

**PERFORMA BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA)
DI KABUPATEN LUMAJANG**

***PERFORMANCE OF VILLAGE OWNED BUSINESS AGENCIES (BUM Desa)
IN LUMAJANG DISTRICT***

Djoko Soejono¹, Dimas Bastara Zahrosa², Ariq Dewi Maharani³, Amam^{4*}
^{1234*}Fakultas Pertanian, Universitas Jember

*Penulis korespondensi: amam.faperta@unej.ac.id

ABSTRACT

Village-owned enterprises (BUM Desa) are trained as an effort to accommodate all activities in the economic sector and/or public services managed by the Village and/or inter-Village cooperation. This study aims to evaluate the performance of BUM Desa in Lumajang Regency. The BUM Desa that is evaluated based on the recommendation from the Lumajang Regency Government is the BUM Desa Semeru Lestari which is located in Pasrujambe Village, Pasrujambe District, Lumajang Regency, East Java Province. The criteria evaluated in this study are BUM Desa's financial performance, performance from a customer perspective, performance from internal business processes, and performance from a growth and learning perspective. Data were analyzed descriptively and used the FFA (Force Field Analysis) approach. The results showed that overall BUM Desa Semeru Lestari had good financial performance, had good performance from a customer perspective, had good performance from the perspective of internal business processes, and had good performance from a growth and learning perspective. The conclusion of this study is that there are key factors driving (D) the development of BUM Desa, namely the business unit already has SOP, while the key inhibiting factor (H) of developing BUM Desa is that it has not been able to develop the potential of the area as a business unit due to limited capital. The recommendation given is to strengthen the support of the Village Government related to capital participation for BUM Desa and to develop business partnerships with various business institutions (companies), both with a plasma nucleus scheme and subcontracting.

Keywords: *BUM Desa, Force Field Analysis (FFA), performance, development strategy..*

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) didikan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerjasama antar-Desa. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi performa BUM Desa di Kabupaten Lumajang. BUM Desa yang dievaluasi berdasarkan rekomendasi dari Pemerintah Kabupaten Lumajang ialah BUM Desa Semeru Lestari yang terletak di Desa Pasrujambe Kecamatan Pasrujambe Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur. Kriteria yang dievaluasi pada penelitian ini ialah kinerja keuangan BUM Desa, kinerja BUM Desa dari perspektif pelanggan, kinerja BUM Desa dari perspektif proses internal bisnis, dan kinerja BUM Desa dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data dianalisis secara deskriptif dan menggunakan pendekatan FFA (*Force Field Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan BUM Desa Semeru Lestari memiliki kinerja keuangan yang baik, memiliki kinerja dari perspektif pelanggan yang baik, memiliki kinerja dari perspektif proses internal bisnis yang baik, dan memiliki kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang baik. Kesimpulan

penelitian ini yaitu terdapat faktor kunci pendorong (D) pengembangan BUM Desa yaitu unit usaha sudah memiliki SOP, sedangkan faktor kunci penghambat (H) pengembangan BUM Desa yaitu belum mampu mengembangkan potensi wilayah sebagai unit usahanya karena keterbatasan modal. Rekomendasi yang diberikan adalah memperkuat dukungan Pemerintah Desa terkait penyertaan modal bagi BUM Desa dan mengembangkan kemitraan usaha dengan berbagai lembaga bisnis (perusahaan), baik dengan pola inti plasma maupun subkontrak.

Kata kunci: BUM Desa, *Force Field Analysis* (FFA), kinerja, strategi pengembangan.

PENDAHULUAN

Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 ialah 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. Ramadana *et al.* (2006) menyatakan bahwa BUM Desa merupakan salah satu lembaga yang bergerak di bidang sosial dan ekonomi, dan sebagai penyedia layanan terhadap masyarakat desa, khususnya perihal bidang usaha.

BUM Desa memungkinkan desa dapat mengelola sumber daya secara mandiri dan adaptif (Fatimah, 2018). Hal demikian merupakan salah satu bentuk pemberdayaan dari pemerintah berupa otonomi desa untuk mengelola sumber daya. Sumber daya tersebut diantaranya ialah sumber daya finansial (Amam *et al.*, 2019^a), sumber daya teknologi (Amam *et al.*, 2019^b), sumber daya fisik (Amam *et al.*, 2019^c), sumber daya ekonomi (Amam *et al.*, 2019^d), sumber daya lingkungan (Amam *et al.*, 2019^e), dan sumber daya sosial (Amam *et al.*, 2019^f). sumber daya tersebut merupakan aset bagi perusahaan atau lembaga (Hunger and Wheelen, 2003; David, 2009; Pearce and Robinson, 2013).

Anggraeni (2016) menyatakan bahwa keberadaan BUM Desa mampu membawa perubahan di bidang sosial dan ekonomi masyarakat, namun keberadaan BUM Desa tidak membawa manfaat signifikan bagi peningkatan kesejahteraan warga secara langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa berperan penting terhadap bidang sosial dan ekonomi masyarakat, namun peranan BUM Desa perlu ditingkatkan sebagai upaya dalam mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat. Filya (2018) menambahkan bahwa pengelolaan BUM Desa sudah berjalan dengan baik namun belum optimal, sebab terdapat beberapa indikator belum terpenuhi, diantaranya ialah tenaga kerja, modal, pangsa pasar, akuntabilitas, dan peningkatan keuntungan (laba).

BUM Desa mestinya dapat mewujudkan desa menjadi mandiri secara sosial, budaya, ekonomi, dan politik, sebab BUM Desa diharapkan mampu memanfaatkan konsep kawasan komoditas unggulan yang berdampak pada aspek sosial dan ekonomi masyarakat desa (Harmiati dan Zulkhakim, 2018), Fitriyani *et al.* (2018) menambahkan bahwa BUM Desa lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, namun sayangnya menurut Dewi (2014) menjelaskan bahwa kedudukan BUM Desa belum sepenuhnya diatur di dalam perundang-undangan, sehingga membutuhkan bentuk badan hukum yang tepat untuk pendirian BUM Desa. Kondisi tersebut menurut Adhari dan Ismaidar (2017) disebabkan oleh permasalahan yang timbul dalam pembangunan desa melalui pendirian dan pembentukan BUM Desa yang berorientasi pada hanya kuantitas, sehingga tidak jarang eksistensi BUM Desa hanya sebatas papan nama, sebab tidak dapat berjalan dan tidak dapat menyokong pendapatan desa (Ramadana *et al.*, 2006).

Tujuan pendirian BUM Desa berdasarkan PERMENDES No. 4/2015 pada prinsipnya ialah untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa. Ironisnya, banyak desa yang gagal menjalankan BUM Desa disebabkan karena kurang siapnya desa dan potensi yang minim dari desa (Agunggunanto *et al.*, 2016). Kondisi tersebut diperparah ketidakmampuan BUM Desa dalam memberikan gaji karyawan (Ihsan, 2018).

Salah satu strategi pengembangan BUM Desa yang dapat memunculkan aspek modal sosial ialah partisipasi masyarakat (Adawiyah, 2018), sebab BUM Desa didirikan dengan tujuan meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Hal tersebut yang menjadi landasan dibentuknya BUM Desa Semeru Lestari di Desa Pasrujambe, Kecamatan Pasrujambe, Kabupaten Lumajang. BUM Desa Semeru Lestari memiliki unit bisnis simpan pinjam, BRILink, jamur tiram, penjualan produk, dan *home industry*. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji performa BUM Desa Semeru Lestari sebagai bahan evaluasi. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini fokus pada performa BUM Desa yang ditinjau dari faktor pendukung dan faktor penghambat melalui pendekatan FFA (*Force Field Analysis*). Manfaat penelitian ini ialah sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan melalui temuan hasil penelitian dan sebagai basis data kebijakan publik mengingat kebijakan publik membutuhkan baskah akademik.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di BUM Desa Semeru Lestari Desa Pasrujambe Kecamatan Pasrujambe Kabupaten Lumajang pada bulan Juni hingga September 2019. Lokasi penelitian ditentukan secara *purposive* dengan pertimbangan sebagai bahan evaluasi untuk pengembangan BUM Desa oleh Pemerintah Kabupaten Lumajang. Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif dan korelasional. Narasumber penelitian ini ialah pengelola BUM Desa, pemangku jabatan yang bertanggung jawab terhadap pengembangan BUM Desa, dan pelanggan (konsumen) BUM Desa.

Penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data dan informasi yang didapatkan langsung dari narasumber dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara (*indept interview*), dan pengisian kuisioner berskala likert. Data sekunder merupakan data dan informasi yang didapatkan dari laporan keuangan BUM Desa, data statistik yang bersumber dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Lumajang, dan data yang bersumber dari dinas terkait di Kabupaten Lumajang.

Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif, analisis FFA (*Force Field Analysis*), dan analisis kinerja keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio aktivitas usaha. Analisis FFA digunakan untuk menentukan strategi

pengembangan BUM Desa. Strategi tersebut didapatkan dari hasil identifikasi pada faktor pendorong dan faktor penghambat (Ajimal, 1985; Thomas, 1985; Roy *et al.*, 2020; Poerwanto, 2014). Nonie *et al.* (2015) menyatakan bahwa faktor kunci pada pendekatan analisis FFA ialah faktor pendorong dan faktor penghambat.

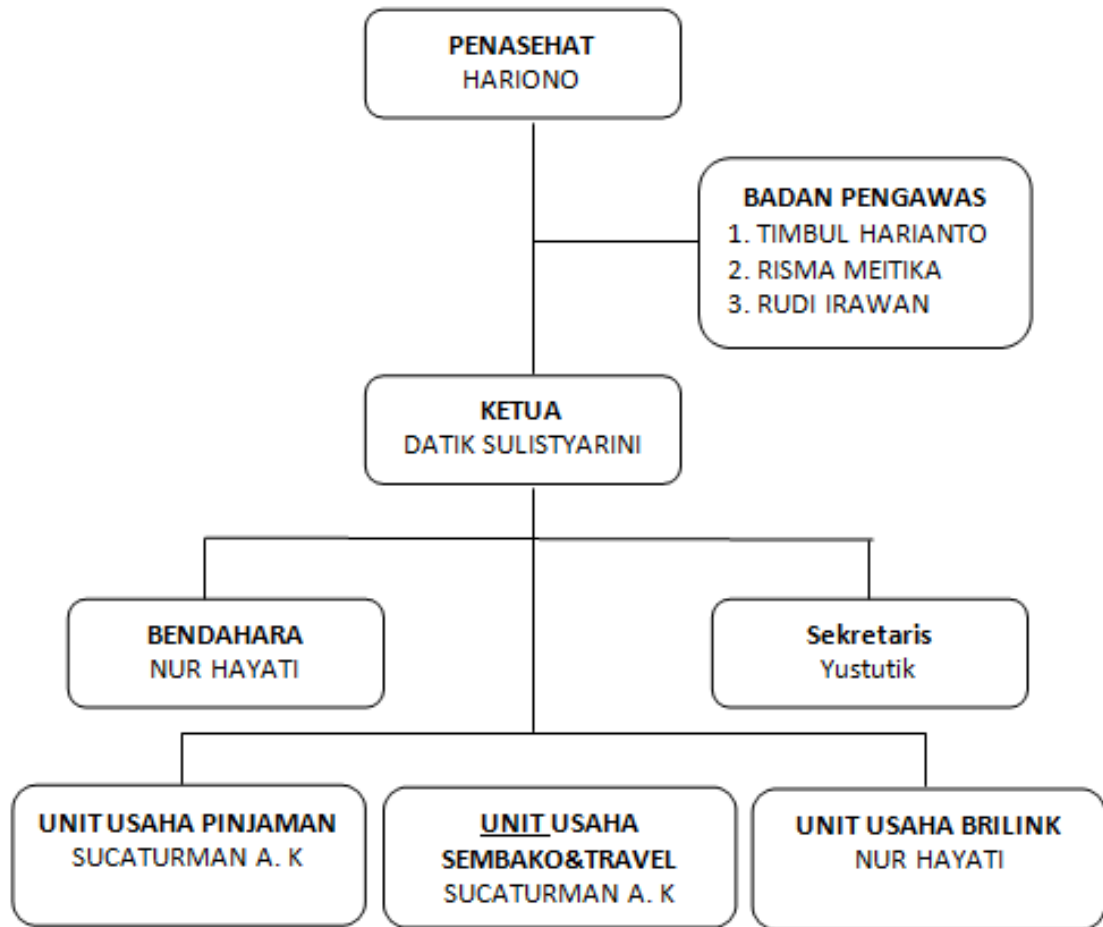
HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu sumber pendapatan desa yang dapat diusahakan oleh pemerintah desa Pasrujambe adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), yaitu suatu bentuk lembaga/badan perekonomian desa yang berbadan hukum dan dimiliki oleh pemerintah desa dikelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar milik pemerintah desa yang dipisahkan. BUM Desa Semeru Lestari diharapkan dapat menopang kebutuhan pemerintah desa terutama untuk peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADES) yang selama ini kebanyakan mengandalkan dari tanah kas desa (tanah bengkok).

BUM Desa Semeru Lestari pada prinsipnya selain untuk memperkuat pendapatan desa juga menjadi motor penggerak perekonomian desa untuk kesejahteraan masyarakat desa dengan cara yang kreatif dan inovatif. Pembentukan BUM Desa Semeru Lestari juga untuk mewadahi kegiatan perekonomian di pedesaan yang didasarkan pada potensi desa/kegiatan yang berkembang menurut adat istiadat dan budaya masyarakat setempat. Pentingnya peranan BUM Desa Semeru Lestari dalam pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat dapat dilihat dalam dua hal, yaitu sebagai sarana perluasan kesempatan kerja dan peningkatan pendapatan serta sebagai media pengembangan jiwa kewirausahaan dan potensi usaha mikro milik masyarakat desa yang produktif.

BUM Desa Semeru Lestari merupakan lembaga keuangan mikro non bank yang mengakar dan mandin di Desa Pasrujambe dan secara teknis administrasi di bawah binaan kepala desa Pasrujambe, BUM Desa Semeru Lestari yang berdiri pada tanggal 31 Desember 2016 sebagai BUM Desa bentukan baru dari Desa Pasrujambe. BUM Desa Semeru Lestari ini harapannya masyarakat Desa Pasrujambe dapat memberdayakan dirinya sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya, juga berdampak pada menurunnya angka kemiskinan serta menekan jumlah pengangguran. Masyarakat juga dimudahkan untuk mencari modal usaha tanpa harus mengantri di bank atau bank keliling (rentenir) yang selama ini telah menjamur di Desa Pasrujambe.

Visi BUM Desa Semeru Lestari ialah meningkatkan pendapatan desa untuk kesejahteraan masyarakat Desa Pasrujambe, sedangkan misi BUM Desa meliputi: a) mengembangkan usaha ekonomi Desa Pasrujambe, b) meningkatkan pendapatan asli desa, c) menggali potensi desa untuk didayagunakan, d) meningkatkan modal usaha BUM Desa, e) memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan f) meningkatkan pengelolaan aset desa. Struktur organisasi BUM Desa Semeru Lestari ditunjukkan pada Gambar 1.



Sumber: BUM Desa Semeru Lestari (2019)

Gambar 1. Struktur Kepengurusan BUM Desa Semeru Lestari

Penilaian kinerja pada BUM Desa Semeru Lestari dilakukan sepanjang tahun 2018 yang terbagi menjadi 4 triwulan. Alat ukur yang digunakan oleh BUM Desa Semeru Lestari pada perspektif keuangan menggunakan 5 (lima) indikator yaitu tingkat pendapatan, laba bersih, ROI (*Return on Investmen*), ROE (*Return on Equity*), dan NPM (*Nett Profit Margin*). ROI, ROE, dan NPM merupakan rasio keuangan yang dianalisis untuk mengukur kinerja keuangan (Rizal, 2017). Sipahelut *et al.* (2017) menyatakan bahwa penilaian terhadap kinerja keuangan perusahaan penting dilakukan sebagai sarana atau indikator dalam rangka memperbaiki kegiatan operasional perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dapat mengalami pertumbuhan keuangan yang lebih baik dan juga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Kinerja keuangan BUM Desa Semeru Lestari ditunjukkan pada Tabel 1, 2, 3, dan 4.

Tabel 1. Penerimaan dan Laba Bersih

No	Periode	Penerimaan (Rp)	Biaya (Rp)	Laba Bersih (Rp)
1	Triwulan I	2.031.000	52.000	1.979.000
2	Triwulan II	7.106.215	1.614.750	5.491.465
3	Triwulan III	11.082.960	4.936.700	6.146.260
4	Triwulan IV	16.771.365	6.907.459	9.863.906
Jumlah		36.991.540.00	13.510.909.00	23.480.631.00

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa penerimaan dan laba bersih mengalami peningkatan dari triwulan 1 sampai triwulan IV. Peningkatan penerimaan terbesar pada periode triwulan IV sebesar Rp 5.688.405.00 dibanding triwulan sebelumnya. Laba bersih juga mengalami kenaikan terbesar pada triwulan IV sebesar Rp 3.717.646 dibanding triwulan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan pada BUM Desa Semeru Lestari tergolong baik. Kartini (2017) menyatakan bahwa tinggi dan rendahnya biaya operasional akan mempengaruhi laba bersih. Wenas *et al.* (2017) menambahkan bahwa laba bersih dalam laporan keuangan laba rugi umumnya dijadikan indikator utama dari pemberian dividen kas.

Tabel 2. Nilai *Return on Investment* (ROI)

No	Periode	Laba bersih (Rp)	Jumlah Aktiva (Rp)	ROI (%)
1	Triwulan I	1.979.000.00	198.287.000.00	1
2	Triwulan II	5.491.465.00	201.799.465.00	3
3	Triwulan III	6.146.260.00	202.454.260.00	3
4	Triwulan IV	9.863.906.00	255.735.906.00	4
Jumlah		23.480.631.00	858.276.631.00	11

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) mengalami kenaikan dari tiap triwulan. Kenaikan ROI terbesar terjadi pada triwulan II yaitu sebesar 2%. Semakin besar tingkat ROI maka semakin baik kinerja organisasi dalam memanfaatkan aktiva. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan pada tingkat ROI tergolong baik. Adiwinata *et al.* (2017) dan Landora'i *et al.* (2017) menerangkan bahwa teknik analisis ROI digunakan untuk menganalisis kinerja keuangan. Wiranata (2012) menambahkan bahwa analisis ROI juga bermanfaat untuk mengukur tingkat kemampuan laba (*profitabilitas*).

Tabel 3. Nilai *Return on Equity* (ROE)

No	Periode	Laba bersih (Rp)	Biaya (Rp)	ROE (%)
1	Triwulan I	1.979.000.00	52.000.00	3806
2	Triwulan II	5.491.465.00	1.614.750.00	340
3	Triwulan III	6.146.260.00	4.936.700.00	125
4	Triwulan IV	9.863.906.00	6.907.459.00	143
Jumlah		23.480.631.00	13.510.909.00	4413

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan tingkat pengembalian modal (biaya) mengalami penurunan dari triwulan I sampai triwulan III. Kemudian pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 18 %. Penurunan ROE terbesar terjadi pada triwulan II yaitu sebesar

3466%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja unit simpan pinjam pada tingkat pengembalian modal (ROE) tergolong buruk. Hanum (2009) menyatakan bahwa laba perusahaan dapat diukur berdasarkan nilai ROE, sebab ROE mempunyai hubungan positif dengan perubahan laba, sehingga ROE pada umumnya digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan ekuitas yang dimilikinya.

Tabel 4. Nilai *Net Profit Margin* (NPM)

No	Periode	Laba bersih(Rp)	Penerimaan (Rp)	NPM (%)
1	Triwulan I	7.521.300.00	2.031.000.00	97
2	Triwulan II	19.644.600.00	7.106.215.00	77
3	Triwulan III	28.447.600.00	11.082.960.00	55
4	Triwulan IV	40.556.400.00	16.771.365.00	59
Jumlah		96.169.900.00	36.991.540.00	289

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil pada Tabel 4 menunjukkan tingkat NPM (*Net Profit Margin*) mengalami penurunan dari triwulan I sampai III, kemudian pada triwulan selanjutnya mengalami peningkatan sebesar 4%. Penurunan NPM terbesar terjadi pada triwulan III yaitu sebesar 22%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada tingkat NPM dinilai buruk karena kurang maksimal dalam mendapatkan laba bersih dibanding total penerimaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja unit simpan pinjam pada tingkat NPM tergolong buruk. Egam *et al.* (2017) menyatakan bahwa rasio NPM dihitung dengan membagi laba bersih terhadap penjualan bersih. Kestabilan dan peningkatan NPM perlu dijaga, agar kinerja perusahaan meningkat (Sigarlaki *et al.*, 2014).

Kinerja BUM Desa dari perspektif kepuasan pelanggan terdiri dari 5 (lima) dimensi, yaitu bentuk fisik, jaminan mutu, ketanggapan, kepedulian, dan keandalan (Nilasari dan Istiatin, 2015). Amam *et al.* (2016) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dapat ditunjukkan dengan sikap positif, sebab sikap erat kaitannya dengan pengambilan keputusan konsumen dalam melakukan pembelian (Harsita dan Amam, 2019). Kepuasan konsumen dapat mempengaruhi loyalitas konsumen (Sulistiyawati dan Seminari, 2015; Amam dan Harsita, 2017). Puung *et al.* (2014) menyatakan bahwa kualitas dan kepuasan pelanggan berperan penting bagi eksistensi perusahaan.

Kepuasan pelanggan terhadap dimensi fisik (*tangible*) masuk dalam kategori baik (puas). Kondisi tersebut ditunjukkan oleh kebersihan ruangan interior dan eksterior, kedisiplinan karyawan dalam menjaga kebersihan dan kerapihan, serta dukungan fasilitas fisik seperti meja dan kursi. Kepuasan pelanggan terhadap dimensi jaminan mutu (*assurance*) masuk dalam kategori baik (puas). Kondisi tersebut ditunjukkan oleh keamanan dan kenyamanan bertransaksi jual beli dan simpan pinjam, harga barang yang dijual relatif murah, dan didukung oleh pelayanan yang baik dari karyawan. Kepuasan pelanggan terhadap dimensi ketanggapan (*responsiveness*) masuk dalam kategori baik (puas). Kondisi tersebut ditunjukkan dengan kecakapan dan ketepatan karyawan dalam menanggapi keluhan/kritik dari pelanggan, karyawan juga cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan.

Kepuasan pelanggan terhadap dimensi kepedulian (*emphaty*) masuk dalam kategori cukup puas. Kondisi tersebut ditunjukkan dari pelayanan karyawan dalam memberikan perhatian secara individual kepada pelanggan, selain itu pemberian bonus juga tidak pernah dilakukan. Kepuasan pelanggan terhadap dimensi keandalan (*reliability*) masuk dalam kategori sangat puas. Kondisi tersebut ditunjukkan karyawan saat memberikan pelayanan kepada

pelanggan. Pelayanan tersebut baik, dapat diandalkan, dan akurat dalam pencatatan transaksi jual beli, serta jelas, akurat, dan terbuka dalam pencatatan simpan pinjam.

Kinerja BUM Desa pada perspektif proses internal bisnis meliputi unit bisnis simpan pinjam, unit BRILink, unit usaha sembako, unit bisnis travel, dan jual beli hasil industri rumah tangga (*home industry*) seperti keripik pisang, keripik talas, keripik jahe, dan keripik ketela madu. Pengelolaan unit bisnis tersebut masing-masing dikelola oleh kepala unit dan memberikan laporannya setiap akhir bulan. Rencana pengembangan unit BUM Desa Semeru Lestari ialah mengembangkan unit bisnis wisata dengan membangun taman edukasi dan bank sampah untuk pengelolaan sampah.

Kinerja BUM Desa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 6 (enam dimensi), yaitu keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, penghargaan, akses informasi, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan inisiatif, dukungan dari sesama karyawan (staf), serta kepuasan keseluruhan dengan BUM Desa. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan masuk dalam kategori baik, sebab karyawan dilibatkan dalam kegiatan rapat pengurus dan juga diizinkan memberikan usulan atau masukan. Penghargaan untuk karyawan masuk dalam kategori tidak baik, sebab BUM Desa belum pernah memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan meskipun kinerjanya baik, sebab pemasukan (*income*) BUM Desa masih rendah. Penghargaan didapatkan dalam bentuk pergantian pengurus BUM Desa secara bergilir setidaknya 5 (lima) tahun sekali.

Akses informasi yang diperoleh karyawan masuk dalam kategori sangat baik, sebab tersedianya fasilitas berupa wifi untuk memudahkan karyawan mendapatkan berbagai informasi. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan inisiatif masuk dalam kategori sangat baik, sebab BUM Desa telah memiliki anggaran untuk pelatihan dan pendidikan karyawan, selain itu adanya kesempatan naik jabatan untuk karyawan yang berprestasi. Dukungan dari sesama karyawan (staf) masuk dalam kategori sangat baik, sebab terdapat interaksi yang baik sesama karyawan, adanya kerjasama tim (*teamwork*), serta saling memberikan toleransi. Kepuasan keseluruhan dengan BUM Desa masih dalam kategori kurang, sebab pemasukan (*income*) BUM Desa masih rendah, sehingga gaji karyawan belum menjadi prioritas, selain itu fasilitas dan sarana kerja karyawan yang masih sangat terbatas.

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi BUM Desa. Ukuran produktivitas ialah pendapatan per pekerja (karyawan). Semakin efektif karyawan dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan disertai nilai tambah yang meningkat, maka pendapatan karyawan juga meningkat. Hasil produktivitas karyawan BUM Desa Semeru Lestari ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Produktivitas Karyawan BUM Desa

Uraian	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
Laba bersih (Rp)	1.979.000	5.491.465	6.146.260	9.863.906
Jumlah karyawan	2	2	2	2
Produktivitas karyawan	989.500	2.745.732	3.073.130	4.931.953

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5, maka produktivitas karyawan pada BUM Desa Semeru Lestari mengalami peningkatan tiap triwulan. Peningkatan terbesar terjadi pada triwulan IV yaitu Rp 1.858.823. Kondisi demikian menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada produktivitas karyawan tergolong baik. Purnama (2008) menyatakan bahwa setiap perusahaan atau badan usaha akan selalu berupaya agar SDM yang dimilikinya terlibat penuh dalam upaya untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil identifikasi terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan BUM Desa Semeru Lestari ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Pengembangan BUM Desa

NO	FAKTOR PENDORONG	NO	FAKTOR PENGHAMBAT
D1	Memiliki legalitas formal (Perdes dan AD/ART) dan pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis	H1	Fasilitas perkantoran dan unit usaha belum optimal
D2	SDM dari aspek pendidikan formal memiliki kompetensi dalam mengelola BUM Desa	H2	Manajemen keuangan belum terstandarisasi
D3	Unit usaha sudah memiliki SOP (Standart Operasional Prosedur)	H3	Jejaring usaha BUM Desa masih terbatas pada lingkup desa
D4	Usaha BUM Desa mampu mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap jasa keuangan non formal (rentenir)	H4	BUM Desa belum mampu mengembangkan potensi wilayah sebagai unit usahanya karena keterbatasan modal
D5	Dukungan cukup kuat dari Kepala Desa, utamanya aspek politis	H5	Dukungan pemerintah daerah terhadap pengembangan BUM Desa masih terbatas

Faktor pendorong (D) BUM Desa Semeru Lestari terdiri dari kondisi kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), sedangkan faktor penghambat (H) terdiri dari kondisi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Identifikasi kondisi tersebut diperoleh berdasarkan informasi dari narasumber (*informan*) kunci (*expert*). Hasil identifikasi dilakukan penilaian (*scoring*) melalui proses analisis FFA. Data pada FFA merupakan data kualitatif yang diubah menjadi data kuantitatif berdasarkan penggunaan skala likert 1-5. Proses penilaian tersebut merupakan hasil jajak pendapat (*brainstorming*) dari para informan kunci yang merupakan ahli yang kemudian hasilnya diinput ke dalam tabel hasil evaluasi. Hasil evaluasi dapat menentukan Total Nilai Bobot (TNB) untuk masing-masing faktor (D dan H) dan berdasarkan nilai TNB bisa didapatkan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) pengembangan BUM Desa Semeru Lestari. Hasil evaluasi faktor pendukung dan penghambat ditunjukkan pada Tabel 7.

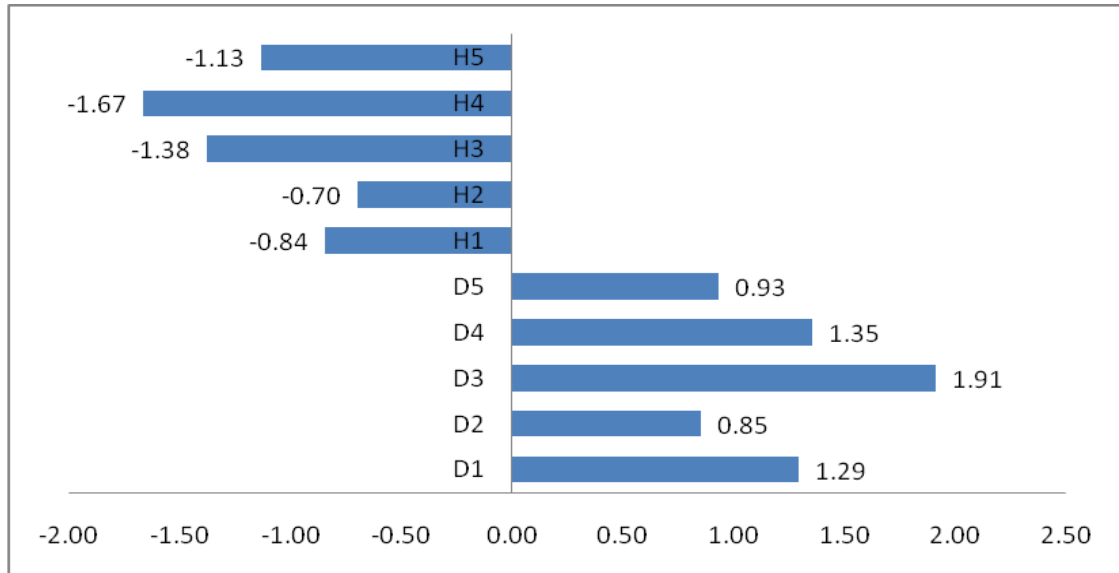
Tabel 7. Evaluasi Faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan BUM Desa

No	Faktor Pendorong	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
D1	Memiliki legalitas formal (Perdes dan AD/ART) dan pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis	0,18	4	3,11	0,73	0,57	1,29	
D2	SDM dari aspek pendidikan formal memiliki kompetensi dalam mengelola BUM Desa	0,18	3	1,67	0,55	0,30	0,85	
D3	Unit usaha sudah memiliki SOP (Standart Operasional Prosedur)	0,27	4	3,00	1,09	0,82	1,91	1
D4	Usaha BUM Desa mampu mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap jasa keuangan non formal (rentenir)	0,18	4	3,44	0,73	0,63	1,35	
D5	Dukungan cukup kuat dari Kepala Desa, utamanya aspek politis	0,18	2	3,11	0,36	0,57	0,93	
No	Faktor Penghambat	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
H1	Fasilitas perkantoran dan unit usaha belum optimal	0,10	5	3,44	0,50	0,34	0,84	
H2	Manajemen keuangan belum terstandarisasi	0,10	4	3,00	0,40	0,30	0,70	
H3	Jejaring usaha BUM Desa masih terbatas pada lingkup desa	0,20	4	2,89	0,80	0,58	1,38	
H4	BUM Desa belum mampu mengembangkan potensi wilayah sebagai unit usahanya karena keterbatasan modal	0,30	3	2,56	0,90	0,77	1,67	1
H5	Dukungan pemerintah daerah terhadap pengembangan BUM Desa masih terbatas	0,30	2	1,78	0,60	0,53	1,13	

*)
Keterangan : merupakan prioritas FKK
: BF (Bobot faktor); ND (Nilai Dukungan); NRK (Nilai Rata-rata Keterkaitan); NBD (Nilai Bobot Dukungan); NBK (Nilai Bobot Keterkaitan); TNB (Total Nilai Bobot); dan FKK (Faktor Kunci Keberhasilan).

Hasil pada Tabel 7 didapatkan faktor kunci pendorong (D) keberhasilan pengembangan BUM Desa Semeru Lestari adalah faktor D3 yaitu unit usaha sudah memiliki SOP dengan nilai urgensi faktor sebesar 1,91, sedangkan faktor kunci penghambat keberhasilan (H) pengembangan BUM Desa Semeru Lestari adalah faktor H4 yaitu BUM Desa belum mampu mengembangkan potensi wilayah sebagai unit usahanya karena keterbatasan modal dengan nilai

urgensi faktor sebesar 1,67. Berdasarkan hasil evaluasi faktor pendorong dan penghambat pengembangan BUM Desa (Tabel 7), maka didapatkan medan kekuatan dan medan kelemahan BUM Desa yang ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Medan Kekuatan dan Kelemahan Pengembangan BUM Desa

Berdasarkan Gambar 2, maka dapat diketahui arah dan nilai masing-masing faktor pendorong maupun faktor penghambat pengembangan BUM Desa Semeru Lestari. Panjang anak panah menyatakan besarnya TNB dari masing-masing faktor sedangkan arah anak panah merupakan tarik menarik antara faktor penghambat dan faktor pendorong. Jumlah seluruh nilai TNB pendorong sebesar 6,33 sedangkan jumlah seluruh nilai TNB penghambat sebesar 5,72. TNB pendorong lebih kecil daripada TNB penghambat. Berdasarkan nilai medan kekuatan tersebut dapat disimpulkan bahwa BUM Desa Semeru Lestari mempunyai potensi untuk dikembangkan.

BUM Desa perlu merumuskan strategi yang sesuai dengan hasil FKK. Strategi ini merupakan cara yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga harapannya juga tepat sasaran. Berdasarkan hasil analisa FFA, maka strategi yang paling efektif adalah dengan menghilangkan atau meminimalisasi hambatan kunci dan optimalisasi pendorong kunci ke arah tujuan yang akan dicapai. Pendekatan yang demikian ini merupakan pendekatan strategi fokus. Strategi fokus pada hasil analisa FFA dapat dirumuskan bahwa kekuatan atau pendorong kunci yang telah dipilih difokuskan ke arah tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk pengembangan BUM Desa dengan pilihan strategi yaitu: "memperkuat dukungan Pemerintah Desa terkait penyertaan modal bagi BUM Desa dan mengembangkan kemitraan usaha dengan berbagai lembaga bisnis (perusahaan), baik dengan pola inti plasma maupun subkontrak"

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penilaian kinerja BUM Desa Semeru Lestari secara umum tergolong baik. Hal ini terlihat dari perspektif keuangan tergolong baik karena tingkat penerimaan, laba bersih, ROI,

dan ROE mengalami peningkatan, namun pada nilai NPM mengalami penurunan. Perspektif pelanggan tergolong baik karena secara umum pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan. Penilaian kinerja pada pertumbuhan dan pembelajaran secara umum dinilai baik dilihat dari kepuasan karyawan yang tergolong puas (baik) dan produktivitas karyawan mengalami peningkatan. Faktor pendorong (kunci) pengembangan BUM Desa ialah unit usaha sudah memiliki SOP, sedangkan faktor penghambat (kunci) pengembangan BUM Desa ialah belum mampu mengembangkan potensi wilayah sebagai unit usahanya karena keterbatasan modal.

Saran

Strategi pengembangan BUM Desa Semeru Lestari berdasarkan tinjauan pada faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H), maka rekomendasi yang diberikan adalah memperkuat dukungan Pemerintah Desa terkait penyertaan modal bagi BUM Desa dan mengembangkan kemitraan usaha dengan berbagai lembaga bisnis (perusahaan), baik dengan pola inti plasma maupun subkontrak.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, A., Ismaidar. 2017. Analisis hukum pembentukan Badan Usaha Milik Desa dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah di Kecamatan Babalan Kabupaten Langkat. *Dialogia Iuridica*. 9 (1): 13-28. <https://doi.org/10.28932/di.v9i1.728>.
- Adiwinata, D. M., Dzulkirom, M., Saifi, M. 2017. Analisis Return on Investment (ROI) dan Residual Income (RI) guna menilai kinerja keuangan perusahaan (Studi pada PT Nippon Indosari Corporindo, Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 45 (1): 111-117.
- Agunggunanto, E. Y., Arianti, F., Kushartono, E. W., Darwanto. 2016. Pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. 13 (1): 67-81. <https://doi.org/10.34001/jdeb.v13i1.395>.
- Ajimal, K. S. 1985. Force field analysis—A framework for strategic thinking. *Long Range Planning*. 18 (5): 55-60. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90201-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90201-8).
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., Nugroho, B. A. 2019a. Broiler livestock business based on partnership cooperation in Indonesia: The assessment of opportunities and business development. *International Journal of Entrepreneurship*. 23 (4): 1-10.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., Nugroho, B. A. 2019b. Identification of resources in the system of broiler farming business. *Indonesian Journal of Animal and Veterinary Science*. 24 (3): 135-142. <http://dx.doi.org/10.14334/jitv.v24.3.1927>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., Nugroho, B. A. 2019c. Identifikasi sumber daya finansial, teknologi, fisik, ekonomi, lingkungan, dan sosial pada usaha ternak ayam pedaging. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Peternakan dan Veteriner*. 738-746. <http://dx.doi.org/10.14334/Pros.Semnas.TPV-2019-p.738-746>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., Nugroho, B. A. 2019d. Pengembangan usaha ternak ayam pedaging sistem kemitraan bagi hasil berdasarkan aksesibilitas peternak terhadap sumber daya. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis*. 6 (2): 146-153. <http://dx.doi.org/10.33772/jitro.v6i2.5578>.

- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., Nugroho, B. A. 2019e. The power of resources in independent livestock farming business in Malang District, Indonesia. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 372: 1-10. <http://doi.org/10.1088/1755-1315/372/1/012055>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., Nugroho, B. A. 2019f. Usaha ternak ayam pedaging sistem kemitraan pola dagang umum: Pemetaan sumber daya dan model pengembangan. Sains Peternakan: Jurnal Penelitian Ilmu Peternakan. 17 (2): 5-11. <https://doi.org/10.20961/sainspet.v17i2.26892>.
- Amam, Fanani, Z., Nugroho, B. A. 2016. Analisis sikap konsumen terhadap susu bubuk berkalsium tinggi dengan menggunakan multi-atribut modal dan norma subyektif model. Wacana: Jurnal of Social and Humanity Studies. 19 (2): 12-21. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.wacana.2016.019.01.2>.
- Amam, Harsita, P. A. 2017. Mengkaji kepuasan dan loyalitas konsumen susu bubuk tinggi kalsium dengan pendekatan multi-atribut. JSEP: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian. 10 (3): 16-22. <https://doi.org/10.19184/jsep.v10i3.5680>.
- Anggraeni, M. R. R. S. 2016. Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan: Studi pada BUMDes di Gunung Kidul, Yogyakarta. Jurnal Modus. 28 (2): 155-167. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>.
- David, F. R. 2009. Strategic Management. Book 1 Edition 12th. Published by: Pearson Education.
- Dewi, A. S. K. 2014. Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai upaya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta menumbuhkan perekonomian desa. Journal of Rural and Development. 5 (1): 1-14.
- Egam, G. E. Y., Ilat, V., Pangerapan, S. 2017. Pengaruh Return of Assetst (RoA), Return on Equity (RoE), Net Profit Margin (NPM), dan Earning per Share (NPS), terhadap harga saham perusahaan yang tergabung dalam Indeks LQ45 di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2013-2015. EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi. 5 (1): 105-114. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i1.15455>.
- Fatimah, P. L. R. 2018. Mengembangkan Kualitas Usaha Milik Desa (Q-BUMDes) untuk Melestarikan Ketahanan Ekonomi Masyarakat dan Kesejahteraan Adaptif: Perancangan Sistem Kewirausahaan Desa dengan Menggunakan Model Tetrapreneur. Jurnal Studi Pemuda. 7 (2): 122-132. <https://doi.org/10.22146/studipemudaugm.39551>.
- Filya, A. R. 2018. Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan PADES di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus di Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro). JE & KP. 5 (1): 19-39.
- Fitriyani, Y., Nurmalina, R., Pebriana, R., Suasri, E. 2018. Menggerakkan ekonomi desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). MEDITEG: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat. 3 (1): 1-7. <https://doi.org/10.34128/mediteg.v3i1.35>.
- Harmiyati, Zulkhakim, A. A. 2018. Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mengembangkan usaha dan ekonomi masyarakat desa yang berdaya saing di era masyarakat ekonomi ASEAN. 1-13. <http://setnas-asean.id/site/uploads/document/journals/file/59b0f03a8a119-14-cluster-ekonomi-unihaz.pdf>.

- Hanum, Z. 2009. Pengaruh Return of Assets (ROA) dan Return of Equity (ROE), dan Earning per Share (EPS) terhadap harga saham pada perusahaan otomotif yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2008-2011. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 8 (2): 1-9.
- Harsita, P. A., Amam. 2019. Analisis sikap konsumen terhadap produk olahan singkong. *Agrisociomics: Jurnal Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian*. 3 (1): 19-27. <https://doi.org/10.14710/agrisociomics.v3i1.2469>.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. L. 2003. *Strategic Management*. Published by: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.
- Ihsan, A. N. 2018. Analisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera sebagai penggerak Desa Wisata Lerep. 1-11.
- Kartini, T. 2017. Pengaruh pendapatan usaha dan biaya operasional terhadap laba bersih. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 1 (2): 63-76. <http://journal.unla.ac.id/index.php/almana/article/view/364>.
- Lamdora'i, D. S., Rengkung, R., Tangkere E. 2017. Pengukuran kinerja keuangan berdasarkan ROI (Return on Investment) dengan pendekatan Sistem Du Pont pada PT Tropica Cocoprime. *Jurnal Agri-Sociokonomi*. 13 (1): 89-98. <https://doi.org/10.35791/agrsosek.13.1.2017.14926>.
- Nilasari, E., Istiatin. 2015. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen pada Dealer PT Ramayana Motor Sukoharjo. *Jurnal Paradigma*. 13 (1): 1-12.
- Nonie, Y., Suwandari, A., Soejono, D. 2015. Analisis pendapatan dan strategi pengembangan penangkaran bibit Jeruk Siam di Kabupaten Jember. *Agritop: Jurnal Ilmu Ilmu Pertanian*. 13 (2): 154-165. <https://doi.org/10.32528/agr.v13i2.86>.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. 2013. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill Education.
- Poerwanto, B. 2014. Preferensi konsumen terhadap konsumsi edamame di Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmiah Inovasi*. 14 (1): 53-64. <https://doi.org/10.25047/jii.v14i1.87>.
- Purnama, R. 2008. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Bagian Produksi CV Epsilon Bandung. *Strategic: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*. 7 (14): 58-82. <https://doi.org/10.17509/strategic.v8i2.1028>.
- Puung, F. K., Fudholi, A., Dharmmesta, B. S. 2014. Analisis pengaruh kualitas pelayanan pada kepuasan dan loyalitas pelanggan di salon dan spa. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*. 4 (2): 105-110. <https://doi.org/10.22146/jmpf.274>.
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., Suwondo. 2006. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Penguatan Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Publik*. 1 (6): 1068-1076.
- Rizal, M. 2017. Analisis kinerja keuangan PT Garuda Indonesia Tbk. *Jurnal Serambi Ekonomi dan Bisnis*. 4 (1): 1-10.
- Roy, V., Schoenherr, T., Charan, P. 2020. Toward an organizational understanding of the transformation needed for sustainable supply chain management: The concepts of force-field and differential efforts. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 26 (3): 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100612>.
- Sigarlaki, P., Karamoy, H., Elim, I. 2014. Analisis Net Profit Margin pada perusahaan depot air minum di Lingkungan Kampus Universitas Sam Ratulangi. *EMBA: Jurnal Riset*

- Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi. 2 (2): 1617-1625. <https://doi.org/10.35794/emba.v2i2.4992>.
- Sulistyawati, N. M. A., Seminari, N. K. 2015. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan Restoran Indus Ubud Gianyar. *E-Journal Manajemen Unud*. 4 (8): 2318-2332.
- Thomas, J. 1985. Force field analysis: A new way to evaluate your strategy. *Long Range Planning*. 18 (6): 54-59. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90064-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90064-0).
- Wenas, D. D., Manossoh, H., Tirayoh, V. Z. 2017. Analisis pengaruh arus kas koperasi dan laba bersih terhadap dividen kas pada perusahaan properti yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). *EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*. 5 (1): 96-104. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i1.15454>.
- Wiranata, A. A. 2012. Analisis Return on Investment proyek pembangunan GOR Kerobokan terhadap penggunaan modal kerja kontraktor. *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*. 16 (1): 56-64.