

## **ANALISIS KINERJA PENGELOLA BADAN USAHA MILIK DESA CATUR MANDIRI DESA CATURHARJO**

**Dimas Satrio Wibowo, Selamat Riauwanto dan Lukia Zuraida**  
Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha  
Email: [wdimasatrio@gmail.com](mailto:wdimasatrio@gmail.com)

### **Abstract**

*Village Owned Enterprises (BUM Desa) are economic institutions in rural areas that are fully managed by village communities aiming at the welfare of the village community. This study aims to find out the performance, performance inhibiting factors, and conceivable efforts to improve the performance of BUM Desa Catur Mandiri managers. The study design used descriptive qualitative. To find out the performance of the managers BUM Desa using performance indicators of productivity, service quality, responsiveness, responsibility, and accountability. The results of the study show that the performance of the managers of BUM Desa is still low because three of the five indicators have not been met (productivity, service quality, and responsiveness). The factors hampering the performance of the managers of BUM Desa Catur Mandiri are human resources, internal coordination, lack of initiative to innovate products and marketing, mastery of technology, services that are not yet customer-oriented, lack of ability to explore community aspirations in doing business, lack of government support, and low village community participation. Efforts that must be made by the managers of BUM Catur Mandiri Village to improve their performance include increasing the quality of human resources, affirming the Standard Operating Procedure, developing the concept of social entrepreneurship and empowering community-based participation in running their business activities.*

**Keywords:** *Performance, Managers of BUM Catur Mandiri Village, inhibiting factor*

### **PENDAHULUAN**

Berlakunya Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 menjadi awal dari pergeseran paradigma pemerintahan desa dalam tatanan sistem pemerintahan negara Indonesia. Pergeseran paradigma dari Indonesia membangun desa menjadi desa membangun Indonesia. Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 memberikan otonomi kepada pemerintah desa untuk mengelola wilayahnya dan pemerintahannya.

Berdasarkan Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014, pemerintah desa diberi keleluasaan untuk mendirikan kelembagaan ekonomi di pedesaan yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Lembaga ekonomi pedesaan tidak lagi didirikan atas dasar prakarsa pemerintah, tetapi didasarkan pada keinginan masyarakat desa yang berdasar dari adanya potensi desa setempat.

Menurut Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa disinggung kelembagaan ekonomi pedesaan yaitu Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa. BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Disebutkan dalam Peraturan Daerah Bantul Nomor 3 Tahun 2016 tentang BUM Desa bahwa pendirian BUM Desa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan atau kerja sama antar Desa dan adapun tujuan pendirian BUM Desa adalah : a. meningkatkan perekonomian Desa; b. mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa; c. meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; d. mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga; e. menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga; f. membuka lapangan kerja; g. meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan h. meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa. BUM Desa diharapkan memiliki peranan strategis dalam pengembangan potensi desa khususnya dalam pengelolaan keuangan desa dan pengembangan ekonomi desa. BUM Desa adalah poros utama penggerak perekonomian di desa guna mencapai peningkatan kesejahteraan warga.

BUM Desa Catur Mandiri merupakan BUM Desa milik Desa Caturharjo, Kecamatan Pandak, Kabupaten Bantul. Berdasarkan Laporan Pertanggung Jawaban 2018 dan Laporan semester 1 tahun 2019 diketahui bahwa Pengelola BUM Desa Catur Mandiri belum mampu merencanakan dan mengelola modal dengan maksimal sehingga belum dapat berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Kinerja pengelola BUM Desa masih rendah kemungkinan disebabkan kondisi tata kelola, posisi manajerial, keuangan BUM Desa yang belum stabil, SDM yang belum memadai sehingga masih dalam proses menata kelembagaan dan menstabilkan kondisi usaha (Pratama dan Pambudi, 2017).

Kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri belum optimal disebabkan oleh faktor-faktor penghambat kinerja dalam pengelolaan BUM Desa Catur Mandiri. Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang kinerja pengelola BUM Desa di Desa Caturharjo Kecamatan Pandak Kabupaten Bantul, faktor-faktor yang menyebabkan kinerja pengelola rendah serta upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pengelola. Peneliti akan menggunakan indikator kinerja pengelola BUM Desa yang mengacu kepada Dwiyanto (2008) yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Deskriptif dengan pendekatan Kualitatif. Desain ini digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri menggunakan indikator kinerja menurut Dwiyanto (2008). Penelitian ini mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Pambudi (2017).

### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di BUM Desa Catur Mandiri di Desa Caturharjo Kecamatan Pandak Kabupaten Bantul. Penelitian ini dilaksanakan selama satu bulan pada bulan Juli-Agustus pada tanggal 25 Juli 2019-13 Agustus 2019.

