

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, setiap wilayah mempunyai otoritas baik mengatur maupun mengelola wilayahnya sendiri dalam rangka menciptakan kesejahteraan bagi rakyatnya. Hal tersebut selaras dengan konsep otonomi desa. Adanya otonomi desa maka setiap desa juga mempunyai otoritas tersendiri untuk menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan serta mengelola keuangan desa (Wojongan, 2021:2). Undang-undang tersebut menyebutkan bahwa Kepala memiliki 15 kewenangan, 5 diantaranya mengelola finansial dan aset desa, menentukan pendapatan & belanja desa, memajukan dan menumbuhkan ekonomi desa serta menyatukannya supaya tercapai perekonomian dengan ukuran produktif guna meningkatkan kesejahteraan rakyat, meningkatkan sumber penerimaan desa, serta memperoleh pengalihan separuh kekayaan pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Senjani, 2019:24)

Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2015 merupakan Peraturan Pemerintah mengenai Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan bahwa desa memiliki kewenangan dalam mengatur sumber dayanya sendiri. Oleh sebab itu diperlukan manajemen desa yang dapat meningkatkan nilai-nilai sosial, budaya dan ekonomi. Diberlakukannya undang-

undang mengenai desa mampu membuka keinginan masyarakatnya supaya bisa beralih ke arah yang lebih baik. Hal tersebut melahirkan momentum guna merangsang lahirnya desa dengan pengelolaan yang transparan, akuntabel, masyarakat yang berkontribusi, dan kemandirian perekonomian desa yang menghidupi (Wojongan, 2020:2). Banyak usaha yang dapat dilaksanakan pemerintah desa dalam upaya meningkatkan keuangan desa guna untuk memakmurkan masyarakat dan mengelola potensi desa secara maksimal dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Dalam Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 4 tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa menyebutkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha dimana sebagian atau semua modal dipunyai desa dalam bentuk peyertaan yang kekayaan desa yang digunakan untuk kepentingan masyarakat desa. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa Pasal 1 ayat (6) menyebutkan mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan usaha yang dibentuk pemerintah desa dimana dalam pengelolaannya dilaksanakan bersama-sama oleh masyarakat dan pemerintah desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dijalankan dengan cara menghimpun aktivitas-aktivitas pekonomian masyarakat ke sebuah wadah atau lembaga yang dikelola dengan profesional, namun harus bertumpu pada kapasitas asli desa yang dimiliki. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa dikemukakan bahwa BUMDes didirikan salah satunya untuk meningkatkan kekuatan keuangan desa sehubungan dengan upaya

penyelenggaraan pemerintahan serta memajukan kesejahteraan ekonomi masyarakat melalui kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat seduai dengan keperluan dan potensi desa. Selain itu, kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menyumbang kontribusi dalam peningkatan pendapatan asli desa supaya sanggup melaksanakan kegiatan pembangunan desa. Maka dari itu, dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan dapat mendorong dan menggerakkan roda perekonomian desa. Sumber daya ekonomi yang dimiliki desa hendaklah dikelola seutuhnya oleh masyarakat desa dalam sebuah wadah yaitu BUMDes. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) akan berjalan berdampingan dengan usaha meningkatkan pendapatan desa dan menjalankan kegiatan ekonomi desa (Wojongan, 2021:3).

Pada awal tahun 2020, dunia dilanda dengan kemunculan *Covid-19* (*Corona Virus Disease 2019*) atau yang disebut juga virus Corona. Pandemi virus corona ini menyerbu di negara-negara di belahan dunia, tak lain juga Indonesia. Tak hanya sektor kesehatan, hampir seluruh sektor kehidupan berdampak atas adanya pandemi ini. Di Indonesia dampak adanya *Covid-19* tak hanya dialami oleh kota-kota besar tetapi juga menjalar sampai ke desa. Salah satu sektor yang mengalami dampak serius dirasakan oleh masyarakat luas yaitu sektor ekonomi. Adanya berbagai macam kebijakan yang dikeluarkan pemerintah seperti pembatasan sosial yang membatasi aktivitas masyarakat guna mencegah penyebaran virus corona berdampak pada penurunan ekonomi. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat desa, terpenting bagi

masyarakat yang menggantungkan pekerjaan dengan pendapatan harian/mingguan (Pratiwi & Novianty, 2020:1098).

Pandemi *Covid-19* telah berhasil membuat lesu sektor usaha secara menyeluruh. Tak dipungkiri pula, hal itu juga dialami oleh lembaga prekonomian desa yakni Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Selama pandemi *Covid-19* di Indonesia terdapat 51.000 BUMDes namun hanya sekitar 2% atau 10.000 Bumdes yang masih bertahan di kondisi sekarang ini. Sementara 40.000 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) lainnya mati dikarenakan usaha yang dijalani terhambat oleh dampak *Covid-19* (Sari, 2020).

Menurut Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, 10.000 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang masih bertahan di dalam keadaan *Covid-19* hingga sekarang adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang didirikan berdasarkan gagasan masyarakat desa yang sebelumnya sudah melewati analisis ekonomi dan bisnis. Hal ini bertolak belakang dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang didirikan berdasarkan desain pemerintah kabupaten yang manakala mengarah ke kondisi yang tidak bisa bertahan (Pratiwi & Novianty, 2020:1098). Berbagai ketentuan yang telah diambil oleh pemerintah dalam upaya meminimalisir penyebaran *Covid-19* mengakibatkan beberapa daerah harus mengalami *work from home*, *lock down*, *physical distancing*, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) hingga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang mengakibatkan keterbatasan terhadap akses dan aktivitas masyarakat. Walaupun dalam beberapa kondisi terdapat hambatan dan terkendala situasi, pelaku usaha harus tetap luwes

dalam memperbarui teknik yang dilakukan sebelumnya supaya mampu menyelaraskan dengan keadaan saat ini agar kesejahteraan ekonomi masyarakat tetap stabil di tengah keadaan *Covid-19* (Rahmi et al., 2020:91). Hingga saat ini, kita tidak dapat memprediksi kapan berakhirnya wabah *Covid-19* di Indonesia.

Kabupaten Klaten terbagi dalam 26 kecamatan, 10 kelurahan, dan 391 desa. Dari berbagai banyaknya desa tersebut, beberapa diantaranya mempunyai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang telah dikelola dan dilaksanakan dengan baik. Sekitar 350 desa telah mempunyai Bumdes.

**Tabel 1.**  
**BUMDes Terbaik di Jawa Tengah**

<b>Nama</b>	<b>Kabupaten</b>	<b>Bidang Usaha</b>	<b>Omzet (Rp)/Tahun</b>
<b>Tirta Mandiri</b>	Klaten	Kolam pemandian, penyewaan gedung pertemuan, dan minimarket.	6.000.000.000
<b>Serang Mandiri Sejahtera</b>	Purbalingga	Pariwisata, Pertanian, hingga pembiayaan mikro	4.000.000.000
<b>Karangkandri Sejahtera</b>	Cilacap	Suplier PLTU	3.000.000.000

*Sumber: Kemendes, 2017*

Berdasarkan Tabel 1, salah satu Badan Usaha Milik Desa terbaik yaitu BUMDes Tirta Mandiri yang dimiliki Desa Ponggok dengan pendapatan omzet per tahun sebesar Rp. 6.000.000.000. Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri telah berdiri dari tahun 2009. Sejak saat itu perkembangan Badan Usaha Milik Desa

(BUMDes) Tirta Mandiri memperlihatkan perkembangan yang sangat baik. Tahun ke tahun pendapatan asli desa meningkat bahkan melonjak melebihi target yang telah ditentukan. Tak heran pada tahun 2017, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ini didapuk sebagai pemenang dalam rangka pengelolaan BUMDes terbaik (*Trendy & Inspiratif*) dalam kategori Desa Wisata Pemberdaya Masyarakat dalam ajang Expo UMDes Nusantara 2017 dan Penghargaan BUMDes yang menginspirasi Pengembangan BUMDes dari Kementerian Desa PDTT tahun 2016.

