

PENDAMPINGAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM KAITANNYA SEBAGAI INFANT ORGANISASI

Zainur Hidayah¹, Andy Mulyana², Etty Susanti³, Sri Lestari Puji Pujiastuti⁴
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka
E-mail: zainur@ecampus.ut.ac.id

ABSTRACT

Village-Owned Enterprises (BUMdes) "Mitra Jaya Mandiri" Cinangka Village, Sub-District Cinangka, Serang Regency is a new organization established in 2016. The formation of BUMdes Mitra Jaya Mandiri (MJM) as a form of village government efforts to increase the villages' original income and improve welfare of Cinangka Village's citizens. However, without good management and support from the government and the community, the hope to make BUMdes as a village economy locomotive cannot be realized. On the other hand, the sustainability of BUMdes MJM as an infant organization will be determined by how BUMdes can pass through the first years of BUMdes establishment which is the most critical stage with the highest failure rate in the organizational life cycle. This phenomenon is called the liability of newness, a high failure for new organizations because there is no formal structure in the process of generating income and the existence of a standard and definite work procedures system. Through a mentoring program for managing BUMdes by emphasizing professionalism in management. The preparation of work planning as a work reference and supported by documented work procedures and the division of tasks, authority and reporting become the strength of the MJM BUMdes in ensuring the sustainability of the organization.

Key word: BUMdes, infant organization, sustainability

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) "Mitra Jaya Mandiri" Desa Cinangka Kecamatan Cinangka Kabupaten Serang merupakan organisasi yang baru berdiri tahun 2016. Pembentukan BUMdes Mitra Jaya Mandiri (MJM) sebagai bentuk dari upaya pemerintah desa dalam meningkatkan pendapat asli desa serta meningkatkan taraf hidup warga Desa Cinangka. Namun demikian tanpa pengelolaan yang baik dan dukungan pemerintah serta masyarakat harapan untuk menjadikan BUMdes sebagai lokomotif perekonomian desa dapat tidak terwujud. Pada sisi lain keberlangsungan BUMdes MJM sebagai infant organisasi akan sangat ditentukan bagaimana BUMdes dapat melewati tahun-tahun pertama berdirinya BUMdes yang merupakan tahapan paling kritis dengan tingkat kegagalan tertinggi dalam siklus hidup organisasi. Fenomena ini disebut liability of newness, kegagalan yang tinggi bagi organisasi baru disebabkan belum ada struktur formal dalam proses menghasilkan nilai tambah serta adanya system prosedur kerja baku dan pasti. Melalui program pendampingan pengelolaan BUMdes dengan menekankan pada profesionalisme dalam pengelolaan. Penyusunan perencanaan kerja sebagai acuan kerja dan didukung prosedur kerja yang terdokumentasi serta pembagian tugas, wewenang dan pelaporan menjadi kekuatan BUMdes MJM dalam menjamin keberlangsungan organisasi.

Kata kunci: BUMdes, infant organisasi, siklus hidup organisasi dan keberlangsungan

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) “Mitra Jaya Mandiri” Desa Cinangka Kecamatan Cinangka Kabupaten Serang merupakan organisasi yang baru berdiri tahun 2016. Pembentukan BUMdes Mitra Jaya Mandiri (MJM) sebagai bentuk dari upaya pemerintah desa dalam meningkatkan pendapat asli desa serta meningkatkan taraf hidup warga Desa Cinangka. Disamping itu pembentukan BUMDes MJM juga sebagai perwujudan dari Undang Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang Undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Pemerintah No. 47 tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Pelaksanaan Undang Undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Keberadaan aset-aset desa yang kurang produktif serta potensi

sumberdaya alam dan warga masyarakat menjadi modal BUMdes dalam meningkatkan dan memberdayakan ekonomi masyarakat desa. Berdasarkan prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif dari masyarakat desa keberadaan BUMDes MJM pada Desa Cinangka akan mampu mendorong peningkatan ekonomi masyarakat desa. Bagi masyarakat Desa Ciangka keberadaan BUMdes menjadi harapan dalam upaya mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat Desa Ciangka. Namun demikian tanpa pengelolaan yang baik dan dukungan pemerintah serta masyarakat harapan untuk menjadikan BUMdes sebagai lokomotif perekonomian desa dapat tidak terwujud. Sebagai organisasi baru keberadaan BUMDes MJM menjadi sangat rentan atau inersia. Aldrich dan Fiol (1994) menyatakan tahap awal dari berdirinya organisasi baru merupakan tahap yang paling kritis dengan tingkat kegagalan tertinggi dalam siklus hidup organisasi. Phenomena ini disebut *liability of newness*. Peluang kegagalan yang tinggi bagi organisasi baru disebabkan belum ada struktur formal