### **Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pengelola BUM Desa Catur Mandiri Desa Caturharjo yang difokuskan pada tingkat pelaksana operasional yaitu pada jabatan Direktur, Sekertaris, Bendahara, hingga kepala/manager unit usaha, Tenaga Pendamping Desa Pemberdayaan P3MD Kemendesa untuk kecamatan Pandak dan Tenaga Ahli P3MD Pendamping bidang pengembangan ekonomi desa dari Kemendesa Kabupaten Bantul. Seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, dengan demikian penelitian ini menggunakan total sampling. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

### **Data, Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data**

Data primer pada penelitian ini berupa kinerja pengelola berupa produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas melalui kuisisioner, FGD dan wawancara dengan pengelola BUM Desa Catur Mandiri, Tenaga Pendamping Desa Pemberdayaan P3MD Kemendesa untuk kecamatan Pandak dan Tenaga Ahli P3MD pendamping bidang pengembangan ekonomi desa dari Kemendesa Kabupaten Bantul. Data sekunder dalam penelitian ini berupa jumlah BUM Desa yang ada di Kecamatan Pandak dan Kabupaten Bantul, data laporan pertanggungjawaban BUM Desa, Standar Operating Procedure (SOP), peraturan desa, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD ART), keputusan lurah desa tentang pengelola BUM Desa dan dokumen lain yang berkaitan dengan BUM Desa. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti datang langsung ke lapangan menggunakan alat bantu yaitu pedoman wawancara, pedoman observasi serta dokumen-dokumen yang didapatkan dari data sekunder.

### **Teknik Analisis Data**

Pengecekan keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Peneliti membandingkan hasil FGD, wawancara, observasi, kuisisioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis model

interaktif yang dikembangkan oleh Milles dan Huberman. Teknik ini meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Herdiansyah, 2010).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan BUM Desa adalah sulitnya mencari SDM unggul di desa untuk menjadi pengelola BUM Desa. Perekrutan pengelola BUM Desa Catur Mandiri pada awal pembentukannya dilakukan dengan sistem penunjukan di masing-masing dusun di desa Caturharjo yang selanjutnya akan mengikuti tes. Semua peserta seleksi terpaksa harus diterima oleh panitia seleksi menjadi pengelola BUM Desa karena terbatasnya peserta tes. Dari segi usia, rentang usia pengelola BUM Desa Catur Mandiri berada dikisaran 30-46 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa BUM Desa mengalami persoalan krisis Sumber Daya Manusia (SDM). Rentang usia pengelola BUM Desa yang berada dikisaran 30-46 tahun berpotensi menyebabkan penurunan semangat kerja.

Menurut Eben (2013) semakin bertambahnya umur seorang karyawan semangat kerjanya akan mulai menurun. Dari segi latar belakang pendidikan, semua pengelola BUM Desa Catur Mandiri memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Latar belakang pendidikan mayoritas pengelola BUM Desa adalah sarjana lulusan ekonomi manajemen yang sangat sesuai dengan BUM Desa sebagai organisasi bisnis. Dari segi pengalaman kerja, pengelola BUM Desa diketahui bahwa tidak terdapat pengelola BUM Desa Catur Mandiri yang memiliki pengalaman di bidang usaha atau wirausaha. Artinya pengelola BUM Desa belum memiliki pengalaman dalam menjalankan bisnis atau usaha. Dilihat dari segi gaya kepemimpinan, Direktur BUM Desa Catur Mandiri adalah seorang perempuan dan tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan kaum laki-laki. Robbins (1998) mengemukakan bahwa apa yang menjadi perbedaan antara perempuan dan laki-laki adalah bahwa perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih *democratic*, sedangkan laki-laki merasa lebih nyaman dengan gaya yang bersifat *directive* (menekankan pada cara-cara yang bersifat perintah).

Kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri Desa Caturharjo diukur menggunakan lima indikator kinerja menurut Dwiyanto (2008) yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

### a. Produktivitas

Setiap tahun terjadi tren penambahan modal BUM Desa Catur Mandiri. Tahun 2018 sebesar 20 juta dan tahun 2019 sebesar 150 juta. Permodalan tersebut bersumber dari penyertaan modal pemerintah desa Caturharjo.

Produktivitas juga dapat dilihat dari pengembangan usaha BUM Desa Catur Mandiri. Usaha BUM Desa pada tahun 2018 adalah unit catering, kemudian di tahun 2019 telah dikembangkan usaha kantin desa yang sudah berjalan dan unit pengelolaan sampah.

