

# MANAJEMEN KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA GRUJUGAN KECAMATAN KEMRANJEN KABUPATEN BANYUMAS

<sup>1</sup>Denok Kurniasih, <sup>2</sup>Paulus Israwan Setyoko, <sup>3</sup>Anggara Setya Saputra

<sup>1,2</sup> Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto

<sup>3</sup> Universitas Wijayakusuma Purwokerto

*e-mail:* denok.kurniasih@unsoed.ac.id

## Abstrak

Pembangunan desa dapat ditingkatkan melalui pengembangan potensi perekonomian desa dan menjadi wadah bersama masyarakat pedesaan dalam membangun diri dan lingkungannya secara mandiri dan partisipatif. Masyarakat desa memiliki hak yang sama untuk ikut tumbuh dan berkembang dalam membangun tatanan kehidupan dan kesejahteraan secara merata. Salah satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menjadi penggerak pembangunan dan roda perekonomian desa adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi masyarakat desa yang disebut dengan istilah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa. Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk Menganalisis dan Mendeskripsikan secara mendalam Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Desa Grujugan Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas. Setelah adanya analisa masalah maka dapat ditentukan aspek kegiatan pendampingan kelembagaan BUMDes. Asepak yang menjadi fokus pelaksanaan pengabdian ini menitikbertkan pada manajemen organisasi yang melihat pembangunan BUMDes dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol dalam menjalankan fungsi dan tanggungjawab pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes).

**Kata kunci:** Badan Usaha Milik Desa, Penguatan Kelembagaan

## Abstract

Rural development can be increased through developing village economic potential and becoming a joint forum for rural communities in developing themselves and their environment independently and participatively. The village community has the same rights to participate in growing and developing in building a life order and prosperity equally. One of the new approaches that is expected to be able to drive development and the wheel of the village economy is through the establishment of rural community economic institutions known as Village Owned Enterprises (BUMDes) as one of the mainstay programs in increasing village economic independence. This service activity aims to analyze and describe in depth the Management of Village-Owned Enterprises (Bumdes) in Grujugan Village, Kemranjen District, Banyumas Regency. After analyzing the problem, aspects of BUMDes institutional assistance activities can be determined. Asepak which is the focus of the implementation of this community service focuses on organizational management which sees BUMDes development from the aspects of planning, organizing, directing and controlling in carrying out the functions and responsibilities of managing village-owned enterprises (BUMDes).

**Keywords:** Village Owned Enterprises, Institutional Strengthening

## PENDAHULUAN

### Analisis Situasi

Pembangunan pedesaan merupakan salah satu cara dalam upaya mengentaskan kemiskinan (Moch. Arifien:2012). Pembangunan desa dapat ditingkatkan melalui pengembangan potensi perekonomian desa dan menjadi wadah bersama masyarakat pedesaan dalam membangun diri dan lingkungannya secara mandiri dan partisipatif (Khairul Agusliansyah:2016). Masyarakat desa memiliki hak yang sama untuk ikut tumbuh dan berkembang dalam membangun tatanan kehidupan dan kesejahteraan secara merata (Purwo Santoso, dkk : 2012). Salah satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menjadi penggerak pembangunan dan roda perekonomian desa adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi masyarakat desa yang disebut dengan istilah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa (Puguh Budiono : 2015). Menurut Lembaran Informasi Peningkatan Kapasitas Pendamping Desa Dalam Membangun Badan Usaha Miliki Desa, Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi, 2015 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha yang dibentuk oleh

pemerintah desa dan masyarakat secara bersama berdasarkan asa musyawarah. BUMDes lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam pembangunan dan peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa (Gabriella Hanny Kusuma dan Nurul Purnamasari : 2016). Kelembagaan atau badan usaha BUMDes yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada nilai-nilai kearifan lokal (Alfan Syukran dan Tauran : 2014). Keberadaan BUMDes akan berfungsi sebagai pilar kemandirian ekonomi desa dan sekaligus menjadi lembaga meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Samadi,dkk : 2015). Keberadaan BUMDes juga menjadi salah satu sarana untuk menyalurkan inisiatif masyarakat desa, mengembangkan potensi desa, mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya alam desa, mengoptimalkan sumber daya manusia (warga desa) dalam pengelolaannya (Dantika Ovi Era Tama dan Yanuardi : 2015). Pembangunan BUMDes selain sebagai penggerak ekonomi masyarakat desa, juga diarahkan menjadi lembaga bisnis desa yang mampu memberikan kontribusi berupa APBDes guna mendukung pembangunan dan pelayanan bagi masyarakat secara luas (Sutoro Eko : 2007). BUMDes sebagai lembaga bisnis desa yang juga dikenal dengan istilah *village owned enterprise* menjadi model bisnis pemerintah yang harus mampu mengcover berbagai kepentingan masyarakat desa baik dari sisi ekonomi, sosial dan pemberdayaan serta berkelanjutan (Agus Suriadi, et al. : 2015).

