

# ANALISIS PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA) DI KABUPATEN BANDUNG BARAT

Emma Rahmawati  
Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi,  
Jl. TMP Kalibata No.17, Jakarta Selatan  
emmakpdt@gmail.com

## Abstrak

*Dalam perkembangan BUM Desa di Indonesia, masih banyak desa yang belum mampu untuk mengelola BUM Desa dengan baik. Alhasil banyak BUM Desa yang belum signifikan dalam mendukung perekonomian desa. BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat merupakan BUM Desa yang sebelumnya mengalami mati suri dan baru kembali aktif ketika munculnya Undang-Undang Desa, maka perlu dilakukan optimalisasi agar nantinya BUM Desa dapat sustainable dibandingkan sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengelolaan BUM Desa. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diisi oleh pengelola BUM Desa di 15 BUMDesa sampel. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik purposive sampling dengan analisis data menggunakan metode Importance Performance Analysis (IPA). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5 indikator yang memiliki kinerja buruk tetapi tingkat kepentingan tinggi sehingga diperlukan fokus dalam peningkatan indikator ini antara lain sarana prasarana yang baik, inovasi terhadap produksi yang dihasilkan, mengembangkan jaringan distribusi produk, melakukan pelatihan SDM secara berkala dan memiliki budaya organisasi.*

**Kata Kunci:** BUM Desa, Importance Performance Analysis (IPA), Pengelolaan

## Abstract

*In the development of BUM Desa in Indonesia, there are still many villages that have not been able to manage BUM Desa properly. As a result, many BUM Desa have not been significant in supporting the village economy. BUM Desa in West Bandung Regency is a BUM Desa that had previously suffered near death and only became active again when the emergence of the Village Law, it is necessary to optimize so that later BUM Desa can be sustainable than before. This study aims to determine and analyze the optimization of BUM Desa management. Data was collected using a questionnaire filled out by the employee BUM Desa in 15 BUM Desa sample. The sampling technique used was purposive sampling technique with data analysis using the Importance Performance Analysis (IPA) method. The results of the study show that there are 5 indicators that have poor performance but a high level of importance, so it is necessary to focus on improving these indicators, including good infrastructure, innovation in production, developing a product distribution network, conducting regular HR training and having an organizational culture.*

**Keywords:** BUM Desa, Importance Performance Analysis (IPA), Optimization

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) bukan hal baru diperdesaan, BUM Desa telah lama berkembang di desa-desa Indonesia hanya saja perkembangannya tidak

terlalu baik. Salah satu hasil penelitian pada tahun 2013 sebelum adanya Undang-Undang Desa, menunjukkan kondisi salah satu BUM Desa di Kabupaten Malang, BUM Desa sudah mengikuti peraturan daerah Kabupaten Malang, akan tetapi semua bidang usaha tidak berjalan dan tidak dapat menyokong pendapatan desa, sehingga dapat dikatakan eksistensi dari BUM Desa hanya sebatas papan nama saja (Ramadana, Ribawanto, & Suwondo, 2013). Pada tahun 2014, munculnya Undang-Undang No 6 tentang Desa membangkitkan kembali BUM Desa yang mati suri. Pertumbuhan BUM Desa di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya dimana pada akhir tahun 2014 hanya berjumlah 1.022 BUM Desa kemudian meningkat drastis hingga akhir tahun 2017 menjadi 32.249 unit BUM Desa (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, 2017). Peningkatan jumlah BUM Desa yang cukup drastis ini diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Pada Pasal 2 Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015, disebutkan pendirian BUMDesa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antar-Desa. BUM Desa didirikan untuk mendukung misi dari pemerintah yaitu membangun daerah perdesaan yang dapat dicapai melalui pemberdayaan masyarakat dengan mengoptimalkan sumber daya potensial di desa.

