkan latihan prestasi dilaksanakan setiap dua bulan sekali bagi para pecinta burung berkicau. Slogannya adalah “papahnya nggantang, anaknya renang, dan mamahnya senang”. Kegiatan ini mempunyai konsep terpadu sebagai sarana keluarga melakukan aktivitas bersama di

kompleks wisata. Bagi bapak bisa melakukan kegiatan hobi produktif burung, pada saat bersamaan anak-anak bisa renang, dan ibu-ibu juga turut senang mendukung aktivitas bapak dan anaknya. Efek *multiplier* kegiatan tersebut telah mendatangkan keuntungan sebesar Rp.7.000.000,00 sampai dengan Rp.8.000.000,00 per tahun dengan jumlah modal sebesar Rp.16.000.000,00.

- 5) Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPSP) *Reduced, Reused, Recycle* (3R)
Sarana TPSP berlokasi di padukuhan Tembesi dikelola oleh KSM Ngudi Resik, sebagai kelompok masyarakat (Pokmas) yang bertugas melaksanakan pengelolaan sampah. Biaya kegiatan ini sebesar Rp.550.000.000,00 bersumber dari Dinas PUPESDM D.I. Yogyakarta. Bentuk kegiatan yaitu pembuatan kantor, gedung pengelolaan sampah, pengadaan alat, dan layanan pengambilan sampah dengan sasaran sebanyak 250 (dua ratus lima puluh) orang. Sampah diambil dua kali dalam seminggu. Sumber pembiayaan untuk menunjang keberlanjutan pengelolaan sampah yaitu dari iuran pelanggan sebesar Rp.10.000,00 per bulan.
- 6) Kandang Sapi Komunal
Kandang sapi komunal dikembangkan atas kerjasama BUMDesa dengan Yayasan Saemaul Globalisasi Indonesia Korea Selatan. Kandang sapi komunal senilai Rp.67.000.000,00 berlokasi di Padukuhan Jaten dengan kapasitas 50 ekor. Pengelolaan dengan sistem dana bergulir (*revolving fund*), yaitu masyarakat mengembalikan dan bagi hasil dengan komposisi sebesar 60 % dikembalikan ke masyarakat dan sebesar 40 % diberikan kepada pemerintah desa. Pengisian sapi difasilitasi oleh YSGI sebanyak 30 ekor indukan sapi dan pemerintah desa senilai Rp.100.000.000,00.
- 7) Gedung Serba Guna
Sarana ini dibangun pada tahun 2017, atas kerjasama antara BUMDesa dengan Yayasan Saemaul Globalisasi Indonesia Korea Selatan senilai Rp.1.297.000.000,00. Pada saat peresmian gedung dilakukan oleh Wakil Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta bersama Rektor UGM, Kepala Pusat Studi Trisakti UGM, dan Ketua Yayasan Saemaul Globalization Indonesia. Gedung tersebut dipergunakan untuk kantor BUMDesa, kantor relawan YSGI Korea, ruang *meeting*, ruang *hall* untuk arena olahraga, dan pertemuan warga.

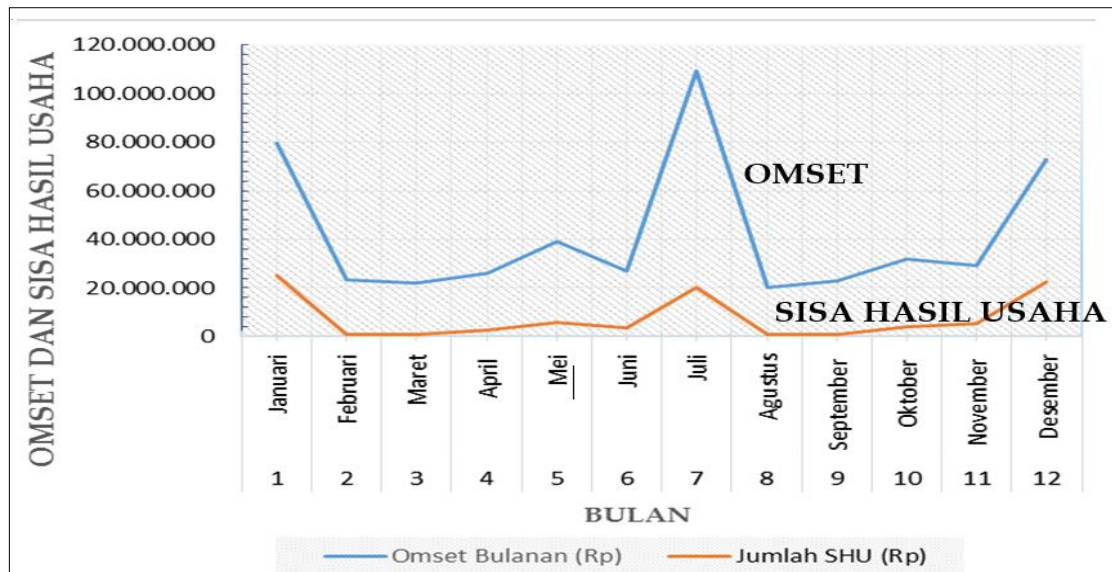
Perkembangan hasil (*outcomes*) kegiatan BUMDesa dapat diuraikan berdasarkan perkembangan keuntungan pada unit usahanya. Perkembangan keuntungan pengelolaan *water byuur* mengalami peningkatan jumlahnya dari tahun ke tahun meskipun persentase pertumbuhannya mengalami perlambatan. Berikut disajikan data hasil keuntungan *water byuur* dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016.

Tabel 2. Perkembangan Keuntungan *Water Byuur* Tahun 2012–2016

No.	Tahun	Jumlah (Rp)	Pertumbuhan (%)
1	2012	15.581.040	-
2	2013	32.482.370	108,47
3	2014	63.315.680	94,92
4	2015	91.422.450	44,39
5	2016	93.008.000	1,73

Sumber: BUMDesa "Hanyukupi", 2017

Tabel 2 menunjukkan bahwa selama periode tahun 2012–2016, keuntungan BUMDesa "Hanyukupi" selalu mengalami peningkatan. Persentase pertumbuhan keuntungan tertinggi pada tahun 2012–2013. Sedangkan kurun waktu 2013–2016 persentase pertumbuhan mengalami penurunan. Pertumbuhan pada tahun 2015 menuju tahun 2016 hanya sebesar 1,73 %.



