

**RANCANGAN MODEL MANAJEMEN BUMDES PADA DESA
SEREN SELIMBAU KABUPATEN BENGKAYANG**

Risma Carla Lydia Pascasia¹, Yoseph Erbito²

^{1,2} *Akademi Manajemen Bumi Sebalu Bengkayang, Kalimantan Barat, Indonesia*

¹E-mail: carla.marpaung@gmail.com

²E-mail: erbito@gmail.com

Received: 23 Maret 2020; Accepted: 24 Maret 2020; Published: 01 April 2020

Abstrak

Pembentukan Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDes merupakan salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan ekonomi desa. Namun implementasi BUMDes belum sepenuhnya dilaksanakan oleh seluruh desa yang ada di Indonesia. Desa Seren Selimbau merupakan salah satu desa yang termasuk desa tertinggal di wilayah Kabupaten Bengkayang. Desa Seren Selimbau sudah memiliki BUMDes namun pengelolaan manajemennya belum efektif sehingga belum memberikan dampak yang positif pada perekonomian masyarakat desa. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian diarahkan pada kegiatan manajemen BUMDes, sehingga pada akhirnya dapat direkomendasikan rancangan model manajemen yang dapat diterapkan oleh Desa Seren Selimbau, Kecamatan Lumar, Kabupaten Bengkayang.

Kata kunci: *Bumdes, pengelolaan, model manajemen.*

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Mewujudkan pembangunan yang dimulai dari desa merupakan visi yang dijalankan pemerintah saat ini. Membangun desa mandiri dalam konteks Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tidak cukup hanya dengan menyediakan dukungan financial terhadap rakyat miskin, namun juga mendorong usaha ekonomi desa dalam arti luas. Untuk mencapai visi tersebut pemerintah membentuk suatu badan usaha yaitu Badan Usaha Milik Desa yang sesuai dengan Permendagri Nomor 39 Tahun 2010. Tujuan dari dibentuknya BUMDes merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat perdesaan. Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. Cara kerja BUMDes adalah dengan jalan

menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada potensi asli desa.

Pada kenyataannya implementasi BUMDes belum sepenuhnya dilaksanakan oleh seluruh desa yang ada di Indonesia. Beberapa penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa keberadaan BUMDes belum sepenuhnya efektif, bahkan dalam pelaksanaannya di beberapa daerah, keberadaan BUMDes masih belum bisa berjalan dan mampu memberi kontribusi bagi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat di desa tersebut. BUMDes memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai lembaga sosial dan lembaga komersial desa. Manajemen yang tepat juga harus diterapkan dalam pengelolaan BUMDes. Keberadaan BUMDes harus efektif dan sesuai dengan tujuan pendiriannya. Oleh sebab itu BUMDes dituntut untuk dapat berkontribusi secara nyata bagi desa. Kegiatan yang dilaksanakan BUMDes tentunya tidak hanya untuk menyalurkan

dana desa seperti yang kebanyakan terjadi saat ini, namun juga diharapkan dapat melaksanakan kegiatan yang menghasilkan profit.

Untuk menghasilkan profit tentunya pengelolaan yang baik wajib dimiliki oleh BUMDes. BUMDes membutuhkan manajemen yang tepat dalam pengelolaannya. Dengan manajemen yang tepat diharapkan kinerja BUMDes dapat efektif dan semakin memberikan kesejahteraan bagi masyarakat desa.

