

EFEKTIVITAS PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI DESA KEDONDONG KECAMATAN SOKARAJA KABUPATEN BANYUMAS

Nurchayuni^{1*}, Hijroh Rokhayati, Rasyid Mei Mustafa³, Meilena Sarmilasari⁴

^{1*}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, nurchayuni@mhs.unsoed.ac.id, Indonesia

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, hijroh.rokhayati@unsoed.ac.id, Indonesia

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, rasyid.mustafa@unsoed.ac.id, Indonesia

⁴, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Indonesia

*Corresponding author

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan BUMDes dan efektivitas BUMDes di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan pendapatan asli desa. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan BUMDes untuk usaha perkebunan pisang yaitu memaksimalkan perawatan pisang, memperluas lahan perkebunan, serta publikasi kegiatan dan hasil usaha BUMDes sedangkan untuk usaha investasi sembako yaitu menambah investasi dan akan mengambil produksi dari desa dan dijual ke luar desa. Efektivitas BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa yaitu cukup efektif memberikan kontribusi berupa pendapatan asli desa kepada pemerintah desa. Dari indikator pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi belum semua tercapai secara maksimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian tujuan dari BUMDes belum mencapai target awal dari organisasi namun untuk adaptasi dan integrasi sudah berjalan dengan baik.

Kata kunci: efektivitas; pengelolaan; strategi; badan usaha milik desa; pendapatan asli desa

1. Pendahuluan

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, terdapat badan usaha yang dapat dibentuk di Pemerintahan Desa yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tujuan pembentukan BUM Desa yaitu sebagai roda pembangunan ekonomi tingkat desa. Pembangunan ini berdasarkan pada kebutuhan, kapasitas desa, potensi, dan penyertaan modal dari pemerintah desa (Bawono dan Setyadi, 2019:138). Lebih lanjut, tujuan pembentukan BUMDes menurut Suparji (2019) dari aspek keuangan desa yaitu untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) dengan memberikan kebebasan untuk melakukan usaha di desa.

Jumlah BUMDes yang ada di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahun sejak 2014 hingga 2018. Pada tahun 2014 BUMDes yang ada sebanyak 1.022 unit, tahun 2015 sebanyak 11.945 unit, tahun 2016 sebanyak 18.446 unit, tahun 2017 sebanyak 39.149 unit, dan tahun 2018 sebanyak 45.549 unit (Kemendes PDTT, 2022). Selanjutnya pada tahun 2021 yaitu sebanyak 57.273 menurut pernyataan Menteri PDTT. Dampak yang dirasakan dengan adanya peningkatan BUMDes yaitu tenaga kerja yang terserap mencapai 1.074.754 orang. Omzet yang didapat pun

mencapai Rp. 1,16 Triliun per tahun dengan laba bersih Rp. 121 Miliar per tahun (Kemendes PDTT, 2022).

Desa Kedondong merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas yang memiliki kekayaan alam yang melimpah dalam sektor pertanian. Akan tetapi dalam mendirikan BUMDes tidak menutup kemungkinan untuk berkembang di sektor lain agar tidak menjadi kompetitor masyarakat sekitar. Desa Kedondong mempunyai BUMDes yang bernama BUMDes Maju Bersama. BUMDes ini berdiri pada tahun 2018, namun berjalan efektif pada tahun 2021 dan sudah tercipta tiga jenis usaha yaitu perkebunan pisang cavendish, investasi sembako, dan pembuatan pupuk. Kemudian untuk usaha pembuatan pupuk dirasa kurang efektif sehingga dinonaktifkan. Dengan hal demikian, BUMDes telah berupaya untuk membantu peningkatan ekonomi masyarakat sekitar serta berkontribusi dalam meningkatkan pendapatan asli desa (PAD). Namun demikian masih terdapat kendala dari beberapa aspek dalam pengelolaan BUMDes Maju Bersama.

Adapun kendala yang dihadapi BUMDes Maju Bersama yaitu dari sisi sumber daya manusia yang terbatas hanya dua orang yaitu satu orang sebagai sekretaris yang sementara menggantikan ketua serta satu orang bendahara. Tugas seorang ketua yang seharusnya dapat memimpin BUMDes untuk sementara tidak ada hingga akhir periode ini. Selain itu, peran dari pemerintah desa yang mendukung pelaksanaan BUMDes juga sangat dinantikan. Dimana pemerintah desa memberikan dukungan secara finansial untuk pelaksanaan BUMDes. Selanjutnya, jenis usaha yang terdapat di BUMDes dan berjalan efektif yaitu ada dua macam yang rencana awal terdapat tiga jenis usaha.

