

**Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya  
Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era *New Normal*  
(Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Pongkok Kecamatan Polanharjo  
Kabupaten Klaten)**

**Putri Aryawati Widya Budi, Dyah Hariani, Augustin Rina H**

Departemen Administrasi publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro  
JL. Prof. H. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1296  
Telpon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405  
Laman: <https://fisip.undip.ac.id> Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

**ABSTRACT**

*Village Owned Enterprises (BUMDes) are one of the village economic institutions that have a role in increasing Village Original Income (PADes). The problem faced by Tirta Mandiri BUMDes is the decline in income from existing business units which are a result of the Covid-19 pandemic. The purpose of this study was to analyze the management of BUMDes Tirta Mandiri in an effort to restore Village Original Income in the new normal era and analyze the supporting and inhibiting factors. This research uses descriptive qualitative research methods, data collection techniques through interviews, observations, and documentation. The results showed that BUMDes planning is not mature enough and has not thought about long-term plans. In organizing, the division of labor is not according to expertise and there is still a lack of emphasis on job descriptions. The directive function has not been carried out thoroughly to all employees. In the supervisory function, the assessment has not been adjusted to the CHSE (Cleanliness, Health, Safety, Environment) program. Supporting factors are namely the existence of village potential, collaboration with other parties, and government commitment. While the inhibiting factors are human resources management and budget constraints.*

***Keywords: Management, Village Owned Enterprises (BUMDes), Village Original Income (PADes)***

**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

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).

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. Terdapat beberapa unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Tirta Mandiri diantaranya Umbul Ponggok, Ponggok Ciblon, Toko Desa, Penyewaan Gedung, dan Study Desa. 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.

Pada awal tahun 2020, dunia dilanda dengan kemunculan *Covid-19* yang telah berhasil membuat lesu sektor usaha secara menyeluruh. Tak dipungkiri pula, hal itu juga dialami oleh lembaga perekonomian desa yakni Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dampak yang langsung terlihat yaitu menurunnya pendapatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tak hanya itu, dampak lain juga dirasakan seperti dalam pengelolaan BUMDes. Menurut hasil pra-survey, peneliti menemukan bahwa selama adanya pandemi ini terdapat kendala dalam pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri yaitu perencanaan Badan yang belum matang, pengorganisasian belum efektif, pengarahan berupa pelatihan kerja

selama pandemi hanya diberikan kepada sebagian karyawan, dan pengawasan yang dilakukan belum disesuaikan dengan program.

Dengan melihat permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era New Normal (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten)”**.

## **B. Tujuan Penelitian**

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.

## **C. Kerangka Pemikiran Teoritis 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).

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.

## **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. 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*)

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

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

### **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. 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.

### **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).

## **METODE PENELITIAN**

Tipe penelitian yang dipakai berupa metode deskriptif kualitatif. Tujuannya untuk memperoleh dan mendeskripsikan gambaran rinci tentang objek penelitian yaitu BUMDes Tirta Mandiri. Subjek yang digunakan adalah Kepala Desa Ponggok, Kepala BUMDes Tirta Mandiri, Sekretaris BUMDes Tirta Mandiri, dan pegawai BUMDes Tirta Mandiri yang merupakan informan

baku. Data diperoleh dengan menggunakan dua sumber yaitu data primer melalui wawancara terhadap para informan dan observasi secara langsung di lapangan dan data sekunder seperti dokumen terkait penelitian dan studi pustaka. Proses analisis data berupa reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

## **PEMBAHASAN**

### **Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era *New Normal***

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah fungsi pokok manajemen yang mana wajib dilaksanakan dalam suatu organisasi. Melakukan perencanaan yang benar tentunya dilaksanakan secara teratur tentang berbagai kegiatan yang perlu dijalankan kedepannya untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana pengembangan usaha unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri juga didukung oleh beberapa skenario pembangunan wisata yang didorong lingkungan dan sosial budaya dalam rangka mengembangkan ekonomi desa yang tertera dalam dokumen Rencana

Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) Ponggok Tahun 2020 - 2025.

Perencanaan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri tidak lepas dari permasalahan yaitu perencanaan BUMDes yang belum matang. Perencanaan yang dilakukan masih difokuskan pada keadaan saat ini, belum memfokuskan keadaan yang mungkin terjadi kedepannya. Hal ini dijelaskan oleh Kepala Desa Ponggok sebagai berikut:

“Perencanaan dan target BUMDes belum sesuai dengan apa yang kami inginkan, kami perlu harus belajar dan belajar perlu banyak lagi untuk dimana *update* SPM (Standar Minimal Pelayanan) terus menerus, perencanaan juga harus dimatangkan, termasuk pengelolaan anggaran”.

