

Model pengelolaan badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli

Desiwantara^{1*}, Khasan Effendy², Udaya Madjid³, Megandaru W. Kawuryan⁴

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

*Email: mahakarya.desiwantara@gmail.com

Abstrak

Model pengelolaan BUMDes diharapkan dapat meningkatkan pendapatan asli desa di Kabupaten Bangka Tengah. Peneliti memilih metode penelitian yaitu deskriptif kualitatif, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini merupakan suatu strategi yang cocok untuk menggali informasi dan memahami kenyataan obyek penelitian secara mendalam dan detail. Kemudian peneliti juga menggunakan analisis SWOT untuk mempertajam analisisnya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa harus ada peranserta masyarakat dalam permodalan sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang lebih besar terhadap setiap langkah usaha BUMDes; Pencatatan administrasi, pengelolaan serta perencanaan anggaran yang harus dikelola secara transparan dan akuntabel; dan Manajemen kinerja yang dilakukan oleh BUMDes belum dilaksanakan dengan baik. Manajemen kinerja yaitu komunikasi antar pihak internal (pengurus/anggota) dan pihak eksternal BUMDes. Strategi BUMDes Desa Kurau Barat, Desa Padang Baru, dan Desa Munggu Kabupaten Bangka Tengah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah dengan Strategi *Capital Partisipation of Community* yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peningkatan evaluasi *budgeting*, *accounting*, *performance management* dan *auditing* yang menekankan pada partisipasi masyarakat desa.

Keywords: BUMDes; PADes; Strategi

Village-owned enterprise management model in increasing village original income

Abstract

The BUMDes management model is expected to increase village original income in Central Bangka Regency. The researcher chose a descriptive qualitative research method, the use of qualitative methods in this study is a suitable strategy to dig up information and understand the reality of the object of research in depth and detail. Then the researchers also used a SWOT analysis to sharpen the analysis. This study concludes that there must be community participation in capital so as to foster a greater sense of belonging to every step of the BUMDes business; Administrative records, management and budget planning that must be managed in a transparent and accountable manner; and Performance management carried out by BUMDes has not been implemented properly. Performance management is communication between internal parties (management/members) and BUMDes external parties. The strategy of BUMDes in Kurau Barat Village, Padang Baru Village, and Munggu Village, Central Bangka Regency in increasing Village Original Income (PADes) is the Capital Participation of Community Strategy which is an integral part of increasing evaluation of budgeting, accounting, performance management and auditing which emphasizes on village community participation.

Keywords: BUMDes; PADes; Strategy

PENDAHULUAN

Pemberdayaan masyarakat itu bisa diwadahi melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan diamanatkan dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2015 tentang pendirian pengurusan dan Pengelolaan dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa, bahwa Bumdesa didirikan dengan tujuan meningkatkan perekonomian desa dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa. BUMDes juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penerimaan pemasukan pendapatan asli desa dengan harapan desa bisa lebih mandiri dan memiliki sumber dana yang cukup untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahannya. BUMDes didefinisikan pada pasal 1 ayat 6 undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yaitu badan usaha milik desa selanjutnya disebut BUMD 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.

Berdasarkan penjelasan undang-undang tersebut, secara konseptual bagi pemerintah daerah jika badan usaha milik desa dapat dikelola secara baik maka akan memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa serta pertumbuhan ekonomi di desa. Dengan adanya pendapatan asli desa maka pembangunan desa pun dapat dilakukan dalam berbagai sektor. Keberadaan BUMDes memainkan peran penting terhadap pendapatan asli Desa, hal tersebut tentunya sangat berhubungan erat dengan besarnya omzet dan laba keuntungan dari kegiatan bisnis usaha yang dijalankan. Tidak hanya di sektor pendapatan asli desa, BUMDes harus memberikan kontribusi terhadap pemenuhan kebutuhan ekonomi masyarakat desa dengan harga yang ekonomis. Selain itu pengelolaan BUMDes harus bisa menggali potensi-potensi yang ada di wilayahnya dengan melibatkan masyarakat desa agar bisa berdaya sehingga dapat meningkatkan perekonomian di desa.

