

Resiliensi Badan Usaha Milik Desa Kuta Kencana di Desa Kutanagara Kecamatan Malangbong Kabupaten Garut

Eneng Devi Safitri^{1*}, Sawitri Budi Utami²

^{1,2} Universitas Padjadjaran

Email: ¹eneng20001@mail.unpad.ac.id, ²sawitri.budi@unpad.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received:

09 September 2024

Received in revised form:

12 Oktober 2024

Accepted:

10 November 2024

Keyword:

Human Resource Crisis,
Kutanagara Village,
Resilience, Village Owned
Enterprises.

Kata Kunci:

Badan Usaha Milik Desa,
Desa Kutanagara, Krisis
Sumber Daya Manusia,
Resiliensi.

ABSTRACT

The Kuta Kencana Village-Owned Enterprise (BUMDes) operates as a local business entity with the primary goal of enhancing the local economy and meeting the needs of the Kutanagara Village community. However, the enterprise faces a critical challenge in terms of insufficient human resource management, adversely affecting performance of business units, revenue generation, contribution to PADes (Village-Owned Enterprises Revenue), and untapped potential in regional agriculture and plantations. This study draws on Hillmann and Guenther's (2021) organizational resilience framework, comprising resilient behavior, resource resilience, and capability resilience. The research to describe of Kuta Kencana BUMDes' resilience in addressing the crisis. Employing a qualitative approach with descriptive analysis, data collection involves interviews, observations, and documentation studies. Resilient behavior is evident in responses to existing business operations and the streamlining of BUMDes administration. Cognitive resources are exhibited through adaptive learning, structural resources through the formulation of strategies and prioritized work programs, and relational resources through community engagement and collaboration with the internal village government. Emotional resources, including trust and support from administrators, contribute positively. Capability resilience involves regular environmental monitoring and performance evaluations. While Kuta Kencana BUMDes demonstrates commendable organizational resilience, there is room for improvement to foster the development of the enterprise further.

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kuta Kencana merupakan badan usaha yang dikelola dalam rangka penguatan ekonomi lokal dan pemenuhan kebutuhan masyarakat Desa Kutanagara. Dalam penyelenggaraannya dihadapkan dengan krisis minimnya SDM pengurus sehingga berpengaruh terhadap unit usaha yang dijalankan, pendapatan serta kontribusi PADes, dan tidak terkelolanya potensi daerah di bidang pertanian dan perkebunan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah resiliensi organisasi Hillmann dan Guenther (2021) yang terdiri dari komponen perilaku tangguh, resiliensi sumber daya, dan resiliensi kapabilitas. Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan resiliensi BUMDes Kuta Kencana dalam menghadapi krisis. Pendekatan penelitian yang digunakan kualitatif dengan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Komponen perilaku tangguh ditunjukkan dengan respons untuk menjalankan usaha yang telah ada dan merapikan administrasi BUMDes. Komponen resiliensi sumber daya kognitif dengan melakukan pembelajaran sesuai tuntutan, sumber daya struktural dengan penyusunan strategi dan program kerja prioritas, sumber daya relasional membangun hubungan dengan masyarakat dan internal pemerintah desa, dan sumber daya emosional terkait kepercayaan dan dukungan pengurus sudah baik. Komponen resiliensi kapabilitas dilakukan dengan pengamatan lingkungan secara berkala dan menjalankan hasil evaluasi kinerja. Resiliensi organisasi pada BUMDes Kuta Kencana sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan kembali sehingga memberikan perkembangan terhadap BUMDes.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

* Corresponding author: eneng20001@mail.unpad.ac.id

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan suatu strategi penguatan ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Yudiardi, 2015). Selain itu, hadirnya BUMDes juga memberikan sumbangan bagi peningkatan sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) yang memungkinkan desa mampu melaksanakan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan rakyat secara optimal (Desa Kutanaegara, 2022).

Dengan adanya BUMDes, kewirausahaan desa dapat dikembangkan (Prabowo 2014). Hal tersebut tentunya akan membantu dalam pencapaian tujuan SDGs poin ke-1 terkait desa tanpa kemiskinan dan juga SDGs poin ke-8 terkait pertumbuhan ekonomi desa merata yang masih rendah di kabupaten Garut dengan masing-masing capaian per Desember 2021 adalah 61,74% dan 42,44% (Dinas PMD Kabupaten Garut, 2022).

Perwujudan SDGs Desa Poin Ke-1 dan 8 didukung dengan adanya amanat dari Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dengan turunannya yakni Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 8 Tahun 2022 bahwasanya prioritas dana desa salah satunya dialokasikan untuk pengembangan potensi ekonomi lokal.

Tujuan dari pembentukan BUMDes tercantum dalam Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa adalah untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa.