dalam proses menghasilkan nilai tambah serta adanya sistem prosedur kerja baku dan pasti. Sebagian besar proses kerja yang dilakukan merupakan bentuk coba-coba. Sementara struktur organisasi baku mulai dibentuk bersama dengan sistem dan prosedur kerja. Disamping itu dilihat dari tahapan proses pertumbuhan organisasi pada tahap ini terjadi krisis kepemimpinan. Seluruh sumberdaya dalam organisasi diberikan atau dialokasi bagi proses produksi dan inovasi kondisi ini mengakibatkan perhatian terhadap pengelolaan organisasi terbelengkalai (Scot & Bruce, 1987)

KAJIAN TEORI

Dalam teori kontijensi lingkungan berperan penting atau mempengaruhi kelangsungan dan keberhasilan organisasi dalam bentuk efisiensi, inovasi serta yang lainnya (Hage dan Aiken, 1970). Kondisi ini mendorong manajemen organisasi untuk menyesuaikan strategi organisasi yang mencerminkan kondisi lingkungan serta tujuan organisasi yang memberikan keunggulan bersaing bagi

organisasi. Hamilton dan Shergill (1992) menyatakan bahwa kesesuaian organisasi atau perusahaan dengan lingkungan berdampak pada kinerja yang tinggi, selanjutnya meningkatnya pendapatan serta mendorong untuk melakukan ekspansi usaha. Sementara itu, tingkat ketergantungan organisasi dengan organisasi lain juga ditentukan oleh 1) penting tidaknya sumber daya tersebut, 2) kelangkaan sumberdaya sebagai akibat dari ketersediaan dan tingkat pemakaian, dan 3) ada tidaknya alternatif serta konsentrasi kepemilikan sumberdaya. Ketiga faktor ini mengakibatkan semakin tingginya ketidakpastian tersedianya sumberdaya, dan pada akhirnya dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi.

Pola ketergantungan tidak hanya terjadi antar organisasi tetapi bisa didalam organisasi yaitu antar bagian. Ketidaksetaraan serta adanya diferensiasi dalam organisasi semakin meningkatkan kompleksitas, untuk itu diperlukan koordinasi dalam upaya mengurangi ketidakpastian atau kompleksitas tersebut. Pemimpin dapat berupaya untuk mengurangi

ketidakpastian lingkungan dan ketergantungannya yaitu melalui 1) merger atau integrasi vertikal, 2) joint venture atau hubungan kerja lainnya, 3) komisaris, 4) tindakan Politik, 5) pergantian pimpinan (Pfeffer and Salancik, 1978). Sementara Davis dan Cobb (2009) menyatakan rumusan *Resources Dependence Theory* meliputi 3 aspek yaitu 1) keterkaitan dalam permasalahan sosial, 2) strategi organisasi untuk mandiri dan mencapai tujuannya, dan 3) power bagaimana tindakan organisasi terkait dalam hubungan internal dan eksternalnya.

Sementara itu, bagi organisasi yang baru berdiri menghadapi apa yang disebut Singh dan Lumsden (1990) sebagai *liability of newness* yaitu organisasi harus berkompetisi dengan organisasi yang sudah ada sementara mereka diwajibkan untuk melakukan penyesuaian kedalam dan keluar organisasi. Kedalam organisasi berupa kerjasama masing-masing individu serta membangun mutual sosialisasi sementara mereka didesak untuk dapat bekerjasama dengan pihak luar organisasi, ketiadaan daya tarik bisnis

yang mereka jalankan mendorong kegagalan bagi organisasi baru. Kondisi ini dapat berakibat pada kegagalan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutannya.

METODOLOGI PELAKSANAAN

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan program PKM ini dilakukan dengan metode pendampingan yaitu PAR. Melalui pendekatan ini seluruh elemen BUMdes dapat dilibatkan secara aktif selama proses pendampingan. Dengan berpartisipasi aktif selama pendampingan diharapkan proses pendampingan dapat berjalan optimal dimana permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan BUMdes dapat diidentifikasi secara bersama serta dapat dicarikan solusi disamping adanya proses transfer pengetahuan dalam implementasi solusi tersebut.

Pelaksanaan pendampingan ini dibagi dalam 2 tahapan yang dimulai dengan tahap persiapan, dan tahap pelaksanaan. Berikut penjelasan masing-masing tahap.

1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan tahap dalam upaya merumuskan permasalahan yang dihadapi BUMdes MJM Desa Cinangka pada saat ini. Berdasarkan rumusan masalah tersebut selanjutnya dibentuk tim kerja berikut penanggung jawab serta kegiatan dan capaian yang ingin dicapai berupa:

- 1) Penetapan Masalah yang ada pada BUMdes.
- 2) Menyusun program kerja tim dengan melibatkan pengelola BUMdes.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap kedua dari program ini adalah pelaksanaan seluruh program yang telah ditetapkan pada tahap pertama. Kegiatan konsultasi dan pendampingan pengelolaan BUMdes dilakukan dalam 4 kegiatan atau program yang merupakan rangkaian suatu proses pengelolaan bagi organisasi baru yaitu dengan dimulai 1) mempersiapkan system dan procedure, 2) Penyusunan Rencana Kerja, 3) Peningkatan Kompetensi SDM BUMdes dan terakhir 4) Monitoring,

Evaluasi dan penyusunan laporan. Masing-masing program terdiri atas kegiatan sebagai berikut.

(1) Penyusunan Sistem dan Prosedure

1) Penyusunan Proses Bisnis BUMdes

2) Struktur Organisasi dan Pembagian Kerja

3) Penyusunan Prosedure Kerja

(2) Peningkatan Kompetensi SDM BUMdes

1) Penyusunan Tupoksi

2) Penyusunan Standar SDM atau Kriteria kualifikasi SDM

3) Rencana Pengembangan Kompetensi

(3) Monitoring dan Evaluasi, dan Pelaporan

1) Rencana Kerja Monitoring dan Evaluasi

2) Penyusunan Laporan Pertanggung Jawaban

3. Pihak-pihak yang terlibat pada Program Pendampingan Pengelolaan BUMdes MJM

Lingkup program pendampingan pengelolaan BUMdes ini hanya ditujukan kepada seluruh pengurus BUMdes MJM Desa Cinangka. Untuk

itu seluruh program secara khusus hanya ditujukan pada para pengelola BUMdes mulai dari Pimpinan, Pegawai, dewan pengawas serta anggota masyarakat tergabung atau tercatat sebagai anggota BUMdes. Partisipasi atau keterlibatan pengurus dan anggota BUMdes dalam program ini akan disesuaikan kepada tugas dan fungsi serta peranya dalam pengelolaan BUMdes.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari tahap persiapan berupa program kerja pelaksanaan pendampingan. Program kerja ini disusun berdasarkan hasil diskusi antara tim abdimas FE-UT dan pengelola BUMdes. Dari proses diskusi, tim abdimas FE-UT selanjutnya merumuskan program pelaksanaan pendampingan tersebut. Selanjutnya Program kerja ini disampaikan ke pengelola BUMdes untuk mendapat masukan dan persetujuan. Berikut ini Program kerja yang telah disepakati dan disetujui pengelola BUMdes.

Tabel 1. Program Kerja Pendampingan Pengelolaan Bumdes

Kondisi Mitra	Catatan	Permasalahan	Program yg Diusulkan	PIC Program
Organisasi Struktur Organisasi	Tercantum dalam AD ART serta SK Desa	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada data aset BUMDes dan model pencatatan BUMdes 	Memberi informasi terkait dengan pertanggung jawaban pajak dan legalitas usaha BUMdes	Minrohayati dan Zainur
SOP	Tidak ada, ada formulir pengajuan kredit	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan penyediaan Modal 		
SDM	Ketua, Bendahara dan Pengelola Pasar serta Sekretaris	<ul style="list-style-type: none"> • Jam kerja masih bersifat kondisional belum ada Penghargaan 	Kerjasama: ttg dokumen kerja sama, potensi kerja sama	

Kondisi Mitra	Catatan	Permasalahan	Program yg Diusulkan	PIC Program
Penghargaan	Belum berjalan atau belum ada	Belum berjalannya operasional kantor BUMdes	Penyusunan inventarsi asset (Neraca Bumdes)	
Prasarana dan Sarana Bangunan	Ktr menempati ruang 3x2M di pojok Pasar	Belum mengetahui tanggung jawab pajak bagi BUMdes	dan data pengalihan asset.	Sri Lestari
Peralatan Kerja	Satu buah Laptop inventaris UT	Belum berjalannya beberapa program BUMdes: Pertanian, Peternakan, Rest Area	Penyusunan pembukuan BUMdes	Pujiastuti dan Andy Mulyana
Proses Produksi Pengelolaan Pasar	Data inventaris penyewa sdh ada, bgtu juga data ttg tanggung jawab pengguna	Belum ada pembagian tugas yang jelas, terutama untuk operasional simpan pinjam dan pengelolaan pasar	Penyusunan Pemetaan kompetensi SDM dlm organisasi BUMdes (Analisis Jabatan)	
Pimpan Pinjam	Sudah berjalan dari dana hasil pengelolaan pasar serta investasi UT		Penyusunan Job Description	Etty Susanty dan Zainur