Dari segi pengembangan produk, pengelola BUM Desa Catur Mandiri belum melakukan pengembangan produk. Pengembangan produk yang belum dilakukan oleh pengelola BUM Desa merupakan indikasi rendahnya kemampuan pengelola untuk mengembangkan produk inovatif sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar.

Kemudian dari segi pengembangan kapasitas usaha yaitu jumlah pelanggan, pelanggan unit catering BUM Desa sebesar 90 persen lebih berasal dari instansi pemerintah desa dan sisanya berasal dari luar instansi. Di unit usaha pengelolaan sampah, belum terdapat potensi pengembangan kapasitas usaha karena unit usahanya sedang dirintis yang pada awal perintisannya telah memiliki pelanggan sebanyak 14 rumah tangga. Jumlah pelanggan yang masih terbatas berakibat terhadap perolehan laba usaha yang belum signifikan. Sepanjang tahun 2018 laba usaha (kurang dari 1 juta) sehingga BUM Desa pada tahun 2018 belum dapat berkontribusi terhadap pendapatan asli desa. Sedangkan Tenaga kerja yang telah diserap oleh BUM Desa Catur Mandiri pada unit catering sebanyak 3 orang tenaga kerja dan unit pengolahan sampah sebanyak 2 orang. Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa BUM Desa masih belum berperan dalam penyerapan tenaga kerja.

Berdasarkan uraian diatas diketahui bahwa kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri dari indikator produktivitas masih rendah dan belum terpenuhi. Terdapat beberapa faktor baik internal maupun eksternal yang menyebabkan rendahnya produktivitas BUM Desa Catur Mandiri. Menurut pengelola BUM Desa Catur Mandiri beberapa kendala internal yang terjadi yaitu minimnya sarana prasarana pendukung, kualitas SDM, dan koordinasi antar unit. Apabila diurutkan kendala internal yang paling berpengaruh adalah kualitas SDM, sarana prasarana pendukung dan koordinasi antar unit. Faktor eksternal lain yang berpengaruh terhadap produktivitas adalah pemerintah, mitra bisnis, partisipasi masyarakat, pesaing, dan potensi desa. Mitra bisnis menjadi paling berpengaruh dalam perkembangan awal BUM Desa Di Caturharjo. Kendala eksternal lain adalah dukungan dari pemerintah desa dan masyarakat desa. Upaya yang dapat dilakukan pengelola BUM Desa untuk mengatasi kurangnya dukungan dan partisipasi masyarakat yaitu pengelola BUM Desa Catur Mandiri dalam menjaring dukungan dan meningkatkan partisipasi masyarakat harus menjalankan prinsip pemberdayaan berbasis partisipasi dalam setiap kegiatan bisnis.

#### **b. Kualitas Layanan**

Indikator kualitas layanan BUM Desa Catur Mandiri dilihat dari kepastian pelayanan, kondisi internal pengelola BUM Desa, kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan kemudahan akses pelayanan. BUM Desa Catur Mandiri belum memiliki kepastian pelayanan karena pengelola belum melaksanakan jam kerja yang jelas. Meskipun dalam operasionalnya telah dilakukan oleh tenaga kerja yang ada, jam kerja yang jelas bertujuan agar pengelola dapat terus mengontrol, monitoring dan melakukan pengawasan dalam rangka menjaga kualitas layanan.

Kualitas layanan juga dilihat dari kondisi internal pengelola BUM Desa yaitu ada tidaknya pekerjaan sampingan masing-masing pengelola BUM Desa, adanya ketidakjelasan pembagian wewenang, adanya inkonsistensi pembagian kerja, dan

adanya ketidakjelasan pemberian tugas. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, seluruh pengelola BUM Desa memiliki pekerjaan sampingan selain menjadi pengelola BUM Desa. Idealnya pengelola BUM Desa seharusnya tidak memiliki kegiatan atau pekerjaan lain, sehingga kinerja kualitas pelayanan akan dapat maksimal apabila semua waktu dan konsentrasi benar-benar fokus untuk memberikan dan menjaga kualitas layanan BUM Desa. Adanya pekerjaan lain sampingan pengelola BUM Desa dapat mengakibatkan pengelolaan BUM Desa tidak fokus.