Pada kenyataannya tidaklah mudah dalam mengembangkan BUM Desa di desa. Berbagai permasalahan yang dihadapi BUM Desa menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi dalam memajukan BUM Desa. Beberapa permasalahan BUM Desa antara lain permasalahan komunikasi diantara pengurus, pengelolaan unit usaha, masalah personil, dan potensi desa yang belum dapat dimanfaatkan (Nugraha & Kismartini, 2019). Permasalahan pengelolaan BUMDes di beberapa daerah antara lain jenis usaha yang dijalankan masih terbatas, keterbatasan sumber daya manusia yang mengelolakan BUMDes dan partisipasi masyarakat yang rendah karena masih rendahnya pengetahuan mereka (Agunggunanto, Arianti, Kushartono & Darwanto, 2016). Selain itu, unit usaha BUM Desa belum mampu memberdayakan masyarakat dan mengurangi tingkat pengangguran karena total penyerapan tenaga kerja dari unit-unit usaha BUM Desa masih sedikit, walaupun omzet BUM Desa sudah bagus namun profit yang diperoleh masih sangat kecil sehingga belum mampu memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (Hidayah, Mulatsih, & Purnamadewi, 2019). Hasil penelitian Suwencantara Surya dan Riady (2018) menunjukkan, efektivitas pengelolaan BUM Desa belum memberikan kontribusi berupa pendapatan asli desa kepada pemerintah desa. Dari tiga indikator efektivitas yang digunakan yaitu pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi belum semua tercapai. Kendala utama yang dihadapi antara lain penyertaan modal dan keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM). Berdasarkan kondisi tersebut perlu adanya strategi pengelolaan yang sesuai dengan kondisi BUM Desa di suatu daerah agar BUM Desa dapat berkontribusi dalam memajukan perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam perkembangannya, realita penggunaan dana desa tidak tepat peruntukannya, dampak yang sangat menonjol dalam pengelolaan dan penggunaan dana desa adalah desa dengan kewenangannya cenderung “berdiri sendiri” dan daerah kesulitan mengintegrasikan antara program desa dengan kebijakan daerah (Jamaluddin, Sumaryana, Rusli & Buchari, 2018). Hal tersebut menyebabkan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa belum mampu diwujudkan melalui dana desa. Oleh sebab itu pemanfaatan dana desa perlu dikelola dengan baik guna kesejahteraan

masyarakat desa. Secara teori, adanya desentralisasi *fiscal* seperti dana desa dapat menciptakan pelayanan masyarakat yang semakin efisien, meningkatkan partisipasi publik, demokrasi dan pemerataan, dan pada waktunya akan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan kesejahteraan masyarakat lokal (Khusaini, 2006). Salah satu prioritas penggunaan dana desa adalah untuk BUM Desa, perlu peran aktif dari pemerintah desa dalam hal ini. Keterlibatan pemerintah desa menjadi peran utama sebagai penggerak pembangunan desa dalam bentuk partisipasi sebagai tolak ukur kemampuan dan keterlibatan desa dalam pengembangan BUM Desa di daerah yang bersangkutan (Asti & Cholid, 2018).

Pertumbuhan BUM Desa diberbagai daerah di Indonesia sangat signifikan, pemerintah gencar mendorong terbentuknya BUM Desa di desa salah satunya melalui penyertaan modal dari dana desa. Daerah yang termasuk pertumbuhan jumlah BUM Desanya pesat adalah Jawa Barat. Jumlah BUM Desa di Jawa Barat termasuk jumlah BUM Desa terbanyak kedua pada tahun 2017 di Indonesia yaitu sebanyak 3.904 BUM Desa (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, 2017). Salah satu Kabupaten yang berada di Jawa Barat adalah Kabupaten Bandung Barat. Kabupaten Bandung Barat memiliki 165 Desa. Banyak sumberdaya potensial yang dimiliki desa-desa di Kabupaten Bandung Barat. Kinerja perekonomian Kabupaten Bandung Barat tahun 2017 mengalami kenaikan laju pertumbuhan ekonomi yang mencapai 5,69 persen lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Menurut data makro ekonomi Kabupaten Bandung Barat, telah terjadi transformasi mata pencaharian dari sektor pertanian ke sektor industri di Kabupaten Bandung Barat. (Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Bandung Barat dan Badan Pusat Statistik Kabupaten Bandung Barat Kabupaten Bandung Barat, 2017). Seiring dengan pertumbuhan industri, pertumbuhan BUM Desa juga meningkat di Kabupaten Bandung Barat, tercatat menurut data di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) terdapat 130 BUM Desa dari 165 desa di Kabupaten Bandung Barat. Kebanyakan BUM Desa tersebut adalah BUM Desa yang telah mengalami mati suri yang kembali dihidupkan setelah adanya Undang-Undang Desa. Semangat masyarakat dalam membangun desa melalui BUM Desa perlu di iringi dengan pengetahuan dan kemampuan yang baik dalam mengelola BUM Desa, agar tidak terulang kembali BUM Desa mengalami kepunahan. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengelolaan BUM Desa untuk mendapatkan strategi terbaik dalam mengembangkan BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat.

## **KERANGKA TEORI**

Penelitian ini didasari oleh teori mengenai BUM Desa, teori manajemen dan teori mengenai kinerja.

### **BUM Desa**

Berdirinya BUM Desa dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah Pasal 213 ayat (1) disebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” dan tercantum dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 tahun 2005 tentang Desa. Tujuan pendirian BUM Desa diharapkan menjadi pioner dalam menjembatani upaya penguatan ekonomi pedesaan. Menurut Pasal 1 ayat 2 Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015, tentang

Badan Usaha Milik Desa, BUMDesa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Menurut Pasal 2, Pendirian BUMDesa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antar-Desa.