Menurut Taufiqurokhman (2008:13) perencanaan yang baik haruslah dirumuskan dan setidaknya memiliki syarat-syarat yang perlu dipenuhi, meliputi (i) Faktual atau realistis. Perencanaan yang dilakukan oleh BUMDes Tirta Mandiri ditetapkan sesuai dengan fakta dan kondisi yang ada di lapangan. Pihak manajemen melakukan analisa dan proyeksi terhadap potensi yang ada di Desa Ponggok. (ii) Logis dan rasional. Perencanaan yang dilaksanakan BUMDes Tirta Mandiri yaitu logis dan

rasional. Hal tersebut didukung dengan adanya perumusan perencanaan yang dituangkan dalam rapat musyawarah desa dimana setiap pihak dapat mengetahui dan menerima perencanaan yang akan dilaksanakan. (iii) Fleksibel. Perencanaan BUMDes Tirta Mandiri belum fleksibel. Pada beberapa unit usaha terdapat beberapa perencanaan yang akan dilakukan, akan tetapi dikarenakan adanya pengaruh dari luar seperti PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) menyebabkan perencanaan yang akan dilakukan harus ditunda. (iv) Komitmen. Terdapat komitmen berupa suntikan dana desa sebagai salah satu modal dalam perencanaan BUMDes untuk mendukung berjalannya BUMDes Tirta Mandiri. (v) Komprehensif. Perencanaan pada BUMDes Tirta Mandiri dapat dikatakan komprehensif dikarenakan pada setiap perencanaan yang dilakukan tidak hanya satu unit saja melainkan menyeluruh.

Perencanaan BUMDes Tirta Mandiri masih berfokus pada saat ini, belum memfokuskan pada keadaan yang mungkin terjadi kedepannya, selain itu juga kurangnya mempertimbangkan efek jangka panjang dalam perencanaan karena masih terlalu menekankan pada

penanganan persoalan jangka pendek yang justru dapat mengakibatkan kegagalan organisasi mempersiapkan masa depan. Hal ini dibuktikan dengan belum tercapainya target-target perencanaan BUMDes Tirta Mandiri karena kurang matangnya perencanaan terutama dalam pengaturan anggaran sehingga beberapa kegiatan harus ditunda. Beberapa perencanaan pembangunan harus ditunda terlebih dahulu dikarenakan dampak dari pandemi *Covid-19* ini hingga situasi dan kondisi dapat memungkinkan untuk tetap merealisasikan pembangunan fasilitas wisata.

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri tidak lepas dari permasalahan yaitu kurangnya penekanan *job description* bagi para karyawan. Pembagian kerja sebelum dan selama pandemi *Covid-19* mengalami perbedaan, sehingga *job description* yang diberikan kurang matang. Hal ini dijelaskan oleh sekretaris BUMDes Tirta Mandiri sebagai berikut:

“Permasalahan lebih ke sistem kerjanya, kemudian setiap jobdesk nya lebih ditekankan lagi. Kalau sekarang kan mungkin jobdesknya berbeda sama yang

sebelum pandemi. Misalnya kayak di umbul ponggok itu kan setiap hari kita kedatangan tamu wisata dari tempat yang kita sebelumnya gak tahu nih kira-kira dia berkontak atau tidak sama yang terkonfirmasi *Covid-19*”.

Selain pada kendala tersebut, terdapat kendala lain seperti belum ditematkannya sumber daya manusia secara profesional dan proporsional. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri hanya terdapat beberapa orang yang memiliki keahlian dalam pekerjaan. Hal ini dijelaskan oleh Direktur Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri sebagai berikut:

“Dari segi profesionalitas, karyawan sini masih kurang. Kalau di BUMDes ini lebih ke pemberdayaan ya, karena kita tidak bisa memilih harus bekerja sesuai spesifikasi minimal rekrutmen harus S1 dan lainnya, kita terkendala disitu. Sebenarnya potensi SDM kita bisa dibilang 100% tapi dengan kapasitas SDM sekitar 50-60%”.

Berdasarkan wawancara di atas, penempatan karyawan secara profesional hanya terdapat pada karyawan manajerial seperti direktur, sekretaris, bendahara dan badan pengawas yang setidaknya lulusan S1. Sementara pada karyawan operasional penempatannya tidak terdapat spesifikasi

khusus. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri belum dilakukan penempatan tugas dan fungsi sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing.

