



ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI BADAN USAHA MILIK DESA DI DESA PURO KECAMATAN KARANGMALANG KABUPATEN SRAGEN

Lurus Margiwa Tauhid¹, Didik Gunawan Suharto²

¹Administrasi Negara, Universitas Sebelas Maret, Indonesia

²Administrasi Negara, Universitas Sebelas Maret, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

ABSTRACT

Article history:

Received date: 22 Mei 2022

Revised date: 19 Juli 2022

Accepted date: 30 Juli 2022

Organizational structure is considered as weak and inadequate as a strong foundation of BUMDesa. This research aims to describe the organizational structure dimension involving activity specialization, activity standardization, activity coordination, decision making centralization and decentralization, and work unit size in Village-Owned Enterprises. The research took place in BUMDesa Kencana Mukti in Puro Village, Karangmalang Sub District, Sragen Regency. Data was collected through interview, observation, and documentation techniques to enrich the data. The result of research showed that organizational structure of BUMDesa Kencana Mukti has no activity specialization. Task distribution tends to be general in nature, due to limited human resource quantity and simple organizational structure. In relation to activity standardization, BUMDesa has had basic standard governing the organizational activities in the form of stipulations mentioned in the enterprise's Bylaw (AD/ART). Activity coordination dimension has been implemented effectively by BUMDesa Kencana Mukti through coordination between personnel (officers) in either formal or informal forum. BUMDesa Kencana Mukti has simple structure, so that decision making tends to be centralized by prioritizing discussion. In relation to work unit size, BUMDesa Kencana Mukti is a simple type of organization, consisting of 10 (ten) administrators and 3 (three) divisions. Organizational structure of BUMDesa Kencana Mukti generally reveals poor capacity and professionalism.

Keywords: Organizational structure, Village-Owned Enterprises, BUMDesa

ABSTRAKSI

Struktur organisasi sering dinilai lemah dan tidak memadai sebagai dasar BUMDesa yang kokoh. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang dimensi struktur organisasi yang meliputi spesialisasi aktivitas, standarisasi aktivitas, koordinasi aktivitas, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, dan ukuran unit kerja pada Badan Usaha Milik Desa. Penelitian dilakukan di BUMDesa Kencana Mukti di Desa Puro Kecamatan Karangmalang Kabupaten Sragen. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara, observasi serta menggunakan dokumentasi untuk memperkaya data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi BUMDesa Kencana Mukti tidak memiliki spesialisasi aktivitas. Pembagian tugas cenderung bersifat umum karena keterbatasan jumlah sumber daya manusia dan struktur organisasi yang sederhana. Dalam hal standarisasi aktivitas, BUMDesa sudah memiliki standar baku yang mengatur aktivitas organisasi berupa ketentuan-ketentuan yang termuat dalam Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Dimensi koordinasi aktivitas yang dilakukan oleh BUMDesa Kencana Mukti sudah berjalan secara efektif melalui koordinasi antar pegawai dalam forum formal atau informal. BUMDesa Kencana Mukti memiliki struktur yang sederhana, sehingga dalam pengambilan keputusan lebih cenderung pada sentralisasi dengan mengedepankan asas musyawarah. Terkait ukuran unit kerja, BUMDesa Kencana Mukti merupakan organisasi dengan tipe sederhana, yakni hanya terdiri dari 10 pengurus dan 3 bidang. Struktur organisasi BUMDesa Kencana Mukti secara umum memperlihatkan kapasitas dan profesionalisme yang masih lemah.

Kata kunci: Struktur organisasi, Badan usaha milik desa, BUMDesa

PENDAHULUAN

UU Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa merupakan regulasi yang menyimpan peluang sekaligus tantangan bagi pembangunan desa. Desa semakin dituntut untuk dapat berdaya dengan potensi yang dimiliki. Di samping masih memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap transfer keuangan dari pemerintah pusat dalam bentuk Dana Desa, desa diharapkan mampu mengeksplorasi sumber pemasukan melalui pendapatan asli desa (PADesa). UU Nomor 6 tahun 2014 Pasal 72 ayat (1) huruf (a) menyebutkan bahwa “pendapatan asli desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli Desa.” Dipertegas dalam penjelasan undang-undang tersebut, hasil usaha yang dimaksud di dalam pendapatan asli desa salah satunya bersumber dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 mendefinisikan BUMDesa sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola jasa pelayanan, aset, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Tujuan pendirian BUMDesa yaitu untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa serta meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa sehingga menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

Tujuan ideal tersebut menjadikan BUMDesa sebagai primadona desa di tengah upaya membangun kemandirian desa saat ini. Keberadaan BUMDesa seolah menjadi tren baru, sehingga jumlahnya meningkat cepat. Data dari detiknews.com per Desember 2018 telah berdiri 45.549 BUMDesa dari 74.957 desa di seluruh Indonesia, baik yang sudah terbentuk maupun yang sudah menjalankan fungsinya. Beberapa penelitian

dan kajian memperlihatkan BUMDesa menjadi harapan baru bagi desa, termasuk masyarakatnya.