Pembangunan BUMDes sebelumnya telah diatur dalam UU No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, dimana dalam pasal 213 ayat 1 secara jelas menyebutkan bahwa “ Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa Sesuai Dengan potensi dan Kebutuhan Sebagai Upaya peningkatan Kesejahteraan Masyarakat. Artinya, pendirian BUMDes didasarkan pada perencanaan dan inisiasi masyarakat yang di dasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif (user owned, user benefited, and user controlled), transparansi, emansipatif, akuntabel dan sustainabel dengan mekanisme member base dan self help untuk membangun BUMDes yang profesional dan mandiri. Selanjutnya mengenai BUMDes secara lebih jelas diatur dalam UU No 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa, dimana dalam pasal 87 menjelaskan mengenai BUMDes sebagai lembaga usaha desa untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat melalui pengelolaan aset dan sumber daya yang dimiliki, dan diatur berdasarkan perundang-undangan. Artinya dalam hal ini keberadaan BUMDes akan mampu memberikan peluang pengembangan ekonomi ditingkat desa.

Tujuan pendirian BUMDes meliputi delapan aspek:

1. Meningkatkan perekonomian desa
2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi berdasarkan kebutuhan masyarakat
4. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa
5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan dan layanan masyarakat
6. Membuka lapangan pekerjaan
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemerataan ekonomi desa
8. Meningkatkan pendapatan asli desa

Selain diatur dalam Undang-Undang Desa, pembangunan BUMDes juga diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Dimana secara jelas disebutkan bahwa pendirian BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa harus mampu menampung seluruh kegiatan ekonomi desa atau pelayanan umum yang diukelola oleh desa atau kerjasama antar desa. Selanjutnya BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa harus mampu memiliki peran sosial dan pemberdayaan secara produktif dan berkelanjutan. Pembangunan BUMDes menjadi salah satu program pemerintah desa dan gerakan nasional sebagai mana program pemerintah melalui NAWACITA, bahwa pembangunan pedesaan menjadi ujung tombak dalam pembangunan nasional.

Kabupaten yang turut memiliki komitmen dalam dalam menyelenggarakan pembangunan BUMDes yaitu Kabupaten Bayumas. Pemerintah Kabupaten Banyumas melalui Peraturan Daerah No 6 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa, secara jelas menegaskan bahwa dalam upaya membangun kekuatan ekonomi desa dibutuhkan kelembagaan yang disebut dengan BUMDes sebagai unit usaha yang dibentuk berdasarkan kesepakatan pemerintah desa dan masyarakat berdasarkan

potensi dan sumberdaya yang dimiliki desa. Dalam Perturan Daerah tersebut juga disebutkan pendirian BUMDes sebagai kekuatan ekonomi desa yang memanfaatkan aset desa, mengembangkan potensi desa, mengembangkan rencana kerja, menciptakan peluang dan jejaring pasar untuk mendukung kebutuhan dan layanan masyarakat, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa. Hal yang sangat penting dalam pengembangan BUMDes adalah dari sisi penguatan manajemen kelembagaan BUMDes.

### Analisa Permasalahan

Selanjutnya dari hasil observasi peneliti bahwa BUMDes di Kabupaten Banyumas belum sepenuhnya berjalan optimal sebagaimana yang diharapkan. Permasalahan yang timbul dalam pembangunan BUMDes antara lain:

1. BUMDes yang dijalankan belum sepenuhnya berjalan dengan baik
2. Terbatasnya sumber daya manusia dalam pengelolaan administrasi
3. Kalahnya persaingan produk
4. Minimnya pendampingan dari pemerintah Kabupaten dalam pengelolaan BUMDes

Permasalahan selanjutnya adalah terkait dengan BUMDes yang sudah berjalan membangun unit usaha kurang mampu dalam persaingan produk dipasaran. Usaha yang dilakukan oleh BUMDes hanya dalam skala kecil dan hanya mampu digunakan untuk operasional produksi. Artinya, kegiatan usaha yang dilakukan BUMDes belum mampu *mengcover* perekonomian desa secara umum. Hal yang terpenting dalam penguatan lembaga ini adalah manajemen yang akan mengelola segala sumber daya yang ada agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kondisi yang juga turut mempengaruhi kondisi BUMDes yang ada tidak lepas dari kondisi manajemen organisasi dalam menjalankan BUMDes sebagai ekonomi desa. Manajemen pengelolaan BUMDes sangat diperlukan agar bisa berjalan dengan baik, sehingga bisa mencapai tujuan dengan maksimal. Hal ini tentunya juga di alami oleh Desa Grujugan Kecamatan Kemranjen yang sudah di anggap sudah bisa menjalankan BUMDes juga masih mengalami permasalahan yang dihadapi.

### METODE

Secara umum, pelatihan dimaknai sebagai bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan. Sedikit berbeda dengan pengembangan, yakni lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk anggota tingkat bawah (pelaksana). Terdapat enam garis besar metode untuk melakukan pelatihan diantaranya meliputi metode *On The Job*, metode *Vestibule* atau Balai, metode Demonstrasi dan Contoh, metode Simulasi, metode *Apprenticeship* dan metode ruang kelas melalui FGD.



Gambar 1. Proses Pelaksanaan Kegiatan Pengabdian

**a. Persiapan**

Tim fasilitator memulai komunikasi secara informal dengan peserta yang berguna untuk menjalin kepercayaan dan pendekatan. Ruangan yang memadai sangat menentukan kelancaran diskusi, maka diperlukan ruangan yang nyaman.

**b. Pembukaan**

Fasilitator berfungsi sebagai pemandu diskusi yang memulai dengan melakukan pemanasan dan penjelasan tentang beberapa hal, seperti: sambutan, tujuan pertemuan, prosedur pertemuan dan perkenalan.

