

## **Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Oabikase Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU)**

**Nursalam\*<sup>1</sup>, David R.E.Selan<sup>2</sup>, Laurensius P.Sayrani<sup>3</sup>, Petrus E.de Rozari<sup>4</sup>,  
Ajis Salim A.Djaha<sup>5</sup>, Yoao A. Soares<sup>6</sup>, Alfred O.Ena Mau<sup>7</sup>**  
<sup>1,3,4,5,6</sup> Dosen Prodi Doktor Ilmu Administrasi Publik, Fisip Undana  
<sup>2,6,7</sup> Mahasiswa Doktoral Ilmu Administrasi Publik, Fisip Undana

e-mail: \*[nursalamjeppu@yahoo.com](mailto:nursalamjeppu@yahoo.com)

---

### **Article History**

**Received: 2 Desember 2023**

**Revised: 5 Desember 2023**

**Accepted: 10 Desember 2023**

**Kata Kunci – Kapasitas,  
Kelembagaan, BUMDes,  
Pengelolaan, Ekonomi Lembaga.**

**Abstract – The Village-Owned Enterprises (BUMDes) are rural economic institutions managed by the village government in order to provide support for village government services and improve the welfare of village communities. Some of the very urgent goals of establishing, namely: (a) improve the village economy; (b) optimize village assets so that they are beneficial for village welfare and; (c) employment opportunities in rural areas. Empirical data on BUMDes activities in Oabikase village, West Insana District, Timor Tengah Utara Regency, limited to renting sound systems, chairs and musical instruments, even though the potential is agriculture, plantations, animal husbandry and weaving crafts. BUMDes Oabikase can actually be further improved and expanded its business activities, but is hampered by the weak institutional capacity. The solution to the problems faced in order to increase the productivity and effectiveness of BUMDes business management can be done by developing institutional capacity. The community service (PPM) carried out by the PPM team for the Public Administration Doctoral Study Program, Fisip Undana, aims to provide education to the community related to the Capacity Development of BUMDes Institutions. The form of activity carried out is providing education to the community. The implementation of PPM was considered successful because participants were able to understand the concept of organizational management and institutional economic development. Apart from the success of implementation, it is also measured by the level of attendance of PPM participants, which amounts to 75% of the invitations that have been submitted.**

**Abstrak – Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi pedesaan dikelola pemerintah desa dalam rangka memberikan dukungan terhadap pelayanan pemerintah desa dan mensejahterakan masyarakat desa. Beberapa tujuan yang sangat urgen dari pendirian BUMDes, yaitu untuk (a)**

---

meningkatkan perekonomian desa; (b) mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat bagi kesejahteraan desa dan; (c) membuka lapangan kerja. Data empirik tentang kegiatan BUMDes di desa Oabikase Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara, baru sebatas penyewaan Sound Sistem, kursi, dan alat musik, padahal potensi yang dimiliki adalah pertanian, perkebunan, peternakan, dan kerajinan tenun ikat. BUMDes Oabikase sebenarnya dapat ditingkatkan lagi dan diperluas kegiatan usahanya, namun terkendala pada kapasitas kelembagaan BUMDes yang masih lemah. Solusi dari permasalahan yang dihadapi dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efektivitas manajemen usaha dapat dilakukan dengan cara pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes Desa Oabikase. Pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh tim PPM Prodi Doktor Administrasi Publik Fisip Undana bertujuan memberikan Pendidikan kepada masyarakat berkaitan dengan Pengembangan Kapasitas Lembaga BUMDes, yang dilaksanakan di Desa Oabikase Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara. Bentuk kegiatan yang dilakukan adalah memberikan Pendidikan kepada masyarakat (Pengurus BUMDes dan aparat Desa tentang pengembangan kapasitas organisasi yang terdiri dari penataan organisasi dan pengembangan ekonomi lembaga. Pelaksanaan PPM dinilai berhasil karena peserta dapat memahami konsep Penataan organisasi dan pengembangan ekonomi lembaga. Selain keberhasilan pelaksanaan juga diukur dari tingkat kehadiran peserta PPM yang berjumlah 75 dari undangan yang telah disampaikan.