BUMDes diharapkan untuk memberdayakan dan meningkatkan ekonomi desa, meningkatkan pendapatan desa, meningkatkan potensi pengolahan desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi dan pemerataan desa (Suriadi, 2015). BUMDes merupakan usaha yang dilakukan pemerintah desa dalam pemberdayaan masyarakat desa dan meningkatkan pendapatan ekonomi desa (Isnaini dan Nawangsari, 2018).

BUMDesa sebagai lembaga yang dikelola oleh masyarakat desa dan difokuskan pada pengembangan ekonomi pedesaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa bisa menjadi salah satu ikon otonomi desa yang nyata (Wahid dkk., 2019).

Merebaknya pendirian BUMDesa tidak diiringi pengelolaan badan usaha secara profesional. Implikasi dari ketidak-profesionalan pengelolaan BUMDesa yakni perkembangan usaha BUMDesa relatif lambat.

Berdasarkan penelitian (Nilawati, 2018), BUMDesa 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 tahunan perusahaan, namun 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.

Penelitian (Yudiardi & Karlina, 2017) menunjukkan BUMDesa belum dikelola secara maksimal, profesional dan belum mampu memberikan kontribusi optimal bagi pendapatan kas desa atau PADes. Inti dari masalah adalah proses perencanaan BUMDes dengan faktor penghambat sumber daya manusia.

Faktor penghambat implementasi BUMDesa yaitu sumber daya (sumber daya manusia dan anggaran), struktur birokrasi, serta standar kebijakan dan tujuan. Faktor penghambat menimbulkan masalah bagi BUMDes sehingga belum Optimal dalam memberikan kontribusi bagi PADes (Dewi & Didik, 2020).

Persoalan strategis BUMDesa dalam mengembangkan usaha dan kinerja salah satunya bersumber dari aspek yang berkaitan dengan struktur organisasi. Menurut (Siswanto, 2016) struktur organisasi menjelaskan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana aktivitas atau fungsi yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas waktu tertentu serta menunjukkan tingkat spesialisasi pekerjaan. Mullins dalam (Purwanto & Asih, 2014) secara spesifik mengkaitkan fungsi manajemen POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) dengan struktur organisasi. Menurut Mullin di dalam struktur organisasi berlangsung fungsi manajemen. Struktur organisasi adalah pola hubungan antar posisi didalam organisasi, Struktur memungkinkan penerapan manajemen proses dan menciptakan kerangka perintah dan tatanan kerja sehingga kegiatan organisasi dapat direncanakan, diorganisir, diarahkan, serta dikendalikan. Struktur mendefinisikan tugas dan tanggungjawab, hubungan kerja, peran dan saluran komunikasi.

Menurut Stoner dan Wengzell dalam (Siswanto, 2016), komponen utama struktur organisasi meliputi spesialisasi aktivitas, standarisasi aktivitas, koordinasi aktivitas, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, dan ukuran unit kerja.

Spesialisasi aktivitas (*specialization of activities*) mengacu pada spesifikasi tugas individual dan kelompok kerja di seluruh organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas tersebut kedalam unit kerja (departementalisasi). Bidang pengetahuan atau keahlian sangat luas. Standarisasi aktivitas (*standardization of activities*) merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan aktivitasnya. Koordinasi aktivitas (*coordination of activities*) adalah prosedur yang memadukan fungsi sub unit dalam organisasi. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan (*centralization and Decentralization of decision making*) mendasarkan pada lokasi otoritas pengambilan keputusan, keputusan diambil oleh pangkat tertinggi/manajer puncak atau mempertimbangkan bawahan/menengah ke bawah. Ukuran unit kerja (*size of the work unit*) mengacu jumlah bawahan dalam suatu kelompok kerja atau besaran cakupan dari organisasi.