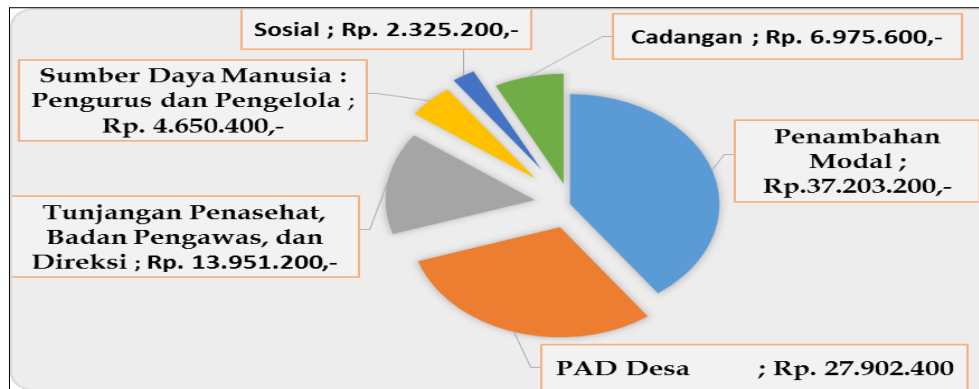
Gambar 2. Perkembangan Omset dan Sisa Hasil Usaha Tahun 2016

Sumber: BUMDesa "Hanyukupi", Tahun 2017

Berdasarkan gambar 2, perkembangan omset dan sisa hasil usaha *water byuur* tahun 2016 mengalami fluktuasi kenaikan dan penurunan. Hal ini dipengaruhi oleh faktor jumlah pengunjung dan jadwal liburan sekolah. Jumlah omset dan SHU yang tinggi terjadi pada bulan Januari, Juli, dan Desember sedangkan pada bulan lainnya mengalami perkembangan yang landai.

Alokasi keuntungan BUMDesa disajikan dalam laporan pertanggungjawaban tahun 2016 sebagai berikut:

- 1) Alokasi dana penambahan modal BUMDesa sebesar 40 % sebagai biaya untuk merealisasikan program BUMDesa tahun 2017 dan penyertaan modal Unit Simpan Pinjam BKM Mandiri.
- 2) Alokasi dana ke desa sebesar 30 % sebagai PAD Desa (dialokasikan untuk stimulan dana ke padukuhan).
- 3) Alokasi dana tunjangan penasehat, badan pengawas, dan direksi sebesar 15 % dikelola oleh BUMDesa bersama penasehat dan badan pengawas.
- 4) Alokasi dana peningkatan sumber daya manusia pengurus dan pengelola usaha sebesar 5 % dikelola oleh BUMDesa. Alokasi dana sosial sebesar 2,5 % untuk bantuan pendidikan bagi 22 (dua puluh dua) siswa miskin dan siswa berprestasi. Penetapan kelompok sasaran bantuan pendidikan diputuskan oleh padukuhan masing-masing dengan menunjuk 2 (dua) siswa penerima.
- 5) Alokasi dana cadangan sebesar 7,5 % untuk biaya penyusutan sarana dan prasarana.



Gambar 3. Pemanfaatan Sisa Hasil Usaha BUMDesa "Hanyukupi" Tahun 2016

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban BUMDesa "Hanyukupi" Tahun 2016

Berdasarkan gambar 3 menunjukkan bahwa jumlah penambahan modal BUMDesa akhir tahun 2016 sebesar Rp.37.903.200,00 sedangkan kontribusinya terhadap pendapatan asli desa (PAD) Desa Ponjong sebesar Rp.27.902.400,00. Nilai tersebut dihitung berdasarkan besaran SHU total yang terjadi secara fluktuatif selama satu tahun. BUMDesa sudah mengalokasikan biaya tunjangan penasehat, badan pengawas, direksi, peningkatan sumber daya manusia pengurus, dana sosial, dan pengeluaran cadangan.

Berdasarkan data tersebut dapat diperbandingkan antara rencana dan realisasi penggunaan SHU yang tersaji pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Perbandingan Realisasi dan Rencana Penggunaan SHU

No.	Alokasi	Sesuai AD (%)	Realisasi (%)	Keterangan
1	Pemupukan modal	40	40	Sesuai
2	Pendapatan desa	20	30	Tidak sesuai
3	Pendidikan pelatihan pengurus	10	5	Tidak sesuai
4	Penasihat	5	15% (+ Badan Pengawas)	Tidak sesuai
5	Direksi	5		
6	Kepala unit usaha dan karyawan	10	Diambilkan dari hasil produksi	Tidak sesuai
7	Dana cadangan	10	7,5	Tidak sesuai
8	Dana sosial	-	2,5	Tidak sesuai (<i>double</i> dengan biaya produksi)

Sumber: Hasil Analisis, 2017

Tabel 3 menunjukkan bahwa pemupukan modal adalah satu-satunya alokasi yang telah sesuai rencana dengan realisasi Anggaran Dasar. Bentuk ketidaksesuaian yaitu terdapat alokasi yang lebih besar maupun lebih kecil persentasenya dari rencana Anggaran Dasar. Ada satu jenis alokasi yaitu dana sosial yang tidak tercantum pada Anggaran Dasar tetapi dalam realisasinya dikeluarkan. Bahkan dana sosial *double* anggaran karena juga dikeluarkan langsung dari hasil produksi atau pemasukan yang didapatkan dari pengelolaan *water byuur*.

4.2. Manajemen Perencanaan

Penyusunan dan perumusan kebijakan, penetapan tujuan, sasaran, dan standar organisasi BUMDesa “Hanyukupi” telah mengacu pada regulasi pemerintah desa yaitu Peraturan Desa Ponjong Nomor 6 Tahun 2010 tentang Pembentukan BUMDesa. BUMDesa telah menetapkan tujuan organisasi yaitu untuk menampung seluruh kegiatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat dan budaya setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan pengelolaannya kepada masyarakat melalui program Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten.