Berdasarkan pendapat Nugroho (2017: 8), pengorganisasian mencakup alokasi sumber daya serta desain tugas kerja, merancang struktur organisasi, menentukan proses koordinasi, menempatkan pegawai dengan konsep *the right man on the right place*. Melakukan alokasi sumber daya, manajer perlu bisa meninjau berbagi hal, dengan demikian pembagian karyawan akan lebih efektif. Hasil temuan di lapangan, aktivitas pengorganisasian yang dilaksanakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dapat dikatakan belum baik dalam hal pembagian karyawan. Hal ini dilihat berdasarkan adanya struktur organisasi yang menunjukkan pegawai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri didasarkan pada keahlian yang dimiliki oleh setiap individu pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri, seperti pada manajemen sudah berdasar pada kualifikasi di bidang kerjanya. Sementara pada manajemen operasional belum sesuai dengan kualifikasi mengingat visi BUMDes lebih

ke pemberdayaan masyarakat Desa Ponggok.

### c. Pengarahan

Pengarahan pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dapat dilaksanakan oleh Direktur ataupun manajer yang berperan dalam memberikan motivasi terhadap pegawainya agar setiap pegawai mempunyai semangat kerja tinggi agar tujuan dari keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tersebut bisa dicapai.

Pengarahan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri juga tidak lepas dari adanya kendala yaitu belum meratanya pemberian pelatihan kepada karyawan. 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. Hal ini dijelaskan oleh sekretaris BUMDes Tirta Mandiri sebagai berikut:

“Kalau untuk selama ini belum karena kan kita masih pandemi juga. Kebetulan untuk operasional kita masih berusaha untuk bertahan. Kita kan kewajibannya juga banyak ada pajak, dan lain sebagainya. Kalau untuk itu kemungkinan

kedepannya pasti ada kayak semacam peningkatan kapasitas atau apa gitu pasti ada”.

Berdasarkan wawancara di atas, pemberian arahan dan motivasi kerja selama pandemi hanya bagi pihak manajemen. Sementara untuk keseluruhan pegawai BUMDes belum terdapat pengarahan karena pandemi. Sebelum adanya pandemi, setiap tahunnya pihak BUMDes selalu melaksanakan peningkatan kapasitas bagi seluruh karyawan dengan melakukan study banding ke daerah lain.

### **Gambar 1.**

#### **Sidak Umbul Pongkok oleh Kepala Desa Pongkok**



*Sumber: Desa Pongkok, 2021*

Seperti yang dilihat dari Gambar 1 yang ditemukan bahwa Kepala Desa Pongkok sering melakukan sidak terhadap unit-unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Hal ini merupakan agenda yang rutin dilakukan supaya pengurus

dapat menjaga konsistensi kinerja selama pandemi *Covid-19*. Tak hanya itu, kegiatan lain juga dilakukan dengan pelaksanaan beberapa pembinaan dan pelatihan bagi pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri yang merupakan tugas dari manajer. Sebelum adanya pandemi, setiap tahunnya pihak BUMDes selalu melaksanakan peningkatan kapasitas bagi seluruh karyawan dengan melakukan study banding ke daerah lain. Akan tetapi, pengarahan di BUMDes Tirta Mandiri berupa pelatihan kerja selama pandemi hanya diberikan kepada pihak manajemen, sementara untuk keseluruhan pegawai BUMDes belum terdapat pengarahan.

### **d. Pengawasan**

Pengawasan adalah suatu kegiatan yang wajib dilakukan agar semua bentuk pekerjaan yang telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Pengawasan dilaksanakan dengan penetapan alat ukur, mengadakan penilaian terhadap aktivitas yang dilakukan, dan melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

Melaksanakan pengawasan, perlu adanya suatu standar yang ditetapkan sebagai ketentuan yang berlaku dan harus

diikuti. Adapun dalam melakukan pengawasan harus ada tolak ukur atau standar yang dijadikan acuan terhadap pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri yaitu dengan melihat laporan keuangan yang diserahkan sudah sesuai atau tidak.

Terdapat kendala dalam melakukan pengawasan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri selama masa pandemi. Kendala tersebut yaitu kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung proses pengawasan. Hal ini dijelaskan oleh Badan Pengawas BUMDes Tirta Mandiri sebagai berikut:

“Kalau kendala banyak. Salah satunya sumber daya manusia yaitu pengawas sendiri. Pengawas itu ada tiga, ketua, sekretaris, bendahara. Tapi semua merangkap anggota. Karena minim sdm jadi kerjanya double-double karena merangkap tadi jadinya kita kewalahan juga”.