Desa Seren Selimbau merupakan salah satu desa yang termasuk dalam desa tertinggal di wilayah Kabupaten Bengkayang. Berjarak 18 KM dari pusat kabupaten, untuk menuju ke desa harus memakan waktu 3 jam dengan kendaraan bermotor atau 6 jam dengan kendaraan tidak bermotor atau dengan berjalan kaki. Akses jalan yang kurang baik, minimnya fasilitas komunikasi, menyebabkan interaksi dengan masyarakat desa sangat sulit. Pembangunan desa ini dapat dikatakan cukup tertinggal dibandingkan dengan desa lain di Kabupaten Bengkayang. Dengan jumlah penduduk 923 jiwa (244 KK), sebagian besar penduduk berprofesi sebagai petani/pekebun, sebagian ada yang berprofesi sebagai karyawan (tenaga harian) pada perusahaan sawit. Desa ini sudah membentuk BUMDes pada tahun 2019, namun manajemen BUMDes belum mandiri (masih terikat dengan desa), baik dalam hal pengelolaan keuangannya maupun pengorganisasiannya. Hal ini menyebabkan BUMDes sebagai sebuah badan usaha belum dapat bergerak dengan maksimal untuk meningkatkan perekonomian desa.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kondisi lingkungan, menemukan

permasalahan yang mendasar, dan dapat memberikan solusi dan model manajemen yang sesuai bagi BUMDes Seren Selimbau.

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan dua sumber data, yaitu data primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari tempat penelitian (Desa Seren Selimbau), dan data sekunder yang merupakan data-data yang relevan dengan penelitian yang bersumber dari referensi terkait.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan observasi dan wawancara. Berdasarkan situasi yang diobservasi maka observasi yang dipilih adalah observasi terhadap situasi bebas (*free situation*), yaitu observasi yang dilakukan terhadap situasi yang terjadi secara wajar. Sedangkan untuk wawancara dipilih orang yang memiliki *power* dan otoritas pada objek penelitian tersebut, sehingga mampu “membukakan pintu” kemana saja peneliti akan melakukan pengumpulan data, dalam penelitian ini yaitu Kepala Desa Seren Selimbau.

Teknik analisis data menggunakan konsep Miles and Huberman, yaitu reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti – bukti yang kuat yang mendukung pada tahap berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara tanggal 2 Maret 2020 dengan Kepala Desa Seren Selimbau, yaitu Bapak Alambertus, diperoleh beberapa

informasi terkait BUMDes Seren Selimbau, antara lain:

- a. BUMDes Seren Selimbau dibentuk pada Juni 2019 dengan nama BUMDes “BUAH SADAMA”. Saat ini masih berkantor di Kantor Desa Seren Selimbau, dengan status pemakaian tempat pinjam pakai.
- b. BUMDes memiliki 3 (tiga) orang pengelola operasional, yaitu direktur, sekretaris, dan bendahara. Direktur BUMDes saat ini adalah Nius, A.Md.M.
- c. BUMDes memiliki 2 (dua) unit usaha. Masing-masing unit usaha dikelola oleh 3 (tiga) orang pelaksana operasional. Unit usaha pertama yang bergerak di bidang bisnis sosial sederhana, yaitu instalasi air bersih dan bidang jasa pelayanan/usaha perantara, yaitu Pasar Desa. Manfaat yang diterima masyarakat adalah terjaminnya akses air bersih ke setiap rumah warga. Per Februari 2020, progres instalasi air bersih ini sudah mencapai 60%. Dari 3 (tiga) dusun yang ada, tinggal 1 dusun dalam proses pengerjaan instalasi air bersih ini. Unit usaha kedua bergerak di bidang bisnis keuangan mikro yaitu Usaha Pinjaman Kredit Usaha Kecil. Namun unit usaha yang kedua belum berjalan dengan efektif.
- d. BUMDes belum mengelola keuangan sendiri. Keuangan BUMDes masih dikelola langsung oleh Desa. Belum ada penyertaan modal dari desa kepada BUMDes. Pengurus BUMDes juga belum menerima gaji tetap. Kompensasi yang diterima pengurus hanya berupa insentif/honor atas setiap instalasi air yang dilaksanakan.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian,

Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, pada pasal 4 menyebutkan bahwa desa dapat mendirikan BUMDes dengan mempertimbangkan:

- a. Inisiatif Pemerintah Desa dan/atau masyarakat Desa;
- b. Potensi usaha ekonomi Desa;
- c. Sumberdaya alam di Desa;
- d. Sumberdaya manusia yang mampu mengelola BUMDes;
- e. Penyertaan modal dari Pemerintah Desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan Desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDes.