Kajian analisis struktur organisasi diperlukan untuk mengetahui kondisi objektif BUMDesa agar dapat mewujudkan BUMDesa yang profesional, berkinerja, mandiri, dan akuntabel menuju pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan: “Bagaimanakah dimensi struktur organisasi pada Badan Usaha Milik Desa di Desa Puro Kecamatan Karangmalang Kabupaten Sragen?” Tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan tentang dimensi struktur organisasi yang dianalisis berdasar spesialisasi aktivitas, standarisasi aktivitas, koordinasi aktivitas, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, dan ukuran unit kerja pada Badan Usaha Milik Desa di Desa Puro Kecamatan Karangmalang Kabupaten Sragen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mendeskripsikan secara kualitatif dimensi struktur organisasi Badan Usaha Milik Desa di Desa Puro Kecamatan Karangmalang Sragen. Badan Usaha Milik Desa di Desa Puro adalah BUMDesa yang pertama kali berdiri di

Kabupaten Sragen dan dijadikan sebagai BUMDesa percontohan, namun masih ditemukan ketidaksepahaman antar pegawai terkait dengan struktur organisasi. Aspek yang diteliti dalam penelitian ini adalah dimensi struktur organisasi, yang meliputi: spesialisasi aktivitas (spesifikasi / penyatuan tugas), standarisasi aktivitas (prosedur / peraturan pelaksanaan), koordinasi aktivitas (waktu dan pengarahan memadukan fungsi), sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan (lokasi pengambilan keputusan), dan ukuran unit kerja (jumlah bawahan dan besaran cakupan dari organisasi). Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Pengawas, Komisararis, Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan pengelola unit usaha BUMDesa Kencana Mukti Desa Puro. Observasi dilakukan secara langsung untuk melihat kondisi lapangan tentang bagaimana BUMDesa Kencana Mukti menjalankan kegiatan atau pengelolaannya, Sumber data dokumen tertulis dan arsip berasal dari internet, berita online website Desa Puro, arsip kantor tentang pembentukan BUMDesa Kencana Mukti, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDesa Kencana Mukti, Struktur organisasi BUMDesa Kencana Mukti, jurnal atau penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Validitas data melalui triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan model analisis dari Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, sajian data, penarikan simpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada kurun waktu pendirian dan pengelolaan BUMDesa Kencana Mukti Desa Puro selama ini tidak terlepas dari beberapa pencapaian dan juga berbagai persoalan dalam pengelolaan organisasi yang menghambat perkembangan BUMDesa, termasuk persoalan yang bersumber dari struktur organisasi. Fokus penelitian ini yaitu menganalisis dimensi-dimensi dalam struktur organisasi BUMDesa Kencana Mukti Desa Puro. Struktur organisasi BUMDesa dianalisis dari perspektif

Stoner dan Wankell (dalam Siswanto (2016) yang meliputi dimensi: spesialisasi aktivitas, standarisasi aktivitas, koordinasi aktivitas, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, dan ukuran unit kerja.

1. Spesialisasi Aktivitas

Spesialisasi aktivitas berkaitan dengan pembagian tugas-tugas/pekerjaan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, setiap unit dalam organisasi BUMDesa Kencana Mukti memiliki rincian tugas yang jelas tertulis pada daftar rincian aktivitas. Anggaran Dasar (AD) sekurang-kurangnya memuat rincian nama dan kedudukan, asas dan tujuan, kepemilikan modal, kegiatan usaha, kepengurusan dan pembagian keuntungan dan Anggaran Rumah Tangga (ART) adalah pengaturan lebih lanjut dari AD yang sekurang-kurangnya memuat rincian hak dan kewajiban pengurus, masa bakti kepengurusan, tata cara pengangkatan dan pemberhentian pengurus, penetapan operasional jenis usaha dan sumber permodalan. Dalam Perdes Nomor 1 Tahun 2016 tentang AD/ART BUMDesa Desa Puro dan Perdes Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan BUMDesa "Kencana Mukti" Desa Puro telah dipaparkan secara rinci mengenai pembagian tugas, wewenang hak dan larangan masing-masing individu pada unit kerja organisasi. Masa periode kepengurusan organisasi BUMDesa Kencana Mukti adalah tiga tahun, sehingga pada tahun 2019 periode kepengurusan pertama telah berakhir terhitung sejak awal didirikan pada tahun 2016 dan dilanjutkan oleh kepengurusan baru periode 2020-2023.

Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa para pegawai sudah bertindak sesuai dengan standar operasional yang tertulis dalam Peraturan Kepala Desa nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Kencana Mukti. Namun, ada yang mengampu lebih dari satu jabatan yakni pengurus Unit Puro Mart sekaligus mengampu sekretaris BUMDesa Kencana Mukti hal itu dikarenakan sulitnya merekrut seseorang

sebagai sekretaris. Hal tersebut disebabkan karena BUMDesa ini baru saja regenerasi sehingga masih dalam tahap pendalaman. Selain itu, BUMDesa belum mampu memberi gaji sesuai dengan UMR Kabupaten Sragen. Namun meski demikian, BUMDesa Kencana Mukti merupakan organisasi sederhana.