Namun kenyataannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, Presiden Republik Indonesia Bapak Ir. H. Joko Widodo menyoroti ribuan badan usaha milik desa yang tidak beroperasi, padahal sejak tahun 2015 pemerintah sudah menggelontorkan dana yang sangat besar yaitu Rp. 329,8 triliun untuk dana desa. Presiden Joko Widodo juga mengatakan bahwa terdapat laporan sekitar 2.188 badan usaha milik desa tidak beroperasi, dan 1.670 badan usaha milik desa beroperasi tapi belum memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa (<https://www.vivanews.com/bisnis/ekonomi/24011-jokowi-kecewa-ribuan-bumdes-tidak-beroperasi?medium=autonext>).

Khususnya di Kabupaten Bangka Tengah dari 56 desa yang tersebar di 6 (enam) kecamatan, terdapat 5 (lima) desa yang belum mempunyai badan usaha milik desa. Dari 51 BUMDes yang ada di Kabupaten Bangka Tengah hanya sebagiannya yang aktif dalam menjalankan usahanya. Sisanya badan usaha milik desa belum dikelola dengan baik. Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa pengelolaan BUMDes khususnya di Kabupaten Bangka Tengah belum dikelola dan berjalan dengan baik. Hal ini tentu benar apa yang telah disampaikan oleh Bapak Presiden Republik Indonesia Ir. H. Jokowi Widodo, bahwa memang banyak sekali BUMDes yang belum beroperasi dan belum memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa, dan hal ini terbukti terjadi khususnya di Kabupaten Bangka Tengah.

Kemudian, berdasarkan uji petik yang dilakukan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI terhadap BUMDes se-Indonesia, sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Petik BPK Terhadap BUMDes Se-Indonesia

BUMDes (Unit)	Ket.	Sumber
2.188	Telah berdiri dan tidak beroperasi	https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190529101814-532-399423/bpk-bumdes-belum-berkontribusi-penuh-pada-ekonomi-desa
1.670	Belum memberikan kontribusi ke pendapatan desa	
1.034	Tidak menyampaikan laporan	
871	Pembentukannya belum didukung dengan <i>visibility study</i>	
864	Belum tertib dalam penatausahaan dan pelaporan	
585	Belum didukung oleh pengelola yang kompeten	
547	Bidang usahanya belum sesuai dengan potensi unggulan desa	

Berdasarkan data uji petik di atas, BUMDes harus mendapatkan perhatian yang serius sehingga dapat keluar dari permasalahan-permasalahan dimaksud. Lebih lanjut lagi peneliti melihat berdasarkan rangkuman data yang didapat di lapangan, khususnya di Kabupaten Bangka Tengah. Dukungan pendanaan modal bagi BUMDes di Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dianggarkan oleh masing-masing pemerintah desa dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir periode 2017-2019, sebagaimana dapat kita ketahui melalui tabel dibawah ini:

Tabel 2. Alokasi Modal BUMDes di Kabupaten Bangka Tengah Tahun 2017 – 2019

Desa	Angkatan			Total
	2017	2018	2019	
Nibung	50,000,000	0	90,000,000	140,000,000
Kurau Timur	100,000,000	0	180,000,000	280,000,000
Guntung	0	25,000,000	165,000,000	190,000,000
Penyak	153,575,000	50,000,000	90,000,000	293,575,000
Terentang Iii	25,000,000	25,000,000	143,170,500	193,170,500
Kurau Barat	100,000,000	140,000,000	250,000,000	490,000,000
Air Mesu	90,000,000	125,000,000	158,387,000	373,387,000
Mangkok	25,000,000	25,000,000	130,000,000	180,000,000
Tanjung Gunung	25,000,000	0	90,000,000	115,000,000
Benteng	0	0	90,000,000	90,000,000
Padang Baru	0	50,000,000	0	50,000,000
Jeruk	50,000,000	50,000,000	50,000,000	150,000,000
Beluluk	45,000,000	50,000,000	15,000,000	110,000,000
Pedindang	30,000,000	30,000,000	140,000,000	200,000,000
Batu Belubang	50,000,000	50,000,000	140,000,000	240,000,000
Air Mesu Timur	25,000,000	25,000,000	50,000,000	100,000,000
Kebintik	0	65,000,000	50,000,000	115,000,000
Kerantai	0	0	100,000,000	100,000,000
Keretak	0	90,000,000	0	90,000,000
Lampur	25,000,000	25,000,000	25,000,000	75,000,000
Sarang Mandi	25,000,000	0	90,000,000	115,000,000
Munggu	0	50,000,000	90,000,000	140,000,000
Kemingking	0	0	90,000,000	90,000,000
Sungai Selan Atas	50,000,000	0	50,000,000	100,000,000
Tanjung Pura	0	0	100,000,000	100,000,000
Romadhon	25,000,000	25,000,000	90,000,000	140,000,000
Kerakas	0	0	90,000,000	90,000,000
Melabun	0	0	90,000,000	90,000,000
Keretak Atas	0	25,000,000	90,000,000	115,000,000
Simpangkatis		140,000,000	0	140,000,000
Celuaik	60,900,000	0	90,000,000	150,900,000
Sungkap	25,000,000	25,000,000	90,000,000	140,000,000
Beruas	25,000,000	25,000,000	115,000,000	165,000,000
Puput		0	90,000,000	90,000,000
Teru	50,000,000	25,000,000	0	75,000,000

