

# MANAJEMEN, TANTANGAN DAN HAMBATAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA)

## Management, Challenge and Obstacle Of Village-Owned Enterprises

Luh Putu Parendra Indra Devi<sup>1\*</sup>, I Ketut Suamba<sup>1</sup>, Gede Mekse Korri Arisena<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Udayana

Email korespondensi: [inaparendra@gmail.com](mailto:inaparendra@gmail.com)

Diterima: 2 Januari 2022, Direvisi: 13 Januari 2022, Diterbitkan: 2 Februari 2022

### ABSTRACT

*Village-owned enterprises (BUM Desa) is a business entity managed by the village as a strategy for developing the village economy and empowering the community. Selemadeg Timur District which consists of ten villages and all of them have established BUM Desa, but the level of service use and existing business units are not entirely able to run as expected. This study aimed to identify the characteristics, management as well as the challenge and obstacles of BUM Desa in Selemadeg Timur. This research used descriptive qualitative method. Informants were determined by the census method, while research data were obtained through in-depth interviews, observation, and documentation. The study indicated that 1) BUM Desa in Selemadeg Timur District has mostly been running its business for 3-5 years. Of all existing business units, 90% are Brokering Village BUMs and are categorized as pilot BUM Desa; 2) In the process of establishment and management, BUM Desa in Selemadeg Timur District has implemented the POAC management function (planning, organizing, actuating, controlling); 3) The challenges and obstacles faced by BUM Desa in Selemadeg Timur District are in terms of management aspects, namely the supervisory function, Human Resources aspects, capital aspects, aspects of market behavior change, and aspects of the social environment.*

**Keywords:** BUM Desa, Characteristic, Management, Challenge, Obstacle

### ABSTRAK

BUM Desa merupakan badan usaha yang dikelola oleh desa sebagai strategi pembangunan perekonomian desa dan memberdayakan masyarakat. Dengan begitu besarnya harapan pada BUM Desa maka pengelolaannya harus berjalan dengan baik. Kecamatan Selemadeg Timur terdiri dari sepuluh desa dan seluruhnya telah mendirikan BUM Desa. Namun, tingkat penggunaan jasa dan unit usaha yang ada tidak seluruhnya dapat berjalan sesuai harapan. Penelitian ini bertujuan : 1) mengidentifikasi karakteristik, 2) menganalisis manajemen, 3) menganalisis tantangan dan hambatan BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Informan ditentukan dengan metode sensus, data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur sebagian besar telah menjalankan usahanya selama 3-5 tahun. Dari seluruh unit usaha yang ada, 90% merupakan jenis BUM Desa *Brokering* dan dikategorikan dalam BUM Desa rintisan, 2) Dalam proses pendirian hingga pengelolaannya, BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur telah menerapkan fungsi manajemen POAC (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan), 3) Tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur yaitu pada aspek manajemen adalah fungsi pengawasan, aspek SDM, aspek modal, aspek perubahan perilaku pasar, dan aspek lingkungan sosial.

**Kata Kunci:** BUM Desa, Karakteristik, Manajemen, Tantangan, Hambatan

## PENDAHULUAN

Pengelolaan sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi pedesaan tidak berjalan secara efektif, kondisi ini berdampak pada hilangnya semangat kemandirian masyarakat sehingga selalu bergantung pada bantuan dari pemerintah pusat (Novanda et al., 2019). Salah satu upaya untuk mempermudah desa guna memperoleh manfaat secara optimal dengan pemerintah membuat sebuah kebijakan, salah satu kebijakan tersebut dituangkan pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pasal 87 tentang Desa disebutkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Mustikasari, 2019).

