



DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

DOI: <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/article/view/3410>

MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN BUMDES BAGI PEREKONOMIAN DESA

Endang Indartuti¹, Dida Rahmadanik²

Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

endangindartuti@untag-sby.ac.id

ARTICLE INFORMATION

Article history:

Received date: 24 September 2022

Revised date: 27 April 2023

Accepted date: 2 April 2023

ABSTRACT

Village-Owned Enterprises, hereinafter referred to as BUMDes, are business entities whose capital is wholly or most of the capital owned by the Village through direct participation originating from Village assets which are separated in order to manage assets, services, and other businesses for the greatest welfare of the Village community. . However, for various reasons, both administrative procedures and economic feasibility, there are still many villages in Indonesia that pay less attention to establishing village economic institutions. So that a lot of the economic potential of the villages cannot be utilized optimally by the village for economic improvement and community welfare. The results of several studies show that there are many BUMDes that fail, there are also many successful and independent BUMDes. This research is a qualitative research using library research methods, namely research conducted in libraries, which usually conducts a review of the literature, especially on research that has been done previously, journals, and other sources available in the library. Results and Discussion: the establishment of BUMDes has succeeded and some failed in helping the village economy, BUMDes failure was caused by planning paralysis (paralysis in planning). This situation shows that the Village in making BUMDes is only based on achieving the target of the program determined by the Central Government, so it does not dig deeper into the needs of the village. As a result, the management strategy used is a directionless strategy. On the other hand, a successful BUMDes is due to the fact that the planning strategy is ready (in the sense that it is able to determine its core business). It can be concluded that each village is not too hasty in determining and building BUMDes. In strategic management, the village must know its economic potential that can be developed into a BUMDes.

Keywords: BUMDes, Strategic Management, BUMDes Development, Village Economy

ABSTRAKSI

Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUMDes, 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. Namun dengan berbagai alasan baik prosedur *administrative* dan kelayakan ekonomis masih banyak desa di Indonesia kurang memberikan perhatian untuk membentuk lembaga ekonomi desa tersebut. Sehingga banyak sekali potensi ekonomi desa-desa tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh desa untuk peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Hasil beberapa penelitian menunjukkan ada banyak BUMDes yang gagal, banyak pula BUMDes yang berhasil dan mandiri. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode penelitian perpustakaan, yaitu Penelitian yang dilakukan di perpustakaan, yang biasanya melakukan kajian terhadap literatur, terutama pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, jurnal, dan sumber-sumber lain yang tersedia di perpustakaan. Hasil dan Pembahasan : berdirinya BUMDes ada yang berhasil adapula yang gagal dalam membantu perekonomian desa, Kegagalan BUMDes disebabkan karena adanya *planning paralysis* (kelumpuhan dalam perencanaan). Keadaan ini terlihat bahwa Desa dalam membuat BUMDes hanyalah didasarkan pada pencapaian target dari program yang ditentukan oleh Pemerintah Pusat, sehingga tidak menggali lebih dalam kebutuhan desanya. Akibatnya, manajemen strategi yang digunakan berupa Strategi Tanpa Arah (*directionless strategies*). Sebaliknya BUMDes yang berhasil disebabkan karena strategi perencanaannya sudah siap (dalam arti sudah bisa menentukan core bisnisnya). Dapat disimpulkan bahwa setiap Desa tidak terlalu terburu dalam menentukan dan membangun BUMDes. Secara manajemen strategi, Desa harus mengetahui potensi perkonomiannya yang bisa dikembangkan menjadi BUMDes.

Kata Kunci : BUMDes, Manajemen Strategi, Pengembangan BUMDes, Perekonomian Desa

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, menyebutkan bahwa Desa telah mempunyai kewenangan yang sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan, yang mana desa memiliki wewenang dalam urusan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Salah satu kewenangan yang dapat dilakukan oleh desa adalah dalam upaya peningkatan perekonomian desa melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) itu sendiri tidak hanya bergerak di bidang ekonomi namun juga di bidang sosial. Pasal 87 ayat 1 Undang-Undang No.6 Tahun 2014 mengamanat dan mempertegaskan bahwa Desa dapat membentuk kelembagaan ekonomi yang disebut dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).

Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, 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. Namun dengan berbagai alasan baik prosedur administrative dan kelayakan ekonomis masih banyak desa-desa di Indonesia kurang memberikan perhatian secara sungguh-sungguh untuk membentuk lembaga ekonomi desa tersebut. Sehingga banyak sekali potensi ekonomi desa-desa tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh desa untuk peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian, dari hasil beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya banyak permasalahan yang dihadapi oleh desa, seperti : sebagian besar desa-desa di Indonesia masih belum mampu untuk menentukan core bisnis BUMDES yang akan didirikan; sebagian besar desa-desa di Indonesia masih belum mampu melihat peluang usaha yang dapat dilakukan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan potensi sumberdaya ekonomi yang dimiliki desa tersebut; sebagian besar desa-desa di Indonesia memiliki keraguan untuk mendirikan BUMDES sehingga terkesan hanya sekedar mendirikan tanpa tahu kemanfaatannya. Keadaan diatas disebabkan karena masih relative rendahnya kemampuan sumberdaya manusia dalam mengelola BUMDES yang akan didirikan.

Keadaan ini dipicu karena desa sebagai suatu kesatuan hukum dimana bertempat tinggal suatu masyarakat pemerintahan tersendiri, atau desa merupakan perwujudan atau kesatuan geografi, sosial, ekonomi, politik dan kultur yang terdapat di tempat itu (suatu daerah), dalam hubungan dan pengaruhnya secara timbal balik dengan daerah lain. Suatu pedesaan masih sulit untuk berkembang, bukannya mereka tidak mau berkembang tapi suatu hal yang baru terkadang bertentangan dengan apa yang leluhur mereka ajarkan karena itu masyarakat pedesaan sangat tertutup dengan hal-hal yang baru karena mereka masih memegang teguh adat-adat yang leluhur mereka ajarkan. Selama ini masyarakat pedesaan dicirikan dengan kondisinya yang banyak kekurangan jika dibandingkan dengan masyarakat perkotaan. Dari segi ekonomi, jelas terbukti bahwa masyarakat kota lebih mempunyai taraf kehidupan jauh di atas masyarakat pedesaan. Dari segi pendidikan, jumlah serta kualitas pendidikan masyarakat desa jauh dibawah masyarakat perkotaan.

Adanya berbagai hambatan diatas, menjadi tantangan tersendiri bagi BUMDes untuk mengadakan perubahan desa dan pembangunan desa. Walaupun dari hasil perkembangan program BUMDes. Ada banyak BUMDes yang gagal, namun banyak pula BUMDes yang berhasil dan mandiri. Sebagai contoh, keberhasilan BUMDes yang tercapai seperti BUMDes Desa Sukamaju, Kecamatan Lunyuk, Kabupaten Sumbawa, Nusa Tenggara Barat pada tahun 2012 lalu yang memperoleh keuntungan sebesar Rp 263,815 juta dengan jumlah dividen sebesar Rp 79,115 juta untuk desa. Kontribusi dari BUMDes tersebut hampir sama besarnya dengan jumlah Alokasi Dana Desa (ADD) yang dialokasikan setiap tahun oleh pemerintah melalui APBD (Nugraha, 2014); Bumdes Karya Makmur, Kalimantan Tengah, dengan unit usaha kala itu jual beli Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit, sampai di tahun 2016, Bumdes ini telah mempunyai 125 pelanggan dari petani sawit dan mampu menyumbang Pendapatan Asli Desa (PAD) sebanyak 20 juta. Berikutnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Desa Kedungturi adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Surya Sejahtera. Sebelum adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Desa Kedungturi memulainya dengan membentuk Usaha Ekonomi Desa (UED) di tahun 1996 yang bergerak di bidang usaha simpan pinjam (SP) dengan nama Sumber

Rejeki, yang mendapatkan bantuan modal dari Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebesar Rp.1.600.000,00 dan di tahun 2016 omsetnya sudah berkembang mencapai Rp.11,013 miliar, dimana Rp.8,2 Milyar merupakan dana masyarakat. Kemudian sejak diresmikannya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) maka masuk di dalamnya UED-SP menjadi bagian dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dijadikan sebagai payung hukum yang membawahi dan melindungi dua unit usaha di dalamnya yakni Unit Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) Jalin Matra, dan Unit Toko Sembako. Unit Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UEDSP) telah menjadi ikon dan penyumbang terbesar di Desa Kedungturi ini.

