

Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat

Monika Balqis Pratiwi¹, Ira Novianty²

¹Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012
E-mail : monika.balqis.amp16@polban.ac.id

²Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012
E-mail : ira.novianty@polban.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak COVID-19 terhadap strategi bertahan yang dilakukan BUMDes untuk keberlangsungan usahanya. Pandemi COVID-19 menyebabkan perekonomian global dan keberlangsungan usaha terganggu di berbagai sektor usaha termasuk BUMDes. BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang paling dekat dengan potensi lokalisasi (kearifan lokal) diharapkan mampu menjadi garda terdepan dalam perekonomian desa. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang menjadi alat untuk BUMDes tetap bisa bertahan. BUMDes Karya Mandiri sebagai BUMDes terbaik dari 165 BUMDes di Kabupaten Bandung Barat juga mengalami gangguan usaha di tengah pandemi COVID-19. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dengan pemerintah desa cibodas, pengelola BUMDes Karya Mandiri, dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bandung Barat. Sedangkan teknik analisis data dilakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Karya Mandiri tetap bisa bertahan di tengah pandemi COVID-19 melalui kearifan lokal dan digitalisasi usaha meskipun terjadi penurunan omzet usaha sampai dengan 33%.

Kata Kunci

Strategi bertahan, Badan usaha milik desa, Pandemi Covid-19

1. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah berhasil meluluh lantahkan berbagai sektor usaha secara global dari perusahaan besar hingga ke usaha-usaha kecil. Hal tersebut dirasakan juga oleh lembaga ekonomi desa yang bernama Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Diketahui bahwa pada masa pandemi ini tercatat dari 51.000 BUMDes yang berdiri hanya 10.000 atau 2% BUMDes yang masih bisa bertahan. Sebanyak 40.000 BUMDes mati karena usahanya terhalang oleh dampak COVID-19. Faktor utama kematian usaha BUMDes adalah ketika pendirian BUMDes tidak melakukan analisis kelayakan usaha berdasarkan potensi desa yang dimiliki (lokalisasi). Pada dasarnya BUMDes berdiri berdasarkan praksara masyarakat dengan melihat potensi desa, namun kebanyakan desa mendirikan BUMDes hanya untuk meniru BUMDes lain yang sudah sukses, khususnya pada sektor pariwisata. Apabila BUMDes berdiri dengan paksaan untuk meniru unit usaha BUMDes lain, maka BUMDes akan cepat gulung tikar jika terjadi hal yang tak terduga seperti kejadian COVID-19 yang terjadi saat ini.

Pandemi COVID-19 juga menghambat kegiatan perdagangan global yang disebabkan oleh dikukuhkannya kebijakan larangan ekspor dan impor

yang telah berlaku hampir di semua negara terdampak COVID-19. Hal tersebut menyebabkan kelangkaan sumber daya di beberapa sektor khususnya di sektor pangan yang beberapa komoditinya didapatkan dari aktivitas melalui impor luar negeri. Hal ini menjadi momentum bagi BUMDes untuk menyediakan komoditi serupa yang tidak bisa masuk akibat regulasi yang berlaku. Disisi lain, komoditi tersebut merupakan kebutuhan pokok yang dibutuhkan masyarakat sehingga masyarakat memiliki kecenderungan untuk bergantung pada komoditi tersebut. Semakin tinggi tingkat ketergantungan masyarakat terhadap suatu produk baik (barang/jasa) khususnya yang dihasilkan oleh BUMDes, maka semakin tinggi pula angka keberlangsungan atau *sustainable* BUMDes untuk terus bisa *survive* di tengah pandemi.

BUMDes yang sudah berdiri kemudian berhenti ditengah pandemi disebabkan oleh berbagai macam faktor. Minimnya strategi yang digunakan, dan lemahnya pembinaan dari aparat desa merupakan penyebab utama BUMDes tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini diperkuat dengan wawancara pra-riset yang dilakukan oleh peneliti dengan kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Pemerintah Kabupaten Bandung Barat mengatakan bahwa keberhasilan BUMDes sangat

ditentukan oleh strategi yang diambil oleh pengelola atau pengurus BUMDes, karena sebagai rintisan BUMDes kerap salah memilih potensi untuk digarap dan hanya meniru BUMDes lain yang sudah sukses kemudian diterapkan di desanya tanpa perencanaan matang sebelumnya, tanpa adanya strategi maka tidak ada inovasi, faktor-faktor tersebut yang menyebabkan banyak BUMDes mati. Dari 165 BUMDes yang sudah berdiri di Kabupaten Bandung Barat, hanya ada 4 (empat) BUMDes yang dikatakan berhasil, baik dalam segi usahanya maupun dalam hal administrasinya. Berikut merupakan daftar BUMDes sukses di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 1. BUMDes Sukses di Kabupaten Bandung Barat