**c. Pelaksanaan**

Selanjutnya proses diskusi diserahkan kepada seluruh peserta dengan hak suara yang sama. Peran fasilitator hanya mendampingi diskusi agar tidak keluar dari jalurnya. Dalam hal ini peran notulen sangat penting dalam merangkum jalannya diskusi.

**d. Penutup**

Fasilitator menyampaikan kesimpulan secara umum dari seluruh rangkaian diskusi. Berkenaan dengan hal itu apabila masih ada pertanyaan atau usulan tambahan, maka fasilitator perlu mendiskusikannya kembali dengan seluruh peserta tentang mekanisme pembahasannya, sehingga benar-benar diperoleh kesepakatan bersama.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kegiatan pengabdian di Desa Grujungan Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas telah dilaksanakan sesuai dengan metode pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Kegiatan tersebut dihadiri oleh beberapa elemen masyarakat, diantaranya pemerintah desa, Pengurus BUMDes, Tokoh masyarakat sekitar dan akademisi (dosen dan mahasiswa) UNU Purwokerto. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan gambar dokumentasi sebagai berikut.



Gambar 1. Pelaksanaan Kegiatan Pengabdian di Desa Grujungan Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas.

Pengabdian ini memfokuskan pada pola penguatan manajemen kelembagaan BUMDes agar mampu dikelola dengan baik sebagai upaya dalam pembangunan perekonomian masyarakat desa.

**A. Profil BUMDes Desa Grujungan**

Badan usaha milik desa (BUMDes) merupakan salah satu bentuk usaha desa yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat desa. Program badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai upaya peningkatan ekonomi dan pelayanan usaha yang dibentuk melalui musyawarah antar desa yang telah disepakati. Pelaksanaan BUMDes di Kabupaten Banyumas diatur dalam Perda No 7 Tahun 201, pasal 30 tentang ketentuan pembentukan BUMDes. Proses pembentukan BUMDes dilaksanakan dan di fasilitasi oleh pemerintah desa:

1. Pemerintah Desa
2. Badan Permusyawaratan Desa
3. Lembaga Kemasyarakatan Desa
4. Kelompok Masyarakat
5. Tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender

Sedangkan asas dan prinsip dalam Pelaksanaan BUMDes berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku harus mencangkup beberapa hal:

1. Dilakukan secara musyawarah
2. Kebersamaan
3. Gotong royong

4. Partisipasi
5. Pemberdayaan
6. Kemandirian
7. Berkelanjutan

Tujuan dari adanya pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong pencapaian tujuan serta peningkatan akses dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki.
2. Mendorong sinergi antar pemerintah desa dalam suatu wilayah
3. Meningkatkan kekuatan kelembagaan dalam mendorong pembentukan desa
4. Meningkatkan produktivitas dan pengelolaan berbagai aset yang dimiliki serta mampu menekan *cost operasional* dalam pengembangan usaha.

Mengenai pelaksanaan BUMDes di Kabupaten Banyumas seperti yang disampaikan oleh informan selaku di dalam kutipan wawancara berikut :

Untuk Kabupaten Banyumas itu memang secara peraturan pelaksanaan BUMDes masih masuk dalam peraturan daerah yang juga mengatur BUMDes, perda No 6 Tahun 2016, dimana kemudian dari pemerintah desa melalui lembaga koordinasi di Dispermades mulai mensosialisasikan BUMDes di Kabupaten Banyumas.

Selain penjelasan di atas, hal yang sama juga disampaikan informan mengenai pelaksanaan pembentukan BUMDes di Kabupaten Banyumas.

Tujuan dari adanya BUMDes ini diharapkan mampu mendorong ekonomi masyarakat secara maksimal, terutama masyarakat yang ada di desa untuk bisa memanfaatkan potensi yang ada, dimana dengan adanya bumdes maka akan mendorong pembangunan secara merata dibidang ekonomi, sehingga dengan program ini mampu membangun BUMDes di Kabupaten Banyumas secara berkelanjutan.

Dari uraian penjelasan di atas, dapat diketahui mengenai pelaksanaan BUMDes di Kabupaten Kebumen merujuk pada pendekatan manajemen dalam pengelolaan BUMDes, khususnya fokus penelitian ini di Desa Grujugan Kecamatan Kemranjen yang merupakan salah satu BUMDes yang sudah berjalan dan maju. Dalam penelitian ini akan memfokuskan pada manajemen pengelolaan badan usaha milik Desa Grujugan Kecamatan Kemranjen, Kabupaten Banyumas. Desa Grujugan merupakan satu-satunya desa yang saat ini sudah memiliki badan usaha milik desa yang sudah tergolong maju. Klasifikasi terhadap BUMDES didasarkan adanya ketentuan dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Badan Usaha Milik Desa Provinsi Jawa Tengah yaitu pasal 31 ayat 4 bahwa klasifikasi perkembangan BUMDES dilaksanakan dengan menggunakan aspek parameter :

- a. Kelembagaan
- b. Aturan
- c. Usaha
- d. Administrasi, pelaporan dan pertanggungjawaban
- e. Permodalan dan aset
- f. Dampak BUMDES terhadap masyarakat

Berdasarkan penilaian, BUMDes di Desa Grujugan masuk dalam klasifikasi maju karena semua aspek tersebut mencapai nilai tinggi / masuk dalam rentang maju. Keberhasilan Desa Grujugan dalam mengelola BUMDes tidak lepas dari berbagai faktor, yaitu:

1. Adanya pengorganisasian yang baik dalam pengelolaan sumberdaya manusia
2. Para pengurus BUMDes adalah mereka yang profesional dan ahli dibidangnya
3. Dukungan pemerintah desa
4. Partisipasi masyarakat tinggi melalui pelibatan saham usaha dalam BUMDes
5. Kepastian pelayanan secara profesional dengan standar SOP yang disusun secara baik
6. Jam kerja sudah terjadwal secara baik Inovasi dalam menjalankan bisnis dan usaha

Berikut merupakan gambaran singkat mengenai BUMDes di Desa Grujugan, Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas.