## 1. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan unit yang dikelola pemerintah desa dalam memberikan dukungan terhadap pelayanan pemerintah desa dan mensejahterakan masyarakat desa. Badan ini dibentuk berdasarkan ketentuan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2016 dan Permendes Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Menurut Pasal 1 Poin 2 Permendes Nomor 4 Tahun 2016, BUMDes adalah badan usaha yang seluruhnya 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 bagi kesejahteraan masyarakat Desa. Melalui pendirian juga dimaksudkan sebagai upaya menampung kegiatan masyarakat desa di bidang ekonomin dan pelayanan yang dikelola oleh Desa atau kerjasama dengan Desa yang lain.

Merujuk pada tujuan pembentukan BUMDes maka dapat dijabarkan bahwa BUMDes didirikan dalam rangka (a) meningkatkan perekonomian Desa; (b) mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat bagi kesejahteraan Desa; (c) meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; (d) mengembangkan rencana kerjasama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga; (e) menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga; (f) membuka lapangan kerja; (g) meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa dan; (h) meningkatkan pendapatan Desa dan Pendapatan Asli Desa.

Pengelolaan potensi Desa yang dikelola oleh BUMDes dapat berupa usaha dibidang pertanian, perikanan, perkebunan, simpan pinjam, pengelolaan industri rumah tangga, dan sebagainya. Berdasarkan klasifikasi jenis usaha yang dapat dilakukan oleh BUMDes dapat melakukan kegiatan ; (a) bisnis sosial; (b) bisnis penyewaan; (c) usaha perantara/brokering. Ketentuan-ketentuan normatif yang terdapat pada peraturan pendirian BUMDes

memungkinkan Desa dapat melakukan kegiatan untuk mengelola potensi yang terdapat di Desa sehingga kesejahteraan masyarakat di Desa dapat diwujudkan melalui kegiatan BUMDes.

Desa Oabikase adalah salah satu desa yang terdapat di kecamatan Insana Barat dengan jumlah penduduk 322 jiwa dan luas wilayah 7 Km<sup>2</sup> (Kecamatan Insana Barat Dalam Angka, 2022). Desa Oabikase memiliki potensi Desa yang sangat besar, antara lain potensi dibidang pertanian, perkebunan, peternakan, kerajinan tenun Insana. Berbagai potensi ini dipandang merupakan peluang usaha untuk kegiatan Desa Oabikase.

Dibidang pertanian dan perkebunan misalnya jenis tanaman perkebunan yang diproduksi di desa Oabikase adalah sayuran dan buah-buahan, tanaman biofarma, dan tanaman hias. Semua potensi desa yang digambarkan ini, memiliki peluang untuk dikelola secara baik oleh masyarakat desa Oabikase dan dapat mensejahterakan mereka melalui BUMDes Desa Oabikase.

Data empirik tentang kegiatan BUMDes di desa Oabikase, baru sebatas penyewaan Sound Sistem, kursi, dan alat musik, padahal potensi yang dimiliki adalah pertanian, perkebunan, peternakan, dan kerajinan tenun ikat. Modal yang dimiliki oleh BUMDes Oabikase pada tahun 2021 mencapai 50 Juta diperoleh dari penyertaan modal Anggaran Pendapatan Belanja Desa Oabikase bersumber dari pembiayaan Dana Desa. Dari segi jumlah anggaran masih dikategorikan rendah jika dibandingkan dengan potensi penyertaan modal yang terdapat pada anggaran Desa Oabikase yang mencapai 900 juta Rupiah. BUMDes Oabikase yang telah dibentuk dan memiliki kegiatan usaha sebenarnya dapat ditingkatkan lagi dan diperluas kegiatan usahanya, namun terkendala pada kemampuan kapasitas kelembagaan BUMDes yang masih lemah.

Kemampuan kelembagaan menentukan efektivitas pengelolaan organisasi sehingga kemampuan kelembagaan merupakan salah faktor dalam pengelolaan organisasi. Kapasitas organisasi telah didefinisikan secara luas sebagai kemampuan untuk mengatur, mengembangkan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya keuangan, manusia, fisik, dan informasinya di dalam organisasi [1].