Penelitian yang dilakukan oleh Affan et al., (2021) menunjukkan hasil bahwa pengelolaan BUMDes Sataretanan belum efektif karena belum memenuhi semua indikator efektivitas yaitu pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi, hanya satu yang dapat dipenuhi yaitu indikator integrasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu ditemukan bahwa efektivitas BUMDes merupakan hal penting yang mampu meningkatkan pendapatan asli desa. Di sisi lain, masih terdapat penelitian yang menyatakan bahwa pengelolaan BUMDes belum efektif dalam meningkatkan pendapatan asli desa.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih mendalam mengenai strategi serta efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Teori New Public Management (NPM)

Pemerintah mulai memperkenalkan New Public Management (NPM) yang merupakan paradigma baru di tahun 1980-an. Istilah NPM untuk pertama kalinya dicetuskan oleh Christopher Hood dijelaskan dalam artikelnya “*All Public Management of All Seasons*”. Nama New Public Management sering disebut dengan nama lain *Post-bureaucratic Paradigm* (Barzeley, 1992), dan *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 1992).

Prinsip-prinsip *New Public Management* yaitu menekankan kemampuan manajemen profesional dalam manajemen organisasi; kriteria terukur yang tetap untuk kinerja organisasi, termasuk: klarifikasi tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan; mengalihkan dan menggunakan input kontrol dalam output dalam prosedur Prosedur birokrasi sepenuhnya diukur dengan indikator

kinerja kuantitatif; berpindah dari sistem manajemen terpusat ke entitas sektor publik yang terdesentralisasi; memperkenalkan lebih banyak persaingan di sektor publik, termasuk: penghematan dana dan pencapaian standar tinggi lewat kontrak dan sebagainya; fokus pada praktik manajemen gaya perusahaan swasta kontrak kerja jangka pendek, perumusan rencana bisnis, dan pernyataan misi; fokus pada pemangkasan, efisiensi, dan tugas lainnya.

Tujuan dari *New Public Management* menurut Graham & Hays (1991) yaitu lebih memperhatikan efisiensi, akuntabilitas, pencapaian tujuan, dan pertanyaan teknis serta manajerial lainnya. Menurut Agus (2015) tujuan umum *New Public Management* yaitu efektivitas, efisiensi, ekonomi, kualitas dan kuantitas hasil sektor publik, dan tata kelola yang efisien. Teori NPM yang digunakan dalam penelitian mempunyai tujuan untuk menganalisis pencapaian tujuan dan efektivitas pengelolaan BUMDes Desa Kedondong.

2.2 Efektivitas

Menurut Gibson (1985: 25) efektivitas merupakan penilaian yang dibuat dalam kaitannya dengan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Semakin dekat kinerja tersebut dengan kinerja yang diharapkan, semakin efektif mereka akan dievaluasi. Lebih lanjut efektivitas organisasi menurut Robbins (2008:29) yaitu seseorang, kelompok, dan struktur dalam organisasi yang mempengaruhi pencapaian di suatu organisasi. Efektivitas organisasi merupakan tingkat kesuksesan organisasi yang berupaya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Daft, 2010:13). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa efektivitas merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana target yang dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengukuran efektivitas organisasi dalam penelitian ini menggunakan beberapa faktor menurut Duncan yang dikutip oleh M. Steers (1985:53):

- **Pencapaian tujuan**
Menurut Kharisma dan Yuniningsih (2017) pencapaian merupakan suatu proses yang dipandang dengan seluruh upaya untuk mencapai tujuannya. Dua sub indikator dalam pencapaian tujuan yaitu kurun waktu serta sasaran yang merupakan target (Hafni, 2021).
- **Adaptasi**
Adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Untuk itu dilakukan pengukuran untuk mengukur sejauh mana tujuan tercapai yang berhubungan dengan tingkat keberhasilannya (Kharisma dan Yuniningsih, 2017). Adaptasi berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan program dengan keadaan di lapangan dan sumber daya manusia (Hafni, 2021).
- **Integrasi**
Integrasi merupakan ukuran tingkat kemampuan organisasi untuk mengadakan sosialisasi, komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya, dan partisipasi masyarakat.

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi menurut M. Steers yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan karakteristik manajemen.

2.3 Badan Usaha Milik Desa

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah desa dapat membentuk badan usaha sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa untuk meningkatkan

Pendapatan Asli Desa. Selanjutnya Permendagri Nomor 39 Tahun 2010 tentang BUM Desa merupakan usaha yang pembentukannya dilakukan oleh pemerintah desa yang modal dan pengelolanya adalah masyarakat sekitar serta pemerintah desa. Sedangkan menurut Anom Surya Putra (2015: 9) mengatakan bahwa BUMDes merupakan strategi kebijakan pemerintah untuk menghadirkan kelembagaan negara dalam kehidupan masyarakat di Desa. Jadi dapat disimpulkan bahwa BUMDes merupakan sebuah lembaga/badan yang dibentuk oleh pemerintah desa dan pengelolaan serta modalnya dikelola oleh masyarakat desa dan pemerintah desa.