BUM Desa pada prinsipnya bertujuan guna meningkatkan kesejahteraan warga desa serta pengembangan desa sebagai desa yang mandiri (Nursetiawan, 2018). Desa mandiri merupakan desa yang sanggup memenuhi kebutuhannya serta apabila ada dukungan dari Pemerintah, dukungan tersebut hanya bersifat perangsang. Pembangunan desa mandiri terdiri dari aktivitas rencana pembangunan yang bersifat partisipatif, transparan, akuntabel serta mendetail (Agunggunanto & Darwanto, 2016). Dalam usaha untuk mencapai tujuan

dari berdirinya BUM Desa, terdapat berbagai aspek yang perlu diperhatikan. Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan serta menjadi salah satu kunci sukses BUM Desa adalah aspek manajemen.

Kajian analisis manajemen dibutuhkan guna mengenali keadaan objektif BUM Desa supaya berhasil mewujudkan BUM Desa yang berkinerja, profesional, akuntabel, serta mandiri mengarah pada peningkatan kesejahteraan masyarakat (Nilawati, 2018). Amirullah (2015) mengemukakan bahwa istilah manajemen mengarah pada usaha-usaha guna mendorong organisasi melalui penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Selemadeg Timur merupakan salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Tabanan, Provinsi Bali. Kecamatan Selemadeg Timur terdiri dari 10 desa dengan status indeks desa membangun maju pada tahun 2020 dan status mandiri pada tahun 2021 (Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, 2021). Dari sepuluh desa di Kecamatan Selemadeg Timur, seluruh desanya telah menerapkan BUM Desa jika dilihat

dari pengeluaran pembiayaan penyertaan modal pada BUM Desa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Tabanan, 2020). Namun, keberadaan BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur kurang disadari oleh masyarakat sehingga mempengaruhi tingkat penggunaan jasa BUM Desa. Selain itu, unit usaha yang dijalankan tidak semuanya dapat berjalan sesuai dengan data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini bertujuan : 1) mengidentifikasi karakteristik BUM Desa, 2) menganalisis manajemen, 3) menganalisis tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai panduan wawancara yang analisisnya menggunakan analisis kualitatif. Analisis kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik BUM Desa dan menganalisis manajemen yaitu fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan) serta tantangan dan

hambatan yang dihadapi BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur.

#### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada sepuluh Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Selemadeg Timur, Kabupaten Tabanan yaitu BUM Desa Gadung Sari (Desa Gadung Sari), Karya Luhur (Desa Dalang), Bangun Saka Sejahtera (Desa Gunung Salak), Sari Mulya Arta (Desa Gadungan), Sri Shadana (Desa Megati), Bantas Mesari (Desa Bantas), Mahottama Sandhi (Desa Mambang), Astiti Sedana Bhuwana (Desa Tangguntiti), Beraban Harmoni Maju Mandiri (Desa Beraban), dan Sari Merta (Desa Tegal Mengkeb). Pengambilan data dilaksanakan selama dua bulan.

#### **Jenis Data dan Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan jenis data kuantitatif dan kualitatif. Jika dilihat dari sumber datanya maka data yang dikumpulkan merupakan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam berpatokan pada kuisioner dalam

penelitian ini dimaksudkan agar peneliti mendapatkan keseragaman data berdasarkan pada hasil wawancara dengan informan terkait karakteristik, manajemen, tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur. Adapun pihak yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu pelaksana operasional, karyawan, dan pengawas di masing-masing BUM Desa yang berjumlah 59 orang. Dalam penelitian ini, semua populasi menjadi sampel sehingga merupakan teknik sampling jenuh (sensus). Observasi dalam penelitian ini dilakukan untuk dapat mengamati dan melihat secara langsung karakteristik BUM Desa, pelaksanaan fungsi manajemen, tantangan serta hambatan dalam pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur.