Nama	Kecamatan	Bidang Usaha	Omzet (Rp)
Karya Mandiri	Lembang	PAB, Sewa Gedung, Agribisnis	720.000.000
Kayu Ambon	Lembang	Perdagangan	35.000.000
Cipendeuy	Cipendeuy	Pasar Desa	50.000.000
Kerta Mukti	Cipatat	Simpan Pinjam	61.280.000

Sumber: DPMD Kabupaten Bandung Barat, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa BUMDes paling berhasil yang dimiliki KBB adalah BUMDes Karya Mandiri yang berada di Desa Cibodas Kecamatan Lembang. Desa Cibodas ini memiliki BUMDes yang mempunyai unit usaha pengelolaan air bersih, sewa kios, gedung serbaguna, dan agribisnis. Desa Cibodas juga dinobatkan sebagai juara terbaik nasional ke-4 (empat) provinsi Jawa Barat dalam pengelolaan Dana Desa dan tertib Administrasi Keuangan Desa dengan penghasilan fantastis setiap tahunnya. BUMDes yang berhasil dapat membantu meningkatkan Pendapatan Asli Desa karena memang pendirian BUMDes bertujuan desa sebagai wilayah otonom berkenaan dengan usaha produktif bagi upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran dan peningkatan PADes. Berdasarkan wawancara pra-riset yang dilakukan peneliti dengan Kepala Desa Cibodas bahwa Desa Cibodas memiliki 2 (dua) dana utama yaitu ADD dan dari bagi hasil laba usaha BUMDes, untuk besaran pembagian Laba usaha BUMDes ditentukan pada saat Musyawarah Desa dan dimuat dalam ADART Desa Cibodas. Berikut merupakan pendapatan Asli Desa Cibodas pada tahun 2017 sampai dengan 2019.

Tabel 2. Pendapatan Asli Desa Cibodas

Tahun	PADes	Laba BUMDes (Rp)	Total (Rp)
2017	-	35.000.000	35.000.000
2018	-	35.000.000	35.000.000
2019	-	42.000.000	42.000.000

Sumber: Desa Cibodas, 2019

Bagi hasil usaha BUMDes yang telah disepakati akan dikukuhkan sebagai Pendapatan Asli Desa. Secara konseptual jika BUMDes dapat dikelola dengan baik, PADes akan meningkat pula. Dengan meningkatnya PADes, maka pembangunan desa pun

dapat dilakukan dalam berbagai sektor. Namun, pada tahun 2020 ini omzet usaha BUMDes Karya Mandiri menurun dari biasanya sebesar Rp 60.000.00,- kini menjadi Rp. 40.000.000 atau sebesar 33%. Hal ini disebabkan oleh dampak dari COVID-19 yang menyebabkan sebagian masyarakat Cibodas tidak bisa bekerja karena kebijakan PSBB, pemutusan kontrak kerja, dan PHK sehingga masyarakat cibodas tidak bisa membayar kompensasi air bersih yang mereka gunakan sehari-hari. Walaupun pada kenyataannya intensitas pemakaian air tersebut terus meningkat akibat kebijakan *work from home*. Berdasarkan fenomena dan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti strategi yang digunakan BUMDes Karya Mandiri untuk bertahan di tengah pandemi COVID-19.

2. LANDASAN TEORI

2.1 Pandemi COVID-19

Pada awal tahun 2020 ditemukan sebuah wabah virus baru yang bermula dari wuhan yang kemudian menyebar dengan cepat ke lebih dari 190 negara yang ada di dunia termasuk Indonesia. Wabah virus ini diberi nama *coronavirus disease 2019* atau COVID-19.

Menyikapi kasus ini maka berbagai kebijakan mulai dimunculkan seperti penerapan *work from home*, *social distancing*, sampai dengan pembatasan sosial berskala besar (PSBB).