Tabe 1. Deskripsi BUMDes Desa Grujugan Kecamatan Kemranjen

No	Kecamatan	Desa	Tahun berdiri	Bid Usaha	Keterangan usaha	Kategori
1	Kemranjen	Grujugan	2015	1.Jasa Perdagangan 2.Pengelolaan air bersih 3.Home industri 4. Pertanian dan peternakan	Unit usaha Apotek Pengelolaan Pamsimas Kerajinan bambu Membuat kursi Piring dari anyaman bambu Pengelolaan pupuk organik	Secara umum semua unit usaha sudah berjalan

Sumber : Data Sekunder, 2019

Dalam upaya pengembangan BUMDes di masa yang akan datang, BUMDes Sidoluhur Desa Grujugan juga telah mempunyai rencana bisnis/bisnis plan di masa depan yaitu :

1. Pengembangan jasa perdagangan
2. Pengelolaan Pasar Desa
3. Pengembangan jasa dan kerjasama dengan toko material
4. Membuat Galeri Produk Kerajinan sebagai sarana untuk memasarkan produk kerajinan.

Dengan melihat upaya pengembangan BUMDes yang diharapkan bisa mendongkrak perekonomian masyarakat maka sangat perlu penguatan kelembagaan dan pola manajemen yang baik agar BUMDes bisa dikelola dengan maksimal. Hal tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan Suryoto dkk (2022) bahwa Upaya yang dilakukan dalam penguatan kelembagaan ini menjadi salah satu bentuk langkah alternatif untuk memperbaiki kinerja yang dilakukan oleh pengurus BUMDes sesuai dengan alur fungsi dan peranannya masing-masing lini agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat di kalangan level bawah. Aspek manajemen BUMDes yang perlu diperhatikan meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, kontrol dan evaluasi program.

### 1. Perencanaan Pengembangan BUMDes

Perencanaan adalah fungsi utama dari manajemen. Perencanaan melibatkan pemilihan misi dan tujuan, pembuatan strategi untuk mencapainya, mengembangkan rencana-rencana selanjutnya, serta diperlukan pengambilan keputusan. Sebelum diambil keputusan final, semua yang ada hanya meliputi perencanaan, analisis atau proposal. Perencanaan adalah tahap awal yang sangat penting. Kesuksesan suatu kegiatan ditentukan oleh perencanaan awalnya. Perencanaan (*planning*) dapat juga didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Dengan begitu, di dalam perencanaan akan terdapat aktivitas pengujian beberapa arah pencapaian, mengkaji ketidakpastian, mengukur kapasitas, menentukan arah pencapaian, serta menentukan langkah untuk mencapainya. Perencanaan dalam proses manajemen terbagi atas:

1. Rencana strategis yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian mengenai kebijakan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Umumnya jenis perencanaan seperti ini sangat sulit untuk diubah.
2. Rencana Taktis yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian tentang kebijakan yang bersifat jangka pendek, mudah disesuaikan aktivitasnya selama tujuannya masih sama.
3. Rencana Terintegrasi yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat penjelasan secara menyeluruh dan sifatnya terpadu.

Berkaitan dengan perencanaan manajemen BUMDes di Desa Grujugan Kecamatan Rowokele juga tidak bisa dipisahkan dari aspek perencanaan. Dimana dalam proses

perencanaan BUMDes ini akan mampu membangun manajemen usaha yang lebih baik. Dalam proses perencanaan BUMDes tentunya tidak lepas dari ketentuan yang mengatur mengenai pendirian BUMDes. BUMDes yang dibangun berdasarkan peraturan perundang-undangan didasarkan kebutuhan dan potensi desa yang meliputi:

1. Pemenuhan kebutuhan masyarakat, terutama dalam hal kebutuhan pokok. Tersedia sumberdaya desa yang belum dimanfaatkan secara maksimal, terutama kekayaan desa.
2. Tersedianya sumberdaya manusia yang mampu mengelola lembaga sebagai aset penggerak ekonomi masyarakat
3. Adanya unit usaha yang dikelola secara bersama.

Selanjutnya terkait dengan pendirian BUMDes harus mengarah pada peningkatan perekonomian desa dan peningkatan sumber PADes yang diarahkan untuk pengembangan usaha, pembentukan desa, pemberdayaan masyarakat miskin, serta peningkatan pelayanan sosial melalui pengelolaan dana bergulir. Sehingga pendirian BUMDes sesuai dengan Panduan Rancang Bisnis Desa, tujuannya:

1. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk mengembangkan usaha di tingkat desa.
2. Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom, berkenaan dengan usaha-usaha produktif sebagai alternatif pengentasan kemiskinan, pengangguran, dan peningkatan PADes.
3. Meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa serta masyarakat dalam melakukan penguatan ekonomi desa.