Per tahun 2021 Kabupaten Garut memiliki 421 BUMDes dengan total 60 BUMDes yang aktif dan 361 BUMDes yang tidak aktif (Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, 2022). Dari jumlah tersebut, Kecamatan Malangbong memberikan kontribusi sejumlah 25 BUMDes dengan total 5 (lima) BUMDes yang berjalan dan memberikan kontribusi terhadap PADes sehingga dapat membantu operasionalisasi pemerintahan desa di masa krisis setelah adanya pandemi Covid-19. Salah satu BUMDes yang berjalan dan memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah BUMDes Kuta Kencana Desa Kutanaegara dengan jenis usaha jasa permodalan dengan nominal kontribusi PADes senilai Rp 1.380.000.

Tabel 1. Data BUMDes Aktif di Kecamatan Malangbong tahun 2021-2022

No.	Nama BUMDes	Kontribusi PADes (Rp)
1.	BUMDes Mitra Mandiri	3.500.000
2.	BUMDes Boga Warga	7.650.000
3.	BUMDes Citra Jaya	889.000
4.	BUMDes Kuta Kencana	1.380.000
5.	BUMDes Amanah Cihaurkuning	1.203.136

(Sumber: Kecamatan Malangbong, 2022)

PADes yang dihasilkan oleh BUMDes Kuta Kencana cukup minim apabila dibandingkan dengan BUMDes di Kecamatan Malangbong yang memberikan kontribusi terhadap PADes. Hal tersebut menjadi permasalahan karena unit usaha yang dimiliki oleh BUMDes Kuta Kencana hanya sebatas unit usaha permodalan atau pemberian modal usaha kepada masyarakat. Terdapat unit usaha baru yang belum memberikan kontribusi terhadap pendapatan secara signifikan apalagi

PADes yakni di sektor sewa kendaraan dan perdagangan.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari data Laporan Pertanggungjawaban (LPJ), dalam melakukan kegiatan operasionalnya BUMDes Kuta Kencana mengalami keterbatasan dalam jumlah pengelola BUMDes. Hal tersebut dikarenakan kurangnya minat masyarakat yang bersedia turut serta untuk menjalankan kegiatan BUMDes Kuta Kencana dan terjadinya krisis SDM di lingkungan Desa Kutanagara. Hal tersebut terjadi sebagai efek dari tingginya tingkat urbanisasi di Desa Kutanagara setelah terjadinya pandemi Covid-19, yang diperkirakan sebanyak 60% dari jumlah KK atau sejumlah 1062 masyarakat yang melakukan urbanisasi.

Minimnya SDM juga berdampak pada belum tercapainya strategi-strategi yang dicanangkan oleh BUMDes Kuta Kencana dilihat dari IKU yang telah dirumuskan di awal reaktivasi BUMDes. Selain itu juga berdampak terhadap tidak terkelolanya potensi Desa Kutanagara di sektor pertanian dan perkebunan oleh BUMDes Kuta Kencana dalam rangka peningkatan ekonomi lokal baik yang dimiliki masyarakat, yang dimiliki BUMDes dengan total aset Rp 44.000.000 maupun tanah yang tidak diketahui kepemilikannya. Adapun potensi pertanian dan perkebunan di Desa Kutanagara sebagai berikut:

Tabel 2. Potensi Pertanian dan Perkebunan di Desa Kutanagara

No.	Jenis Tanah	Luas
1.	Tanah Sawah	152,02 Ha
2.	Tanah Perkebunan	280,76 Ha
3.	Tanah Hutan	128,00 Ha
Jumlah		560,78 Ha

(Sumber: BPMPD Kabupaten Garut, 2022)

Berdasarkan fenomena tersebut, BUMDes Kuta Kencana dengan terdiri dari 3 (tiga) pengurus mengalami kesulitan dalam pengelolaan operasional BUMDes. Selain itu, BUMDes juga dinilai tidak efektif dan efisien karena hanya memiliki 1 (satu) unit usaha yang berjalan sehingga menghasilkan pendapatan serta memberikan kontribusi terhadap PADes. Unit usaha sewa kendaraan dan perdagangan dimunculkan pada BUMDes Kuta Kencana, namun di awal pembentukan belum menghasilkan pendapatan.

Berdasarkan fenomena di atas, BUMDes Kuta Kencana dihadapkan dengan beberapa indikasi masalah yakni kontribusi PADes yang cukup minim dibanding BUMDes lain yang ada di Kecamatan Malangbong, kurangnya SDM pengurus di BUMDes, dan tidak terkelolanya potensi daerah yakni pertanian dan perkebunan yang juga sebagian merupakan aset tetap BUMDes sebanyak Rp 44.000.000 mengharuskan BUMDes Kuta Kencana memiliki kemampuan resiliensi sehingga dapat menjalankan operasional BUMDes sebagaimana mestinya seperti tujuan dari didirikannya BUMDes. Oleh karena itu melalui indikasi masalah yang diperoleh, peneliti perlu mengetahui upaya resiliensi dari BUMDes Kuta Kencana dalam menghadapi krisis tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan resiliensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kuta Kencana di Desa Kutanagara Kecamatan Malangbong Kabupaten Garut.