BUMDesa “Hanyukupi” belum memiliki perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka menengah atau Rencana Strategis Bisnis sebagai dokumen perencanaan kurun waktu selama 5 (lima) tahun sehingga sebagai organisasi bisnis belum atau tidak memiliki visi, misi dan tujuan organisasi yang menunjukkan gambaran masa depan yang akan diwujudkan. Karena belum memiliki visi dan misi organisasi maka secara otomatis BUMDesa belum memiliki indikator sasaran organisasi sebagai indikator kinerja kunci (*key performance indicators*) yang dijabarkan selama kurun waktu 5 (lima) tahun. Dokumen rencana yang dibuat oleh BUMDesa yaitu rencana kerja tahunan BUMDesa dituangkan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Rencana Kerja BUMDesa “Hanyukupi” Tahun 2017

No	Program	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Sumber Dana
1	<i>Finishing</i> pembuatan jembatan penyeberangan	<i>Finishing</i> pembuatan jembatan	10.000.000	SHU BUMDesa
2	Pengecatan <i>slide</i> kolam	Pengecatan permainan anak	3.500.000	BUMDesa
3	Reparasi kolam dan sekitarnya	1) Perawatan kolam 2) Perbaikan kursi tunggu 3) Penjagaan kebersihan kolam	30.000.000	BUMDesa
4	Pelatihan pengelolaan tempat wisata	Pelatihan pengelolaan obyek wisata	4.600.000	BUMDesa
5	<i>Event</i> pariwisata	Festival kesenian budaya dan kuliner Ramadhan	5.000.000	BUMDesa
6	Pembukuan laporan	Pembuatan laporan keuangan setiap hari	500.000	BUMDesa
7	Kordinasi rutin	Rapat internal BUMDesa dan unit pengelola	1.200.000	BUMDesa
8	CSR (<i>Corporate Social Responsibility</i>)	Beasiswa untuk warga kurang mampu	Diambilkan 2.5% dari keuntungan bersih tiap tahun	BUMDesa dan Pemerintah Desa
9	Sosialisasi <i>water byuur</i>	Pembuatan kartu <i>member</i> , <i>leaflet</i> dan pamflet, media sosial	1.500.000	BUMDesa
10	Laporan	Laporan	5.000.000	BUMDesa

No	Program	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Sumber Dana
	pertanggungjawaban	pertanggungjawaban		
11	Evaluasi pengelola <i>water byuur</i> dan kuliner	<i>Rolling</i> dan rekrutmen pengelola	1.000.000	BUMDesa
12	Pembentukan unit baru	Rekrutmen pengelola	1.000.000	BUMDesa
13	Asuransi kesehatan BPJS untuk pengurus dan pengelola	BPJS kesehatan	18.720.000	BUMDesa

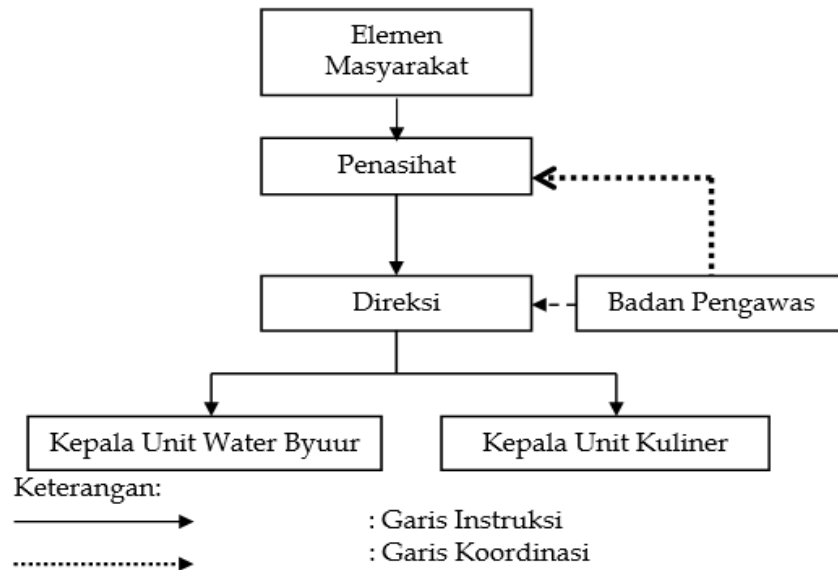
Sumber: BUMDesa "Hanyukupi", 2017

Berdasarkan rencana kerja bisnis tahunan tersebut telah direncanakan kegiatan prioritas BUMDesa selama tahun 2017, berikut sumber pembiayaannya. Rencana kerja tersebut sebagai panduan bagi organisasi untuk melaksanakan kebijakan operasional kegiatan selama 1 (satu) tahun. Hal yang masih kurang dari rencana tersebut adalah belum adanya indikator rencana kegiatan yang bersifat hasil (*outcomes*) terlebih lagi untuk persyaratan dokumen rencana bisnis perusahaan yang baik harus mencantumkan indikator yang SMART (*specific, measurable, achievable, realistic, and time bond*). Rencana kerja bisnis tersebut juga belum memasukkan rencana pengembangan tipe-tipe BUMDesa dan diversifikasi produk layanan. Menurut kategorisasi tipe BUMDesa, BUMDesa "Hanyukupi" masih termasuk kategori BUMDesa *Serving* yang masih lebih banyak bergerak dalam layanan dasar kepada masyarakat, memberikan *social benefit* meskipun memperoleh laba, dan belum murni *profit oriented*. BUMDesa "Hanyukupi" belum merencanakan untuk berdagang kebutuhan pokok dan sarana produksi pertanian. Kategori BUMDesa berdasarkan kecenderungan umum dan orientasi kinerjanya terdapat 4 (empat) kategori yaitu : 1) BUMDesa *Serving*; 2) BUMDesa *Banking*; 3) BUMDesa *Brokering* dan *renting*; dan 4) BUMDesa *Trading* (Eko, 2015).

