

**PENGURUSAN DAN PENGELOLAAN BADAN
USAHA MILIK DESA (BUMDES)**

**(Studi Pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Kecamatan
Pujon Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Skripsi
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

MEGA AYU MUSTIKASARI

NIM. 155030107111047



Dosen Pembimbing:

- 1. Prof. Dr. Agus Suryono, MS**
- 2. Asti Amelia Novita, S.AP., M.AP., Ph.D**

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

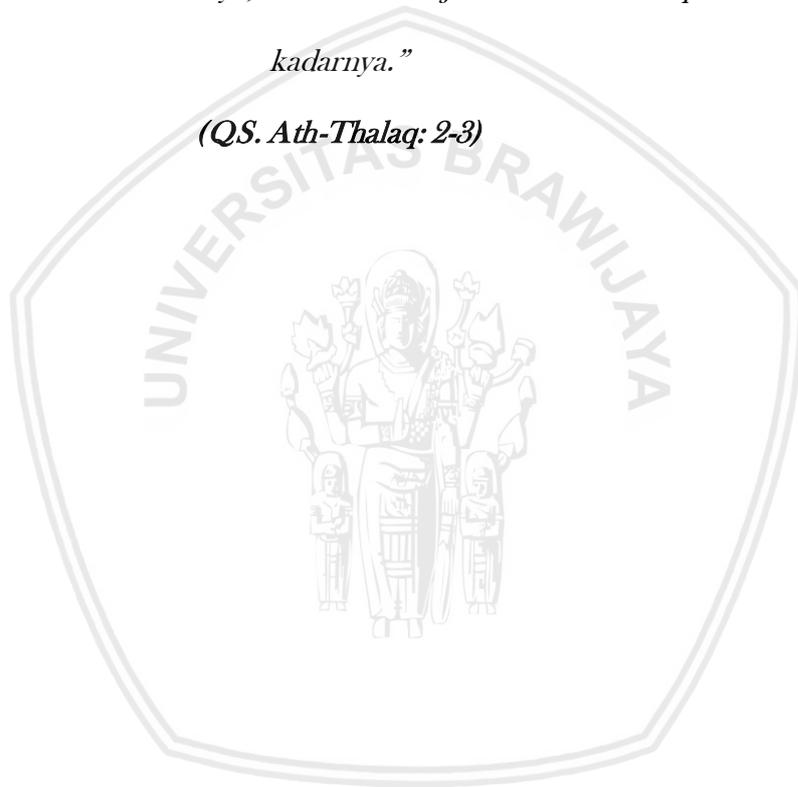
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2019

MOTTO

“Barang siapa bertaqwa kepada Allah maka Dia akan menjadikan jalan keluar baginya, dan memberinya rezeki dari jalan yang tidak ia sangka, dan barang siapa yang bertawakal kepada Allah maka cukuplah Allah baginya. Sesungguhnya Allah melaksanakan kehendak-Nya, Dia telah menjadikan untuk setiap sesuatu kadarnya.”

(QS. Ath-Thalaq: 2-3)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa
(BUMDes) (Studi Pada BUMDes Sumber Sejahtera
Desa Pujon Kidul)

Nama : Mega Ayu Mustikasari

NIM : 155030107111047

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : -

Malang, 18 Juni 2019

Komisi Pembimbing

Ketua



Prof. Dr. Agus Suryono, MS
NIP. 19521229 197903 1 003

Anggota



Asti Amelia Novita, S.AP,
M.AP, Ph.D
NIP. 19851110 201012 2 006

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 4 Juli 2019
Pukul : 09.00
Skripsi Atas Nama : Mega Ayu Mustikasari
Judul : Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik
Desa (BUMDes) (Studi Pada BUMDes Sumber
Sejahtera Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon
Kabupaten Malang)

Dan dinyatakan **LULUS**

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Agus Suryono, MS
NIP. 19521229 197903 1 003

Anggota I



Asti Amelia Novita, S.AP., M.AP., Ph.D
NIP. 19851110 201012 2 006

Anggota II



Dr. Mochamad Rozikin, M.AP
NIP. 19630503 198802 1 001

Anggota III



Drs. Romula Adiono, M.AP
NIP. 19620401 198703 1 003

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Sarjana) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 20 dan Pasal 25 ayat 2).

Malang, 18 Juni 2019



Mega Ayu Mustikasari
NIM. 155030107111047

Aku persembahkan hasil karya ini secara khusus kepada

Kedua Orang Tuaku:

Bapak Suprianto & Ibu Titik Purwanti

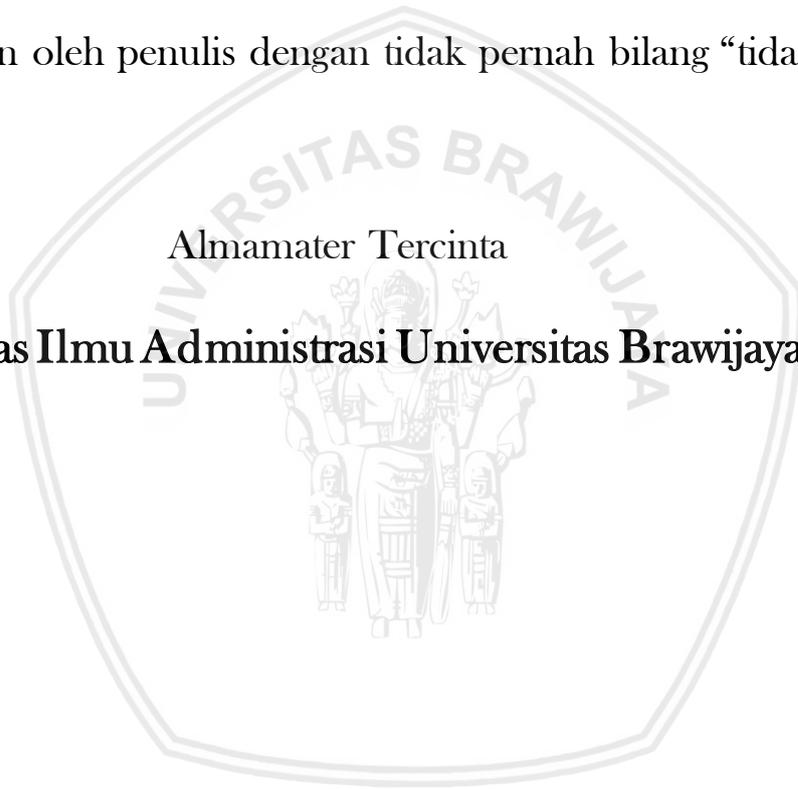
Yang terus menerus memberikan doa, dukungan, semangat,

nasihat, materi, dan selalu memberikan semua yang

dibutuhkan oleh penulis dengan tidak pernah bilang “tidak”.

Almamater Tercinta

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya



RINGKASAN

Mega Ayu Mustikasari, 2019, **PENGURUSAN DAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) (STUDI PADA BUMDes SUMBER SEJAHTERA DESA PUJON KIDUL KECAMATAN PUJON KABUPATEN MALANG)**, Ketua Komisi Pembimbing Prof. Dr. Agus Suryono, MS, Anggota Komisi Pembimbing Asti Amelia Novita, S.AP, M.AP, Ph.D, 180 halaman + xvii halaman

Badan Usaha Milik desa (BUMDes) sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan ekonomi desa berdasarkan pada kebutuhan dan potensi desa. Salah satu BUMDes yang sukses berkontribusi dalam perekonomian desa adalah BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul meraih beberapa penghargaan karena dinilai sukses mengembangkan desanya melalui BUMDes. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memiliki 5 (lima) unit usaha yaitu, air minum (hippam), wisata (cafe sawah), wisata (*voucher/ticketing*), TPST, dan jasa keuangan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Fokus dari penelitian ini adalah aspek pengurusan yang terdiri dari urusan umum, urusan keuangan, urusan kepegawaian dan aspek pengelolaan yang berdasarkan pada fungsi POSDCORB. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah Miles, Huberman dan Saldana, yang dimulai dari pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa dalam aspek pengurusan pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul yang terdiri dari urusan umum, urusan keuangan dan urusan kepegawaian masih terkendala dengan kegiatan administrasinya, sehingga menjadi kurang efektif. Dalam aspek pengelolaan didasarkan pada fungsi POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*) fungsi *planning* dan *reporting* masih belum berjalan secara efektif namun pada fungsi *organizing, staffing, directing, coordinating*, dan *budgeting* sudah berjalan secara efektif.

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperlukan perbaikan pengurusan dan pengelolaan pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul adalah dengan dilakukannya optimalisasi kinerja sumber daya manusia dalam proses pengurusan dan pengelolaannya, perbaikan administratif, dan menyusun perencanaan secara sistematis pada BUMDesnya.

Kata Kunci : Pengurusan, Pengelolaan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

SUMMARY

Mega Ayu Mustikasari, 2019, **ADMINISTRATION AND MANAGEMENT OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDes) (STUDY ON BUMDes SUMBER SEJAHTERA DESA PUJON KIDUL KECAMATAN PUJON KABUPATEN MALANG)**, Chairperson of the Supervisory Commission Prof. Dr. Agus Suryono, MS, Member of Advisory Commission Asti Amelia Novita, S.AP, M. AP, Ph.D, 180 pages + xvii page

Village-owned enterprises (BUMDes) as a new approach in an effort to improve the village economy based on the needs and potential of the village. One of the BUMDes that has successfully contributed to the village economy is BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul Village. BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul Village won several awards because it was considered successful in developing its village through BUMDes. BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul Village has 5 (five) business units, namely, drinking water (hippam), tourism (cafe sawah), tourism (voucher / ticketing), TPST, and financial services. The purpose of this study was to find out, describe and analyze the administration and management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Pujon Kidul Village.

This research uses qualitative research with a descriptive approach. The focus of this research is the management aspect which consists of general affairs, financial affairs, personnel affairs and management aspects based on the POSDCORB function. Data collection techniques used in this study were interviews, observation, and documentation. Analysis of the data used by researchers is Miles, Huberman and Saldana, which starts from collecting data, condensing data, presenting data, and drawing conclusions.

The results of the study explained that the management aspects of BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul Village which consisted of general affairs, financial affairs and personnel affairs were still constrained by its administrative activities, thus becoming less effective. In the management aspect based on the POSDCORB function (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) the planning and reporting functions have not been effective but in the functions of organizing, staffing, directing, coordinating, and budgeting that have been running effectively.

Based on the results of the research, it is necessary to improve the management and management of the BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul Village is by optimizing the performance of human resources in the process of management and management, administrative improvement, and systematically planning on the BUMDes.