Hal tersebut bukanlah perolehan yang terjadi mendadak. Sebelum adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri, Desa Ponggok dapat dikatakan cukup mengkhawatirkan. Keadaan sosial ekonomi masyarakatnya berada di bawah garis kemiskinan. Sehingga desa Ponggok merupakan desa yang tertinggal dan tergolong dalam program Inpres Desa Tertinggal (IDT). Setelah dibangunnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri, lambat laun Desa Ponggok menjadi desa yang berkembang hingga terkenal oleh masyarakat luas, dimana Umbul Ponggok sebagai salah satu unit usaha yang dijalankan menjadi aset ekonomi yang dapat mengubah citra desa. Para wisatawan terus meningkat setiap tahunnya, pendapatan dari tiket masuk juga ikut meningkat (Palupi, 2018).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri tak hanya sekedar memiliki misi untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa, tetapi juga memiliki misi sosial bagi masyarakatnya yaitu membantu masyarakat miskin, jompo, yatim piatu, dan mengadakan beasiswa bagi mahasiswa desa tersebut karena adanya

kebijakan satu rumah satu sarjana yang diadakan di Desa Ponggok (Kemendesa, 2016).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri selama 11 tahun berjalan melaksanakan berbagai unit usaha desa dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya dan meningkatkan pendapatan desa.

**Tabel 2.**  
**Unit Usaha dan Pendapatan BUMDES Tirta Mandiri**

<b>NO</b>	<b>UNIT</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
1	SUMBER UMBUL PONGGOK	Rp 8,535,941, 300	Rp8,453, 846,075	Rp7,460, 208,642	Rp1,945, 552,756
2	KAMPUNG PONGGOK CIBLON	Rp 1,314,189, 341	Rp1,355, 409,300	Rp 1,236,43 9,181	Rp217,6 48,900
3	KEDUNG SUMBER PANGURIPAN (TOKO DESA)	Rp 2,178,073, 399	Rp2,349, 104,050	Rp2,104, 830,310	Rp2,627, 467,921
4	SUMBER BANYU PANGURIPAN( GEDUN G & STUDY DESA)	Rp 1,254,399, 600	Rp 2,776,844 ,000	Rp4,104, 464,314	Rp306,5 82,501
	<b>JUMLAH</b>	Rp 13,282,60 3,640	Rp 14,935,20 3,425	Rp 14,905,9 42,447	Rp 5,097,25 2,078

*Sumber: Bumdes Tirta Mandiri, 2020*

Berdasarkan Tabel 2, terdapat beberapa unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Tirta Mandiri diantaranya Umbul Ponggok, Ponggok Ciblon, Toko Desa, Penyewaan Gedung, dan Study Desa. Sejak tahun 2017 pendapatan yang dihasilkan BUMDes Tirta Mandiri hingga tahun 2020 cukup fluktuatif. Beberapa dari usaha yang dijalankan, unit usaha Umbul Ponggok tahun 2020 merupakan unit usaha yang pendapatannya paling anjlok menjadi Rp. 1.945.552.756. Ponggok Ciblon juga mengalami penurunan menjadi Rp. 217.648.900. Sementara pendapatan Toko Desa masih dapat mempertahankan pemasukannya. Di sisi lain penyewaan gedung dan study desa mengalami penurunan menjadi Rp 306.582.078. Penyebab penurunan pendapatan unit-unit usaha yang dijalankan BUMDes Tirta Mandiri tak lain karena dampak adanya pandemi *Covid-19* saat ini.

**Tabel 3.**

**Jumlah Pengunjung Umbul Ponggok**

<b>NO</b>	<b>TAHUN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	2017	335.078
2	2018	331.551
3	2019	297.581
4	2020	62.983

*Sumber: Bumdes Tirta Mandiri, 2020*

Berdasarkan Tabel 3, Umbul Ponggok merupakan unit andalan BUMDes Tirta Mandiri serta menjadi penyumbang terbesar dalam pendapatan asli desa (PADesa). Banyaknya wisatawan baik domestik hingga luar negeri berdampak pada jumlah pendapatan BUMDes yang semakin meningkat. Pada tahun 2020 jumlah pengunjung Umbul Ponggok hanya sebesar 62.983 orang. Ini merupakan



penurunan yang signifikan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya yang masih mencapai angka sekitar 200.000-300.000 orang per tahun. Penurunan jumlah wisatawan Umbul Ponggok tersebut tentunya berdampak pada pendapatan BUMDes yang semakin menurun. Kejadian tersebut disebabkan adanya wabah *Covid-19* yang membuat pemerintah menjalankan berbagai kebijakan diantaranya berupa penutupan destinasi wisata serta kebijakan PSBB guna mencegah penyebaran *Covid-19*.

Peningkatan pendapatan asli desa pada BUMDes Tirta Mandiri tak lepas dari adanya berbagai unit usaha yang sudah digerakkan. Salah satu diantara unit usaha yang memberikan sumbangan terbesar yaitu wisata pemandian Umbul Ponggok. Wisata air ini merupakan magnet dalam menarik wisatawan yang datang baik dalam negeri hingga luar negeri. Memiliki keunikan yang masih alami dengan dasar kolam yang masih berpasir halus dengan ikan-ikanyang berenang, sehingga menyajikan spot foto yang apik. Pengunjung umbul Ponggok setiap tahunnya meningkat, namun pada tahun 2020 jumlah pengunjung menurun dengan signifikan dikarenakan pandemi *Covid-19* yang berakibat pada menurunnya pendapatan asli desa

**Tabel 4.**  
**Setoran PADES dari BUMDES Tirta Mandiri**

<b>NO</b>	<b>TAHUN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	2015	Rp 150,000,000
2	2016	Rp 150,000,000
3	2017	Rp191,934,510

4	2018	Rp 400,391,644
5	2019	Rp1,000,000,000
6	2020	Rp93,055,401

*Sumber: Bumdes Tirta Mandiri, 2020*

Berdasarkan Tabel 4, setoran BUMDes Tirta Mandiri terhadap pendapatan asli desa (PADesa) sejak tahun 2015 sampai tahun 2019 mengalami pertumbuhan. Namun, di tahun 2020 setoran yang dapat diberikan terhadap pendapatan asli desa hanya sebesar Rp. 93.055.401. Setoran tersebut merupakan setoran yang paling rendah sejak 6 tahun terakhir. Penyebab hal ini tak lain karena pendapatan BUMDes Tirta Mandiri selama tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan. Sehingga berdampak pada turunnya setoran BUMDes terhadap pendapatan asli desa (PADesa).

Dalam kiprahnya, BUMDes mempunyai banyak permasalahan. Pengelolaan BUMDes dapat dibilang sulit, hal ini disebabkan terdapat masalah yang datang baik dari internal BUMDes ataupun dari ekseternal. Dalam pengelolaan BUMDes, kerap dijumpai beberapa masalah yang perlu diperbaiki. Adapun permasalahan dalam pengelolaan BUMDes yang sering ditemui yaitu i) Masalah pengaturan organisasi. Pengaturan suatu organisasi diperlukan demi berjalannya kegiatan usaha. Pengelolaan organisasi yang dilakukan dengan baik tentu menekan kemajuan usaha. Banyak BUMDes yang alhasil tidak dapat maju karena minimnya pengaturan organisasi, ii) Keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Kurangnya jumlah pengurus dan minimnya pengetahuan pengelola dalam pengelolaan BUMdes mengakibatkan kinerja BUMDes berjalan kurang optimal.

Karena BUMDes berada di wilayah desa, maka kebanyakan pengelola BUMDes lulusan SD hingga SMA, sehingga perlu banyak hal yang harus dibimbing dan diakukan pendampingan. Hal ini karena BUMDes memerlukan orang-orang yang kompeten dalam melaksanakan pengelolaan BUMDes, iii) Masalah lingkungan eksternal. Permasalahan lingkungan sekitar akibat bencana, wabah penyakit, dan sebagainya dapat menjadi suatu permasalahan dalam pengelolaan BUMDes. Seperti wabah yang baru-baru ini muncul yaitu *Covid-19* memberi pengaruh yang luar biasa terhadap pengelolaan BUMDes, diantaranya aktivitas kerja terhambat, penurunan pendapatan BUMDes, tertundanya agenda musyawarah desa, dan penundaan penambahan unit usaha. Selain itu, terdapat beberapa hal mengenai masalah pengelolaan yaitu dalam penerapan perencanaan BUMDes yang tidak maksimal, ketidakefektifan organisasi BUMDes yang bisa dilihat dari pencapaian kerja yang belum maksimal, kurangnya penggerakan dalam organisasi, pemberian motivasi dan pembinaan yang belum dilakukan secara optimal. Hal seperti inilah yang mengakibatkan pengelolaan BUMDes tidak bekerja dengan optimal (Gumelar, 2019).