2.4 Pendapatan Asli Desa

Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 72 Ayat (1) Pendapatan asli desa adalah berupa hasil usaha, hasil aset, swadaya, dan partisipasi gotong royong dan lain-lain.

2.5 Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Dalam Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa Bab II Pasal 25 disebutkan bahwa: “Strategi pengelolaan BUMDes bersifat bertahap dengan mempertimbangkan perkembangan dari inovasi yang dilakukan BUMDes, meliputi:

Sosialisasi dan pembelajaran tentang BUM Desa:

- Pelaksanaan Musyawarah Desa dengan pokok bahasan tentang BUMDesa;
- Pendirian BUM Desa yang menjalankan bisnis sosial (*social business*) dan bisnis penyewaan (*renting*);
- Analisis kelayakan usaha BUM Desa yang berorientasi pada usaha perantara (*brokering*), usaha bersama (*holding*), bisnis sosial (*social business*), bisnis keuangan (*financial business*) dan perdagangan (*trading*), bisnis penyewaan (*renting*) mencakup aspek teknis dan teknologi, aspek manajemen dan sumber daya manusia, aspek keuangan, aspek sosial budaya, ekonomi, politik, lingkungan usaha dan lingkungan hidup, aspek badan hukum, dan aspek perencanaan usaha;
- Pengembangan kerjasama kemitraan strategis dalam bentuk kerjasama BUM Desa antar Desa atau kerjasama dengan pihak swasta, organisasi sosial-ekonomi kemasyarakatan, dan/atau lembaga donor;
- Diversifikasi usaha dalam bentuk BUM Desa yang berorientasi pada bisnis keuangan (*financial business*) dan usaha bersama (*holding*). Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pengelolaan merupakan suatu proses yang dilakukan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengevaluasian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar dalam pengelolaannya berjalan dengan efektif dan efisien.

Indikator pengelolaan BUMDes Maju Bersama yaitu menurut Permendes No. 4 Tahun 2015 yaitu:

- Pendirian BUMDes
- Kelayakan Usaha BUMDes
- Pelaksanaan BUMDes
- Mengelola Pemasaran BUMDes
- Mengelola Keuangan BUMDes

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bertujuan untuk menarik kesimpulan yang valid dari jumlah data yang telah dikumpulkan mengenai strategi dan efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan pendapatan asli desa.

Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Sumber data primer pada penelitian ini adalah hasil wawancara dari orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan dana desa dan Badan Usaha Milik Desa di Desa Kedondong yaitu perangkat desa dan pengurus BUMDes. Sumber data sekunder pada penelitian ini berupa data dari Badan Pusat Statistik, undang-undang, dan jurnal. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh peneliti selanjutnya dilakukan proses reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Validitas dan reliabilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan teknik pengujian kredibilitas untuk mengecek data dari berbagai sumber dengan bermacam cara dan waktu (Sugiyono, 2012). Triangulasi khusus dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yang berarti menggunakan berbagai alat penelitian kualitatif untuk membandingkan dan memverifikasi tingkat keandalan informasi yang diperoleh dari waktu ke waktu. Hal ini dapat dicapai dengan membandingkan hasil wawancara yang satu dengan hasil wawancara yang lain (Moleong, 2006).

4. Hasil

Desa Kedondong merupakan salah satu desa yang terdapat di Kecamatan Sokaraja, Kabupaten Banyumas. Desa Kedondong mempunyai wilayah seluas 91,328 ha. Di sebelah utara desa berbatasan dengan Desa Pliken dan Desa Ledug, di sebelah selatan berbatasan dengan Desa Sokaraja Lor, di sebelah timur berbatasan dengan Desa Pamijen, dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Pliken dan Desa Sokaraja Lor. Desa Kedondong memiliki 3 dusun dengan jumlah penduduk pada tahun 2022 sebanyak 3.886 jiwa. Desa Kedondong terletak di dataran rendah yang mata pencaharian penduduk didominasi oleh Buruh Harian Lepas.

4.1 Pengelolaan BUMDes Maju Bersama di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas

4.1.1 Pendirian Badan Usaha Milik Desa

Pada akhir tahun 2018 berdirilah BUMDes yang dirumuskan melalui musyawarah desa dan dihadiri oleh Kepala Desa, perangkat desa, BPD, perwakilan dari masing-masing RT, RW, dan tokoh masyarakat yang diberi nama BUMDes Maju Bersama. Hal ini disampaikan oleh responden G:

“Berdiri di tahun 2018 melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh BPD, Kepala desa, perangkat desa, perwakilan dari masyarakat seperti perwakilan dari masing-RT, RW, dan tokoh masyarakat”.