Keywords : Administration, Management, Village-Owned Enterprises (BUMDes)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang)”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat mahasiswa S1 untuk dapat menyelesaikan jenjang pendidikan pada Jurusan Administrasi Publik, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa dalam melaksanakan penelitian dan menyusun skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Atas segala bantuan dan dukungannya yang telah diberikan, penulis menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik
3. Bapak Dr, Fadhillah Amin, M.AP, Ph.D selaku Ketua Program Ilmu Administrasi Publik;
4. Bapak Prof. Dr. Agus Suryono, MS selaku Ketua Komisi Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan nasihat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi;

5. Ibu Asti Amelia Novita, S.AP, M.AP, Ph.D selaku Anggota Komisi Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan nasihat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi;
6. Direktur, pimpinan dan anggota Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul yang sangat membantu penulis dalam mendapatkan data dan merespon dengan cepat yang dibutuhkan penulis;
7. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi;
8. Pasukan Presiden: Anisa Rahmawati, Devita Maya Safitri Ifandha, Fitra Zetira Zahra, Sabrina Almas Adzhani, Yulia Paramitha yang selalu memberikan dukungan dan semangat serta canda tawa dari semester satu sampai semester akhir;
9. Teman dekat sejak SMP Fizai Nizal Dwi Prasetyo yang selalu memberikan dukungan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi;
10. Teman-teman seperjuangan yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2019

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
MOTTO.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
RINGKASAN.....	vii
SUMMARY.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Alur Pikir Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Administrasi dan Manajemen.....	13
1. Definisi Administrasi.....	13
2. Fungsi Administrasi.....	14
3. Definisi Manajemen.....	15
4. Fungsi Manajemen.....	16
B. Desa.....	20
1. Definisi Desa.....	20
2. Jenis Desa.....	21
3. Ciri-Ciri dan Karakteristik Desa.....	24
C. Pembangunan Kawasan Pedesaan.....	25
1. Definisi Pembangunan.....	25
2. Definisi Pembangunan Kawasan Pedesaan.....	26
3. Prinsip-Prinsip Pembangunan Kawasan Pedesaan.....	27
4. Tujuan Pembangunan Kawasan Pedesaan.....	29
D. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	30
1. Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	30
2. Proses Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	32
3. Tahapan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	33
4. Modal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	34



5. Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	35
6. Landasan Hukum Pendirian BUMDes	36
7. Badan Hukum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	39
8. Jenis Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	39
9. Bentuk dan Fungsi Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	42
10. Prinsip Dalam Pengurusan dan Penglolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	47
B. Fokus Penelitian.....	48
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	50
D. Jenis dan Sumber Data.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data.....	54
F. Instrument Penelitian.....	58
G. Analisis Data.....	59

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	63
1. Gambaran Umum Kabupaten Malang	63
2. Gambaran Umum Desa Pujon Kidul	69
B. Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	85
C. Penyajian Data	97
1. Aspek Pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	97
a. Urusan Umum	97
b. Urusan Keuangan	98
c. Urusan Kepegawaian.....	101
2. Aspek Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	102
a. <i>Planning</i>	102
b. <i>Organizing</i>	103
c. <i>Staffing</i>	105
d. <i>Directing</i>	107
e. <i>Coordinating</i>	109
f. <i>Reporting</i>	111
g. <i>Budgeting</i>	112
3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengurusan dan Pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	115
a. Pengurusan	115
b. Pengelolaan	117
D. Analisa dan Pembahasan	120



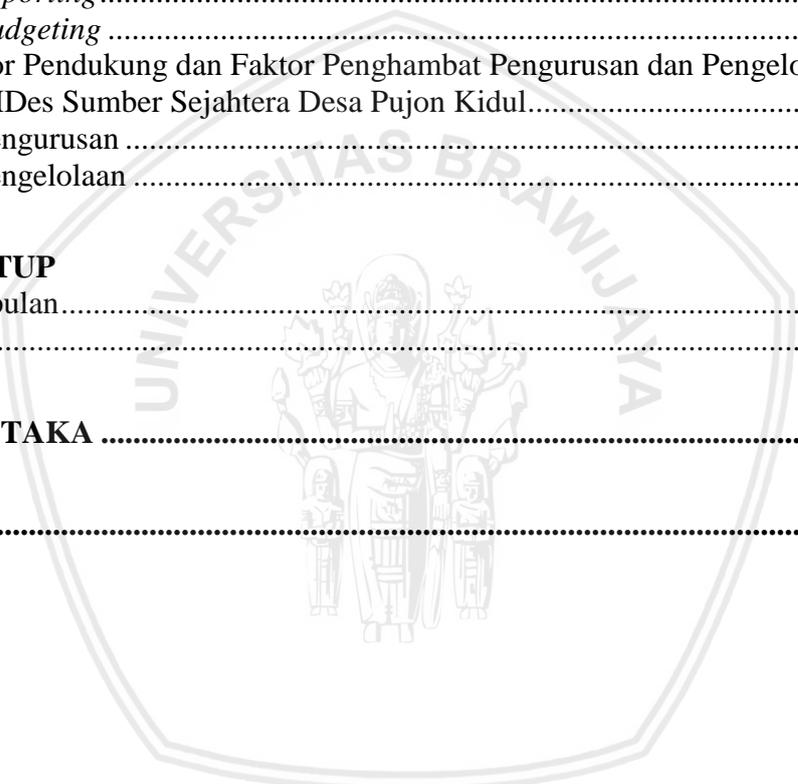
1. Aspek Pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	120
a. Urusan Umum	120
b. Urusan Keuangan	124
c. Urusan Kepegawaian.....	128
2. Aspek Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	131
a. <i>Planning</i>	132
b. <i>Organizing</i>	135
c. <i>Staffing</i>	140
d. <i>Directing</i>	144
e. <i>Coordinating</i>	146
f. <i>Reporting</i>	149
g. <i>Budgeting</i>	152
3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengurusan dan Pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	156
a. Pengurusan	156
b. Pengelolaan	159

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	163
B. Saran.....	165

DAFTAR PUSTAKA 167

LAMPIRAN 170



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Laporan finansial BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul TA 2017 dan 2018	8
2.	Daftar Wawancara Narasumber Pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	55
3.	Pembagian Luas Wilayah Desa Pujon Kidul	70
4.	Luas Kesuburan Tanah Desa Pujon Kidul	71
5.	Nama Badan Permusyawaratan Desa Pujon Kidul	73
6.	Nama LPMD Desa Pujon Kidul	74
7.	Jumlah Penduduk Desa Pujon Kidul Berdasarkan Usia	76
8.	Jumlah Penduduk Desa Pujon Kidul Tiap Dusun	77
9.	Jumlah Penduduk Desa Pujon Kidul Berdasarkan Agama	77
10.	Data Tingkat Pendidikan Penduduk Desa Pujon Kidul	78
11.	Jumlah Infrastruktur Pendidikan Desa Pujon Kidul	79
12.	Kondisi Kesehatan Masyarakat Desa Pujon Kidul	80
13.	Jumlah Infrastruktur Kesehatan di Desa Pujon Kidul	80
14.	Mata Pencaharian Penduduk Beserta Jumlahnya	81
15.	Laporan Keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Tahun 2018	99
16.	Laporan Keuangan Hasil Pendapatan Unit Usaha Tiketing BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	99
17.	Laporan Keuangan Hasil Pendapatan Unit Usaha Cafe Sawah BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	100
18.	Laporan Keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Tahun 2018	113
19.	Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Pujon Kidul TA 2018	114
20.	Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Pujon Kidul TA 2018	114
21.	Temuan Indikator Urusan Umum BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	122
22.	Temuan Indikator Urusan Keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	127
23.	Temuan Indikator Urusan Kepegawaian BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	130
24.	Temuan Indikator <i>Planning</i> BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	134
25.	Temuan Indikator <i>Organizing</i> BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	139
26.	Fungsi <i>Staffing</i> Menurut Manullang	141
27.	Temuan Indikator <i>Staffing</i> BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	143
28.	Temuan Indikator <i>Directing</i> BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	146
29.	Temuan Indikator <i>Coordinating</i> BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	148



30. Temuan Indikator <i>Reporting</i> BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	151
31. Temuan Indikator <i>Budgeting</i> BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul	155
32. Temuan Faktor Pendukung dan Penghambat Pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	158
33. Temuan Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	161
34. Daftar Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Malang	170



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Program Nawacita Presiden dan Wakil Presiden Indonesia.....	2
2.	Alur Pikir Penelitian	12
3.	Skema Peraturan Perundangan Mengenai BUMDes dari 2004 (UU No.32/2004 sebagai landasan berdirinya BUMDes) hingga saat ini (Permendes No. 4/2015).....	38
4.	Teknik Analisis Data Miles and Huberman	60
5.	Peta Kabupaten Malang.....	63
6.	Jumlah Penduduk Kabupaten Malang Berdasarkan Wilayah Kecamatan	68
7.	Peta Kecamatan Pujon Kidul.....	69
8.	Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa Pujon Kidul	73
9.	Struktur Organisasi BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	88
10.	Unit Pengelolaan HIPPAM Desa Pujon Kidul.....	89
11.	Unit Pengelolaan Jasa Keuangan (Agen46 BNI Laku Pandai)	90
12.	Kegiatan Laku Pandai Agen46 BNI.....	91
13.	Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Cafe Sawah Desa Pujon Kidul	92
14.	Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Cafe Sawah Desa Pujon Kidul	92
15.	Wisata Edukasi Desa Pujon Kidul.....	93
16.	Wisata Edukasi Memerah Sapi Desa Pujon Kidul	93
17.	Wisata Budaya Desa Pujon Kidul	94
18.	Wisata Budaya Festival Kampung Oblik	94
19.	Unit TPST Desa Pujon Kidul	96
20.	Struktur Organisasi BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	105
21.	Piagam Penghargaan Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Sebagai Peserta Pada Kegiatan Pengembangan	107
22.	Kegiatan Rapat Pimpinan dan Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	109
23.	Kegiatan Rapat Pimpinan, Anggota BUMDes Sumber Sejahtera dan Aparatur Desa Pujon Kidul.....	111
24.	Tahapan Mengakses Website Desa Pujon Kidul.....	154
25.	Foto Setelah Wawancara Dengan Bapak Anas Taufiq di Kantor Desa Pujon Kidul.....	173
26.	Foto Saat Meminta Data Kepada Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	173
27.	Foto Saat Meminta Data Kepada Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.....	174
28.	Foto Saat Wawancara Dengan Bapak Prayitno di Kediaman Bapak Prayitno	174



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Daftar Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Malang	170
2.	Dokumentasi Penelitian.....	173
3.	Surat Ijin Penelitian	175
4.	Surat Ijin Penelitian	176
5.	<i>Guidline</i> Wawancara	177



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan merupakan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara bagi tercapainya suatu tujuan nasional yang tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Proses pembangunan terjadi di semua aspek kehidupan masyarakat termasuk dalam aspek ekonomi, sosial, politik, baik pada level makro (nasional) dan mikro (*community/group*). Makna penting dari pembangunan adalah adanya kemajuan atau perbaikan (*progress*) serta adanya pertumbuhan. Pansioen dalam Suryono (2010:2) berpendapat bahwa pembangunan bangsa adalah bagian integral dari pembangunan nasional suatu bangsa.

Salah satu pembangunan yang diwujudkan oleh pemerintah saat ini adalah dengan melakukan pembangunan pada desa-desa di Indonesia. Pembangunan desa memegang peranan yang penting karena merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan pada hakikatnya bersinergi terhadap pembangunan daerah serta pembangunan nasional. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia, merupakan salah satu isi dari 9 (sembilan) program Nawacita Presiden dan Wakil Presiden Indonesia periode 2014-2019. Hal ini menjadi salah satu bentuk kebijakan pembangunan yang dipandang strategis,

dimana menguatkan wilayah terendah yaitu desa sehingga menjadi tonggak kedaulatan secara nasional untuk dapat berkompetisi secara global.