4.3. Manajemen Pengorganisasian

Manajemen pengorganisasian secara umum dapat dicermati dari aspek struktur organisasi yang ditetapkan. Namun demikian, pengorganisasian tersebut tidak hanya sebatas struktur secara mekanis statis saja, tetapi secara organik dinamis menyangkut bagaimana implementasi struktur organisasi dan tata laksana tersebut dapat bekerja dan beroperasi secara optimal.

Struktur organisasi BUMDesa sesuai dengan kebutuhan awal organisasi berfungsi untuk mewadahi berbagai kewenangan dan aktivitas inti lebih bersifat *flat* dan adaptif sesuai dengan kondisi BUMDesa pada fase pengembangan organisasi. Proses penstrukturan ditempuh melalui berbagai forum diskusi dan rapat koordinasi jajaran Pemerintah Desa dengan berkonsultasi dengan Camat dan DP3AKBPMD. Adapun struktur organisasi BUMDesa "Hanyukupi" disajikan pada gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 4. Struktur Organisasi BUMDesa “Hanyukupi” Desa Ponjong

Sumber: BUMDesa “Hanyukupi”, 2017

Struktur organisasi yang dibentuk pada BUMDesa ini masih terbatas sebagai struktur organisasi sederhana (*simple structure*). Sebagaimana ditulis oleh Keban (2014) bahwa struktur sederhana digunakan bila tingkat kompleksitas dan formalisasi yang rendah dan otoritasnya terpusat pada seorang eksekutif senior atau dalam perusahaan swasta terpusat pada pemilik, dengan rentang kendali dalam bentuk struktur bersifat lebar atau *wide span of control*. Seiring dengan perkembangan organisasi ke depan perlu didesain struktur organisasi yang lebih kompleks, tingkat differensiasi tinggi, tingkat formalisasi tinggi, dan tingkat dispersi otoritas terdesentralisasi.

Masing-masing kedudukan dan jabatan yang ditempati oleh personal sudah mempunyai uraian tugas (*job description*) masing-masing. Penasehat BUMDesa secara *ex officio* dijabat oleh Kepala Desa yang bertugas memberikan arahan, saran, dan nasehat terhadap pelaksanaan program BUMDesa. Badan pengawas yang bertugas mengawasi para pelaksana terdiri dari perwakilan unsur-unsur lembaga desa seperti pemerintah desa, BPD, LPMD, PKK, RT, RW, dan Karang Taruna. Pada aspek pelaksana teknis operasional kegiatan atau *operating core* (Henry Mintzberg dalam Keban, 2014), terdapat direktur beserta wakil direktur yang bertugas mengendalikan operasional pelaksanaan keseluruhan BUMDesa. Secara operasional terdapat petugas lapangan yang menangani unit pengelola. Pelaksana operasional BUMDesa secara rinci mempunyai tugas dan wewenang yaitu: 1) mengembangkan dan membina badan usaha agar tumbuh dan berkembang menjadi lembaga yang dapat melayani kebutuhan ekonomi warga masyarakat; 2) mengusahakan terciptanya pelayanan ekonomi desa yang adil dan merata; 3) memupuk usaha kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian lainnya; dan 4) menggali dan memanfaatkan potensi ekonomi desa.

Struktur organisasi BUMDesa “Hanyukupi” telah disusun sesuai dengan aktivitas atau kegiatan yang diperlukan. Sebagai contoh pada tahap awal baru ada unit pengelola *water byuur* dan *taman kuliner*, maka dibentuklah kedua unit tersebut. Hal ini mendasarkan kenyataan bahwa kedua unit usaha tersebut sedang berjalan. Pada tahap selanjutnya, tahap pengembangan dilaksanakan tambahan unit kegiatan sarana lomba burung berkicau “Ponjong Enterprises” dan unit pengelola sampah. Kegiatan pengelolaan sampah tersebut dengan sasaran mengangkut sampah dari rumah sebanyak 100 (seratus) rumah tangga sasaran. Jasa pengelolaan sampah baru berjalan mulai bulan Juli 2017. Hal yang belum

diperhatikan pada BUMDesa ini adalah aspek prosedur dan tata laksana organisasi sebagai acuan bagi masing-masing unit dalam melaksanakan sub kegiatan.

Proses pendelegasian otoritas wewenang internal organisasi BUMDesa sudah berjalan secara memadai yang ditandai dengan mengalirnya aspek penugasan dari direktur sampai dengan para pengelola unit dan petugas lapangan. Direktur mengambil kebijakan strategis pelaksanaan sedangkan unit pengelola berwenang mengendalikan operasional masing-masing unitnya. Artinya bahwa tugas-tugas telah dibagi dari mulai pimpinan sampai dengan staf lapangan BUMDesa.

Garis batas otoritas BUMDesa telah ditetapkan sehingga tidak terjadi duplikasi penugasan antara satuan unit yang satu dengan yang lain. Komunikasi silang secara keorganisasian dan secara personal terus dilakukan, ketika ada hal-hal menyangkut kinerja individu. Pada saat forum bulanan juga dilakukan tukar informasi terhadap perkembangan yang terjadi di lapangan. Proses penyampaian pesan dalam organisasi dilakukan melalui proses komunikasi timbal balik antarsatuan unit. Proses penyampaian pesan juga dilakukan melalui forum koordinasi dan rapat pengurus serta memanfaatkan media telepon, *short message service (sms)*, *whatsapp*, dan lain-lain. Hasil dari mekanisme komunikasi tersebut menciptakan sebuah *knowing* (pemahaman) semua pihak tentang tujuan organisasi dan pentingnya organisasi BUMDesa bisa terus eksis dan terbentuknya komitmen bersama.