Desa	Angkatan			Total
	2017	2018	2019	
Terak	25,000,000	25,000,000	115,000,000	165,000,000
Pasir Garam	150,000,000	0	90,000,000	240,000,000
Katis	25,000,000	0	115,000,000	140,000,000
Pinang Sebatang	68,000,000	30,000,000	90,000,000	188,000,000
Namang	50,000,000	50,000,000	50,000,000	150,000,000
Cambai	20,000,000	25,000,000	115,000,000	160,000,000
Kayu Besi	0	100,000,000	94,000,000	194,000,000
Jelutung	0	50,000,000	12,000,000	62,000,000
Belilik	25,000,000	100,000,000	90,000,000	215,000,000
Baskara Bhakti	25,000,000	0	90,000,000	115,000,000
Bukit Kijang	50,000,000	110,000,000	150,000,000	310,000,000
Cambai Selatan	0	0	120,000,000	120,000,000
Perlang	0	60,000,000	90,000,000	150,000,000
Batu Beriga	25,000,000	50,000,000	140,000,000	215,000,000
Lubuk Besar	0	0	90,000,000	90,000,000
Kulur	25,000,000	79,000,000	90,000,000	194,000,000
Lubuk Lingkok	50,000,000	50,000,000	90,000,000	190,000,000
Lubuk Pabrik	0	50,000,000	130,000,000	180,000,000
Trubus	100,000,000	90,000,000	0	190,000,000
Kulur Ilir	30,000,000	31,000,000	148,000,000	209,000,000
Belimbing	20,000,000	20,000,000	90,000,000	130,000,000
1,613,900,000	1,440,000,000	3,876,086,500	6,929,986,500	

Berdasarkan Tabel 2. diatas dapat diketahui bahwa di Kabupaten Bangka Tengah telah dianggarkan sebesar Rp. 6.929.986.500,- (enam milyar sembilan ratus dua puluh sembilan juta sembilan ratus delapan puluh enam ribu lima ratus rupiah) selama 3 (tiga) tahun anggaran di 56 desa dengan rincian pada tahun 2017 sebesar Rp. 1.613.900.000,- (satu milyar enam ratus tiga belas juta sembilan ratus ribu rupiah); tahun 2018 sebesar Rp. 1.440.000.000,- (satu milyar empat ratus empat puluh juta sembilan ratus ribu rupiah) dan tahun 2019 sebesar Rp. 3.876.086.500,- (tiga milyar delapan ratus tujuh puluh enam juta delapan puluh enam ribu lima ratus rupiah).

Bila kita amati secara lebih mendalam dari data tersebut diatas, dapat kita ketahui bahwa penganggaran modal usaha Badan Usaha Milik Desa dimasing-masing desa di Kabupaten Bangka Tengah bervariasi dalam jumlah per tahun berkisar antara Rp. 50.000.000,- (Lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp. 490.000.000,- (empat ratus sembilan puluh juta rupiah). Desa Kurau Barat Kecamatan Koba menganggarkan modal Badan Usaha Milik Desa terbesar sebanyak 490.000.000,- (empat ratus sembilan puluh juta rupiah) dan Desa Padang Baru Kecamatan Pangkalan Baru menganggarkan modal BUMDes terkecil sebanyak Rp. 50.000.000,- (Lima puluh juta rupiah). Sedangkan Desa Munggu, Desa Nibung, Desa Romadhon, Desa Simpang Katis, Desa Sungkap dan Desa Katis berada pada urutan pertengahan jumlah penganggaran modal Badan Usaha Milik Desa sebesar Rp. 140.000.000,- (seratus empat puluh juta rupiah) masing-masing desa.