Gambar 1. Program Nawacita Presiden dan Wakil Presiden Indonesia

Sumber: <https://www.menpan.go.id/site/> (2018)

Poin 3 (tiga) pada uraian nawacita di atas menyebutkan bahwa, membangun Indonesia dari pinggiran dilakukan dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Salah satu implementasi dari poin tersebut adalah dengan pemerintah memberikan perhatian besar terhadap desa, sebagai bagian dari kesatuan wilayah yang terendah, melalui pembentukan kelembagaan negara setingkat menteri yang mengurus permasalahan desa, yaitu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Hadirnya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menjadi agen pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang secara substantif diharapkan dapat membangun desa melalui pendekatan struktural maupun kultural. Menurut

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah, yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintah, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Berdasarkan pengertian di atas maka, desa wajib melakukan pembangunan baik pembangunan secara fisik maupun pembangunan SDM, sebagai upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Pembangunan desa merupakan basis dari pembangunan nasional, sebab jika desa telah berhasil melakukan pembangunan secara mandiri maka kesejahteraan masyarakat akan mudah dicapai dan secara tidak langsung akan meningkatkan kemakmuran masyarakat Indonesia. Pembangunan di pedesaan juga merupakan usaha peningkatan kualitas SDM desa dan masyarakat secara keseluruhan yang dilakukan secara berkelanjutan berlandaskan pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh desa. Pelaksanaan pembangunan desa seharusnya mengacu pada pencapaian tujuan pembangunan yaitu mewujudkan kehidupan masyarakat desa yang mandiri, maju, sejahtera dan berkeadilan.

Pembangunan masyarakat desa merupakan seluruh kegiatan pembangunan yang berlangsung di desa dan meliputi seluruh aspek kehidupan yang ada di masyarakat, serta dilaksanakan secara terpadu dengan mengembangkan semangat gotong royong. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa berdasarkan kepada kemampuan dan potensi SDA yang

dimiliki oleh desa melalui peningkatan kualitas hidup, keterampilan dan prakarsa masyarakat serta dengan ini peningkatan dan pengembangan desa swadaya ke desa swakarya sampai menuju kepada desa swasembada dapat cepat terwujud.

Pada era otonomi saat ini, desa memiliki hak dan kewenangan penuh untuk mengelola dan menjalankan pemerintahannya sendiri agar dapat mewujudkan masyarakat desa yang mandiri dan kreatif. Dalam meningkatkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat yang ada di desa maka dibentuk Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang disebutkan bahwa desa akan menerima bantuan dana desa dari APBN setiap tahunnya. Sebagai daerah yang memiliki otonomi penuh untuk menjalankan pemerintahannya, maka desa harus dapat memanfaatkan dana desa yang telah diberikan oleh pemerintah untuk kesejahteraan masyarakat desa. Oleh karena itu, desa harus menggali potensi desa baik dari segi SDA maupun dari segi SDM yang ada di desa tersebut yang nantinya akan menjadi sumber pendapatan desa.

Salah satu strategi dalam memudahkan desa untuk mendapatkan manfaat secara optimal dengan pemerintah membuat sebuah kebijakan, salah satu kebijakan tersebut dituangkan pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pasal 87 disebutkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Permendes Nomor 4 Tahun 2015 pasal 1 disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa selanjutnya disebut BUMDesa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna

mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Untuk peraturan pendirian, pengurusan dan pengelolaan serta pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sudah dituangkan dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pasal 87 disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibentuk atas dasar semangat kekeluargaan dan gotong royong untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi SDA dan SDM dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) hadir di tengah-tengah masyarakat desa yang dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi maupun pelayanan umum yang di dalam kegiatannya tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, namun berorientasi untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ini akan menarik masyarakat desa untuk memulai usaha sehingga secara perlahan angka kemiskinan akan menurun dan mengangkat keluarga yang tidak mampu untuk menjadi keluarga yang sejahtera. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. Cara kerja

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah dengan jalan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola secara professional, namun tetap berstandar pada potensi lokal atau potensi asli desa. Hal ini dapat menjadikan usaha masyarakat lebih produktif dan efektif.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat menjadi motor penggerak kegiatan ekonomi di desa yang juga berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam pelayanan sosial sedangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga komersil bertujuan mencari keuntungan untuk meningkatkan pendapatan desa. Menurut data dari Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Indonesia sebanyak 41.000, di Jawa Timur sebanyak 4.838, dan di Kabupaten Malang sebanyak 82 (Lampiran 1).

Salah satu desa yang memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan sukses berkontribusi dalam perekonomian desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera yang berada di Desa Pujon Kidul. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memiliki visi mewujudkan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dalam membangun ekonomi masyarakat desa yang lebih berdaya guna dan berdaya saing. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memiliki misi meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), pengelolaan potensi desa sesuai

dengan kebutuhan masyarakat, serta membantu pelayanan ekonomi masyarakat. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul merupakan salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang banyak mendapatkan perhatian karena dinilai sukses mengembangkan desanya melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), mendapatkan penghargaan sebagai Desa Inspiratif Nasional oleh Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) dan penghargaan Indonesia Sustainable Tourism Award (ISTA) 2018 di Bidang Pemanfaatan Ekonomi Masyarakat serta Green Destination yang diberikan oleh Kementerian Pariwisata. BUMDes Sumber Sejahtera juga sukses dalam mengelola BUMDesnya karena melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan maupun pengelolaannya, masyarakat serta kader pokdarwis yang sebagian pemuda-pemudi Desa Pujon Kidul sangat aktif bergerak dalam upaya membangun desanya. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul berhasil mengembangkan BUMDesnya melalui usaha-usaha yang didirikan. Ada 5 (lima) usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, yaitu: Air Minum (Hippam), Wisata (Cafe Sawah), Wisata (*Voucher/Ticketing*), TPST, Jasa Keuangan (Agen BNI 46 Laku Pandai).

Kelima unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tersebut didirikan pertama kali sejak tahun 2015. Modal awal pendirian BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul bersumber dari penyesihan Alokasi Dana Desa dan himpunan dana dari masyarakat Desa Pujon Kidul. Pengelolaan unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul adalah murni dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat desa. Pada saat ini, omset BUMDes

Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul mencapai miliaran rupiah per tahun. Keuntungan dari unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dimasukkan kedalam kas desa untuk pengembangan di sektor pariwisata dan dialokasikan untuk kegiatan sosial.

Sektor yang paling berkontribusi dalam tingginya omset BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul adalah sektor pariwisata yang terdiri dari, cafe sawah serta voucher/tiket masuk wisata Desa Pujon Kidul. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memberikan dampak langsung terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) Desa Pujon Kidul, khususnya pada tahun 2017 hingga tahun 2018 per Juni 2018 sehingga dapat memberikan perubahan pada kondisi sosial ekonomi masyarakat Desa Pujon Kidul. Berikut ini adalah laporan finansial BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul pada tahun 2017 dan tahun 2018 per Juni 2018, yang dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1. Laporan finansial BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Tahun 2017 dan 2018

No	BUMDes	Saldo (2017)	Saldo (2018)
1	Cafe Sawah	Rp. 201.050.998	Rp. 1.526.223.147
2	Air Minum	Rp. 4.270.600	Rp. 1.000.000
3	Edukasi	Rp. 11.175.000	-
4	Permodalan Petani	Rp. 2.445.000	-
5	TPST	Rp. 4.530.000	-
6	Voucher	Rp. 189.918.900	Rp. 219.494.000

Lanjutan Tabel 1

7	Pendapatan Asli Desa (PAD)	Rp. 162.500.000	Rp. 650.000.000
---	----------------------------	-----------------	-----------------

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“PENGURUSAN DAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (Studi Kasus di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang)”**. Penelitian ini dianggap penting karena untuk mengetahui pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul, sehingga menjadi salah satu desa yang dianggap berhasil dalam mengembangkan BUMDesnya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, peneliti merumuskan masalah atas penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang?
2. Bagaimana pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang?
3. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian dalam rangka mengetahui pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Pujon Kidul memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.
3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Kontribusi Teoritis

Memberikan sumbangan dalam aspek teoritis untuk perkembangan keilmuan yang berkenaan dengan pembangunan desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

2. Kontribusi Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan masukan serta pemikiran bagi semua pihak yang terkait khususnya daerah yang sedang mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk pembangunan desanya.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai referensi bagi pembaca guna mengetahui bagaimana pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.

E. Alur Pikir Penelitian

Alur pikir penelitian digunakan untuk memberikan kemudahan dalam memahami isi skripsi ini secara keseluruhan dan agar terdapatnya susunan yang logis dan sistematis, maka peneliti dalam penelitian ini mengacu pada sistematika penulisan sebagai berikut.



Gambar 2. Alur Pikir Penelitian
 Sumber: Data Olahan Penulis (2018)

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Administrasi dan Manajemen

1. Definisi Administrasi

Menurut Onny Juono dalam Moekijat (1992:1) kata administrasi berasal dari Bahasa Inggris “*administer*” yaitu dari kombinasi Bahasa Latin *ad* + *ministrare* yang berarti melayani atau *to serve* dan *to administer* yang juga diartikan sebagai *to manage* atau *to direct*. Fungsi utama dari administrasi adalah pembentukan dari rencana, kebijakan, prosedur, pengaturan tujuan dan objektif, pengurusan, menegakkan aturan dan regulasi. Menurut Siagian (2014:2) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ada beberapa hal yang terkandung di dalam pengertian di atas. Pertama, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui. Kedua, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Ketiga, bahwa administrasi sebagai proses kerjasama bukan merupakan hal baru karena administrasi telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia.

Menurut R.D.H Kusumaatmadja dalam Sjamsiar Sjamsuddin (2014:21) pengertian administrasi secara luas adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan pengertian administrasi secara sempit menurut Madenan Sosromidjojo (1963:24) adalah administrasi diberi istilah dalam Bahasa Indonesia sebagai “tata usaha”, maka yang dimaksud dengan istilah itu merupakan aturan-aturan mengenai pelaksanaan tugas meliputi tiga bidang urusan yang bersifat umum dan penting yang terdapat di tiap-tiap kantor, instansi dan badan, yang meliputi:

1. Urusan Umum;
2. Urusan Keuangan;
3. Urusan Kepegawaian.

Urusan umum, urusan keuangan, dan urusan kepegawaian dalam penelitian ini berkaitan dengan pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan pengurusan, pengorganisasian dan penjurusan sumber-sumber manusia dan bahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan melalui 3 (tiga) elemen yaitu: pengurus, organisasi dan tatacara. Administrasi memiliki arti yang sama dengan pengurusan, pengurusan melaksanakan proses kerja yang terancang melalui dan dilaksanakan secara sistematis, teratur dan mempunyai garis panduan tertentu.

2. Fungsi Administrasi

Fungsi administrasi menurut J. Wajong dalam Moekijat (1992:20) ada 3 fungsi pokok administrasi, yaitu:

1. Merencanakan apa yang harus dikerjakan;
2. Mengorganisasikan dalam arti menyusun organisasi yang diperlukan;
3. Memimpin organisasi itu agar tujuannya tercapai;

Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirdjo dalam Moekijat (1992:20) fungsi daripada administrasi adalah:

1. Perencanaan keseluruhan daripada usaha;
2. Pengorganisasian dasar (penetapan struktur-struktur/dasar organisasi) daripada usaha;
3. Pengembangan kelompok atau staf pimpinan (*staffing*) daripada usaha;
4. Manajemen administratif keseluruhan daripada usaha;
5. Tata usaha;
6. Pengendalian atau pengawasan keseluruhan (*overall control*).