### **Analisis Data**

Untuk menganalisis ketiga tujuan penelitian digunakan analisis deskriptif kualitatif dengan model analisis data interaktif sedangkan pemeriksaan keabsahan data menggunakan metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan konfirmasi jawaban dari

salah satu informan dan mengecek kembali derajat kepercayaan informasi yang diperoleh. Sedangkan, triangulasi teknik dilakukan dengan penggunaan teknik mengumpulkan data yang berbeda dimana dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

Karakteristik Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dalam penelitian ini dilihat dari Asal Usul BUM Desa, Lama Usaha, Jenis BUM Desa, Unit Usaha, Jenis Produk, Jumlah Karyawan, Sumber Modal, Aliran Distribusi Produk, Omzet per Bulan, dan Penggunaan Modal BUM Desa. Dalam penelitian ini manajemen dilihat dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sistem manajemen, permodalan, perubahan perilaku pasar, sumber daya manusia pengelola, pelaksanaan unit usaha, dan lingkungan sosial adalah indikator yang digunakan dalam penelitian ini agar dapat melihat tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur**

Menurut Kusumaningtyas (2017) karakteristik usaha adalah keadaan usaha dimana dapat dilihat antara lain dari kondisi usaha, pendapatan atau omset usaha yang dapat menggambarkan tingkat pendapatan usaha.

Berdasarkan lama usaha, BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur sebagian besar telah menjalankan usahanya selama 3-5 tahun yang berarti pendirian dan pengelolaan BUM Desa telah dilaksanakan sejak pengimplementasian Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Sejalan dengan penelitian Sumiasih (2018) bahwa sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, pengelolaan perekonomian di Bali khususnya di pedesaan mengalami perkembangan dengan diterapkannya pengelolaan BUM Desa. Selain itu, pendirian BUM Desa juga didasarkan pada prioritas penggunaan dana desa yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Sejalan dengan pendapat Sidik et al. (2018) pendirian dan pengembangan BUM Desa adalah salah satu prioritas pemanfaatan dana desa yang diberikan oleh pemerintah pusat sebagai tindak

lanjut dari Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yakni Peraturan Menteri Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 21 Tahun 2015 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2015.

Modal yang ada digunakan seluruhnya untuk mengoperasikan BUM Desa dengan pemenuhan kebutuhan pelaksanaan unit usaha. Sedangkan produk yang dijual oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur merupakan produk yang berasal dari masyarakat desa baik berupa produk mentah maupun produk jadi dan dari pihak ketiga yang dipercaya untuk diajak bekerjasama.

Faktor penting terkait pengembangan Badan Usaha Milik Desa adalah penentuan jenis usaha yang dijalankan (Mazlan et al., 2021). Unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur antara lain pertokoan, simpan pinjam, *e-payment*, PAM Desa, bisnis di bidang pertanian dan peternakan, pasar desa, dan pengelolaan sampah. Hal ini sejalan dengan penelitian Ridlwan (2015) bahwa usaha yang dapat dijalankan oleh BUM Desa antara lain simpan pinjam, warung serba ada (*waserda*), pasar desa, sumber air,

**Tabel 1.** Karakteristik BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur

No	Nama Desa	Nama BUM Desa	Unit Usaha	Sumber Modal	Omset /bulan	Jumlah Karyawan
1.	Mambang	Mahottama Sandi	e-payment, pertokoan	BKK, Penyertaan modal APBDesa	15.000.000	3
2.	Bantas	Bantas Mesari	Perdagangan, e-payment, saprodi	BKK, Dana Desa	450.000	3
3.	Gadungan	Sari Mulya Arta	Pertokoan, Pengolahan hasil pertanian padi/jagung	Dana Desa, BKK	70.000.000 (unit usaha pertokoan) 30.000.000/ Musim (unit pengolahan hasil pertanian)	9
4.	Gadung Sari	Gadung Sari	Pertokoan, Produksi hasil pertanian (Kelapa), Pupuk dan Saprodi, e-payment, Jasa	BKK	3.000.000	4
5.	Dalang	Karya Luhur	Pertokoan, e-payment, Bank Sampah	BKK, Penyertaan dari Desa	8.049.000	3
6.	Gunung Salak	Bangun Sakka Sejahtera	PAM Desa, Simpan pinjam, Pertokoan, e-payment	Hibah (Kemendes), Dana Desa (Penyertaan Modal) tahun 2016 dan 2018	5.000.000	4
7.	Megati	Sri Shadana	Pertokoan, pakan ternak, pengelolaan pasar desa, pemungutan sampah	Dana Desa, BKK	3.000.000	3
8.	Tegal Mengkeb	Sari Merta	Simpan pinjam, pengadaan pupuk dan saprodi, payment	Dana Desa, BKK	1.080.000	3
9.	Tangguntiti	Astiti Sedana Bhuwana	Pertokoan, e-payment	Gerbang Sadhu (Provinsi), BKK, Dana Desa	30.000.000	6
10.	Beraban	Beraban Harmoni Maju Mandiri	PPOB ( <i>Payment Point Online Bank</i> )	Dana Desa	800.000	2