Urgensi sumber pendapatan asli desa dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan desa adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh pemerintah desa dalam menggali dan meningkatkan sumber pendapatan asli desa agar dapat menunjang pelaksanaan pembangunan didesa dengan memberdayakan masyarakat melalui badan usaha milik desa. Berdasarkan pemaparan di atas maka peneliti merasa perlu untuk meneliti terkait analisis pengelolaan badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Kabupaten Bangka Tengah.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bangka Tengah, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan desain penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menerapkan proses penelitiannya secara deskriptif, instrument utama penelitian adalah peneliti sendiri. Dengan demikian,

peneliti dituntut untuk selalu bersikap proaktif dalam mencari data-data dari peristiwa yang terjadi yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian. Sebagai instrument penelitian, peneliti dituntut semakin mendalami permasalahan yang diangkat dengan terlibat secara langsung (*participant observation*) dalam penelitian tersebut sekaligus menghindari terjadinya spekulasi dan rekayasa data atas masalah penelitian sehingga data yang diperoleh benar-benar valid dan akurat.

Sependapat dengan hal tersebut diatas, Saefullah (2003 : 5), mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, seseorang peneliti adalah juga instrument penelitian. Keabsahan data dan informasi yang dikumpulkannya sangat bergantung kepada keahlian, kecakapan dan pengalaman peneliti, sertapemahaman tentang karakteristik lapangan dimana penelitian dilakukan. Oleh sebab itu, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini merupakan suatu strategi yang cocok untuk menggali informasi dan memahami kenyataan obyek penelitian secara mendalam dan detail yakni Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kurau Barat, Desa Padang Baru dan Desa Munggu Kabupaten Bangka Tengah.

Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah dianalisis secara deskriptif, yang dapat dijelaskan berikut ini:

Mempersiapkan data mentah terkait dengan pengelolaan badan usaha milik desa, kemudian data tersebut diolah untuk dianalisis yang diperoleh dari transkrip wawancara dengan informan/partisipan baik itu berupa kata-kata atau gambar serta dokumen-dokumen lainnya;

Data tersebut kemudian disusun atau dikelompokkan berdasarkan jenis-jenis dari sumber informasi kedalam tema;

Keseluruhan data yang telah disusun, dibaca untuk membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan kemudian membuat deskripsi lengkap mengenai tema tersebut. Pada tahap ini, peneliti menulis catatan-catatan khusus atau gagasan-gagasan umum tentang data yang diperoleh;

Deskripsi dari tema-tema tersebut disajikan dalam narasi/laporan kualitatif untuk menyampaikan hasil dari analisis data tersebut; dan

Langkah terakhir dalam analisis data adalah menginterpretasi data atau memaknai data, dalam hal ini peneliti menegaskan apakah hasil penelitian tersebut membenarkan atau justru menyangkal, yang kemudian dapat dibuat dalam suatu *grounded theory*. Hal ini peneliti lakukan agar dapat melihat kebenaran hasil analisis yang akan melahirkan kesimpulan yang dapat dipercaya.

Untuk menemukan strategi pengelolaan badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa, peneliti menggunakan teknik analisis SWOT. Rangkuti (2006), menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari *opportunities* dan *threats*, sedangkan faktor internal terdiri dari *strength* dan *weaknesses*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini ada 3 (tiga) BUMDes yang dijumpai dan diteliti oleh peneliti sebagai berikut; 1) BUMDes Desa Kurau Barat, 2) BUMDes Desa Munggu, dan 3) BUMDes Desa Padang Baru. Dari ketiga BUMDes tersebut didapat pula besaran modal dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, sebagai berikut:

Tabel 4. Besaran Modal BUMDes

Nama Desa	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Desa Kurau Barat	Rp. 100.000.000	Rp. 140.000.000	Rp. 250.000.000
Desa Munggu	Rp. 0	Rp. 50.000.000	Rp. 90.000.000
Desa Padang Baru	Rp. 0	Rp. 50.000.000	Rp. 0