2.2 Strategi BUMDes

Setiap organisasi termasuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mempunyai visi, misi dan tujuannya masing-masing, tetapi karena sifat lingkungan organisasai mudah berubah (dinamis) maka diperlukan strategi atau rencana yang menyeluruh untuk merinci bagaimana tujuan organisasi dapat tetap tercapai meskipun dalam lingkungan yang tidak pasti. strategi merupakan proses yang berkesinambungan dalam mengambil keputusan meskipun dipertimbangkan penting saat dibuat, tetapi mungkin sangat signifikan saat ini. Strategi dapat didefinisikan sebagai suatu arah dan tindakan atau rencana, termasuk didalamnya sumber daya tertentu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan BUMDes. kemudian, keberhasilan Badan Usaha Milik Desa sangat ditentukan oleh strategi yang diambil oleh pengurus BUMDes.

2.3 Strategi Bertahan

Strategi bertahan adalah tindakan atau cara yang dilakukan oleh organisasi termasuk BUMDes agar usahanya tetap berproduksi /beroperasi/ berjalan. Strategi Bertahan (*Survival*) yang diterapkan oleh

perusahaan terkait erat dengan kemampuan bertahan perusahaan (Susilo *et al.*, 2003). Setiap perusahaan memerlukan strategi untuk bersaing dengan antar perusahaan. Sehingga setiap perusahaan harus siap untuk mengalahkan pesaingnya. Apabila suatu perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya maka perusahaan tersebut akan kalah dengan perusahaan lainnya. (Suyadi, 2014:3)

Kemampuan bertahan paling banyak dimiliki oleh industri kecil menengah karena sifat bisnis itu sendiri yang langsung dikelola oleh para pedirinya sehingga fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan mempunyai kecepatan serta tekad (*speed and passion*).

2.4 Langkah-Langkah Mempertahankan Keberlangsungan Organisasi

Pengembangan Organisasi atau biasa disebut *Organization Development (OD)* adalah perubahan yang terencana, perubahan tersebut berasal dari pembaharuan lingkungan organisasi yang sangat dominan di masyarakat. Untuk dapat terus mempertahankan usahanya dalam lingkungan yang terus berubah (dinamis), BUMDes harus mampu mengarahkan dirinya untuk dapat beradaptasi di berbagai lingkungan dengan baik. pengembangan organisasi adalah suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif. Agar keberlangsungan organisasi yang telah disinggung di muka terwujud, perlu diambil berbagai langkah dalam menerapkan keberlangsungan organisasi. Langkah-langkah yang biasanya diambil dalam melaksanakan suatu program itu dilaksanakan organisasi menurut Tyson dan Jackson (2001:209) adalah sebagai berikut

1. Membuat diagnosa tentang apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan menentukan tujuan-tujuannya.
2. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.
3. Mengembangkan aktivitas untuk melaksanakan strategi.
4. Memastikan arus balik ke monitor dan mengevaluasi

Penelitian ini akan menggunakan teori Tyson dan Jackson tersebut untuk mengetahui langkah langkah atau strategi yang digunakan BUMDes Karya Mandiri dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya ditengah pandemi COVID-19.

2.5 Badan Usaha Milik Desa

Menurut pasal 1 ayat 6 Undang-undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa, Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDES, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki

oleh desa melalui penyertaan modal secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dalam Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 pendirian BUMDes dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan ekonomi di bidang ekonomi dan pelayanan umum yang dikelola oleh desa. BUMDes didirikan dengan tujuan Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat agar usahanya dapat berkembang, Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom berkenaan dengan usaha produktif bagi upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran dan peningkatan PADes, dan meningkatkan kemandirian dalam penguatan ekonomi desa.

2.6 Lokalisasi BUMDes (Kearifan Lokal)

Lokalisasi dalam ruang lingkup geografi berarti pemusatan suatu kegiatan pada wilayah yang terbatas. Dalam konteks perencanaan wilayah, kata lokalisasi dapat berarti melokalisasikan beberapa aktivitas sejenis atau yang saling terkait satu sama lain pada suatu wilayah. Lokalisasi kegiatan industri akan menghasilkan aglomerasi industri. Melalui peraturan daerah, aglomerasi ini akan melahirkan sentra industri di pedesaan. Adanya peran atau fungsi wilayah akan mendorong pemusatan penduduk dan dapat berkembang menjadi pusat pertumbuhan baru.