Maka berdasarkan informasi yang diperoleh dari observasi dan hasil wawancara, dapat dikatakan memang secara legalitas BUMDes di Desa Seren Selimbau sudah terbentuk, namun dalam pelaksanaan fungsinya belum berjalan dengan benar sesuai tujuan pembentukan BUMDes. Belum adanya penyertaan modal dari desa menjadi sorotan utama ketidakefektifan BUMDes Seren Selimbau.

Lebih lanjut Alambertus menyebutkan bahwa ketidakpahaman dalam mengelola BUMDes menjadi alasan utama Desa tidak berani memberikan penyertaan modal kepada BUMDes. Ketakutan bahwa BUMDes akan merugi juga menjadi alasan lainnya.

Tahapan Pengelolaan BUMDes

Sesuai pemetaan tahapan pengelolaan BUMDes, masyarakat desa melalui organ musyawarah desa terlibat aktif di dalam proses inisiasi, pendirian (mencakup penetapan organisasi pengelola, modal usaha, AD/ART), menerima laporan perkembangan paling sedikit 2 (dua) kali setahun, serta memberikan pernyataan pailit. Selain keterlibatan langsung melalui musyawarah desa, masyarakat desa juga bisa terlibat melalui mekanisme

perwakilan warga di Badan Permusyawaratan Desa dalam hal penetapan Peraturan Desa Pendirian BUMDes serta pengawasan tanggung jawab pemerintah desa menjalankan pembinaan terhadap BUMDes, terutama pengawasan atas tanggung jawab kepala desa sebagai penasehat BUMDes.

Modal awal pendirian BUMDes berasal dari APB Desa, sementara modal penyertaan usaha BUMDes dapat berasal dari hibah, sumbangan, kerja sama usaha, dan penyerahan aset desa yang disalurkan melalui mekanisme APB Desa.

Tabel 1. Pemetaan Tahapan Pengelolaan BUMDes

Tahapan/Aspek	Keterangan
Inisiatif	Berdasarkan inisiatif pemerintah desa atau masyarakat desa yang disampaikan secara terbuka melalui musyawarah
Pendirian	Disepakati melalui musyawarah desa, meliputi aspek kesesuaian pendirian dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat, organisasi pengelola, modal usaha, serta AD/ART.
Penetapan	Hasil musyawarah desa menjadi pedoman bagi pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) untuk menetapkan Peraturan Desa tentang pendirian BUMDes.
Organisasi Pengelola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terpisah dari organisasi pemerintah desa, terdiri atas Penasihat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas. ▪ Penasihat dijabat secara <i>ex officio</i> oleh kepala desa ▪ Pelaksana Operasional harus warga desa setempat (berdomisili dan menetap di desa), dapat menunjuk anggota pengurus dan merekrut karyawan. ▪ Pengawas harus mewakili kepentingan masyarakat, terdiri atas Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, dan Anggota, berwenang untuk memilih dan mengangkat pengurus.
Pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelaksana Operasional

	<p>membuat laporan keuangan dan laporan perkembangan kegiatan seluruh unit BUMDes (jika BUMDes memiliki unit usaha) setiap bulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelaksana Operasional memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDes (jika BUMDes memiliki unit usaha) pada masyarakat desa melalui musyawarah desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun. ▪ Pelaksana Operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan kepada penasihat.
Pengendalian	<p>Penasihat mengendalikan dan memberikan nasihat dalam pelaksanaan pengelolaan, saran dan pendapat mengenai masalah yang dihadapi Pelaksana Operasional.</p>
Pengawasan	<p>Pengawas melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja Pelaksana Operasional dan berkewajiban menyelenggarakan Rapat Umum Pengawas untuk membahas kinerja BUMDes sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali.</p>
Alokasi Hasil Usaha	<p>Pembagian hasil usaha ditetapkan berdasarkan ketentuan yang diatur dalam AD/ART.</p>
Kepailitan	<p>Dalam hal kerugian tidak dapat ditutup dengan asset dan kekayaan yang dimiliki, BUMDes dinyatakan rugi melalui musyawarah desa.</p>
Pembinaan	<p>Pemerintah Desa mempertanggungjawabkan tugas pembinaan terhadap BUMDes kepada BPD yang disampaikan melalui musyawarah desa.</p>