Ketidakjelasan pembagian wewenang kadang-kadang terjadi dalam pengelolaan BUM Desa Catur Mandiri, meskipun pembagian wewenang sudah dituangkan dalam AD ART dan SOP. Inkonsistensi pembagian kerja, pemberian tugas dari pimpinan tanpa mempertimbangkan aspek sifat pekerjaan, urgensi pekerjaan, dan dampak pemberian tugas terhadap kualitas layanan dan ketidakjelasan pola pembagian tugas antara urusan administratif, tugas pimpinan dan tugas pelayanan kepada konsumen tidak terjadi dalam pengelolaan BUM Desa Catur Mandiri dan hanya sebatas saling backup pekerjaan. Dalam prakteknya, pengelola BUM Desa Catur Mandiri yang terdiri dari 3 orang jajaran direksi dan 2 orang kepala unit. Bendahara membackup kepala unit catering dan Sekertaris membackup kepala unit pengelolaan sampah. Saling backup berpotensi menimbulkan ketidakjelasan pola pembagian tugas meskipun ketidakjelasan pola pembagian tugas menurut pengelola belum terjadi di BUM Desa Catur Mandiri. Dalam rangka mencegah dan mengatasi adanya ketidakjelasan wewenang dan pembagian tugas perlu dilakukan penegasan SOP.

Dari sisi kepuasan pelanggan, pelanggan masih belum puas dengan pelayanan BUM Desa Catur Mandiri khususnya untuk unit catering. Unit catering masih mendapatkan banyak komplain terkait keterlambatan pengantaran dan cita rasa yang belum pas. Sedangkan komplain yang diterima oleh unit usaha pengelolaan sampah adalah masih adanya penolakan terhadap TPS yang dikhawatirkan warga sekitar dapat menimbulkan pencemaran lingkungan khususnya bau tidak sedap. SOP tentang kualitas layanan harus disusun dengan matang dan di laksanakan dengan tertib. Imbal balik dari BUM Desa kepada pelanggan seperti fee marketing, bantuan sosial (CSR) dan program lain-lain untuk kesejahteraan masyarakat yang dapat dilakukan untuk tujuan memberikan kepuasan pelanggan. Hal ini perlu diingat bahwa BUM Desa adalah bisnis atau kewirausahaan sosial. Dengan strategi pengembangan bisnis sosial oleh BUM Desa, BUM Desa tidak hanya akan mendapatkan dukungan masyarakat tapi juga memberikan kepuasan pelayanan yang menjadi tujuan dari peningkatan kualitas layanan BUM Desa. Kemudahan akses masyarakat atau konsumen terhadap produk BUM Desa masih belum dapat dipenuhi.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri pada indikator kualitas layanan belum terpenuhi seperti jam kerja yang jelas, kepuasan pelanggan, pekerjaan sampingan pengelola, dan belum terpenuhinya kemudahan akses pelanggan.

### **c. Responsivitas**

Responsivitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat

(Dwiyanto, 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit usaha yang dilaksanakan telah sesuai dengan hasil usulan usaha dan aspirasi masyarakat melalui musyawarah desa pada saat pembentukan BUM Desa. Usulan-usulan usaha dianalisa secara sederhana dengan analisa SWOT dan studi kelayakan usaha. Tapi belum sampai pada penyusunan bisnis plan atau analisa usaha secara detil atau rincian anggaran biaya (RAB). Penentuan prioritas usaha dilakukan oleh pengelola BUM Desa setelah menyusun bisnis plan dan RAB usaha. Usaha prioritas di paparkan kepada pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa. Pada tahap selanjutnya dalam rangka penggalan unit usaha prioritas sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat pengelola BUM Desa belum menetapkan SOP yang jelas.

Responsivitas pengelola BUM Desa Catur Mandiri juga dapat diketahui dari bagaimana pengelola BUM Desa Catur Mandiri dalam merespon keluhan dari pengguna jasa BUM Desa. Kurun waktu satu tahun terakhir masih terdapat keluhan terhadap unit catering. Keluhan terhadap unit catering adalah cita rasa dan keterlambatan pengiriman. Keluhan terhadap unit pengelola sampah yaitu masyarakat sekitar belum dapat menerima keberadaan Tempat Pengolahan Sampah (TPS) organik diwilayahnya. Pengelola BUM Desa Catur Mandiri dalam merespon keluhan hanya sebatas menampung keluhan dan menjanjikan adanya perubahan. Pengelola BUM Desa Catur Mandiri belum memiliki SOP yang jelas dalam merespon dan mengelola keluhan. Belum ada respon dan tindakan konkrit terhadap keluhan yang diterima seperti kompensasi, ganti rugi ataupun sebagainya.

Komunikasi yang interaktif antara pengelola BUM Desa dengan pelanggan dan mitra sudah dilakukan melalui whatsapp. Namun, pengelola BUM Desa belum memanfaatkan whatsapp untuk menawarkan produk baru dan produk unggulan BUM Desa kepada pelanggan serta dalam rangka menggali usaha baru. Hal ini juga terlihat dari penyebaran informasi produk yang masih menggunakan brosur yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi interaktif dengan pelanggan.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri pada indikator responsivitas belum terpenuhi yaitu seperti masih adanya keluhan, respon terhadap keluhan belum konkrit, belum terjadi komunikasi interaktif antara BUM Desa dengan pelanggan, dan penyebaran informasi masih konvensional dan belum maksimal.