Disamping itu, pada tahap persiapan juga telah disusun materi yang akan akan disampaikan oleh tim PKM FE UT serta lembar kerja yang akan digunakan

selama proses pendampingan. Berikut ini topik-topik materi pendampingan pengelolaan BUMdes MJM.

Tabel 2. Pembagian Tugas Tim Abdimas UT

No	Materi	Kegiatan	Pelaksana
1	Pemaparan Sistem Tata Kerja, Standar Operating Prosedure (SOP) dan proses bisnis, serta memberi informasi tentang dokumen kerja sama hingga potensi kerja sama yang dapat dilakukan	Presentasi dan Diskusi	Zainurdan Minrohayati
2	Pemaparan mengenai penyusunan inventaris asset (Neraca Bumdes) dan data pengalihan asset hingga penyusunan pembukuan Bumdes	Presentasi, Diskusi dan praktek	Sri Lestari Pujiastuti dan Andy Mulyana
3	Pemaparan mengenai Pemetaan kompetensi SDM dlm organisasi BUMdes dalam Analisis Jabatan serta penyusunan Job Description	Presentasi dan diskusi dan Praktek	Etty Susanty dan Zainur

Program pendampingan dilaksanakan di kantor Bumdes “Mitra Jaya Mandiri” Desa Cinangka Kecamatan Cinangka Kabupaten Serang. Sebelum pendampingan dilakukan yaitu berkaitan dengan praktek dengan menggunakan lembar kerja dan pengenalan program aplikasi keuangan, para pengelola BUMdes terlebih dulu diberi pemahaman berkaitan dengan tujuan dan manfaat serta pengertian dari semua materi program ini. Untuk itu, program pendampingan dimulai dengan presentasi tentang “Sistem Tata Kerja, *Standar Operating Procedure* (SOP) dan Proses Bisnis. Dilanjutkan dengan Pemaparan mengenai Pemetaan kompetensi SDM dlm organisasi BUMdes dalam Analisis Jabatan serta penyusunan Job Description dan dilanjutkan materi terakhir yakni Pengenalan data base dalam melakukan pembukuan dan perbaikan pengelolaan keuangan hingga pelaporan keuangan pengelolaan Bumdes. Diakhir presentasi dilanjutkan dengan diskusi tentang apa yang telah dipaparkan oleh tim abdimasi. Diharapkan dari hasil presentasi ini

para peserta dalam kegiatan ini yakni para pengurus pengelola Bumdes termasuk kepala UPTD dapat mengimplementasi hasil paparan dalam bentuk kertas kerja.

Pada tahap pendampingan tim abdimas dibagi menjadi 3 kelompok yakni kelompok penyusunan SOP dan dokumen kerjasama, penyusunan analisis jabatan dan pengelolaan keuangan.

- a) Pada pendampingan ini tim abdimas memberikan software aplikasi pengelolaan keuangan untuk dapat dipergunakan oleh BUMdes. Aplikasi yang sederhana agar mudah dipergunakan oleh bendahara BUMDes. Tim Abdimas memberikan pendampingan praktek cara penggunaan aplikasi. Diharapkan dengan pendampingan ini bendahara BUMDes akan mahir menggunakannya dan mengaplikasikan penggunaan dengan pembukuan yang selama ini dilakukan secara manual.
- b) Untuk kelompok penyusunan SOP juga tim abdimas mendampingi pengurus BUMDes menyusun SOP dengan benar serta membuat

dokumen kerja sama dan potensi kerja sama

- c) Kelompok Selanjutnya adalah kelompok yang membuat analisis jabatan dimana pengurus diberikan kertas kerja yang berisi pertanyaan-pertanyaan informasi analisis jabatan yang nantinya akan dipakai untuk membuat *job description* atau uraian pekerjaan.