Menurut (Fayol, 2010), ciri-ciri bentuk struktur organisasi garis (*line organization*) atau organisasi sederhana diantaranya adalah: Skala organisasi relatif kecil dan sederhana; Hubungan antara atasan dengan bawahan bersifat langsung melalui garis wewenang terpendek; Puncak pimpinan biasanya adalah pemilik organisasi dan merupakan satu-satunya sumber kekuasaan, keputusan dan kebijakan organisasi; Jumlah karyawan relatif sangat sedikit dan pada umumnya saling mengenal; Tingkat spesialisasi karyawan tidak begitu tinggi dan alat-alat yang digunakan masih sedikit; Pimpinan organisasi adalah satu-satunya sumber kekuasaan; serta Setiap kepala unit memiliki wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan yang ada di dalam unitnya.

Mengacu pendapat tersebut, organisasi garis atau organisasi sederhana tingkat spesialisasi pekerjaan pegawai tidak begitu tinggi. Hal tersebut dikarenakan jumlah pegawai yang relatif sedikit, sehingga pekerjaan yang dibebankan cenderung bersifat umum. Dari kondisi yang ada pada BUMDesa Kencana Mukti, satu orang pegawai dapat dibebankan dari 4 sampai 5 item pekerjaan. Berbeda dengan organisasi fungsional yang terdapat spesialisasi pegawai, dimana setiap pekerjaan dibagi berdasarkan keterampilan pegawai di bidangnya masing-masing.

Dalam pengisian struktur organisasi juga masih terdapat pekerjaan ganda, dimana satu orang memiliki beban ganda untuk mengampu dua posisi jabatan karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki. Mengacu pada pendapat (Fayol, 2010), organisasi BUMDesa Kencana Mukti merupakan organisasi 'tradisional' atau kategori organisasi 'kuno'. Sehingga sistem rekrutmen

pegawai masih dengan cara-cara non formal tanpa adanya sistem seleksi tertentu. Pegawai yang direkrut bersifat general dan tidak memandang kriteria atau keterampilan tertentu karena pekerjaan yang dilakukan juga tidak menuntut hal tersebut.

Dari hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa spesialisasi aktivitas sebenarnya tidak terjadi pada BUMDesa Kencana Mukti. Karena pembagian pekerjaan yang ada tidak memandang keterampilan apa yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Namun cenderung mendasar pada jobdesk masing-masing jabatan yang sesuai pada aturan AD/ART. Pembagian tugas cenderung bersifat umum karena keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang minim dan struktur organisasi yang sederhana. Fasilitas penunjang dalam melakukan pekerjaan juga relatif sedikit. Meskipun AD/ART yang ada belum dilakukan penyesuaian seiring dengan bergantinya kepengurusan, kegiatan yang ada tetap berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan mengacu pada Perdes dan AD/ART yang berlaku.

2. Standarisasi Aktivitas

Standarisasi aktivitas merupakan prosedur atau landasan organisasi untuk melangsungkan kegiatannya. Menstandarisasi berarti membuat pekerjaan yang seragam dan taat asas. Menurut Stoner dan Wankell dalam (Siswanto, 2016), standarisasi aktivitas ialah prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakgunaan aktivitasnya. Seperti mekanisme dalam memberikan instruksi pelaksanaan, buku pedoman organisasi dan tata kerja dalam organisasi BUMDesa Kencana Mukti.

Terkait standarisasi aktivitas, BUMDesa Kencana Mukti telah memberikan pemahaman kepada calon karyawan sejak mereka hendak dipekerjakan tentang tugas pekerjaannya. Penjelasan standarisasi pekerjaan disampaikan melalui media briefing, khususnya terkait kualifikasi pendidikan dan deskripsi pekerjaannya (*job description*). Standarisasi aktivitas BUMDesa Kencana Mukti mengacu pada AD/ART yang telah

ditetapkan. Didalamnya tercantum hal-hal apa saja yang menjadi tugas masing-masing jabatan. Menurut Direktur BUMDesa Kencana Mukti, hal-hal yang sudah tercantum dalam AD/ART seperti pendeskripsian tugas dan wewenang merupakan standar yang digunakan oleh para pengelola dalam menjalankan aktivitasnya. BUMDesa Kencana Mukti tidak memiliki peraturan-peraturan lain atau SOP yang mengikat bagi para pengelolanya. Hal tersebut dikarenakan mereka masih menganggap bahwa BUMDesa tersebut merupakan organisasi yang fleksibel dan sifatnya sukarela. Sehingga mereka mengharapkan dalam melakukan aktivitas tidak ada tekanan seperti organisasi-organisasi formal lainnya.