Selain tujuan yang harus diperhatikan dalam Perencanaan BUMDes adalah prinsip-prinsip dalam menjalankan sebagai bentuk elaborasi atau diuraikan, sehingga prinsip sebagai berikut:

1. *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi tercapai kelangsungan usaha.
2. *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus secara sukarela memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes.
3. *Transparan*, aktivitas yang dijalankan dalam mengelola usaha harus diketahui oleh masyarakat secara mudah dan terbuka.
4. *Emansipatif*, komponen dan aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan BUMDes diperlakukan sama tanpa adanya sikap diskriminatif.
5. *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis maupun administrative
6. *Sustainabel*, kegiatan usaha yang dilakukan harus dapat dikembangkan dan dilestarikan secara berkelanjutan.

Dalam proses perencanaan BUMDes yang paling mudah untuk dipahami adalah dimana BUMDes harus memiliki bisnis plan sebagai acuan dalam perencanaan untuk menjalankan usaha BUMDes. Hastowiyono (2014: 107-108) pada dasarnya merupakan uraian tertulis mengenai masa depan usaha/bisnis, yang menjelaskan tentang: apa, dimana, oleh siapa, dan bagaimana kegiatan usaha akan dijalankan. Materi pokok yang biasanya dimuat dalam rencana usaha yakni meliputi:

1. Tujuan usaha,
2. Strategi yang digunakan untuk mencapainya,
3. Masalah potensial yang kira-kira akan dihadapi dan cara mengatasinya,
4. Struktur organisasi (termasuk jabatan dan tanggung jawab), dan
5. Modal yang diperlukan untuk membiayai perusahaan dan bagaimana mempertahankannya sampai mencapai *break even point*(titik impas)

Rencana usaha atau *business plan* menurut Suharyanto dan Supriyanto (2009: 75-76) berpendapat bahwa hal-hal yang harus ada dalam perencanaan bisnis yakni dimulai dari ringkasan, statement misi, faktor-faktor kunci, analisis pasar, produksi, manajemen dan analisis finansial. Adapun manfaat dari *business*.

Dari aspek perencanaan bisnis yang dilakukan di BUMDes Desa Grujugan seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

Ya selama ini dalam tahap awal dulu kita membentuk bumdes tentunya direncanakan dengan baik dengan kita melibatkan berbagai pihak. Perencanaan yang paling awal adalah kita menganalisa kondisi dan potensi yang dimiliki oleh desa. Kemudian kita petakan mana saja potensi yang strategis untuk bisa mendukung pembentukan BUMDes. Memang dulu semua potensi kita lihat semua, jadi untuk tahap yang pertama perencanaannya adalah kita merencanakan melalui analisa potensi. Baru kemudian perencanaan organisasi.

Selain penjelasan di atas juga diperkuat dari informan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

Untuk perencanaan itu kita dulu membagi potensi kebeberapa klasifikasi, seperti perencanaan usaha dan pengembangannya agar mampu bersaing dan diminati oleh masyarakat usaha yang dibuat oleh BUMDes ini. Kalau perencanaan bisnis itu kita membuat peta usaha, ada beberapa seperti toko, pembayaran loket memang awalnya kita rencanakan dengan melihat kebutuhan masyarakat.

Dari aspek perencanaan BUMDes kita dapat diketahui bahwa perencanaan BUMDes di Desa Grujugan Kecamatan Kemranjen secara umum sudah dilaksanakan meskipun masih ada beberapa hal yang harus diperbaiki, hal ini meliputi perencanaan bisnis BUMDes yang mencoba memetakan berbagai potensi dan sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDes. Kemudian sampai saat ini memang perencanaan usaha BUMDes terus dikembangkan secara berkelanjutan dalam upaya pengembangan unit usaha. Selain itu dalam pelaksanaannya BUMDes Sidoluhur juga sudah memiliki dasar payung hukum berupa peraturan Desa tentang pengelolaan BUMDes.

## 2. Pola Pengorganisasian BUMDes

Pengorganisasian/*Organizing* menjadi hal yang sangat penting dalam manajemen organisasi dimana tahapan ini berusaha mengumpulkan semua sumber daya (manusia, bahan, mesin, uang, pasar, dan metode) dan menggunakan sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengorganisasi juga berarti menentukan apa yang perlu diselesaikan, bagaimana cara menyelesaikannya, dan siapa yang akan mengerjakannya. Dalam proses pengorganisasian tentunya tidak bisa lepas dari berbagai prinsip-prinsip pengorganisasian. Menurut Schermerhorn (1996:218) memberikan acuan dalam prinsip pengorganisasian