### **Manajemen**

Organisasi adalah kesatuan yang terbentuk oleh beberapa orang yang memiliki sedikit atau semua kesamaan tentang latar belakang, identitas, harapan, dan berbagai hal lainnya untuk mencapai tujuan bersama secara bersama-sama (Duha, 2018). *Management* berasal dari kata *to manage* yang berarti “mengatur”. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien (Wijaya & Rifa’i, 2016).

Menurut Manulang (2006), manajemen merupakan sebuah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang dilaksanakan. Berarti manajemen merupakan perilaku atau aktivitas anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu didalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (*man*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien (Wijaya & Rifa’i, 2016).

### **Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil karya dari pelaksanaan pekerjaan tertentu. Menurut Dokko (2004), dua hal yang dapat mengukur kinerja organisasi yaitu produktivitas dan daya inovasi. Produktivitas adalah aspek dari kinerja tentang seberapa banyak dan cepat suatu pekerjaan dapat diselesaikan sedangkan, daya inovasi adalah aspek dari pekerja untuk melihat ke depan dan melakukan sebuah perubahan untuk memperbaiki kinerjanya.

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2013). Kinerja menurut Fahmi (2011) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standard an kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut (Ismail, 2010).

Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut : (a) Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (skill) dan (b) Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi

kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah BUM Desa yang berada di wilayah Kabupaten Bandung Barat. Untuk kualitas data yang lebih baik, diberikan persyaratan bahwa BUM Desa yang bisa dijadikan sampel dalam penelitian kali ini antara lain: BUM Desa sudah aktif beroperasi, Memiliki minimal 3 orang pekerja, dan BUM Desa aktif mengikuti pelatihan dari dinas terkait. Berdasarkan data Kabupaten Bandung Barat, terdapat 130 BUM Desa. Perhitungan sampel menggunakan rumus Cochran dengan Confidence level: 90%, Confidence interval : 21%, dan Population proportion : 50% sebagai berikut :

$$n' = 1 + \frac{z^2 \times \hat{p}(1 - \hat{p})}{\epsilon^2 N} = 1 + \frac{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{0,1^2 \times 130} = 14 \quad (1)$$

di mana :

z = nilai z

ε = margin of error

N = ukuran populasi

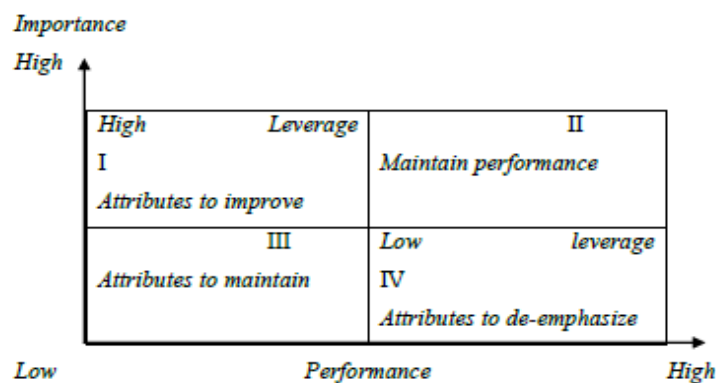
$\hat{p}$  = proporsi populasi

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel secara sengaja sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan. Berdasarkan metode penarikan sampel ini, diperoleh data dari 15 BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat. Pada tahap awal penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi indikator untuk kuesioner penelitian dari hasil studi pustaka dan hasil wawancara. Indikator yang digunakan pada penelitian ini merujuk pada aktivitas manajemen yang dilakukan BUM Desa antara lain: (1)Laporan keuangan dibuat secara berkala, (2)Pencatatan keuangan yang rinci dan dicatat ketika ada pengeluaran, (3)Memiliki sarana dan prasarana produksi yang baik, (4)Mempunyai standar pelaksanaan produksi barang, (5)Memiliki standar mutu produk, (6)Memiliki sistem pengendalian mutu produk, (7)Inovasi terhadap produk yang dihasilkan, (8)Inovasi terhadap teknik produksi agar lebih efisien, (9)Memiliki target pasar yang jelas, (10)Melakukan promosi produk ke target pasar, (11)Mengembangkan jaringan distribusi produk, (12)Memiliki administrasi SDM yang baik, (13)Melakukan pelatihan SDM secara berkala, (14)Kompensasi karyawan menggunakan dasar yang rasional, (15)Memiliki budaya organisasi, (16)Memiliki struktur organisasi yang formal