Keberhasilan penyelenggaraan program organisasi sangat erat kaitannya dengan kekuatan kapasitas kelembagaan karena itu kapasitas organisasi menyediakan instrumen struktural sebagai sarana untuk mencapai tujuan strategis organisasi [2]. Organisasi juga memiliki kapasitas untuk bersikap tegas dalam mengelola berbagai masalah organisasi di lingkungan internal, sekaligus beradaptasi dengan perkembangan lingkungan eksternalnya. Kapasitas organisasi adalah kunci dalam tatanan organisasi, mencapai tujuan dan menjalankan kekuasaan dan wewenang. Kapasitas organisasi mengacu pada kegiatan pengorganisasian, proses dan struktur di mana tindakan kolektif terjadi [3].

Tidak ada yang bisa dilakukan dalam organisasi tanpa kapasitas kelembagaan oleh karena itu kapasitas kelembagaan adalah sangat vital dalam mencapai efektivitas organisasi [4]. Kapasitas kelembagaan adalah konsep yang luas yang mencakup; menjalankan mesin sistem politik atau ekonomi, melaksanakan keputusan kebijakan, dan menerjemahkan kemauan politik dan kolektif ke dalam tindakan melalui implementasi dan pengelolaan. Kapasitas administratif memerlukan kemampuan mengembangkan dan memberikan layanan untuk pemeliharaan sistem dan penyediaan keamanan dan ketertiban sosial.

Kapasitas kelembagaan terkait dengan sumber daya organisasi, keterampilan dan pengetahuan anggotanya, struktur organisasi, kebijakan dan kekuasaan dalam organisasi, serta insentif yang diperoleh anggota organisasi [5]. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diembannya. Masalah kelembagaan BUMDes Desa Oabikase antara lain adalah:

a. Manajemen organisasi yang masih lemah

Pengelolaan organisasi kelompok merupakan unsur penting untuk menjamin agar organisasi berjalan dengan efektif. Salah contoh adalah masihnya lemahnya manajemen organisasi yang terlihat dari kegiatan usaha masih terbatas pada penyewaan sehingga belum mendukung upaya peningkatan laba BUMDes. Berbagai rencana pengembangan unit usaha yang telah dibuat oleh BUMDes Oabikase tidak diorientasikan dalam rangka peningkatan laba BUMDes.

b. Pengembangan ekonomi yang masih lemah.

Ekonomi lembaga merupakan tulang punggung dan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas BUMDes sangat tergantung pada potensi ekonomi lembaga untuk menjalankan aktifitas lembaga BUMDes, baik yang berasal dari dana masyarakat maupun dari penyertaan modal pemerintah Desa Oabikase. Pengembangan ekonomi lembaga adalah suatu usaha pengembangan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan ekonomi lembaga. Manfaatnya adalah mendorong peningkatan kekayaan Lembaga dan menjadi spirit dalam melakukan kegiatan Lembaga. Fenomena yang terjadi pada BUMDes Desa Oabikase adalah pengembangan ekonomi kurang diperhatikan sehingga modal usaha BUMDes tidak cukup untuk pengembangan unit usaha selain dari penyewaan.

Solusi dari permasalahan yang dihadapi dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efektivitas manajemen usaha BUMDes dapat dilakukan dengan cara pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes Desa Oabikase. Pengembangan kelembagaan merupakan rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kapasitas dalam mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Tujuan dilakukannya PPM ini adalah meningkatkan kapasitas lembaga BUMDes. Melalui peningkatan kemampuan organisasi dan peningkatan ekonomi BUMDes memungkinkan lembaga untuk memiliki kekuatan dalam menghadapi dan berinteraksi dengan pihak luar, sehingga peningkatan laba BUMDes Desa Oabikase dan kesejahteraan masyarakat di desa Oabikase dapat diwujudkan.



Gambar 1. Tim PPM berpose di depan kantor desa Oabikase

## 2. METODE PENGABDIAN (11 point)

Metode yang digunakan dalam rangka pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes Desa Oabikase adalah melalui Pendidikan, yaitu memberikan ceramah tentang pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes Oabikase. Adapun tahapan kegiatan dalam PPM digambarkan dalam alur berikut:

### TAHAPAN KEGIATAN PENGABDIAN

1. **Persiapan**
  - Pengurusan Izin
  - Survei Awal
  - Koordinasi Dengan Pemerintah Setempat
2. **Pelaksanaan PPM**
  - Pemaparan oleh Tim PPM
  - Pemaparan oleh Pemerintah Setempat dan Pengelola BUMDes
  - Diskusi
3. **Evaluasi**

Materi ceramah meliputi topik tentang; (a) penataan organisasi, yang meliputi 3 topik yaitu; perencanaan kegiatan BUMDes, administrasi keuangan BUMDes, dan administrasi pengawasan BUMDes; (b) pengembangan ekonomi BUMDes Desa Oabikase meliputi materi tentang; pengembangan modal dan pengembangan usaha core bisnis BUMDes.

