

## OPTIMALISASI TATAKELOLA BADAN USAHA MILIK DESA

Juliman<sup>1)</sup>

Amra Muslimin<sup>2)</sup>

Universitas Musi Rawas

Jalan Pembangunan Kelurahan Air Kuti Kecamatan Lubuklinggau Timur

[gmyjuliman@yahoo.co.id](mailto:gmyjuliman@yahoo.co.id)

### Abstrak

*Tujuan penelitian untuk mengetahui optimalisasi Tatakelola Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Purwodadni Kabupaten Musi Rawas. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif dianalisis secara kualitatif, pengumpulan data dengan metode observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif. Penelitian ini mengetahui Tatakelola Badan Usaha Milik Desa dari aspek Sumber Daya manusia dalam rangka memberikan layanan kepada masyarakat dan Peranan pemerintah desa dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa berdasarkan amanah Undang-undang Republik Indonesia nomor 6 tahun 2014 Tentang desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum optimalnya tatakelola BUMdes sehingga belum dapat meningkatkan perekonomian masyarakat desa. BUMDes telah berdiri tetapi belum memberikan peluang kerja bagi masyarakat desa. Penerimaan hasil usaha BUMDes belum memberikan kontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa. Aspek pengelolaan sumber daya manusia, Ketua dan Sekretaris BUMDes lebih dominan berpendidikan SMP/SLTA, pendidikan S.1 Sebanyak 3 orang, dan pendidikan S2 sebanyak 1 orang. Kepala Desa dan Sekretaris desa lebih dominan berpendidikan SLTA, terdapat 1 orang sekretaris Desa berpendidikan S.1. masih minimnya pendidikan informal yang diikuti oleh perangkat desa dan pengelola BUMDes. Aspek peranan pemerintah desa dalam mengelola BUMDes, Perangkat Desa telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh BPMPD Kabupaten Musi Rawas, Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat, dan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain yang pelaksanaannya tidak terencana.*

**Kata kunci:** optimalisasi tatakelola, badan usaha milik desa.

### Abstract

*The research objective was to determine the optimization of Village-Owned Enterprises Management in Purwodadni District, Musi Rawas Regency. The research method in this study was descriptive analyzed qualitatively, data collection using observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis techniques use an interactive analysis model. This study recognizes Village-Owned Enterprise Governance from the aspect of human resources in order to provide services to the community and the role of village government in the management of Village-Owned Enterprises based on mandate. Law of the Republic of Indonesia number 6 of 2014 Concerning villages and Village Minister Regulation, Regional Development Disadvantaged, and Transmigration of the Republic of Indonesia Number 4 of 2015. The results of the study show that the management of the Village-Owned Enterprises has not been optimal so that it has not been able to improve the economy of rural communities. Village-Owned Enterprises have been established but have not provided employment opportunities for the village community. The receipt of the results of the Village-Owned Enterprises business has not contributed to the improvement of Village Original Revenue. Aspects of human resource management, Chair and Secretary of Village-Owned Enterprises are predominantly junior / senior high school education, S.1 education is 3 people, and 1 master education is. The village head and village secretary are predominantly high school educated, there is 1 village secretary with S.1 education. there is still a lack of informal education followed by village officials and managers of Village-Owned Enterprises. Specific role*

of the village government in managing Village-Owned Enterprises, Village Devices have participated in training held by Community empowerment and village government agency in Musi Rawas District, Community Training Center, and participated in training held by other parties unplanned.

**Keywords:** governance optimization, village-owned enterprises.

## 1. PENDAHULUAN

Guna meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa, maka Pemerintah Kabupaten Musi Rawas sebagai daerah otonom yang

berada di wilayah Provinsi Sumatera Selatan memiliki 108 (seratus delapan) unit Badan Usaha Milik Desa yang tersebar di beberapa kecamatan di Kabupaten Musi Rawas, sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah BUMDes. Di Kabupaten Musi Rawas

| No.           | Kecamatan             | Jumlah BUMDes | Persentase (%) |
|---------------|-----------------------|---------------|----------------|
| 1             | Jaya Loka             | 12            | 11             |
| 2             | Tuah Negeri           | 11            | 10             |
| 3             | Tang Pumpung Kepungut | 10            | 9              |
| 4             | Muara Beliti          | 11            | 10             |
| 5             | Porwodadi             | 9             | 8              |
| 6             | Megang Sakti          | 14            | 13             |
| 7             | STL. Ulu Terawas      | 6             | 6              |
| 8             | Muara Lakitan         | 8             | 7              |
| 9             | Muara Kelingi         | 5             | 5              |
| 10            | Tugumulyo             | 11            | 10             |
| 11            | Sumber Harta          | 4             | 4              |
| 12            | Selangit              | 3             | 3              |
| 13            | Suka Karya            | 4             | 4              |
| <b>Jumlah</b> |                       | 108           | 100            |

Sumber : BPMPD Kabupaten Musi Rawas, data diolah 2017.