Berdasarkan data pada tabel 4 di atas, dapat dijelaskan bahwa Desa Kurau Barat memiliki modal usaha paling besar dibandingkan dengan desa-desa yang lainnya. Sedangkan Desa Munggu memiliki modal usaha yang paling kecil dibandingkan dengan desa-desa yang lainnya. Jika dilihat dari

besaran modal usaha yang dimiliki oleh BUMDes, akan mempengaruhi jumlah unit-unit usaha dan stok barang yang dijalankan, karena dengan banyaknya modal usaha yang dimiliki oleh BUMDes, maka unit-unit usaha yang dijalankan akan bertambah seiring dengan potensi yang dimiliki oleh desa. Kemudian peneliti mengambil langkah untuk menganalisis pengelolaan badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa. Dari hal ini, peneliti menguji hasil penelitian dengan menganalisa pengelolaan badan usaha milik desa dilihat dari sisi *budgeting* (perencanaan penganggaran), *accounting* (pelaporan/pencatatan), *performance management* (manajemen kinerja), dan *auditing* (pemeriksaan/pengawasan).

Berdasarkan fakta empirik peneliti temukan dilapangan berupa dokumentasi data laporan pertanggungjawaban pengelolaan Bumdes serta hasil pengamatan peneliti dilapangan, diketahui bahwa terdapat kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah desa pada Desa Kurau Barat, Desa Munggu dan Desa Padang Baru dalam hal pengelolaan Bumdes.

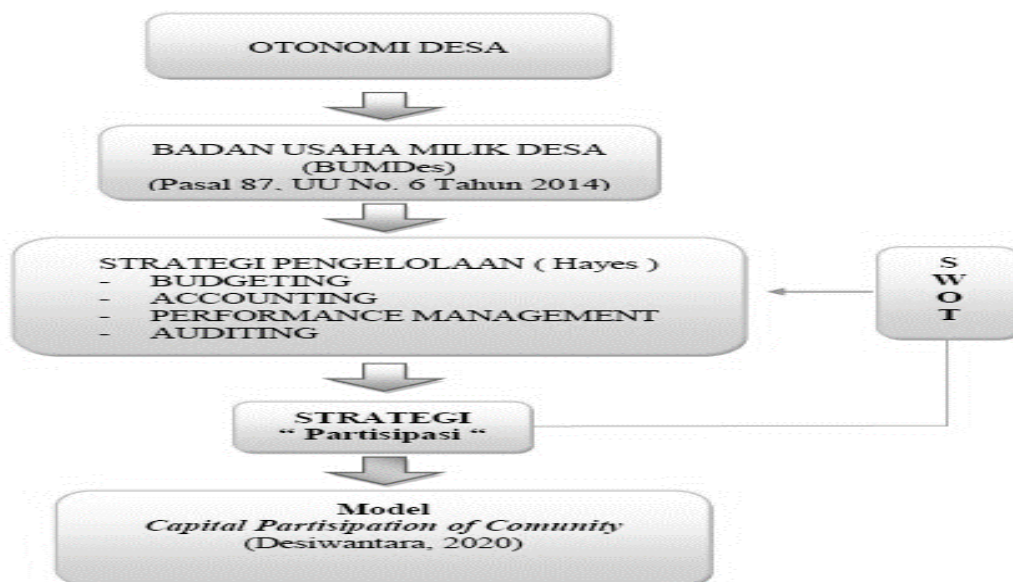
Selanjutnya peneliti mendapatkan keterangan dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Bapak Risaldi tentang evaluasi penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) sebagai modal usaha BUMDes, dijelaskan bahwa; Bupati akan mengeluarkan hasil evaluasi tentang APBDes akan disampaikan paling lama 20 (dua puluh) hari kerja kepada Kepala Desa. Apabila hasil evaluasi tidak dikeluarkan lewat dari 20 hari kerja oleh Bupati, maka Kepala Desa dapat menetapkan APBDes menjadi Perdes tentang APBDes untuk modal BUMDesnya, namun apabila hasil evaluasi dikeluarkan dan diserahkan kepada Kepala Desa, maka wajib dilakukan penyempurnaan atas APBDes dilaksanakan paling lama 7 hari kerja setelah diterima, jika tidak dilakukan penyempurnaan, dan tetap dilakukan penetapan perdes oleh Kepala Desa, maka perdes tersebut dapat dibatalkan oleh bupati. Perdes yang dibatalkan bupati tersebut harus dicabut oleh Kepala Desa dan BPD.