Resiliensi berasal dari bahasa Latin yakni *resilire* yang dalam bahasa Inggris bermakna *to jump (or bounce) back*, artinya melompat atau melenting kembali (Resiliency Center, 2004). Resiliensi

dilihat dari sudut pandang individu adalah sebagai upaya seseorang dalam menerima kenyataan serta terus berupaya sehingga dapat menjalani kenyataan dengan improvisasi (Coutu, 2002). Sedangkan dalam pandangan kelompok resiliensi sebagai upaya untuk mengurangi, mengantisipasi, menahan bahaya dan melakukan kegiatan pemulihan (Bruneau et al., 2003). Burnard dan Brahma berpendapat bahwa resiliensi organisasi merupakan kemampuan organisasi dan anggota organisasinya untuk merespons dan menangani sebuah krisis, mengatasi perubahan traumatis dan menghadapi situasi yang merugikan (Burnard & Bhamra, 2011).

Dalam penelitian ini menggunakan teori komponen resiliensi organisasi menurut Hillmann dan Guenther (Hillmann & Guenther, 2021) yang terdiri dari perilaku tangguh (*resilient behavior*), resiliensi sumber daya (*resilience resources*), dan resiliensi kapabilitas (*resilience capability*).

a. Perilaku Tangguh (*Resilient behavior*)

Elemen perilaku tangguh dalam resiliensi organisasi menunjukkan anggota organisasi mampu melepaskan dirinya dari masalah dan situasi yang tidak terpecahkan. Hal ini juga berkontribusi pada ketahanan dan dapat dikembangkan melalui kombinasi yang dipraktikkan akal dan kelincihan yang disandingkan dengan kebiasaan yang berguna dan kesiapan perilaku (Lengnick & Beck, 2005).

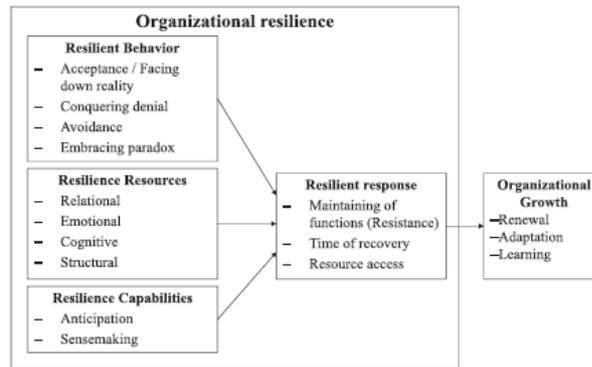
b. Resiliensi Sumber Daya (*Resilience Resources*)

Kapasitas untuk ketahanan diciptakan melalui sumber daya yang berbeda. Sumber daya yang dimaksud pada konsep resiliensi organisasi adalah ketahanan kognitif (keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang memadai), struktural (proses terstruktur untuk meningkatkan efisiensi yang besar), relasional (hubungan organisasi baik internal dan eksternal), dan emosional perasaan kepercayaan, dukungan dan rasa hormat yang bersifat positif). Resiliensi yang dihasilkan dari proses serta dinamika membuat atau mempertahankan sumber daya dalam bentuk yang cukup fleksibel, dapat disimpan, dapat diubah dan dapat ditempa yang memungkinkan organisasi untuk berhasil mengatasi dan belajar dari keadaan yang tidak terduga (Hillmann & Guenther, 2021).

c. Resiliensi Kapabilitas (*Resilience Capabilities*)

Ketahanan kapabilitas dalam hal ini adalah kapabilitas proses dalam mengatasi krisis dan hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini merupakan sesuatu yang kompleks dan tertanam dalam konteks sosial yang istimewa dan diekspresikan oleh rutinitas organisasi (Nelson & Winter, 1982). Dalam komponen ini terdiri dari elemen antisipasi terhadap krisis, mengatasi krisis (*coping*), dan adaptasi terhadap krisis (Hillmann & Guenther, 2021).

Gambar 1. Konsep Komponen Resiliensi Organisasi Hillmann dan Guenther



(Sumber: Hillmann dan Guenther, 2021)

Dari komponen-komponen resiliensi organisasi menurut Hillmann dan Guenther (Hillmann & Guenther, 2021) akan menghasilkan respons ketahanan dari sebuah organisasi yang kemudian menjadikan organisasi tersebut tumbuh dengan kemampuannya menghadapi krisis.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif yang digunakan untuk memperoleh informasi dan data secara terperinci dengan menjelaskan suatu fenomena atau keadaan sosial yang diperkuat dengan adanya informasi, data, maupun keterkaitan lainnya yang berhubungan dengan kemampuan resiliensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kuta Kencana.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang mengeksplorasi dan memahami makna yang dirasakan individu atau kelompok yang berasal dari masalah sosial atau manusia. Proses penelitian akan melibatkan pertanyaan dan prosedur, data yang dikumpulkan dalam setting partisipan, analisis data dibangun secara induktif (tema khusus ke umum), dan peneliti akan menginterpretasikan makna data. Laporan akhir dari penelitian ini memiliki struktur yang fleksibel. Pada akhirnya, subjek penelitian akan membawa peneliti fokus pada persepsi individu, dan penting untuk menafsirkan kompleksitas situasi yang terjadi (Creswell & Creswell, 2018).