Sumber: Permendes No.4 Tahun 2015 dimodifikasi oleh penulis sesuai hasil observasi dan studi dokumentasi

Bentuk Badan Hukum dan Organisasi BUMDes

Disyaratkan dalam pasal 78 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, bahwa Bentuk Badan Usaha Milik Desa harus berbadan

hukum. Maka bentuk badan hukum yang tepat dalam mendirikan BUMDes meliputi:

- a. Perusahaan Umum Desa (Perumdes),
- b. Perseroan Terbatas (Perseroan Desa).

Jika dilihat dari ketersediaan sumberdaya pada Desa Seren Selimbau, maka Badan hukum berbentuk Perusahaan Umum Desa (Perumdes) dinilai cocok untuk diimplementasikan.

Perumdes ini merupakan salah satu bentuk badan hukum BUMDes yang diadopsi dari bentuk badan hukum BUMN yaitu Perum. Untuk BUMDes, maka sangat tepat apabila Perusahaan Umum atau Perum ini kemudian disebut dengan Perusahaan Umum Desa (Perumdes). Perumdes sebagaimana bentuk badan hukum BUMDes yang modal seluruhnya dimiliki oleh Pemerintah Desa yang merupakan kekayaan desa yang dipisahkan dan ditetapkan dengan Peraturan Desa, maka sebagai bentuk Perum dalam BUMN, modal Perumdes juga tidak terbagi atas saham, dan Perumdes bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Susunan organ BUMDes telah diatur secara khusus dalam pasal 6 dan 7 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa yaitu: Penasihat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas, yang mana tugas dan tanggungjawabnya sudah disajikan pada Tabel 1.

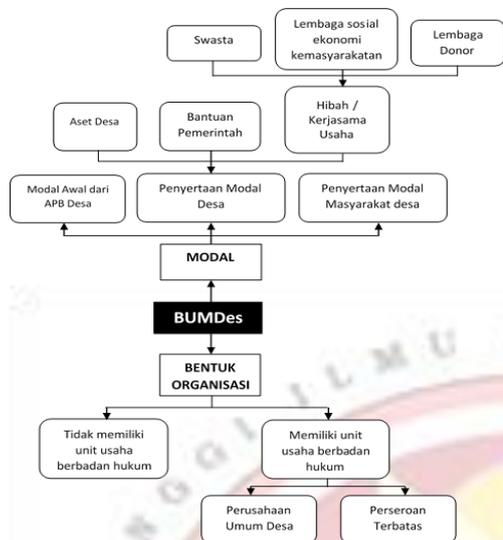
Telah disampaikan sebelumnya bahwa Perumdes sebagai bentuk badan hukum BUMDes yang modal seluruhnya merupakan kekayaan desa yang dipisahkan dan ditetapkan dengan Peraturan Desa, maka sebagaimana bentuk Perum dalam BUMN, modal Perumdes juga tidak terbagi atas saham, dan Perumdes bertujuan untuk

kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Permodalan Perumdes dapat diperoleh dari 4 (empat) sumber permodalan sebagai berikut:

- 1) Perumdes mendapat modal awal, seluruhnya dari kekayaan Desa yang dipisahkan dari APB Desa.
- 2) Perumdes dapat memperoleh modal dari bantuan Pemerintah Kabupaten dan Provinsi serta sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.
- 3) Perumdes dapat memperoleh permodalan dari pinjaman melalui lembaga keuangan Perbankan yang pengaturan pinjamannya dilakukan oleh dan atas nama Pemerintah Desa yang diatur dalam Peraturan Desa.
- 4) Perumdes dapat memperoleh permodalan dari penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil. Dimana pihak penyerta modal tersebut tidak mempunyai hak untuk ikut campur dalam kepengurusan Perumdes, dan keuntungan maupun kerugian yang timbul, proporsinya dibagi menurut pembagian yang telah disepakati.