Tujuan pembentukan BUMDes yaitu memberdayakan potensi desa, mengurangi pengangguran, meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat hingga pendapatan desa itu sendiri. Informasi tersebut disampaikan oleh responden B:

“Manfaat yang ingin diperoleh secara umum yaitu yang pertama memberdayakan potensi desa. Dengan memberdayakan potensi desa otomatis potensi yang ada di masyarakat dapat bermanfaat. Penerapannya contohnya mengurangi pengangguran, meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat hingga pendapatan desa itu sendiri, dengan syarat BUMDes ini jadi.”

Selain itu pembahasan mengenai jenis usaha BUMDes yang awalnya akan mendirikan peternakan ayam namun terkendala perizinan sehingga tidak dieksekusi, usaha simpan pinjam yang risikonya terlalu besar juga tidak dilaksanakan serta usaha odong-odong yang tidak terlaksana karena pembelian barang bekas itu tidak dapat diSPJkan. Hal tersebut berakibat selama dua tahun kepengurusan BUMDes tidak melaksanakan kegiatan usaha. Pada awal tahun 2021 baru mulai menanam pisang cavendish. Selain itu terdapat unit usaha investasi sembako yang masih berjalan dengan memberikan modal ke supplier sembako. Usaha lainnya yaitu usaha pupuk yang mana dalam pelaksanaannya uang berputar dengan lambat sehingga usaha ini diberhentikan, seperti yang dinyatakan oleh responden C:

“Untuk pupuk itu kami berhentikan usahanya karena perputaran uang yang lambat”.

Jumlah struktural kepengurusan BUMDes Maju Bersama yaitu terdiri dari 1 orang penasihat, 3 orang pengurus, 1 orang pengelola kebun, dan BPD sebagai dewan pengawas.

4.1.2 Kelayakan Usaha BUMDes

Usaha perkebunan pisang cavendish serta investasi sembako layak dilakukan karena mempunyai potensi dan prospek yang bagus untuk jangka panjang sedangkan untuk unit usaha pupuk tidak layak karena perputaran uang yang lambat. Hal ini disampaikan oleh responden C:

“Untuk perkebunan pisang ini potensinya besar dan kami juga sudah mempunyai market dan bekerja sama dengan perusahaan vendor. Sembako juga potensinya besar mengingat komoditas utama desa kedondong itu padi”.

Selanjutnya, dalam pengelolaan keuangan serta laporan keuangan BUMDes telah melaksanakan secara mandiri. Selanjutnya untuk unit usaha diharapkan dalam realisasinya sesuai dengan rencana bisnis agar hasilnya maksimal seperti yang disampaikan oleh responden G:

“Layak, pisang cavendish dijadikan unit usaha BUMDes karena prospek, potensial, dan secara analisa kelayakan usaha bagus, yang penting sesuai dengan rencana bisnis”.

4.1.3 Pelaksanaan Usaha BUMDes

Pelaksanaan usaha perkebunan pisang sejak awal yaitu persiapan lahan sampai masa panen tidak terhindar dari berbagai macam kendala seperti waktu, kurangnya koordinasi, sumber daya manusia, modal, dan alam seperti curah hujan yang meningkat. Hal ini disampaikan oleh responden C:

“Kendala: waktu dan koordinasi. Karena masing-masing ada kesibukan kadang kita lebih banyak menyerahkan pelaksanaan unit usaha pisang ke pekerja yang sudah dipekerjakan.”

Selain itu, responden B juga mengatakan bahwa:

“Kendalanya: SDM, permodalan, alam. Ini masih di tahap awal, kita masih sering evaluasi. Untuk perkebunan pisang itu jadi masih dalam pembelajaran.”

Di awal pelaksanaan usaha investasi sembako yaitu memberikan sejumlah modal ke supplier sembako dan nantinya mendapat keuntungan.

4.1.4 Pemasaran BUMDes

Pemasaran BUMDes untuk usaha pisang Cavendish saat jumlah panen besar maka akan dijual ke pihak distributor namun bila jumlah panen sedikit maka akan dijual ke masyarakat desa serta masyarakat sekitar Desa Kedondong seperti yang disampaikan oleh responden F:

“Pemasaran ke distributor CV Manise dan ke masyarakat juga ke lembaga-lembaga pemerintah dengan harga yang lebih murah daripada di pasar untuk pisang yang gradenya rendah.”