Selain materi yang disampaikan oleh para pakar juga kegiatan PPM pengembangan kapasitas BUMDes diisi oleh pejabat pemerintah daerah (Kabid Pemberdayaan Masyarakat, Badan Pemberdayaan Daerah kabupaten Timor Tengah Utara) yang memberikan materi berkaitan dengan “Tantangan dan hambatan dalam mengelola BUMDes”. Sedangkan pemerintah desa setempat melalui kepala desa menyampaikan hal tentang “Potensi Desa Oabikase dan permasalahan yang dialami oleh BUMDes”

Kegiatan PPM prodi Doktor Ilmu Administrasi Publik Fisip Undana juga menyelenggarakan diskusi antara nara sumber, audiens (pengurus BUMDes, aparat pemerintah desa, dan warga masyarakat), pejabat dari Dinas Pemberdayaan kabupaten Timor Tengah Utara. Hasil diskusi mereka, diharapkan menghasilkan informasi dan solusi terhadap BUMDes Oabikase.

Keberhasilan pelaksanaan PPM diukur dari penilaian tentang proses pelaksanaan PPM dan tingkat pengetahuan audiens setelah mengikuti ceramah dan diskusi. Ukuran dipakai untuk penilaian proses pelaksanaan adalah tingkat kehadiran peserta yang diundang dan keaktifan dalam diskusi (minimal 75% undangan hadir). Sedangkan terkait dengan evaluasi keberhasilan PPM adalah 75% yang hadir mengetahui dan memahami materi yang disampaikan oleh para nara sumber.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pengabdian yang dilaksanakan oleh Tim PPM Prodi Doktor Ilmu Administrasi Fisip Undana melibatkan dosen dan mahasiswa dilakukan dalam bentuk pengembangan kapasitas kelembagaan, dilaksanakan pada tanggal 15 Agustus 2023. Narasumber dalam kegiatan tersebut telah menyampaikan beberapa topik antara lain:

- a. Perencanaan kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes)
- b. Administrasi Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes)
- c. Pengawasan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes)
- d. Pengembangan Modal Badan Usaha Milik Desa (BUMdes)
- e. Pengembangan Core Bisnis Badan Usaha Milik Desa (BUMdes)

Kelima Topik tersebut diatas disampaikan oleh para narasumber, yaitu:

1. Dr. Nursalam, M.Si menyampaikan materi tentang “perencanaan kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes).
2. Dr. Piet de Rozari, M.Si menyampaikan materi tentang “administrasi keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes).
3. Dr. Ajis Salim A. Djaha, M.Si Menyampaikan topik tentang “ pengawasan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes).
4. David R.E.Selan, SE., MM (mahasiswa program Doktoral) menyampaikan topik tentang “ pengembangan modal Badan Usaha Milik Desa (BUMdes).
5. Yoao A. Soares, Drs., M.Si (mahasiswa program doktoral) menyampaikan topik tentang “ pengembangan Core Bisnis Badan Usaha Milik Desa (BUMdes).

Selain itu juga hadir narasumber dari pihak pemerintah setempat, yaitu:

Kepala Bidang Pemberdayaan Ekonomi Dinas PMD kabupaten Timor Tengah Utara (Yeremia Bedja) yang menyampaikan materi tentang permasalahan dan tantangan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di kabupaten Timor Tengah Utara, dan Kepala Desa Oabikase (Dedi Tahoni, S.Pt) menyampaikan materi tentang “ potensi desa dan permasalahan desa Oabikase”.

Pengembangan kelembagaan bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan topik penting yang perlu disampaikan kepada para pengurus BUMDes agar tata Kelola BUMDes berjalan dengan baik sehingga dapat berfungsi dalam mengembangkan potensi ekonomi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di desa.