Teknik analisis data menggunakan *Importance Performace Analysis* (IPA) adalah sebuah metode untuk memetakan tingkat kepentingan atas kinerja tertentu dari sebuah produk. Tingkat kepentingan tersebut dipetakan dalam diagram kartesius yang disebut Matriks IPA. Matriks IPA terdiri dari empat kuadran yang masing-masing menjelaskan keadaan yang berbeda. Keadaan-keadaan tersebut yaitu: (a)Kuadran I (*attributes to improve*), kuadran ini memuat atribut yang dianggap penting oleh pelanggan tapi kinerja atribut tersebut kurang dari apa yang diharapkan. Atribut yang termasuk di kuadran ini harus ditingkatkan, (b)Kuadran II (*maintain performance*), kuadran ini mamuat atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan pelaksanaannya dianggap sudah sesuai harapan. Atribut di kuadran ini harus dipertahankan, (c)Kuadran III

(*attributes to maintain*), kuadran ini memuat atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan kinerja atribut tersebut kurang dari apa yang diharapkan. Peningkatan atribut yang masuk ke kuadran ini perlu dipertimbangkan karena tidak terlalu berpengaruh terhadap pelanggan, (d) Kuadran IV (*attributes to de-emphasize*), kuadran ini memuat atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan sedangkan kinerja perusahaan pada atribut ini terlalu tinggi sehingga dianggap berlebihan. Harus dilakukan efisiensi pada atribut di kuadran ini sehingga bisa menghemat biaya. Diagram kartesius dalam IPA ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.

Untuk dapat melakukan analisis dengan alat analisis IPA, maka skala yang digunakan haruslah Skala Likert yaitu lima peringkat nilai yang masing-masing diberikan skor atau bobot seperti yang tercantum dalam Tabel 1.



Gambar 1. Diagram IPA (Rangkuti, 2002)

Tabel 1. Skor Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja

Variabel	Kriteria Jawaban	Skor
Tingkat Kepentingan ( <i>Importance</i> )	Sangat tidak penting	1
	Tidak penting	2
	Biasa saja	3
	Penting	4
	Sangat Penting	5
Tingkat Kinerja ( <i>Performance</i> )	Sangat tidak baik	1
	Tidak baik	2
	Biasa saja	3
	Baik	4
	Sangat baik	5

Sumber : Rangkuti (2002)

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan tingkat kinerja, akan dilakukan perhitungan mengenai tingkat kepentingan dan tingkat kinerja yang kemudian digambarkan dalam suatu diagram kartesius. Tingkat kepentingan dan kinerja yang dimuat dalam diagram kartesius, adalah berupa skor penilaian kepentingan dan kinerja total. Masing-masing atribut diposisikan dalam suatu diagram. Skor total penilaian terhadap tingkat kinerja (*performance*) menunjukkan posisi suatu atribut pada sumbu X, sementara posisi atribut pada sumbu Y menunjukkan skor total tingkat kepentingan (*importance*) pengunjung terhadap atribut.

Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi menjadi empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang saling berpotongan tegak lurus di titik (A,B). A merupakan rata-rata dari skor total tingkat kinerja dan B merupakan rata-rata dari skor total

tingkat kepentingan seluruh faktor yang yang mempengaruhi keunggulan sebuah entitas usaha. Nilai A dan B diukur dengan rumus:

$$A = \frac{\sum x}{k} \quad B = \frac{\sum y}{k} \quad (2)$$

Keterangan :

A = batas sumbu X

B = batas sumbu Y

k = jumlah atribut

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat

Kabupaten Bandung Barat memiliki total 165 desa yang tersebar di 16 kecamatan, saat ini terdapat 130 BUM Desa yang aktif beroperasi. BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat telah berdiri sejak tahun 2009 setelah keluarnya Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Barat Nomor 7 tahun 2009 tentang Pedoman Pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa yang didukung adanya penyertaan modal dari Pemerintah Kabupaten untuk setiap desa sejak tahun 2009 sampai tahun 2013 yaitu sebesar 25 juta rupiah. Namun kemudian BUM Desa tidak aktif lagi dikarenakan beberapa faktor salah satunya kurangnya pendampingan.

BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat mulai berdiri kembali setelah adanya Dana Desa dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Geliat Undang-Undang Desa mendorong desa-desa di Kabupaten Bandung Barat mendirikan BUM Desa. Namun masih minimnya pengetahuan mengenai BUM Desa berdampak pada masih sangat umunya unit usaha BUM Desa. BUM Desa yang didirikan belum banyak yang menggali potensi desa. BUM Desa juga masih berusaha kembali meyakinkan masyarakat, disebabkan pengalaman sebelumnya dimana BUM Desa mati begitu saja. Omset yang dihasilkan masih sangat rendah karena BUM Desa belum berkembang dengan baik, serta terlihat pula dalam penyerapan tenaga kerja belum begitu banyak.