Dari data diatas maka dapat di ketahui jumlah Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Musi Rawas sebanyak 108 (Seratus delapan) Unit Badan Usaha Milik Desa yang tersebar di beberapa desa dan

kecamatan. Untuk Kecamatan Purwodadi terdiri dari 9 (sembilan) Unit Badan Usaha Milik Desa, yang dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah BUMDes. Di Kec. Porwodadi

| No | Desa           | BUMDes             | Jenis Usaha   |
|----|----------------|--------------------|---|
| 1. | P1 Mardiharjo  | Mardiharjo Lestari | a. Simpan Pinjam<br>b. Pertanian  |
| 2. | Sadarkarya     | Karya Maju         | a. Ekonomi Produktif<br>b. Simpan Pinjam                                |
| 3. | U2. Karya Dadi | Karya Maju         | a. Ekonomi Produktif<br>b. Jasa Sewa Tenda<br>c. Pemasaran              |
| 4. | R. Rejosari    | Maju Makmur        | Pembenihan Perikanan  |
| 5. | T2. Purwakarya | Purwakaryo         | a. Simpan Pinjam<br>b. Ternak Sapi<br>c. Budi daya Ikan                 |
| 6. | S. Kertosari   | Berkah Sejahtera   | a. Kerupuk Ubi<br>b. Industri RT.                                       |
| 7. | U1 Pagarsari   | Bina Mandiri       | a. Pengelolaan Sawah Desa<br>b. Sewa Meja, Kursi<br>c. Ternak Sapi Desa |
| 8. | T1 Bangunsari  | Citrasari          | a. Simpan Pinjam<br>b. Hasil Pertanian                                  |
| 9. | Trikarya       | Tri Jaya           | a. Simpan Pinjam<br>b. Perkebunan Karet                                 |

Sumber : BPMPD Kabupaten Musi Rawas, data diolah 2017

Fenomena yang terjadi dalam tatakelola Badan Usaha Milik Desa yakni Aparatur Pemerintahan Desa masih belum

banyak memahami proses tatakelola Badan Usaha Milik Desa, Sumber dana yang masih kurang, belum memahami

bagaimana mekanisme mendapatkan sumber permodalan dan pembiayaan, belum adanya jalinan kerjasama, kurangnya sumber daya manusia yang mampu mengelola Badan Usaha Milik Desa. “Proses implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa banyak faktor yang mempengaruhi seperti adanya kepentingan aktor pelaksana kebijakan yang mempengaruhi hasil kebijakan tersebut, baik kepentingan individu maupun kelompok. Berdasarkan fenomena di atas, Pemerintahan Desa harus mengoptimalkan tatakelola Badan Usaha Milik Desa melalui penataan aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam rangka memberikan layanan kepada masyarakat. Pentingnya peranan dari pemerintahan Desa dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa agar semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Pemerintah desa dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga berikan kontribusi positif bagi penguatan ekonomi masyarakat desa.

## 2. METODE

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dianalisis secara kualitatif. Sedangkan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat ini. Metode ini bertujuan untuk menemukan data yang faktual, mendalam tentang gejala yang ada mengenai optimalisasi tatakelola Badan Usaha Milik Desa yang dilaksanakan di lokasi penelitian.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tatakelola Badan Usaha Milik Desa adalah serangkaian tindakan yang berpedoman pada peraturan yang berlaku untuk memperoleh hasil yang terbaik dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam upaya mencapai tujuan yang produktif, meningkatkan perekonomian masyarakat Desa melalui pendapatan asli

desa, pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

### 3.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Memberikan Layanan kepada masyarakat Desa, dalam rangka penguatan usaha.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (2007:25) mengemukakan bahwa:

“...BUMDes harus dikelola secara profesional dan mandiri sehingga diperlukan orang-orang yang memiliki kompetensi untuk mengelolanya. Bagi pemegang jabatan manajerial tidak-tidaknya memiliki pengalaman kerja di lembaga yang bertujuan mencari keuntungan. Latar belakang pendidikan minimal SMU atau sederajat. Bagi pemegang jabatan Bagian Keuangan, Bendahara dan Sekretaris diutamakan berasal dari sekolah kejuruan (SMK/SMEA) atau D III bidang akuntansi dan sekretaris. Latar belakang pendidikan bagi pemegang jabatan ini penting agar dapat menjalankan peran dan fungsinya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Bagi karyawan diutamakan memiliki latar belakang minimal SMP. Ini disebabkan mereka harus mampu menyusun laporan aktivitas BUMDes yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seperti pada contoh karyawan di Unit Jasa Perdagangan, mereka harus menyusun laporan barang-barang yang terjual dan sisa barang di toko atau di gundang setiap periode tertentu (3 bulanan atau 6 bulan sekali). Perlu disusun adanya job deskripsi/ deskripsi tanggungjawab dan wewenang pada masing-masing lini organisasi, sebagai panduan kerja”.