Merujuk pada poin (4), BUMDes Seren Selimbau dapat menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam wilayah Desa Seren Selimbau. Ada beberapa pihak yang potensial untuk bekerjasama, antara lain perusahaan perkebunan kelapa sawit yang telah lama membuka lahan di wilayah Desa Seten Selimbau, yaitu PT Putra Makmur Lestasi. Konsep kerjasama penyertaan modal dapat diwarkan pada CSR perusahaan tersebut. Desa Seren Selimbau juga saat ini memiliki Koperasi Simpan Pinjam yang permodalannya awalnya swadaya dari masyarakat. Koperasi ini juga potensial untuk menjadi mitra kerjasama

penyertaan modal, atau dapat dijadikan unit usaha dibawah BUMDes.



Gambar 1. Bentuk Organisasi dan Modal Usaha BUMDes

Aktivitas yang harus dilakukan dalam pendirian dan pengelolaan BUMDes antara lain mencakup:

- 1) Mendesain struktur organisasi.
- 2) Menyusun uraian tugas (*job description*) untuk pengelola BUMDes.
- 3) Menetapkan sistem koordinasi.
- 4) Menyusun bentuk dan aturan kerjasama dengan pihak ketiga
- 5) Menyusun pedoman kerja organisasi BUMDes.
- 6) Menyusun desain sistem informasi.
- 7) Menyusun rencana usaha (*business plan*).
- 8) Menyusun sistem admintrasi dan akuntansi.
- 9) Melakukan proses rekrutmen pengelola BUMDes.
- 10) Menetapkan sistem penggajian dan pengupahan.

Dalam pengelolaan BUMDes dalam upaya mewujudkan pencapaian tujuan organisasi maka diperlukan sumber daya manusia masyarakat desa yang berkualitas mengerti dan memahami aturan-aturan dan manajemen pengelolaan. Pengembangan

BUMDes dapat dilakukan secara bertahap yaitu:

- 1) Pengembangan kemampuan sumber daya manusia sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan aset ekonomi desa.
- 2) Mengintergrasikan produk-produk ekonomi pedesaan sehingga memiliki posisi nilai tawar dalam jaringan pasar.
- 3) Mewujudkan skala ekonomi kompetitif terhadap usaha ekonomi yang dikembangkan.
- 4) Memperkuat kelembagaan ekonomi desa.
- 5) Mengembangkan unsur pendukung seperti perkreditan mikro, informasi pasar, dukungan teknologi dan manajemen, prasarana ekonomi dan jaringan komunikasi maupun dukungan pembinaan.

Prinsip Pengelolaan BUMDes

BUMDes sebagai badan usaha yang dibangun atas dasar inisiatif masyarakat dan menganut azas mandiri, seharusnya mengutamakan perolehan modal yang berasal dari masyarakat dan pemerintah desa sendiri. BUMDes didirikan dengan tujuan yang jelas. Tujuan tersebut dapat direalisasikan dengan memberikan pelayanan kebutuhan untuk usaha produktif, terutama kelompok miskin di pedesaan, mengurangi praktik ijon (*rente*) dan pelepasan uang, menciptakan pemerataan kesempatan berusaha, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa. BUMDes juga harus mampu mendidik masyarakat untuk membiasakan diri menabung. Dengan cara demikian, BUMDes akan dapat mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa secara mandiri dan berkelanjutan.

Prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk diuraikan agar dapat dipahami serta dipersepsikan dengan cara serupa oleh pemerintah desa, anggota atau penyerta modal, BPD, pemerintah kabupaten, serta masyarakat.

