

KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI KABUPATEN LUMAJANG

Djoko Soejono¹, Dimas Bastara Zahrosa¹, Ariq Dewi Maharani¹, Yustri Baihaqi², Amam^{3*}

¹Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Jember
Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

²Program Studi Penyuluhan Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Jember
Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

³Program Studi Peternakan, Fakultas Pertanian, Universitas Jember
Jl. Diponegoro, Bondowoso 68251

*Corresponding author: amam.faperta@unej.ac.id

Abstract: Regulation of the Minister of Villages, Development of Disadvantaged Areas, and Transmigration of the Republic of Indonesia Number 4/2015 states that Village-Owned Enterprises (BUMDes) are business entities whose entire or most of the capital is owned by the village through direct participation from separated village assets to manage assets, services, and other businesses for as much as possible the welfare of the village community. The research aims to assess the performance of BUMDes in Lumajang Regency. The focus of research on BUMDes Arya Wiraraja is on a financial perspective, a customer perspective, internal business process, a growth and learning perspective, and inhibiting and supporting factors for BUMDes development. The research data consisted of primary data and secondary data. The data analysis used descriptive analysis, financial performance analysis, and Force Field Analysis (FFA). The results from the financial perspective fall into the reasonably good category, because the level of acceptance, net income, ROI, ROE, and NPM has fluctuated. The customer perspective is in a good category because customers are satisfied with BUMDes services, but employee productivity is in the good enough categories, because employee performance fluctuates. The supporting factors for BUMDes consist of various business units such as the trade system unit, savings and loan units, service units, livestock farming business units, and tourism units. In contrast, the inhibiting factor for BUMDes is the formation of Standard Operating Procedures (SOP) in each business unit. The conclusion of the study shows that the overall performance of BUMDes is quite good.

Keywords: business entity, BUMDes, villages, business units

Abstrak: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan 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. Penelitian bertujuan untuk mengkaji kinerja BUMDes di Kabupaten Lumajang. Fokus penelitian pada BUMDes Arya Wiraraja pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta faktor penghambat dan pendukung pengembangan BUMDes. Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis kinerja keuangan, dan analisis Force Field Analysis (FFA). Hasil penelitian pada perspektif keuangan masuk dalam kategori cukup baik, sebab tingkat penerimaan, laba bersih, ROI, ROE, dan NPM mengalami fluktuasi. Perspektif pelanggan masuk dalam kategori baik sebab

pelanggan merasa puas terhadap pelayanan BUMDes, namun produktivitas karyawan masuk dalam kategori cukup baik sebab kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Faktor pendorong BUMDes Arya Wiraraja ialah terdiri dari berbagai unit bisnis seperti unit tata niaga (perdagangan), unit simpan pinjam, unit jasa, unit bisnis peternakan, dan unit pariwisata, sedangkan faktor penghambat BUMDes Arya Wiraraja ialah belum terbentuknya *Standard Operating Procedure* (SOP) pada masing-masing unit bisnis. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja BUMDes Arya Wiraraja dinyatakan cukup baik.

Kata kunci: badan usaha, BUMDes, desa, unit bisnis

PENDAHULUAN

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 menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan 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.

Pendirian BUMDes pada prinsipnya bertujuan 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.

Tujuan pendirian BUMDes (Pasal 3) menjadi salah satu faktor pendukung berdirinya BUMDes Arya Wiraraja di Desa Wonorejo, Kecamatan Kedungjajang, Kabupaten Lumajang. BUMDes Arya Wiraraja berdiri tahun 2017 sesuai dengan Peraturan Desa (PerDes) Wonorejo Nomor 02 Tahun 2017 tentang Pendirian BUMDes Arya Wiraraja. Bidang usaha yang ditetapkan terdiri dari lima jenis bidang usaha, yaitu meliputi unit usaha tata niaga (perdagangan), unit usaha simpan

pinjam, unit usaha jasa, unit bisnis peternakan, dan unit pariwisata. Unit pariwisata merupakan satu-satunya unit bisnis yang belum dilaksanakan oleh BUMDes Arya Wiraraja.

Ramadana et al. (2006) menyebutkan bahwa BUMDes merupakan salah satu lembaga yang bergerak di bidang sosial dan ekonomi dan sebagai penyedia layanan terhadap masyarakat desa, khususnya perihal bidang usaha, sedangkan menurut Anggraeni (2016) menjelaskan bahwa keberadaan BUMDes mampu membawa perubahan bidang sosial dan ekonomi masyarakat, namun keberadaan BUMDes tidak membawa manfaat signifikan bagi peningkatan kesejahteraan warga secara langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa BUMDes berperan penting terhadap bidang sosial dan ekonomi masyarakat, namun peranan BUMDes perlu ditingkatkan sebagai upaya dalam mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Salah satu bentuk pemberdayaan dari pemerintah ialah berupa otonomi desa, yaitu desa dapat mengelola sumber daya secara mandiri dan adaptif melalui BUMDes (Fatimah, 2018), sebab sumber daya merupakan aset yang berperan penting terhadap pengembangan usaha/bisnis (Amam et al., 2019). Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya finansial, sumber daya teknologi, sumber daya fisik, sumber daya ekonomi, sumber daya lingkungan, dan sumber daya social. Tinggi dan rendahnya akses masyarakat terhadap sumber daya memengaruhi tingkat potensi pengembangan usaha/bisnis (Amam et al., 2019). Filya (2018) menyebutkan bahwa pengelolaan BUMDes 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).