Sumber: Data Olahan (2021)

transportasi, kerajinan rakyat, objek wisata desa, *home industry*, perikanan darat, peternakan, pertanian, dan agroindustri.

Dari seluruh unit usaha yang ada, 90% BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur merupakan jenis BUM Desa *Brokering*. Unit usaha yang dijalankan oleh sebagian besar BUM Desa merupakan usaha *e-payment* yang bekerjasama dengan salah satu perusahaan penyedia jasa pembayaran *online*. Hal ini sejalan dengan penelitian Hidayah et al. (2019) unit usaha ini memiliki peluang usaha yang cukup baik sebab kedepan akan semakin banyak masyarakat yang memerlukan jasa ini selain itu unit ini juga dapat menjadi perantara penyaluran bantuan sosial seperti PKH atau Rastra.

Sumber modal BUM Desa berbeda setiap desa dimana umumnya berasal dari Bantuan Keuangan Khusus (BKK) yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Tabanan dan Dana Desa. Berdasarkan hasil penelitian Ridlwan (2015) bahwa BUM Desa sebagai badan usaha yang dibangun atas inisiatif masyarakat desa dan menganut asas mandiri harus mengutamakan perolehan modal yang berasal dari masyarakat dan Pemerintah Desa. Walaupun begitu, tidak menutup

kemungkinan BUM Desa dapat memperoleh modal dari pihak luar, seperti dari pemerintah kabupaten atau pihak lain serta pinjaman dari pihak ketiga sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur mendapatkan omset yang berkisar antara Rp 450.000-Rp 70.000.000. Berdasarkan rentang omset yang dihasilkan per bulan maka BUM Desa dapat dikategorikan dalam BUM Desa rintisan. Widiastuti et al. (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa BUM Desa rintisan memperoleh omset per tahun antara 0-360 juta, jumlah karyawan 0-30 orang, sumbangan Pendapatan Asli Desa 0-30 juta, dan bantuan sosial antara 0-3 juta.

### **Manajemen BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur**

#### **1. Perencanaan**

Pendirian BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur bertujuan untuk menggerakkan perekonomian desa melalui pengelolaan potensi desa untuk peningkatan pendapatan asli desa dan terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Proses pendiriannya pun melalui musyawarah desa yang meliputi perumusan kebijakan, tujuan pendirian, dan pengelolaan usaha hingga

penetapan peraturan desa (Perdes). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumiasih (2018) pembentukan BUM Desa pada suatu desa melalui tahap-tahap yang ideal yaitu sosialisasi tentang BUM Desa, pelaksanaan musyawarah desa, penetapan peraturan desa tentang BUM Desa, pengelolaan dan pengembangan BUM Desa.

Dalam perekrutan pengurus yaitu pelaksana operasional dan badan pengawas BUM Desa dilaksanakan melalui musyawarah desa sedangkan dalam perekrutan karyawan hanya dilaksanakan musyawarah antara pengurus dan perangkat desa. Pengangkatan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan dari masing-masing BUM Desa.

BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur seluruhnya menerapkan sistem penggajian berdasarkan sisa hasil usaha (SHU) yang ditetapkan dengan persentase pada peraturan desa yang disesuaikan oleh masing-masing BUM Desa. Sedangkan untuk karyawan diterapkan sistem penggajian harian sesuai dengan jam kerja masing-masing dan dilihat dari kemampuan BUM Desa sehingga gaji yang diterima pelaksana

operasional maupun karyawan tidak tetap. Sejalan dengan penelitian Puspitasari (2021) bahwa para pengurus BUMDes terkhususnya unit usaha penjualan kopi diberikan upah sesuai dengan hasil dari penjualan kopi. Oleh sebab itu upah yang didapat setiap bulannya tidak menetap.

## 2. Pengorganisasian

Pada fungsi pengorganisasian, BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur telah menetapkan struktur organisasi yang jelas namun masih sederhana dimana terdapat tiga posisi utama yaitu penasehat, pelaksana operasional, dan pengawas. Sejalan dengan penelitian Nilawati (2018) penyusunan struktur organisasi sudah dilaksanakan dan struktur bersifat kompatibel dan berkembang sesuai keperluan.

Dalam menentukan penempatan sumberdaya manusia pengelola BUM Desa dipertimbangkan beberapa hal. Disamping mempertimbangkan kemampuan, kemauan dan pengalaman, latar belakang pendidikan juga menjadi aspek yang diperhatikan walaupun bukan merupakan aspek utama. Hal ini berbeda dengan penelitian Hidayah et, al. (2019) proses pemilihan pengurus BUM Desa



Harapan Jaya dilaksanakan melalui sistem musyawarah, tidak terdapat syarat tertentu dalam pemilihan pengurus BUM Desa di Desa Pagelaran.

Sistem pembagian tugas yang dilaksanakan sesuai dengan AD/ART BUM Desa namun karena sebagian besar BUM Desa memiliki SDM pengelola dalam jumlah sedikit maka tugas yang ada dapat dikerjakan secara bersama-sama jika tugas tersebut bukan merupakan tugas spesifik yang harus dikerjakan oleh suatu posisi tertentu. Walaupun bukan merupakan tugas yang spesifik, kejelasan pembagian tugas yang dikerjakan tetap harus diperhatikan agar tugas tersebut dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas. Ridlwan (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penyusunan uraian kerja bagi pengelola BUM Desa dibutuhkan agar dapat memperjelas peran masing-masing pihak. Sehingga tugas, tanggung jawab, dan wewenang pemegang jabatan tidak terjadi duplikasi yang memungkinkan setiap pekerjaan atau jabatan pada BUM Desa diisi oleh sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya.

Koordinasi yang dilakukan antara pengelola dengan penasehat dan pengawas merupakan koordinasi

vertikal dan horizontal. Koordinasi umumnya dilakukan lebih banyak melalui diskusi secara informal namun tetap dilakukan koordinasi formal baik dalam kegiatan sehari-hari maupun rapat rutin. Hal ini sesuai dengan Teori Henry Mintzberg dalam BPKP dan Nilawati (2018) bahwa organisasi dapat melaksanakan koordinasi tanggung jawab dengan cara *mutual adjustment* yang diperoleh melalui proses sederhana yaitu komunikasi informal.

### 3. Pengarahan

Fungsi pengarahan pada aspek manajemen BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur telah berjalan. Hal ini dapat diketahui melalui pemberian penjelasan terkait pekerjaan, SOP dan peraturan yang berlaku pada masing-masing BUM Desa. Manajemen pengarahan ini dilaksanakan oleh penasehat, direktur, dan pengawas pada awal pengoperasian BUM Desa kepada pihak pengelola. Walaupun pemberian penjelasan tidak dilaksanakan secara rutin namun apabila dirasa perlu maka hal-hal tersebut dijelaskan kembali. Begitu pula jika terdapat perubahan baik dari segi peraturan yang menyangkut hal tersebut sehingga harus menyesuaikan dan dijelaskan kembali.