Dalam proses pengelolaan BUMDes juga tidak lepas dari proses pendelegasian wewenang merupakan salah satu hal yang penting dalam organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang, seorang manajer harus mengerjakan sendiri semua pekerjaannya. Keberhasilan seorang manajer pada dasarnya sangat tergantung pada kemampuannya untuk mendelegasikan wewenang dan pekerjaan kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dari seorang manajer kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu atau wewenang untuk pengambilan suatu keputusan. Selain aspek pendelagasian juga dalam pengelolaan BUMDes juga harus mampu menekankan prinsip rentang kendali (*Span of Control*) atau sering disebut juga dengan Rentang Manajemen (*Span of Management*) adalah jumlah karyawan atau bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang atasan dalam satu waktu, atasan yang dimaksud tersebut dapat berupa seorang supervisor ataupun msanajer. Rentang kendali ini sangat penting dalam mengetahui desain dan dinamika kelompok pada organisasi yang bersangkutan. Rentang kendali pada suatu unit kerja (*departement*) dapat berbeda dengan unit kerja lainnya meskipun dalam satu organisasi yang sama. Dalam pengelolaan BUMDes tentunya tidak bisa dipisahkan dalam proses pengorganisasian, dimana pengorganisasian menjadi sangat penting untuk menjalankan berbagai kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh BUMDes. Mengenai aspek pengorganisasian



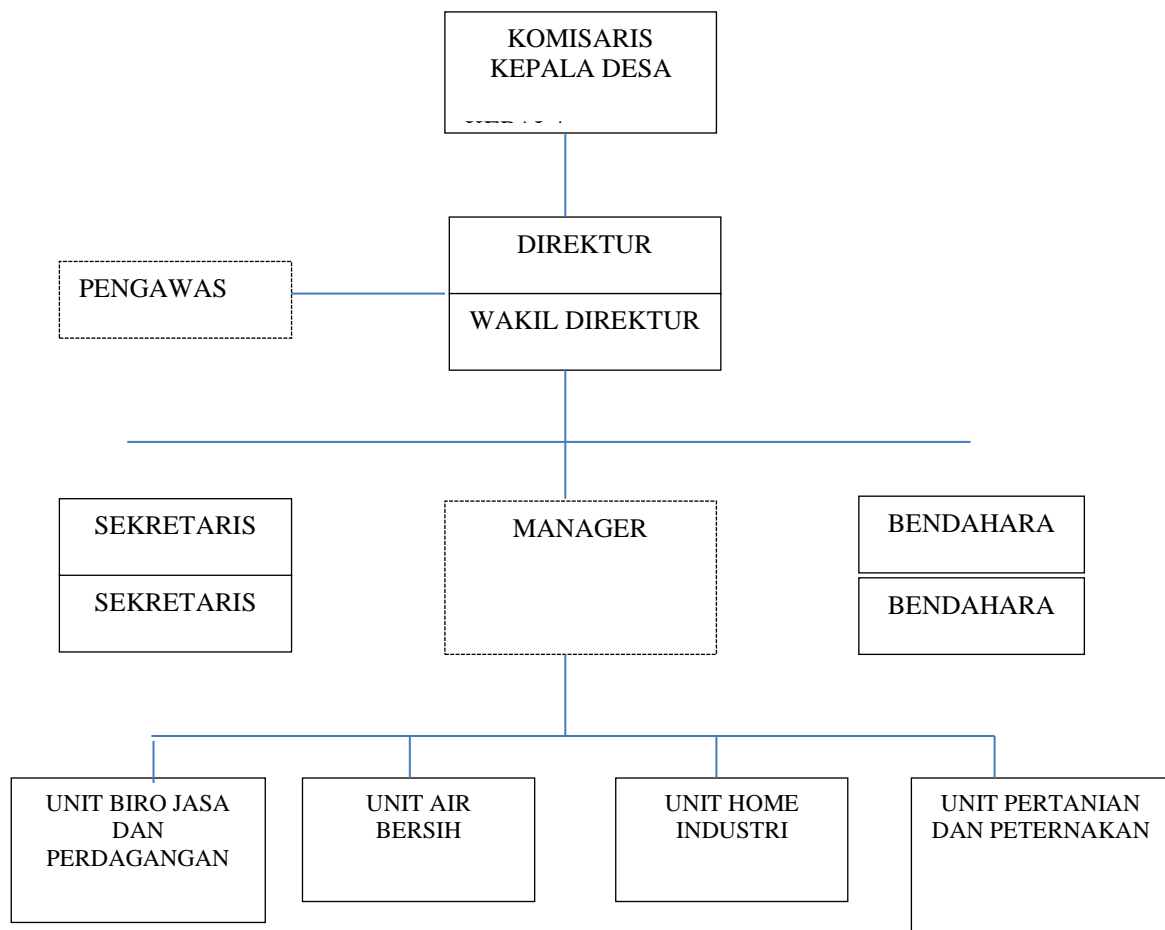
BUMDes di Desa Grujugan seperti yang disampaikan oleh informan dalam kutipan wawancara berikut.

Untuk BUMDes ini kita bangun organisasinya agar bisa menjadi organisasi bisnis yang baik. Disini organisasi BUMDes yang kita dirikan kita isi dengan orang-orang yang memang memiliki komitmen agar bisa berjalan organisasinya. Kalau di BUMDes kita juga sudah membentuk struktur organisasi agar jelas masing-masing tugas dan tanggungjawabnya.

Selain penjelasan di atas mengenai pengorganisasian BUMDes di Desa Grujugan juga di sampaikan oleh informan sebagai berikut:

Untuk pengornasasian di BUMDes kita sudah terbentuk melalui AD/ART BUMDes dan juga sudah ada struktur organisasi, di BUMDes itu ada direktur, ada kordinator usaha, ada pengurus sekretaris, bendahara. Selama ini kita juga sudah menjalankan tugas dengan yang di arahkan direktur BUMDes.