Karakteristik tenaga kerja BUM Desa – BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat (Tabel 2), berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh pria dimana sekitar 85% pegawainya merupakan pria. Usia pegawai BUM Desa juga terlihat masih didominasi oleh para orang tua 44% pegawainya merupakan usia di atas 45 tahun. Pada usia produktif yakni 26-35 tahun hanya berjumlah 7% saja. Pendidikan pegawai BUM Desa terbanyak adalah SMA/ sederajat sekitar 46% pegawai. Lulusan sarjana hanya sekitar 24%. Meskipun begitu 73% pegawai mengatakan latar belakang pendidikan mereka relevan dengan kegiatan dan pekerjaan mereka di BUM Desa saat ini. Mereka juga memiliki bakat yang mendukung dalam pekerjaannya. Tenaga kerja BUM Desa rata-rata telah mengikuti pelatihan yang bermanfaat dalam mendukung pekerjaan.

### Pengelolaan BUM Desa

Pengelolaan sebuah organisasi dapat dinyatakan berhasil apabila dilakukan dengan efisien. Menurut Ferranti, Jacinto, Ody & Ramshaw (2009) menekankan pentingnya efisiensi dalam pengelolaan sebuah organisasi, hal ini dapat dilihat dari ketepatan pengelolaan dan kualitas sumberdaya manusia yang digunakan dalam mengelola sebuah organisasi. Efisiensi menjadi salah satu aspek penting yang

memberikan sumbangan keberhasilan suatu kinerja. Penelitian terhadap pengelolaan BUM Desa tidak bisa terlepas dari aspek efisiensi. Menurut O'Donnell dan Duffy (2002), efisiensi akan selalu melekat dalam setiap aktivitas organisasi, oleh sebab itu efisiensi akan selalu menjadi indikator penting dalam mengukur kinerja organisasi, meskipun menurut mereka, efisiensi sangat sulit untuk diukur.

Keberhasilan pengelolaan organisasi juga dapat dinyatakan berhasil apabila dilakukan secara efektif. Tanggung jawab manajemen dalam hal ini yaitu mengkoordinasikan sumberdaya dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 2006). Pengelolaan organisasi yang dilakukan secara baik juga akan mampu memberikan dampak secara ekonomi masyarakat.

### **Analisis Kepentingan-Kinerja/ *Importance Performance Analysis (IPA)***

*Importance and Performance Analysis (IPA)* adalah salah satu cara yang dapat menggambarkan tingkat kepentingan dan tingkat kinerja dari atribut-atribut atau indikator-indikator yang dimiliki oleh sebuah perusahaan ataupun organisasi.

*Importance-Performance Analysis (IPA)* terbagi menjadi dua komponen, yaitu analisis kuadran dan analisis kesenjangan (*gap*). Analisis kuadran memetakan atribut yang diplotkan berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja, sedangkan analisis kesenjangan digunakan untuk melihat kesenjangan antara harapan dengan kinerja yang dicapai oleh atribut terkait (Supranto, 2004).

Dalam penelitian ini, analisis menggunakan IPA bertujuan untuk mengetahui seberapa penting sebuah indikator kinerja BUM Desa untuk kemajuan BUM Desa di masa yang akan datang. Dengan mengetahui indikator mana saja yang dianggap penting, maka diharapkan para pengurus BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat akan mampu menyesuaikan strategi yang ada selama ini sehingga bisa membangun usaha dan produk yang berbasis pada konsumen.

**Tabel 2. Karakteristik Tenaga Kerja BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah Tenaga Kerja (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>JENIS KELAMIN</b>		
Pria	35	85%
Wanita	6	15%
<b>USIA</b>		
<17 Tahun	1	3%
17-25 Tahun	7	17%
26-35 Tahun	3	7%
36-45 Tahun	12	29%
>45 Tahun	18	44%
<b>PENDIDIKAN</b>		
SD/Sederajat	1	3%
SMP/Sederajat	5	12%
SMA/Sederajat	19	46%
Diploma/Sederajat	4	10%
S1/Sederajat	10	24%
S2/S3	2	5%

*Sumber: Data diolah, 2018*



### Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja

Berdasarkan hasil IPA tentang kepentingan indikator BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat seperti yang terlihat pada Tabel 2 di bawah ini, terlihat bahwa indikator yang dianggap penting oleh pengurus BUM Desa adalah Laporan keuangan dibuat secara berkala, pencatatan keuangan yang rinci dan dicatat ketika ada pengeluaran, dan memiliki target pasar yang jelas dengan nilai total kepentingan sebesar 51. Indikator yang dianggap paling tidak penting adalah memiliki sistem pengendalian mutu produk dengan total nilai kepentingan sebesar 45.