Lokalisasi BUMDes merupakan suatu upaya dalam mengedepankan potensi sumber daya di wilayahnya untuk lebih dioptimalkan pengolaannya. Lokalisasi yang bercorak ekonomi kreatif yang adaptif terhadap perkembangan zaman dapat menongkak pertumbuhan ekonomi rakyat (Darusman: 2016) Wujud nyata dari Lokalisasi BUMDes adalah membuat unit usaha BUMDes berdasarkan potensi yang dimiliki khususnya potensi sumber daya alam. Lokalisasi ini merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberlangsungan suatu usaha pada Badan Usaha Milik Desa.

2.7 Digitalisasi BUMDes

Digitalisasi BUMDes merupakan langkah revitalisasi pemerintah dalam memasuki era pandemi atau normal baru. Digitalisasi BUMDes merupakan terobosan dalam meningkatkan program Alokasi Dana Desa baik dalam lingkup primer maupun sekunder (Wibowo, 2018). Digitalisasi BUMDes merupakan target jangka panjang pemerintah untuk melakukan percepatan menuju BUMDes digital, yang sampai saat ini telah ada 28.000 BUMDes yang memasuki dunia digital. Untuk mempercepat digitalisasi, Kemdes PDPT telah menyediakan berbagai aplikasi digital yang bisa dimanfaatkan oleh seluruh BUMDes secara

gratis. Pemerintah juga memfasilitasi untuk melakukan diskusi, komunikasi, transformasi pengetahuan tentang Digitalisasi mulai dari teori, praktek, hingga simulasinya. Digitalisasi berpengaruh terhadap strategi yang digunakan BUMDes untuk tetap bisa mempertahankan keberlangsungan usahanya ditengah pandemi COVID-19.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penggunaan metode penelitian kualitatif dilakukan untuk melakukan analisis strategi pengembangan yang dilakukan oleh BUMDes Karya Mandiri dengan mendeskripsikan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-kata yang ditemukan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data opini dan data dokumentasi. Data opini didapatkan dari hasil wawancara dengan Kepala, Sekretaris, Kepala Bidang Siskeudes Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bandung Barat, Pemerintah Desa Cibodas, Kepala Seksi Keuangan Desa Cibodas, dan Pengelola BUMDes Karya Mandiri. Sedangkan data dokumentasi didapatkan dari hasil studi dokumentasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kota Bandung serta Pemerintah Desa Cibodas. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diambil secara langsung oleh peneliti baik dari wawancara, observasi, maupun studi dokumentasi, sedangkan data sekunder didapat tidak secara langsung, melainkan melalui studi literature seperti peraturan, buku-buku yang relevan, penelitian terdahulu, dan internet. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Peneliti juga melakukan pengujian keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan langkah langkah mempertahankan keberlangsungan organisasi yang dikemukakan oleh Tyson dan Jackson, BUMDes Karya Mandiri telah melakukan strategi bertahan dalam masa pandemi COVID-19 sebagai berikut:

4.1 Membuat Diagnosa Tentang Apa Yang Dibutuhkan untuk Memperbaiki Efektivitas Organisasi dan Menentukan Tujuan-tujuannya

Untuk menjamin keberlangsungan organisasi harus dilakukan diagnosa terlebih dahulu. Tujuan dari diagnosa ini adalah menentukan fakta dan mengidentifikasi masalah. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, proses diagnosa masalah

BUMDes Karya Mandiri dilakukan oleh pihak internal BUMDes. Menurut keterangan dari Ketua BUMDes Karya Mandiri dapat diketahui bahwa setiap sebulan sekali BUMDes Karya Mandiri melakukan diskusi rutin dengan penasihat BUMDes, unsur masyarakat, juga BPD dalam Musyawarah Desa (Musdes) yang secara praktikal diselenggarakan oleh BPD dan difasilitasi oleh Pemerintah Desa untuk mengetahui apa saja kekurangan, dan masalah yang terjadi di lingkungan internal BUMDes Karya Mandiri.