Masyarakat desa dulu pernah memanfaatkan untuk membuat seriping pisang namun masih belum optimal, seperti yang dinyatakan oleh responden G:

“Paling sisa panen yang dijual ke masyarakat. Dulu sempat dibuat seriping pisang namun masih belum optimal.”

4.1.5 Keuangan BUMDes

BUMDes mendapat modal dari dana desa serta bantuan dari provinsi untuk pelaksanaan usahanya. Modal dana desa sebesar Rp 180.000.000 sedangkan modal dari bantuan provinsi sebesar Rp 20.000.000. Hal tersebut disampaikan oleh responden G yang mengatakan bahwa:

“Rp 180.000.000 satu kali di tahun 2018 sebagai modal awal dan di tahun mendapat tambahan modal Rp 20.000.000 dari provinsi untuk bidang sembako.”

Pembagian keuntungan BUMDes diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDes Maju Bersama seperti yang dinyatakan oleh responden C:

“Pembagian keuntungan tertera di AD ART”.

4.2 Strategi Pengelolaan BUMDes Maju Bersama di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas

Berikut adalah strategi pengelolaan yang dilakukan oleh BUMDes Maju Bersama Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas:

Strategi untuk usaha perkebunan pisang cavendish yang pertama yaitu memaksimalkan perawatan pisang agar hasil panen bagus dan dapat meningkatkan pendapatan, lalu perluas lahan perkebunan supaya dapat menanam pohon lebih banyak. Selanjutnya, publikasi kegiatan dan hasil usaha BUMDes agar lebih diketahui oleh banyak orang, meningkatkan pendapatan dari luar produk utama seperti penjualan anakan pisang. Hal tersebut disampaikan oleh responden B yang mengatakan bahwa:

“Strategi yaitu perawatan yang maksimal. Nanti kalau satu strategi dan satu kegiatan jadi termasuk sistem dan administrasinya kita baru buka usaha lain yaitu taman kota yang mengacunya ke perkotaan atau alun-alun. Kalau yang usaha kebun pisangnya sudah jadi, untuk mengembangkan usaha yang lain lebih mudah. Jangan mengembangkan usaha tapi tidak semua fokus jadi fokus ke pisang dulu.”

Responden F juga menambahkan:

“Yang pertama itu publikasi, kemudian lahan. Lahan di kedondong itu luas in syaa allah akan berkembang”.

Responden G juga mengatakan bahwa:

“BUMDes mencoba untuk menambah pendapatan di luar produk utama. Produk utamanya yaitu pisang sebenarnya ada potensi lain yaitu anakan pisang yang dijual sebagai bibit.”

Untuk usaha investasi sembako strateginya yaitu akan menambah investasi dan akan mengambil produksi dari desa Kedondong sendiri dan dijual ke luar desa seperti yang diungkapkan oleh responden C:

“Untuk sembako kita berencana menambah investasi untuk sembako dan juga mau pengambilan produksi dari desa Kedondong sendiri dan hasil panennya kita jual ke luar desa. untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan.”

Selanjutnya menambah unit usaha yang dapat lebih membantu ekonomi masyarakat dan desa. Sumber Daya Manusia untuk pengurus serta pengelola BUMDes pun harus dapat meningkatkan kapasitas dan mengembangkan keahlian agar lebih efektif dan efisien serta dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya.

4.3 Efektivitas Pengelolaan BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas

Penelitian ini mengukur efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Kedondong. Pengukuran efektivitas menggunakan indikator dari Duncan (dalam Steers, 1985:53) yang terdiri dari pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi.

4.3.1 Pencapaian Tujuan

Pencapaian tujuan yaitu suatu proses yang dipandang dengan seluruh upaya untuk mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini pencapaian tujuan BUMDes yang ada dapat diukur dengan melihat bagaimana penetapan target BUMDes semenjak berdiri hingga sekarang serta realisasinya. Selain itu apakah terdapat peningkatan alokasi pendapatan asli desa semenjak BUMDes berdiri.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa target pencapaian BUMDes yaitu selalu terdapat peningkatan setiap tahunnya, mengembalikan modal dalam 2 – 3 tahun setelah itu mendapat keuntungan. Realisasinya yaitu BUMDes Maju Bersama sedang dalam tahap untuk mengembalikan modal. Akan tetapi, terdapat kendala karena kepengurusan BUMDes yang belum lengkap karena posisi ketua untuk sementara digantikan oleh sekretaris seperti yang disampaikan oleh responden B yang mengatakan bahwa:

“Target yang ingin dicapai BUMDes ya setiap tahun harus ada peningkatan.”

Responden C:

“Pisang kita target 2-3 tahun pengembalian modal nanti setelah itu menunggu labanya. Realisasinya masih proses, belum bisa dikatakan untung karena masih proses pengembalian modal awal.”