Terdapat 6 (enam) prinsip dalam pengelolaan BUMDes, meliputi:

- 1) **Kooperatif.** Semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus melaksanakan kerja sama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan usahanya.
- 2) **Partisipatif.** Semua komponen yang terlibat dalam BUMDes bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang bisa mendorong kemajuan usaha BUMDes.
- 3) **Emansipatif.** Semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, ras, dan agama.
- 4) **Transparan.** Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- 5) **Akuntabel.** Seluruh kegiatan usaha BUMDes harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun secara administratif.
- 6) **Berkelanjutan.** Seluruh kegiatan usaha BUMDes harus dapat dikembangkan serta dilestarikan oleh masyarakat desa dalam wadah BUMDes.

Model Manajemen BUMDes

Model adalah rencana, representasi, atau deskripsi yang menjelaskan suatu objek, sistem, atau konsep, yang seringkali berupa penyederhanaan atau idealisasi. Model sendiri dirancang untuk mewakili realitas yang sesungguhnya. Walaupun model itu sendiri bukanlah realitas dari dunia sebenarnya. Atas dasar pengertian tersebut, maka model adalah kerangka konseptual yang digunakan untuk memperoleh pemahaman fenomena yang ingin diterangkan dari titik atau fokus perhatian yang dipermasalahkan (Wikipedia, 2019).

Beberapa contoh model manajemen yang dapat digunakan dalam suatu perusahaan atau organisasi yang berkaitan dengan fungsinya adalah sebagai berikut :

- 1) Model P-I-E (*Planning, Implementation & Evaluation*)

Model tersebut merupakan model paling sederhana, karena hanya meliputi 3 fungsi yakni fungsi perencanaan, implementasi, dan evaluasi sumberdaya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 2) Model P-O-A-C (*Planning, Organizing, Actuating & Controlling*)

Menurut George Robert Terry, "Manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan kegiatan orang lain yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.

- 3) Model P1-P2-P3

Dimana P1 adalah Perencanaan, P2 adalah Pergerakan dan Pelaksanaan, dan P3 terdiri dari Pengawasan, Pengendalian dan Penilaian.

- 4) Model A-R-R-I-F

Model ini meliputi fungsi Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi dan Forum komunikasi. Model tersebut dipergunakan oleh organisasi yang bergerak dalam bidang partisipasi kemasyarakatan.

- 5) Model Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi (A-R-R-I-M-E)

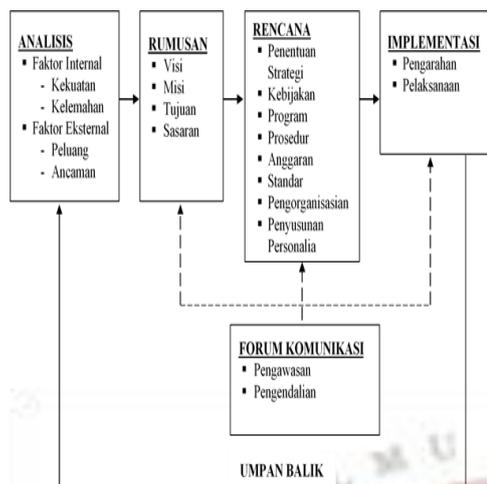
Model ini tidak jauh berbeda dengan model nomor 4, yaitu meliputi Analisis, Rumusan, Rencana, dan Implementasi. Perbedaannya terdapat pada fungsi Monitoring dan Evaluasi yang diletakan secara terpisah.

Dilihat dari fungsi dan tujuan pembentukan BUMDes dimana partisipasi masyarakat sangat diperlukan dari mulai tahapan pendirian sampai pengelolaan BUMDes, maka model manajemen yang relevan untuk diimplementasikan pada BUMDes adalah Model A-R-R-I-F (Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi dan Forum komunikasi).