Musdes sangat penting dilakukan karena semua rencana pemetaan dan aspirasi tentang kebutuhan masyarakat diputuskan melalui BUMDes, juga hal-hal yang terkait dengan masalah strategis seperti apa yang harus dilakukan BUMDes ketika pandemi. Kemudian apabila terjadi hal-hal mendesak dan perlu segera ditangani, pihak internal BUMDes Karya Mandiri biasanya langsung mengadakan rapat dadakan dengan pihak internal BUMDes Karya Mandiri untuk mencari solusinya. Apabila hal tersebut masih belum bisa ditangani, biasanya pihak BUMDes berkonsultasi kepada pihak eksternal BUMDes seperti pendamping atau Pakar-pakar yang lebih ahli di bidangnya. Musdes ini bisa dilakukan secara online maupun tatap muka, karena persentase orang terjangkit COVID-19 di pedesaan hanya sebesar 2% dibandingkan masyarakat kota. Maka Musdes masih bisa dilakukan tatap muka dengan mematuhi protocol kesehatan yang sudah ditetapkan seperti jaga jarak, menggunakan masker, dan mencuci tangan

4.2 Mengembangkan Strategi untuk Mencapai Tujuan

Sumber daya pendukung dalam strategi ini dapat berupasumber daya alam yang dimiliki, sumber daya manusia, keuangan, dan yang lainnya. Pada masa pandemi, strategi yang paling realistis untuk dilakukan adalah Lokalisasi. Dibalik adanya kelangkaan beberapa sumber pangan, terdapat pihak yang paling diuntungkan karena dekat dengan sumber daya. Pihak tersebut merupakan BUMes yang memiliki unit usaha berdasarkan potensi yang dimiliki. BUMDes Karya Mandiri mempunyai usaha Pengelolaan Air Bersih yang artinya masyarakat sangat bergantung dengan produk tersebut, diluar atau dalam kondisi pandemi. Dengan diberlakukannya kebijakan seperti *work from home*, BUMDes Karya Mandiri sangat iuntungan karena kebutuhan air di masyarakat Desa Cibodas meningkat. Meskipun omzet PAB ini menurun dari Rp 60.000.000 menjadi Rp 40.000.000 setiap bulannya, tetapi BUMes Karya Mandiri masih bisa *survive* karena memang pada hakikatnya BUMDes berdiri bukan hanya sekedar untuk mencari profit, BUMDes berdiri untuk mensejahterakan masyarakat dan memenuhi kebutuhan masyarakat sumber daya

yang kedua yaitu permodal atau finansial. Permodalan atau finansial sebagai sebuah badan usaha BUMDes tentu wajib memiliki modal usaha untuk dapat menjalankan kegiatan usahanya. Modal BUMDes dapat berupa uang maupun aset dalam bentuk lainnya. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Seksi Bagian Keuangan Desa Cibodas mengatakan bahwa modal awal BUMDes Karya Mandiri berasal dari bantuan pemerintah provinsi, penyertaan modal masyarakat desa, dan pinjaman dari bank. Namun tidak menutup kemungkinan untuk mempunyai modal yang berasal dari luar desa karena hal tersebut telah diatur dalam PP No. 43 Tahun 2015 dan Permendes No. 4 Tahun 2015. Setelah BUMDes Karya Mandiri ini berkembang, masuk beberapa sumber modal baru. Rincian sumber modal BUMDes Karya Mandiri dapat dilihat dalam tabel berikut

Tabel 3. Sumber Modal Usaha BUMDes

Tahun	Sumber Modal	Jumlah (Rp)
1998	Bantuan dari CARE	37.000.000
	Bank	83.000.000
	Swadaya Masyarakat	12.000.000
2008	CSR Rotary Club	140.000.000
2009	Bantuan Pemda KBB	25.000.000
2010	CSR Bank BJB	200.000.000
2012	Aspirasi PRR RI	140.000.000
2008-2017	Hasil Usaha BUMDes	3.215.000.000
2017	Dana Desa	50.000.000

(Sumber: BUMDes Karya Mandiri, 2020)

Berani meminjam uang dari Bank bukan merupakan tindakan yang salah jika uang tersebut dapat dipertanggungjawabkan dengan baik. Hal ini juga menjadi tindakan yang realistis, karena pemerintah menurunkan bunga pinjaman untuk menstimulus usaha-usaha kecil di Indonesia yang mati akibat dampak pandemi.