Resume materi yang disampaikan oleh para narasumber dalam kegiatan pengabdian masyarakat oleh Tim PPM Prodi Doktor Ilmu Administrasi Fisip Undana dapat diringkaskan sebagai berikut:

1. Materi tentang Perencanaan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting karena melalui perencanaan akan menjadi patokan bagi suatu lembaga dalam memobilisasi sumber daya yang dimiliki. Seperti halnya BUMDes, maka perencanaan merupakan aktivitas yang sangat krusial, perencanaan merupakan pengambilan keputusan pengurus BUMDes dalam memutuskan dokumen rencana strategiknya, memformulasikan strategi yang berasal dari visi dan misi, dan perencanaan anggaran BUMDes.

Rencana Strategis adalah suatu dokumen perencanaan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam jangka menengah sehubungan dengan tugas dan fungsi BUMDes serta diikuti dengan memperhitungkan perkembangan lingkungan strategis. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa rata-rata BUMDes yang ada belum memiliki rencana strategik, hanya BUMDes yang telah mapan saja memiliki dokumen strategik.

Keuntungan bagi BUMDes yang telah memiliki dokumen strategik adalah BUMDes tersebut dapat menyusun programnya dalam jangka 5 tahun, sehingga memiliki dampak terhadap kepastian berbagai kegiatan termasuk perencanaan program core bisnis dan perencanaan anggarannya.

Formulasi strategi BUMDes adalah proses menggunakan pengetahuan, data, dan informasi yang tersedia untuk membentuk arah bisnis BUMDes yang diinginkan dan langkah-langkah spesifik untuk mencapai tujuannya. Adapun Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk formulasi strategik adalah: (a) menetapkan tujuan yang ingin dicapai BUMDes; (b) mengevaluasi lingkungan organisasi BUMDes; (c) menetapkan misi strategik; (d) melakukan analisis kinerja organisasi; dan (e) menentukan strategi yang akan digunakan.

Sedangkan perencanaan anggaran merupakan pengambilan keputusan organisasi tentang kebutuhannya dalam mendukung tugas dan fungsinya. Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan organisasi

mengikuti rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan uang yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk suatu periode.

BUMDes seharusnya menyusun anggaran karena mengingat adanya keterbatasan dana sehingga perlu perencanaan yang matang sehingga dana bisa digunakan secara maksimal. Penyusunan anggaran perlu dilakukan secara efektif, dengan mempertimbangkan kondisi masa kini dan masa depan.

## 2. Materi Tentang Administrasi Keuangan BUMDes

Mengacu kepada Pasal 1 Poin 2 Permendes Nomor 4 Tahun 2016 dikemukakan bahwa modal usaha BUMDes berasal dari dana penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat Desa.

Pengadministrasian modal usaha yang merupakan fungsi penting dari BUMDes agar BUMDes dapat dikelola secara berkelanjutan. Administrasi keuangan BUMDes merupakan laporan keuangan yang meliputi neraca, laporan hasil usaha, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas, dan catatan atas laporan keuangan. BUMDes yang sehat adalah BUMDes yang memiliki laporan keuangan yang rapi dan transparan.

BUMDes harus melakukan pencatatan atau pembukuan yang ditulis secara sistematis dari transaksi yang terjadi setiap hari. Pencatatan transaksi itu umumnya menggunakan sistem akuntansi. Fungsi dari akuntansi adalah untuk menyajikan informasi keuangan kepada pihak internal dan eksternal dan sebagai dasar membuat keputusan [6].

Administrasi keuangan yang baik akan menjamin kepercayaan anggota, masyarakat dan stakeholders lainnya sehingga mereka dapat terlibat dalam berbagai kegiatan usaha BUMDes. Laporan keuangan BUMDes berasal dari neraca saldo, laporan keuangan diperlukan untuk mengetahui kinerja keuangan BUMDes secara keseluruhan, selama satu periode tertentu (semester/setahun). Laporan keuangan terdiri dari neraca, laporan laba/rugi dan laporan perubahan modal.

## 3. Administrasi Pengawasan BUMDes

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan menilai apakah pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan perencanaan, selain itu pengawasan juga diharapkan untuk melakukan tindakan perbaikan terhadap berbagai kegiatan dalam organisasi, sehingga pengawasan berfungsi sebagai alat pengendalian.

Pembentukan BUMDes diharapkan dapat memaksimalkan potensi ekonomi, sumber daya alam dan sumberdaya manusia yang terdapat di desa agar dapat dikelola dengan baik dan diperuntukan bagi kehidupan masyarakat sehingga masyarakat desa lebih mandiri dan berkembang. Berdasarkan hal tersebut maka BUMDes harus mendapat pengawasan agar kegiatannya berjalan secara efektif dan efisien.