Selain itu, Kepala Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Desa juga menyampaikan perlu adanya bimbingan teknis terkait manajemen dan pengelolaan keuangan agar pihak BUMDes memahami alur dan tata cara manajemen resiko pada keuangan BUMDes itu sendiri. Dan hasil akhirnya pihak BUMDes dapat mengelola potensi-potensi yang ada semaksimal mungkin agar BUMDes berkembang lebih maju dan dapat meningkatkan kesejahteraan perekonomian di desa.

Analisis rasio pengelola keuangan (APBD) dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dari satu periode dibandingkan dengan periode sebelumnya sehingga dapat diketahui bagaimana kecenderungan yang terjadi. Menurut Halim (2012 : 4), mengungkapkan bahwa “pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah. Dan dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan dengan rasio keuangan yang dimiliki suatu pemerintah daerah tertentu dengan rasio keuangan daerah lain yang terdekat ataupun yang potensi daerahnya relatif sama untuk dilihat bagaimana posisi rasio keuangan pemerintah daerah tersebut terhadap pemerintah daerah lainnya.

Peneliti menjelaskan untuk mencari SDM yang mau membangun di desa sangat susah dengan kriteria masyarakat di Bangka Belitung umumnya dan di Kabupaten Bangka Tengah khususnya dan memang pengelolaan Bumdes tidak boleh digaji. Pengelola bumdes tidak boleh digaji tetapi baru bisa dibagikan hasilnya dari laba bersih keuntungan untuk pengurus, tergantung peraturan desa dan ad/art yang sudah disepakati melalui musyawarah. Kemudian agar bumdes bisa aktif yang harus dilakukan adalah membangun persepsi tentang bumdes, jika sudah memiliki persepsi bahwa bumdes sebagai motor penggerak perekonomian di Desa, maka awal dari kemajuan bumdes, dan juga pemerintah Desa dan Bumdes bisa bersinergi dalam hal menggerakkan roda perekonomian di Desa yang salah satunya di Desa Padang Baru Kecamatan Pangkalan Baru mempunyai Alokasi Dana Desa sebesar Rp. 849.089.000, untuk Dana Desa nya Rp. 750.098.000 dan PADesnya sebesar Rp. 6.196.000.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan bahwa dari keseluruhan proses pengelolaan keuangan yaitu budgeting (anggaran), Accounting (akuntansi), performance manajemen (manajemen kinerja), dan auditing (pengawasan dan pemeriksaan) saling terintegrasi atau mempunyai keterkaitan satu dengan yang lainnya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang telah dikatakan oleh Hayes dkk yang mengatakan bahwa keempat komponen utama sistem pengelolaan keuangan yang terintegrasi antara lain budgeting (anggaran), accounting (akuntansi), performance manajemen (manajemen kinerja), dan auditing (pengawasan dan pemeriksaan) merupakan jantung dari perencanaan dan sistem kontrol pikir yang memutuskan pemerintah daerah apa yang akan dilakukan dan memastikan bahwa keputusan yang dilakukan tersebut mencerminkan sebuah perubahan kondisi. Lebih lanjut Hayes dkk menjelaskan cara sederhana untuk melihat bagaimana empat komponen yang saling terkait tersebut merupakan bagian dari keseluruhan perencanaan dan sistem pengendalian pengelolaan keuangan. Jadi teori yang peneliti gunakan untuk menganalisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Bangka Tengah sangat tepat dan relevan digunakan sebagai *middle teori*. Kemudian peneliti mencoba membuat sebuah model dalam alur otonomi desa yang memberikan kebebasan kepada masing-masing desa untuk berusaha mengembangkan potensi-potensi yang ada di desa termasuk juga BUMDes-nya. Hal ini yang membuat peneliti memfokuskan pada analisis pengelolaan BUMDes dari sisi *budgeting, accounting, performance management, dan auditing*. Bagan model dari peneliti sebagai berikut:



Gambar 1. CapitalPartisipation of Community (Desiwantara, 2020).

Strategi merupakan suatu rencana kerja yang sifatnya komprehensif dan rasional serta memegang teguh komitmen dalam mencapai suatu mission atau goal dengan mengusahakan sekecil mungkin hambatan yang akan mungkin dihadapi dengan memperhitungkan aspek kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Sehubungan dengan menjawab pertanyaan rumusan masalah pada bab sebelumnya, untuk menganalisis strategi atau model yang tepat dalam pengelolaan badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa, maka peneliti menggunakan analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Hasil dari analisis SWOT tersebut diharapkan menjadi role model pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADes di desa-desa yang ada di Kabupaten Bangka Tengah, khususnya di 3 (tiga) desa yang menjadi lokus penelitian ini yaitu Desa Kurau Barat, Desa Padang Baru, dan Desa Munggu Kabupaten Bangka Tengah.

Selanjutnya peneliti membuat rangkuman secara deskriptif dan sistematis sehingga tema sentral yaitu pengelolaan badan usaha milik desa dalam upaya peningkatan pendapatan asli desa dapat dengan

mudah diketahui. Selanjutnya peneliti melakukan penarikan kesimpulan yang didasarkan pada data yang diperoleh dari berbagai sumber dan bersifat sementara sambil mencari data pendukung lainnya. Untuk menemukan strategi atau model pemberdayaan masyarakat desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa, peneliti menggunakan teknik analisis SWOT. Rangkuti (2006), menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari *opportunities* dan *threats*, sedangkan faktor internal terdiri dari *strength* dan *weaknesses*. Adapun matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5. Matriks SWOT

<p>S – W</p> <p>O – T</p>	<p>STRENGTH (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa - Adanya Permendagri No. 44 Tahun 2016 tentang Kewenangan Desa - Adanya komitmen yang kuat - Adanya dukungan yang kuat - Adanya dukungan dana 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM yang kurang mampu menggunakan teknologi - Belum mampu bersaing dengan unit usaha lain dalam hal proses produksi dan distribusi - Kebutuhan konsumen belum terpenuhi - Dukungan keuangan terkadang kurang baik - Komunikasi yang kurang efektif
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Undang-undang sebagai kepastian hukum - Penyertaan modal dari APBDes - Kepercayaan mengelola BUMDes - Kesempatan memberikan masukan dari masyarakat - Perekonomian meningkat - Kondisi aman dan kondusif - Lapangan kerja baru tersedia 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memaksimalkan fungsi manajemen pengelolaan badan usaha milik desa 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mengoptimalkan kemampuan SDM dalam menggunakan teknologi b. Memaksimalkan kemampuan SDM dalam meningkatkan perekonomian dan stabilisasi desa
<p>THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan prima yang dibutuhkan - Tuntutan kinerja yang lebih baik - Kebijakan yang melibatkan masyarakat desa - Adanya persaingan usaha baru 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mengoptimalkan kinerja dan pelayanan prima badan usaha milik desa b. Memaksimalkan daya saing sehingga dapat bersaing dengan unit usaha lain 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mengoptimalkan budaya kerja pengurus/anggota badan usaha milik desa b. Memaksimalkan bimtek dan pelatihan terhadap pengurus/anggota badan usaha milik desa

Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan 4 (empat) langkah startegi yaitu, sebagai berikut:

Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran badan usaha milik desa yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Sehingga

terciptalah strategi untuk memaksimalkan fungsi manajemen pengelolaan badan usaha milik desa di Desa Kurau Barat, Desa Padang Baru dan Desa Munggu Kabupaten Bangka Tengah.

Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki badan usaha milik desa untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal badan usaha milik desa untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal sebagai berikut:

Mengoptimalkan kinerja dan pelayanan prima badan usaha milik desa; dan

Memaksimalkan daya saing sehingga dapat bersaing dengan unit usaha lain.

Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, sebagai berikut:

Mengoptimalkan kemampuan SDM dalam menggunakan teknologi; dan

Memaksimalkan kemampuan SDM dalam meningkatkan perekonomian dan stabilisasi desa.

Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal, sebagai berikut:

Mengoptimalkan budaya kerja pengurus/anggota badan usaha milik desa;

Memaksimalkan bimtek dan pelatihan terhadap pengurus/anggota badan usaha milik desa.

Dari 4 (empat) langkah strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT tersebut titik yang menjadi fokus yaitu partisipasi modal, baik berupa SDM, teknologi, SDA, dan potensi yang ada di desa masing-masing. Sehingga peneliti dapat merumuskan model yang dapat menjadikan acuan para pemangku kebijakan pada lini desa terutama yang berkaitan dengan BUMDes itu sendiri untuk lebih bersemangat dalam memajukan dan mensejahterakan perekonomian di desa, yaitu dengan model Strategi *Capital Partisipation of Community*. Model strategi ini, secara langsung maupun tidak langsung dapat melihat tingkat partisipasi masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes di desa masing-masing. Lebih jauh lagi model ini didukung oleh strategi yang dikemukakan Hayes dkk terkait *budgeting, accounting, performance management* dan *auditing*. Peneliti dalam hal ini menekankan bahwa partisipasi modal, tidak hanya sebatas materi yang disumbangkan oleh masyarakat saja. Melainkan keikutsertaan masyarakat secara aktif, sumbangan teknologi dan lain sebagainya juga termasuk dalam partisipasi modal (*Capital Partisipation*).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Strategi BUMDes Desa Kurau Barat, Desa Padang Baru, dan Desa Munggu Kabupaten Bangka Tengah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dapat dikategorikan sebagai berikut:

Harus ada dan terbentuknya pola kehidupan masyarakat sebagai peranserta nyata masyarakat desa dalam permodalan Badan Usaha Milik Desa sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang lebih besar terhadap setiap langkah usaha Badan Usaha Milik Desa;

Pencatatan administrasi, pengelolaan serta perencanaan anggaran BUMDes yang harus dikelola secara transparan dan akuntabel; dan

Manajemen kinerja yang dilakukan oleh BUMDes belum dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut dilihat dari berbagai tahapan yang dilaksanakan oleh BUMDes. Manajemen kinerja yaitu komunikasi antar pihak internal BUMDes (pengurus/anggota) dan pihak eksternal BUMDes.

Faktor penghambat yang dihadapi oleh BUMDes Desa Kurau Barat, Desa Padang Baru, dan Desa Munggu Kabupaten Bangka Tengah adalah sebagai berikut:

Kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten merupakan salah satu penyebab pengelolaan administrasi, perencanaan dan pelaporan yang kurang matang;

Kurang sinerginya antar pengurus/anggota BUMDes dengan pihak eksternal BUMDes seperti Kepala Desa, Ketua BPD dan lainnya; dan

Terjadinya keterlambatan transfer pencairan dana penyertaan modal yang bersumber dari APBDes. Hal ini disebabkan masih rendahnya komunikasi dan koordinasi antar pihak.

Strategi BUMDes Desa Kurau Barat, Desa Padang Baru, dan Desa Munggu Kabupaten Bangka Tengah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah dengan Strategi *Capital Partisipation of Community* yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peningkatan evaluasi *budgeting, accounting, performance management* dan *auditing* yang menekankan pada partisipasi masyarakat desa dalam peranserta peningkatan permodalan Badan Usaha Milik Desa. Apabila peranserta masyarakat telah tercipta dan terbentuk secara baik maka akan memudahkan perkembangan usaha yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa yang berdampak pada tingkat keuntungan Badan Usaha Milik Desa yang juga merupakan bagian dari Pendapatan Asli Desa dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Rangkuti, Freddy. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013).
- Nurcholis, Hanif. 2010, *Pertumbuhan Dan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*, Jakarta, *Op.cit.*
- Halim, Abdul, 2002, *Akuntanis dan Pengendalian Keuangan Daerah*, Jogyakarta: AMP YKPN.
- Halim. Abdul dan Iqbal. Muhammad. 2012. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Halim, Abdul dan Kusufi M. Syam, 2014, *Teori, Konsep, dan Aplikasi akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hasan. Erliana. 2014. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian Ilmu Pemerintahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hayes. Frederick O'R. Dkk. 1982. *Linkages: Improving Finansial Management In Local Government*. Wasington DC: The Urban Institut Press.
- Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pemabangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang pendirian pengurusan dan pengelolaan dan pembubaran Badan usaha milik desa.
- <https://www.vivanews.com/bisnis/ekonomi/24011-jokowi-kecewa-ribuan-bumdes-tidak-beroperasi?medium=autonext>
- <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190529101814-532-399423/bpk-bumdes-belum-berkontribusi-penuh-pada-ekonomi-desa>