4.3 Mengembangkan Aktivitas untuk Melaksanakan Strategi

Mengembangkan bisnis BUMDes untuk bertahan di tengah pandemi membutuhkan perhitungan bisnis secara matang. Hal-hal Realistis yang sangat cocok dilakukan ketika pandemi oleh BUMDes Karya Mandiri adalah yang pertama Melakukan Kajian Kelayakan Usaha BUMDes.

Pengembangan aktivitas yang dilakukan BUMDes yaitu merupakan kajian kelayakan usaha yang dilaksanakan untuk mendirikan usaha baru atau mengembangkan usaha yang sudah ada. Menurut Alfy selaku Sekretaris BUMDes Karya Mandiri bahwa tahap penyusunan kajian kelayakan usaha BUMDes Karya Mandiri dimulai dari membuat tim kajian usaha. Pembentukan tim kajian usaha ini ditetapkan menurut Surat Keputusan Kepala Desa yang terdiri dari kepala desa dan beberapa warga desa yang ahli atau berpendidikan. Kemudian

mereka melakukan kajian untuk mengetahui potensi desa apa yang dimiliki juga dibutuhkan masyarakat Cibodas. Rancangan alternatif usaha disertai kajian kelayakan usaha kemudian ditawarkan ke warga desa untuk dibahas bersama melalui forum Musdes. Hasil dari kajian kelayakan penentuan unit usaha BUMDes Karya Mandiri adalah berencana menambah dan mengembangkan beberapa unit-unit usaha seperti Pangkalan Gas Elpiji, Kios Wisata, Kerjasama dengan Bank BNI 46, Kerjasama dengan Bank BJB, dan Penambahan Instalasi Baru untuk Pertanian dalam pengembangan unit PAB.

Kedua, dengan melakukan Digitalisasi BUMDes Pada tahun 2020, tercatat pengguna internet di Indonesia berjumlah 17,4 juta orang atau sekitar 64% dari total populasi. Hal ini seharusnya menjadi momentum bagi BUMDes untuk menunjukkan usahanya lewat Internet. Digitalisasi paling awal adalah menunjukkan profil dan produk BUMDes I Internet. Karena usaha yang masih bisa berjalan di masa pandemi adalah bisnis yang dijual dengan online. Minimal masyarakat tau bahwa ada lembaga yang menyediakan kebutuhan pokok dan tidak perlu impor dari luar negeri. BUMDes Karya Mandiri juga melakukan hal tersebut, dengan memasarkan hasil pertanian dengan packing yang sesuai dengan standar untuk dikirim ke luar kota, dan memasarkannya lewat sosial media seperti *whatsapp*, *facebook* dan *Instagram*.

Ketiga, melakukan Kerjasama dengan pihak ketiga yaitu Strategi Kelembagaan yang dilakukan BUMDes yaitu menjadi mitra kerja perusahaan atau pihak ketiga. Dengan menjadi mitra, BUMDes bisa melakukan digitalisasi dengan berjualan online, BUMDes akan memiliki tambahan modal, mendapatkan lebih banyak relasi bisnis, dan membantu dalam menarik calon investor. Berdasarkan hasil wawancara dengan Alfy selaku Sekretaris BUMDes Karya Mandiri bahwa BUMDes telah menjalin kerjasama dengan pihak ketiga yaitu Desa yang mempunyai sumber mata air untuk unit usaha PAB, Bumdes Karya Mandiri juga membayar kompensasi kepada desa-desa yang dilewati pipa-pipa PAB. Kemudian bekerjasama dengan koperasi yang bergerak di bidang pertanian, koperasi ini sangat membantu BUMDes Karya Mandiri dalam menjalankan inovasi-inovasi di bidang pertanian seperti dalam teknologi pertanian yang digunakan, dan pengemasan hasil tani yang ber-standar untuk ekspor. BUMDes Karya Mandiri juga bekerjasama dengan The Lodge Maribaya Lembang dengan menyediakan lahan parkir wisatawan yang nantinya BUMDes mendapatkan pendapatan setiap bulannya dari usaha tersebut.