BUMDes yang merupakan lembaga ekonomi desa wajib melaksanakan fungsi pengawasan. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 39 Tahun 2010 pasal 23 tentang pengawasan bahwa BPD dan/atau pengawas internal yang dibentuk melalui musyawarah desa melakukan pengawasan atas pengelolaan BUMDes. Fungsi pengawasan terhadap BUMDes juga diperkuat oleh Peraturan Menteri Desa Nomor 4 tahun 2015 pasal 10 menyebutkan bahwa pengawas harus mewakili kepentingan masyarakat serta pengawas harus memiliki susunan kepengurusan yang terdiri dari ketua, wakil ketua sekretaris dan anggota. Sedangkan pengawasan eksternal dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 pasal 32 menyebutkan bahwa Bupati/Walikota melakukan pembinaan, pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan manajemen dan sumber daya manusia pengelola BUMDes.

Tahap-tahap pengawasan terhadap BUMDes meliputi tahap; (a) penetapan standar pengawasan, yaitu menetapkan standar pengawasan, standar ini kemudian menjadi pembanding antara hasil pengawasan dengan standar yang digunakan. Standar yang digunakan Badan Pengawas yaitu laporan keuangan BUMDes; (b) Pengukuran kinerja aktual, yaitu pengukuran berbagai kegiatan yang dihubungkan dengan laporan keuangan; dan (c) tindak lanjut hasil pengawasan, yaitu melakukan perbaikan atas berbagai kegiatan yang tidak sesuai dengan standar pengawasan yang digunakan, bahkan tindak lanjut bisa dalam bentuk rekomendasi atas kinerja badan pelaksana buruk, yang dapat menjadi bahan untuk agenda rapat pengurus dan pengawas.

## 4. Pengembangan Modal BUMDes

Pengembangan modal BUMDes dilakukan agar BUMDes dapat berfungsi sesuai dengan perannya. Tujuan dan sasaran BUMDes dapat tercapai jika BUMDes dikelola dengan baik, sehingga dapat mendorong dan menggerakkan perekonomian desa. BUMDes yang berjalan baik terbukti telah berkontribusi bagi penguatan ekonomi di pedesaan dalam mengembangkan perekonomian masyarakat.

BUMDes dalam pelaksanaan dan kepemilikan modal dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat. Beberapa ketentuan tentang pengembangan modal BUMDes diatur berdasarkan Peraturan pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes, yaitu; modal BUMDes terdiri atas (a) penyertaan modal Desa; (b) penyertaan modal masyarakat Desa; dan (c) bagian dari laba usaha yang ditetapkan dalam Musyawarah Desa/Musyawarah Antar Desa untuk menambah modal.

Penyertaan modal BUMDes bertujuan untuk, pengembangan kegiatan usaha, penguatan struktur permodalan dan peningkatan kapasitas usaha, atau untuk penugasan Desa kepada BUMDes dalam melaksanakan kegiatan tertentu.

Berdasarkan hasil kajian tentang modal Usaha BUMDes [7] disimpulkan beberapa hal antara lain; (1) modal usaha sebesar 51% berasal dari dana desa dan 49% berasal dari dana masyarakat; (2) operalisasi dilakukan berdasarkan pada falsafah bisnis berbasis budaya lokal; (3) potensi yang dimiliki desa dan hasil informasi pasar yang tersedia menjadi dasar untuk menjalankan bidang usaha; (4) laba yang diperoleh BUMDes dipergunakan untuk upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat berdasarkan peraturan yang telah disusun;

#### 5. Pengembangan Core Bisnis BUMDes

Core bisnis merupakan kegiatan inti suatu Badan Usaha yang bersifat struktural dan keberhasilannya tergantung pada seberapa baik Badan Usaha dalam mengelola atau mengkoordinasi kegiatannya dan tidak tergantung dari unit lain.