**Tabel 5.**

**Perencanaan Target Pendapatan BUMDes Tirta Mandiri**

<b>NO</b>	<b>UNIT</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
1	SUMBER UMBUL PONGGOK	Rp7,460,208,642	Rp1,945,552,756
2	KAMPUNG PONGGOK CIBLON	Rp 1,236,439,181	Rp217,648,900
3	KEDUNG SUMBER PANGURIPAN (TOKO	Rp2,104,830,310	Rp2,627,467,921

	DESA)		
4	SUMBER BANYU PANGURIPAN( GEDUNG & STUDY DESA)	Rp4,104,464,314	Rp306,582,501
	<b>JUMLAH</b>	<b>Rp 14,905,942,447</b>	<b>Rp 5,097,252,078</b>
	<b>TARGET</b>	<b>Rp 17,000,000,000</b>	<b>Rp7,000,000,000</b>

Sumber: BUMDes Tirta Mandiri, 2021

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa perencanaan target pendapatan BUMDes Mandiri Desa Ponggok yang ingin dicapai pada tahun 2019 sebesar 17 Miliar namun hasil yang didapatkan hanya sebesar 14 Miliar. Begitu juga pada tahun 2020 perencanaan target yang ingin dicapai sebesar 7 Miliar mengingat adanya pandemi ini sehingga target pencapaian diturunkan. Akan tetapi walaupun sudah diturunkan, pencapaian target masih rendah yaitu sebesar 5 Miliar.

Dampak *Covid-19* terhadap manajemen organisasi dan profesionalisme kerja:

1. Kesulitan *Cashflow*

Dampak langsung yang harus dihadapi sebagian besar organisasi dan individu adalah kesulitan *cashflow*, pada saat pendapatan berkurang drastis karena proses bisnis tidak berjalan normal seperti biasanya, berbagai biaya rutin tetap harus dikeluarkan.

2. Kesulitan Bertahan dan Potensi Pemotongan Gaji

Satu-satunya jalan untuk menolong kebangkrutan adalah menurunkan sebisa mungkin beban biaya usaha antara lain beban biaya karyawan (gaji THR dst), beban pajak dengan segala variasinya, beban-beban *overhead*

listrik gas dan sejenisnya, beban cicilan utang, bunga, asuransi dan yang terkait dengan itu, iuran BPJS dan pensiun dan yang terkait.

### 3. Kesulitan Koordinasi Kerja

Dari sisi teknis tentu saja koordinasi online tidak seelusage koordinasi dan komunikasi langsung tatap muka seperti biasa, ada banyak orang yang tidak terbiasa atau merasa gaptek untuk bisa berkoordinasi dengan lancar melalui online dan juga tidak semua hal bisa terpenuhi melalui online saja (Suteki, 2020).

Akibat pandemi *Covid-19* yang telah berjalan hingga sekarang, semua usaha wisata yang dikelola BUMDes Tirta Mandiri tahun lalu tutup total, nyaris tidak ada pendapatan. Hasil diversifikasi yang dilaksanakan oleh pihak BUMDes dan Kepala Desa yang mampu mendorong Desa Ponggok hingga ke manca negara nyaris tenggelam. Dulu dengan adanya keunggulan obyek wisata Umbul Ponggok, BUMDes Tirta Mandiri mampu membeli aset kekayaan, termasuk juga tanah sawah. Namun saat ini BUMDes mengalami sulitan keuangan untuk sekedar bertahan. Bahkan pihak BUMDes Tirta Mandiri berniat menjual beberapa aset guna menyelamatkan aset yang lebih potensial agar BUMDes mampu bertahan di kondisi sulit seperti saat ini (Pojokklaten.com, 2021).

Terdapat beberapa permasalahan dalam manajemen BUMDes Tirta Mandiri selama pandemi *Covid-19* diantaranya:

1. Perencanaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri yang belum matang. Perencanaan masih difokuskan pada keadaan saat ini, belum memfokuskan keadaan yang mungkin terjadi kedepannya.

2. Pengorganisasian BUMDes Tirta Mandiri belum efektif. Pembagian kerja sebelum dan selama pandemi *Covid-19* mengalami perbedaan, sehingga *job description* yang diberikan kurang matang.
3. Pengarahan di BUMDes Tirta Mandiri berupa pelatihan kerja selama pandemi hanya diberikan kepada pihak manajemen, sementara untuk keseluruhan pegawai BUMDes belum terdapat pengarahan karena pandemi.
4. Pengawasan yang dilakukan oleh badan pengawas BUMDes Tirta Mandiri selama pandemi belum mencakup aspek CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, Environment*) dan masih berpedoman pada laporan keuangan.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia telah mengeluarkan kebijakan protokol kesehatan bagi sektor pariwisata dan industri kreatif. Kebijakan tersebut yaitu program adaptasi *Cleanliness, Health, Safety, Environment* (CHSE) yang dibuat dengan maksud untuk menghidupkan kembali sektor pariwisata yang telah terdampak akibat pandemi *Covid-19* sehingga dapat berkembang kembali. Adanya kebijakan tersebut diharapkan pengelola sektor pariwisata dan industri kreatif dapat menjalankan protokol kesehatan sesuai dengan kebijakan pemerintah. Pada era *new normal* kini program adaptasi CHSE mempunyai peranan penting terhadap kepuasan pengunjung di suatu destinasi wisata (Arlinda, 2021:1406). Menurut Prayudi (2020) para wisatawan akan senang mengunjungi obyek pariwisata ketika mereka merasa aman, terlindungi, bebas dari penyakit menular dan pandemi suatu penyakit. Penggunaan CHSE sebagai jaminan bagi wisatawan bahwa pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan protokol kebersihan, kesehatan, keselamatan, dan kelestarian lingkungan

yang mana merupakan faktor keberhasilan pulihnya sektor pariwisata melalui penerapan standarisasi protokol kesehatan di sektor pariwisata dan ekonomi kreatif.

Berdasarkan kejadian yang terjadi akibat pandemi *Covid-19* dan mempertimbangkan tujuan BUMDes, peneliti melihat harapan yang terbuka lebar dalam pengelolaan Bumdes yang menjadi ujung tombak pemulihan ekonomi pedesaan di tengah dampak pandemi *Covid-19*. Sumber modal Bumdes bisa didapatkan melalui dana desa atau kegiatan usaha sendiri. Jika Bumdes dapat mengelola kegiatan usaha dengan benar, tentunya pendapatan asli desa (PADes) dapat meningkat. Dengan bertambahnya PADes, menyebabkan pembangunan serta kesejahteraan masyarakat ikut serta meningkat (Wojongan, 2021:3). Akan tetapi perlu diperhatikan bahwa dalam mewujudkan hal tersebut, sangat dibutuhkan manajemen BUMDes secara profesional dan optimal terutama dalam pandemi *Covid-19*.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimanakah manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam upaya pemulihan Pendapatan Asli Desa di Era *New Normal*?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam upaya pemulihan Pendapatan Asli Desa di Era *New Normal*?

## **1.3. Tujuan**

1. Untuk menganalisis manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam upaya memulihkan Pendapatan Asli Desa di Era *New Normal*.
2. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam upaya memulihkan Pendapatan Asli Desa di Era *New Normal*.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan teoritis**

Meningkatkan pengetahuan tentang teori-teori yang berkaitan dengan manajemen khususnya manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan dimaksudkan mampu menambah metodologi sebelumnya.

##### **2. Kegunaan praktis**

###### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini merupakan peluang mengimplementasi ilmu yang telah diterima selama kuliah, meningkatkan pengetahuan mengenai permasalahan yang berkaitan dengan manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Era *New Normal* dan dapat memberikan saran dalam penyelesaian masalah.

###### **b. Bagi Instansi**

Penelitian ini diharapkan dapat menja gambaran bagi instansi daerah lain dalam manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Selain itu, dapat menjadi bahan rujukan dalam pembuatan pedoman dalam upaya pengelolaan BUMDes.

###### **c. Bagi Masyarakat**



Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana dalam mendorong menumbuhkan keikutsertaan masyarakat desa mengenai manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sehingga adanya sinergitas dan keikutsertaan masyarakat desa.