Dari uraian diatas maka standar kompetensi Sumber Daya Manusia pada Badan Usaha Milik Desa tergolong masih rendah. Perlu kiranya pengelolaan Sumber Daya Manusia agar dapat mencapai tujuan BUMDes yang optimal. Perlu diiringi dengan pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja guna meraih keunggulan yang optimal. “Metode pengembangan Sumber Daya Manusia antara lain dapat melalui pendidikan Formal dan Informal serta dapat juga melalui pelatihan yang dapat dibagi menjadi dua yaitu *In-house* dan *External trainingkan* seperti kegiatan seminar, lokakarya dan pelatihan lainnya”, Suwatno.H dan Priansa Donni Juni (2011:110)

Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan merupakan upaya untuk membuat Sumber daya menjadi optimal. “Tujuan dari pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk mengurangi dan menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan Sumber Daya Manusia dengan yang dikehendaki oleh organisasi”, Sedarmayanti (2013:163). Dari uraian diatas maka dapat dijelaskan bahwa upaya yang harus dilakukan untuk menciptakan Sumber daya manusia menjadi optimal dalam suatu organisasi adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dari hasil penelitian tentang Pendidikan Formal dan Informal di Desa-desanya pada kecamatan purwodadi dapat diketahui pada uraian sebagai berikut:

Desa S.Kertosari. diketuai oleh Bambang Subali, S.Pd, dengan jumlah anggota pengelola bumdes Pendidikan informal 1 orang berpendidikan S1 dan yang lainnya setingkat SMA. Selanjutnya, sumber daya manusia yang terdapat di BUMDes Desa R. Rejosari, Ketua BUMDes berpendidikan SLTA, Sekretaris BUMDes berpendidikan Sarjana Strata 1 yaitu Sarjana Pertanian jurusan Agrobisnis, Bendahara BUMDES berpendidikan SLTA, dan yang lainnya

tamatan SMP sederajat. Sedangkan untuk BUMDes Desa U2. Pagarsari dikelola oleh Sekretaris BUMDes dengan kualifikasi pendidikan Sarjana Strata 1 Jurusan Agroteknologi, Ketua dan pengelola BUMDes yang lain masih setingkat SMA dan SMP. Sedangkan Desa U1. Pagarsari Pendidikan formal pengelola BUMDes 1 orang berpendidikan S1 dan yang lainnya setingkat SMA.

Demikian juga kondisi sumber daya manusia yang dimiliki BUMDes Desa T1. Bangunsari, Pengurus BUMDes. Pengurus BUMDes berpendidikan SLTA dan SMP. Bendahara BUMDes berpendidikan Sarjana Strata 1 Jurusan Pendidikan Konsling. Pendidikan informal yaitu Pelatihan Pengelolaan BUMDes angkatan ke XXVI yang diselenggarakan oleh Balai Besar Pengembangan dan latihan Masyarakat, pelatihan bertempat di Desa T2. Purwosari Kecamatan. Purwodadi Kabupaten Musi Rawas”, (wawancara tanggal 29 Agustus 2014).

Dari hasil penelitian desa T2. Purwakarya, pendidikan formal dan informal yang diikuti pengurus BUMDes yang didanai dari hasil usaha BUMDes, menjelaskan: “Masih dalam lingkup pengembangan usaha, belum ada mengenai pendidikan formal lanjutan. Studi banding ke desa batu malang tentang pengelolaan keuangan desa. Selanjutnya Desa U2. Karyadadi, mengemukakan bahwa Sekretaris BUMDes dengan kualifikasi pendidikan Sarjana Strata 1 Jurusan Agroteknologi, Ketua dan pengelola BUMDes berpendidikan S.2, pengurus lain masih setingkat SMA dan SMP.

Untuk pendidikan informal Yang dilaksanakan Oleh BUMDes baru berupa Pelatihan Pengelolaan BUMDes angkatan ke XXVI tahun 2017 yang diselenggarakan oleh Balai Besar Pengembangan dan latihan Masyarakat yang bertempat di Desa T2. Purwosari Kecamatan. Purwodadi Kabupaten Musi Rawas. Peserta pelatihan tersebut adalah

Perangkat Desa dan pengelola BUMDES Desa T2. Purwosari, Desa T1. Bangun Sari, dan Desa U2. Karyadadi. Sedangkan pendidikan informal Pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak-pihak di luar BUMDes baru berupa Pelatihan yang diikuti oleh pengelola BUMDes, Pelatihan/Rapat koordinasi pengelolaan/penggunaan dana desa di Palembang tahun 2016,2018 dan di Malang Tahun 2017. Selain itu terdapat pelatihan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa dan pengurus BUMDes di Kecamatan Purwodadi Kabupaten Musi Rawas mengikuti pelatihan/Bimtek, yang diikuti oleh Perangkat Desa dan Pengelola BUMDes mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh BPMPD Kabupaten Musi Rawas. Pelatihan/Bimtek tentang BUMDES bertempat di Koperasi RIAS. Semua perangkat Desa dan pengurus BUMDes ikutserta dalam Bimtek tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, pengelola BUMDes telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain. Dari tahun 2016 sampai dengan 2018, Perangkat Desa dan pengelola BUMDes telah mengikuti pelatihan yang berlokasi di Kabupaten Musi Rawas, Kota Palembang, Kota Malang. Kesimpulan sementara bahwa masih rendahnya tingkat pendidikan formal dan informal pengelola BUMDes di Kecamatan Purwodadi Kabupaten Musi Rawas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes di Kecamatan Purwodadi untuk pendidikan formal sudah memiliki sarjana Strata 1 (satu) dan Strata 2 (dua), Setingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), namun belum dapat memenuhi kualifikasi dasar pendidikan formal yang sesuai dengan kebutuhan BUMDes, sesuai dengan Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (2007:25) yang menyatakan Bagi pemegang jabatan Bagian Keuangan, Bendahara dan Sekretaris diutamakan