Koordinasi internal organisasi BUMDesa telah dijalankan secara rutin melalui forum rapat-rapat yang sudah dijadwalkan secara rutin. Tingkat kehadiran peserta pada saat rapat koordinasi sudah optimal dimana setiap kali rapat, unsur pimpinan dan unsur staf selalu hadir. Koordinasi rutin dilakukan untuk menjamin terjadinya keterpaduan antarunit organisasi. Koordinasi yang dilakukan bersifat formal dan secara informal. Hal tersebut sesuai dengan teori Henry Mintzberg dalam BPKP (2009) bahwa organisasi dapat melakukan koordinasi atas tugas-tugasnya dengan cara *mutual adjustment* yang dicapai dengan proses sederhana yaitu komunikasi informal. Koordinasi formal sudah dilakukan tetapi belum ada pelembagaan budaya kerja secara khusus yang menjadi ciri khas organisasi, misalnya dalam bentuk motto, semboyan atau yel-yel yang dapat menginspirasi anggota organisasi yang mudah dihafalkan dan dijadikan sebagai salam bersama di internal BUMDesa "Hanyukupi", misalnya: BUMDesa "Hanyukupi" Jaya, Salam Satu Jiwa BUMDesa Ponjong, BUMDesa Ponjong "Hanyukupi" dan Murakapi, BUMDesa "Hanyukupi": Maju Bersama dan Berkembang Bersama dan sebagainya.

4.4. Manajemen Personalia (Staffing)

Organisasi yang baik membutuhkan manajemen personalia yang baik dan penempatan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia yang kompeten membutuhkan standar kompetensi jabatan sebagai personel yang menduduki jabatan dalam BUMDesa. Hal tersebut menjadi kewajiban seorang manajer untuk mampu menjalankan manajemen personalia dengan baik. Manajer BUMDesa harus mampu menentukan tipe orang yang tepat dan harus dipekerjakan.

BUMDesa "Hanyukupi" telah mengimplementasikan pola personalia (*staffing*) sebagaimana ditentukan pada regulasi ketentuan tentang BUMDesa. Manajer BUMDesa telah melakukan rekrutmen personel secara terbuka, melakukan *training*, dan pengembangan staf. BUMDesa juga telah melakukan rotasi dan mutasi jabatan (*tour of duty*) secara periodik. Namun, belum begitu optimal karena terkendala oleh kondisi standar kompetensi jabatan yang belum dimiliki oleh para karyawan BUMDesa. Hal tersebut disebabkan karena belum adanya pembinaan secara khusus tentang manajemen BUMDesa dari DP3AKBPM Daerah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi pembinaan BUMDesa.

BUMDesa telah melakukan penilaian kinerja staf dalam pelaksanaan tugas dengan metode penilaian standar hasil kerja (*outcomes*) yang terukur. Belum adanya standar dan sasaran kinerja staf yang terukur menyebabkan direktur kesulitan mencari kriteria staf yang berprestasi sebagai dasar untuk menentukan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Selama ini penilaian dilakukan oleh manajer secara periodik setiap 2 (dua) bulan sekali dengan menggunakan formulir yang dibagikan kepada semua staf di mana masing-masing dapat saling menilai. Dalam penempatan staf telah mempertimbangkan prinsip dan motto yaitu menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*) namun terkendala belum adanya standar kompetensi jabatan sehingga menyebabkan mutasi jabatan tidak optimal. Hal tersebut sesuai dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia agar memperhatikan *civil service* yaitu merekrut aparat yang *qualified* untuk menangani pekerjaan sektor publik, memberikan balas jasa kepada mereka secara adil dan mengembangkan mereka, dan memberlakukan peraturan yang memungkinkan mereka untuk dapat mencapai tujuan publik (Keban, 2014).

4.5. Manajemen Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen organisasi termasuk organisasi perusahaan berbentuk BUMDesa. Dimensi kepemimpinan menunjukkan variasi aspek kepemimpinan yang terjadi pada BUMDesa "Hanyukupi".

Salah satu aspek kepemimpinan yaitu mendorong orang lain untuk dapat melakukan pekerjaannya. Hal tersebut merupakan tugas pokok seorang pimpinan. Untuk mendorong dan mengarahkan para staf agar melakukan kegiatannya secara optimal, direktur BUMDesa menggunakan pendekatan kepemimpinan yang bersifat personel. Diskusi secara terbuka untuk mengetahui permasalahan yang dirasakan oleh pelaksana sehingga ditemukan penyelesaian yang tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut. Misalnya, tentang adanya keluhan terlalu banyaknya beban pekerjaan dari seorang staf pengelola *water byuur* yang mengelola sejak pengunjung masuk, menjaga kebersihan kolam, mengurus kolam, memelihara ikan, dan bebek-bebek air, sementara pendapatan yang diterima staf tidak cocok atau tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka permasalahan tersebut segera bisa diselesaikan dengan pendekatan kepemimpinan yang tepat dan memotivasi bawahan agar tetap semangat dalam bekerja.

Untuk memelihara semangat kerja maka hubungan harmonis komunikasi menjadi hal penting dalam manajemen BUMDesa. Direktur BUMDesa mampu menciptakan spirit dan semangat kerja bagi semua komponen organisasi. Hal tersebut ditempuh dengan metode komunikasi yang dilakukan kapanpun, tidak terikat dengan tempat dan waktu. Ketika terjadi kontak langsung pemimpin dengan anggota maka bisa dibangun komunikasi. Ada berbagai sarana komunikasi yang digunakan untuk mempermudah setiap anggota bisa bertemu dan berbicara dengan pengelola BUMDesa. Komunikasi kepemimpinan BUMDesa juga dilakukan dengan mengutamakan pelayanan kepada pengunjung yang datang di lokasi.

Memotivasi staf adalah salah satu tugas penting dari pimpinan agar staf tetap mau bekerja dalam kondisi apapun. Hal tersebut telah dilakukan oleh pimpinan BUMDesa "Hanyukupi". Untuk memotivasi staf dibuat sistem penghargaan terhadap apa yang sudah dikerjakan oleh pengurus dan unit pengelola dengan membuat instrumen penghargaan (*rewards*) berupa gaji dan bonus. Ketika pada saat pengunjung *water byuur* ramai maka staf akan mendapatkan penghasilan yang lebih dibanding hari-hari yang sepi. Selain itu staf juga telah diikutsertakan menjadi anggota BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan untuk memberi jaminan kesejahteraan kepada staf.