Berkaitan dengan struktur organisasi BUMDES Desa Grujugan disajikan dibawah ini:



Sumber: Profil BUMDes Desa Grujugan

Aspek pengorganisasian dapat diketahui bukan hanya sekedar dalam pembentukan struktur organisasi, tetapi juga melainkan pada aspek kepemimpinan yang saat ini dijalankan dalam mendukung pengembangan organisasi BUMDes. Aspek kepemimpinan sangat penting dalam mendorong dan memajukan organisasi BUMDes dalam menjalankan dan mengembangkan usaha. Selain itu, aspek kepemimpinan dalam organisasi akan menciptakan kondusivitas dan memaksimalkan peran dari para anggota/pengelola BUMDes dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab.

### 3. Pola Pengarahan

Staffing berarti menentukan menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan merekrut, memilih, melatih, dan mengembangkan sumber daya manusia tersebut. Menurut R. Duane dan J. Clifton (1989:239) staffing merupakan proses formal dari memastikan bahwa organisasi mempunyai sumber daya atau memenuhi syarat untuk mendekati tujuan, dan mewakili sumber hidup dari setiap perusahaan/organisasi. Proses penyusunan personalia (*staffing process*) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Hal tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan Suryoto dkk (2022) bahwa Pemilihan personil pengelola BUMDes harus didasarkan pada profesionalitas, sehingga terciptanya sumber daya manusia BUMDes yang baik.

Proses penyusunan personalia (*staffing process*) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Kedua lingkungan internal, yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi (Hani Handoko (2003 :233). Sedangkan Menurut Jhon (1984) staffing dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat dengan memperhatikan beberapa hal:

1. Perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk menjamin pemenuhan kebutuhan personalia organisasi.
2. Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia. Pengenalan dan orientasi, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar.
4. Latihan dan pengembangan.

Dalam tahapan staffing tentunya menjadi bagian yang penting, tentunya dalam pelaksanaan BUMDes. Dimana pada tahapan staffing ini lebih menitikbertakan pada pengisian anggota organisasi. Dengan kata lain dimana pada BUMDes ini harus di isi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan dan memiliki kompetensi dibidang pengembangan usaha melalui BUMDes di Desa Grujungan. Mengenai proses staffing di BUMDes Desa Grujungan dijelaskan dalam kutipan informan sebagai berikut.

Dalam penempatan masing-masing bidang di BUMDes memang kita memprioritaskan yang ahli dibidangnya karena itu sebagai penunjang, tetapi juga kan kita sulit kalau di desa, waktu itu ya suka rela terus kita latih bersama-sama, dulu sempat ada pelatihan seperti pelatihan promosi, pelatihan administrasi, karena sejauh ini yang ngurus BUMDes bukan semua orang yang ahli seperti sarjana. Ya bagi saya keahlian itu penting tapi dalam mengikutsertakan anggota BUMDes itu juga orang yang punya semangat bersama-sama membangun desa. Ya di awal-awal kita ya menyampaikan di rapat silahkan yang mau bergabung di BUMDes.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh informan dalam kutipan wawancara sebagai berikut :

Kalau proses rekrutmen dulu ya kita nga seerti perusahaan ya mas, harus ada persyaratan ini itu yang macem-macem ngga, ya syaratnya paling harus orang asli sini karena yang paham desanya kan ngga mungkin orang dari luar desa. Ya waktu itu yang bergabung di BUMDes ya secara pendidikan ya SMA jadi perlu dilatih mengenai kita buat BUMDes. Ya proses seleksi ya nga ada kita dulu aja awal-awal malah jarang yang mau ikut. Kalau di desa itu kita masih menggunakan asas kepedulian dan gotong royong. Ya kita butuh anggota BUMDes yang komitmen, perkara keahlian kita bisa belajar sambil BUMDes ini berjalan.

Secara garis besar bahwa pengarahan dan pengawasan dilakukan secara internal pengurus BUMDes yaitu direktur yang langsung memberikan arahan dan pengawam dalam pelaksanaan usaha dan juga dari pihak pemerintah desa, yaitu kepala desa yang secara aktif memberikan pengarahan agar BUMDes di Desa Grujungan bisa berjalan dengan baik, tetapi perlu dilakukan perbagai upaya seperti diklat dan pelatihan agar semua anggota BUMDes dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan fungsi dan prosedur yang ada.

## SIMPULAN

Pendampingan dan penguatan manajemen kelembagaan badan usaha milik desa BUMDes memiliki peran startegis dalam membangun kekuatan ekonomi desa. Perencanaan dan pengembangan BUMDes merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan menuju ketataran nilai yang lebih tinggi dengan cara melakukan penyesuaian dan koreksi berdasar pada hasil monitoring dan evaluasi serta umpan balik implementasi rencana sebelumnya yang merupakan dasar kebijakan dan merupakan misi yang harus dikembangkan. Perencanaan dan pengembangan BUMDes bukanlah system yang berdiri sendiri, melainkan terkait erat dengan sistem perencanaan pembangunan yang lain secara inter sektoral dan inter regional. Perencanaan BUMDes haruslah di dasarkan pada kondisi dan daya dukung dengan maksud menciptakan interaksi jangka panjang yang saling menguntungkan diantara pencapaian tujuan pembangunan ekonomi peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat, dan berkelanjutan dalam pengembangan ekonomi pedesaan. Selanjutnya pada aspek pengorganisasian harus mampu dijalankan secara profesional dalam pengelolaan BUMDes. Penguatan SDM dan kemampuan dalam mengelola BUMDes menjadi syarat utama agar mampu mengembangkan berbagai potensi usaha yang ada di desa. Peningkatan jaringan dan membangun sinergisitas baik dari pemerintah desa dan pemerintah daerah. Meningkatkan inovasi pengembangan sektor bisnis BUMDes yang mampu mengembangkan semua potensi desa yang dimiliki. Upaya peningkatan jaringan pasar dalam promosi hasil/produk BUMDes.