Core bisnis BUMDes adalah bisnis yang menjadi fokus utama BUMDes dalam mencapai tujuan dan strategi bisnisnya. Core bisnis dapat berupa produk, layanan, atau segmen pasar yang dianggap paling penting dalam mendukung keberlangsungan bisnis BUMDes. Agar bisnis BUMDes dapat dikategorikan sebagai inti bisnis, maka yang perlu diperhatikan beberapa ciri yaitu; (1) memberikan kontribusi yang besar terhadap pendapatan BUMDes; (2) memiliki cakupan pasar yang luas dan potensial; (3) mempunyai keunggulan bersaing dan; (4) berkaitan dengan visi dan misi BUMDes.

Mengidentifikasi core bisnis BUMDes, langkah yang harus dilakukan oleh pengurus BUMDes adalah melakukan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari bisnis yang akan dilakukn oleh BUMDes, langkah selanjutnya setelah itu adalah melakukan analisis nilai tambah. Dengan demikian BUMDes dapat memfokuskan sumber daya aktivitas pada core bisnis.

Materi yang disampaikan oleh pihak Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) kabupaten Timor Tengah Utara (TTU) adalah terkait dengan permasalahan dan tantangan BUMDes yang ada di kabupaten TTU. Menurut Kepala Bidang Pemberdayaan Ekonomi PMD kabupaten TTU, bahwa di kabupaten TTU terdapat 160 BUMDes yang terdaftar, yang aktif hanya 21, yang sehat kegiatan usahanya tidak lebih dari 3 (lima) BUMDes. Rata penyertaan modal dari pihak pemerintah daerah sebanyak Rp.50.000.000.,

Permasalahan yang dihadapi BUMDes yang ada di kabupaten TTU adalah tata kelola BUMDes yang minim, berupa manajemen usaha yang rendah, inovasi yang kurang dari pengurus dalam mengelola usaha, penyertaan modal yang rendah, manajemen keuangan yang tidak profesional.

Menurut pihak pemerintah kabupaten TTU, semua permasalahan yang dihadapi tersebut, dapat diatasi dengan peningkatan kualitas sumber daya, yaitu SDM, fasilitas, dan permodalan yang cukup.

Sementara itu, menurut kepala desa Oabikase, permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes Oabikase adalah masalah penyertaan modal dan kegiatan usaha yang masih terbatas serta partisipasi warga desa yang masih rendah dalam mendukung kegiatan usaha BUMDes Oabikase. Potensi pertanian desa Oabikase cukup besar di sektor pertanian, peternakan, perikanan. Pertanian misalnya desa Oabikase merupakan pemasok hortikultura untuk pasar tradisional di Kefa, selain itu ada jambu meter, ada asam jawa dan sebagainya. Di sektor peternakan desa Oabikase populasi ternak sapi, ayam, dan babi cukup banyak.

#### Dinamika Diskusi Kegiatan PPM

Kegiatan PPM mendapat perhatian masyarakat serius dari peserta, mereka sangat antusias mendengarkan pemaparan para narasumber dan juga memberikan pertanyaan-pertanyaan yang menarik, antara lain yaitu:

1. Bagaimana strategi pengelolaan BUMDes yang sebaiknya dilaksanakan di desa Oabikase;
2. Bagaimana cara dan mekanisme yang perlu ditempuh untuk merevitalisasi BUMDes;
3. Bagaimana cara mengurus Badan Hukum suatu kegiatan usaha;
4. Bidang-bidang usaha apa saja yang diperbolehkan yang dapat dilakukan oleh BUMDes
5. Bagaimana cara menggugah masyarakat agar mereka mau terlibat dalam kegiatan BUMDes. Serangkaian pertanyaan diatas dijawab dan direspon oleh para narasumber dalam suasana keakraban. Berikut adalah foto kegiatan PPM.





Gambar 2. Foto-Foto Kegiatan PPM Prodi Doktor Administrasi Publik Fisip Undana

#### 4. SIMPULAN

Kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, karena BUMDes dapat menampung dan memasarkan potensi-potensi desa di bidang pertanian, peternakan, perkebunan, dan potensi lainnya. Berdasarkan berbagai riset yang dilakukan oleh para ahli, ternyata ketidakmampuan BUMDes menjalankan tugas dan fungsi terkendala oleh keterbatasan kapasitas kelembagaan yang dimiliki. Kapasitas kelembagaan BUMDes adalah kemampuan yang dimiliki oleh BUMDes dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuannya. Potensi-potensi BUMDes, terdiri dari; potensi organisasi termasuk potensi struktur organisasi dan norma organisasi, SDM, SDA, potensi manajemen dan potensi keuangan. Kapasitas kelembagaan terkait langsung dengan kemampuan organisasi [8], dengan kemampuan organisasi maka memungkinkan lembaga memiliki responsibilitas yang akan mempengaruhi pelaksanaan tugas suatu organisasi [9], [10].