Jajaran pimpinan BUMDesa sampai dengan staf telah berusaha saling menjaga suasana yang baik, menghilangkan rasa saling curiga, dan menjaga iklim kerja kondusif dalam organisasi. Hal tersebut ditempuh melalui kegiatan bersama seperti: kerja bakti, anjangsana, pengajian, dan *outbond training* secara bersama-sama. Kepemimpinan BUMDesa telah menciptakan situasi yang memungkinkan (*enabling setting*) bagi organisasi untuk dapat berkembang secara proporsional. Dengan situasi yang memungkinkan tersebut maka di internal BUMDesa tidak terjadi konflik antarpelaku dan masyarakat yang mengganggu kinerja organisasi. Berkaitan konflik dalam organisasi, pemimpin masih cenderung berpandangan bahwa konflik sebagai sesuatu yang negatif bukan dipandang sebagai hal positif yang dapat memacu dinamika, produktivitas, dan kinerja organisasi.

Kepemimpinan BUMDesa “Hanyukupi” telah mengarah pada pentingnya evaluasi efektivitas kepemimpinan organisasi dalam pencapaian tujuan. Meskipun kedudukan pimpinan puncak sebagai pengendali utama dan pemimpin utama, direktur utama juga tidak luput dari evaluasi kinerja kepemimpinan. Evaluasi diselenggarakan secara rutin termasuk direktur utama juga melakukan evaluasi diri (*self evaluation*). Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan dalam mengambil kebijakan organisasi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja direktur utama masih cukup layak untuk dipertahankan dan melanjutkan program ini.

Berkaitan dengan kepemimpinan tersebut sebagaimana dianalisis oleh Sutoro Eko bahwa kepemimpinan, manajerial, dan tata kelola (KMT) merupakan faktor kunci pembuka pada setiap jenis BUMDesa agar mampu menciptakan keberlanjutan BUMDesa. Kepemimpinan tersebut perlu dijaga jangan sampai surut dan terpengaruh ketika terjadi pergantian pengurus BUMDesa (Eko, 2015).

4.6. Manajemen Pengawasan

BUMDesa telah mempunyai landasan organisasi yaitu Anggaran Dasar. Anggaran Dasar adalah peraturan tertulis yang memuat aturan pokok organisasi sebagai pedoman dan kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi, serta menyusun aturan lain BUMDesa “Hanyukupi”. Sedangkan Anggaran Rumah Tangga adalah aturan tertulis sebagai bentuk operasional yang lebih terinci dari aturan pokok anggaran dasar dalam melaksanakan tata kegiatan organisasi BUMDesa. Anggaran Dasar memuat ketentuan umum, tempat dan kedudukan, maksud dan tujuan, jenis usaha, prinsip-prinsip dasar, tata kerja pengurusan, permodalan, bagi hasil usaha, kerjasama dengan pihak ketiga, prinsip pengelolaan, mekanisme, tata kerja pertanggungjawaban, pembinaan, pengawasan, sanksi, perubahan AD/ART, pembubaran, penyelesaian, dan ketentuan lain.

Masing-masing kegiatan melakukan aktivitas atau kegiatan operasional sesuai fungsinya yaitu: 1) unit *water byuur*; 2) unit warung kuliner; 3) unit pengolahan sampah; 4) unit *truck*, dan 5) unit pengelola gantangan burung.

Salah satu hal yang belum dilaksanakan di BUMDesa ini yaitu standar operasional prosedur (SOP) pengawasan sebagai salah satu bagian dari upaya pengendalian mutu terpadu. Hal tersebut menjadi kendala untuk peningkatan kualitas layanan BUMDesa “Hanyukupi” karena belum adanya SOP untuk setiap jenis usaha yang dilaksanakan.

Badan Pengawas mempunyai kapasitas pengawasan yang kuat karena di lembaga ini berisi orang-orang muda di Desa Ponjong, yang diharapkan dapat menelurkan pemikiran-pemikiran yang kreatif dan maju. Sebagai tim kerja dalam mengelola BUMDesa, pola pikir mereka bisa menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan selalu kreatif inovatif melakukan pengembangan organisasi BUMDesa pada masa depan.

Perubahan kebijakan operasional terhadap bisnis BUMDesa merupakan satu hal yang sudah dilakukan. Pada tahap awal mereka melakukan usaha *water byuur* tetapi seiring

perjalanan waktu telah bermunculan usaha sejenis di desa yang lain maka BUMDesa melakukan terobosan inovasi usaha lain agar BUMDesa terus eksis berupa sarana lomba burung berkicau “Ponjong Enterprise, Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPSP) *Reduce Reuse Recycle* (3R), pembangunan kandang sapi komunal, dan pembangunan gedung serbaguna.

Akuntabilitas atau pertanggungjawaban kepada publik, dilakukan melalui berbagai forum seperti rembug warga dan konsultasi publik serta pelibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik, setiap tahun BUMDesa “Hanyukupi” telah menyampaikan laporan pertanggungjawaban sebagai bentuk akuntabilitas publik di depan forum warga RT, RW, Perangkat Desa, Forkompinca Kecamatan, dan DP3AKBPMMD.

BUMDesa terbukti memberikan manfaat pada kesejahteraan masyarakat. Selama tahun 2016, BUMDesa telah membukukan Sisa Hasil Usaha (SHU) sebesar Rp.93.000.000,00, sebuah jumlah yang cukup besar. Dana tersebut sebesar 2,5% digunakan untuk bantuan sosial kepada 22 (dua puluh dua) anak desa berlatar belakang kurang mampu dan berprestasi.

Semua warga masyarakat berhak dan berkewajiban melakukan pengawasan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan BUMDesa. Dalam rangka pengawasan telah dibentuk badan pengawas yang terdiri dari unsur perangkat desa, BPD, lembaga kemasyarakatan, dan elemen masyarakat. Pengawas telah menyelenggarakan rapat umum untuk membahas kinerja BUMDesa, minimal 1 (satu) tahun sekali. Penyelenggaraan rapat umum pengawas untuk pemilihan dan pengangkatan pengurus, penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha dan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja pelaksana operasional secara umum telah bisa berjalan. Meskipun pengawasan bersifat terbuka namun demikian aspek pengawasan yang masih kurang yaitu belum adanya pelembagaan pengawasan dari masyarakat yang belum terwadahi secara khusus, misalnya dalam bentuk forum warga masyarakat artinya pengawasan selama ini masih terlalu menekankan pengawasan yang bersifat formal.