- 1) **Analisis.** Sebelum merumuskan konsep pengelolaan dan rencana-rencana usaha BUMDes, langkah utama yang harus dilakukan adalah melakukan analisis situasi sosial. Ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi situasi sosial, yaitu: Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal Desa. Analisis lingkungan yang sederhana dapat menggunakan Analisis SWOT, sehingga kemudian dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berpengaruh pada BUMDes.
- 2) **Rumusan.** Setelah melakukan analisis lingkungan, BUMDes dapat merumuskan arah bisnis dari BUMDes. Rumusan atas visi, misi, tujuan, dan sasaran dari BUMDes juga sebaiknya dilakukan.
- 3) **Rencana.** Rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan tersebut. Termasuk didalam perencanaan, antara lain: penentuan strategi, kebijakan, program, prosedur, anggaran, dan standar. Pengorganisasian (*organizing*) dan penyusunan personalia (*staffing*) tidak lepas dari bagian perencanaan. Dalam hal ini, BUMDes harus menentukan struktur organisasi yang akan digunakan dan merekrut personalia yang akan mengelola BUMDes.
- 4) **Implementasi.** Setelah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, maka

langkah berikutnya adalah implementasi. Bagian yang tidak dapat dilepaskan sebelum implimentasi kegiatan adalah pengarahan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Implementasi dari kegiatan tentunya harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan strandar yang telah ditetapkan dalam tahapan perencanaan. Prosedur dan Standar sangat diperlukan saat implementasi agar setiap aktivitas yang dilakukan dapat dilakukan penilaian. Penilaian yang dibuat tentunya harus mengacu pada standar telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian atas kinerja BUMDes dilakukan oleh dewan pengawas BUMDes yang telah dipilih melalui BPD.

- 5) **Forum Komunikasi.** Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang partisipasi kemasyarakatan, maka forum komunikasi menjadi hal terpenting dalam manajemen BUMDes. Forum komunikasi dalam manajemen BUMDes berperan sebagai fungsi pengawasan dan pengendalian dalam manajemen. Masyarakat melalui BPD berperan aktif menjalankan pengawasan dan pengendalian BUMDes.



Gambar 2. Rancangan Model Manajemen BUMDes

4. KESIMPULAN

Pembentukan BUMDes diharapkan dapat berkontribusi secara nyata bagi desa. Untuk menghasilkan profit tentunya pengelolaan/manajemen yang baik wajib dimiliki oleh BUMDes. Model manajemen dirancang untuk dijadikan pedoman bagi pengelolaan BUMDes. Manajemen BUMDes direkomendasikan untuk mengadopsi fungsi manajemen perusahaan. Salah satu model manajemen yang dinilai cocok untuk diterapkan dalam pengelolaan BUMDes adalah model A-R-R-I-F yang meliputi fungsi Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi dan Forum komunikasi. Forum komunikasi dinilai menjadi hal terpenting dalam manajemen BUMDes mengingat BUMDes adalah organisasi yang bergerak dalam bidang partisipasi kemasyarakatan.

5. REFERENSI

Dewi, Amelia S.K. 2014. *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta Menumbuhkan Perekonomian Desa*. Journal of Rural and Development. 5 (1), 1–14.

Handoko, Hani T. 2018. *Manajemen*. Edisi 2. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.

Prasetyo, R. A. 2016. *Peranan Bumdes dalam Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro*. Jurnal Dialektika. 11(1), 86–100.

Purnamasari, Hanny, dkk. 2016. *Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Ekonomi Kerakyatan di Desa Warungbambu Kecamatan Karawang Timur Kabupaten Karawang*. Jurnal Politikom Indonesiana. 1(2), 31–42.

Ramadana, dkk. 2013. *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP). 1(6), 1068–1076.

Wijaya, David. 2018. *BUM Desa*. Gava Media. Yogyakarta.

Wikipedia. 2019. Model. <https://id.m.wikipedia.org/wiki/mo:del>. Diakses tanggal 5 Maret 2019.