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *case study* atau studi kasus, peneliti akan melakukan penelitian yang mendalam terhadap suatu fenomena khusus yang dilakukan oleh lebih dari satu individu.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti teknik pengumpulan data yang berasal dari dua sumber yang berbeda yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari instansi, perusahaan, lembaga, atau organisasi yang diteliti. Sedangkan data sekunder merupakan sumber data diperoleh dari pihak ketiga atau sumber tidak langsung memberikan kepada pengumpul data, sehingga data tersebut dapat diperoleh dalam literatur, jurnal atau artikel dan sumber data lain yang ditemukan melalui *search engine*.

Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive* sampling untuk menentukan siapa saja yang akan peneliti jadikan sebagai informan. Teknik *purposive* adalah teknik pengambilan data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah Kepala Desa Kutanagara sebagai penasihat BUMDes Kuta Kencana; Sekretaris Desa Kutanagara sebagai pengawas BUMDes Kuta Kencana; Direktur BUMDes Kuta Kencana; Sekretaris BUMDes Kuta Kencana; Bendahara BUMDes Kuta Kencana; dan masyarakat dari 4 (empat) dusun di Desa Kutanagara.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan teknis analisis data kualitatif model Miles dan Huberman (Miles, Huberman, & Saldana, 2014) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi data, dan penafsiran data kualitatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perilaku Tangguh (*Resilient Behavior*) Pengurus BUMDes Kuta Kencana

Di awal kejadian traumatis pandemi Covid-19 justru adanya geliat untuk mengaktifkan kembali BUMDes di Desa Kutanagara. Hal tersebut terkait dengan tuntutan dari masyarakat yang membutuhkan BUMDes sebagai lembaga yang mampu memberikan pinjaman dana usaha di tengah masa sulit. Sektor usaha pada BUMDes Kuta Kencana pada saat itu hanya terdiri dari unit usaha permodalan.

Menanggapi hal tersebut, unit usaha permodalan tidak akan cukup untuk memberikan kontribusi pendapatan yang signifikan bagi BUMDes, apalagi untuk memberikan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan demikian, BUMDes harus melakukan penambahan unit usaha sehingga menghasilkan pendapatan bagi BUMDes maupun penambahan PADes. Sayangnya, dalam praktik penambahan unit usaha mengalami kendala karena kurangnya SDM pengurus akibat dari tingginya tingkat urbanisasi dan kurangnya minat masyarakat dalam mengelola BUMDes di Desa Kutanagara.

Perilaku tangguh yang ditunjukkan oleh pengurus BUMDes Kuta Kencana dalam menghadapi kurangnya SDM pengelola adalah dengan menyelamatkan BUMDes terlebih dahulu, yakni dengan strategi menjadikan BUMDes Kuta Kencana sebagai BUMDes yang berbadan hukum dan pengetatan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi. Hal tersebut dilakukan guna strategi yang akan dilaksanakan dikemudian hari dapat terlaksana dan lebih fleksibel. Kegiatan usaha yang akan diselenggarakan oleh BUMDes Kuta Kencana juga menjadi sebuah kegiatan usaha yang bersifat legal.

Selain itu, bentuk perilaku tangguh dari penasihat serta pengawas BUMDes Kuta Kencana adalah dengan menghadirkan perwakilan dari BUMDes lain yang sudah cukup sukses untuk melakukan transfer ilmu, seperti BUMDes yang berasal dari Kecamatan Karangpawitan, Kabupaten Garut maupun dari Kabupaten Tasikmalaya.

Selain itu, melalui diskusi antara pengurus BUMDes Kuta Kencana juga menghasilkan sikap tangguh dengan menghadirkan ide atau strategi unit usaha yang bisa dijalankan oleh orang yang terbatas. Unit usaha yang dimaksud adalah unit usaha rental mobil yang di tahun 2021 cukup

diperlukan oleh masyarakat Desa Kutanaegara sebagai ambulans untuk menjangkau rumah sakit yang berada jauh dari desa. Adapun pendapatan yang dihasilkan dari unit usaha rental mobil dan kenaikannya terhadap PADes, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 3. Pendapatan Kotor Unit Usaha Rental Mobil dan PADes Kutanaegara

No.	Tahun	Pendapatan Kotor Rental Mobil (Rp)	PADes (Rp)
1.	2021	3.607.000	1.380.000
2.	2022	10.872.500	3.807.000
3.	2023	12.128.000	6.039.750

(Sumber: BUMDes Kuta Kencana, data diolah oleh peneliti)

Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari adanya BUMDes, pengurus melihat adanya potensi untuk mendirikan unit usaha *Payment Point Online Bank* (PPOB) pada triwulan 2 tahun 2022. Unit usaha tersebut mencakup loket penerimaan (*payment point*) pembayaran tagihan dari pelanggan secara *online* dengan bank (Akhyani, 2018). Dengan adanya unit usaha PPOB juga berkaitan dengan tingginya tingkat urbanisasi di Desa Kutanaegara sehingga masyarakat Desa Kutanaegara bisa dengan mudah untuk mengirim maupun menerima uang yang dikirim dari daerah yang berbeda. Pendapatan dari unit usaha PPOB mengalami kenaikan yang sebelumnya di tahun 2022 hanya menghasilkan sebesar Rp 948.000 kemudian di tahun 2023 menjadi sebesar Rp 13.083.000. Hal tersebut menandakan strategi dan ide dari bentuk perilaku tangguh pengurus BUMDes mendatangkan keberhasilan dan memberikan manfaat untuk masyarakat Desa Kutanaegara.