Responden F:

“BUMDes ini untuk pengurusnya belum fit.”

Salah satu tujuan BUMDes didirikan yaitu untuk meningkatkan PAD yang mana jika nantinya dana desa sudah tidak ada, desa sudah mempunyai sumber penghasilan. Kontribusi BUMDes dalam mengalokasikan labanya ke PAD sudah ada namun masih belum maksimal. Pada panen pertama sudah membagikan keuntungan sebanyak Rp 10.000.000. Hal tersebut disampaikan oleh responden C:

“Sekarang baru 1x mengalokasikan profit ke desa dari panen pertama yaitu sebesar Rp 10.000.000”.

Penambahan PAD sudah peneliti konfirmasi ke responden yang mempunyai jabatan di pemerintahan Desa Kedondong bahwa sudah ada alokasi keuntungan untuk PAD namun dalam pencatatannya masuk ke dalam pembukuan 2022 sebesar Rp 10.000.000. Terkait peningkatan PAD sudah ada namun belum maksimal karena BUMDes baru mendapat keuntungan dari panen pertama yang mana panen kedua baru akan terlaksana di bulan Juli - Agustus. Hal lain pun ditambahkan, jika ingin mencapai target BUMDes dapat menambah unit usaha baru.

4.3.2 Adaptasi

Adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Untuk itu dilakukan pengukuran untuk mengukur sejauh mana tujuan tercapai yang berhubungan dengan tingkat keberhasilannya. Adaptasi dalam hal ini akan diukur dalam hal kesesuaian program dengan keadaan di lapangan dan sumber daya manusia.

Potensi di Desa Kedondong yaitu pertanian, bata merah, dan aliran sungai. Potensi tersebut belum diberdayakan secara maksimal. Peneliti pun mengamati bahwa potensi tersebut masih dikelola secara individu dan belum menjadi unit usaha yang dikelola BUMDes. Kemudian terdapat rencana untuk menjadikan pisang cavendish sebagai potensi desa unggulan seperti yang diungkapkan oleh responden E:

“Potensi desa: bata merah. Untuk potensi desa belum diberdayakan secara maksimal, masih dalam konteks sederhana.”

Kemudian responden B menambahkan bahwa:

“Potensi desa persawahan. Untuk BUMDes masih fokus di pisang dulu dan disesuaikan dengan modalnya. Kalau sudah mendapat keuntungan kan bisa buka jenis usaha baru. Potensi yang ada belum diberdayakan secara maksimal.”

Selanjutnya ditambahkan oleh responden D yang mengungkapkan bahwa:

“Potensi desa: pertanian, aliran sungai. Sempat kepikiran buat sungainya itu dibuat wisata tapi debit sungai itu tergantung musim jadi masih dipertimbangkan. Potensi belum diberdayakan secara maksimal.”

Ditambahkan oleh responden C:

“Harapan ke depan adalah pisang menjadi komoditas utama desa Kedondong”.

Kemampuan Sumber Daya Manusia di BUMDes Maju Bersama Desa Kedondong sudah cukup mumpuni seperti dalam penguasaan teknologi, komunikasi, kejujuran, dan koordinasi namun ada

beberapa catatan yaitu di dalam struktur kepengurusan BUMDes belum ada yang mempunyai keahlian di bidang bisnis, posisi ketua BUMDes yang digantikan oleh sekretaris BUMDes karena pindah domisili, dan pengurus BUMDes yang belum sepenuhnya full time dalam mengerjakan pekerjaan di BUMDes karena masih mempunyai pekerjaan utama. Hal tersebut disampaikan oleh responden D:

“Sudah sangat mumpuni, menguasai teknologi juga, komunikasi dan kejujuran bagus.”

Responden E menambahkan:

“Saat ini masih belum, kurang karena bidang dari pengurus BUMDes bukan bisnis saat ini kami sedang mencari partner yang bisa untuk mengembangkan BUMDes.”

Ditambahkan oleh responden F yang mengatakan bahwa:

“Baru setengah, belum full. Karena pengurus belum sepenuhnya mengurus BUMDes. Pengurus juga mempunyai pekerjaan sendiri, BUMDes untuk pekerjaan sambilan.”

4.3.3 Integrasi

Integrasi merupakan ukuran tingkat kemampuan organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus, dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Proses sosialisasi dan partisipasi masyarakat termasuk dalam integrasi.