Pengarahannya juga dilakukan melalui kegiatan pembinaan yang umumnya ditunjukkan untuk pelaksana operasional BUM Desa. Pembinaan diselenggarakan oleh pihak Kecamatan, Perusahaan Umum Daerah Tabanan "Dharma Santika" dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) Kabupaten Tabanan. Pelaksanaan pembinaan ini dirasa masih kurang karena sangat diperlukan terutama oleh pelaksana operasional BUM Desa. Hal ini dilatarbelakangi oleh kurangnya pengetahuan mereka terkait pengelolaan BUM Desa yang semakin kompleks. Terbukti melalui penelitian Kambey & Suharnomo (2013) bahwa kinerja karyawan diatas lima puluh persen dipengaruhi oleh pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi.

#### 4. Pengawasan

BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur telah menerapkan fungsi pengawasan dengan terbentuknya badan pengawas yang diputuskan dalam musyawarah desa. Badan pengawas pada BUM Desa terdiri dari Ketua dan anggota terpilih Badan Permusyawaratan Desa (BPD) atau bersama dengan Sekretaris Desa. Walaupun sudah dibentuk badan

pengawas, namun fungsi pengawasan ini juga dilaksanakan bersama dengan Penasehat yaitu Kepala Desa, tokoh-tokoh masyarakat, *staff* Kecamatan Selemadeg Timur, dan DPMD Kabupaten Tabanan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nilawati (2018) semua masyarakat memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan pengawasan dalam proses perencanaan, penerapan, serta penilaian kegiatan BUM Desa. Dalam kegiatan pengawasan telah dibentuk badan pengawas dari unsur perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa, lembaga kemasyarakatan, serta elemen masyarakat.

Kegiatan pengawasan BUM Desa berbentuk laporan pertanggungjawaban kegiatan maupun keuangan yang diserahkan kepada badan pengawas satu hingga tiga bulan sekali (per triwulan) dan rapat rutin minimal setiap satu tahun sekali. Selain itu, badan pengawas BUM Desa juga melakukan kunjungan dan diskusi rutin diluar kegiatan Musdes terkait pengelolaan BUM Desa sesuai dengan keperluan masing-masing BUM Desa. Namun dalam kegiatan pengawasan, masih banyak BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur yang belum memiliki

indikator yang jelas. Padahal standar aturan dalam pengawasan sudah terbentuk melalui AD/ART BUM Desa. Sejalan dengan hasil penelitian Nilawati (2018) salah satu hal yang belum dilakukan di BUM Desa ini adalah standar operasional prosedur (SOP) pengawasan sebagai salah satu bagian dari usaha pengendalian mutu terpadu. Hal tersebut merupakan hambatan dalam meningkatkan kualitas layanan BUM Desa "Hanyukupi" sebab belum terdapat SOP untuk seluruh unit usaha yang dijalankan.

#### **Tantangan dan Hambatan BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur**

Sebagai upaya strategis yang dilaksanakan oleh pemerintah, banyak harapan yang diinginkan terwujud melalui BUM Desa. Namun, tidak semua bentuk upaya dapat berjalan sesuai dengan rencana begitu pula dengan keberadaan BUM Desa. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur antara lain aspek manajemen, aspek SDM, aspek modal, aspek perubahan perilaku pasar, dan aspek lingkungan sosial. Pertama dalam aspek manajemen yang

dilakukan tidak berjalan optimal salah satunya adalah kegiatan pengawasan. Kurangnya indikator yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan pengawasan dapat menjadikan kegiatan pengawasan kurang akurat sehingga dapat mempengaruhi kinerja BUM Desa. Sejalan dengan penelitian Nilawati (2018) bahwa manajemen pengawasan dilaksanakan melalui usaha mendorong BUM Desa dalam mencapai kemampuan kerja organisasi agar lebih efektif dan efisien, walaupun demikian masih terhambat belum adanya standar evaluasi kinerja yang terukur.