Fungsi pengawasan sudah dilakukan melalui pertemuan rutin bulanan. Pada forum itu pengawas memberi masukan dan saran terhadap kinerja unit operasional. Aspek evaluasi kinerja pada BUMDesa “Hanyukupi” masih terbatas menekankan pada aspek keuangan karena belum adanya sasaran kinerja utama yang ditetapkan oleh badan pengawas sebagai parameter penilaian keberhasilan organisasi. Implementasi pengawasan yang dilakukan yaitu badan pengawas terjun langsung ke lokasi. Dengan terjun langsung mereka dapat mengetahui kondisi riil BUMDesa terutama pada kelima unit usaha yang dijalankan. Idealnya organisasi harus mempunyai indikator sasaran sebagai dasar evaluasi kinerja. Berdasarkan hasil analisis, diperlukan indikator sasaran utama BUMDesa seperti disajikan pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Penyajian Indikator Evaluasi Kinerja BUMDesa

No.	Sasaran Kinerja	Indikator Sasaran
1	Akuntabilitas kinerja keuangan BUMDesa meningkat	Indeks penilaian akuntabilitas kinerja keuangan berdasarkan pemeriksaan Inspektorat Daerah bernilai “Baik”
2	Daya saing BUMDesa meningkat	Jumlah kunjungan wisatawan ke <i>water byuur</i> meningkat
3	Tingkat profitabilitas usaha meningkat	Profitabilitas meningkat (Nilai SHU dari tahun ke tahun)
4	Kualitas layanan	Indeks kepuasan masyarakat (IKM) meningkat

Sumber: Hasil Analisis, 2017.

Ukuran tersebut dikembangkan sebagai basis manajemen kinerja sejak manajemen perencanaan sampai dengan manajemen pengawasan sehingga akuntabilitas kinerja pada masa yang akan datang semakin meningkat.

Berdasarkan uraian hasil analisis manajemen BUMDesa “Hanyukupi” dapat disajikan tentang deskripsi perbaikan manajemen BUMDesa, sebagaimana disajikan pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Deskripsi Perbaikan Manajemen BUMDesa Secara Berkelanjutan

No	Aspek Manajemen	Kondisi Existing	Upaya Perbaikan Berkelanjutan
1	Perencanaan (<i>Planning</i>)	Sudah ada dokumen rencana tahunan (<i>annual plan</i>) sebagai dasar pelaksanaan	1) Perlu dibuat indikator perencanaan yang SMART (<i>specific, measurable, achievable, realistic, timea bond</i>). 2) Perlunya menyusun Rencana Strategis Bisnis sebagai dokumen perencanaan jangka menengah 3) Perlunya ditetapkan visi misi organisasi yang jelas dan terukur
2	Pengorganisa- sian (<i>Organizing</i>)	1) Pembentukan struktur organisasi sudah dilakukan 2) Struktur bersifat <i>compatible</i> dan berkembang sesuai kebutuhan 3) Adanya pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan 4) Adanya otoritas kewenangan antar unit/bagian 5) Koordinasi ke setiap anggota dan antar unit secara periodik	1) Struktur organisasi ke depan agar bersifat organis adaptif dan lebih fleksibel 2) Penyusunan tata laksana dan standar operasional prosedur (SOP) organisasi 3) Perlunya pembentukan budaya kerja dan menyatukan langkah dibutuhkan salam, motto, yel-yel, atau semboyan bersama.
3	Personalia (<i>Staffing</i>)	1) Adanya rekrutmen terbuka 2) Adanya pelatihan 3) Penempatan staf sudah mengarah “ <i>on the right man on the right place</i> ” namun terkendala kompetensi masing-masing staf	1) Pembinaan standar dan kompetensi jabatan pengelola 2) Mutasi periodik staf pengelola BUMDesa
4	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	1) Dorongan kepada bawahan untuk melakukan pekerjaan 2) Memelihara semangat kerja 3) Memotivasi anggota/staf 4) Menciptakan iklim kerja 5) Mengevaluasi efektivitas	Pandangan pemimpin bahwa konflik sebagai suatu hal yang positif

No	Aspek Manajemen	Kondisi Existing	Upaya Perbaikan Berkelanjutan
5	Pengawasan (Controlling)	kepemimpinan manajer 1) Adanya standar pelayanan 2) Adanya ide perubahan berdasarkan hasil pengawasan 3) Pelembagaan akuntabilitas publik melalui media laporan pertanggungjawaban 4) Sudah ada evaluasi kinerja tetapi belum ada indikator yang jelas	1) Perlunya indikator evaluasi kinerja BUMDesa yang terukur 2) Optimalisasi tindak lanjut hasil pengawasan 3) Inisiasi pengawasan berbasis masyarakat

Sumber: Hasil Analisis Penelitian BUMDesa "Hanyukupi", 2017.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Pertama, BUMDesa "Hanyukupi" sebagai sebuah organisasi perusahaan telah melaksanakan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi manajemen perencanaan, pengorganisasian, personalia (*staffing*), kepemimpinan, dan pengawasan. BUMDesa "Hanyukupi" masih termasuk kategori BUMDesa *Serving* yang masih lebih banyak bergerak dalam layanan dasar kepada masyarakat, memberikan *social benefit* meskipun memperoleh laba, tetapi belum murni *profit oriented*.

Kedua, manajemen perencanaan ditempuh dengan melibatkan berbagai pihak pada tahapan perencanaan melalui penyusunan dokumen perencanaan organisasi. BUMDesa telah mempunyai dokumen perencanaan berupa Rencana Tahunan namun demikian belum memiliki Rencana Strategis Bisnis Lima Tahunan yang mencerminkan visi, misi, dan tujuan organisasi selama kurun waktu 5 (lima) tahun. Ketiga, manajemen pengorganisasian BUMDesa ditempuh melalui pembentukan organisasi berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang selanjutnya dijabarkan ke dalam struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing jabatan. Pada tahapan ini BUMDesa telah mampu menggerakkan semua komponen organisasi untuk bisa bekerja. Dalam perkembangannya organisasi BUMDesa mengalami pengembangan struktur organisasi yang semula hanya ada 2 (dua) unit usaha yaitu unit *water byuur* dan warung kuliner menjadi 5 (lima) unit usaha yaitu *water byuur*, warung kuliner, pengelolaan sampah, *truck*, dan gantangan burung.