Selanjutnya para pengelolan BUMdes diberi waktu untuk menyelesaikan lembar kerja yang diberikan yaitu dalam kurun waktu 2 minggu dengan tetap diberi kesempatan tim dan pengelola BUMdes untuk saling berkomunikasi sehubungan dengan lembar kerja tersebut. Setelah waktu yang diberikan selesai, pada minggu ke-3 hasil kerja para pengelola BUMdes akan dievaluasi oleh tim. Dalam proses evaluasi ini tim abdimas masih dibagi menjadi 3 kelompok. Para pengelola selanjutnya menunjukkan hasil kerjanya pada masing-masing kelompok kerja yang telah ditentukan. Tim abdimas hanya melakukan koreksi apa yang telah dikerjakan oleh para pengelola

BUMdes. Secara umum para pengelola telah memahami tujuan dan cara kerja dari lembar kerja yang diberikan. Permasalahan atau keslutian hanya ada pada kelompok penyusunan laporan keuangan. Bendahara dan sekretaris BUMdes masih sulit mengimplementasikan aplikasi pengelolaan keuangan yang diberikan oleh tim, disebabkan bendahara belum terbiasa menggunakan aplikasi. Untuk itu, bendahara dan kelompok tim penyusunan laporan keuangan, diminta untuk terus melakukan komunikasi, tidak hanya sebatas pada masa pendampingan ini saja. Sementara itu, untuk tim yang lain diminta untuk memonitoring mengimplementasikan kertas kerja yang dibuat pada saat dan selama proses pendampingan.

Pada akhir kegiatan tim melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Dalam mendukung produktivitas kerja para pengelola BUMdes serta mempertimbangkan sarana keperluan dalam mengimplementasikan hasil program pendampingan, tim merasa perlu untuk memberikan 1 perangkat printer all in one (Print, Scan dan

Fotocopy) dan program aplikasi keuangan BUMdes. Pada monitoring dan evaluasi ini tim melihat hasil pencapaian yaitu perbaikan-perbaikan proses pengelolaan BUMdes sebagai bentuk dari hasil pendampingan dalam penyusunan SOP, pembukuan keuangan menggunakan aplikasi dan pembuatan uraian jabatan BUMDes. Memang masing ada kelemahan yakni kecepatan dalam menggunakan aplikasi, dan ada beberapa uraian jabatan yang belum dibuat yakni untuk manager unit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara umum Kegiatan PKM Pendampingan Pengelolaan BUMdes “Mitra Jaya Mandiri” Desa Cinangka Kecamatan Cinangka Kabupaten Serang berjalan dengan baik. Pendekatan metode PAR setelah melakukan analisis kebutuhan sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan pendampingan ini. Namun demikian dari hasil pengamatan dilapangan selama proses pendampingan, untuk meningkatkan kinerja BUMdes, para pengelola BUMdes perlu melakukan kerja sama dengan aparat pemerintah Desa.

Sehingga optimalisasi motivasi para pengelola BUMdes dapat terlaksana dengan adanya pengalokasian anggaran dana desa serta perbaikan dan perlengkapan sarana dan prasarana BUMdes. Disamping itu, peningkatan kemampuan para pengelola BUMdes harus terus dilakukan mengingat masih banyak sumberdaya alam dan asset desa yang belum dapat dioptimalkan.

DAFTAR PUSTAKA

-(2007). *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDes*. Departemen Pendidikan Nasional. PKDSP. Fakultas Ekonomi Universitas Prawijaya.
- Aldrich, H.E., Fiol, C.M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industrycreation. *Acad. Manage. Rev.* 19, 645–670
- Afandi, A. dkk. (2015). *Modul Participatory Action Research (PAR) untuk Pengorganisasian Masyarakat (Community Organizing)*. Surabaya: LPPM UIN Sunan Ampel.
- Davis, G.F.dan Cobb, J.A. (2009). Resource Dependence Theory: Past and Future• *Research in the Sociology of Organizations*. April 1, 2009.

- Hage, J., dan Michael Aiken. (1970).
Social Change in Complex Organizations New York: Random House
- Hamilton, R.T. dan Shergill, G.S. (1992).
The Relationship Between Strategy Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evident of Generality and Validity with Enhanced Control. *Journal of Management Studies*. 29. P. 95-113
- Scott.M. and Bruce, V. (1987). Five Stage of Growth in Small Business. *Long Range Planning*. , Vol. 20, No. 3, pp. 45-52.
- Singh, J.V., dan dan Lumsden C.J. (1990). Theory and Research in Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology* .16. 161-195
- Soemohadiwidjojo A.T. (2017). Mudah Menyusun Standar Operation Prosedure. Peneber Plus. Jakarta
- Tambunan, R.M. (2008). *Standar Operation Prosedure*. Jakarta: Maeistas Publishing