## 1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

### 1.5.1. Penelitian Terdahulu

**Tabel 6.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1.	Ardiki Valdi Exelino Wojongan (2020)	Pengelolaan Badan Usaha Miliki Desa (BUMDes) Ditengah Pandemi <i>Covid-19</i> (Studi di Desa Wiau Kecamatan Posumaen Kabupaten Minahasa Tenggara)	Deskriptif Kualitatif	Pengelolaan BUMDes Mutaunsa Desa Wiau dari sisi perencanaan menghadapi perubahan target yang tadinya penerimaan pendapatan desa dari hasil usaha diperpanjang dari target sebelumnya bahkan target tersebut ditiadakan. Dari segi pelaksanaan program pada era pandemi masih menggantungkan pada jenis usaha yang sama. Dari segi pengawasan terhadap pengelolaan Bumdes Mutaunsa selama pandemi masih berjalan seperti

				biasanya.
2.	Zul Asvi (2017)	Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu	Deskriptif Kualitatif	Pengelolaan BUMDes Bina Usaha belum berjalan maksimal karena dilihat dari indikator indikator Manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian belum terlaksana dengan baik serta faktor yang turut mempengaruhinya yaitu kurangnya keikutsertaan masyarakat.
3.	Jeli Koso, Martha Ogotan, dan Rully Mambo (2018)	Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Studi Di Desa Watulaney Amian Kecamatan Lembean Timur Kabupaten Minahasa)	Deskriptif Kualitatif	Pengelolaan BUMDes di Desa Watulaney Amian belum dilakukan dengan baik. Dari perencanaan terdapat satu program yang terealisasi, Pengorganisasian yang minim terdiri dari tiga pengurus, Penggerakan berjalan dengan baik, Pengawasan yang kurang dari pemerintah desa dan masyarakat.
4.	Moh Subaidi, Slamet	Manajemen Badan Usaha	Deskriptif Kualitatif	Pengelolaan BUMDes di Dusun Sumber berjalan

	Muchsin, dan Khoiron (2019)	Milik Desa (BUMDes) Studi di Dusun Sumber Desa Robatal Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang		kurang optimal karena faktor sumber daya manusia yang minim dalam mengelola, sarana dan prasarana pengelolaan BUMDes masih kurang, dan kekurangan modal usaha sehingga hanya dapat melaksanakan dua program.
5.	Yulastri Mailantang, Alden Laloma, dan Helly F. Kolondam (2019)	Implementasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Rae Kecamatan Beo Utara Kabupaten Kepulauan Talaud	Deskriptif Kualitatif	Pengelolaan BUMDes di Desa Rae dari sisi perencanaan belum sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat setempat, ketidaksesuaian pengorganisasian dengan kebutuhan BUMDes, tidak maksimalnya pergerakan dalam menjalankan kegiatan dan tidak optimalnya pengawasan.
6.	Afifa Rachmanda Filya (2018)	Optimalisasi Pengelolaan badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Meningkatkan	Deskriptif Kualitatif	Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes terlaksana dengan baik akan tetapi belum optimal, karena belum tercapainya indikator seperti sumber daya manusia, modal, keadaan pasar,

		PADES di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus di Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro)		akuntabilitas dan peningkatan laba/rugi.
7.	Irwani & Bahriannor (2019)	Pengelolaan Bumdes Hanjak Maju Dalam Berkontribusi Pada Pendapatan Asli Desa di Desa Hanjak Maju Kecamatan Kahayan Hilir Kabupaten Pulang Pisau	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian mengemukakan mengenai pengelolaan BUMDes di Hanjak Maju dilaksanakan dengan meningkatkan kolaborasi antara Pemerintah Desa, BPD serta masyarakat supaya memahami letak strategis dari unit usaha yang dioperasikan oleh BUMDes, sehingga bisa menumbuhkan keikutsertaan seluruh anggota masyarakat.
8.	Mario Wowor (2019)	Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (bumdes) dalam	Deskriptif Kualitatif	Pengelolaan BUMDes dilakukan dengan i) tahapan perencanaan unit usaha memperhatikan lingkungan,

		Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompaso		ii) pelaksanaan, pembentukan pengurus yang dituangkan dalam Perda Nomor 1 dan Nomor 2 tahun 2017 Desa Kamanga dan iii) pengawasan yang sesuai AD/RT BUMDes Desa Kamang.
9.	Lilik Nuryani & Hari Subiyanto (2021)	Manajemen BUMDes “Langgeng Makmur” Pada Masa Pandemi Covid-19 di Desa Bagun Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keberlangsungan usaha BUMDes belum dapat dikategorikan baik. Pengurus kurang maksimal menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
10.	Dewik Lailatul Rodiyah (2015)	Pengelolaan Air Oleh Badan Usaha Milik Desa Dalam Rangka Meningkatkan PADesa (Studi pada Desa Gondowangi	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepengurusan dalam pengelolaan air belum memberikan pelayanan yang optimal, diaibatkan pengkoordinasian antar pengurus kurang dilakukan dengan baik akibatnya

		Kecamatan Wagir Kabupaten Malang)		pelayanan di loket pembayaran tidak terrealisasikan dengan baik serta ketidaksesuaian jadwal pelaksanaan dengan rencana sebelumnya.
--	--	--	--	--

*Sumber: Hasil Olahan Penelitian, 2021*

Berdasarkan Tabel 6, hasil penelitian sebelumnya bisa ambil benang merah bahwa pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat dianalisis menggunakan teori-teori manajemen dari berbagai ahli. Persamaan peneliti yang akan dilakukan dengan peneliti sebelumnya yaitu penggunaan dari fungsi dari manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang digunakan sebagai acuan pembahasan penelitian yang akan dilakukan. Walaupun setiap ahli mengemukakan teori yang berbeda namun pada intinya tetap sama mengenai pengelolaan atau manajemen, dimana terdapat berbagai fungsi manajemen diantaranya peramalan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian. Kebanyakan dari peneliti-peneliti sebelumnya hanya menjabarkan pengelolaan diawal berdirinya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara umum sebelum adanya pandemi *Covid-19* selain itu penelitian-penelitian sebelumnya hanya berfokus pada salah satu fungsi manajemen saja dan tidak secara keseluruhan. Pada penelitian yang akan dilakukan akan menekankan pada aspek pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya memulihkan pendapatan asli desa di masa pandemi yang tentunya terdapat perubahan situasi lingkungan yang berdampak kepada keberlangsungan Badan

Usaha Milik Desa (BUMDes) mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang akan dianalisis secara mendalam.

## **1.5.2. Administrasi Publik**

### **1.5.2.1. Pengertian Administrasi Publik**

Administrasi Publik merupakan cara sumber daya dan aparat publik diorganisasikan guna memformulasi, mengimplementasi, dan mengelola berbagai keputusan kebijakan (Chandler & Plano dalam Keban, 2014: 3).

Adapun yang menyebutkan mengenai definisi administrasi publik menurut Juharni (2015:4), yaitu:

- a. Sebuah kebijakan kelompok kawasan pemerintah
- b. Mencakup 3 perwakilan pemerintahan yakni eksekutif, legislatif, dan yudikatif
- c. Memiliki fungsi penting dalam pembuatan kebijakan publik dan elemen suatu proses politik
- d. Berlainan dengan privat administration
- e. Berkaitan terhadap individual dan kelompok dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Selain itu Jhon M. Pfiffner & Robert V. Presthus dalam Juharni (2015) mengemukakan administrasi publik dengan berbagai ungkapan yaitu:

- a. Administrasi Publik mencakup pengaplikasian dari kebijakan pemerintah yang ditresmikan oleh lembaga-lembaga politik.

b. Administrasi publik diartikan sebagai suatu koordinasi antara usaha perorangan dan kelompok dalam menjalankan kebijakan. Hal ini merupakan tugas keseharian pemerintah.

c. Lebih luasnya, administrasi publik ialah prosedur yang berhubungan dengan perwujudan kebijakan pemerintah, pengarah kemampuan-kemampuan serta cara-cara yang tak terbatas dengan memberi arahan dan maksud mengenai berbagai usaha sejumlah besar orang.

Berdasarkan beberapa definisi administrasi publik yang telah dipaparkan, administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang tentang aktivitas kerjasama yang dilaksanakan dua orang ataupun lebih dalam pelaksanaan kebijakan publik diawali dengan adanya perencanaan hingga evaluasi dan memakai sumber daya yang dimiliki.

#### **1.5.2.2. Paradigma Administrasi Publik**

Ilmu administrasi publik selalu menjalani perkembangan dari zaman ke zaman. Hal ini tidak lepas oleh semakin kompleks permasalahan yang dihadapi. Oleh sebab itu memunculkan paradigma dari berbagai ahli tentang bagaimana administrasi publik dapat memberi jawaban atas permasalahan tersebut. Paradigma administrasi publik terbagi menjadi 3 yaitu:

##### *a. Old Public Administration (OPA)*

Paradigma ini merupakan paradigma pertama administrasi publik dengan sebutan Administrasi Negara Tradisional. Tokoh dalam paradigma ini yaitu Woodrow dan Frederick W. Taylor. Paradigma ini lahir dari adanya paradigma



dikotomi politik administrasi pada masa 1900-1926 oleh Frank J. Goodnow dan Lenand D. White yang dalam bukunya "*Politics and Administration*" mengharuskan adanya perbedaan antara administrasi dengan politik Hasil dari pembedaan ini yakni administrasi haruslah dipandang sebagai hal yang bebas dari nilai yang ditujukan guna mencapai efisiensi Pekonomi dari birokrasi pemerintah (Keban, 2014:32).

Fokus dalam paradigma ini yaitu interaksi dan pola hubungan bertingkat dan terpusat kepada pemerintah yang mana administrasi publik mendominasi sebagai tokoh utama. Sehingga mengakibatkan administrasi publik menjadi buntu dan partisipasi masyarakat menjadi rendah akibat efisiensi dijadikan tolak ukur kerja dibandingkan dengan responsivitas, corak administrasi hirarkis dan berciri *top down, bueaucratic rational choice* dijadikan dasar penetapan keputusan, dan *bueaucratic* menyebabkan *red tape* (Siagian, 2014:28).

#### b. *New Public Management* (NPM)

Karena kritikan terhadap berjalannya paradigma sebelumnya maka mengakibatkan pembaharuan yang menampakkan pandangan baru yang disebut *New Public Management* (NPM). Tokoh paradigma ini yaitu Hood pada tahun 1991. Pandangan ini muncul dikarenakan masalah perpajakan tahun 1970an - 1980an. Selain itu terdapat kekesalan mengenai sektor publik yang dirasa boros, inefisiensi, performa pelayanan publik yang merosot, kurang memperhatikan peningkatan dan kepuasan kerja pegawai. Hal ini mendesak agar dilaksanakan perubahan mengenai pengadaan birokrasi (Hope dalam Keban, 2014:245).

#### c. *New Public Service* (NPS)

Tahun 2003, *New Public Service* juga muncul akibat pelaksanaan dan kritikan dari paradigma sebelumnya. Tokoh paradigma ini yaitu Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt. Pandangan ini memfokuskan kedalam 7 prinsip yang disampaikan oleh Denhardt & Denhardt dalam Wijaya & Danar (2014:170) meliputi:

1. Mengutamakan pelayani publik dan bukannya pelanggan
2. Memprioritaskan kepentingan masyarakat
3. Nilai kemasyarakatan diatas kewirausahaan
4. Berfikir strategis, beraksi demokratis
5. Memahami mengenai akuntabilitas bukan perkara yang mudah
6. Melayani daripada mengarahkan
7. Menilai orang dan bukanlah produktivitasnya

Inti dari paradigma ini yaitu menjalankan pemerintahan tidak hanya berfokus pada organisasi bisnis, melainkan menggerakkan pemerintah secara demokratis. Sebagai organisasi publik, tidak hanya sekedar memuaskan para pelanggan (*customer*) melainkan melayani masyarakat sebagai suatu pemenuhan hak dan kewajiban publik.

### **1.5.3. Kebijakan Publik**

Kebijakan bersumber dari kata "*policy*", yang bermakna sebuah pilihan terbaik dalam batas kapasitas berbagai lembaga dan aktor yang berhubungan mengikat resmi (Ndara dalam Sore & Sobirin, 2017). Kebijakan dapat diartikan rangkaian rencana program, aksi, aktivitas, dan sikap bertindak maupun tida

bertindak oleh berbagai aktor terkait, sebagai tingkatan menyelesaikan persoalan yang ditemui (Iskandar, 2012). Sementara menurut Friedrich dalam Handoyo (2012), kebijakan adalah sebuah pergerakan yang mengacu pada tujuan yang berasal dari individual, sekelompok orang ataupun pemerintah di lingkungan khusus yang terdapat rintangan sekaligus menemukan peluang guna mendapatkan sasaran yang diinginkan. Terdapat dua aspek kebijakan (Thoha, 2012), yaitu:

- a. Kebijakan bukanlah suatu event tunggal atau terisolir melainkan sebuah praktik sosial. Dengan kata lain, kebijakan adalah sesuatu yang dibuat pemerintah yang kemudian dirumuskan menurut fenomena nyata di lingkungan masyarakat. Fenomena tersebut lahir dalam praktik kehidupan masyarakat, dan bukanlah fenomena yang asing bagi masyarakat.
- b. Kebijakan adalah respon dari fenomena yang terjadi guna melahirkan keselarasan dari pihak berkonflik serta melahirkan insentif dari tindakan bersama untuk pihak yang diperlakukan tidak baik dalam usaha tersebut.

Maka dari itu, kebijakan diartikan upaya guna mencapai maksud yang telah ditentukan, sekaligus suatu usaha pemecahan permasalahan dengan memakai berbagai sarana, dan dalam suatu tahap waktu tertentu. Kebijakan pada dasarnya bersifat fundamental, dikarenakan hanya menentukan panduan umum sebagai suatu acuan bekerja dalam usaha mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Menurut Thomas R. Dye dalam Anggara (2014), "*Public Policy is whatever the government choose to do or not to do*" (kebijakan publik adalah segala alternatif oleh pemerintah guna melaksanakan sesuatu ataupun tidak melaksanakan sesuatu). James E. Anderson (1970) mengemukakan bahwa,

*“Public policies are those policies developed by governmental bodies and officials”*  
(kebijakan publik merupakan kebijakan yang dikembangkan oleh badan dan pejabat pemerintah).

Maka dari itu, kebijakan publik merupakan keputusan dalam mengatasi suatu persoalan agar terwujudnya tujuan yang dikehendaki yang dilakukan oleh instansi berwenang dalam upaya menyelenggarakan tugas pemerintah. Dalam lingkup administrasi publik, kebijakan dituangkan ke dalam berbagai macam bentuk perundang-undangan.

#### **1.5.4. Manajemen Publik**

##### **1.5.4.1. Pengertian Manajemen Publik**

Menurut Ramto dalam Nawawi (2015:21) manajemen publik yaitu elemen utama di dalam administrasi publik guna memenuhi tujuan yang sudah ditentukan melalui menggunakan sarana, prasarana, anggaran dan sumber daya yang dimiliki.

Maka dari itu, manajemen merupakan kebutuhan bagi instansi dalam upaya mencapai tujuan instansi. Menurut Handoko (2012: 6-7), manajemen dibutuhkan di organisasi dikarenakan beberapa alasan, yaitu:

- a. Cara mencapai tujuan
- b. Cara menjaga kestabilan diberbagai tujuan-tujuan yang saling bertolak belakang
- c. Cara mennggapai efisiensi dan efektifitas pengelolaan organisasi.

Berdasarkan alasan di atas, proses manajemen sangat diperlukan dalam organisasi publik ataupun swasta. Bagi organisasi publik perlu dikelola melalui

pendekatan manajemen publik, hal ini dikarenakan arah yang dituju adalah kepentingan masyarakat (Hayat, 2017:9).

Manajemen publik merupakan ilmu dengan meninjau usaha dan upaya pemerintah dengan bermacam metode serta jenis manajemen dalam upaya mengurus dan mengolah sumber daya supaya efisien dan efektif (Istianto, 2015:135). Sementara menurut Mc Kevitt & Lawton dalam Sudarmanto (2020:2), Manajemen publik ialah gabungan dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan fungsi-fungsi manajemen dengan melibatkan sumber daya pengelola, anggaran, data fisik, dan sumber daya politik.

#### **1.5.4.2. Manajemen**

Menurut Terry & Rue (2016: 1), manajemen merupakan suatu skema yang menyertakan arahan kepada kelompok-kelompok orang dengan tujuan-tujuan organisasional. Manajemen adalah teknik pengarahan dan penyertaan sarana terhadap kegiatan yang teorganisir dalam suatu kelompok resmi guna mendapat tujuan yang ditetapkan (John D. Millet dalam Sukarna, 2011: 2). Sementara George G. Terry di bukunya Murugesan "*Principles of Mangement*" (2012) menyebutkan bahwa:

*"Management is distinct process, consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated goals by the use of human beings and other reosurces.*

Manajemen ialah proses yang berbeda, mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengawasan, dilaksanakan guna menetapkan

dan mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.”

Manajemen memiliki dua sudut pandang berbeda. i) manajemen suatu proses dalam menyelenggarakan bermacam aktivitas dalam upaya pengaplikasian tujuan. ii) manajemen merupakan suatu keterampilan dan kemampuan seseorang yang mempunyai posisi manajerial guna mendapatkan hasil dalam upaya mencapai tujuan yang mana kegiatannya dilakukan orang lain (Siagian, 2014:5)

Hasibuan dalam Karyoto (2016: 2) menjelaskan bahwa manajemen merupakan ilmu serta seni dalam mengurus kegunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Sementara pendapat Handoko (2012:8) manajemen merupakan kegiatan yang terdiri dari perencanaan, perngorganisasian, pengarahan dan pengawasan berbagai proses dari pengurus organisasi dan pemanfaatan sumber daya.

#### **1.5.4.3. Fungsi-Fungsi Manajemen**

Menurut Rohman (2018:25), fungsi-fungsi manajemen merupakan aktivitas yang digariskan oleh manajer untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Jika fungsi tersebut dilaksanakan dengan baik, tentu pengelolaan dalam rangka mencapai tujuan juga bisa terlaksana baik. Sebaliknya, jika fungsi-fungsi tersebut tidak dilaksanakan dengan benar, maka manajemen tidak akan berjalan dengan benar. Fungsi-fungsi manajemen menurut (Gullick dalam Rohman, 2016:25) diantaranya yakni:

##### *a. Planning*

- b. *Budgeting*
- c. *Staffing*
- d. *Organizing*
- e. *Coordinating*
- f. *Directing*
- g. *Reporting*

Sementara itu, menurut Siagian (2014:87) beberapa fungsi-fungsi manajemen meliputi:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pemberian Motivasi
- d. Pengawasan
- e. Penilaian (*Evaluating*)

Sementara menurut Prajudi Atmosudirdjo dalam Manullang (2012), fungsi-fungsi manajemen diantaranya:

- a. Perencanaan;
- b. Pengorganisasian;
- c. Pengarahan; dan
- d. Pengawasan

Penjabaran fungsi-fungsi manajemen di atas mirip yang dikemukakan oleh G. R. Terry yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* atau dikenal juga dengan istilah POAC.

Meskipun beberapa pakar sudah mengemukakan beberapa fungsi-fungsi manajemen, akan tetapi pada dasarnya merujuk makna yang sama. Perbedaannya berada pada penyatuan beberapa fungsi maupun pada penyebutan fungsi-fungsi tersebut yang pada dasarnya fungsi-fungsi manajemen adalah alat dalam mencapai sasaran organisasi.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan fungsi manajemen yang mencakup 4 fungsi manajemen diantaranya:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan, dan
- d. Pengawasan

#### **1.5.5. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga perekonomian desa, dilaksanakan oleh warga desa dan pemerintah desa dalam upaya meningkatkan ekonomi desa serta mengembangkan tenggang rasa warga yang dibentuk berdasar pada kebutuhan dan potensi asli desa (Wicaksono et al., 2017:1640). Sementara menurut Suharyanto (2014: 11) BUMDes adalah sebuah lembaga ekonomi dimana dalam pengelolaannya dilaksanakan bersama pemerintah desa dan masyarakatnya dengan maksud peningkatan ekonomi desa dengan melihat potensi dan kebutuhan masyarakat desa.

Adapun maksud didirikannya BUMDes yaitu:

1. Sebagai upaya meningkatkan ekonomi desa.



2. Sebagai upaya menumbuhkan pendapatan desa.
3. Sebagai upaya peningkatan pengelolaan potensi desa yang dimiliki .
4. Sebagai tulang punggung dan pemerataan perekonomian desa.

PKDSP (2007:4) dalam Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dijelaskan menurut UU No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dibangunnya BUMDes sebagai usaha meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Berdasarkan pernyataan tersebut, apabila pendapatan asli desa mampu dihasilkan oleh BUMDes, maka hal tersebut akan memotivasi pemerintah desa untuk memberi “*goodwill*” sebagai respon atas dibangunnya BUMDes. Bumdes sebagai lembaga perekonomian pedesaan harus mempunyai ciri khas yang membedakan terhadap lembaga ekonomi yang lain. Hal ini supaya kehadiran dan performa BUMDes dapat memberi sumbangan berkenaan dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Terdapat 7 (tujuh) ciri perbedaan antara BUMDes dan lembaga perekonomian lainnya yaitu:

1. BUMDes dipunyai oleh desa dan dijalankan bersama masyarakat;
2. Modal BUMDes berasal dari masyarakat sebesar 49% serta desa sebesar 51% dalam bentuk saham atau keikutertaan modal;
3. Kegiatan operasionalnya menggunakan budaya bisnis yang berasal dari kearifan lokal;
4. Unit usaha yang dilakukan berdasar pada kapasitas desa dan hasil informasi keadaan pasar;

5. Profit yang didapatkan sebagai usaha meningkatkan pengurus dan masyarakat yang sejahtera berdasarkan peraturan desa;
6. Kegiatan difasilitasi oleh Pemerintah Pusat, Pemerinah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Desa sendiri;
7. Aktivitas BUMDes diawasi bersama oleh Pemerintah Desa, BPD, dan anggota BUMDes.

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan menyebutkan bahwa pengelolaan BUMDes haruslah berdasar pada prinsip-prinsip pengelolaan yang meliputi:

1. Kooperatif, dimana segala bagian terlibat di BUMDes wajib melaksanakan kerja sama guna keberlangsungan hidup usahanya.
2. Partisipatif, segala aspek yang terjun dalam BUMDes wajib berkenan dengan tulus memberikan dorongan dan sumbangsih demi kemajuan BUMDes.
3. Emansipatif, segala bagian yang terkait dengan BUMDes diperlakukan rata tanpa pandang bulu.
4. Transparan, segala kegiatan yang berkaitan dengan keperluan masyarakat umum harus bisa diketahui secara terbuka dan tidak menyusahkan oleh seluruh masyarakat.
5. Akuntabel, segala ativitas usaha wajib dipertanggung jawabkan baik administratif dan teknis.
6. Sustainabel, aktivitas kegiatan wajib dilestarikan serta dilanjutkan oleh masyarakat.

### **1.5.6. Pendapatan Asli Desa**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dijelaskan pada Pasal 71 Ayat (1) bahwa Keuangan Desa merupakan hak sekaligus kewajiban desa yang berbentuk uang ataupun barang sehubungan dengan pegadaaan hak dan kewajiban desa. Yang dimaksud dengan hak dan kewajiban desa yakni menyebabkan pendapatn, belanja, pembayaran dan pengelolaan keuangan. Sumber pendapatan desa berasal dari:

1. Pendapatan asli desa yang berupa aset, hasil usaha, gotong royong, dan pendapatan lainnya;
2. Alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
3. Sebagian retribusi dan paja daerah Kabupaten;
4. Alokasi dana Desa yang berasal berupa dana perimbangan dari Kabupaten;
5. Bantuan keuangan dari APBD Provinsi ataupun Kabutapen;
6. Hasil dari Hibah; dan
7. Pendapatn desa lainnya yang sah.

Berdasarkan penjelasan tersebut pada haruf a, maka Pendapatan Asli Desa yaitu pendapatan yang diterima dari kewenangan Desa. Sementara hasil usaha termasuk didalamnya merupakan hasil dari BUMDes. Pendapatan Desa mencakup segala penerimaan dana di dalam rekening desa sebagai hak desa dalam kurun waktu 1 tahun anggaran (Khoirunnisak, 2021).

### **1.5.7. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Untuk mewujudkan BUMDes yang efektif di dalam pengelolaannya, maka tidak lepas dari adanya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dalam upaya mencapai tujuan. Dalam pelaksanaannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Menurut Suprojo (2019: 370) manajemen BUMDes dipengaruhi oleh:

1. Faktor Pendukung

- a. Sarana dan prasarana penunjang yang memadai.
- b. Adanya aturan mengenai pengalaman dan kemampuan sebagai syarat untuk menjadi kepengurusan.
- c. Pembinaan manajerial secara internal ataupun eksternal yang dilaksanakan secara rutin.
- d. Kerjasama dengan pihak ketiga.

2. Faktor Penghambat

- a. Pengurus yang kurang mampu mengelola BUMDes.
- b. Keanggotaan BUMDes yang minim.

Adanya hambatan mengimplementasikan fungsi manajemen, menurut Sukwiaty dalam Rohman (2018: 67-68) sebagai berikut::

1. Hambatan Internal

- a. Manager yang kurang cakap.
- b. Ketidaksiapan organisasi mengerjakan fungsi manajemen.
- d. Tidak tersedia sarana dan prasarana pendukung.
- e. Faktor resiko dan ketidakpastian menjalankan organisasi.

2. Hambatan Eksternal

- a. Banyaknya aturan dan perundang-undangan pemerintah.

- b. Perkembangan organisasi serupa yang berdampak negatif.
- c. Infrastruktur di luar organisasi yang tidak mendukung.

Adapun faktor mempengaruhi dalam pengelolaan BUMDes menurut Subehi (2018:40-41):

1. Sumber Daya Manusia Pengelola.
2. Penggunaan Teknologi.
3. Anggaran Dana Dari Pemerintah.
4. Adanya Hubungan Kerja Sama dengan Pihak Ketiga.

Menurut Ibrahim (2019:351) keberhasilan pengelolaan BUMDes dipengaruhi adanya faktor-faktor tertentu yaitu:

1. Tersedia Potensi Sumber Daya.
2. Anggaran yang Dimiliki.
3. Sumber Daya Manusia Pengelola.
4. Kerjasama dengan Pihak Lain.
5. Komitmen Pemerintah.

#### **1.5.8. Kebiasaan Baru (*New Normal*)**

Kondisi pandemi yang terjadi saat ini tidak akan segera kembali dengan normal dalam melakukan kegiatan dari berbagai aspek. Maka dari itu, pemerintah mengambil kebijakan dengan memperkenalkan *new normal* dan mengimbau masyarakat untuk mengharuskan melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan protokol kesehatan. Presiden Joko Widodo mengumumkan bahwasannya Indonesia telah menempuh tata kehidupan yang baru. Masyarakat dituntut agar

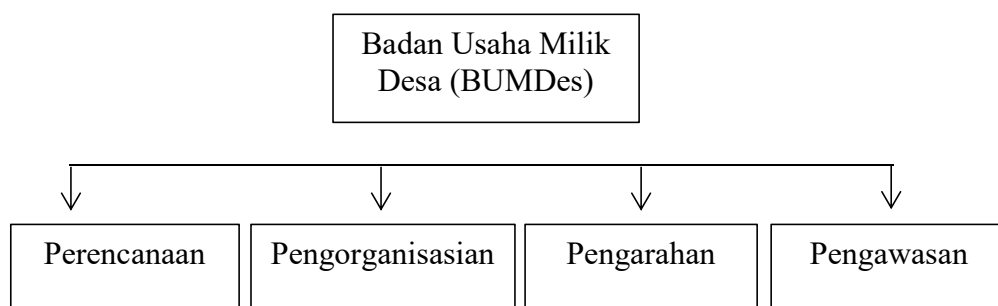
bisa hidup berirama bersama *Covid-19*. Dalam hal ini bukan berarti kita harus menyerah terhadap pandemi saat ini, melainkan menyesuaikan diri terhadap bahaya *Covid-19*.

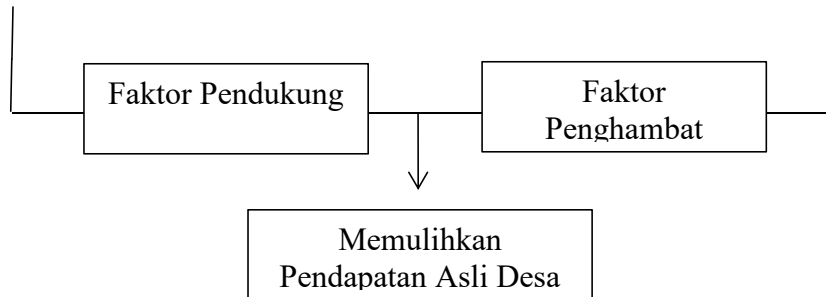
*New Normal* merupakan sebuah berubahnya perilaku masyarakat dengan tetap melaksanakan kegiatan seperti biasanya, akan tetapi wajib menerapkan protokol kesehatan untuk mengurangi penularan *Covid-19*. Hal ini membutuhkan perilaku hidup yang berbeda daripada sebelumnya, seperti bekerja dari rumah (*work from home*), wajib memakai masker, kerap mencuci tangan, menjaga jarak baik secara personal maupun secara sosial (Budirahayu dalam Fajar & Latifah, 2020).

### 1.5.9. Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah model konseptual mengenai suatu teori berkaitan dengan faktor yang telah diidentifikasi menjadi masalah penting. Kerangka pikir merupakan alur pemikiran dari peneliti ataupun juga mengambil dari sebuah teori, hal ini juga sebuah penjelasan sementara mengenai gejala-gejala permasalahan yang ada di perumusan masalah penelitian (Uma Sekaran dalam Sugiyono, 2014: 60).

**Bagan 1.**  
**Kerangka Pikir**





Berdasarkan Bagan 1, peneliti akan meneliti tentang pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa di Era *New Normal*. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk berdasar pada potensi desa, sehingga dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan mampu memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) yang sempat menurun di masa pandemi *Covid-19*.

## 1.6. Operasionalisasi Konsep

1. Manajemen BUMDes adalah rangkaian kegiatan dalam rangka mengelola dan menguatkan sumber daya yang tersedia dalam suatu badan usaha tersebut. Peneliti akan melihat sejauh mana sebuah BUMDes yaitu BUMDes Tirta Mandiri dapat mengelola organisasinya selama Era New Normal dalam upaya memulihkan pendapatan asli desa dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen sebagai tolak ukur pengelolaan organisasi. Peneliti menggunakan 4 fungsi manajemen dalam penelitian yang akan dilakukan, yaitu:

### a) Perencanaan

Perencanaan merupakan proses menetapkan berbagai hal yang ingin dicapai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di keadaan yang akan

datang. Perencanaan tersebut dilihat dari beberapa indikator yaitu penetapan tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), adanya prosedur yang jelas dalam menjalankan berbagai program, dan mempunyai program.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses menempatkan mereka sesuai dengan keterampilan dan keahlian dalam suatu pekerjaan yang telah direncanakan. Dalam melakukan pengorganisasian diukur melalui beberapa indikator yaitu penetapan tugas dan fungsi yang harus sesuai dengan keterampilan dan keahlian anggota, penetapan wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan, dan adanya tanggung jawab anggota dalam melaksanakan tugasnya.

c) Pengarahan

Pengarahan adalah proses mengusahakan agar para anggota Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mampu bekerja secara baik dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pengarahan tersebut diukur melalui beberapa indikator yaitu adanya bimbingan agar anggota dapat memahami pekerjaannya, pemberian masukan supaya anggota mampu bekerja secara optimal, dan pemberian perintah mengenai pelaksanaan tugas.

d) Pengawasan

Pengawasan adalah tolak ukur terhadap berjalannya suatu kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) apakah telah sesuai dengan rencana atau belum. Pengawasan diukur melalui beberapa indikator yaitu adanya standar yang harus dijadikan sebagai penetapan alat ukur, mengadakan



penilaian apakah aktivitas yang dilakukan telah sesuai atau belum, dan mengadakan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

2. Setelah mengetahui proses manajemen yang akan digunakan, selanjutnya peneliti akan menggunakan konsep faktor pendukung dan penghambat dalam proses manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dalam upaya memulihkan PADesa. Adapun faktor-faktor tersebut yaitu:

a) Tersedianya Potensi Sumber Daya

Banyak berbagai upaya untuk mengembangkan perekonomian desa, diantaranya melalui penggunaan aset desa sebagai potensi desa. Desa sendiri mempunyai aset-aset berupa berbentuk sumber mata air, tanah, kolam, dan sumber daya lainnya.

b) Anggaran yang Dimiliki

Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam menjalankan usahanya tidak terlepas dari dana yang dimiliki. Keberadaan dana berupa modal merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan lembaga usaha.

c) Sumber Daya Manusia Pengelola

Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibutuhkan sumber daya manusia sebagai pengelola. Sumber Daya Manusia memiliki dampak yang cukup berarti dalam di organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

d) Kerjasama dengan Pihak Lain

Dalam rangka mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) maka usaha yang dijalankan tidak bisa dilakukan secara independen. Perlu adanya kerjasama dengan pihak ketiga. Terkait kerjasama Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat dilakukan dengan organisasi swasta, organisasi kemasyarakatan, dan lembaga lainnya.

e) **Komitmen Pemerintah**

Komitmen pemerintah terhadap keberlangsungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibuktikan dengan pemberian dana dalam usaha mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

## **1.7. Argumen Penelitian**

Dalam kasus manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), maka tentu saja terkait pengelolaannya terjadi permasalahan-permasalahan yang tidak bisa diprediksi baik dari internal maupun eksternal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sendiri sehingga tujuan yang direncanakan sebelumnya tidak tercapai dengan optimal dikarenakan terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi dalam menjalankan pengelolaan. Dikarenakan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terdapat fungsi-fungsi yang dijadikan dasar dalam melakukan kegiatan pengelolaan, dimana fungsi-fungsi tersebut berkaitan satu dengan yang lain, maka jika terjadi permasalahan dalam penerapannya maka berdampak juga terhadap fungsi yang lain.

## **1.8. Metode Penelitian**

### **1.8.1. Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang dipakai berupa metode deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan dengan maksud untuk memahami kejadian yang dihadapi subjek penelitian dimana dipresentasikan melalui metode deskripsi yang berbentuk kata-kata, di dalam keadaan khusus yang alamiah serta memakai berbagai metode ilmiah (Moleong, 2010:6). Alasan penggunaan metode deskriptif kualitatif dikarenakan peneliti ingin mengetahui lebih dalam mengenai manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dalam upaya memulihkan Pendapatan Asli Desa di *Era New Normal*.

### **1.8.2. Situs Penelitian**

Situs penelitian akan dilakukan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten dengan berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Desa Ponggok memiliki BUMDes yang sesuai dengan topik penelitian ini;
2. Penelitian meninjau waktu, dana, dan tenaga karena lokasi yang dituju dapat dijangkau oleh peneliti.

### **1.8.3. Subjek Penelitian**

Untuk mendapatkan informasi dan data yang diharapkan, maka peneliti sebelumnya harus menetapkan informan yang nantinya digunakan sebagai sumber informasi. Subjek yang digunakan adalah Kepala Desa Ponggok, Kepala BUMDes Tirta Mandiri, Sekretaris BUMDes Tirta Mandiri, dan pegawai BUMDes Tirta Maniri yang merupakan informan baku. Pemilihan subjek

dilakukan dengan menentukan informan mana saja yang akan diambil oleh peneliti.

#### **1.8.4. Jenis Data**

Jenis data yang akan dimanfaatkan peneliti mengenai penelitian manajemen Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri dalam upaya memulihkan Pendapatan Asli Desa di *Era New Normal* adalah berupa data kualitatif, berupa teks, kata-kata, frasa-frasa yang mewakili atau merepresentasikan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri.

#### **1.8.5. Sumber data**

Sumber data yaitu cara peneliti untuk mendapatkan data. Sumber data yang dimanfaatkan yaitu:

##### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung melalui objek penelitian yaitu melalui wawancara dengan pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri. Selain wawancara, peneliti melakukan observasi di lokasi penelitian. Selain itu, peneliti terjun langsung ke Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri. Sehingga memperoleh informasi secara langsung dari pihak yang diwawancarai.

##### **b. Data Sekunder**

Berupa tulisan, penelitian sebelumnya atau buku yang membantu dalam penelitian. Jenis datanya bersumber dari tulisan. Data sekunder tidak bisa didapatkan

langsung oleh peneliti namun didapatkan dari pihak lain seperti dokumen, artikel dan karya ilmiah yang berkaitan dengan materi peneliti. Peneliti akan mencoba memperoleh data dan informasi berupa dokumen formal mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri seperti AD/ART, profil organisasi, dan laporan lainnya yang berkaitan dengan BUMDes Tirta Mandiri.

#### **1.8.6. Teknik pengumpulan data**

Adapun teknik yang digunakan dalam rangka mengumpulkan data, diantaranya:

##### **a. Wawancara (*Interview*)**

Wawancara dimanfaatkan peneliti untuk memahami berbagai hal yang lebih intensif. Wawancara dilakukan dengan narasumber yang bersangkutan melalui wawancara semi terstruktur dimana dalam melakukan wawancara akan lebih leluasa, narasumber bisa menyampaikan pendapatnya.

Dalam riset ini, metode wawancara dicoba dengan Kepala Desa, pengelola BUMDes Tirta Mandiri dan warga sekitar Desa Ponggok guna memperoleh bermacam informasi mengenai pengelolaan BUMDes tersebut. Data tersebut semacam cerminan universal menimpa BUMDes Tirta Mandiri di era pandemi *Covid-19*, pengorganisasian di dalam BUMDes, penerapan, penataan usaha serta pengawasan dan pelaporan pada BUMDes Tirta Mandiri.

##### **b. Observasi**

Observasi atau pengamatan merupakan prosedur dimana peneliti melaksanakan pengamatan secara langsung mengenai objek diteliti. Peneliti melaksanakan

pengamatan secara langsung dengan terjun langsung ke lapangan dan menulis peristiwa yang berhubungan dengan manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri.

#### c. Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksud yaitu dengan mengamati atau menganalisis dokumen - dokumen seperti, struktur pengelolaan, cetak biru pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri, dan laporan hasil pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri. Dokumentasi penelitian ini, dilaksanakan dengan menyalin informasi dan data seperti Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), Profil organisasi, dan laporan lainnya yang berkaitan.

#### **1.8.7. Analisis dan Interpretasi Data**

Analisis data diawali dengan menelaah segala informasi yang didapatkan dari bermacam sumber, yakni wawancara, observasi, serta dokumentasi yang setelah itu dirangkum, menetapkan hal-hal yang utama selanjutnya memusatkan pada hal- hal yang penting hingga penarikan kesimpulan.

1. Mengumpulkan data melalui wawancara kepada informan yang compatible terhadap riset setelah itu observasi langsung ke lapangan buat mendukung riset yang dicoba supaya memperoleh sumber informasi.

2. Reduksi data berbentuk ringkasan, memilih hal-hal utama, serta memusatkan pada hal-hal yang penting yang kemudian membagikan gambaran yang lebih pasti serta memudahkan peneliti untuk melaksanakan penghimpunan informasi serta langkah berikutnya apabila di perlukan. Kemudian, langkah berikutnya yaitu

berbentuk penyajian informasi dalam wujud riset kualitatif, bisa disajikan dalam wujud penjelasan pendek, bagan serta hubungan antar katagori. (Susanti & Lestari, 2020).

#### **1.8.8. Kualitas Data**

Peneliti menggunakan metode triangulasi untuk mengetahui kualitas data yang telah didapatkan. Menggunakan triangulasi maka data yang didapat oleh peneliti akan teruji kebenaran serta kualitasnya. Dalam penelitian ini peneliti memanfaatkan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber yaitu membandingkan cek ulang derajat kepercayaan informasi yang didapatkan berdasarkan sumber yang berbeda dan triangulasi metode yaitu kegiatan mengecek keaslian data atau temuan penelitian dengan menggunakan teknik pengumpulan data lebih dari satu untuk mendapatkan data yang sama (Bachri, 2010). Teknik triangulasi sumber, peneliti akan membandingkan informasi dari hasil wawancara yang didapatkan dari setiap informan sebagai pembanding mengenai keaslian informasi yang diberikan. Teknik triangulasi metode, peneliti akan melakukan pengecekan informasi dari hasil teknik pengumpulan data yaitu yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.