Keempat, manajemen staf personalia ditempuh melalui sistem seleksi staf, pelatihan, mutasi staf, dan berusaha menempatkan personil yang bersifat *on the right man on the right place*. Namun demikian dari Pihak BUMDesa terkendala oleh masih lemahnya standar kompetensi jabatan dan kegiatan pendidikan serta pelatihan terhadap pengelola BUMDesa masih sangat terbatas. Kelima, manajemen kepemimpinan BUMDesa ditempuh melalui penyelenggaraan fungsi-fungsi kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan BUMDesa dalam mengelola organisasi dan adanya dorongan kepada bawahan untuk melakukan pekerjaan. Beberapa fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Direktur BUMDesa yaitu memelihara semangat kerja, memotivasi anggota/staf, menciptakan iklim kerja, dan mengevaluasi efektivitas kepemimpinan manajer. Keenam, manajemen pengawasan ditempuh melalui upaya mendorong BUMDesa dalam pencapaian kinerja organisasi agar lebih efektif dan efisien, namun demikian masih terkendala belum adanya standar evaluasi kinerja yang terukur.

Berdasarkan hasil penelitian ini disampaikan saran-saran sebagai berikut. Pertama, BUMDesa agar menetapkan visi dan misi organisasi ke dalam Rencana Strategis Bisnis. Dokumen rencana tersebut agar dibuat selaras dan sinkron dengan RPJM Desa Ponjong. Dokumen rencana strategis tersebut agar digunakan sebagai pedoman perencanaan BUMDesa selama kurun waktu 5 (lima) tahun. Kedua, untuk membuat organisasi lebih hidup dan lebih bersemangat, BUMDesa perlu mengembangkan budaya kerja dalam bentuk yel-yel atau motto atau slogan atau *tag line* yang mudah dihafalkan dan dijadikan sebagai salam bersama di internal BUMDesa “Hanyukupi”, misalnya: BUMDesa “Hanyukupi” Jaya, Salam Satu Jiwa BUMDesa Ponjong, BUMDesa Ponjong “Hanyukupi” *lan Murakapi*, BUMDesa “Hanyukupi”: Maju Bersama dan Berkembang Bersama, dan sebagainya.

Ketiga, BUMDesa agar menetapkan sasaran dan indikator kinerja sasaran organisasi yang sesuai dengan kondisi serta dituangkan dalam dokumen perencanaan organisasi. Berdasarkan sasaran dan indikator kinerja tersebut BUMDesa agar mengimplementasikan manajemen kinerja BUMDesa sehingga kinerja organisasi dapat selalu dipantau dan dievaluasi secara berkala. Keempat, secara keseluruhan semua aspek manajemen yang menjadi fokus penelitian baik manajemen perencanaan, manajemen pengorganisasian, staf personalia, kepemimpinan, dan pengawasan agar terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan serta perbaikan manajemen secara berkelanjutan dengan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen BUMDesa. Kelima, Dinas Pemberdayaan Perempuan, Keluarga Berencana, dan Perlindungan Anak, Pemberdayaan Masyarakat, dan Desa (DP3AKBPMD) selaku perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi pembinaan BUMDesa agar melakukan pembinaan teknis terhadap manajemen dan tata kelola BUMDesa “Hanyukupi”.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Arianingrum, P., Hennidar, & Satlita, L. (2017). Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengelolaan Potensi Wisata Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. *Adinegara Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara*, 6(4), 331-340. <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/ojs/index.php/adinegara/article/view/9021/8674>.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2009). *Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP Sub Unsur Hubungan Kerja Yang Baik dengan Instansi Pemerintah Terkait*. Jakarta: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Basrowi, & Suwandi. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Direktorat Aparatur Negara Kementerian Perencanaan Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2014). *Hasil Kajian Background Study RPJMN 2015-2019 Pembangunan Bidang Aparatur Negara*. Jakarta: BAPPENAS. [perpustakaan.bappenas.-go.id>lontar>file](http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file).
- Eko, S. (2015). *Regulasi Baru Desa Baru: Ide, Misi, dan Semangat Undang-Undang Desa*. Jakarta Pusat: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- Gunawan, K. (2011). Manajemen BUMDesa Dalam Rangka Menekan Laju Urban. *Widyatech Jurnal Sains dan Teknologi*, 10(3), 61-72. <https://jurnalwidyatech.files.wordpress.com/2012/02/ketut-gunawan.pdf>.
- Institute for Research and Empowerment (IRE). (2017). *Merawat Demokrasi Lokal untuk Transformasi Ekonomi Desa*. Yogyakarta: IRE. <http://ireyogya.org/uploads/PB%20->

- IRE%20Merawat%20Demokrasi%20Lokal%20untuk%20Kesejahteraan_Dina%20Mari
ana%209052017.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Putra, A. S. (2015). *Badan Usaha Milik Desa, Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- Ramadana, Berlian, C., Heru, R., & Suwondo. (2013). Keberadaan Badan Usaha Milik Negara (BUMDes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1, 1068-1076.[http://download.portalgaruda.org/article.php?article=190372&val=6469&Title=Keberadaan%20Badan%20Usaha%20Milik%20Desa%20\(BUMDES\)%20sebagai%20Penguatan%20Ekonomi%20Desa](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=190372&val=6469&Title=Keberadaan%20Badan%20Usaha%20Milik%20Desa%20(BUMDES)%20sebagai%20Penguatan%20Ekonomi%20Desa).
- Sidik, F. (2015). Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa. *Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik*, 19(2), 115-131. <https://journal.ugm.ac.id/jkap/article/view/796-2/6528>.
- Siswanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Syafiie, I. K. (2010). *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Westra, P. (2002). *Administrasi Perusahaan Negara, Perkembangan dan Permasalahan*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.