Hasil IPA tentang tingkat kinerja indikator BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat seperti yang terlihat pada Tabel 3, terlihat bahwa indikator yang dinilai berkinerja paling baik adalah pencatatan keuangan yang rinci dan dicatat ketika ada pengeluaran dengan nilai total kinerja sebesar 48. Atribut yang dinilai memiliki tingkat kinerja paling buruk adalah mengembangkan jaringan distribusi produk dengan nilai total kinerja sebesar 40. Masalah yang sering dihadapi suatu usaha atau perusahaan adalah dalam pendistribusian, pada arah hilir permasalahan yang dihadapi adalah produk yang susah untuk diprediksikan dan tidak stabil, serta jumlah permintaan yang sering kali tidak mencerminkan kebutuhan konsumen saat ini. Pada arah hulu, permintaan penyediaan barang yang tidak selalu dapat dipenuhi sesuai waktu yang dibutuhkan (Suswaini, 2013).

**Tabel 3. Tingkat Kepentingan dan Kinerja Indikator BUM Desa di Bandung Barat**

No.	Indikator	Total Skor Kepentingan	Total Skor Kinerja
1.	Laporan keuangan dibuat secara berkala.	51	45
2.	Pencatatan keuangan yang rinci dan dicatat ketika ada pengeluaran	51	48
3.	Memiliki sarana dan prasarana produksi yang baik	47	43
4.	Mempunyai standar pelaksanaan produksi barang	47	46
5.	Memiliki standar mutu produk	48	45
6.	Memiliki sistem pengendalian mutu produk	45	43
7.	Inovasi terhadap produk yang dihasilkan	50	42
8.	Inovasi terhadap teknik produksi agar lebih efisien	49	45
9.	Memiliki target pasar yang jelas	51	45
10.	Melakukan promosi produk ke target pasar	49	45
11.	Mengembangkan jaringan distribusi produk	49	40
12.	Memiliki administrasi SDM yang baik	48	45
13.	Melakukan pelatihan SDM secara berkala	48	41
14.	Kompensasi karyawan menggunakan dasar yang rasional	46	42
15.	Memiliki Budaya organisasi	48	41
16.	Memiliki Struktur organisasi yang formal	47	43

*Sumber: Data diolah, 2018*

### Analisis Kuadran dan Analisis Kesenjangan

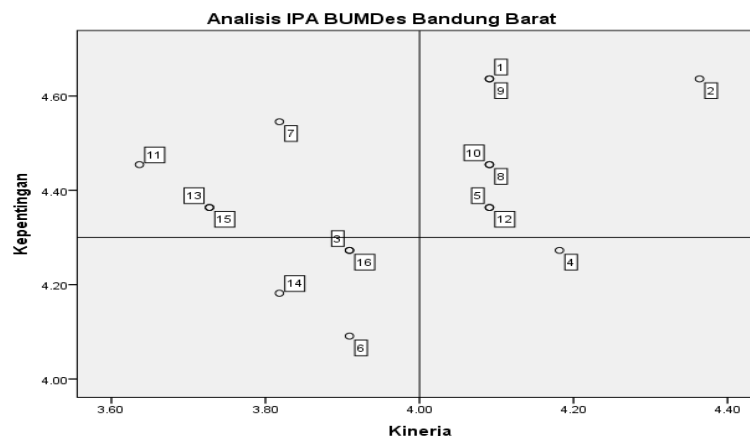
Analisis kuadran dengan diagram kartesius digunakan untuk memetakan atribut-atribut kinerja dan kepentingan/harapan yang telah dianalisis ditunjukkan pada Tabel 4 berikut.

Berdasarkan Tabel 4. dapat dilihat bahwa tingkat kesesuaian sebesar 90,37 artinya bahwa tingkat kesesuaian antara kinerja dengan kepentingan sangat baik. Adanya nilai gap atau kesenjangan antara kepentingan dengan kinerja sebesar -0,43 menunjukkan bahwa kinerja BUM Desa saat ini agak kurang dari harapan yang diinginkan oleh BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat.