3. Definisi Manajemen

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Italia "*maneggiare*" yang berarti "melatih kuda-kuda" atau secara harfiah "mengendalikan" atau *to handle*. Merencanakan, mengelola, memimpin, memotivasi, mengontrol, pembuat koordinasi dan keputusan adalah kegiatan utama yang dilaksanakan oleh manajemen. Manajemen membawa 5M dari suatu organisasi, yaitu: *man* (orang), *material* (bahan), *machines* (mesin), *method* (metode), dan *money* (uang).

Menurut Siagian (2014:5) manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang

menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. George Terry (2006:4) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan SDM serta sumber daya lainnya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Karyoto (2016:2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko (2012:8) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan pengelolaan dan pendayagunaan sumber-sumber yang dimiliki baik SDM maupun sumber daya selebihnya dengan kepemimpinan yang baik dan terencana melalui fungsi manajemen agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

4. Fungsi Manajemen

Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu. Fungsi-fungsi manajerial menurut Luther M. Gullick dalam Wirman Syafri (2012:164) merinci fungsi-fungsi kegiatan administrasi yang dikenal dengan nama POSDCORB, sebagai berikut:

1. *Planning*

Fungsi *planning* merupakan proses perencanaan atau penentuan secara garis besar apa yang akan dikerjakan dan metode apa yang akan digunakan untuk melakukannya. Kinard Jerry dalam Manullang (2014:5) mendefinisikan perencanaan sebagai kegiatan menyusun, memilih, dan menentukan rencana yang komprehensif terhadap semua kegiatan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2. *Organizing*

Fungsi *organizing* merupakan kegiatan mengorganisasi setiap sumber daya yang ada untuk dimanfaatkan bagi pencapaian tujuan organisasi berdasarkan pola hubungan yang terdapat pada struktur organisasi. Manullang (2014:200) pengorganisasian merupakan suatu pola interaksi atau koordinasi yang didesain untuk menghubungkan (*to link*) tugas individu dan grup untuk mencapai sasaran organisasi.

3. *Staffing*

Fungsi *staffing* merupakan proses rekrutmen, pemanfaatan (penempatan), pelatihan, pengembangan SDM dalam organisasi. Manullang (2014:215) *staffing* merupakan fungsi managerial untuk mengisi dan menjaga posisi yang terisi dalam sebuah struktur organisasi.

4. *Directing*

Fungsi *directing* merupakan tugas mengarahkan melalui berbagai instrumen (peraturan, keputusan, instruksi) agar seluruh SDM dapat bekerja dengan tidak menyimpang dari tujuan yang akan dicapai. Terry

(2013:18) *directing* merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

5. *Coordinating*

Fungsi *coordinating* merupakan upaya mengoordinasikan (melakukan komunikasi, integrasi, dan sinkronisasi) kegiatan dari berbagai unit yang memiliki tugas dan fungsi (deskripsi tugas) berbeda. Keban (2014:95) *coordinating* sebagai suatu proses pengintegrasian kegiatan-kegiatan dan target/tujuan dari berbagai unit kerja dari suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efisien.

6. *Reporting*

Fungsi *reporting* merupakan kegiatan pelaporan, menyampaikan apa yang telah, sedang, dan akan dikerjakan kepada pihak-pihak terkait terutama kepada pimpinan organisasi.

7. *Budgetting*

Fungsi *budgetting* berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta pertanggungjawaban anggaran.

Fungsi manajemen POSDCORB dalam penelitian ini berkaitan dengan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul, dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul dibutuhkan fungsi manajemen dalam pelaksanaannya. Seperti yang sudah diuraikan di atas, fungsi manajemen dapat menjadi acuan kerja di dalam melaksanakan pengelolaan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Disamping melaksanakan fungsi diatas, dalam pengelolaan BUMDes dibutuhkan *collaborative governance*, menurut Ansell dan Gash (2007:543) menyebutkan bahwa *collaborative governance* sebagai sebuah strategi baru dalam tata kelola pemerintahan yang membuat beragam pemangku kebijakan berkumpul di forum yang sama untuk membuat sebuah konsensus bersama. Ansell dan Gash mendefinisikan *collaborative governance* sebagai sebuah aransemen tata kelola pemerintahan yang mana satu atau lebih institusi publik secara langsung melibatkan aktor nonpemerintahan dalam sebuah proses pembuatan kebijakan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsesus, dan konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik, mengelola program atau aset publik. Menurut Ansell *collaborative governance* juga dapat menggambarkan keadaan saling ketergantungan antar aktor. Keinginan melakukan *collaborative governance* muncul karena para aktor menyadari adanya keterbatasan yang mereka miliki, kemudian aktor tersebut perlu menyatakan keinginan dan kesediaan mereka untuk menjalin hubungan yang lebih erat dengan aktor lain. Tiap aktor yang terlibat perlu mengakui legitimasi yang dimiliki oleh aktor lain. Setelah para aktor berkomitmen untuk berkolaborasi, maka perlu dibangun rasa kepemilikan bersama terhadap setiap proses kolaborasi. Peneliti melihat di dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang, dibutuhkan pihak ketiga diluar organisasi pemerintahan (*collaborative governance*) untuk ikut mengembangkan potensi serta sumber daya yang ada di dalam

mengembangkan usaha ekonomi yang di bangun oleh masyarakat serta untuk mencapai tujuan-tujuan positif dari masing-masing pihak. Pihak di luar organisasi pemerintahan dapat menciptakan nilai-nilai publik, menyokong dana serta ikut berperan aktif di dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul.

B. Desa

1. Definisi Desa

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Menurut Sajogyo dan Pudjiwati dalam Yabbar dan Hamzah (2016:16) menyebutkan bahwa istilah desa sendiri di Indonesia semula hanya dikenal di daerah Jawa dan Madura. Desa dan dusun berasal dari bahasa Sansekerta yang berarti tanah air, tanah asal atau tanah kelahiran. Sebuah desa merupakan kumpulan dari beberapa unit pemukiman kecil yang disebut kampung (Banten, Jawa Barat), dusun (Yogyakarta), banjar (Bali), jorong (Sumatera Barat), nagari (Minangkabau), dusun dan marga (Palembang), wanu (Minahasa), suku (Sumatera Timur), gampong (Aceh) dan sebagainya.

2. Jenis Desa

Menurut Yuliati dan Poernomo dalam Yabbar dan Hamzah (2016:18) jenis desa yang didasarkan pada mata pencaharian adalah sebagai berikut:

1. Desa pertanian: desa pertanian biasanya dilandasi oleh mayoritas pekerjaan penduduknya adalah dari pertanian tanaman budidaya. Desa ini memanfaatkan pertanian dari lahan sawah dan tegal dengan karakteristik masing-masing;
2. Desa peternakan: desa peternakan merupakan desa dimana penduduknya mempunyai mata pencaharian utama dari peternakan. Meskipun demikian, kenyataan saat ini tidak ada satupun desa yang memiliki homogenitas. Meski ada mata pencaharian lain, namun peternakan akan tetap menjadi mata pencaharian yang utama;
3. Desa industri: desa industri merupakan desa yang memproduksi kebutuhan dan alat perlengkapan hidup. Desa industri merupakan desa yang mata pencaharian utamanya adalah penduduk atau masyarakatnya bekerja di bidang industri baik berukuran kecil, sedang maupun besar.

Sedangkan jenis desa berdasarkan tingkat perkembangannya menurut Asy'ari dalam Yabbar dan Hamzah (2016:18) adalah sebagai berikut:

1. Desa terbelakang atau desa tradisional. Ciri-cirinya yaitu:
 - a. Desa tradisional atau disebut juga pradesa adalah tipe desa dimana masyarakatnya sangat tergantung pada kondisi alamnya;
 - b. Kehidupan sebagian masyarakatnya adalah dengan bercocok tanam dan mengolah lingkungannya;

- c. Interaksi desa dengan wilayah lain masih sangat lambat karena sistem pengangkutan di daerah lain masih belum berkembang;
 - d. Tipe desa ini masih merupakan desa tertinggal.
2. Desa swadaya, desa swadaya adalah desa yang memiliki potensi tertentu tetapi jika dikelola dengan sebaik-baiknya. Ciri-cirinya, yaitu:
- a. Desa swadaya adalah suatu desa yang kondisinya statis tradisional, pendidikan dan produktivitas masyarakatnya masih sangat rendah;
 - b. Administrasi pemerintahannya masih dilaksanakan dengan seadanya;
 - c. Lembaga-lembaga sosial desa tidak berfungsi sebagaimana mestinya;
 - d. Pemanfaatan lahan terbatas hanya untuk pertanian.
3. Desa swakarya atau desa yang sedang berkembang. Desa swakarya adalah peralihan atau transisi dari desa swadaya menuju desa swasembada. Ciri-cirinya, yaitu:
- a. Desa swakarya adalah suatu desa yang mulai mendapat pengaruh dari luar berupa pembaruan di berbagai bidang kehidupan;
 - b. Perbaikan hidup mulai dirasakan anggota masyarakat;
 - c. Pendidikan masyarakat cukup tinggi;
 - d. Adat istiadat cukup longgar;
 - e. Administrasi pemerintahan dilaksanakan dengan baik;
 - f. Lembaga-lembaga sosial mulai berfungsi;
 - g. Mata pencaharian tidak hanya tergantung pada pertanian.
4. Desa swasembada atau desa yang sudah maju. Desa swasembada adalah desa yang masyarakatnya telah mampu memanfaatkan dan

mengembangkan sumber daya alamnya dan potensi wilayahnya sesuai dengan kegiatan pembangunan regional. Ciri-cirinya, yaitu:

- a. Desa swasembada adalah suatu desa yang masyarakatnya telah maju;
- b. Sudah mengenal modernisasi pertanian;
- c. Teknologi maju mulai digunakan;
- d. Pendidikan masyarakat tinggi sehingga mampu berfikir secara rasional;
- e. Administrasi pemerintahan dilaksanakan dengan baik;
- f. Lembaga sosial desa telah berfungsi dengan sebagaimana mestinya sehingga mampu mendorong partisipasi masyarakat di berbagai kegiatan pembangunan desa secara swasembada;
- g. Sarana dan prasarana desa sudah tersedia dengan baik serta mata pencaharian penduduk bergerak di bidang perdagangan dan jasa.

Terakhir, jenis desa berdasarkan pendekatan potensi dominan yang diolah dan dikembangkan serta telah menjadi sumber penghasilan sebagian besar masyarakat desa menurut Asy.ari dalam Yabbar dan Hamzah (2016:20) adalah sebagai berikut:

1. Desa Nelayan;
2. Desa Persawahan;
3. Desa Perladangan;
4. Desa Perkebunan;
5. Desa Peternakan;
6. Desa Kerajinan/Industri Kecil;

7. Desa Industri Sedang dan Besar;
8. Desa Jasa dan Perdagangan.

3. Ciri-ciri atau Karakteristik Desa

Ciri-ciri atau karakteristik desa menurut Sugihen dalam Yabbar dan Hamzah (2016:17) adalah sebagai berikut:

1. Jumlah penduduk tidak terlalu padat dan bersifat homogeny;
2. Kontrol sosial masih tinggi;
3. Sifat gotong royong masih kuat;
4. Sifat kekeluargaannya masih ada.