BUMDesa Kencana Mukti tidak memiliki budaya tertentu dalam menjalankan aktivitas organisasi. Mereka hanya mengandalkan kesadaran para pengurus serta kesukarelaan untuk mendedikasikan dirinya dalam BUMDesa, karena merupakan organisasi yang kepengurusannya bersifat sukarela. Penerapan *reward* dan *punishment* tidak diberlakukan dengan ketat. BUMDesa hanya mampu memberikan *reward* dalam bentuk uang transportasi, karena keuangan yang ada memang terbatas dan diperuntukkan bagi pengembangan unit usaha BUMDes itu sendiri. Sementara untuk *punishment*, BUMDesa belum menerapkan karena para pengurus bekerja secara sukarela sehingga *punishment* dirasa tidak diperlukan.

Sedangkan untuk standar operasional pekerjaan sehari-hari, BUMDesa Kencana Mukti juga tidak memiliki aturan-aturan baku. Mereka hanya menerapkan jam operasional, dimana para pengurus diharuskan untuk berada di unit kerja BUMDesa jam 8 pagi, dan penanggung jawab Unit Pasar Puro memiliki jam kerja yang fleksibel. Dalam AD/ART hanya mengatur tugas, wewenang dan hak dari para anggota organisasi saja tanpa mengatur standar kinerja dan operasional organisasi. Melihat kondisi tersebut berdasarkan sudut pandang Stoner dan Wankell mengenai standarisasi aktivitas, BUMDesa Kencana Mukti

dapat dikatakan belum memiliki standarisasi aktivitas yang memadai. Karena dalam sebuah organisasi, seharusnya memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku agar aktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Tidak adanya SOP atau aturan-aturan operasional yang disepakati tentu berpotensi menimbulkan penyimpangan maupun tindakan-tindakan yang kurang sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi. Hal tersebut pada akhirnya dapat menimbulkan kerugian, kinerja yang terganggu serta visi, misi dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai secara optimal.

3. Koordinasi Aktivitas

Menurut George R. Terry dalam (Sutarto, 2015) koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha guna menciptakan kepastian kuantitas, waktu, serta pengarahan pelaksanaan yang pada akhirnya menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindakan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi digunakan untuk menyatukan langkah organisasi. Koordinasi dalam pengelolaan BUMDesa Kencana Mukti dapat menghindarkan tumpang tindih tugas dan mengoptimalkan tujuan organisasi.

Koordinasi secara umum dilakukan oleh Direktur BUMDesa Kencana Mukti satu kali dalam satu bulan, yakni di akhir bulan. Terkait bagaimana bentuk koordinasi yang terjadi di BUMDesa, pengurus menjelaskan bahwa mekanisme koordinasi yang utama adalah melalui rapat. Tidak hanya melalui cara konvensional, seiring laju perkembangan jaman koordinasi juga dilakukan via online seperti whatsapp group. Koordinasi sangat bermanfaat bagi kelangsungan aktivitas organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih maupun kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dimensi koordinasi yang dilakukan oleh BUMDesa Kencana Mukti sudah berjalan cukup efektif terbukti dengan adanya koordinasi yang sering dan rutin dilakukan antar pegawai BUMDesa Kencana Mukti. Koordinasi antar pengelola unit

sering dilakukan bahkan setiap hari, koordinasi antara pengelola unit dengan Direktur satu bulan sekali, koordinasi antara pengelola unit, Direktur, Komisariss dan Pengawas minimal 3 bulan sekali melalui rapat dan *WhatsApp Group*. Menurut (Tripeethi dan Reddy dalam Moekijat, 1994), aktivitas koordinasi dapat dikatakan efektif apabila memenuhi sembilan syarat, yang diantaranya adalah adanya hubungan langsung, adanya kesempatan awal, konstitusi, dinamisme, tujuan yang jelas, susunan organisasi yang sederhana, komunikasi yang efektif, adanya perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, serta kepemimpinan dan supervisi yang efektif.

Berdasarkan pengamatan dan informasi narasumber, dalam setiap koordinasi terjadi hubungan langsung antara satu pengurus dengan pengurus yang lainnya. Koordinasi tersebut tentu terdapat tujuan yang jelas seperti menginformasikan kendala kegiatan, laporan kegiatan bulanan dan hal-hal penting lainnya yang berkaitan dengan aktivitas BUMDesa. Pada pengadaan acara-acara tertentu seperti pertemuan rutin, koordinasi dalam perumusan job description kegiatan juga telah dikoordinatori oleh Kepala Desa kepada masing-masing pengurus. Komunikasi antar pengurus juga dapat dikatakan cukup lancar satu dengan yang lainnya tanpa ada kendala. Dari hasil pengamatan tersebut, maka dapat diketahui bahwa koordinasi aktivitas yang berjalan pada BUMDesa Kencana Mukti dapat dikatakan sudah cukup efektif.