Pada Tahun 2018 pula, BUMDes Surya Sejahtera mendapatkan amanat dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bapermas) untuk menyalurkan program Jalan Lain Menuju Sejahtera (Jalin Matra). Program ini memiliki tujuan untuk memberikan bantuan modal dan memberdayakan masyarakatnya. Kisah sukses dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Surya Sejahtera ini menjadi hal yang menarik diantara sedemikian banyak BUMDes yang biasanya kurang berhasil sehingga ada pembelajaran penting dalam pengembangan usaha BUMDes yang akan dibagi kepada BUMDes lain yang sejenis. Strategi pengembangan usaha yang dilakukan perlu dipelajari dan terus-menerus diperbarui sehingga dapat mengikuti perkembangan zamannya. Oleh sebab itu, terinspirasi dari keberhasilan pengembangan usahanya penulis ingin mengidentifikasi strategi dalam pengembangan usaha yang diterapkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ini dalam mendukung kemandirian desa. Berdasarkan latar belakang tersebut, ada beberapa BUMDes yang berhasil sebaliknya ada juga BUMDes yang belum berhasil membantu perekonomian desa, maka penelitian ini dilakukan untuk melihat secara umum tentang peran BUMDes dalam mendukung kemandirian ekonomi desa tersebut. Oleh karena itu Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi manajemen strategi pengembangan BUMDes bagi perekonomian desa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode penelitian perpustakaan, yaitu Penelitian yang dilakukan di

perpustakaan, yang biasanya melakukan kajian terhadap literatur, terutama pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, jurnal, dan sumber-sumber lain yang tersedia di perpustakaan. Data yang diperlukan digali dari hasil naratif, deskriptif, dalam bentuk narasi (penjelasan kata-kata) mengenai fenomena yang hendak diteliti, berdasarkan pada dokumen pribadi, studi pustaka, dokumen resmi, dan lain-lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdirinya BUMDes ditujukan untuk :

1. Meningkatkan Perekonomian Desa, sebagian besar dalam bentuk, antara lain sebagai berikut : Mengembangkan produk usaha masyarakat, Mengembangkan sektor pertanian, Mengelola desa wisata, Mengembangkan sektor perikanan, Mengembangkan sarana olahraga, Mengelola sektor pemasaran.
2. Mengoptimalkan Aset Desa seperti yang telah diatur dalam Permendagri Nomor 1 Tahun 2016 pasal 1 angka 5 disebutkan bahwa aset desa adalah barang milik desa atau yang berasal dari kekayaan asli milik desa, dibeli atau diperoleh atas APBDes atau perolehan sumber lain yang sah.
3. Meningkatkan Usaha Masyarakat, hal ini dikarenakan di Desa seringkali memiliki kelemahan sumber pendanaan, sulitnya mendapatkan informasi dan pasar, SDM masyarakat dan lembaga masih relatif rendah, dan produk yang tidak mampu bersaing.
4. Kendala atau hambatan tersebut, bagi Desa yang berhasil mengembangkan BUMDes dapat diatasi dengan cara antara lain : Meningkatkan fasilitas akses pendanaan dan informasi pasar, Peningkatan kapasitas melalui pelatihan-pelatihan, serta dengan Fasilitas pengembangan usaha mikro guna peningkatan produktifitas masyarakat.
5. Kerja sama Antar Desa dan/atau Pihak Ketiga Dalam rangka kerja sama antar desa dan pelayanan usaha antar desa dapat dibentuk BUM Desa bersama yang merupakan milik 2 desa atau lebih. Pendirian BUM Desa bersama disepakati melalui musyawarah antar desa yang difasilitasi oleh badan kerja sama antar desa yang terdiri dari

: Pemerintah desa, Anggota Badan Permusyawaratan Desa, Lembaga kemasyarakatan desa, Lembaga desa lainnya, dan Tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender. Musyawarah desa berlaku secara mutatis mutandis terhadap pendirian BUM Desa bersama yang ditetapkan dalam peraturan bersama kepala desa tentang pendirian BUM Desa bersama.

6. Menciptakan Peluang dan Jaringan Pasar
Menciptakan peluang usaha BUM Desa butuh keseriusan dalam menyediakan jaringan pasar dan pemasaran. Kita tahu dan paham bahwa persoalan penjualan dan pemasaran masih menjadi problem yang sulit teratasi bagi pelaku usaha. Bahkan, banyak pelaku usaha desa atau UMKM yang kemudian tutup, gegara gagal menciptakan peluang dan jaringan pasar. Oleh sebab itu, penting bagi BUM Desa untuk hadir dan menjadi mitra penyedia jaringan pasar dengan menciptakan tim pemasaran dan *platform* digital BUM Desa.
7. Membuka Lapangan Kerja, untuk mengantisipasi kondisi dan memburuknya perekonomian negara yang bukan mustahil akan berimbas ke desa ditengah pandemi.
8. Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat
Pelayanan umum kesehatan dan pelayanan administasi berkontribusi pada pencapaian derajat kesehatan masyarakat.
9. Meningkatkan Pendapatan Masyarakat dan PAD, apabila *Home Industry* dapat diakui dalam meningkatkan pendapatan masyarakat.