Sedangkan menurut Asy'ari dalam Yabbar dan Hamzah (2016:17) karakteristik desa terbagi atas tiga hal, yaitu:

1. Karakteristik fisik: secara garis besar daerah pedesaan memiliki ciri fisik sebagai berikut:
 - a. Terdapat perbandingan antara jumlah manusia dan luas tanah kecil;
 - b. Tata guna lahan di dominasi oleh sekor pertanian;
 - c. Jenis dan teknik pertanian tergantung kondisi lingkungan.
2. Karakteristik sosial: corak kehidupan masyarakat di desa dapat dikatakan masih homogen dan pola interaksinya horizontal, banyak dipengaruhi oleh sistem kekeluargaan. Semua pasangan berinteraksi dianggap sebagai anggota keluarga.
3. Karakteristik ekonomi: pada masyarakat pedesaan mata pencaharaian bersifat homogeny yang berada di sektor ekonomi primer, yaitu bertumpu pada bidang pertanian. Kehidupan ekonomi terutama tergantung pada

usaha pengelolaan tanah untuk keperluan pertanian, peternakan dan termasuk juga perikanan darat.

C. Pembangunan Kawasan Pedesaan

1. Definisi Pembangunan

Pembangunan berasal dari kata “bangun” yang berarti sadar, siuman, bangkit, berdiri dan juga bentuk. Kata kerja, “bangun” juga berarti membuat, mendirikan atau membina. Bisa dikatakan bahwa pembangunan meliputi bentuk (*anatomic*), kehidupan (*fisiologis*) dan perilaku (*behavioural*). Lembaga Internasional seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) merumuskan pembangunan sebagai pertumbuhan ekonomi dan perubahan sosial (*economic growth plus social change*).

Menurut Siagian (1974) dalam Suryono (2010:2) pembangunan adalah sebagai suatu arah atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana dan dilakukan suatu bangsa, negara dan pemerintah secara sadar menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*). Sedangkan menurut Bryant and White (1982) dalam Suryono (2010:2) pembangunan adalah upaya meningkatkan kemampuan manusia untuk mempengaruhi masa depannya dengan memiliki 5 (lima) implikasi utama, yaitu:

- a. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan manusia secara optimal, baik individu maupun kelompok (*capacity*).

- b. Pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan, pemerataan nilai dan kesejahteraan (*equity*).
- c. Pembangunan berarti menaruh kepercayaan kepada masyarakat untuk membangun dirinya sendiri sesuai dengan kemampuannya, kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesempatan yang sama, kebebasan memilih dan kekuasaan untuk memutuskan (*empowerment*).
- d. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri (*sustainability*).
- e. Pembangunan berarti mengurangi ketergantungan negara satu kepada negara lain, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dan menghormati (*interdependence*).

Lebih lanjut, 5 (lima) prinsip dasar pembangunan diatas harus berorientasi pada pembangunan yang berwawasan *people centered development* (pembangunan yang berpusat pada rakyat), yang mengandung arti bahwa adanya proses pembangunan dengan tujuan peningkatan kemampuan manusia dalam menentukan masa depannya. Pengertian pembangunan secara umum pada hakekatnya merupakan proses perubahan secara terus menerus untuk menuju keadaan yang lebih baik berdasarkan norma-norma tertentu.

2. Definisi Pembangunan Kawasan Pedesaan

Menurut Adisasmita (2013) pembangunan kawasan pedesaan merupakan perpaduan pembangunan antar desa dalam satu Kabupaten/Kota, yang meliputi:

- a. Penggunaan dan pemanfaatan wilayah desa dalam rangka penetapan kawasan pembangunan sesuai dengan tata ruang Kabupaten/Kota;
- b. Pelayanan yang dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan;
- c. Pembangunan infrastruktur, peningkatan ekonomi pedesaan, dan pengembangan teknologi tepat guna;
- d. Pemberdayaan masyarakat desa untuk meningkatkan akses terhadap pelayanan dan kegiatan ekonomi.

Terkait dengan pelaksanaan pembangunan kawasan pedesaan tersebut diwajibkan untuk mendayagunakan potensi sumber daya alam lokal kawasan pedesaan tersebut dan sumber daya manusia pada kawasan pedesaan tersebut serta mengikutsertakan pemerintah desa dan masyarakat desa. Pembangunan kawasan pedesaan yang berskala lokal desa wajib diserahkan pelaksanaannya kepada desa dan/atau kerjasama antar desa.

3. Prinsip-Prinsip Pembangunan Kawasan Pedesaan

Pembangunan kawasan pedesaan diharapkan dapat menerapkan prinsip-prinsip, sebagai berikut:

1. Transparansi (terbuka);
2. Partisipatif;
3. Dapat dinikmati masyarakat;
4. Akuntabilitas (dapat dipertanggung jawabkan);
5. *Sustainable* (berkelanjutan).

Pembangunan kawasan pedesaan dilakukan dengan pendekatan secara multisektoral (holistik) dan partisipatif berdasarkan pada semangat kemandirian, berwawasan lingkungan dan berkelanjutan serta melaksanakan pemanfaatan sumberdaya pembangunan secara serasi, selaras dan sinergis sehingga tercapai optimalitas pembangunan pada kawasan pedesaan. Terdapat 3 (tiga) prinsip pokok pembangunan kawasan pedesaan, sebagai berikut:

1. Kebijakan dan langkah-langkah pembangunan kawasan pedesaan mengacu kepada pencapaian sasaran pembangunan berdasarkan pada trilogi pembangunan. Unsur trilogi pembangunan tersebut, yaitu:
 - a. Pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya;
 - b. Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi;
 - c. Stabilitas yang sehat dan dinamis, diterapkan di setiap sektor dan antar sektor di setiap daerah, termasuk desa dan kota, di setiap wilayah dan antar wilayah secara saling terkait, serta dikembangkan secara selaras dan terpadu.
2. Pembangunan desa dilaksanakan dengan prinsip-prinsip pembangunan kawasan pedesaan yang berkelanjutan. Penerapan prinsip pembangunan kawasan pedesaan yang berkelanjutan, masyarakat setiap daerah dapat mengandalkan sumber daya alam kawasannya yang terbaharui sebagai sumber pertumbuhan. Setiap wilayah desa perlu memanfaatkan SDM secara luas, memanfaatkan modal fisik, prasarana mesin-mesin, dan peralatan seefisien mungkin.

3. Meningkatkan efisiensi masyarakat melalui kebijakan deregulasi, debirokratisasi dan desentralisasi dengan sebaik-baiknya.

4. Tujuan Pembangunan Kawasan Pedesaan

Tujuan pembangunan pedesaan dalam jangka panjang adalah terwujudnya peningkatan kesejahteraan masyarakat pedesaan yang secara langsung diwujudkan melalui peningkatan kesempatan kerja, peningkatan kesempatan berusaha dan peningkatan pendapatan berdasarkan pada pendekatan bina lingkungan, bina usaha dan bina manusia, dan secara tidak langsung adalah meletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi pembangunan nasional. Tujuan pembangunan kawasan pedesaan dalam jangka pendek adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan ekonomi dan dalam pemanfaatan SDM dan SDA. Tujuan pembangunan kawasan pedesaan secara spasial adalah terciptanya kawasan pedesaan yang mandiri, berwawasan lingkungan, selaras, serasi, dan bersinergi dengan kawasan-kawasan pedesaan lain melalui pembangunan holistik dan berkelanjutan untuk terwujudnya masyarakat yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju dan sejahtera. Pada hakekatnya tujuan umum dari pembangunan kawasan pedesaan adalah meningkatkan perbaikan kualitas hidup masyarakat secara multidimensional (*improving quality of life*), meningkatkan kualitas hidup masyarakat pedesaan melalui pencapaian kemajuan sosial dan kemajuan ekonomi secara berkesinambungan dengan tetap memperhatikan persamaan hak dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip keadilan bagi masyarakat secara keseluruhan.

D. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

1. Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa yang biasa disebut dengan BUMDes merupakan sebuah lembaga usaha desa yang dikelola oleh pemerintah desa serta masyarakat desa tersebut untuk memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi lokal yang ada di desa tersebut. BUMDes merupakan sebuah badan usaha yang mampu membantu masyarakat dalam segala hal antara lain memenuhi kebutuhan sehari-hari, menjadi peluang usaha atau lapangan pekerjaan serta menjadi penambah wawasan masyarakat desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan wadah bagi semua aktivitas ekonomi desa, BUMDes menggerakkan unit-unit usaha yang strategis. Undang-Undang Dasar Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat 6 menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut dengan BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Undang-Undang Dasar Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 87 Ayat 1 dan 2 disebutkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) serta BUMDes dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ada tujuh makna Badan Usaha Milik Desa (BUMDes):

1. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk menghadirkan institusi negara (Kementerian Desa PDTT RI) dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara di Desa (selanjutnya disebut tradisi berdesa).
2. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi desa yang bersifat kolektif.
3. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di desa.
4. BUMDes merupakan salah satu bentuk kemandirian ekonomi desa dengan menggerakkan unit-unit usaha yang strategis bagi usaha ekonomi kolektif desa.
5. BUMDes merupakan badan usaha yang diamanatkan oleh Undang-Undang Desa sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerjasama antar desa.
6. BUMDes menjadi arena pembelajaran bagi warga desa dalam menempa kapasitas manajerial, kewirausahaan, tata kelola desa yang baik, kepemimpinan, kepercayaan dan aksi kolektif.
7. BUMDes melakukan transformasi terhadap program yang diinisiasi oleh pemerintah (*government driven*; proyek pemerintah) menjadi “milik desa”.

2. Proses Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pendirian BUMDes dimaksudkan sebagai upaya bersama antara masyarakat dengan pemerintah desa, untuk mengembangkan potensi ekonomi desa dan kebutuhan masyarakat guna meningkatkan kesejahteraan seluruh masyarakat dan berkontribusi bagi pendapatan desa. Namun pendirian BUMDes hendaknya dipersiapkan dengan baik dan matang agar tidak menimbulkan permasalahan dikemudian hari. desa dapat mendirikan BUMDes dengan mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

- a. Inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat desa;
- b. Potensi usaha ekonomi desa;
- c. Sumberdaya alam desa;
- d. Sumberdaya manusia yang mampu mengelola BUMDes;
- e. Penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan;
- f. Kekayaan pesa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDes.

Beberapa persiapan awal yang perlu dilakukan oleh Desa antara lain:

- a. Sosialisasi ide atau inisiatif pendirian BUMDes, ide atau inisiatif ini bisa muncul dari pemerintah desa dan/atau masyarakat. Dari manapun inisiatif tersebut jika dirasa baik bagi masyarakat, maka kuncinya adalah harus dibahas dalam musyawarah desa.
- b. Melakukan tinjauan atau kajian ringkas mengidentifikasi potensi-potensi apa saja yang ada di desa, baik potensi Sumber Daya Alam (SDA), potensi

Sumber Daya Masyarakat (SDM) yang ada, potensi asset dan kekayaan desa yang menjadi kewenangan desa.