berasal dari sekolah kejuruan (SMK/SMEA) atau D III bidang akuntansi dan sekretaris agar mereka mampu menyusun laporan aktivitas BUMDes yang berkaitan dengan pekerjaannya. Untuk itu perlu adanya rekrutmen Sumberdaya manusia yang sesuai dengan kualifikasi BUMDes mulai dari perencanaan Sumberdaya Manusia (SDM) yang menggambarkan proses peramalan sampai dengan penempatan SDM.

Hal diatas sesuai dengan yang dikemukakan oleh Gerge Milkovich dan Paul C. Nystrom (Suwatno.H dan Priansa Donni Juni 2011:45) yang menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses Peramalan, pengembangan pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai yang benar, waktu yang tepat, dan dapat bermanfaat. Selanjutnya perencanaan SDM merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM dari posisi saat ini sampai dengan posisi yang diinginkan di masa depan. Schuler dan Walker (Suwatno.H dan Priansa Donni Juni 2011:45).

Dari pendapat diatas maka BUMDes di kecamatan Purwodadi perlu untuk melaksanakan perencanaan, untuk menghasilkan rencana strategis SDM dimasa yang akan datang agar SDM yang ada sesuai dengan Kualifikasi pendidikan formal SDM yang dibutuhkan oleh BUMDes di Kecamatan Purwodadi. Ada keuntungan dari perencanaan ini yaitu dengan perencanaan tujuan jadi jelas, terarah, berdayaguna, dapat gambaran yang utuh, memperkecil risiko, landasan pengendalian, dan pekerjaan tergambar dengan jelas dan lengkap. Hal ini sesuai dengan pendapat Purwanto Iwan (2012:51) yang menyatakan bahwa :

1. Dengan perencanaan tujuan jelas, obyektif dan rasional.
2. Perencanaan menyebabkan semua aktivitas terarah, teratur dan ekonomis.

3. Perencanaan akan meningkatkan pendayagunaan semua fasilitas yang dimiliki.
4. Perencanaan dapat menggambarkan keseluruhan organisasi/perusahaan.
5. Perencanaan dapat memperkecil risiko organisasi/perusahaan.
6. Perencanaan memberikan landasan untuk pengendalian.
7. Perencanaan memberikan gambaran seluruh pekerjaan dengan jelas dan lengkap.

Proses perencanaan sampai dengan terbitnya rencana strategis adalah untuk mengatasi ketidakmampuan pengelola BUMDes memberikan berkontribusi positif terhadap tatakelola BUMDes untuk meningkatkan pendapatan asli desa, memajukan prekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat, dan meningkatkan pengelolaan aset-aset desa yang ada.

Untuk pendidikan informal dari hasil penelitian, Yang dilaksanakan Oleh BUMDes baru berupa Pelatihan Pengelolaan BUMDes angkatan ke XXVI tahun 2017 yang diselenggarakan oleh Balai Besar Penguembangan dan latihan Masyarakat yang bertempat di Desa T2. Purwosari Kecamatan. Purwodadi Kabupaten Musi Rawas. Peserta pelatihan tersebut adalah Perangkat Desa dan pengelola BUMDES Desa T2. Purwosari, Desa T1. Bangun Sari, dan Desa U2. Karyadadi. Sedangkan perndidikan informal Pelatihan yang dilaksakan oleh pihak-pihak di luar BUMDes baru berupa Pelatihan yang diikuti oleh pengelola BUMDes, Pelatihan/Rapat Koordinasi pengelolaan/penggunaan dana desa di Palembang tahun 2016,2018 dan di malang Tahun 2017. Selain itu terdapat pelatihan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa dan perngurus BUMDes di Kecamatan Purwodadi Kabupaten Musi Rawas mengikuti pelatihan/Bimtek, yang diikuti oleh Perangkat Desa dan Pengelola BUMDes mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh BPMPD Kabupaten

Musi Rawas. Pelatihan/Bimtek tentang BUMDES bertempat di Koperasi RIAS. Semua perangkat Desa dan pengurus BUMDes ikutserta dalam Bimtek tersebut.

Hasil penelitian diatas menunjukkan pelatihan masih bersifat dadakan, dalam arti belum terencana sehingga belum dapat memberikan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan keahlian pengelolaan BUMDes di Kecamatan Purwodadi. Dan pelatihan pengelola BUMDes di Kecamatan Purwodadi baru pelatihan yang menggunakan metode *External training* dan belum melakukan *in-house training*. Suwatno.H dan Priansa Donni Juni (2011:118-119) menegaskan bahwa pelatihan dapat dilaksanakan dengan *in-house training* (IHT) berupa kegiatan *on the job training* (OJT) berupa seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer yang bersumber dari dalam perusahaan. Sedangkan pelatihan *External training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang dilaksanakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, *trainer* profesional yang dilakukan oleh pihak lain di luar perusahaan.