Organisasi BUMDesa yang sederhana dengan keanggotaan yang kecil memudahkan pelaksanaan koordinasi diantara internal anggota. (Fayol, 2010) menyatakan bahwa kelebihan dari organisasi sederhana adalah adanya koordinasi yang relatif mudah dijalankan karena pegawai berhubungan langsung dengan pimpinan. Komunikasi yang terjadi sampai menghasilkan keputusan, kebijakan dan intruksi-inturksi juga berjalan dengan cepat karena hubungan yang terjadi tidak terlalu birokratis. Kesatuan antara pimpinan dengan pegawai selalu dipertahankan sehingga mampu

terjadi koordinasi yang baik. Hal tersebut juga terjadi pada proses koordinasi aktivitas organisasi BUMDesa Kencana Mukti, karena proses komunikasi lebih sederhana tanpa melalui proses-proses yang rumit dan birokratis.

Melalui strategi komunikasi dan koordinasi yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing yang dilandasi oleh hubungan keterbukaan dan saling percaya satu sama lain, pengelolaan BUMDesa dapat dioptimalkan meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan (Wahid dkk., 2019). Hal tersebut penting dikarenakan BUMDesa memiliki banyak pemangku kepentingan; seperti pemerintah desa, masyarakat desa, lembaga desa, akademisi, swasta, pemerintah pusat, dan pemerintah daerah. Untuk mencapai tujuan suatu organisasi, maka diperlukan sinergi seluruh pemangku kepentingan.

4. Sentralisasi dan Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Stoner dan Wankell dalam (Siswanto, 2016) mengatakan bahwa sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam stuktur organisasi sentralisasi merupakan kondisi yang mana pengambilan keputusan dipusatkan pada satu titik tunggal dalam organisasi. Dalam organisasi yang tersentralisasi maka keputusan diambil oleh pangkat tertinggi dalam organisasi seperti manajer puncak. Konsep sentralisasi hanya meliputi otoritas formal, yaitu hak-hak yang melekat pada suatu posisi. Sedangkan yang dimaksud dengan desentralisasi adalah gaya pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan bawahan pada hirarki menengah kebawah. Desentralisasi sering kali diperlukan bagi organisasi yang kompleks karena memerlukan berbagai perwakilan untuk mencari solusi.

Berdasarkan ketentuan tertulis organisasi yang termuat dalam Anggaran Rumah Tangga BUMDesa Kencana Mukti bahwa Pelaksana Operasional dan Pengawas diberhentikan oleh Komisariss, yakni Kepala Desa berdasarkan

persetujuan Badan Permusyawaratan Desa dalam musyawarah/rembug desa. Ini dapat diartikan bahwa keputusan tertinggi pengambil keputusan berada di tangan Komisaris.

Keputusan dan kebijakan BUMDesa Kencana Mukti bersumber pada keputusan dari Kepala Desa Puro selaku Komisaris serta keputusan dari Direktur. Meskipun demikian, dalam pengambilan keputusan BUMDesa Kencana Mukti tetap mengedepankan asas musyawarah antara Direktur, Pengawas, dan Komisaris. Selain itu, masing-masing penanggung jawab unit usaha juga diberikan kelonggaran dalam pengambilan keputusan atas unit yang dipegangnya. Sedangkan perihal perencanaan organisasi dan masing-masing unit kerja, sistem pengambilan keputusannya berdasarkan musyawarah bersama dengan dikoordinasi oleh Komisaris BUMDesa.

Dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan pada unit usaha masih cenderung pada tipe sentralisasi. Karena meskipun penanggung jawab unit usaha diberikan kewenangan, mereka masih bergantung pada pimpinan organisasi. Dalam kondisi tertentu, pengambilan keputusan juga dilakukan berdasarkan pemungutan suara terbanyak. Namun pada akhirnya, kebijakan pimpinan dalam arti Komisaris atau Direktur ketika mengambil keputusan, tanggung jawab pelaksanaannya masih tetap sepenuhnya berada di tangan masing-masing penanggung jawab unit kerja. Kemudian pada setiap akhir bulan atau tiga bulan sekali dilaporkan kepada Komisaris BUMDesa Kencana Mukti.