4.4 Memastikan Arus Balik ke Monitor dan Mengevaluasi Kemajuan.

Monitor dan evaluasi merupakan bagian dari kegiatan pengawasan yang dilakukan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan dari kegiatan BUMDes Karya Mandiri dalam setiap periode tertentu. Menurut Doyo selaku Ketua BUMDes Karya Mandiri Kegiatan tersebut terdiri dari membuat Laporan Pertanggungjawaban BUMDes, dan Laporan Keuangan BUMDes. Didalam LPJ mempertanggungjawaban kegiatan mulai dari program kerja, pemilihan ketua pelaksana serta kendala dan saran kegiatan juga target penerimaan penapatan usaha BUMDes Karya Mandiri selama satu periode berjalan yang dibuat dalam akhir masa kepengurusan BUMDes. LPJ ini merupakan salah satu kegiatan monitor dan evaluasi yang bertujuan agar semua unit usaha BUMDes Karya Mandiri dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuannya. Kemudian, membuat Laporan Keuangan mempertanggungjawabkan pengelolaan uang dari ADD yang diberikan oleh Pemdes kepada BPD. Laporan Keuangan BUMDes sudah terkomputerisasi meskipun masih menggunakan Microsoft Excel. Menurut Atikah selaku Bendahara BUMDes Cibodas bahwa penggunaan sistem akuntansi ini bertujuan untuk memantau, menilai, mengendalikan pertumbuhan usaha, meminimalisir resiko.

Diketahui dari adanya pandemi COVID-19 BUMDes Karya Mandiri mengalami penurunan omzet yang lumayan besar. Berikut merupakan rincian omzet BUMDes Karya Mandiri dari tahun 2017.

Tabel 4. Omzet Usaha BUMDes Karya Mandiri

Tahun	Omzet (Rp)	PADes (Rp)	Persentase
2017	720.000.000	35.000.000	0%
2018	720.000.000	35.000.000	0%
2019	720.000.000	42.000.000	0%
2020	480.000.000	42.000.000	33%

(Sumber: BUMDes Karya Mandiri, 2020)

Dilihat dari tabel di atas, BUMDes Karya Mandiri mengalami penurunan yang cukup besar dalam segi omzet dikarenakan dampak pandemi yang menyebabkan masyarakat tidak mampu membayar kompensasi air. Namun, tidak ada perubahan dana yang akan dialokasikan terhadap PADes. Pemerintah Desa Cibodas tetap mendapatkan PADes sesuai dengan AD-ART awal, meskipun ditengah pandemi.

4.5 Faktor Pendukung dan Penghambat Keberlangsungan BUMDes di Masa Pandemi

Faktor Pendukung Keberlangsungan usaha ditengah pandemi COVID-19 bagi BUMDes adalah Dukungan pihak internal merupakan faktor

pendukung dari beririnya BUMDes Karya Mandiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sukaya selaku Kepala Desa Cibodas bahwa salah satu pendorong atau kekuatan untuk melakukan pengembangan BUMDes adalah faktor internal yang berasal dari desa sendiri. Kekuatan tersebut dapat berasal dari sumber daya manusia dan keputusan dari para pemimpin Desa Cibodas. Walaupun Desa Cibodas tak sumber daya alam khususnya mata air untuk kebutuhan masyarakat, tetapi BUMDes Cibodas telah berhasil menciptakan inovasi usaha PAB dengan sangat baik. Keberhasilan tersebut tak luput dari kebijakan pemerintah desa cibodas yang berani mengambil keputusan meminjam uang yang besar untuk modal. Dukungan dari masyarakat desa juga tidak kalah penting, masyarakat juga membantu dalam segi modal secara patungan untuk berdirinya PAB tersebut.

Faktor penghambat berdirinya BUMDes Karya Mandiri terdiri dari aspek kelembagaan, modal, juga sumber daya manusia yang rendah. Menurut D Sukaya selaku Kepala Desa Cibodas Kelembagaan terkait status hukum BUMDes menjadi penghambat. Karena, BUMDes didirikan berdasarkan perdes sehingga BUMDes hanya bisa melakukan kerjasama dengan lembaga yang masih di lingkup desa. BUMDes Karya Mandiri tidak mempunyai akta notaris sehingga kesulitan untuk bekerjasama dengan pihak ketiga. Kemudian, Terbatasnya Modal yang dimiliki BUMDes disebabkan karena Modal utama BUMDes Karya Mandiri yang utama adalah dari dana prioritas ADD Desa Cibodas yang tidak selalu ada di setiap tahunnya, karena terkadang ADD tersebut dipakai untuk keperluan infrastruktur desa. BUMDes Karya Mandiri juga tidak mempunyai Akta Notaris, sehingga BUMDes kesulitan dalam mencari pinjaman modal atau investasi kepada pihak ketiga.