Pelatian yang dilaksanakan oleh BUMDes se Kecamatan Purwodadi belum dapat mengembangkan kemampuan pengelola BUMDes, karena belum ada prosedur yang jelas, sistematis dan terorganisasi sehingga belum dapat meningkatkan kemapuan teknis, teoritis, konseptual, dan maral yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan BUMDes. Hal ini sesuai pendapat Andrew F. Sikula (Hasibuan Malayu S,P 2012:70) Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana menejer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Dan Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai

dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Hasibuan Malayu S,P (2012:68).

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat terwujud melalui melalui pengembangan karier, pendidikan, dan pelatihan. Pengembangan SDM ini baik dilakukan karena adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Selanjutnya diperjelas oleh Menurut Plippo bahwa Pengembangan merupakan suatu proses dari :

1. Pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
2. Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, dan latar

belakang. Ada dua kelompok besar yang harus dilatih yaitu tenaga operasional, dan para menejer. Operasional training dapat dilakukan dengan cara *job training*, *apprenticeship*, dengan tujuan agar dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, mempertinggi moral, dan mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas dari organisasi. Pengembangan menejer dapat dilakukan dengan cara pembangunan *decision skill*, dan *job knowledge*.

Baik pendidikan formal maupun pendidikan informal, unit dan usaha senada, saling berkaitan dan saling ketergantungan dan terganbar dalam rencana strategi muali dari Visi organisasi yang merupakan wawasan luas ke masa depan dari manajemen dan merupakan kndisi edial yang hendak dicapai oleh organisasi/perusahaan dimasa yang akan datang. Purwanto Iwan (2012:81). Selanjutnya perencanaan strategik dapat di lihat pada bagan berikut:



Sumber : di olah dari Manajemen Pemasaran Daryanto (2013:17)

Bagan diatas dapat dijelaskan tahapan-tahapan perencanaan strategis sapaai dengan terbitnya rencana strategis yang dapat dijadikan pedoman agar pengelolaan BUMDes jadi Optimal adalah:

1. Visi adalah cara pandang BUMDes jauh ke depan, kemana BUMDes harus dibawa agar bisa eksis.

2. Misi menggambarkan apa yang harus dilakukan oleh BUMDes hingga berhasil.
3. Menetapkan sasaran berupa hasil-hasil yang ingin dicapai dalam jangka pendek dan tujuan merupakan hasil yang ingin di capai dalam jangka panjang.
4. Merancang portofolio/investasi bisnis BUMDes, dimana portofolio yang baik adalah portofolia yang paling cocok

dengan kekuatan dan kelemahan BUMDes terhadap peluang dalam lingkungannya. Dengan demikian harus menganalisis portofolia usaha BUMDes saat ini dan memutuskan mana yang harus menerima investasi lebih banyak, lebih sedikit atau tidak menerima investasi. Dan mengembangkan strategi pertumbuhan BUMDes untuk menambah produk baru pada portofolio.

### 3.2 Peranan Pemerintah Desa dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa

Sebelum membahas peranan Pemerintah desa agar tatakelola BUMDes bisa optimal maka perlu didefinisikan terlebih dahulu yang dimaksud dengan Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Pasal 1 angka 1 Undang-undang Desa).

Dari pengertian diatas maka dapat diketahui bahwa kepentingan masyarakat setempat didasari oleh prakarsa masyarakat. Untuk mengurus dan mengatur urusan pemerintahan. Hal ini sejalan dengan syarat pembentukan BUMDes menurut pasal 6 Perda No. 10 tahun 2013 tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDes yaitu:

- a. Atas inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat berdasarkan musyawarah warga desa;
- b. Adanya potensi usaha ekonomi warga desa;
- c. Sesuai dengan kebutuhan masyarakat, terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok;
- d. Tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal, terutama kekayaan desa;
- e. Tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat desa;
- f. Adanya unit-unit usaha masyarakat yang merupakan kegiatan ekonomi masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi; dan
- g. Untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa.

Dari hasil penelitian yang dilaksanakan di desa-desa kecamatan Purwodadi diketahui bahwa peranan pemerintah desa terhadap BUMDes sebagai peranan di bidang regulator untuk merealisasikan tujuan dari didirikannya BUMDes berupa pembuatan peraturan desa tentang BUMDes, Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART), dan Keputusan Kepala Desa tentang pengangkatan pengurus Badan Usaha Milik Desa sebagai acuan dasar kepada masyarakat dan sebagai instrumen untuk mengatur segala pelaksanaan kegiatan BUMDes

Dari syarat pembentukan BUMDes di atas maka dapat diketahui bahwa BUMDes perlu adanya inisiatif, adanya potensi, bisa memenuhi kebutuhan masyarakat Desa, tersedianya sumberdaya desa dan sumber daya manusia yang bisa dikelola dan bisa mengelolanya, dan adanya unit usaha masyarakat desa yang belum maju dan terakomodasi agar pendapatan masyarakat, pendapatan asli desa dapat meningkat. Karena BUMDes ini memerlukan partisipasi masyarakat maka perlu adanya peranan dari pemerintah desa beserta unsur pemerintahan lainnya untuk melakukan upaya pelebagaan BUMDes, agar masing-masing unsur dalam masyarakat desa memahami dan mengerti akan pentingnya BUMDes