Strategi untuk merapikan administrasi BUMDes membuahkan hasil yang cukup baik, hal tersebut berdasarkan hasil dari monitoring dan evaluasi dari tim Pendamping Desa dari Kecamatan Malangbong. Dimana terdapat indikator-indikator monitoring dan evaluasi yang didalamnya memuat terkait pengadministrasian BUMDes Kuta Kencana yang sudah terpenuhi bahkan dapat dikatakan sebagai BUMDes yang taat terhadap administrasi dari BUMDes lainnya yang ada di Kecamatan Malangbong. Strategi pengadministrasian diwujudkan dengan terbitnya Sertifikat Pendirian Badan Hukum BUMDes Kuta Kencana Nomor: AHU-03476.AH.01.33.TAHUN 2022 yang dikeluarkan oleh Kementerian Hukum dan HAM RI. Selain itu, strategi pengadministrasian yang berhasil diperlihatkan dengan terbitnya Nomor Induk Berusaha (NIB) BUMDes Kuta Kencana yang dikeluarkan oleh Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal di tahun 2022.

Dalam meningkatkan respons tangguh dalam menghadapi krisis kurangnya SDM hingga saat ini, BUMDes Kuta Kencana melakukan pembelajaran organisasi dengan cara menyesuaikan dengan tuntutan dan keinginan masyarakat. Hal tersebut dilakukan secara otodidak dan tidak terprogram secara resmi. Pembelajaran dilakukan melalui media sosial seperti Instagram, Facebook, maupun You Tube. Dengan mencari dan menyesuaikan dengan keadaan lingkungan kira-kira pembelajaran apa yang dibutuhkan.

Perilaku tangguh yang dimunculkan oleh pengurus BUMDes Kuta Kencana merupakan perilaku yang sudah cukup baik dengan menghadapi hal yang menjadi krisis tersebut dan dapat melakukan operasionalisasi BUMDes sebagaimana mestinya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Lengnick dan Beck bahwa dengan kemampuan menghadapi masalah dan situasi yang menjadi krisis, akan menjadi sebuah bentuk penerimaan krisis (Lengnick & Beck, 2005).

2. Resiliensi Sumber Daya (*Resilience Resources*) BUMDes Kuta Kencana

Dalam melakukan respons ketahanan, terdiri dari beberapa sumber daya. Sumber daya yang dimaksud pada resiliensi organisasi adalah sebagai berikut:

a. Sumber Daya Kognitif

Sumber daya kognitif pada pengurus BUMDes Kuta Kencana tidak memiliki kompetensi maupun keahlian khusus dalam suatu bidang, Karena pada dasarnya pengurus BUMDes berasal dari masyarakat Desa Kutanaegara yang memiliki minat dan tekad yang kuat terhadap kemauan untuk memajukan daerah tempat tinggalnya, sehingga hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan kontribusi dalam pengelolaan BUMDes Kuta Kencana.

Meskipun demikian, dengan segala keterbatasan pengurus BUMDes Kuta Kencana terus berupaya untuk meningkatkan atau menyesuaikan kemampuan dengan tuntutan pekerjaannya di BUMDes Kuta Kencana. Di awal respons ketahanan sekitar tahun 2021 dilakukan dengan pelatihan yang terprogram untuk hal pengadministrasian, setelah itu mereka melakukan peningkatan kemampuan secara otodidak, tidak terprogram dan hanya mengacu pada tuntutan masyarakat.

Meskipun demikian, pembelajaran organisasi pada BUMDes Kuta Kencana tetap dilakukan guna tercapainya Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah dirumuskan di tahun-tahun sebelumnya. IKU berfokus terhadap keuangan dan pasar, fokus pelanggan, fokus efektivitas produk dan proses, fokus tenaga kerja, kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan, dan agen pembangunan.

Dengan demikian sumber daya kognitif menurut Hillmann dan Guenther yang dimiliki oleh BUMDes Kuta Kencana belum terpenuhi dengan maksimal, yakni pengurus yang memiliki keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang memadai dalam hal ini memiliki spesialisasi dan keahlian yang saling melengkapi dalam organisasi (Hillmann & Guenther, 2021).

Meskipun dengan kemampuan yang terbatas dan tidak adanya keahlian secara khusus, BUMDes Kuta Kencana tetap membuat Indikator Kinerja Utama (IKU) dan terus melakukan penyesuaian terhadap tuntutan dan keluhan masyarakat sehingga BUMDes Kuta Kencana untuk mencapai sebuah tujuan kesuksesan BUMDes yang telah direncanakan.

b. Sumber Daya Struktural

Sumber daya struktural pada BUMDes Kuta Kencana diperlihatkan dengan adanya program kerja prioritas untuk meningkatkan efisiensi yang lebih besar. Hal tersebut tercantum dalam dokumen Rencana Program Kerja Tahun 2022 yang isinya memuat BUMDes Kuta Kencana terlebih dahulu untuk membenahi administrasi dan regulasi, peningkatan SDM yang tersedia guna mendukung keberlangsungan BUMDes (BUMDes Kuta Kencana, 2022).