## SARAN

Saran-saran untuk untuk penelitian lebih lanjut untuk menutup kekurangan penelitian. Tidak memuat saran-saran diluar untuk penelitian lanjut.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada xxx yang telah memberi dukungan **financial** terhadap kegiatan PkM ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Eka Kurniawan. 2016. *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Desa Lanjut Kecamatan Pesisir Kabupaten Lingga)*. Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP UMRAH Tanjungpinang, hlm. 24-25.
- Alfan Syukran dan Tauran. 2014. , Dampak Kegiatan Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Bagi Masyarakat Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Administrasi Negara*,.
- Agung Septian Wijanarko 2012. Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat si Desa Pandankrajan Kecamatan Kemlangi Kabupaten Mojokerto.
- Agus Suriadi, et al. The Applicative Model Of The Village\_Owned Enterprises (BUMDes) Development In North Sumatera. *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences* Vol.3, No.12, pp.48-62, November 2015. Hal 48.
- Amelia Sri Kusuma Dewi, "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa" *Jurnal Of Rural and Development*, Vol. V No. 1 Februari 2014.
- Ariesto Hadi Sutopo dan Adrianus Arief, 2010. *Terampil Mengolah Data Kualitatif Dengan NVIVO*. Penerbit Kencana Prenada Media Group : Jakarta.
- Chung, Kae H & Leon C. Megginson. 1981. *Organizational Behavior : Developing Managerial Skills*. New York : Harper & Row Publisher. '

- Dantika Ovi Era Tama dan Yanuardi, Dampak Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bagi Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunungkidul. Hal 5.
- Edy Yusuf Agunggunanto, Fitri Arianti, Edi Wibowo Kushantono, Darwanto, Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Universitas Diponegoro Semarang, Vol. 13, No. 1 Maret 2016, hlm. 67-81.
- Gabriella Hanny Kusuma dan Nurul Purnamasari. BUMDES: Kewirausahaan Sosial yang Berkelanjutan. (Analisis Potensi dan Permasalahan yang dihadapi Badan Usaha Milik Desa di Desa Ponjong, Desa Bleberan, dan Desa Sumbermulyo), Pena Bulu foundation : Civil Society Resource Organization, 2016. Hal 2-3.
- Gulick, Luther.1995. "Manajemen is a Science", Academy of Mangement Journal, Vol.8, No.1., Maret 1995.
- Jo Ann Ewalt, et.al. Administration, Governance, and Policy Tools in Welfare Policy Implementation. Public Administration Review, Jul/Aug 2004; 64, 4; Social Science Database pg. 449. Hal 451.
- Khairul Agusliansyah, Peran Kepala Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Jemparing Kecamatan Long Ikis Kabupaten Paser. eJournal Ilmu Pemerintahan, 2016, 4 (4): 1785-1796.
- Mahmudi, 2003. New Public Management (NPM) Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. Sumber: journal.uui.ac.id/index.php/Sinergi/article/view/919. Dikutip pada hari Senin Tanggal 10 Oktober 2016, 16.08. hal 3.
- Marc F. Plattner. Reflections on "Governance". Journal of Democracy Volume 24, Number 4 October 2013. National Endowment for Democracy and The Johns Hopkins University Press hal 17-18.
- Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni. " Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDes di Gunung Kidul, Yogyakarta" jurnal Modus, Vol. 28. No. 2, hlm. 155-167 Miles, Metthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, 2014. Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Third Edition. Sage Publications, Inc. hal 31.
- Moch. Arifien, dkk. Perencanaan Pembangunan pedesaan Dalam Upaya Penanggulangan Masalah Kemiskinan. Jurnal Ekonomi Pembangunan Volume 13, Nomor 2, Desember 2012. Hal 288-302.
- Nana Sudjan a & Ibrahim. (2004). Penelitian dan Penilaian Pendidikan. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Puguh Budiono, Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Bojonegoro (Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor), Jurnal Politik Muda, Vol. 4 No. 1, Januari - Maret 2015, 116 -125. Hal 117.
- Purwo Santoso, dkk, 2012. Pembangunan Desa Secara Partisipatif. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Rismawati, Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Perwitasari Dalam Upaya Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Minapolitan Desa Tambaksari Kecamatan Rowosari Kabupaten Kendal, (Semarang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018).
- Suryoto., Anggara,S,S., Devit, B, I., Ranjani., dan Chamid, S. 2022. Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Desa Susukan Kecamatan Sumbang Kabupaten Banyumas. Jurnal Pengabdian Masyarakat:Tapis Berseri. Vol. 1, No. 2.
- Suryoto.,Oti, K.,Devit, B, I., Anggara, S, S., Ranjani. 2022. Perancangan Manajemen Bumdes dalam Meningkatkan Perekonomian Desa di Desa Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas. PaKMas (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat). Vol. 2 No. 2, 310-316.