Tim PPM Prodi Doktor Ilmu Administrasi Fisip Undana, melakukan kegiatan PPM dengan metode sosialisasi telah menyampaikan materi kepada audiens (Pengurus BUMDes, aparat Desa dan aparat Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten TTU. Adapun materi yang telah disampaikan berkaitan dengan pengembangan kapasitas BUMDes yang meliputi topik penataan organisasi dan pengembangan ekonomi BUMDes.

Berdasarkan hasil evaluasi kegiatan PPM dinilai berhasil karena terjadi peningkatan pengetahuan peserta (anggota BUMDes, aparat desa, dan masyarakat setelah mengikuti kegiatan PPM, yaitu; (a) 75% peserta yang diundang hadir dan aktif dalam kegiatan PPM dan mereka mampu memahami dan mengetahui dengan baik pengelolaan organisasi yang meliputi; perencanaan kegiatan BUMDes, administrasi keuangan BUMDes, dan administrasi pengawasan Pengawasan BUMDes; (b) 75% peserta yang hadir mampu memahami dan mengetahui dengan baik pengembangan ekonomi kelembagaan, yang meliputi; pengembangan modal; pengembangan core bisnis BUMDes.

#### 5. SARAN

Berdasarkan hasil kegiatan PPM yang dilaksanakan oleh Prodi Doktor Ilmu Administrasi Publik Fisip Undana, maka direkomendasikan hal-hal sebagai berikut;

1. PPM sebaiknya di tambah waktu kegiatannya menjadi 2 hari agar ada kesempatan untuk mensimulasikan/praktik pembukuan secara sederhana melalui excel, mempraktikkan analisis SWOT untuk kepentingan pemilihan core bisnis.

2. PPM sebaiknya, melibatkan BUMDes yang sukses agar dapat memberikan informasi empirik tentang faktor keberhasilan BUMDes.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Dekan Fisip Undana dan Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara atas dukungan yang diberikan sehingga kegiatan PPM Prodi Doktor Ilmu Administrasi Publik terselenggara dengan baik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para nara sumber dan semua pihak yang ikut mendukung terselenggaranya kegiatan PPM ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Grindle, Merilee S., Mary E Hilderbrand, 1995, Building Sustainable Capacity in Public Sector: What Can Be Done?, Public Administration and Development Vol 15, 441-463.
- [2] Gibbs, David C, Andrew E G Jonas, Suzanne Reimer and Derek J Spooner, 2002, Governance, Institutional Capacity and Partnership in Local Economic Development: Theoretical Issues and Empirical Evidence From the Humber Sub-Region, Royal Geographical Society, ISSN 0020-2754.
- [3] Waldo, Dwight, 1992, The Enterprise of Public Administration: A Summary View. Novato, CA: Chandler & Sharp.



- [4] Farazmand, Ali, 2009, Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modes Prescription for the Twenty-First Century, *Public Administration Review*.
- [5] Morgan, P.J., Heather Baser, and Denyse Morin, 2010, Developing Capacity for Managing Public Service Reform: The Tanzania Experience 2000-2008, *Public Administration and Development* 30, 27-37.
- [6] Ayu, Maristiana., Niar Azriya., Komang Tri Windari., 2020, Tata Kelola dan Administrasi BUMDes, *Jurnal Abdi Masyarakat Saburai*, Vol 1. No.1.
- [7] Ridlwan, Zulkarnain, 2014, *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum*, VI 8 No.3 Juli-September, ISSN 1978-5186.
- [8] Moore, M., 1995., *Institution Building as a Development Assistance Method: A Review of Literature and Ideas*, Swedish International Development Authority, Stockholm.
- [9] Bremer, Jennifer A, 1984, Building Institutional Capacity for Policy Analysis: An Alternative Approach to Sustainability, *Public Administration and Development* Vol 4, 1-13.
- [10] Brinkerhoff, Derick W, 2010, Developing Capacity in Fragile States, *Public Administration and Development*,30,66-78.