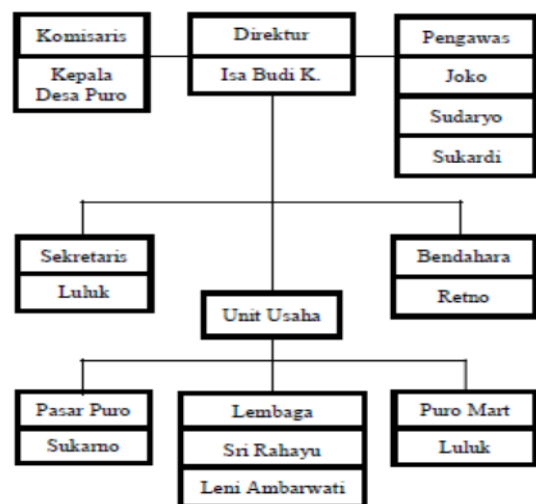
Berdasarkan temuan-temuan data di atas, terlihat bahwa organisasi BUMDesa Kencana Mukti jika dilihat dari strukturnya merupakan organisasi yang sederhana, sehingga untuk pengambilan keputusan cukup dilakukan oleh Direktur atas persetujuan Komisaris.

5. Ukuran Unit Kerja

Ukuran unit kerja penting karena sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran unit maka struktur organisasi akan semakin

kompleks. Dengan kata lain, ukuran organisasi pada dasarnya menentukan skala pekerjaan yang harus dilakukan.

Apabila diidentifikasi, BUMDesa Kencana Mukti terdiri dari 10 personil jumlah pengurus dengan rincian Komisaris, Direktur, Pengawas, Sekretaris, pengelola unit pasar, pengelola unit Lembaga Keuangan Desa (LKD), pengelola unit Puromart. Setiap posisi/jabatan masing-masing ditempati oleh satu personil, kecuali Pengawas dan pengelola LKD. Untuk saat ini jabatan Sekretaris masih belum terisi sehingga dijabat rangkap oleh pengelola unit Puromart. Ukuran organisasi selain berkaitan dengan jumlah orang yang saling bekerja sama, juga terkait dengan tingkat turnover pegawai yang terjadi. Gambar 1 memperlihatkan struktur organisasi Badan Usaha Milik Desa Kencana Mukti.



Gambar 1. Struktur Organisasi BUMDesa

Dilihat dari struktur organisasi BUMDesa Kencana Mukti, dapat diketahui bahwa ukuran dan lingkup organisasi BUMDesa cenderung kecil. Dari kriteria organisasi sederhana menurut (Fayol, 2010), BUMDesa Kencana Mukti dapat dikatakan sebagai organisasi berukuran kecil karena memiliki jumlah pegawai yang relatif sangat sedikit yakni terdiri dari 10 orang dan 3 unit.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa tingkat *turnover* pegawai yang terjadi relatif tinggi.

Terbukti dengan adanya bongkar pasang pengurus sebanyak tiga kali selama 2018 sehingga mengakibatkan turunnya efektivitas organisasi BUMDesa Kencana Mukti. Tingginya tingkat *turnover* pegawai terjadi karena berbagai hal, di antaranya adalah kurangnya profesional dan tingkat kesejahteraan yang pegawai yang belum terpenuhi. Menurut penelitian (Faruk, 2021), profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja. Profesionalisme sangat penting karena apabila seseorang mampu mengontrol emosinya secara baik dan efektif maka akan tercipta hubungan yang produktif dengan sesama rekan kerja sehingga dapat meraih keberhasilan kerja.

Soliditas organisasi dapat diupayakan melalui penumbuhkembangan komitmen personil BUMDesa. Komitmen diperlukan untuk memajukan organisasi. Penelitian (Yudiardi & Karlina, 2017) menunjukkan adanya komitmen bersama BUMDesa sehingga semua manajer dan karyawan menjaga BUMDes dengan rasa memiliki yang baik. Senada yang disampaikan (Agustien & Soeling, 2020), jika pegawai telah memiliki *organizational commitment* yang baik maka pegawai tersebut akan memahami eksistensinya di organisasi sebagai salah satu elemen utama dalam mencapai tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Secara umum dapat disimpulkan bahwa BUMDesa Kencana Mukti merupakan organisasi sederhana. Spesialisasi aktivitas tidak ditemukan pada BUMDesa Kencana Mukti, terlihat dari rekrutmen dan pembagian pekerjaan yang ada tidak memandang kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Pembagian tugas cenderung bersifat umum karena keterbatasan jumlah sumber daya manusia dan struktur organisasi yang kecil/sederhana. BUMDesa Kencana Mukti belum memiliki standarisasi aktivitas yang memadai. Standarisasi aktivitas BUMDesa dalam pengelolaannya berupa ketentuan-ketentuan yang termuat dalam AD/ART. BUMDesa tidak memiliki peraturan lain atau SOP yang mengikat bagi para