5. KESIMPULAN

BUMDes Karya Mandiri masih tetap bisa *sustain* dan *survive* di masa pademi ini ketika BUMDes lain mati karena terhambat regulasi dan faktor eksternal. BUMDes Karya Mandiri melakukan strategi bertahan PAB, dan Agribisnis yang dialaminya berupa identifikasi masalah yang terjadi saat ini dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat desa. Kemudian mengembangkan strategi dengan mengedepankan lokalitas yang dimiliki desa, lalu mengembangkan aktivitas seperti membuat kajian kelayakan usaha, digitalisasi BUMDes, dan Bekerjasamaa pihak ketiga. Dan yang terakhir melakukan monitoring dan evaluasi dengan membuat LPJ, dan laporan keuangan untuk menjaga cashflow tetap sehat. Selain karena strategi yang digunakan BUMDes Karya Mandiri diukung oleh Lokalisasi (Kearifan Lokal) dari unit usahanya yang bergerak dibidang Pengelolaan Air Bersih dan

Agribisnis. Sehingga strategi tersebut dapat berjalan optimal karena diukung potensi yang dimiliki BUMDes Karya Mandiri, sehingga BUMDes bisa tetap berjalan dan tidak mati meskipun ada penurunan omzet sebesar 33%.

6. SARAN

Berdasarkan paparan di atas, penulis mengajukan saran dan masukan sebagai bahan pertimbangan pihak terkait yaitu sebagai berikut:

1. BUMDes Karya Mandiri harus berbadan hukum dengan membuat Akta Notaris. Sehingga BUMDes dapat memperluas akses permodalan dan dapat meningkatkan kerja sama dengan pihak ketiga diluar dari lembaga desa.
2. BUMDes harus menerapkan digitalisasi, diantaranya:
 - a. Membuat website tentang profil BUMDes dan Unit Usaha BUMDes untuk memasarkan produk;
 - b. Memasarkan produknya ke *marketplace*/atau *E-Commerce*;
 - c. Memanfaatkan *platform* pinjaman online untuk modal usaha.
3. BUMDes harus bisa membaca peluang yang ada untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat ditengah wabah pandemi covid-19 seperti menjual kebutuhan bahan pokok.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan artikel ini khususnya kepada narasumber wawancara di dalam artikel ini di antaranya Kepala DPMD Kabupaten Bandung Barat, Sekretaris DPMD Kabupaten Bandung Barat, Kepala Admin Siskeudes Kabupaten Bandung Barat, Kepala Desa Cibodas,

Kepala Seksi Bagian Keuangan, Ketua BUMDes Karya Mandiri dan Pengelola BUMDes Karya Mandiri yang telah memberikan informasi dan waktu luangnya kepada penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Undang-Undang Nomor 6 . (2014). *Desa*.
- [2] Undang-Undang Nomor 32. (2004). *Pemerintahan Daerah*.
- [3] Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 1 (2020) *tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan Untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) dan/atau dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan*.
- [4] Permendagri Nomor 113 Tahun (2014). *Pengelolaan Keuangan Desa*
- [5] Peraturan Menteri Desa 4. (2015). *Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa*.
- [6] Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 19. (2017). *Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa*.
- [7] Peraturan Menteri Desa Nomor 4 . (2015). *Badan Usaha Milik Desa*.
- [8] Assauri, Sofian (2016). *Strategig Management Sustainable Competitive Avantages*. Jakarta: PT. Raja Grafino Persada
- [9] Darusman, Yus (2016). *Kearifan Lokal Kerajinan Bordir Tasikmalaya Sebagai Ekonomi Kreatif Terbuka untuk Modern*
- [10] Suryanto, Rudy (2018). *Peta Jalan BUMDes Sukses*. Yogyakarta: PT. Syncore Indonesia
- [11] Tyson dan Jackson (2001). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- [12] Wibowo, Hendro (2018). *Pengembangan Ekonomi Kreatif Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menuju Koperasi Berbasis IT*
- [13] Wijaya, David (2018). *BUM DESA Badan Usaha Milik Desa*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.