#### **d. Responsibilitas**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa responsibilitas pengelola BUM Desa Catur Mandiri telah sesuai dengan hukum atau peraturan yang berlaku. Kejelasan hukum atau peraturan perundangan BUM Desa Catur Mandiri dalam beroperasi ditunjukkan dengan disahkannya Peraturan Desa Caturharjo Nomor 4 Tahun 2018 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa Desa Caturharjo yang merupakan tindak lanjut Pemerintah Desa Caturharjo terhadap Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yaitu pada pasal 88. AD-ART BUM Desa Catur Mandiri ditetapkan dan disahkan melalui Peraturan Lurah Desa Nomor 3 tahun 2018 tentang AD ART BUM Desa Catur Mandiri desa Caturharjo. AD ART yang telah disahkan tersebut menjadi landasan dan pedoman bagi semua pengelola dan karyawan BUM Desa Catur Mandiri dalam menjalankan operasionalnya. AD-ART merupakan panduan dan

batasan yang dilakukan oleh pengelola dan karyawan BUM Desa Catur Mandiri. AD ART harus dipahami dengan baik oleh masing-masing pengelola, karena dalam AD ART tersebut terdiri atas kewenangan masing-masing pengelola, jenis usaha yang di perbolehkan dan bagi hasil usaha. Pengelola BUM Desa Catur Mandiri ditetapkan dengan Keputusan Lurah Desa Nomor 39 dan berlaku selama 3 tahun dan dapat diperpanjang.

Standart Operating Procedure (SOP) BUM Desa Catur Mandiri telah ada tetapi belum diterapkan secara penuh dan masih berupa form-form. Minimal SOP memuat tugas dan wewenang, job desk, mekanisme pengelolaan usahanya, jam kerja, mekanisme pelaporan. Saat ini SOP BUM Desa Catur Mandiri telah memuat struktur organisasi BUM Desa; tugas, kewenangan, hak dan kewajiban masing masing jabatan; memuat teknis seperti pembukuan, mekanisme pertanggungjawaban, pelaporan, pembinaan, pertanggungjawaban, waktu operasional, prosedur kerja, laporan kegiatan, mekanisme controlling. SOP belum memuat beberapa hal penting seperti mekanisme penanganan keluhan pelanggan, Quality Control produk dan SOP penggalan potensi usaha prioritas berdasarkan aspirasi masyarakat desa. SOP tersebut perlu dan bertujuan meningkatkan kualitas layanan.

Pengelola BUM Desa Catur Mandiri sudah membuat rencana kerja tahunan. Rencana kerja tahunan BUM Desa Catur Mandiri minimal juga memuat tentang cash flow. Rencana kerja tahunan terdiri atas cash flow dalam satu tahun memuat pengeluaran biaya operasional dan pendapatannya, tentang pengembangan unit usaha, penambahan modal dan dan pengembangan unit menjadi rencana kerja kedepan termasuk menambah sumberdaya.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri pada indikator responsibilitas sudah terpenuhi seperti kejelasan hukum, AD ART, SOP dan rencana kerja tahunan.

#### **e. Akuntabilitas**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa akuntabilitas pengelola BUM Desa Catur Mandiri ditunjukkan dengan pengelola BUM Desa telah memberikan laporan pertanggungjawaban kinerja kepada stakeholders yaitu Lurah Desa Caturharjo sebagai penasihat BUM Desa dan pengawas BUM Desa. Pengelola BUM Desa Catur Mandiri memberikan pertanggungjawaban berupa laporan semesteran dan tahunan kepada kedua pihak tersebut. Penyusunan laporan pertanggungjawaban BUM Desa Catur Mandiri sudah disusun dan dibahas bersama penasehat dan pengawas. Namun dalam penyusunannya belum melibatkan penasihat dan pengawas BUM Desa turun langsung ke masing- masing unit usaha sebagai wujud monitoring dan evaluasi sehingga kedua pihak tersebut dapat mengetahui dan memahami keadaan yang sesungguhnya di lapangan untuk dapat merumuskan kebijakan dan strategi yang tepat terhadap perkembangan usaha dan permasalahan masing-masing unit usaha. Koordinasi antara pengelola BUM Desa Catur Mandiri dengan pengawas dan penasehat cukup baik dan intens sebagai wujud dari akuntabilitas pengelola BUM Desa Catur Mandiri. Hal ini terlihat dari pelibatan penasehat dan pengawas tidak hanya terkait dengan laporan pertanggungjawaban (LPJ) tapi juga terkait keputusan strategis BUM Desa. Pada tahap selanjutnya LPJ dipaparkan melalui musyawarah desa, namun