Visi dan rencana BUMDes yang dibuat di tahun 2021 untuk tahun 2022 masih di gunakan di tahun 2023. Hal tersebut dikarenakan visi dan rencana BUMDes Kuta Kencana sejak tahun 2021 belum semua terlaksana hingga tahun 2023. Hal tersebut juga disebabkan karena minimnya SDM pengurus di BUMDes Kuta Kencana sehingga kegiatan organisasi pada BUMDes menjadi stagnan dan lambat akan kemajuan.

Sumber daya aset dan keuangan dari BUMDes Kuta Kencana sudah cukup memadai dalam menghadapi krisis kurangnya SDM. Bahkan, untuk mengajukan modal maupun

melaksanakan hal lain berdasarkan strategi yang sudah didiskusikan secara bersama difasilitasi oleh Pemerintah Desa Kutanagara dengan cara BUMDes Kuta Kencana mengajukan proposal kepada Pemerintah Desa Kutanagara.

Sumber daya struktural juga tercermin dalam pembagian peran dan tanggung jawab pengurus secara merata dan disepakati bersama yang tercantum dalam SK pengutus yakni melalui Keputusan Direktur BUMDes Kuta Kencana Desa Kutanagara Nomor: 01.03/SK-BUMDesa-KK//2023

Bentuk ketahanan melalui sumber daya struktural pada BUMDes Kuta Kencana sudah cukup terpenuhi, hal ini sesuai dengan pendapat Hillmann dan Guenther bahwa sumber daya struktural terdiri dari proses terstruktur dan peningkatan koordinasi untuk menghasilkan efisiensi yang lebih besar dalam melakukan ketahanan (Hillmann & Guenther, 2021).

c. Sumber Daya Relasional

Sumber daya relasional pada BUMDes Kuta Kencana secara internal terjalin dengan Pemerintah Desa Kutanagara saja, dalam hal ini sebagai penasihat serta pengawas dari jalannya BUMDes. Sedangkan di luar organisasi atau eksternal BUMDes Kuta Kencana memiliki hubungan dengan masyarakat Desa Kutanagara yang menjadi mitra dalam unit usaha permodalan. Mitra memberikan bunga 1,5% dari nominal pinjamannya (Desa Kutanagara, 2022). Mitra dari unit usaha permodalan mencapai 40 orang dengan jumlah 25 mitra yang aktif dan 15 mitra yang sudah selesai dalam kerja sama di usaha permodalan. Mitra tersebut terikat dalam perjanjian yang tercatat secara resmi dan terstruktur sehingga tercantum secara jelas antara hak dan kewajiban BUMDes sebagai pihak pertama dan mitra sebagai pihak kedua.

Dalam memelihara sumber daya relasional yang sudah ada, BUMDes Kuta Kencana minimal setiap satu tahun sekali melakukan musyawarah baik di tingkat desa maupun di tingkat dusun untuk mendengar dan menampung aspirasi masyarakat. Selain itu, BUMDes Kuta Kencana juga kerap melakukan pendekatan non formal dengan tokoh-tokoh pemuda maupun masyarakat untuk menyebarkan informasi terkait BUMDes.

Namun, kerja sama dengan pihak swasta untuk mengembangkan potensi Desa Kutanagara untuk meningkatkan ekonomi lokal belum terwujud. Hal tersebut disebabkan terbenturnya kepentingan BUMDes sebagai badan usaha yang juga harus mengutamakan kepentingan masyarakat dan swasta sebagai sektor yang berbasis terhadap keuntungan.

Sumber daya relasional pada BUMDes Kuta Kencana belum terlaksana secara maksimal, karena dalam ketahanan sangat diperlukan kolaborasi atau relasional dengan pihak lain. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hillmann dan Guenther bahwa hubungan di dalam dan di luar organisasi yang digunakan untuk menghadapi tantangan lingkungan seperti kolega, mitra eksternal, pelanggan, maupun politisi (Hillmann & Guenther, 2021).

d. Sumber Daya Emosional

Sumber daya emosional pada BUMDes Kuta Kencana sangat kental dan erat kaitannya satu sama lain, terutama rasa saling percaya antar anggota organisasi. Dalam menjalankan perannya, pengurus memiliki komitmen yang kuat dengan dasar tidak ingin merugikan BUMDes Kuta Kencana dalam menjalankan BUMDes di tengah krisis yang terjadi.. Hal tersebut juga sangat berkaitan dengan niat dan maksud tulus dari pengurus BUMDes Kuta

Kencana untuk memajukan Desa Kutanagara.