pengelolanya, dikarenakan BUMDesa Kencana Mukti memiliki karakteristik yang mengutamakan fleksibilitas organisasi. Sifat dan status pekerjaan atau jabatan masih mengedepankan kesukarelaan, dan belum memperhatikan profesionalisme, termasuk dalam hal reward dan punishment. Koordinasi aktivitas yang dilakukan oleh BUMDesa Kencana Mukti sudah berjalan cukup efektif. Koordinasi dilakukan secara periodik antara pengurus, direktur, komisaris dan pengawas melalui rapat dan *WhatsApp Group*. Proses koordinasi aktivitas organisasi BUMDesa Kencana Mukti dipermudah oleh bentuk organisasi yang kecil/sederhana, karena pihak yang terlibat sedikit sehingga proses komunikasi lebih mudah tanpa melalui proses yang rumit dan birokratis, serta stakeholder yang kompleks. Dalam hal sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, pengambilan keputusan pada BUMDesa Kencana Mukti tidak terlalu birokratis dan cenderung bersifat sentral. Pengambilan keputusan pada unit usaha masih cenderung pada tipe sentralisasi. Penanggung jawab unit usaha bergantung pada pimpinan organisasi. Meskipun demikian, dalam pengambilan keputusan BUMDesa Kencana Mukti tetap mengedepankan asas musyawarah antara direktur, pengawas, dan komisaris. Berkaitan ukuran unit kerja, BUMDesa Kencana Mukti adalah organisasi dengan tipe sederhana yang terdiri dari 10 pengurus dan tiga bidang. Jumlah bawahan sedikit dan cakupan organisasi sangat terbatas. Tingkat *turnover* pegawai cenderung tinggi.

Pengembangan BUMDesa Kencana Mukti memerlukan adanya pengembangan kapasitas dan profesionalisme dalam pengelolaan. Untuk menuju BUMDesa yang semakin maju, disarankan BUMDes Kencana Mukti dengan melihat potensi yang ada secara bertahap mengembangkan struktur organisasinya dalam bentuk penambahan unit usaha dan SDM. Demikian pula perlu mengembangkan tata kerja dan standar BUMDesa yang profesional, termasuk dalam hal penataan kompetensi SDM dan pengelolaan bisnis organisasi sehingga kinerja semakin meningkat. Pengembangan struktur

organisasi BUMDesa tersebut perlu didukung investasi yang memadai dan dukungan stakeholder, terutama dukungan kebijakan yang kondusif bagi iklim usaha BUMDesa.

REFERENCES

- Agustien, E & Soeling, PD 2020, 'Pengaruh organizational commitment, happiness at work, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BKKBN', *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 8 No.2, Hal. 285-302
- Dewi, FM & Suharto, DG 2020, 'The implementation of village-owned enterprises' policy in Wonogiri regency', *Jurnal Natapraja*, Vol. 08 , No. 02 Hal. 154-166
- Fayol, H 2010, *Manajemen public relations*, Jakarta: PT Elex Media
- Faruk 2021, 'Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Profesionalisme Karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya', *Jurnal Dinamika Governance*, Volume 11 Nomor 1 April Hal. 173-190
- Isnaini, AJ & Nawangsari, ER 2018, 'Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) "Usaha Mandiri Sejahtera" dalam Pengelolaan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (Hippam) di Desa Kesamben Wetan Kecamatan Driyorejo Kabupaten Gresik', *Jurnal Dinamika Governance*, Volume 8 Nomor 2 Oktober Hal. 156-164
- Nilawati, E 2018, 'Analisis manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) "Hanyukupi" Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul', *Jurnal Wacana Kinerja*, 21(1), Hal. 49-72
- Moekijat 1994, *Koordinasi*, Jakarta: Graha.
- Purwanto, AJ & Asih, IW 2014, 'Evaluasi struktur organisasi UPBJJ-UT (studi kasus UPBJJ-UT Bandung dan UPBJJ-UT Surakarta)', Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka
- Siswanto, HB 2016, *Pengantar manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara
- Suriadi, A, Rudjiman, Mahalli, K, Achmad, N, & Muda, I 2015, 'The applicative model of the village_owned enterprises (BUMDES) development in North Sumatera', *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3 (12), pp.48-62
- Sutarto 2015, *Dasar-dasar organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Wahid, MAK, Nurhaeni, IDA, Sudarmo, & Suharto DG 2019, 'The synergy among stakeholders in management of village-owned enterprises (BUMDesa)', 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 436
- Yudiardi, D, & Karlina, N 2017, 'Identification of supporting and inhibiting factors of BUMDES (village-owned enterprises) village development planning in Sukarame district Garut', *Global Journal of Politics and Law Research*, 5 (1), pp.1-14.