**Tabel 4. Analisis Kuadran dan Analisis Kesenjangan**

No.	Indikator	Kinerja (x)	Keperluan (y)	Tingkat Kesesuaian (Tki %)	Kesenjangan (Gap)
1.	Laporan keuangan dibuat secara berkala.	4,09	4,64	88,24	-0,55
2.	Pencatatan keuangan yang rinci dan dicatat ketika ada pengeluaran	4,36	4,64	94,12	-0,27
3.	Memiliki sarana dan prasarana produksi yang baik	3,91	4,27	91,49	-0,36
4.	Mempunyai standar pelaksanaan produksi barang	4,18	4,27	97,87	-0,09
5.	Memiliki standar mutu produk	4,09	4,36	93,75	-0,27
6.	Memiliki sistem pengendalian mutu produk	3,91	4,09	95,56	-0,18
7.	Inovasi terhadap produk yang dihasilkan	3,82	4,55	84,00	-0,73
8.	Inovasi terhadap teknik produksi agar lebih efisien	4,09	4,45	91,84	-0,36
9.	Memiliki target pasar yang jelas	4,09	4,64	88,24	-0,55
10.	Melakukan promosi produk ke target pasar	4,09	4,45	91,84	-0,36
11.	Mengembangkan jaringan distribusi produk	3,64	4,45	81,63	-0,82
12.	Memiliki administrasi SDM yang baik	4,09	4,36	93,75	-0,27
13.	Melakukan pelatihan SDM secara berkala	3,73	4,36	85,42	-0,64
14.	Kompensasi karyawan menggunakan dasar yang rasional	3,82	4,18	91,30	-0,36
15.	Memiliki Budaya organisasi	3,73	4,36	85,42	-0,64
16.	Memiliki Struktur organisasi yang formal	3,91	4,27	91,49	-0,36
<b>Jumlah</b>		<b>63,55</b>	<b>70,36</b>	<b>14,46</b>	<b>-6,82</b>
<b>Rata-Rata</b>		<b>3,97</b>	<b>4,40</b>	<b>90,37</b>	<b>-0,43</b>

Sumber: Data diolah, 2018



**Gambar 2. Diagram Kartesius IPA**

## **Analisis Kuadran dan Analisis Kesenjangan**

Pada gambar analisis kuadran di bawah ini, dapat diketahui indikator mana saja yang menjadi prioritas untuk dapat dikembangkan bagi BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat.

### **a. Kuadran I (Prioritas Utama)**

Indikator-Indikator pada Kuadran I ini memiliki tingkat kinerja di bawah rata-rata tetapi tingkat kepentingan tinggi. Kuadran I menunjukkan indikator yang dianggap sangat penting oleh Pengurus BUM Desa namun saat ini belum menunjukkan kinerja yang baik. Indikator tersebut adalah indikator 3 yaitu memiliki sarana dan prasarana yang baik, indikator 7 yaitu inovasi terhadap produksi yang dihasilkan, indikator 11 yaitu mengembangkan jaringan distribusi produk, indikator 13 yaitu melakukan pelatihan SDM secara berkala, dan indikator 15 yaitu memiliki budaya organisasi. Oleh karena itu, seluruh BUM Desa harus meningkatkan inovasi produksi beserta jaringan distribusinya serta meningkatkan kapasitas SDM yang dimiliki dan menumbuhkan budaya organisasi yang kuat di masing-masing BUM Desa.

### **b. Kuadran II (Pertahankan Kinerja)**

Indikator-Indikator pada Kuadran II ini memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dan kinerja yang di atas rata-rata. Kuadran II menunjukkan indikator yang dianggap penting oleh Pengurus BUM Desa dan telah dilaksanakan dengan sangat baik oleh seluruh pegawai BUM Desa. Indikator yang telah berada pada kuadran ini sebaiknya dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi. Indikator yang terdapat pada kuadran ini antara lain indikator 1 yaitu Laporan keuangan dibuat secara berkala, indikator 2 yaitu pencatatan keuangan yang rinci dan dicatat ketika ada pengeluaran, indikator 5 yaitu memiliki standar mutu produk, indikator 8 yaitu inovasi terhadap teknik produksi agar lebih efisien, indikator 9 yaitu memiliki target pasar yang jelas, indikator 10 yaitu melakukan promosi produk ke target pasar, dan atribut 12 yaitu memiliki administrasi SDM yang baik.

### **c. Kuadran III (Prioritas Rendah)**

Indikator-Indikator pada Kuadran III ini memiliki tingkat kepentingan yang cukup rendah dan kinerjanya juga dinilai rendah. Kuadran III menunjukkan indikator yang dianggap kurang penting oleh Pengurus BUM Desa dan dinilai kurang baik kinerjanya oleh Pengurus BUM Desa. Indikator yang berada pada kuadran III ini sebaiknya tidak dijadikan prioritas utama oleh BUM Desa untuk ditingkatkan. Indikator yang terdapat pada kuadran ini antara lain indikator 6 yaitu memiliki sistem pengendalian mutu produk, indikator 14 yaitu kompensasi karyawan menggunakan dasar yang rasional, dan indikator 16 yaitu memiliki struktur organisasi yang formal.