hingga semester pertama berjalan belum diadakan musyawarah desa untuk LPJ tahun 2018 sedangkan musyawarah desa yang sudah dilakukan adalah musyawarah desa penggalan potensi usaha di awal pembentukan, proposal penyertaan modal dan hal-hal strategis yang dibahas dalam musyawarah desa. Musyawarah desa diselenggarakan oleh pemerintah desa.

Dalam pengelolaan keuangan, pengelola BUM Desa Catur Mandiri sudah terkomputerisasi. Mulai dari pencatatan keluar masuk kas, transaksi usaha, dan pelaporannya. Di unit usaha catering sudah dilakukan pencatatan keuangan manual secara detil, yaitu mulai dari order, proses produksi, pembayaran atau transaksi, sampai laporan laba rugi. Namun dalam prakteknya belum menggunakan aplikasi akuntansi khusus untuk pengelolaan keuangan dan masih menggunakan Microsoft Excel. Penggunaan Microsoft Excel oleh pengelola BUM Desa atas dasar pertimbangan perhitungan akuntansi masih sedikit dan pengelola BUM Desa belum memahami secara mendalam aplikasi akuntansi khusus. Meskipun demikian, penggunaan Microsoft Excel dianggap tidak efisien mengingat kedepan aset BUM Desa berpotensi terus meningkat, berisiko munculnya kesalahan human eror, kecurangan atau fraud dalam bentuk penyalahgunaan aset BUM Desa. Mencegah terjadinya, hal tersebut, sama halnya pemerintah desa dengan SISKEUDES (Sistem keuangan Desa), pemerintah pusat atau pemerintah daerah harus memfasilitasi pembuatan program pengelolaan keuangan bagi pengelola BUM Desa. Mengingat BUM Desa adalah bagian dari pemerintah desa yang juga menggunakan Dana Desa. Penggunaan program pengelolaan keuangan bagi BUM Desa menjadi prioritas, namun hingga saat ini pemerintah pusat atau daerah belum memfasilitasi hal tersebut.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri pada indikator akuntabilitas sudah terpenuhi yaitu sudah melaporkan LPJ 2018 kepada stakeholder seperti penasehat dan pengawas, pelibatan penasehat dan pengawas tidak hanya terkait dengan laporan pertanggungjawaban (LPJ) tapi juga terkait keputusan strategis BUM Desa dan pencatatan keuangan sudah terkomputerisasi.

### **Faktor-faktor penghambat Kinerja**

Faktor penghambat kinerja yang ditemukan yaitu dari penerapan dan penguasaan teknologi. Kegiatan unit sampah belum menerapkan teknologi dan merencanakan program yang akan datang akan menggunakan teknologi untuk mengelola sampah plastik untuk menjadi plastik cacah atau biji plastik. Untuk unit catering sendiri sudah menerapkan teknologi tapi belum maksimal khususnya penerapan teknologi untuk marketing melalui media sosial seperti *Whatsapp*, *Instagram*, dan aplikasi pelayanan dari desa Caturharjo.

Menurut pengelola BUM Desa Catur Mandiri, dukungan, partisipasi dan pengetahuan masyarakat setempat tentang kegiatan BUM Desa masih menjadi hambatan perkembangan BUM Desa karena pada umumnya masyarakat belum mendukung dan berpartisipasi terhadap kegiatan BUM Desa Catur Mandiri. Hal ini juga terlihat dari kapasitas usaha dari sisi pelanggan masih terbatas pada pelanggan instansi pemerintah desa. Akses pasar catering masih sangat terbatas, dan pesanan

hanya terbatas dari pihak desa dan dari lainnya belum terlalu banyak. Keterbatasan dalam pemasaran atau marketing, karena sudah banyak warga yang terjun dalam usaha catering. Persaingan harga dan pelayanan menjadi salah satu penyebab alasan konsumen memilih catering. Fokus pada lingkungan desa menjadi alternatif langkah awal untuk mengakses pasar yang lebih besar lagi. Untuk sampah terutama anorganik sementara akses pasar, terkendala dengan partisipasi masyarakat masih rendah. Keterbatasan akses pasar dapat diatasi dengan upaya berkejasama dengan Lembaga Di tingkat kabupaten yang membantu di pemasaran. Sesuai dengan produk masing masing. Produk wisata misal dinas pariwisata dan umkm di dinas koperasi dan umkm.