- c. Melakukan identifikasi atas asset-aset dan kekayaan yang ada di desa, serta memilah-milah mana yang merupakan kewenangan desa dan mana yang bukan kewenangan desa atas asset dan kekayaan yang ada di desa tersebut.

Berdasarkan identifikasi tersebut kemudian ditetapkan peraturan desa tentang asset dan kekayaan desa yang menjadi kewenangan desa.

3. Tahapan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Tahapan pendirian BUMDes dapat dirincikan sebagai berikut:

Tahap I (Pra Musyawarah Desa)

1. Melakukan sosialisasi dan peninjauan kepada warga desa peluang pendirian BUMDes;
2. Melakukan pemetaan aset dan kebutuhan warga;
3. Menyusun draf Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDes;
4. Menentukan kriteria pengurus organisasi pengelola BUMDes.

Tahap II (Musyawarah Desa)

1. Menyampaikan hasil pemetaan dan potensi jenis usaha;
2. Menyepakati pendirian BUMDes sesuai dengan kondisi ekonomi, potensi jenis usaha dan sosial budaya masyarakat;
3. Membahas draf Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga;
4. Memilih kepengurusan organisasi pengelola BUMDes;
5. Sumber permodalan BUMDes;

6. Membentuk Panitia Ad-Hock perumusan Peraturan Desa tentang pembentukan BUMDes.

Tahap III (Pasca Musyawarah Desa)

1. Menyusun rancangan Peraturan Desa tentang Penetapan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang mengacu pada Undang-Undang Desa, Peraturan Pelaksanaan dan Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI;
2. Pembahasan rancangan Peraturan Desa tentang Penetapan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes);
3. Penetapan Peraturan Desa tentang Penetapan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

4. Modal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Modal awal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berasal dari penyertaan modal desa yang dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa). Modal awal untuk BUMDes tidak harus berasal atau dialokasi dari transfer dana desa, modal awal untuk BUMDes tersebut dapat dialokasikan dari dana maupun yang sudah masuk di rekening kas desa sebagai pendapatan desa di dalam APBDesa.

Struktur APBDesa dibagian pendapatan desa dijelaskan bahwa pendapatan desa terdiri atas 7 sumber yaitu:

1. Pendapatan asli desa;
2. Transfer dana desa dari APBN;

3. Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/Kota (paling sedikit 10% dari pajak dan retribusi daerah);
4. Alokasi dana desa (ADD) yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota;
5. Bantuan keuangan dari anggaran pendapatan dan belanja daerah provinsi dan anggaran pendapatan dan belanja daerah Kabupaten/Kota;
6. Hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga;
7. Lain-lain pendapatan desa yang sah, misalnya dari kerjasama dengan pihak ketiga atau bantuan perusahaan/CSR.

5. Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa Pasal

3. Pendirian BUMDes bertujuan untuk:

1. Meningkatkan perekonomian desa.
2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa.
3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa.
4. Mengembangkan rencana kerjasama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga.
5. Menciptakan peluang usaha dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga.
6. Membuka lapangan kerja.

7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.
8. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

6. Landasan Hukum Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Berdirinya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1) disebutkan bahwa desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Tercantum juga pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 Tahun 2005 tentang Desa. Pendirian badan usaha desa ini disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah (Kabupaten/Kota) yang ikut berperan serta memfasilitasi dan melindungi usaha masyarakat dari ancaman persaingan para pemodal besar. Hal ini dikarenakan mengingat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi baru yang beroperasi di pedesaan, maka mereka masih membutuhkan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang. Pembangunan landasan bagi pendirian BUMDes adalah pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

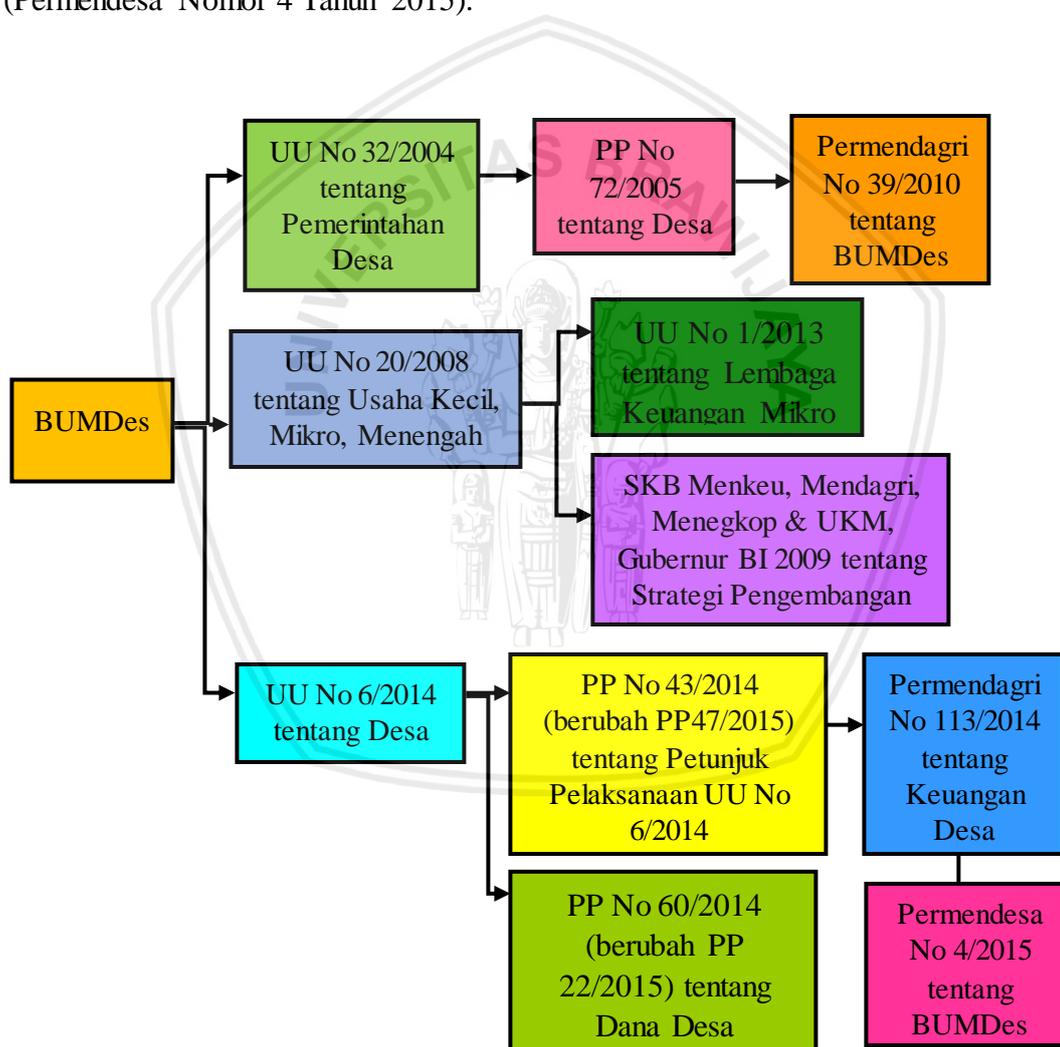
BUMDes dalam operasionalnya ditopang oleh lembaga moneter desa (bidang pembiayaan) sebagai bidang yang melakukan transaksi keuangan berupa kredit maupun simpanan. Kelembagaan ekonomi akan kuat jika ditopang kebijakan yang memadai, maka pertumbuhan ekonomi yang disertai dengan pemerataan distribusi aset kepada rakyat secara luas akan mampu menanggulangi berbagai permasalahan ekonomi di pedesaan. Tujuan akhir

pendirian BUMDes diharapkan dapat menjembatani upaya penguatan ekonomi di pedesaan.

Undang-Undang terbaru Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa juga disinggung Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 ini terdapat 4 pasal yang menjelaskan mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang mana masing-masing pasal terdiri atas: (1) Pasal 87 tentang semangat yang melandasi pendirian dan pengelolaan BUMDes; (2) Pasal 88 tentang pendirian BUMDes; (3) Pasal 89 tentang manfaat berdirinya BUMDes; (4) Pasal 90 tentang arah pengembangan bisnis BUMDes yang bermanfaat bagi masyarakat desa.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 dapat ditarik kesimpulan bahwa BUMDes saat ini diharapkan mampu memegang peranan penting dalam pengembangan potensi desa khususnya dalam mengelola keuangan desa serta membawa perekonomian masyarakat desa ke arah yang lebih baik sehingga pembangunan desa mandiri seperti yang diharapkan oleh pemerintah dapat terwujud nyata. Saat ini, landasan hukum mengenai keberadaan dan tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) semakin diperjelas oleh pemerintah dengan keluarnya Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 dijelaskan secara

lebih rinci mengenai proses pendirian BUMDes, siapa saja yang berhak mengelola BUMDes, permodalan BUMDes, jenis usaha yang diperbolehkan, sampai dengan pelaporan dan pertanggung jawaban pelaporan BUMDes di atur dalam Permendes ini. Berikut ini skema peraturan perundangan mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dari 2004 (Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagai landasan berdirinya BUMDes) hingga saat ini (Permendesa Nomor 4 Tahun 2015).



Gambar 3. Skema Peraturan Perundangan Mengenai BUMDes dari 2004 (UU No. 32/2004 sebagai landasan berdirinya BUMDes) hingga saat ini (Permendes No. 4/2015)

Sumber: www.keuangandesas.com (2018)

7. Badan Hukum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes merupakan badan usaha yang ditetapkan melalui peraturan desa berdasarkan hasil keputusan musyawarah desa yang artinya pembentukan BUMDes hanya didasarkan pada peraturan desa dan tidak membutuhkan pengesahan dari akta notaris. Berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa pasal 7 disebutkan bahwa BUMDes dapat terdiri dari unit-unit usaha yang berbadan hukum seperti Perseroan Terbatas dan Lembaga Keuangan Mikro. Model BUMDes mirip dengan BUMN dengan bentuk PERUM atau BUMD dengan bentuk PERUMDA yang dimana dasar hukumnya adalah peraturan bukan Akta seperti PT, dalam PERUM atau BUMDes dikarenakan ada sebuah tujuan khusus yaitu kepemilikan utuh dan total bisnis oleh pemerintah untuk keperluan rakyat, tidak semata-mata untuk keuntungan. Perbedaannya adalah di dalam PERUM BUMN dan BUMD secara tegas hanya dimiliki oleh pemerintah karena tidak ada pembagian saham kepemilikan sedangkan BUMDes masih dapat dimiliki sebagian oleh selain Pemerintah Desa.