Dari uraian diatas maka diperlukan peranan pemerintah Desa sebagai dinamisator melalui usaha-usaha bagaimana agar BUMDes tersebut bisa



Melembaga dalam masyarakat Desa dan bisa benar-benar menyentuh denyut nadi usaha ekonomi Desa dan tumbuhnya demokratisasi Desa. Dari hasil penelitian belum dilakukan oleh pemerintah Desa, baik melibatkan unsur pemerintahan Desa maupun melibatkan lembaga lain seperti BPD, LSM dan Perguruan Tinggi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan dalam buku 7 badan usaha milik desa: spirit usaha kolektif desa kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi republik indonesia yang menerangkan bahwa :

“Pertama, *sosialisasi tentang BUM Desa*. Inisiatif sosialisasi kepada masyarakat Desa dapat dilakukan oleh Pemerintah Desa, BPD, KPMD (Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa)<sup>6</sup> baik secara langsung maupun bekerjasama dengan (i) Pendamping Desa yang berkedudukan di kecamatan, (ii) Pendamping Teknis yang berkedudukan di kabupaten, dan (ii) Pendamping Pihak Ketiga (LSM, Perguruan Tinggi, Organisasi Kemasyarakatan atau perusahaan). Langkah sosialisasi ini bertujuan agar masyarakat Desa dan kelembagaan Desa memahami tentang apa BUM Desa, tujuan pendirian BUM Desa, manfaat pendirian BUMDesa dan lain sebagainya. Keseluruhan para Pendamping maupun KPMD melakukan upaya inovatif-progresif dalam meyakinkan masyarakat bahwa BUM Desa akan memberikan manfaat kepada Desa. Kedua, pelaksanaan Musyawarah Desa. Musyawarah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara BPD, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh BPD untuk menyepakati hal yang bersifat strategis. Secara praktikal, Musyawarah Desa diselenggarakan oleh BPD yang difasilitasi oleh Pemerintah Desa”.

Proses pelembagaan BUMDes tentu harus melibatkan unsur pemerintahan desa, Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa, pendamping desa, dan dari pihak ketiga seperti LSM, Perguruan

Tinggi Organisasi kemasyarakatan dan dari pihak perusahaan. Tidak lanjut dari sosialisasi ini dapat memuat pembelajaran bagi BUMDes sebagai pedoman untuk menyusun suatu rencana yang sinergis antara Pemerintah Desa dengan BPD. Diakui bahwa dilokasi penelitian sudah ada peranan pemerintah desa berupa penerbitan Perdes tentang BUMDes dan AD dan ART BUMDes, namun untuk sosialisasi yang melibatkan semua unsur Pemerintahan Desa, pihak ketiga seperti LSM, Perguruan Tinggi Organisasi kemasyarakatan di Kecamatan Purwodadi belum dilaksanakan. Kedepan meskipun BUMDes sudah berdiri, tidak ada kata terlambat masih perlu untuk dilakukan sosialisasi, bila perlu dilakukan secara terjadwal dan berkala sampai dengan terbentuknya rencana strategis BUMDes yang dapat dijadikan pedoman oleh pemerintah Desa, unsur Pemerintahan Desa, masyarakat dan pengelola BUMdes. Diharapkan akan timbul sinkronisasi antara usaha BUMdes dengan Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas Tentang BUMDes, isi RPJM Desa, RKP Desa, dan APB Desa. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan dalam buku 7 BUMDes yang mengemukakan bahwa dalam aras teknokratik peraturan Bupati maupun Perdes tentang daftar kewenangan berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal bersekala Desa yang memuat BUMDes tersebut harus sinkron dengan isi RPJM Desa, RKP Desa dan APB Desa tersebut harus sinkron dengan isi RPJM Desa, RKP Desa dan APB Desa yang mencantumkan rencana kegiatan ekonomi produktif. (Buku 7 badan usaha milik desa: spirit usaha kolektif desa kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi republik indonesia 2015 : 28)

Diharapkan penelitian ini dapat mengguga peranan pemerintah Desa sebagai dinamisor untuk melaksanakan peranannya, agar tercipta harmonisasi antara pemerintah Desa, pengelola BUMDes dan masyarakat. Hal ini sesuai

dengan falsafah “*helping people to help them-selves*” dari Ellerman (Mardikanto Totak dan Soebiato Poerwoko 2017:102) yang mencatat adanya 8 (delapan) peneliti yang menelusuri teori pemberian bantuan diantaranya terdapat adanya hubungan agen pembangunan dan lembaga lokal (E.F. schumacher) yaitu melalui program bantuan untuk mencermati apa yang dilakukan seseorang maupun masyarakat yang membantu agar mereka dapat melakukan perbaikan-perbaikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Hal ini di Indonesia sesuai dengan falsafah pendidikan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantoro yang berbunyi:

1. *Ing Ngarso sung tulodo*, yang bermakna mampu memberikan contoh dan teladan bagi masyarakat sasarnya (berada di depan)
2. *Ing madyo mangun karso* yaitu mampu menumbuhkan inisiatif dan mendorong kreativitas, semangat dan motivasi untuk selalu belajar dan mencoba (berada di tengah)
3. *Tut Wuri Handayani* yaitu mau menghargai dan mengikuti keinginan-keinginan serta upaya yang dilakukan oleh masyarakat, sepanjang tidak menyimpang/meninggalkan acuan yang ada, demi tercapainya tujuan perbaikan kesejahteraan hidupnya (berada dibelakang).