Segi permodalan pengelola BUM Desa Catur Mandiri tidak mengalami hambatan. Permodalan yang diterima sudah sesuai yang diharapkan. Dalam kasus BUM Desa Catur Mandiri lebih berharap dengan mekanisme penuh diawal dalam arti memperhatikan kebutuhan usaha BUM Desa yang diajukan. Prakteknya pencairan modal dari desa dibagi atas beberapa termin sehingga menurut pengelola BUM Desa Catur Mandiri mengakibatkan unit usaha tidak dapat beroperasi bersama dan harus saling menopang antar unit usaha. Pencairan modal dari desa untuk membangun unit usaha BUM Desa yang bertahap-tahap juga mengakibatkan proses membangun unit usaha berjalan tidak lancar bahkan terhenti. Prinsip manajemen bisnis sangat berbeda dengan manajemen pengelolaan sistem pemerintahan. Prinsip kehati-hatian memang penting karena dana desa yang digunakan harus dipertanggungjawabkan. Prinsip tersebut tidak bisa diterapkan pada proses pembangunan bisnis. Sistem keuangan dalam bisnis, terutama terkait usaha untuk meraih pasar harus dijalankan secara profesional.

Penggalian potensi usaha menjadi hal yang krusial dalam pengelolaan BUM Desa. Usaha BUM Desa harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tidak boleh ada persaingan dengan usaha dimasyarakat. Penggalian potensi usaha pada awal pembentukan di susun oleh tim perumus BUM Desa sebagai patokan awal. Pengelola BUM Desa Catur Mandiri belum memiliki SOP untuk penggalian potensi usaha baru. Namun dari segi pembuatan break event point (BEP) dan analisis usaha, pengelola BUM Desa Catur Mandiri telah mampu menyusun dengan baik.

Inovasi dalam meningkatkan kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri masih terbatas dan bertujuan hanya untuk marketing saja dan belum melakukan inovasi lainnya. Unit usaha BUM Desa harus inovatif dan solutif. BUM Desa dan usaha lain harus mampu berinovasi artinya tidak merupakan usaha yang ikut-ikutan dan harus punya ciri khas dan keunikan tersendiri untuk menjadi produk yang dilirik masyarakat. Inovasi sangat penting. BUM Desa yang berjalan bagus yang punya inovasi kuat.

Kapasitas dan kompetensi pengelola BUM desa Catur Mandiri masih relatif rendah dalam pengelolaan BUM Desa. Pelatihan yang diadakan untuk peningkatan kapasitas pengelolaan BUM Desa masih sedikit. Pelatihan yang sudah dilakukan adalah pelatihan penyusunan SOP, penyusunan Proposal Penyertaan Modal dan marketing, pelatihan penyusunan LPJ dan keuangan, pelatihan tentang kewirausahaan, pelatihan tentang analisa usaha yang matang dan perencanaan keuangan.

Pemahaman tata kelola yang baik dapat meningkatkan kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri. Pemahaman mengenai tata kelola BUM Desa dapat mengakses referensi kepada pendamping desa, lembaga-lembaga yang fokus untuk pelatihan BUM Desa misal SINCOR, berdesa.com, elvira, sekolah desa dan lain-lain. Selain itu juga buku tentang BUM Desa dari pengalaman BUM Desa dari Panggunharjo juga sudah mengeluarkan buku dan buku dari kemendesa.

Pengelola BUM Desa Catur Mandiri merasa dukungan yang diberikan pemerintah desa, daerah dan pusat masih kurang tetapi dari sisi pendampingan dari pemerintah daerah sudah ada dan cukup baik. Wujud dukungan pemerintah desa, daerah dan pusat antara lain; bentuk fasilitasi atau dukungan Pemerintah desa adalah memberikan permodalan sesuai dengan kebutuhan BUM Desa. Pemerintah daerah fasilitasi dari proses pembentukan dan pengembangannya. Pemerintah pusat memiliki alokasi bantuan yang dialokasikan menjadi penyertaan BUM Desa.