Dalam memperkuat sumber daya emosional, direktur BUMDes Kuta Kencana terus membangun hubungan yang baik dengan memberikan semboyan maupun moto guna memotivasi pengurus BUMDes.

Sumber daya emosional yang dimiliki BUMDes Kuta Kencana cukup baik dan mendukung adanya kemampuan ketahanan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hillmann dan Guenther yang dicirikan dengan perasaan kepercayaan, dukungan dan rasa hormat yang bersifat positif. Hal ini dilihat pada komitmen yang kuat diantara anggota organisasi (Hillmann & Guenther, 2021).

3. Resiliensi Kapabilitas (*Resilience Capabilities*) BUMDes Kuta Kencana

Resiliensi kapabilitas bukan hanya sekedar penjumlahan dari kapasitas individu, tetapi dari berbagai kapabilitas organisasi yang menghasilkan ketahanan. Resiliensi kapabilitas mencakup proses dalam menghadapi krisis dan hal yang tidak diinginkan, yang kemudian diekspresikan oleh rutinitas organisasi yang menghasilkan ketahanan (Nelson & Winter, 1982).

Dalam resiliensi kapabilitas pengurus BUMDes Kuta Kencana dapat dilihat terlebih dahulu dari aspek antisipasi pengurus terhadap krisis yang akan terjadi. Hingga saat ini, hal tersebut dilakukan dengan melakukan pengamatan di sekitar lingkungan, terutama terkait kebutuhan yang menunjang kehidupan masyarakat Desa Kutanagara yang juga menghasilkan keuntungan sebagai peluang usaha bagi BUMDes Kuta Kencana. Hal tersebut diperoleh dari pengamatan kehidupan sehari-hari masyarakat Desa Kutanagara, pertemuan yang tidak terduga maupun musyawarah baik di tingkat dusun maupun desa. Pertanyaan dan penggalan data tersebut selain melakukan pengamatan dari sisi pengurus tetapi juga dilakukan dialog hal apa yang menjadi keinginan maupun harapan masyarakat kepada BUMDes.

Hingga saat ini, proses antisipasi yang dilakukan oleh BUMDes Kuta Kencana masih seputar penghindaran dari dampak strategi menghadapi krisis yang telah dijalankan. Hal tersebut seperti keluhan masyarakat sebagai pelanggan dan senantiasa untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Sehingga, jika terdapat ancaman baru belum pernah terjadi belum terlalu disiapkan, kecuali ancaman risiko dari pendirian unit usaha yang telah berjalan, baik berbentuk kemacetan dalam usaha permodalan maupun persaingan dengan masyarakat dalam unit usaha lain. Hal tersebut berkaitan dengan refleksi atau pembelajaran dan kemampuan perubahan organisasi (Duchek, 2020).

Kapasitas mengatasi (*coping*) masalah, pengurus BUMDes Kuta Kencana selalu beranggapan bahwa ancaman dan tantangan akan selalu ada, sehingga langkah yang dilakukan adalah dengan mempersiapkan diri untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dijalankan oleh pengurus hingga saat ini. Selain itu, penyiapan alternatif unit usaha lain juga dilakukan. Meskipun sederhana, hal tersebut sejalan dengan pendapatnya Hillmann dan Guenther bahwa dalam melakukan *coping*, bukan hanya menanggapi masalah saat ini atau yang telah terjadi di masa lalu, tetapi juga ke masa depan (Hillmann & Guenther, 2021).

Namun, hingga saat ini dalam kapasitas mengatasi krisis kurangnya SDM pengurus, masih menggunakan strategi yang digunakan di tahun 2021/2022 karena hingga saat ini masih belum tercapai secara keseluruhan. Hal tersebut terlihat dari hasil evaluasi yang dilakukan satu kali dalam satu tahun di saat pelaporan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) BUMDes. Dari hasil evaluasi juga

menghasilkan beberapa perbaikan dalam menjalankan strategi untuk tahun berikutnya sehingga dapat mencapai tujuan.

Kapasitas adaptasi menuntut BUMDes untuk melakukan perubahan organisasi, hal ini berkaitan dengan refleksi atau pembelajaran. Dalam hal ini, pembelajaran juga hanya dilakukan terbatas dari hasil evaluasi baik dari Pemerintah Desa Kutanagara, masyarakat sebagai mitra, dan internal BUMDes Kuta Kencana yang diselenggarakan dalam musyawarah desa. Pengembangan organisasi yang terjadi di BUMDes Kuta Kencana dalam kapabilitas adaptasi terjadi secara perlahan-lahan dengan melakukan pengembangan, pembelajaran yang kemudian menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan untuk menjalankan BUMDes.

Dalam kapasitas adaptasi juga terdapat organisasi yang melakukan pembelajaran dari kejadian atau hasil evaluasi yang dilakukan. Sehingga adaptasi dilakukan dengan mengambil langkah terbaik dalam menjalankan operasionalisasi BUMDes Kuta Kencana.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai resiliensi Badan Usaha Milik Desa Kuta Kencana di Desa Kutanagara Kecamatan Malangbong Kabupaten Garut, peneliti menyimpulkan bahwa secara keseluruhan resiliensi organisasi yang dilakukan oleh BUMDes Kuta Kencana dalam menghadapi kurangnya SDM pengurus sudah cukup baik, dilihat dari kemampuan ketahanan atau respons tangguh yang semaksimal mungkin dan terus diusahakan di tengah keterbatasan dengan kunci komunikasi internal dan kemampuan improvisasi dengan pengembangan unit usaha yang dapat dijalankan dengan SDM yang terbatas.

Dengan kemampuan ketahanan yang telah dilakukan oleh BUMDes Kuta Kencana mengantarkan terhadap pertumbuhan organisasi yang mampu menghadapi krisis. Hal tersebut juga dicirikan dengan BUMDes Kuta Kencana yang memiliki kemampuan dan upaya untuk melakukan adaptasi, pembaruan, dan pembelajaran dengan hadirnya unit usaha yang masih berjalan hingga saat ini dan menghasilkan pendapatan serta memberikan kontribusi terhadap PADes.

Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat kekurangan sehingga perlu dikembangkan dan diperbaiki, seperti belum adanya solusi konkret dalam kurangnya sumber daya kognitif yang terlihat dari belum adanya program pengembangan keahlian dari pengurus BUMDes, sumber daya relasional masih terbatas dan dalam ruang lingkup kecil, evaluasi yang hanya dilakukan satu kali dalam satu tahun, dan kurangnya kesiapan pengurus terhadap krisis yang memungkinkan terjadi di masa depan. Sehingga masih perlu ditingkatkan lebih lanjut untuk perkembangan BUMDes Kuta Kencana.

Saran

Dalam menindaklanjuti permasalahan serta kendala dalam upaya ketahanan atau resiliensi organisasi pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kuta Kencana, Desa Kutanagara, Kecamatan Malangbong yang sudah dijelaskan sebelumnya, peneliti memberikan beberapa saran yang mungkin dapat dipertimbangkan, sebagai berikut:

1. Sebaiknya di tahun 2025, BUMDes Kuta Kencana dan Pemerintah Desa Kutanagara memfokuskan dan memfasilitasi program pengembangan dan pemberdayaan SDM pengurus

secara terstruktur, seperti mengadakan pelatihan rutin yang difokuskan pada bidang-bidang operasional BUMDes seperti pemasaran, pengelolaan sumber daya yang tersedia, dan manajemen keuangan. Guna meningkatkan investasi pada kapasitas SDM BUMDes Kuta Kencana.

2. Sebaiknya BUMDes Kuta Kencana melakukan evaluasi yang dilakukan dalam rentang waktu yang pendek minimal 3 (tiga) bulan sekali, sehingga bisa memperbaiki kinerja BUMDes secara cepat yang juga dapat mempercepat pencapaian tujuan.
3. BUMDes Kuta Kencana juga sebaiknya kerap melakukan pendekatan seperti sosialisasi dan pengenalan terhadap pihak yang berpotensi dalam perluasan sumber daya relasional. Membentuk jaringan kolaboratif baik dengan masyarakat, swasta, instansi pemerintah, lembaga non profit, maupun BUMDes lainnya. Sehingga, aset dan potensi daerah yang dimiliki oleh Desa Kutanagara yang selama ini tidak terkelola dapat terkelola melalui jaringan kolaboratif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhyani, N. R. (2018). *Efektivitas Pengendalian Internal Atas Pelaksanaan Payment Point Online Bank (Ppob) Pada Pt Pln (Persero) Area Malang*. Diambil dari [http://repository.ub.ac.id/164387/1/Nur](http://repository.ub.ac.id/164387/1/Nur%0Ahttp://repository.ub.ac.id/164387/1/Nur) Akhyani.pdf
- BPMPD Kabupaten Garut. (2022). *Profil Desa dan Kelurahan: Laporan Terniki Potensi Desa Kutnagara*.
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., ... Von Winterfeldt, D. (2003). A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. <https://doi.org/10.1193/1.1623497>
- BUMDes Kuta Kencana. (2022). *Rencana Program Kerja BUMDes Kuta Kencana*.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–50.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Californina: SAGE Publications, Inc.
- Desa Kutanagara. (2022). *Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) BUMDES Kuta Kencana*.
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. (2022). Jumlah Desa Berdasarkan Status Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) di Jawa Barat. Diambil dari Open Data Jabar website: <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-des-a-berdasarkan-status-badan-usaha-milik-des-a-bersama-bumdesma-di-jawa-barat>
- Dinas PMD Kabupaten Garut. (2022). *Kebijakan DPMD dalam Tatakelola Pemerintahan Desa*.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>

- Kecamatan Malangbong. (2022). *Data Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Malangbong 2022*.
- Lengnick, H. C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(3), 243–255.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook 3rd Edition*.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolution Theory of Economic Change*. Cambridge.
- Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Resiliency Center. (2004). Resiliency Individuals, Families & Communities: Overall Concept. Diambil dari www.resiliencycenter.co%0Am/welcome.shtml
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yudiardi, D. (2015). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Pedesaan Kabupaten Garut. *Conference or Workshop Item (Paper)*.