Kedua, kurangnya SDM yang benar-benar mau dan memenuhi kualifikasi untuk bekerja di BUM Desa sehingga sistem perekrutan mengandalkan sistem keterwakilan wilayah yang dilakukan dalam Musdes. Hal ini disebabkan oleh sistem penggajian yang dijanjikan tidak sebanding dengan kualifikasi personalia yang diminta. Sejalan dengan hasil penelitian Utomo & Purnamasari (2021) bahwa di awal kepengurusan, pengurus BUM Desa tidak mendapatkan gaji atau insentif dimana hal ini berbeda dengan perangkat desa ataupun penggait

lainnya yang dari awal kerja sudah diberikan gaji atau insentif perbulan, sedangkan pengurus BUM Desa baru mendapatkan gaji dari bagi hasil keuntungan usaha.

Pengurus BUM Desa masih merasa kesulitan dalam manajemen usaha yang tepat dan menemukan potensi unggulan desa untuk dijadikan sebagai suatu unit usaha. Hal ini dilatarbelakangi oleh kurangnya pengalaman, keterampilan, dan pendampingan atau pemberdayaan pengurus BUM Desa. Sejalan dengan penelitian Utomo & Purnamasari (2021) banyak pengurus BUM Desa yang tidak memiliki jiwa wirausaha, sehingga dalam menjalankan kegiatannya BUM Desa tidak mampu melihat potensi yang ada di desa, masih bingung mencari target pemasarannya dan tidak mengetahui jenis produk apa yang akan laku di pasaran.

Ketiga, modal yang didapatkan oleh BUM Desa masih dirasa kurang sehingga untuk mengembangkan unit usaha baru terasa sulit. Agunggunanto & Darwanto (2016) mendapatkan hasil penelitian serupa dimana keterbatasan modal adalah kelemahan utama dalam menjalankan kegiatan BUM Desa. Lebih lanjut, Ihsan (2018) menyatakan dalam

pelaksanaan program BUMDes dibutuhkan modal yang sangat besar.

Keempat, perubahan perilaku pasar saat pandemic covid-19 mempengaruhi omset yang dihasilkan oleh BUM Desa walaupun terdapat beberapa BUM Desa yang menambah unit usaha akibat dari adanya pandemic. Penjualan dari unit usaha yang dijalankan menurun hingga hilangnya pangsa pasar yang menjadi tujuan utama BUM Desa. Serupa dengan penelitian Hidayah et al. (2021) bahwa kondisi pandemic covid-19 menyebabkan tidak maksimal dalam memperoleh omset bahkan terdapat beberapa badan usaha yang terpengaruh seperti yang bergerak dibidang Peternakan dan pariwisata.

Kelima, lingkungan sosial terutama masyarakat desa pada kelompok tertentu masih menganggap keberadaan BUM Desa sebagai saingan baru dalam usaha yang dijalkannya dan masyarakat kurang mampu untuk diajak bekerjasama. Hidayah et al. (2021) dalam hasil penelitiannya menyatakan dukungan masyarakat desa yang sangat minim. Khususnya bagi masyarakat yang memiliki pemahaman rendah tentang BUM Desa. Justru desa dengan potensi bagus, BUM