Faktor lain yang menjadi penghambat kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri adalah sistem penggajian belum jelas dan sinergitas antara pemerintah desa, masyarakat dan pihak lainnya. Ketentuan tentang gaji pengelola AD ART sudah jelas namun dalam prakteknya masih sulit direalisasikan sesuai dengan yang termuat dalam AD ART mengingat BUM Desa Catur Mandiri belum menghasilkan laba yang cukup untuk operasional BUM Desa. Hal ini berpotensi membuat motivasi pengelola BUM Desa menurun. Menurut AD ART BUM Desa Catur Mandiri, gaji pengelola berasal dari pembagian hasil usaha sejumlah 60 persen dari omset bersih. Upaya yang harus dilakukan BUM Desa untuk mengatasi hal tersebut yaitu meningkatkan pemahaman bahwa besaran gaji tidak masuk di dalam AD ART tetapi AD ART hanya memuat pembagian laba. Besaran gaji dimuat di SOP nya yang didasarkan atas cash flow rencana keuangan. Cash flow memuat besaran pengeluaran termasuk operasiional sehingga pendapatan BUM Desa akan minimal sama dengan biaya operasional. Pengurus harus punya rencana keuangan perbulan besaran pendapatan, sumber pendapatan dan besaran pengeluaran. Rencana keuangan menjadi target pendapatan perbulan. Rencana keuangan sebagai dasar acuan untuk mencapai target.

Sinergitas pengelola BUM Desa Catur Mandiri dengan pihak lain menjadi salah satu kendala lainnya yang dihadapi pengelola BUM Desa Catur Mandiri. Dalam mewujudkan sinergitas perlu adanya partisipasi masyarakat. Kelompok masyarakat yang terlibat dalam usaha BUM Desa Catur Mandiri menjadi daya dukung keberadaan BUM Desa itu sendiri.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Faktor penghambat kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri adalah SDM, koordinasi internal belum padu, kurangnya inisiatif untuk menginovasi produk dan

pemasarannya, penguasaan teknologi, pelayanan belum berorientasi kepada pelanggan, kurangnya kemampuan untuk menggali aspirasi masyarakat dalam menjalankan usaha dan dukungan pemerintahan serta partisipasi masyarakat masih rendah.

2. Kinerja pengelola BUM Desa Catur Mandiri belum sesuai dengan indikator yang ada. Dari kelima indikator tersebut, indikator produktivitas, kualitas layanan, dan responsivitas dinilai masih kurang dan belum dapat terpenuhi oleh pengelola BUM Desa Catur Mandiri
3. Upaya yang harus dilakukan oleh pengelola BUM Desa Catur Mandiri untuk meningkatkan kinerja salah yaitu dengan menyusun Standar Operating Procedure (SOP) yang memuat jam kerja, pelayanan yang berorientasi pelanggan, Quality Control produk, penanganan keluhan, mitra bisnis dan menggali aspirasi serta partisipasi masyarakat. Pengelola BUM Desa harus meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan perekrutan tenaga muda potensial di desa. Pengelola BUM Desa harus mengembangkan konsep kewirausahaan sosial dan pemberdayaan berbasis partisipasi masyarakat dalam menjalankan usahanya.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, penulis menyarankan:

1. Pengelola BUM Desa harus meningkatkan kinerja melalui pemenuhan 5 indikator kinerja. Pengelola BUM Desa harus berpikir kreatif dan solutif, menjalankan prinsip kewirausahaan sosial dan terus menjalankan konsep pemberdayaan berbasis partisipasi masyarakat untuk meningkatkan dukungan dan partisipasi masyarakat.
2. Pemerintah desa harus berkomitmen penuh dalam mengembangkan BUM Desa. Komitmen Pemerintah melalui dukungan penuh terhadap pemberdayaan masyarakat melalui unit usaha BUM Desa. Sistem penyaluran modal dari pemerintah desa ke BUM Desa disesuaikan dengan kebutuhan usaha BUM Desa dan tidak dibagi pertahap.
3. Pemerintah daerah dan pusat perlu melakukan pendampingan langsung yang intens, permodalan, referensi yang jelas terkait tata kelola BUM Desa, lembaga khusus yang membantu pemasaran produk BUM Desa, dan aplikasi akuntansi keuangan BUM Desa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dubrin Andrew J., (2005), *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Jakarta: Prenada Media
- Dwiyanto, Agus, (2008), *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Eben, Pandapotan Tua, (2013), Pengaruh variabel pendidikan, upah, masa kerja dan usia terhadap produktivitas karyawan (Studi kasus pada PT. Gandum Malang), *Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Brawijaya Malang*.

Herdiansyah, Haris, (2010), *Metodologi penelitian Kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*, Jakarta: Salemba Humanika.

Peraturan Daerah Bantul Nomor 3 Tahun 2016 tentang BUM Desa

Pratama, Riswanda Nanda dan Pambudi Argo, (2017), Kinerja Badan Usaha Milik Desa Panggung Lestari Dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Panggungharjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul, Jurnal, Universitas Negeri Yogyakarta.

Robbins, S.P., (1998), *Organizational behavior*, Prentice Hall. 675 hal. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa