



## **Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut**

Riksa Raesalat, Ikeu Kania  
Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Garut

### **Abstrak**

Tujuan penulisan penelitian ini adalah membahas pengaruh implementasi kebijakan pendirian BUMDesa terhadap manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut. Metoda analisis yang digunakan dalam pembahasan topik utama menggunakan model analisis *causal effectual* dengan meninjau hubungan rasional yang menganalisa hubungan sebab akibat antara pelaksana kebijakan pendirian BUMDesa, manajemen BUMDesa dan Efektifitas BUMDesa. Lokasi penelitian adalah di Kantor BUMDesa Kabupaten Garut yang disampel berdasarkan jumlah BUMDesa yang telah berdiri yakni 244 BUMDesa.

Kata Kunci: BUMDesa, *efektifitas, manajemen, implementasi kebijakan*

### **1. Pendahuluan**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) seperti yang tercantum dalam UU No.32 Tahun 2004 merupakan salah satu upaya dari Pemerintah untuk meningkatkan pendapatan desa (Kartika et al., 2017). BUMDesa merupakan lembaga ekonomi yang masih baru beroperasi di wilayah desa, maka dibutuhkan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang tentunya dengan dukungan dari pemerintah baik pusat maupun daerah khususnya pemerintah desa (Wulantari et al., 2017). Pemerintah Desa memiliki peranan yang sangat penting untuk meningkatkan ekonomi masyarakatnya, maka perlu penataan BUMDes dengan baik agar tercipta peningkatan ekonomi masyarakat yang efisien dan efektif (Arlan, 2013).

Dalam semua bentuk organisasi, seperti halnya BUMDesa yang ada di kabupaten garut itu diperlukan usaha-usaha untuk mengelola kegiatan dan orang-orang maupun unsur lainnya yang ada dalam organisasi agar tercapai tujuan yang lebih baik. Manajemen merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan organisasi, karena dengan manajemen usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah. Hal ini bisa dengan memanfaatkan alat/sarana yang tersedia semaksimal mungkin. Manajemen merupakan suatu kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan karena pimpinan sebagai manajer untuk mengolah *input* menjadi *output* melalui proses manajemen.

Implementasi kebijakan menurut (Metter & Horn, 1975) terdiri dari beberapa dimensi diantaranya standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, disposisi atau sikap para pelaksana, lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

Selanjutnya pelaksanaan dari kebijakan BUMDesa guna pencapaian dari program kegiatan perlu adanya manajemen BUMDesa, menurut peneliti peneliti menentukan teori Terry lebih relevan untuk digunakan menjadi teori rujukan karena didalam teori terry mencakup salah satu fenomena masalah yang ada dalam penelitian ini.

Fungsi- fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Kepemimpinan (*leading*), Pengarahan (*Directing*), Pemotivasian (*motivating*), Koordinasi (*coordinating*), Pengawasan (*controlling*), Pelaporan (*reporting*) *Staffing* dan *Forecasting* (Stoner & Freeman, 2012) . Dalam mengukur tingkat Efektifitas BUMDesa pertama tama harus dilihat dari sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada, dan apakah keduanya sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan dan prosedur (Rosjidi, 2001).

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

## 2. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanasi. Metode penelitian eksplanasi menjelaskan hubungan atau pengaruh kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis maka dinamakan penelitian penjelasan/*Eksplanatory Research* (Singarimbun & Effendi, 2003).

Dalam pelaksanaannya maka penelitian ini dilakukan dengan teknik survey yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara sistematis, akurat dan faktual tentang fakta, sifat pengaruh atau sebab akibat (*causal effectual*) serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

Untuk melihat kondisi objektif pada objek penelitian, Peneliti menetapkan operasionalisasi variabel penelitian yang disusun untuk memudahkan langkah-langkah dalam menjangkau dan mengumpulkan data yang diperoleh dari responden sesuai dengan teori-teori, konsep-konsep, proposisi-proposisi dan asumsi-asumsi dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan. Adapun operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi
Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa (Metter & Horn, 1975)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan</li> <li>2. Sumber daya</li> <li>3. karakteristik organisasi</li> <li>4. Lingkungan sosial,ekonomi dan politik</li> <li>5. komunikasi antar organisasi</li> <li>6. disposisi ( sikap aparaturnya)</li> </ol>

Variabel	Dimensi
Manajemen BUMDesa ( Stoner & Freeman, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan (<i>planning</i>)</li> <li>2. Pengorganisasian (<i>organizing</i> )</li> <li>3. Kepemimpinan (<i>leading</i>)</li> <li>4. Pengarahan (<i>directing</i>)</li> <li>5. Pemotivasian (<i>motivating</i>)</li> <li>6. Koordinasi (<i>coordinating</i>)</li> <li>7. Pengawasan (<i>controlling</i>)</li> <li>8. Pelaporan (<i>reporting</i>)</li> <li>9. <i>Staffing</i></li> <li>10. Meramalkan (<i>forecasting</i>)</li> </ol>
Efektifitas BUMDesa (Rosjidi, 2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sesuai dengan Peraturan</li> <li>2. Sesuai dengan Perencanaan</li> </ol>

Berdasarkan substansi pokok penelitian yang dilakukan, sasaran populasi (*population target*) dari penelitian ini adalah seluruh kantor BUMDesa dikabupaten Garut yakni sebanyak 244 Kantor BUMDesa. Pembahasan dilakukan atas pola pelaksanaan kebijakan dan manajemen sebagai usaha perwujudan efektifitas BUMDesa selanjutnya, hasil penelitian diverifikasi dengan berbagai sumber pustaka.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil deskripsi tiap variabel maka diperoleh hasil yaitu implementasi kebijakan pendirian BUMDesa menunjukkan kriteria baik. nilai dengan presentase tertinggi ada pada dimensi sasaran kebijakan dan tujuan kebijakan yaitu “Penyampaian informasi kebijakan pendirian BUMDesa sudah dilaksanakan dengan baik sehingga mudah memahami maksud tujuan kebijakan”. Sedangkan nilai terendah ada pada dimensi karakteristik organisasi yaitu mengenai “Para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan Organisasi Informal”,

Pada manajemen BUMDesa secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik dari semua pernyataan yang ada. Nilai yang menunjukkan hasil tertinggi ada pada dimensi directing yaitu mengenai “item Pimpinan BUMDesa telah mampu memberikan bimbingan, intruksi dan nasehat pada bawahnya dalam bekerja”. Sedangkan nilai yang menunjukkan presentase terendah ada pada item “Pengelola Oprasional BUMDesa telah menyusun capaian target penjualan produk tiap unitnya setiap 3 bulan sekali”.

Efektifitas BUMDesa dalam penelitian ini secara umum menunjukkan hasil yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan BUMDesa sudah efektif dalam menjalankan kebijakan mengenai BUMDesa. Nilai dengan presentase tertinggi ada pada item “Tingkat keterlibatan manajemen dengan stakeholder dalam penyesuaian rencana manajemen BUMDesa sudah maksimal”. Sedangkan nilai dengan presentase terendah ada pada item “Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan”

#### **Pengujian Hipotesis Utama Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa (X) Terhadap Manajemen BUMDesa (Y) Dalam Mewujudkan Efektifitas BUMDesa (Z)**

Besarnya pengaruh Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa dalam Mewujudkan efektifitas BUMDesa ditunjukkan oleh besaran nilai *Koefisien*

*Determinasi ( $R^2_{YZX}$ )* sebesar = 0,3678. Nilai tersebut diartikan bahwa Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap Manajemen BUMDesa dalam Mewujudkan efektifitas BUMDesa sebesar 36,78%, sedangkan sisanya sebesar 63,22% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel Kebijakan pendirian BUMDesa yang tidak dimasukkan ke dalam model. Hasil pengujian ini menguatkan dugaan bahwa penggunaan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya yang ada, karakteristik organisasi, disposisi (sikap aparatur), komunikasi antar organisasi serta faktor lingkungan sosial, ekonomi dan politik dapat menentukan kualitas Manajemen BUMDesa yang pada akhirnya dapat mewujudkan efektifitas BUMDesa. Besarnya pengaruh implementasi kebijakan pendirian BUMDesa belum optimal terhadap manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa. Hal ini dapat dilihat dari hasil penyebaran kuisioner di lapangan yang menunjukkan bahwa dimensi sumber daya terkait kualitas pegawai yang belum memahami akan pengelolaan BUMDesa yang sudah ada.

### **Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa (X) terhadap Manajemen BUMDesa (Y)**

Berdasarkan pengujian di atas, diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari nilai  $t_{\text{tabel}}$  yaitu  $t_{\text{hitung}} = 8,8828 > t_{\text{tabel}} = 1,9699$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap variabel Manajemen BUMDesa. Adapun besar pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap variabel Manajemen BUMDesa adalah sebesar 24,34% sedangkan sisanya sebesar 75,66% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan ke dalam model. Hasil pengujian di atas menguatkan dugaan bahwa penggunaan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya yang ada, karakteristik organisasi, disposisi (sikap aparatur), komunikasi antar organisasi serta faktor lingkungan sosial, ekonomi dan politik dapat menentukan kualitas Manajemen BUMDesa. Namun ada dimensi-dimensi dari implementasi kebijakan pendirian BUMDesa yang masih belum efektif diantaranya dimensi karakteristik organisasi mengenai kemampuan pegawai dalam memahami pola kerjasama dengan organisasi informal, dimensi standar dan sasaran kebijakan mengenai ketepatan penyampaian kebijakan pendirian BUMDesa yang masih membingungkan untuk para pelaksana operasional BUMDesa, sehingga hal itu berdampak pada kurang maksimalnya dalam pengelolaan BUMDesa itu sendiri. Terbukti di lapangan bahwa dimensi-dimensi manajemen yang belum optimal diantaranya terkait dengan pemahaman pegawai mengenai kebijakan pendirian BUMDesa yang berdampak pada kemampuan pengelola operasional BUMDesa yang belum seluruhnya dapat menyusun program-program kerja BUMDesa, pegawai setiap unit yang belum dapat melaksanakan kerjanya sesuai bidangnya masing-masing.

### **Pengujian Sub Hipotesis Manajemen BUMDesa (Y) terhadap Efektifitas BUMDesa (Z)**

Besar pengaruh variabel Manajemen BUMDesa terhadap variabel efektifitas BUMDesa secara langsung adalah sebesar 6,61% sedangkan sisanya sebesar 93,39% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel Manajemen BUMDesa yang tidak dimasukan ke dalam model. Adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi efektifitas BUMDesa selain manajemen Manajemen BUMDesa, yaitu integrasi. Indrawidjaja (dalam Iskandar, 2017: 336) menyebutkan bahwa pengukuran efektivitas sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria salah satunya, yaitu integrasi. Selanjutnya Tyson dan Jackson (dalam Iskandar, 2017: 340) mengembangkan bahwa integrasi berhubungan dengan 5 (lima) elemen utama kinerja kerja, yaitu pengetahuan, sumberdaya bukan manusia, proses-proses manusiawi, pemosisian yang strategik dan struktur. Elemen proses-proses manusiawi inilah yang tidak dimasukan ke dalam penelitian.

Pada kenyataannya ada dimensi-dimensi manajemen BUMDesa yang belum sepenuhnya efektif dilaksanakan yang berdampak pada efektifitas BUMDesa itu sendiri, diantaranya penyusunan program-program BUMDesa yang belum optimal berdampak pada penetapan prosedur program-program tersebut yang belum bisa dibuat oleh setiap BUMDesa dan pencapaian target BUMDesa yang belum bisa dibuat dan dijalankan.

### **Pengujian sub hipotesis Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa**

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui bahwa Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap Efektifitas BUMDesa. Besar pengaruh secara langsung dari Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa adalah sebesar 4,68%, sedangkan pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa melalui Manajemen BUMDesa adalah sebesar 2,23%. Sehingga, jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa sebesar 6,92 % sedangkan sisanya sebesar 93,08% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa yang tidak dimasukkan ke dalam model. Epsilon yang diduga mempengaruhi efektifitas BUMDesa adalah adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Tyson dan Jackson (dalam Iskandar, 2017: 340-341), yaitu efektivitas didefinisikan sebagai kecakapan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa adaptasi diukur dengan perubahan-perubahan dalam pangsa pasar dan laju perkembangan produk baru yang berhasil.

Hasil pengujian di atas menguatkan dugaan bahwa penggunaan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya yang ada, karakteristik organisasi, disposisi (sikap aparatur), komunikasi antar organisasi serta faktor lingkungan sosial, ekonomi dan politik dapat menentukan kualitas efektifitas BUMDesa. Selanjutnya, sesuai dengan hasil penilaian responden terhadap variabel efektifitas BUMDesa variabel ini menunjukkan nilai dengan persentase sebesar 70,81% dan termasuk kriteria baik. Hasil pengukuran di lapangan menunjukkan bahwa salah satu dimensi-dimensi implementasi kebijakan pendirian BUMDesa belum efektif dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa diantaranya dikarenakan pemahaman pegawai mengenai kebijakan pendirian BUMDesa masih kurang sehingga berdampak pada penetapan program-program kerja BUMDesa yang belum dapat disusun dengan baik sehingga tidak ada pencapaian target-target usaha yang dilakukan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, variabel lain (*epsilon*) yang diduga mempengaruhi efektivitas kerja adalah pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem, dan pendekatan *multiple constituency*. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (dalam Iskandar, 2017:347) yang mengatakan tiga cara berfikir tentang efektivitas yaitu 1) Pendekatan tujuan, menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Apa yang dimaksud dengan efektivitas adalah pencapaian sasaran dan upaya bersama, 2) Pendekatan teori sistem, memungkinkan kita menjelaskan perilaku organisasi baik internal maupun eksternal. Internal, kita bisa melihat bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melaksanakan tugas individu mereka dan kelompok. Secara eksternal, kita bisa menilai transaksi organisasi dengan organisasi dan instansi lain. Semua organisasi memperoleh sumber daya dari lingkungan yang lebih luas lagi, dimana mereka berada dan sebaliknya organisasi memberikan barang dan jasa yang diminta oleh lingkungan tersebut.

#### 4. Kesimpulan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan berpengaruh nyata dan positif terhadap manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa. Adapun saran untuk penelitian lebih lanjut, Masih terbatasnya kemampuan yang dimiliki oleh para staff untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan pihak eksternal, dan Kurangnya pemahaman staff akan tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan dalam penerapan kebijakan pendirian BUMDesa. Pada manajemen BUMDesa temuan masalah di lapangan adalah Pengelola Oprasional BUMDesa belum sepenuhnya dapat menyusun capaian target penjualan produk tiap unitnya setiap 3 bulan sekali dan Belum seluruhnya BUMDesa yang ada menetapkan program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar manajemen BUMDesa berjalan efektif. Sedangkan temuan masalah pada efektifitas BUMDesa adalah Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam manajemen BUMDesa masih belum optimal.

#### Daftar Pustaka

- Arlan, A. S. (2013). *Efektivitas Program Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Ayunan Papan Kecamatan Lokpaikat Kabupaten Tapin*.
- Asvi, Z. (2017). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu. *Jom Fisip*, 4(2), 1–15.
- Budiono, P. (2015). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa ( Bumdes ) Di Bojonegoro ( Studi Di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpem Kecamatan Kanor ). *Jurnal Politik Muda*, 4(1), 116–125.
- Fikri, M. K. (2018). *Strategi Sebagai Upaya Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kawentar Di Desa Banjar Kecamatan Licin Kabupaten Banyuwangi*. Universitas Jember.
- Hayyuna, R., Pratiwi, R. N., & Mindarti, L. I. (2005). Strategi Manajemen Aset Bumdes Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi Pada Bumdes Di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 1–5.
- James A F Stoner, & Edward Freeman. (2012). *Manajemen Jilid I*. Pt Prahallindo.
- Kartika, N. K. D. C., Sinarwati, N. K., & Wahyuni, M. A. (2017). Efektivitas Pengelolaan Dana Pada Badan Usaha Milik Desa Kerta Danu Mandara Di Desa Songan A. *E-Jurnal SI Akuntansi*, 8(2).
- Liow, H., Lengkong, F. D. J., & Palar, N. (2018). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Tondegesean Kecamatan Kawangkoan. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(61).
- Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus*, 28(2), 155–167.
- Purnamasari, H., Yulyana, E., & Ramdani, R. (2016). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Berbasis Ekonomi Kerakyatan Di Desa Warungbambu Kecamatan Karawang Timur Kabupaten Karawang. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 1(2), 31–42.
- Rosjidi. (2001). *Akuntansi Sektor Publik Pemerintah : Kerangka, Standard Dan Metode*. Aksara Satu.
- Sasauw, C., Gosal, R., & Waworundeng, W. (2018). Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Masyarakat Di Desa Lenganeng Kecamatan Tabukan Utara Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Eksekutif Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 1–10.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2003). *Metode Penelitian Survei*. Pustaka Lp3es.
- Suoth, A. E. P., Lengkong, F. D. J., & Dengo, S. (2019). Pengaruh Implementasi Program Bumdes Terhadap Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Di Desa Tonsewer Selatan Kecamatan

- Tompaso Barat Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(73).
- Van, M., & Van, H. (1975b). The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework. *Departement Of Political Science Ohio State University. Administration And Society*, 6(4), 447.
- Wulantari, N. L. Y., Atmadja, A. T., & Sulindawati, N. L. G. E. (2017). Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Melalui Sanksi Adat Pada Bumdes Di Desa “Sukamaju” Kecamatan Kubutambahan Kabupaten Buleleng Dalam Upaya Mengatasi Kredit Bermasalah. *E-Jurnal SI Akuntansi*, 8(2).
- Yuaningsih, L. (2016). *Menakar Teori Kontemporer Kebijakan Publik*. Bintang Visitama Publisher.
- Zain, H. M. (2017). *Efektivitas Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus : Badan Usaha Milik Desa “Amarta”, Desa Pandowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman, Tahun 2016-2017)*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.