Proses sosialisasi BUMDes yang dilakukan di Desa Kedondong yaitu sejak awal pendirian melalui musyawarah desa, musyawarah dusun, pertemuan RT, RW maupun melalui media sosial untuk membagikan kegiatan yang dilakukan BUMDes Maju Bersama seperti yang diungkapkan oleh responden C:

“Kita biasanya rutin komunikasi dengan perangkat-perangkat desa, RT, RW kita menyampaikan terkait unit usaha. Setelah itu kita update ke media sosial untuk unit usaha pisang dan BUMDes.”

Sosialisasi yang dilaksanakan ini berdampak kepada masyarakat dengan masyarakat ikut menjaga perkebunan pisang.

BUMDes Maju Bersama Desa Kedondong terjalin komunikasi dengan organisasi lain seperti perusahaan vendor, forum komunikasi BUMDes se-Sokaraja dan seBanyumas, pihak kecamatan, pihak dinas pertanian, dinas perdagangan, lembaga lain, dan bahkan individu. Manfaat yang didapat sangat banyak yaitu BUMDes Maju Bersama Perkebunan Pisang Cavendish semakin dikenal oleh banyak pihak, menambah wawasan, dan saling bertukar ide. Hal tersebut disampaikan oleh responden D:

“Iya. Pihak distributor, kadang juga ada kunjungan dari individu atau lembaga untuk menanyakan tentang perkebunan. Manfaat: lebih dikenal kalau di Desa Kedondong ada pisang cavendish jadi beberapa orang kalau nyari bibit pisang ke Kedondong.”

Ditambahkan oleh responden C:

“Partnership kita tentunya komunikasi rutin dengan manajer kebun perusahaan vendor. Lokasinya di Banjarnegara kadang kita juga main kesana untuk konsultasi. Kemudian antar BUMDes juga ada forum komunikasi BUMDes se-Sokaraja, komunitas BUMDes Banyumas.”

Partisipasi masyarakat Desa Kedondong cukup bagus seperti ikut menanam pisang cavendish di tanah pekarangan masing-masing dengan mengambil bibit yang tidak digunakan, memanfaatkan hasil panen pisang yang tidak masuk grade perusahaan dan dijual kembali. Meskipun saat awal adanya perkebunan pisang respon masyarakat kurang baik seperti yang diungkapkan oleh responden F:

“Bagus, dari masyarakat tani mulai mencoba menanam cavendish.”

Ditambahkan oleh responden G yang mengatakan bahwa:

“Kalau awal itu masih ada yang pesimis, seperti apakah bisa pisang cavendish ditanam disini terus mau dijual ke mana. Setelah ditanam, respon masyarakat cukup bagus dan ikut menanam pohon pisang.”

5. Pembahasan

5.1 Pengelolaan BUMDes Maju Bersama di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Maju Bersama di Desa Kedondong yang merujuk pada Permendes PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Kedondong sudah cukup baik mulai dari pendirian yang melalui musyawarah desa, kelayakan usaha yang dikatakan cukup layak dan mempunyai prospek jangka panjang, pelaksanaan BUMDes dari awal persiapan hingga panen serta mendapat keuntungan yang juga dalam pelaksanaannya terdapat kendala-kendala, pengelolaan pemasaran yang sudah mempunyai pasar namun dapat diperluas kembali target pasarnya, dan pengelolaan keuangan BUMDes yang sudah secara mandiri membuat laporan keuangan.

5.2 Strategi Pengelolaan BUMDes Maju Bersama di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas

Strategi untuk usaha perkebunan pisang cavendish yang pertama yaitu memaksimalkan perawatan pisang agar hasil panen bagus dan dapat meningkatkan pendapatan, lalu perluas lahan perkebunan supaya dapat menanam pohon lebih banyak. Selanjutnya, publikasi kegiatan dan hasil usaha BUMDes agar lebih diketahui oleh banyak orang, meningkatkan pendapatan dari luar produk utama seperti penjualan anakan pisang.

Untuk usaha investasi sembako strateginya yaitu akan menambah investasi dan akan mengambil produksi dari desa Kedondong sendiri dan dijual ke luar desa. Selanjutnya menambah unit usaha yang dapat lebih membantu ekonomi masyarakat dan desa. Sumber Daya Manusia untuk pengurus serta pengelola BUMDes pun harus dapat meningkatkan kapasitas dan mengembangkan keahlian agar lebih efektif dan efisien serta dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya.

5.3 Efektivitas Pengelolaan BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas

Terdapat tiga indikator dalam mengukur efektivitas pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa yaitu pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi. BUMDes

Maju Bersama dalam mencapai tujuan yaitu masih dalam proses untuk hal tersebut serta untuk peningkatan Pendapatan Asli Desa sudah ada namun belum maksimal. Adaptasi yang berupa kesesuaian program dengan keadaan di lapangan dan sumber daya manusia. Kesesuaian program dengan keadaan di lapangan belum sesuai namun terdapat rencana untuk mengembangkan potensi yang ada seperti usaha wisata desa dengan memanfaatkan sungai yang terdapat di desa. Sumber Daya Manusia sudah cukup mumpuni namun perlu adanya penambahan pemahaman di bidang bisnis, kelengkapan struktur organisasi serta menjadikan BUMDes sebagai pekerjaan utama. Selanjutnya yaitu integrasi yang berupa proses sosialisasi, komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya, dan partisipasi masyarakat. Proses sosialisasi BUMDes di Desa Kedondong dilakukan sejak awal pendirian BUMDes hingga sekarang yang mana ini mempunyai dampak positif, masyarakat ikut menjaga perkebunan pisang. Komunikasi dengan berbagai organisasi lainnya terjalin dengan cukup banyak pihak yang mana dapat memberikan manfaat seperti BUMDes Maju Bersama Perkebunan Pisang Cavendish semakin dikenal oleh banyak pihak, menambah wawasan, dan saling bertukar ide. Partisipasi masyarakat cukup antusias dengan adanya BUMDes seperti ikut menanam pohon pisang yang anakan pisangnya berasal dari perkebunan, memanfaatkan hasil panen pisang yang tidak masuk grade perusahaan dan dijual kembali. Meskipun saat awal adanya perkebunan pisang respon masyarakat kurang baik.

6. Kesimpulan

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Kedondong yang merujuk pada Permendes PD TT Nomor 4 Tahun 2015 bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Kedondong sudah cukup baik mulai dari pendirian, kelayakan usaha, pelaksanaan BUMDes, mengelola pemasaran, dan mengelola keuangan BUMDes tersebut. Akan tetapi, dalam mengelola pemasaran BUMDes masih sedikit target pasar yaitu satu distributor dan masyarakat desa. Strategi dalam pelaksanaan usaha pisang cavendish yaitu maksimalkan perawatan pisang agar hasilnya bagus, lalu perluas lahan perkebunan supaya dapat menanam pohon lebih banyak, publikasi kegiatan dan hasil usaha BUMDes serta untuk investasi sembako akan menambah investasi dan akan mengambil produksi dari desa Kedondong sendiri dan dijual ke luar desa.

Efektivitas BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa yaitu cukup efektif memberikan kontribusi berupa pendapatan asli desa kepada pemerintah desa. Dari indikator pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi belum semua tercapai secara maksimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian tujuan dari BUMDes belum mencapai target awal dari organisasi namun untuk adaptasi dan integrasi sudah berjalan dengan baik.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada:

Direktorat Jenderal Perbendaharaan, KPPN Purwokerto, Pemerintah Desa Kedondong serta BUMDes Desa Kedondong yang telah memberikan izin serta dukungan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini.

Daftar Pustaka

Adisya, A., Muhammad, M., & Amin, D. (2020). *Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Pendapatan Asli Desa Studi Kasus Bumdes Embalut Raya Di Desa Embalut Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara*. 8(3), 905–914.

- Agus, S.H. (2015). Implementasi Prinsip *New Public Management* Dalam Pelayanan Akta Kelahiran Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Makassar. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Muhammadiyah Makassar. Makassar.
- Bawono, I. R. (2019). *Panduan Penggunaan dan Pengelolaan Dana Desa*. Jakarta: PT Grasindo.
- Cooper, D. R. (2018). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- Dicky Dwi Wahyudi, Hanny Purnamasari, & Gun Gun Gumilar. (2022). Efektivitas Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus Desa Tirtasari Kecamatan Tirtamulya Kabupaten Karawang). *MODERAT: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(1), 145–154. Diambil dari <https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat/article/view/2600>
- Hafni R., Affan A., & Hakiki M. N. (2021). Efektivitas Pengelolaan BUMDes Sataretanan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *AL-Muqayyad*, 4(2), 98-107. <https://doi.org/10.46963/jam.v4i2.414>
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons?. *Public Admnistration*, 69 (1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kharisma, D., & Yuniningsih, T. (2017). Efektivitas Organisasi Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 770-781.
- Meleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rosdakarya: PT. Remaja.
- Robins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks
- Safitri, A., & Jumiati, J. (2020). Efektivitas Badan Usaha Milik Nagari Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Nagari Di Nagari Kataping Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 2(2), 90-97. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v2i2.138>
- Sekaran, U. &. (2016). *Research Methods For Buseiness: A-Skill Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1985). *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwecantara, I. M. (2018). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Pemerintahan Integratif*, 624-634.
- Wahyuningtyas, L. (2020). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Pujonkidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. *SENMAKOMBIS : Seminar Nasional Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Dewantara*, 4(1), 45-52. <https://doi.org/10.26533/senmakombis.v4i1.848>