### **d. Kuadran IV (Kinerja Berlebihan)**

Indikator-Indikator pada Kuadran IV ini memiliki tingkat kepentingan yang kurang penting tetapi kinerja cukup tinggi, sehingga dianggap berlebihan oleh Pengurus BUM Desa. Pada kuadran ini, fokus sumber daya dapat dialihkan ke indikator lain yang lebih diprioritaskan. Indikator yang berada pada kuadran IV ini adalah indikator 4 yaitu mempunyai standar pelaksanaan produksi barang. Indikator ini

memiliki tingkat kepentingan yang kurang, tetapi dalam pelaksanaannya dianggap melebihi harapan yang diinginkan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis IPA terdapat indikator yang mendapat prioritas untuk ditingkatkan pengelolaannya adalah memiliki sarana dan prasarana yang baik, inovasi terhadap produksi yang dihasilkan, mengembangkan jaringan distribusi produk, melakukan pelatihan SDM secara berkala, dan memiliki budaya organisasi. Selain itu dihasilkan gap atau kesenjangan antara kepentingan dengan kinerja menunjukkan bahwa kinerja BUM Desa saat ini agak kurang dari harapan yang diinginkan oleh BUM Desa di Kabupaten Bandung Barat.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan antara lain: (1) Pendampingan perlu dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bandung Barat terhadap BUM Desa baik dari segi pembiayaan maupun pemasaran. (2) Kinerja BUM Desa akan meningkat apabila kapasitas dan kompetensi SDM diperkuat. Oleh karena itu direkomendasikan kepada para pemangku kepentingan baik pemerintah pusat, pemerintah daerah dan pemerintah desa untuk dapat mendukung dalam peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM BUM Desa.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agunggunanto, E.Y., Arianti, F., Kushartono, E.W., & Darwanto. (2016). Pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *JDEB*, 13(1), 67-81.
- Asti & Cholid, I. (2018). Persepsi dan partisipasi pemerintah desa dalam perencanaan pengembangan Bumdes di Kecamatan Kendawangan. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 6(1), 1-14.
- Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Bandung Barat dan Badan Pusat Statistik Kabupaten Bandung Barat. (2017). *Data makro sosial Kabupaten Bandung Barat Tahun 2017*, Bandung Barat.
- Daft, R.L. (2006). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dokko, G. (2004). *Human capital and social capital as determinant of individual performance* (Doctoral's Dissertation). Pennsylvania (US): University of Pennsylvania.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen kinerja (teori dan aplikasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Ferranti, D., Jacinto, J., Ody, A.J. & Ramshaw, G. (2009). *How to improve governance a new framework for analysis and action*. Washington D.C: The Bookings Institution.
- Hidayah, U., Mulatsih, S., & Purnamadewi, Y.L. (2019). Evaluasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi kasus BUMDes Harapan Jaya Desa Pagelaran, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor. *JSHP*, 3(2), 144-153.
- Ismail, M.I. (2010). Kinerja dan kompetensi guru dalam pembelajaran. *Lentera pendidikan*, 13(1), 44-63.

- Jamaluddin, Y., Sumaryana, A., Rusli, B. & Rd. Ahmad Buchari, Rd., A. (2018). Analisis dampak pengelolaan dan penggunaan dana desa terhadap pembangunan daerah. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik UMA*, 6(1), 14-24.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2017). *Data BUM Desa*. Jakarta.
- Khusaini, M.K. (2006). *Ekonomi public desentralisasi fiskal dan pembangunan daerah*. Malang: Badan Penerbit FE – Unibraw.
- Mangkunegara, A.A. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M. (2006). *Dasar-Dasar manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugraha, A. & Kismartini. (2019). Evaluasi penyelenggaraan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Rejo Mulyo, Desa Gogik, Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 43-56.
- O'Donnel, F.J. & Duffy, A.H.B. (2002). Modeling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-221.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 tahun 2005 tentang Desa.
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., & Suwondo. (2013). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) sebagai penguatan ekonomi desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 1(6), 1068-1076.
- Rangkuti, F. (2002). *Riset pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Supranto, J. (2004). *Analisis multivariat, arti dan interpretasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suswaini, E. (2013). Strategi mengoptimalkan perencanaan produksi dan distribusi dengan metode interger linier programming branch and bound di perusahaan manufakturing Usaha Maju di kota Jogjakarta. *Jurnal UMRAH Universitas Maritim Raja Ali Haji*, 1-12.
- Suwecantara, I.M., Surya, I., & Riady, G. (2018). Efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa-studi kasus Bumdes Madani di desa Santan Tengah Kecamatan Marangkayu Kabupaten Kutai Kartanegara. *E-Journal Pemerintah Integratif*, 6(4), 624-634.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Wijaya, C. & Rifa'i, M. (2016). *Dasar-dasar manajemen - mengoptimalkan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien*. Medan: Perdana Publishing