Pembentukan BUMDes Arya Wiraraja pada mulanya merupakan tindak lanjut dari Program Jalin Mitra PK2 Provinsi Jawa Timur tahun 2017. Pemerintah Desa berharap bahwa keberadaan BUMDes dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat, sebab Desa Wonorejo belum memiliki Pendapatan Asli Desa (PAD). Keberadaan BUMDes sebagai wadah dalam mengelola 4 (empat) sektor usaha, yaitu: Sumber Daya Alam (SDA), Sumber Daya Manusia (SDM), pelayanan publik, dan pengentasan kemiskinan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kinerja BUMDes Arya Wiraraja di Desa Wonorejo, Kecamatan Kedungjajang, Kabupaten Lumajang. Kebaruan penelitian (*novelty*) ini ialah fokus pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta faktor penghambat dan pendukung pengembangan BUMDes, sehingga penelitian ini harapannya bermanfaat sebagai bahan evaluasi BUMDes dan rekomendasi kebijakan untuk pengembangan BUMDes. Kontribusi artikel ialah sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan mengingat pengembangan ilmu pengetahuan dapat dilakukan dengan temuan hasil penelitian. Kontribusi yang lain bahwa pentingnya artikel ini ialah sebagai basis data kebijakan publik mengingat kebijakan publik memerlukan naskah akademik sebagai dasar pondasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan pada Bulan Juni hingga September 2019 di BUMDes Arya Wiraraja Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur yang ditentukan secara *purposive sampling*. Metode yang digunakan dalam penelitian merupakan metode deskriptif dan korelasional. Responden penelitian ini ialah pengelola BUMDes, para pemangku jabatan yang bertanggung jawab terhadap pengembangan BUMDes, serta pelanggan (konsumen) BUMDes.

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data dan informasi yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara (*indept*

interview), dan pengisian kuisioner berskala likert +1 hingga +5. Data sekunder yaitu data dan informasi yang diperoleh dari laporan keuangan, data statistik dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Lumajang, dan data dari Dinas Pemerintah Kabupaten Lumajang.

Analisis data menggunakan metode analisis deskriptif, analisis kinerja keuangan (rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio aktivitas usaha), dan analisis *Force Field Analysis* (FFA). Analisis FFA merupakan penentuan strategi pengembangan BUMDes berdasarkan faktor pendorong dan penghambat. Pendekatan FFA bermanfaat untuk mengidentifikasi kekuatan pendorong dan penghambat (Capatina et al., 2017; Mak dan Chang, 2019; Roy et al., 2020). Thomas (1985) menyatakan bahwa analisis medan gaya telah banyak digunakan oleh praktisi pengembangan organisasi untuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi dengan memperluas analisis medan gaya ke manajemen strategis dengan meninjau konsep analisis medan gaya, membahas kekuatan internal dan eksternal untuk perubahan dalam strategi, dan menyarankan pedoman untuk penggunaan analisis medan gaya dalam perencanaan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Lumajang

Sejarah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Lumajang tidak terlepas dari keberadaan Program Pemberdayaan Desa (PDD), yaitu suatu bentuk program penanggulangan kemiskinan sebagai upaya untuk menyelesaikan masalah rendahnya kesejahteraan masyarakat yang merupakan bagian dari kewajiban pemerintah sesuai agenda utama yaitu pembangunan nasional.

BUMDes merupakan suatu badan yang berupaya bersama antara masyarakat dengan pemerintah desa guna mengembangkan potensi ekonomi desa dan kebutuhan masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan seluruh masyarakat dan berkontribusi bagi pendapatan desa. Masyarakat Desa Wonorejo sangat antusias dalam merespon berdirinya BUMDes. Proses pembentukan BUMDes melalui tiga tahapan, yaitu: 1) tahap 1 (pra musyawarah

desa) dilakukan dengan proses sosialisasi kepada masyarakat terkait rencana pembentukan BUMDes, serta melakukan pemetaan potensi dan kebutuhan masyarakat yang dapat dikembangkan sebagai bidang usaha BUMDes, 2) tahap 2 (musyawarah desa) dilakukan dengan disepakatinya pembentukan BUMDes, membahas formal legal seperti Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART), serta Peraturan Desa (PerDes), 3) tahap 3 (pasca musyawarah desa) dilakukan dengan penyusunan dan penetapan PerDes Nomor 02 tentang pendirian BUMDes Arya Wiraraja di Desa Wonorejo, Kecamatan Kedungjajang, Kabupaten Lumajang, serta penetapan AD/ART dan melakukan rekrutmen pengurus BUMDes.

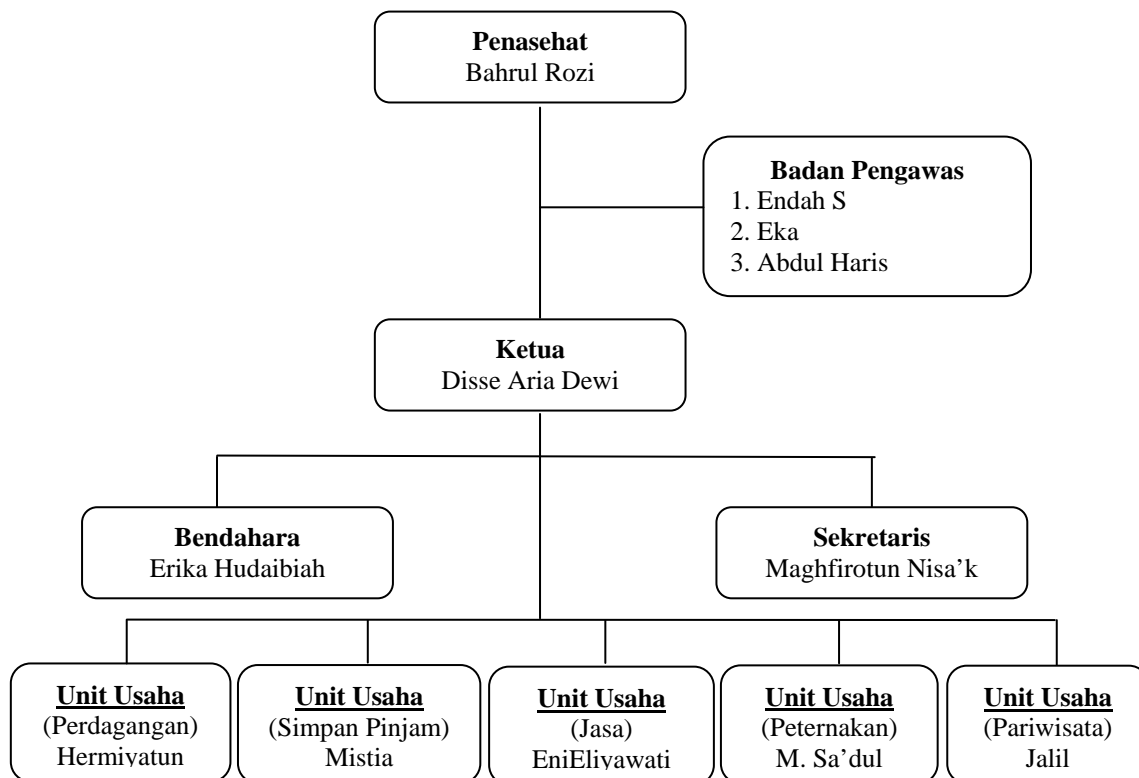
Visi BUMDes Arya Wiraraja ialah meningkatkan pendapatan desa untuk kesejahteraan masyarakat Desa Wonorejo, sedangkan terdapat 6 (enam) misi BUMDes Arya Wiraraja, yaitu: 1) mengembangkan usaha ekonomi Desa Wonorejo, 2) meningkatkan pendapatan asli daerah, 3) menggali potensi desa untuk didayagunakan, 4) meningkatkan modal usaha BUMDes, 5) memberikan

pelayanan kepada masyarakat, dan 6) meningkatkan pengelolaan aset desa.

Surat Keputusan (SK) Kepala Desa (Kades) Wonorejo Nomor 09 Tahun 2017 pada tanggal 27 April 2017 tentang Pembentukan Kepengurusan BUMDes Arya Wiraraja yang terdiri dari penasehat, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, dan kepala unit. Pembentukan pengurus tersebut diawali dengan proses seleksi. Rekrutmen dilakukan dengan membuat pengumuman kepada masyarakat Desa Wonorejo. Berdasarkan hasil seleksi pengurus tersebut, maka ditetapkan struktur organisasi BUMDes Arya Wiraraja (Gambar 1).

Kinerja BUMDes Arya Wiraraja Berdasarkan Perspektif Keuangan

Berdasarkan perspektif keuangan pada kinerja BUMDes Arya Wiraraja, maka acuan yang digunakan ialah penerimaan dan laba bersih BUMDes (Novitasari dan Syarifah, 2020), nilai *Return on Investment* (RoI), nilai *Return on Equity* (RoE), dan nilai *Net Profit Margin* (NPM).



Gambar 1. Struktur kepengurusan BUMDes Arya Wiraraja

Tabel 1. Penerimaan dan laba bersih BUMDes Arya Wiraraja

No	Periode	Penerimaan (Rp)	Biaya (Rp)	Laba Bersih (Rp)
1	Triwulan I	28.587.000	13.500.000	15.087.000
2	Triwulan II	37.623.500	9.720.000	27.903.500
3	Triwulan III	54.658.500	13.758.000	40.900.500
4	Triwulan IV	32.783.500	17.739.500	15.044.000
	Jumlah	153.652.500	54.717.500	98.935.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

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

No	Periode	Laba Bersih (Rp)	Jumlah Aktiva (Rp)	RoI (%)
1	Triwulan I	15.087.000	201.479.500	7
2	Triwulan II	27.903.500	204.096.500	14
3	Triwulan III	40.900.500	203.970.500	20
4	Triwulan IV	15.044.000	201.248.000	7
	Jumlah	98.935.000	810.794.500	49

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

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

No	Periode	Laba Bersih (Rp)	Biaya (Rp)	RoE (%)
1	Triwulan I	15.087.000	13.500.000	112
2	Triwulan II	27.903.500	9.720.000	287
3	Triwulan III	40.900.500	13.758.000	297
4	Triwulan IV	15.044.000	17.739.500	85
	Jumlah	98.935.000	54.717.500	781

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Karlsson (2019) menyebutkan perspektif keuangan dalam investasi berkelanjutan dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis jangka panjang yang berkelanjutan.

Tabel 1 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan penerimaan dan laba bersih pada Triwulan II dan III, namun terjadi penurunan pada Triwulan IV. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Arya Wiraraja berdasarkan perspektif keuangan pada laba bersih dan penerimaan BUMDes termasuk dalam kategori cukup baik sebab mengalami fluktuasi. Yang et al. (2014) menyebutkan bahwa penerimaan dan pendapatan (laba) dapat bertindak sebagai ukuran kinerja keuangan yang relevan, meski dalam perspektif keuangan dapat mengalami fluktuasi. Aulia et al. (2020) menambahkan bahwa penurunan pendapatan dapat disebabkan adanya perubahan hasil produksi. Saputro dan Sariningsih (2020) menyatakan bahwa penerimaan pada prinsipnya merupakan jumlah unit moneter yang diperoleh dari proses penjualan.

Tabel 2 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan tingkat pengembalian investasi pada Triwulan II dan III, namun terjadi

penurunan pada Triwulan IV. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Arya Wiraraja berdasarkan perspektif keuangan pada nilai RoI termasuk dalam kategori cukup baik sebab mengalami fluktuasi. Kousky et al. (2019) menyebutkan bahwa RoI merupakan alat tradisional yang masih digunakan pada sektor swasta untuk mengevaluasi dan membandingkan proyek dengan investasi.

Tabel 3 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pengembalian modal/biaya pada Triwulan II dan III, namun terjadi penurunan pada Triwulan IV sebesar 212%. Peningkatan RoE terbesar pada Triwulan II hingga mencapai 175%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Arya Wiraraja berdasarkan perspektif keuangan pada nilai RoE termasuk dalam kategori cukup baik sebab mengalami fluktuasi. Bunea et al. (2019) menyebutkan bahwa perusahaan/badan usaha yang mendapatkan keuntungan dari rasio RoE yang lebih tinggi umumnya memiliki keunggulan kompetitif, yang memungkinkan keuntungan lebih besar dengan tingkat pengembalian modal lebih besar untuk investor.

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

No	Periode	Laba Bersih (Rp)	Penerimaan (Rp)	NPM (%)
1	Triwulan I	15.087.000	28.587.000	53
2	Triwulan II	27.903.500	37.623.500	74
3	Triwulan III	40.900.500	54.658.500	75
4	Triwulan IV	15.044.000	32.783.500	45
	Jumlah	98.935.000	153.652.500	248

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Tabel 4 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan *Net Profit Margin* (NPM) pada Triwulan II dan III, namun terjadi penurunan pada Triwulan IV sebesar 29%. Peningkatan NPM terbesar pada Triwulan II hingga mencapai 21%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Arya Wiraraja berdasarkan perspektif keuangan pada nilai NPM termasuk kategori cukup baik sebab mengalami fluktuasi. Norvell dan Horky (2017) menyebutkan bahwa penerimaan tidak selalu berbanding lurus dengan laba, penerimaan yang positif belum tentu menunjukkan laba yang besar.

Kinerja BUMDes Arya Wiraraja Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan pelanggan terhadap pelayanan BUMDes. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan menggunakan kuesioner yang berisi 16 butir pertanyaan terbuka yang mencakup 5 dimensi diantaranya bentuk fisik, jaminan mutu, ketanggapan, kepedulian, dan keandalan. Kepuasan terhadap dimensi bentuk fisik (*tangibel*) secara umum tergolong puas hal ini terlihat dari kebersihan ruang interior dan eksterior gedung karena dibersihkan oleh karyawan secara rutin. Serta fasilitas fisik seperti meja, kursi, dan fasilitas gedung lainnya sudah lengkap. Kim dan Park (2020) menyatakan bahwa konsumen yang tidak merasa puas dapat dengan mudah berbagi pengalaman produk atau layanan negatif melalui media sosial (*online*) yang tentunya dapat merugikan perusahaan atau unit bisnis (Amam dan Harsita, 2019), sebab kepuasan dan sikap konsumen dapat memengaruhi loyalitas konsumen (Amam et al., 2016; Harsita dan Amam, 2019; Sari et al., 2020).

Kepuasan pelanggan terhadap dimensi jaminan mutu (*assurance*) tergolong puas dilihat dari keamanan dalam bertransaksi baik

itu jual beli maupun simpan pinjam, kualitas barang dan jasa yang ditawarkan juga bagus (baik) dan harganya relatif lebih murah serta pengetahuan karyawan dalam menjawab pertanyaan sudah baik. Kepuasan pelanggan terhadap dimensi ketanggapan (*responsiveness*) tergolong puas dikarenakan kecakapan dan ketepatan dari karyawan dalam menanggapi keluhan/kritik dari pelanggan sudah baik serta mampu memberikan solusi yang tepat. Schofield et al. (2020) menyatakan bahwa konsumen yang merasa puas memberikan dampak positif terhadap rekomendasi pengunjung (pembeli lain).

Pemberian pelayanan kepada pelanggan sangat cepat dan tepat sasaran. Kepuasan pelanggan terhadap dimensi kepedulian (*emphaty*) tergolong cukup puas hal ini terlihat dari pelayanan karyawan dalam memberikan perhatian secara individual. BUMDes juga memberikan bonus potongan harga (diskon) dengan jumlah pembelian tertentu (kuantitas). Kepuasan pelanggan pada dimensi keandalan (*reliability*) tergolong sangat puas hal ini terlihat dari keandalan karyawan dalam memberikan pelayanan sudah baik dan dapat diandalkan serta keakuratan dalam pencatatan transaksi jual beli maupun simpan pinjam sudah jelas dan akurat. Sedunov (2017) menjelaskan bahwa kepuasan konsumen pada jasa keuangan dan bank kecil dapat dipengaruhi oleh jenis keluhan konsumen, dan salah satu keluhan konsumen (nasabah) ialah jika pencatatan transaksi jual beli atau simpan pinjam tidak dilakukan dengan baik.

Kinerja BUMDes Arya Wiraraja Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil pemetaan terhadap potensi dan kebutuhan masyarakat Desa Wonorejo, maka dalam Peraturan Desa Wonorejo Nomor 02 Tahun 2017 tentang Pendirian BUMDes Arya Wiraraja Desa Wonorejo, Kecamatan

Kedungjajang, Kabupaten Lumajang ditetapkan 5 (lima) jenis bidang usaha. Bidang usaha yang telah ditetapkan tersebut, 4 (empat) diantaranya sudah dilaksanakan oleh Bumdes Arya Wiraraja, yaitu: unit usaha tata niaga (perdagangan), unit usaha jasa, unit usaha peternakan, dan unit simpan pinjam sedangkan unit usaha pariwisata belum dilaksanakan.

Unit usaha tata niaga (perdagangan) terdiri dari sembako diantaranya beras sehat dan gula, makanan ringan (*snack*) dengan sasaran utama adalah pelanggan pelajar, keripik dan produk hasil UKM kecil atau Perusahaan Industri Rumah Tangga (PIRT) seperti keripik pisang, keripik singkong, keripik usus, bawang goreng, dan jamu tradisional (herbal). Unit usaha jasa dilakukan dalam bentuk transaksi online seperti penyediaan pulsa, token listrik (prabayar), pembayaran listrik (pascabayar), dan pembayaran rutin pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan, sehingga BUMDes menyediakan layanan jasa *Payment Point Online Bank* (PPOB). Proses bisnis PPOB dilaksanakan dengan kerjasama dengan Bank Negara Indonesia (BNI) sebagai Agen 46.

Unit bisnis peternakan merupakan salah satu potensi khusus mengingat Desa Wonorejo didominasi oleh petani yang memiliki ternak (usaha ternak). BUMDes Arya Wiraraja melakukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam hal akses modal (permodalan). BUMDes memberikan dana pinjaman kepada peternak, khususnya peternak sapi potong yang melakukan penggemukan sapi (*fattening*). BUMDes juga menyediakan beberapa kebutuhan untuk bidang peternakan, diantaranya vitamin ternak, obat ternak, dan pakan ternak. Harsita dan Amam (2019) menyebutkan bahwa ketersediaan pakan adalah salah satu permasalahan utama usaha peternakan sapi potong di tingkat peternak, sebab pakan termasuk salah satu aspek kerentanan saat musim kemarau (Amam dan Harsita, 2019; Amam et al., 2020). Pakan (*feeding*) juga merupakan bagian dari tiga pilar usaha ternak, selain pembibitan (*breeding*) dan manajemen (Amam dan Harsita, 2019; Amam et al., 2020).

Unit bisnis simpan pinjam merupakan bagian dari kegiatan jalin mitra penanggulangan kerentanan kemiskinan Provinsi Jawa Timur tahun 2017. Program

tersebut bertujuan untuk upaya pengentasan kemiskinan dan penanganan pengangguran yang ditekankan pada sektor riil berbasis potensi aktual kawasan dengan menempatkan BUMDes Arya Wiraraja sebagai pengelola program, atau dengan kata lain menempatkan BUMDes sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat pedesaan, penanggulangan kemiskinan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kegiatan jalin mitra menekankan pada upaya pendayagunaan sumber daya ekonomi yang berfokus pada keterkaitan dan ketergantungan antara pelaku dalam jaringan kerja produksi sampai dengan jasa pelayanan dan upaya-upaya inovasi pengembangan. Inovasi pengembangan tersebut difokuskan pada upaya penggalan, sumber daya potensial, pengembangan industri, perdagangan, jasa, serta investasi lainnya yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan dan pengentasan kemiskinan. Wibowo *et al.* (2020) menyatakan bahwa salah satu peluang menciptakan keuntungan dengan mengembangkan agroindustri di tingkat petani.

Kinerja BUMDes Arya Wiraraja Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja BUMDes pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari aspek kepuasan karyawan dan aspek produktivitas karyawan. Aspek kepuasan karyawan diukur berdasarkan 6 (enam) dimensi, yaitu keterlibatan di dalam pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan sangat baik, dimensi dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staff, dan kepuasan keseluruhan dari BUMDes.

Kepuasan karyawan pada dimensi keterlibatan dalam pengambilan keputusan tergolong puas karena selalu terbuka terhadap ide-ide yang bagus untuk pengembangan BUMDes. Karyawan juga selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan bersama serta penyampaian kritik juga sudah terbuka. Kepuasan karyawan terhadap penghargaan tergolong puas karena ada pemberian *reward* khusus bagi karyawan yang telah memenuhi target penjualan serta sistem penilaian bagi karyawan sudah ada. Kepuasan terhadap peluang untuk kenaikan jabatan bagi karyawan

tidak puas karena tidak ada peluang kenaikan jabatan. Kepuasan karyawan terhadap akses informasi untuk melaksanakan pekerjaan tergolong puas hal ini dikarenakan sudah ada akses internet (wifi) untuk memperoleh informasi. Karyawan juga diberikan tanggungjawab dan kewenangan yang baik.

Kepuasan karyawan terhadap dimensi dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif tergolong sangat puas hal ini dikarenakan sudah berapa kali dilaksanakan pendidikan dan pelatihan serta adanya kesempatan untuk kenaikan gaji apabila semakin maju usahanya. Kepuasan karyawan terhadap dukungan fungsi staff tergolong puas hal ini dikarenakan timnya sudah solid dan interaksi sesama karyawan/pengelola berjalan dengan baik.

Kepuasan terhadap keseluruhan dengan BUMDes secara keseluruhan tergolong kurang puas hal ini dikarenakan gaji masih kurang (rendah) sehingga karyawan harus mencari tambahan dari luar. Fasilitas seperti toilet tamu masih kurang namun kondisi ruang kerja cukup kondusif meskipun selama ini masih meminjam ruangan Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (PKK) sebab ruangan khusus BUMDes masih segera akan dibangun.

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi BUMDes. Ukuran produktivitas adalah pendapatan perpekerja. Semakin efektif karyawan dalam menjual lebih banyak produk/jasa, maka pendapatan tiap karyawan juga meningkat. Produktivitas karyawan BUMDes Arya Wiraraja ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan BUMDes Arya Wiraraja mengalami peningkatan pada triwulan I dan II, namun pada triwulan III mengalami penurunan sebesar Rp5.171.300. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada produktivitas karyawan tergolong cukup karena mengalami fluktuasi.

Faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan BUMDes Arya Wiraraja

Analisis *Force Field Analysis* (FFA) digunakan untuk mengetahui strategi yang sesuai untuk diterapkan dalam upaya pengembangan BUMDes Arya Wiraraja berdasarkan faktor pendorong dan faktor penghambat. Faktor pendorong dan penghambat pengembangan BUMDes Arya Wiraraja ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 5. Produktivitas karyawan BUMDes Arya Wiraraja

Uraian	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
Laba bersih (Rp)	15.087.000	27.903.500	40.900.500	15.044.000
Jumlah karyawan	5	5	5	5
Produktivitas karyawan	3.017.400	5.580.700	8.180.100	3.008.800

Sumber: Data diolah (2019)

Tabel 6. Faktor pendorong dan penghambat pengembangan BUMDes Arya Wiraraja

No.	Faktor Pendorong (D)	No.	Faktor Penghambat (H)
D1	Memiliki legalitas formal (Perdes dan AD/ART) dan Pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis	H1	Belum ada penyertaan modal yang diterima BUMDes dari Pemerintah Desa
D2	SDM dari aspek pendidikan formal memiliki kompetensi dalam mengelola BUMDes	H2	Fasilitas perkantoran belum optimal
D3	Mampu mengembangkan berbagai unit usaha kreatif dan inovatif	H3	Manajemen keuangan belum terstandarisasi
D4	Memperoleh dana dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur	H4	Peran pemerintah dan <i>stakeholders</i> masih terbatas
D5	Sudah terbentuk forum BUMDes di Kabupaten Lumajang	H5	Unit usaha belum memiliki <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP)

Tabel 7. Hasil evaluasi faktor pendorong dan penghambat pengembangan BUMDes Arya Wiraraja

No	Faktor Pendorong	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
D1	Memiliki legalitas formal (Perdes dan AD/ART)	0,20	4	3,22	0,80	0,64	1,44	
D2	Pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis	0,20	3	3,33	0,60	0,67	1,27	
D3	Memiliki berbagai unit usaha	0,20	4	3,56	0,80	0,71	1,51	*1
D4	Memperoleh dana dari pemerintah provinsi Jawa Timur	0,20	3	3,44	0,60	0,69	1,29	
D5	Sudah terbentuk forum BUMDes di Kabupaten Lumajang	0,20	3	3,22	0,60	0,64	1,24	
No	Faktor Penghambat	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
H1	Unit usaha yang dikembangkan belum sesuai dengan Perdes	0,20	4	3,56	0,80	0,71	1,51	
H2	Belum ada penyertaan modal yang diterima BUMDes dari pemerintah desa	0,13	4	3,33	0,53	0,44	0,98	
H3	Manajemen keuangan belum terstandarisasi	0,27	3	3,00	0,80	0,80	1,60	
H4	Peran pemerintah dan stakeholders masih terbatas	0,13	4	3,56	0,53	0,47	1,01	
H5	Unit usaha belum memiliki SOP	0,27	3	3,44	0,80	0,92	1,72	*1

*) merupakan prioritas FKK

Keterangan :

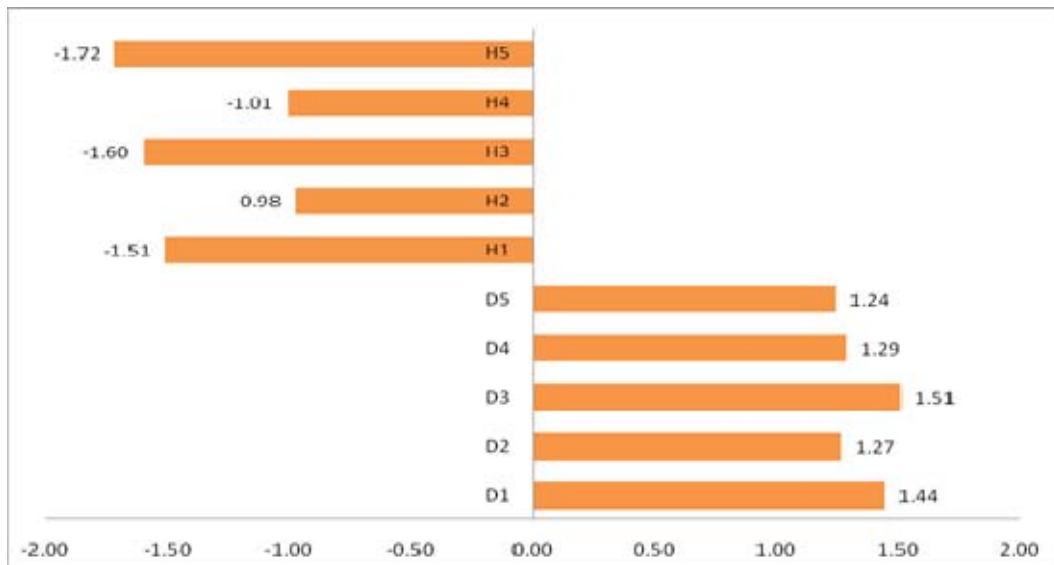
BF (Bobot faktor); ND (Nilai Dukungan); NRK (Nilai Rata-rata Keterkaitan); NBD (Nilai Bobot Dukungan); NBK (Nilai Bobot Keterkaitan); TNB (Total Nilai Bobot); dan FKK (Faktor Kunci Keberhasilan).

Faktor pendorong (D) BUMDes Arya Wiraraja 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 BUMDes Arya Wiraraja. Hasil evaluasi faktor pendukung dan penghambat ditunjukkan pada Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 7, maka faktor kunci pendorong (D) keberhasilan pengembangan BUMDes Arya Wiraraja ialah faktor D3 (memiliki berbagai macam unit usaha) dengan

nilai urgensi faktor sebesar 1,51, sedangkan faktor kunci penghambat keberhasilan (H) pengembangan BUMDes Arya Wiraraja ialah faktor H5 (unit usaha belum memiliki SOP) dengan nilai urgensi faktor sebesar 1,72. Berdasarkan hasil evaluasi faktor pendorong dan penghambat pengembangan BUMDes (Tabel 7), maka didapatkan medan kekuatan dan medan kelemahan BUMDes yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2, maka didapat nilai TNB pendorong sebesar 6,76 sedangkan nilai TNB penghambat sebesar 6,81. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai faktor penghambat lebih besar dibandingkan dengan nilai faktor pendorong. Kondisi tersebut mengharuskan BUMDes Arya Wiraraja mencari solusi atas berbagai faktor penghambat pengembangan BUMDes. Solusi tersebut berupa penyusunan strategi yang memperhatikan kesesuaian arah optimalisasi pendorong kunci menuju arah perbaikan pada faktor penghambat kunci. Arah perbaikan tersebut ialah BUMDes Arya Wiraraja harus mempunyai SOP untuk setiap unit bisnisnya agar mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan visi dan misi BUMDes.



Gambar 2. Medan kekuatan dan kelemahan pengembangan BUMDes Arya Wiraraja

KESIMPULAN

Kinerja BUMDes Arya Wiraraja berdasarkan perspektif keuangan masuk dalam kategori cukup baik, sebab tingkat penerimaan, laba bersih, ROI, ROE, dan NPM mengalami fluktuasi. Perspektif pelanggan masuk dalam kategori baik sebab pelanggan merasa puas terhadap pelayanan BUMDes, namun produktivitas karyawan masuk dalam kategori cukup baik sebab kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Faktor pendorong BUMDes Arya Wiraraja ialah terdiri dari berbagai unit bisnis seperti unit tata niaga (perdagangan), unit simpan pinjam, unit jasa, unit bisnis peternakan, dan unit pariwisata, sedangkan faktor penghambat BUMDes Arya Wiraraja ialah belum terbentuknya *Standard Operating Procedure* (SOP) pada masing-masing unit bisnis. Kinerja BUMDes Arya Wiraraja secara keseluruhan dinyatakan cukup baik.

Saran untuk BUMDes Arya Wiraraja ialah melakukan peningkatan finansial dengan memperbanyak promosi mengingat unit bisnisnya yang banyak. Promosi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan media sosial atau secara langsung kepada masyarakat agar lebih tertarik menggunakan jasa BUMDes. Saran kedua yaitu memperbanyak program pelatihan dan pendidikan untuk karyawan agar kapabilitas karyawan meningkat sehingga berdampak pada kualitas pelayanan yang diterima pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amam, A., Fanani, Z., & Nugroho, B. A. (2016). Analisis sikap konsumen terhadap susu bubuk berkalsium tinggi dengan menggunakan multi-atribut model dan norma subyektif model. *Wacana: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 19(2), 12–21. <https://dx.doi.org/10.21776/ub.wacana.2016.019.01.2>.
- Amam, A., Fanani, Z., Hartono, B., & Nugroho, B. A. (2019). Identification of resources in the system of broiler farming business. *Jurnal Ilmu Ternak dan Veteriner*, 23(4), 135–142. <https://dx.doi.org/10.14334/jitv.v24.3.1927>.
- Amam, A., Jadmiko, M. W., Harsita, P. A., & Yulianto, R. (2019). Internal resources of dairy cattle farming business and their effect on institutional performance and business development. *Journal of Animal Production*, 21(3), 157–166. <https://doi.org/10.20884/1.jap.2019.21.3.738>.
- Amam, A., & Harsita, P. A. (2019). Pengembangan usaha ternak sapi perah: Evaluasi konteks kerentanan dan dinamika kelompok. *Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Peternakan*, 22(1), 23–34. <https://doi.org/10.22437/jiip.v22i1.7831>.

- Amam, A., Yulianto, R., Widodo, N., & Romadhona, S. (2020). Pengaruh aspek kerentanan terhadap aksesibilitas sumber daya usaha ternak sapi potong. *Livestock Animal Research*, 18(2), 97–107. <https://doi.org/10.20961/lar.v18i2.42955>.
- Aulia, R. E., Kusmiati, A., & Hapsari, T. D. (2020). Analisis pendapatan dan keberlanjutan usaha budidaya ikan sidat di Desa Kraton Kecamatan Yosowilangun Kabupaten Lumajang. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 16(2), 99–111. <https://doi.org/10.20961/sepa.v16i2.27350>.
- 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>.
- Bunea, O. L., Corbos, R. A., & Popescu, R. I. (2019). Influence of some financial indicators on return on equity ratio in the Romanian Energy Sector – A Competitive approach using a dupont-based analysis. *Energy*, 189, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2019.116251>.
- Capatina, A., Bleoju, G., Matos, F., & Vairinhos, V. (2017). Leveraging intellectual capital through lewin's force field analysis: The case of software development companies. *Journal of Innovation and Knowledge*, 2(3), 125–133. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.001>.
- 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/studi-pemudaugm.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.
- Harsita, P. A. & Amam, A. (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>.
- Karlsson, N. P. E. (2019). Business model and business cases for financial sustainability: insight on corporate sustainability in The Swedish Farm-Based Biogas Industry. *Journal of Sustainable Production and Consumption*, 18, 115–129. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.01.005>.
- Kim, J. & Park, T. (2020). How corporate social responsibility (CSR) save a company: The role of gratitude in buffering vindictive consumer behavior from product failures. *Journal of Business Research*, 117, 461–472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.024>.
- Kousky, C., Ritchie, L., Tierney, K., & Lingle, B. (2019). Return on investment analysis and its applicability to community disaster preparedness activities: Calculating costs and return. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 41, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2019.101296>.
- Mak, A. H. N. & Chang, R. C. Y. (2019). The driving and restraining forces on environmental strategy adoption in the hotel industry: A force field analysis approach. *Journal of Tourism Management*, 73, 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.012>.
- Norvell, T. & Horkey, A. (2017). Gift and program incrementality and cannibalization: The effect on revenue and profit. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.017>.

- Novitasari, D., & Syarifah, N. R. K. (2020). Analisis kelayakan finansial budidaya selada dengan hidroponik sederhana skala rumah tangga. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 17(1), 19–23. <https://doi.org/10.20961/sepa.v17i1.38060>.
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., & Suwondo, S. (2006). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai penguatan ekonomi desa. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(6), 1068–1076.
- Roy, V., Schoenherr, T., & Charan, P. (2020). Toward and organizational understanding of the transformation needed for sustainable supply chain management: The concept 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>.
- Saputro, W. A., & Sariningsih, W. (2020). Kontribusi pendapatan usaha tani kakao terhadap pendapatan rumah tangga petani di Taman Teknologi Pertanian Nglanggeran Kecamatan Pathuk Kabupaten Gunungkidul. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 16(2), 208–217. <https://doi.org/10.20961/sepa.v16i2.35825>.
- Sari, R. I. K., Hanum, L., Wirsa, R. F. (2020). Analisis kepuasan pengunjung Kawasan Wisata Lembah Harau Kabupaten Limapuluh Kota. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 17(1), 11–18. <https://doi.org/10.20961/sepa.v17i1.37841>.
- Sedunov, J. (2017). Small banks and consumer satisfaction. *Journal of Corporate Finance*, 60, 1–46. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101517>.
- Schofield, P., Coromina, L., Camprubi, R., & Kim, S. (2020). An analysis of first-time and repeat-visitor destination images through the prism of the three factor theory of consumes satisfaction. *Journal of Destination Marketing and Management*, 17, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100463>.
- Thomas, J. (1985). Force Field Analysis: A new way to evaluate your strategy. *Long Range Planning*, 18(6), 57–59. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90064-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90064-0).
- Wibowo, D., Maharani E., & Eliza, E. (2020). Analisis keuntungan agroindustri gula kelapa di Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 16(2), 172–176. <https://doi.org/10.20961/sepa.v16i2.35336>.
- Yang, S., Shi, C. V., Zhang, Y., & Zhu, J. (2014). Price competition for retailers with profit and revenue targets. *International Journal of Production Economics*, 154, 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.022>.