Selain kendala di atas, terdapat juga kendala lainnya yaitu 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. Hal ini dijelaskan oleh Badan Pengawas sebagai berikut:

“Untuk program CHSE itu sebenarnya BUMDes sudah mulai menyesuaikan, tapi untuk pengawasan sendiri belum ada karena kita masih fokus pada laporan keuangan”.

Berdasarkan hasil temuan serta analisis di atas, disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan belum disesuaikan dengan program CHSE terkait pengawasan protokol kesehatan pengelolaan BUMDes. Bentuk pengawasan kepada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri masih sebatas pada laporan keuangan.

Dalam rangka meningkatkan kembali sektor pariwisata, maka Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif telah mewajibkan semua industri pariwisata untuk melakukan penerapan dalam pengembangan CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, Environment*) (Kemenparekraf, 2020:9). Manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam upaya memulihkan pendapatan asli desa di era *new normal* dilaksanakan dengan menargetkan program CHSE di unit-unit usaha sebagai standarisasi destinasi wisata selama pandemi *Covid-19*. Beberapa upaya yang dilaksanakan oleh BUMDes Tirta Mandiri yaitu sesuai dengan 4 kriteria yaitu *Cleanliness, Health, Safety,*

*Environment* yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengelola unit-unit usaha di BUMDes Tirta Mandiri memastikan kriteria kebersihan di lingkungan unit usaha, seperti menyediakan tempat mencuci tangan, alat pengukur suhu tubuh, pemberian *hand sanitizer* bagi pengunjung, dan penggunaan aplikasi PeduliLindungi untuk *skrining* kesehatan.
2. Pengelola unit-unit usaha di BUMDes Tirta Mandiri juga memastikan kriteria kesehatan bagi para pengunjung. Di unit Umbul Ponggok, petugas selalu mengingatkan pengunjung untuk selalu memakai masker dan menghindari kerumunan. Selain itu pada unit usaha study desa, jumlah peserta saat ini dibatasi menjadi 50% dari biasanya untuk mengurangi kerumunan.
3. Pengelola unit-unit usaha di BUMDes Tirta Mandiri juga memastikan keselamatan bagi para pengunjung jika sewaktu-waktu terjadi keadaan darurat. Di Umbul Ponggok tersedia sudah TIM SAR, pendirian posko kesehatan untuk mengawasi pengunjung.

4. Pengelolaan unit-unit usaha BUMDes Tirta Mandiri juga memastikan kriteria kelestarian lingkungan dimana hal ini sesuai dengan visi Desa Ponggok yaitu peduli terhadap lingkungan. Hal ini dibuktikan dengan dibangunnya Bank Sampah Berkah Alam untuk mengolah sampah dari hasil kegiatan unit usaha. Setiap rombongan yang melakukan study desa diwajibkan untuk menanam satu pohon di Desa Ponggok sebagai bentuk kepedulian terhadap kelestarian lingkungan.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era New Normal**

#### **a. Faktor pendukung**

##### 1) Adanya potensi desa

Potensi desa yang dimiliki Desa Ponggok didominasi oleh perairan, akan tetapi masih terdapat potensi lain yang mendukung, seperti potensi kelembagaan, kebudayaan, lahan persawahan, dan perikanan. Oleh karena itu, adanya adanya potensi yang dimiliki desa maka dapat

dimanfaatkan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

2) Adanya Kerjasama

BUMDes Tirta Mandiri menjalin beberapa kerjasama dengan organisasi lain untuk meningkatkan pendapatan desa antara lain yaitu dengan pihak akademisi dengan menggandeng universitas-universitas untuk dapat menerapkan ilmu yang didapat pada unit usaha BUMDes seperti STIE (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi), Tim Pengabdian Masyarakat Universitas Diponegoro dalam hal pendampingan digitalisasi. Selain itu BUMDes Tirta Mandiri juga menggandeng kerja sama dengan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI.

3) Komitmen dari Pemerintah

Maju tidaknya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tergantung dengan komitmen pemerintah desa sendiri. Salah satu bentuk komitmen pemerintah desa terhadap Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri yaitu dengan adanya suntikan dana yang berasal dari dana desa.

b. **Faktor Penghambat**

1) Sumber Daya Manusia Pengelola

Permasalahan yang sering terjadi menyangkut sumber daya manusia adalah mengenai kualitas sumber daya yang dimiliki manusia tersebut. Kualitas sumber daya manusia BUMDes Tirta Mandiri yaitu pengurus dari pihak manajemen sudah berdasarkan pada keterampilan dan pendidikan yang dimiliki dengan sistem perekrutan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan seperti minimal pendidikan SMA pada bidang akuntansi sebagai bendahara sehingga mengerti mengenai tugas-tugas yang dikerjakannya. Sementara pada bagian operasional, dimana kepengurusannya berasal dari masyarakat Desa Ponggok sendiri yang mana dalam sistem perekrutan tidak dibatasi dengan kualifikasi khusus, seperti mantan preman, dan mantan napi.

2) Faktor Anggaran

Selama pandemi *Covid-19* penerimaan hasil usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Tirta Mandiri mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan penutupan tempat wisata sehingga menyebabkan jumlah wisatawan ke Ponggok juga menurun. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki biaya operasional yang tinggi sementara tidak ada subsidi berupa pemasukan sehingga harus mengurangi jam kerja karyawan untuk menghemat biaya.

## KESIMPULAN

Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri dijabarkan melalui fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *directing*, *controlling*. Perencanaan BUMDes yang kurang matang dan belum memikirkan rencana jangka panjang. Pada pengorganisasian, pembagian kerja belum sesuai keahlian dan masih kurangnya penekanan pada *job description*. Pada fungsi pengarahan belum dilaksanakan secara menyeluruh kepada semua karyawan. Pada fungsi pengawasan, penilaian belum disesuaikan dengan program CHSE.

Faktor pendukung dan penghambat manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri :

- a. Faktor Pendukung, yaitu terdapat potensi desa, adanya bentuk kerja sama dengan pihak ketiga dalam menjalankan BUMDes, dan adanya komitmen dari pemerintah desa.
- b. Faktor Penghambat, yaitu rendahnya sumber daya manusia pengelola dan minimnya anggaran pengelolaan BUMDes.

## SARAN

- 1) Perlu dibuatnya perencanaan yang matang bagi pihak manajemen BUMDes Tirta Mandiri dengan memproyeksikan perencanaan jangka panjang.
- 2) Pihak manajemen BUMDes perlu menekankan *job description* dan mengoptimalisasi kinerja sumber daya manusia pengelola dengan memberikan pelatihan

kinerja untuk mengembangkan skill.

- 3) Badan pengawas perlu mengadakan pengawasan terhadap keberlangsungan program CHSE di BUMDes.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fajar., & Latifah, L. (2020). *Apa Arti New Normal Corona? Begini Aturan Pencegahan Covid-19 di Tempat Kerja*.  
<https://www.tribunnews.com/corona/2020/05/26/apa-arti-new-normal-corona-begini-aturan-pencegahan-covid-19-di-tempat-kerja>
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen*. BPFE-Yogyakarta.
- Ibrahim. (2019). Faktor Penghambat dan Pendukung Badan Usaha Milik Desa Pada Kawasan Pertambangan Emas di Sumbawa Barat. *Jurnal Sosiohumaniora*, 21(3), 349-354.
- Karyoto. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen. Teori, Definisi dan Konsep*. CV. Andi Offset.
- Kemendagri. (2020). MODEL DAN PROSES VERIFIKASI & SERTIFIKASI CHSE.1-9.  
[https://chse.kemendagri.go.id/storage/app/media/dokumen/Verifikasi\\_Sertifikasi\\_CHSE.pdf](https://chse.kemendagri.go.id/storage/app/media/dokumen/Verifikasi_Sertifikasi_CHSE.pdf)
- Manullang. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen*. Universitas Gadjah Mada Press.
- Nugroho, D. A. (2017). *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik, dan Nirlaba*. Universitas Brawijaya Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2015 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Rohman, A. (2018). *Dasar-Dasar Manajemen Publik*. Empatdua.
- Siagian, S. P. (2014). *Filsafat Administrasi (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara
- Subehi, F., et al. (2018). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Ponggok Kabupaten Klaten. *Indonesian Journal of Anthropology*, 3(1), 34-42.
- Sukarna. (2011). *Dasar Dasar Manajemen*. CV. Mandar Maju.
- Taufiqurokhman. (2008). *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen, penerjemah G.A Ticoalu*. PT Bumi Aksara.
- Wojongan, E. V. A. (2020). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ditengah Pandemi Covid 19 ( Studi di Desa Wiau Kecamatan Posumaen Kabupaten Minahasa Tenggara ). *Jurnal Politico*, 10(4), 1–24.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/politico/article/view/32127/30503>

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dyah Hariani', with a stylized flourish at the end.

Dra. Dyah Hariani, M.M.

NIP. 195801271985032002