Hal ini tidak bisa terlepas dari adanya partisipasi dari semua elemen masyarakat sebagai pondasi yang kuat untuk mendukung tumbuh dan berkembangnya BUMDes. Faktor-faktor yang mendukung berkembangnya partisipasi masyarakat menuntut beberapa pendekatan disiplin ilmu menurut Slamet (Mardikanto Totak dan Soebiato Poerwoko 2017:93) mengemukakan bahwa:

“Dalam konsep psikologi, tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat, sangat dipengaruhi oleh motivasi yang melatarbelakanginya. Secara sosiologi, sikap merupakan fungsi dari kepentingan, dengan demikian tumbuh dan

berkembangnya partisipasi dalam masyarakat, akan sangat ditentukan oleh persepsi masyarakat terhadap tingkat kepentingan dan pesan-pesan yang disampaikan kepadanya. Dan menuntut konsep pendidikan, partisipasi merupakan tanggapan atau respon yang diberikan terhadap sikap rangsangan atau stimulus yang diberikan yang dalam hal ini respon merupakan fungsi dari manfaat atau *reward* yang dapat diharapkan. Besarnya harapan dalam konsep ekonomi sangat ditentukan oleh besarnya peluang atau harga dari manfaat yang akan diperoleh. Manfaat tersebut bisa dibedakan antara ekonomi dan non ekonomi dalam arti kekuasaan, kebersamaan dan prestasi”.

Untuk peranan sebagai fasilitator, dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemerintah Desa dapat memberikan perannya berupa memfasilitasi pengurusan akte Notaris/Badan hukum terhadap 2 (dua) BUMDes yaitu Desa T2 Purwakarya, T1 Bangun Sari. Dan tela memfasilitasi BUMDes berupa bimbingan dan saran kepada pengelola BUMDes untuk pengembangan usaha/rencana tahun 2018 seperti Usaha Wisata Kreasi, Kolam Renang, Musik, Sarana Permainan Anak, dan Bendungan untuk Lomba Dayung. Pemerintah Desa telah melakukan pendampingan administrasi BUMDes dibidang pengembangan usaha. Penyediaan sarana dan prasarana BUMDes seperti aset warga/lahan 2 Hektar dikelola oleh Karang Taruna untuk Wisata Kreasi dan Wisata Lomba Dayung. Dan untuk Desa T2 Purwakarya baru berupa penyediaan sarana dan prasarana pendirian Embung Desa dan pemberian 1 (satu) unit mobil untuk operasional BUMDes dari bantuan dinas perhubungan Kabupaten Musi Rawas.

Menurut Muhadam Labolo (2010:32) peranan Pemerintah sebagai fasilitator adalah menciptakan kondisi yang kondusif dalam pelaksanaan pembangunan untuk menjembatani berbagai kepentingan masyarakat dalam

mengoptimalkan pembangunan daerah. Sebagai fasilitator pemerintah bergerak bidang pendampingan melalui pelatihan, pendidikan, dan peningkatan keterampilan serta bidang pendanaan/permodalan melalui pemberian bantuan modal, kepada masyarakat. Dari hasil penelitian dapat dilihat peranan Pemerintah Desa berupa pemberian modal BUMDes yang bersumber dari dana Desa. Dan untuk pendidikan dan pelatihan belum tampak peranan Pemerintah Desa karena pelatihan yang terlaksana merupakan pelatihan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten. Untuk itu perlu adanya peranan pemerintah Desa dan bekerjasama dengan penyuluh/fasilitator Desa atau pendamping Desa untuk dapat melihat dan menetapkan menurut Mardikanto Totak dan Soebiato Poerwoko (2017:186) yang menyatakan:

1. Peluang bantuan yang dapat dilakukan untuk memperbaiki mutu hidup masyarakat penerima manfaatnya.
2. Memilih peluang bantuan yang paling tepat (mudah, murah, dan benar-benar bermanfaat).
3. Sumberdaya yang tersedia dapat dimanfaatkan untuk pelaksanaan kegiatan yang direncanakan.

Dari uraian diatas maka perlu adanya pemetaan dan pengenalan wilayah dari pemerintah Desa untuk menentukan peluang yang tepat, bantuan yang paling tepat, dan sumberdaya yang dapat bermanfaat untuk mendukung kegiatan BUMDes yang terencana. Dan luaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sistem tatakelola BUMDes yang dapat menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) sehingga meningkatnya perekonomian masyarakat desa. Sistem tatakelola adalah dukungan sumber daya manusia pengurus BUMDES serta peranan Pemerintah Desa dalam memberikan bimbingan, saran, dan pemberian sarana dan prasarana BUMDes.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa BUMDes telah berdiri tetapi belum memberikan peluang kerja bagi masyarakat desa. Penerimaan hasil usaha BUMDes belum memberikan kontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Purwodadi Kabupaten Musi Rawas. Aspek pengelolaan sumber daya manusia, Ketua dan Sekretaris BUMDes lebih dominan berpendidikan SMP/SLTA, pendidkan S.1 Sebanyak 3 orang, dan pendidkan S2 sebanyak 1 orang. Kepala Desa dan Sekretaris desa lebih dominan berpendidikan SLTA, terdapat 1 orang sekretaris Desa berpendidikan S.1. masih minimnya pendidkan informal yang diikuti oleh perangkat desa dan pengelola BUMDes. Aspek peranan pemerintah desa dalam mengelola BUMDes, Perangkat Desa telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh BPMPD Kabupaten Musi Rawas, Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat, dan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain.

Dalam rangka menyumbangkan pemikiran yang berkenaan dengan optimalisasi tatakelola Badan Usaha Milik Desa, maka perlu disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Perlu adanya perencanaan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengelola BUMDes mulai dari rekrutmen sampai dengan pengembangan SDM.
2. Pengelola BUMDes perlu mengangkat tenaga profesional yang mengerti tentang tatakelola BUMDes, dan yang bersifat independen, bisa mengatasi tekanan dari pihak manapun, dan dapat menjamin transparansi, akuntabel, rasional, dapat dipercaya, dan dapat melayani kebutuhan masyarakat Desa dengan baik dan adil.
3. Peningkatan pendidikan formal sesuai dengan kompetensi pengelola BUMDes. Peningkatan pendidikan informal yang

dapat meningkatkan kontribusi positif terhadap BUMDes.

4. Pemerintah Desa:

- a. Peranan sebagai regulator Pemerintah Desa membuat mekanisme pelaporan kegiatan BUMDes kepada Pemerintah Desa.
- b. Peranan sebagai dinamisator, melakukan pelembagaan BUMDes agar masyarakat Desa dapat benar-benar memiliki dan memahami tujuan dari dibentuknya BUMDes, dengan melibatkan unsur pemerintahan Desa, melibatkan lembaga lain seperti ORMAS, LSM dan Perguruan Tinggi.
- c. Peranan sebagai fasilitator Pemerintah Desa bersama unsur Pemerintahan Desa dan Pengelola Badan Usaha Milik Desa merumuskan Rencana Strategis Tatakelola BUMDes. Rencana pengembangan usaha yang dikelola oleh masing-masing Unit Usaha yang telah ada. Menyusun rencana pengembangan Sumber Daya Manusia pengelola BUMDes. Rencana Strategis yang disusun dengan jangka waktu 5 tahun, ditetapkan oleh Ketua/Direktur BUMDes selanjutnya di setujui oleh Kepala Desa selaku Komisaris BUMDes. Dan memfasilitasi usaha menjalin kerjasama dengan pihak ketiga serta penyertan/bantuan asset untuk operasional BUMDes. Mengusulkan Forum Koordinasi antar BUMDes tingkat Kecamatan dan tingkat Kabupaten.

**DAFTAR PUSTAKA**

Buku 7 (2015) *Badan Usaha Milik Desa Spirit Usaha Kolektif Desa* Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Jakarta.

Creswell, John W. (2010). Edisi ke-1. *Research Design Pendekatan*

*Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta.

Daryanto (2013) *Sari Kuliah Manajemen Pemasaran*, Satu Nusa. Bandung.

Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (Pkdsp) *Buku Panduan Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes )* Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya 2007.

e-Journal El-Reyasa Volume 5, No.1 Tahun 2014.

e-Journal Politik Muda Volume 4, No.1 Januari-Maret Tahun 2015.

e-Journal ACADEMICA Fisip Untad Volume 3, No.02 Oktober 2011.

Harbani, P. (2012). *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Alfabeta, CV. Bandung.

Labolo, M (2010) *Memahami Ilmu Pemerintahan: Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan pengembangannya*, Rajawali Pers. Jakarta.

Hasibuan, M (2011) *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, PT. Jakarta.

Moleong, Lexy J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Remaja Rosdakarya, PT. Bandung.

Purwanto I, (2012) *Manajemen Strategi Yrama Widya*, Bandung.

Sedarmayanti, (2013) *Manajemen Sumberdaya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* Refika Aditama, PT. Bandung

Soerjono, S (2012) *Sosiologi Suatu Pengantar*. Raja Persada. Jakarta

Sugiono, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, CV. Bandung.

Suwatno dan Priansa. (2011) *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* Alfabeta, CV. Bandung.

Mardikanto T dan Soebiato P. (2017) *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik* Alfabeta, CV. Bandung.

Undang-Undang Republik Indonesia  
Nomor 06 Tahun 2014 Tentang Desa.  
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan  
Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi  
Nomor 4 Tahun 2015 Tentang  
Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan,  
dan pembubaran Badan Usaha Milik  
Desa.  
Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas  
Nomor 10 Tahun 2013 Tentang  
Badan Usaha Milik Desa.