Desanya seringkali tidak dapat berjalan maksimal, namun desa yang memiliki potensi yang minim justru masyarakatnya termotivasi untuk maju demi membangun desa mereka.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh simpulan bahwa BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur sebagian besar telah menjalankan usahanya selama 3-5 tahun. Dari seluruh unit usaha yang ada, 90% merupakan jenis BUM Desa *Brokering* dan dikategorikan dalam BUM Desa rintisan. Dalam proses pendirian hingga pengelolaannya, BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur telah menerapkan fungsi manajemen POAC (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan). Tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh BUM Desa di Kecamatan Selemadeg Timur yaitu pada aspek manajemen, aspek SDM, aspek modal, aspek perubahan perilaku pasar, dan aspek lingkungan sosial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agunggunanto, E. Y., & Darwanto. (2016). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ) Fitrie Arianti Universitas Diponegoro Semarang. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 13(Nomor 1), 67-81.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen Fungsi-Proses-Pengendalian*. Mitra Wacana Media.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tabanan. (2020). *KABUPATEN TABANAN DALAM ANGKA Tabanan Regency in Figures 2020*. <https://doi.org/1102001.5102>
- Bernadus, Y. A. P. (2020). Omset Usaha Dan Sistem Informasi Akuntansi Pada Usaha Pempek Di Palembang. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.21831/nominal.v9i2.30584>
- Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. (2021). *Ranking dan Status IDM. KDPDTT*. <https://idm.kemendes.go.id/status>
- Hidayah, L. N., Muskibah, M., & Triganda, A. (2021). Konsepsi dan Bentuk BUMDes dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Provinsi Jambi. *Wajah Hukum*, 5(1), 327. <https://doi.org/10.33087/wjh.v5i1.291>
- Hidayah, U., Mulatsih, S., & Purnamadewi, Y. L. (2019). Evaluasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Pagelaran, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor Periode 2015-2018. *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 3(2), 144-153. <https://doi.org/10.32487/jshp.v3i2.676>

- Ihsan, A. N. (2018). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(04), 221–230. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/21911>
- Kambey, F. L., & Suharnomo. (2013). Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 10(2), 70–79. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v10i2.5912>
- Kusumaningtyas, I. (2017). Pengaruh Karakteristik Personal, Karakteristik Usaha, Karakteristik Kredit, Dan Jaminan Terhadap Tingkat Pengembalian Kredit Di Bpr Nusamba Adiwerna Kabupaten Tegal Tahun 2016. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 1(2), 1–20. <https://doi.org/10.24905/mlt.v1i2.772>
- Mazlan, M., Ismail, I., & Juharni, J. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kabupaten Sinjai. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 2(2), 86–90. <https://doi.org/10.35965/jpan.v2i2.563>
- Mustikasari, M. A. (2019). *Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) (Studi pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang)*. Universitas Brawijaya.
- Nilawati, E. (2018). Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) “Hanyukupi” Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 21(1). <https://doi.org/10.31845/jwk.v21i1.65>
- Novanda, R., Bengkulu, U., Sukiyono, K., Bengkulu, U., Osira, Y., Bengkulu, U., Widiono, S., & Bengkulu, U. (2019). *05-Buku Jejak Sukses Desa Membangu BUMDes-ISBN Jejak Sukses Desa Membangun BUMDes: Belajar dari BUMDes Mart Sumberejo* (Nomor November).
- Nursetiawan, I. (2018). Strategi Pengembangan Desa Mandiri Melalui Inovasi Bumdes. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(2), 72–81.
- Puspitasari, A. M. (2021). Identifikasi risiko dalam pengelolaan keuangan di bumdes maskumambang desa kemambang kecamatan banyubiru. *Jurnal Proaksi*, 8(1), 245–255. <https://doi.org/2685-9750>
- Ridlwani, Z. (2015). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa. *FIAT JUSTISIA: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424–440. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v8no3.314>
- Sidik, F., Raharjo, T. P., & Parwoto. (2018). Pengelola Unit Usaha Vs Pengurus BUM Desa : Studi Kasus Pengelolaan Potensi Desa Wisata di Desa Bleberan Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Politik & Pemerintahan*, 2(2), 165–172. <http://ejournal.uncen.ac.id/index.php/JPP/article/view/764/696>

Sumiasih, K. (2018). Peran BUMDes Dalam Pengelolaan Sektor Pariwisata (Studi di Desa Pakse Bali, Kabupaten Klungkung). *Jurnal Magister Hukum Udayana (Udayana Master Law Journal)*, 7(4), 565.  
<https://doi.org/10.24843/jmhu.2018.v07.i04.p10>

Utomo, B. W., & Purnamasari, S. M. (2021). Potret Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) Sebagai Pilar Pengembangan Ekonomi Lokal Desa. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Pembangunan*, 1(1), 65-72.

Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 257-288.  
<https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>