Mengacu penjelasan diatas, dari sudut pandang manajemen strategi pengembangan BUMDes bagi perekonomian desa melihat bahwa beberapa BUMDes yang belum berhasil sehingga belum memiliki kontribusi pada perekonomian desa. Keadaan ini disebabkan karena banyak sekali potensi ekonomi desa-desa tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh desa untuk peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Kegagalan BUMDes disebabkan karena:

1. Sebagian besar desa-desa di Indonesia masih belum mampu untuk menentukan core bisnis BUMDes yang didirikan, dengan kata lain ada kesalahan dalam merumuskan

perencanaan strategi untuk menentukan jenis BUMDes, keadaan ini berakibat BUMDes yang sudah berdiri menjadi vakum;

2. Sebagian besar desa-desa di Indonesia masih belum mampu melihat peluang usaha yang dapat dilakukan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan potensi sumberdaya ekonomi yang dimiliki desa tersebut;
3. Sebagian besar desa-desa di Indonesia memiliki keraguan untuk mendirikan BUMDES sehingga terkesan hanya sekedar mendirikan tanpa tahu kemanfaatannya. Keadaan diatas disebabkan karena masih relative rendahnya kemampuan sumberdaya manusia dalam mengelola BUMDES yang akan didirikan

Dengan kata lain adanya *planning paralysis* (kelumpuhan dalam perencanaan) kegagalan menentukan pijakan awal untuk bergerak (dari strategi atau tujuan) menyebabkan terjadinya rencana yang 'lumpuh' akibat kebingungan terhadap pelibatan 'proses' dalam penyusunan suatu strategi. Keadaan ini terlihat bahwa Desa dalam membuat BUMDes hanyalah didasarkan pada pencapaian target dari program yang ditentukan oleh Pemerintah Pusat, sehingga tidak menggali lebih dalam kebutuhan desanya. Akibatnya, manajemen strategi yang digunakan berupa Strategi Tanpa Arah (*directionless strategies*), yaitu kegagalan membedakan antara *purposes* (apa yang akan dilakukan organisasi) dan *constraints* (apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan).

Keadaan diatas berbanding terbalik dengan BUMDes yang sudah berhasil. Hal ini disebabkan bagi BUMDes dalam strategi perencanaannya sudah siap dalam menentukan core bisnisnya, seperti arah BUMDes sebagai simpan pinjam, bergerak dibidang kelapa sawit sehingga akan tahu kemanfaatannya dan pengelolaan sumber daya sehingga mudah dalam menentukan arah pengembangannya, seperti pemasaran. Keberhasilan BUMDes dapat membantu perekonomian desa dalam bentuk peningkatan pendapatan desa.

KESIMPULAN

Manajemen strategi pengembangan BUMDes yang benar dan tepat dapat membantu perekonomian desa. BUMDes dapat memberikan

kontribusi peningkatan pendapatan desa. Beberapa Desa yang berhasil mengembangkan BUMDes, dikarenakan Desa sudah memiliki jenis usaha kecil sehingga core bisnisnya sudah jelas, Desa tinggal menjadikan besar jenis usaha tersebut dengan memberikan suntikan dana yang didapat baik dari bantuan Pemerintah Daerah dan Pemerintah Desa.

Kejelasan jenis usaha BUMDes lebih memudahkan desa dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia dan modal. Disamping itu, ada kemudahan dalam pengembangan usaha, terutama pada sasaran pemasarannya, yaitu adanya kepercayaan klien baik yang baru dan lama.

Manajemen strategi pengembangan BUMDes ini diharapkan bisa dijadikan pertimbangan dalam pengembangan BUMDes, terutama yang belum berhasil dan masih berjuang membantu perekonomian desa.

REFERENCES

- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: FISIP Universitas Pro. Dr. Moestopo Beragama.
- Yulianti, D. (n.d.). *Buku Ajar Manajemen Strategi Sektor Publik*. Bandar Lampung: Pusaka Media. Sumber : <https://balingasal.kec-padureso.kebumenkab.go.id/index.php/web/artikel/164/465>