8. Jenis Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Jenis-jenis usaha yang dapat dikembangkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah sebagai berikut:

1. Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 pasal 19 disebutkan bahwa BUMDes dapat menjalankan bisnis sosial (*social business*) sederhana yang memberikan pelayanan umum (*servicing*) kepada masyarakat dengan

memperoleh keuntungan finansial. Unit usaha ini dapat memanfaatkan sumber daya lokal dan teknologi tepat guna, meliputi:

- a. Air minum desa;
 - b. Usaha listrik desa;
 - c. Lumbung pangan;
 - d. Usaha-usaha terkait sumberdaya lokal dan teknologi tepat guna.
2. Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 pasal 20 disebutkan bahwa BUMDes dapat menjalankan bisnis penyewaan (*renting*) barang untuk melayani kebutuhan masyarakat desa dan ditujukan untuk memperoleh pendapatan asli desa. Unit usaha ini dapat menjalankan kegiatan usaha penyewaan, meliputi:
- a. Alat transportasi;
 - b. Perkakas pesta;
 - c. Gedung pertemuan;
 - d. Rumah toko;
 - e. Tanah milik BUMDes;
 - f. Barang sewaan lainnya.
3. Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 pasal 21 disebutkan bahwa BUMDes dapat menjalankan usaha perantara (*brokering*) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga. Unit usaha ini dapat menjalankan kegiatan usaha perantara, meliputi:
- a. Jasa pembayaran listrik;

- b. Pasar desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat (produk pertanian, perkebunan, peternakan, kerajinan, dll);
 - c. Jasa pelayanan lainnya.
4. Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 pasal 22 disebutkan bahwa BUMDes dapat menjalankan bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang (*trading*) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas. Unit usaha ini dapat menjalankan kegiatan perdagangan, meliputi:
 - a. Pabrik es;
 - b. Pabrik asap cair;
 - c. Hasil pertanian;
 - d. Sarana produksi pertanian;
 - e. Sumur bekas tambang;
 - f. Kegiatan bisnis produktif lainnya.
5. Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 pasal 23 disebutkan bahwa BUMDes dapat menjalankan bisnis keuangan (*financial business*) yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa. Unit usaha ini dapat menjalankan kegiatan dengan memberikan akses kredit dan peminjaman yang mudah diakses oleh masyarakat desa.
6. Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 pasal 24 disebutkan bahwa BUMDes dapat menjalankan usaha bersama (*holding*) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa baik dalam skala lokal

desa maupun kawasan pedesaan. Usaha ini dapat berdiri sendiri yang diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUMDes agar tumbuh menjadi usaha bersama. Unit usaha ini dapat menjalankan kegiatan usaha bersama, meliputi:

- a. Pengembangan kapal desa berskala besar untuk mengorganisasi nelayan kecil agar usahanya menjadi lebih ekspansif;
- b. Desa wisata yang mengorganisir rangkaian jenis usaha dari kelompok masyarakat;
- c. Kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya.

9. Bentuk dan Fungsi Pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Sebagai organisasi atau lembaga publik yang menjalankan kegiatan-kegiatan pengembangan ekonomi desa, pengurusan BUMDes harus dilakukan secara transparan, profesional dan berkeadilan. Oleh karena itu, organisasi pengurus BUMDes terpisah dengan organisasi pemerintah desa. Susunan kepengurusan BUMDes dipilih oleh masyarakat desa melalui musyawarah desa sesuai dengan Peraturan Menteri tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa.

Susunan kepengurusan sesuai dengan Permendes Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 10 ayat 1, terdiri atas: Penasihat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas, uraiannya sebagai berikut:

1. Penasihat sebagaimana yang dimaksud Pasal 10 ayat 1 dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa yang bersangkutan. Penasihat sebagaimana yang dimaksud berkewajiban untuk:

- a. Memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUMDes;
- b. Memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDes;
- c. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUMDes.

Penasihat sebagaimana yang dimaksud berwenang untuk:

- a. Meminta penjelasan dari pelaksana operasional mengenai persoalan yang menyangkut pengelolaan usaha desa;
- b. Melindungi usaha desa terhadap hal-hal yang dapat menurunkan kinerja BUMDes.

2. Pelaksana operasional yang sebagaimana dimaksud Pasal 10 ayat 1 mempunyai tugas mengurus dan mengelola BUMDes sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Pelaksana operasional mempunyai kewajiban untuk:

- a. Melaksanakan dan mengembangkan BUMDes agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan/atau pelayanan umum masyarakat desa;
- b. Menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi desa untuk meningkatkan pendapatan asli desa;

- c. Melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian Desa lainnya.

Pelaksana operasional sebagaimana dimaksud berwenang untuk:

- a. Membuat laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUMDes setiap bulan;
 - b. Membuat laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUMDes setiap bulan;
 - c. Memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDes kepada masyarakat desa melalui musyawarah desa dan sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.
3. Pengawas sebagaimana yang dimaksud pasal 10 ayat 1, mewakili kepentingan masyarakat. Pengawas sebagaimana yang dimaksud mempunyai kewajiban untuk menyelenggarakan rapat umum untuk membahas kinerja BUMDes sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali. Pengawas sebagaimana yang bermaksud berwenang untuk:
- a. Pemilihan dan pengangkatan pengurusan pengawas yang terdiri dari: ketua, wakil ketua merangkap anggota, sekretaris merangkap anggota, anggota;
 - b. Penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha dari BUMDes;
 - c. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja pelaksana operasional.

10. Prinsip Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk dielaborasi atau diuraikan agar dapat dipahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, dan masyarakat. Terdapat 6 (enam) prinsip dalam mengelola BUMDes (Ridwan, 2014), sebagai berikut:

1. *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
2. *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes.
3. *Emansipasif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
4. *Transparan*, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
5. *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif.
6. *Sustainable*, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

Pengelolaan BUMDes terpisah dari organisasi pemerintah desa. Pengelolaan BUMDes harus netral dan profesional dalam bekerja, tidak boleh

ada intervensi dari pihak manapun yang berkaitan dengan pengelolaan. Pengelolaan BUMDes harus transparan dan mempertanggungjawabkan kepada pemerintah desa dan masyarakat desa mengenai apa saja yang telah dikerjakan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan kegiatan ilmiah dengan menggunakan suatu metode penelitian. Metode merupakan suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu yang mempunyai langkah-langkah sistematis. Sedangkan metode penelitian memiliki pengertian sebagai suatu kegiatan untuk mengkaji sebuah penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Moleong (2016:5), metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Sedangkan Sugiyono (2015:8) berpendapat bahwa metode kualitatif sering disebut dengan metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode ethnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Menurut Nazir (2011:54) penelitian deskriptif merupakan metode pengumpulan data yang digunakan untuk meneliti status sekelompok manusia, objek, kondisi, sistem pemikiran maupun fenomena yang terjadi. Metode deskriptif bertujuan

untuk menjelaskan fakta-fakta dan hubungan antar fenomena yang diselidiki secara faktual dan akurat.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk dapat menjelaskan secara mendalam mengenai pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada BUMDes Pujon Kidul. Dengan menggunakan jenis penelitian tersebut, maka diharapkan dapat menggambarkan penelitian secara tepat, sistematis, dan akurat mengenai fakta dan sifat antar fenomena yang diteliti.

B. Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi penelitian sehingga penelitian yang dilakukan akan lebih terarah dan juga dapat menyaring informasi yang lebih relevan, selain itu dalam penelitian kualitatif juga menghendaki batas-batas dalam penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2015:32) batasan dalam penelitian kualitatif disebut fokus, yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Maka dalam penelitian ini yang menjadi fokus peneliti adalah pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang, yang dapat diamati dari:

1. Aspek pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diteliti dari aspek:
 - a. Urusan Umum, yang diamati dari: kegiatan administratif (surat menyurat, kearsipan) pada BUMDes Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.

- b. Urusan Keuangan, yang diamati dari: kegiatan pengurusan (pembiayaan, pendapatan, pengeluaran, laporan keuangan) pada BUMDes Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.
 - c. Urusan Kepegawaian, yang diamati dari: susunan pegawai beserta tugas dan fungsinya pada BUMDes Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.
2. Aspek pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diteliti dari aspek:
- a. *Planning* yang dimaksud pada penelitian ini adalah perencanaan kegiatan untuk mencapai tujuan BUMDes jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
 - b. *Organizing* yang dimaksud pada penelitian ini adalah membagi beberapa kegiatan untuk mencapai tujuan BUMDes ke dalam kelompok-kelompok kerja yang dapat dilihat dari struktur organisasinya.
 - c. *Staffing* yang dimaksud pada penelitian ini adalah penyediaan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan struktur organisasi yang ada di BUMDes dan pengembangan SDM yang dapat dilihat dari proses *recruitment* pegawai dan kegiatan untuk mengembangkan SDM.
 - d. *Directing* yang dimaksud pada penelitian ini adalah mengarahkan kegiatan bawahan untuk mencapai tujuan BUMDes yang dapat dilihat dari pengarahannya yang diberikan kepada bawahan sehingga pegawai mengetahui tugas dan fungsinya.

- e. *Coordinating* yang dimaksud pada penelitian ini adalah upaya mengoordinasikan kegiatan dari berbagai unit yang memiliki tugas dan fungsi berbeda untuk dapat menuju sasaran tujuan BUMDes yang dapat dilihat dari bentuk komunikasi (*horizontal/diagonal*) diantara masing-masing unit kerja.
 - f. *Reporting* yang dimaksud pada penelitian ini adalah kegiatan pelaporan untuk menyampaikan apa yang telah, sedang, dan akan dikerjakan kepada pihak-pihak terkait terutama kepada pimpinan organisasi yang dapat dilihat dari data laporan kegiatan pada BUMDes.
 - g. *Budgeting* yang dimaksud pada penelitian ini adalah berkaitan dengan pertanggungjawaban anggaran yang dapat dilihat dari hasil laporan anggaran pada BUMDes.
3. Faktor pendukung dan faktor penghambat di dalam pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang
- a. *Intern*
 - b. *Ekstern*

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dilakukannya suatu penelitian oleh seorang peneliti, sedangkan situs penelitian adalah letak yang sebenarnya peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat, dan benar-benar dibutuhkan serta berkaitan dengan tema, masalah, dan fokus

penelitian yang telah ditetapkan. Berikut adalah lokasi dan situs penelitian dalam penelitian ini:

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. Lokasi penelitian ini dipilih peneliti karena di Desa Pujon Kidul memiliki satu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

2. Situs Penelitian

Situs penelitian merupakan tempat peneliti untuk melihat keadaan sebenarnya. Situs penelitian ditentukan dengan tujuan untuk mempermudah penetapan lokus agar tidak meluas. Situs penelitian dari penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. Situs penelitian ini dipilih peneliti karena ingin mengetahui bagaimana pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Situs penelitian ini dipilih peneliti karena Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul merupakan salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang sukses mendapatkan penghargaan sebagai Desa Inspiratif Nasional oleh Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) dan penghargaan Indonesia Sustainable Tourism Award (ISTA) 2018 di Bidang Pemanfaatan Ekonomi Masyarakat serta Green Destination yang diberikan oleh Kementerian Pariwisata (Kemenpar) serta menjadi pilot project.

D. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland yang dikutip dari (Moleong, 2016:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan. Berikut adalah sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan jenis data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Oleh karena itu, data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil dari wawancara yang dilakukan langsung dengan sumbernya. Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari:

a. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul:

- 1) Bapak Prayitno selaku Direktur Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
- 2) Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
- 3) Bapak Fildian Alamsyah selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
- 4) Bapak Mardiyanto selaku Kepala Divisi Ticketing Unit Wisata Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

5) Bapak Anas Taufiq selaku Kaur Keuangan Pemerintah Desa Pujon Kidul.

b. Hasil observasi peneliti terhadap kejadian atau peristiwa pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Pujon Kidul.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak langsung diberikan kepada peneliti. Berikut adalah rincian data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Website Desa Pujon Kidul;
- 2) Peta Kabupaten Malang;
- 3) Jumlah penduduk Kabupaten Malang berdasarkan Kecamatan (Sumber: BPS Kabupaten Malang);
- 4) *Social media* Desa Pujon Kidul (instagram);
- 5) Peraturan perundang-undangan mengenai BUMDes;
- 6) Daftar Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Malang.
- 7) Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa;
- 8) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam proses pengumpulan data tergantung pada sifat dan karakteristik penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu, peneliti dalam penelitian ini menggunakan teknik lapangan (*field research*) di dalam pengumpulan datanya. Teknik lapangan yaitu peneliti terjun langsung pada subjek atau objek penelitian, dimana dengan cara ini diharapkan dapat memperoleh data yang objektif. Sedangkan teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu (Moleong, 2016:186). Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Moleong pada bukunya mengutip tulisan dari Lincoln dan Guba (1985) maksud dari mengadakan wawancara antara lain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (*triangulasi*); memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota. Peneliti melakukan wawancara tatap muka dengan para informan untuk menggali data secara langsung, dengan komunikatif

dan dialogis sehingga dari wawancara tersebut dapat diperoleh suatu data dengan tingkat akurasi yang tinggi. Teknik wawancara ini dilakukan kepada pengurus dan pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, yaitu:

Tabel 2. Daftar Wawancara Narasumber Pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Nama	Waktu	Lokasi
1	Bapak Prayitno (Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul)	7 Januari 2019 pukul 13.03 WIB	Kediaman Bapak Prayitno
2	Bapak Ilham Husain (Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul)	10 Januari 2019 pukul 10:44 WIB	Cafe Sawah Desa Pujon Kidul
3	Bapak Fildian Alamsyah (Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul)	15 Januari 2019 pukul 11:46 WIB	Cafe Sawah Desa Pujon Kidul
4	Bapak Mardiyanto (Kepala Divisi Ticketing Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul)	18 februari 2019 pukul 10:04 WIB	Wisata Desa Pujon Kidul
5	Bapak Anas Taufiq (Kaur Keuangan Pemerintah Desa Pujon Kidul)	12 Maret 2019 pukul 10:30 WIB	Kantor Desa Pujon Kidul

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

2. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti secara langsung di lapangan. Teknik observasi dilakukan di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang untuk mengetahui kejadian maupun gejala yang menjadi fokus penelitian. Berikut adalah data hasil observasi di lapangan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Unit wisata BUMDes Sumber Sejahtera café sawah Desa Pujon Kidul;
- 2) Piagam penghargaan anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sebagai peserta pada kegiatan pengembangan;
- 3) Temuan indikator urusan umum BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 4) Temuan indikator urusan keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 5) Temuan indikator urusan kepegawaian BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 6) Temuan indikator *planning* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 7) Temuan indikator *organizing* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 8) Temuan indikator *staffing* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;

- 9) Temuan indikator *directing* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 10) Temuan indikator *coordinating* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 11) Temuan indikator *reporting* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 12) Temuan indikator *budgeting* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 13) Foto saat wawancara dengan Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno;
- 14) Foto saat setelah wawancara dengan Kaur Keuangan Pemerintah Desa Pujon Kidul Bapak Anas Taufiq.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan kategori dan klasifikasi sumber-sumber bahan tertulis. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah catatan hasil observasi, dokumentasi gambar-gambar mengenai pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Berikut adalah dokumen-dokumen yang digunakan peneliti:

- 1) Struktur Organisasi BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 2) Laporan finansial BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul TA 2017-2018;
- 3) Pendapatan Desa Pujon Kidul Tahun 2018 per Juni 2018;

- 4) Nama BPD Desa Pujon Kidul;
- 5) Nama LPMD Desa Pujon Kidul;
- 6) Laporan keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 7) Laporan keuangan unit usaha wisata divisi ticketing BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 8) Laporan keuangan unit usaha wisata divisi cafe sawah BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul;
- 9) Foto terkait pengurusan dan pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk merekam informasi yang dikumpulkan. Adapun alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti Sendiri

Peneliti kualitatif adalah sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.

2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara (*interview guide*) adalah sebagai panduan atau pedoman berupa materi yang menjadi dasar dalam melakukan wawancara, agar dalam pelaksanaannya wawancara akan lebih terstruktur sehingga diharapkan tidak ada pertanyaan yang tertinggal dan wawancara dapat

dilakukan dengan lancar sehingga peneliti dapat benar-benar mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

3. Catatan Lapangan

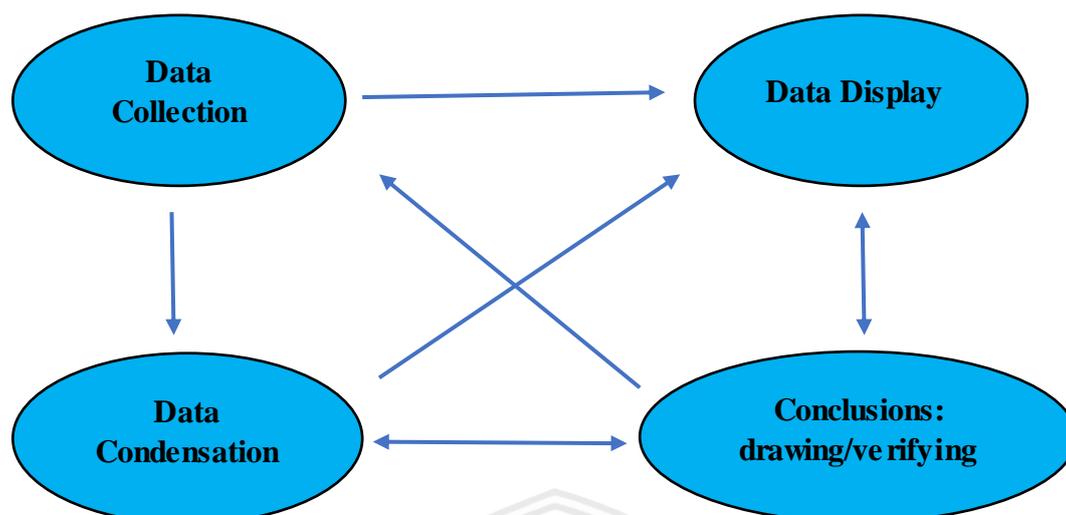
Catatan lapangan merupakan catatan peneliti selama di lapangan untuk mencatat hasil wawancara serta hasil penelitian lainnya saat melakukan penelitian di lapangan.

4. Peralatan Penunjang

Peralatan penunjang adalah sebagai sarana penunjang yang dapat membantu peneliti di dalam proses pengumpulan data. Peralatan penunjang yang digunakan oleh peneliti selama proses pengumpulan data antara lain, buku catatan (*notes*), alat tulis, recorder, serta kamera.

G. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak pada saat memasuki lapangan, dan setelah selesai di lapangan dalam periode tertentu. Dalam menganalisis data penelitian, peneliti mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014:33) yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Adapun komponen-komponen analisis data menurut model interaktif Miles, Huberman dan Saldana adalah sebagai berikut:



Gambar 4. Teknik Analisis Data Miles and Huberman

Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014:33)

Berikut adalah tahapan-tahapan dalam analisis data model interaktif (Miles, Huberman dan Saldana, 2014:31-33):

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Proses pengumpulan data dimana data yang diperoleh dari awal dan selama proses penelitian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Kegiatan pengumpulan data dilaksanakan sejak awal penelitian, baik data berupa dokumen, dokumentasi maupun wawancara.

2. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan dan atau transformasi data dari data yang telah dikumpulkan yang berasal catatan yang ditulis di lapangan, interview atau wawancara, dokumen dan bahan-bahan empiris lainnya. Dengan adanya kondensasi data, membuat data-data lebih kuat. Kondensasi data dilakukan secara terus menerus selama penelitian dilakukan. Bahkan

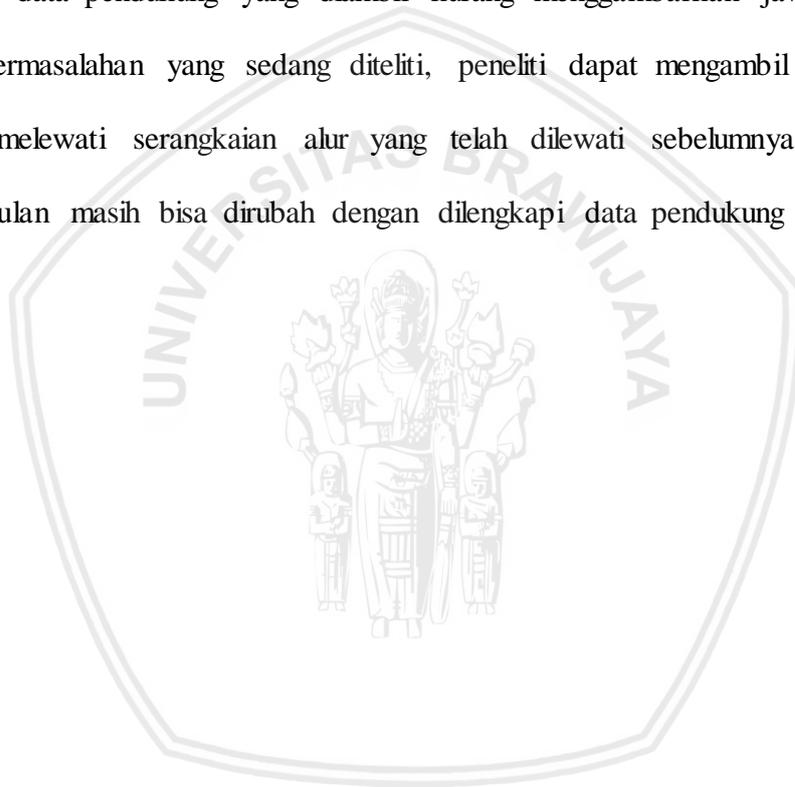
sebelum data dikumpulkan, antisipasi kondensasi data terjadi karena keputusan peneliti seperti kerangka kerja konseptual, cases, pertanyaan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data yang harus dipilih. Pada saat pengumpulan data dilakukan langkah yang selanjutnya dilakukan oleh peneliti yaitu menulis ringkasan, pengkodean, pengembangan tema dan pembuatan kategori. Proses ini terus berlanjut sampai final project selesai. Dalam kegiatan kondensasi data dalam penelitian ini, sebelumnya peneliti telah mengumpulkan data yang didapat dari lokasi penelitian di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Kabupaten Malang yang kemudian dikategorikan sebagai data yang dibutuhkan dan kurang dibutuhkan serta bukti dokumentasi. Kemudian, peneliti merangkum dan menjadikan satu kerangka atau garis besar dari jawaban fokus penelitian. Data yang dibutuhkan digunakan dalam proses selanjutnya (penyajian data).

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Tahapan yang kedua dari analisis data Miles, Huberman dan Saldana adalah penyajian data. Penyajian data merupakan sebuah langkah yang terorganisir, meringankan penemuan informasi yang memungkinkan adanya penggambaran kesimpulan dan tindakan yang seharusnya dilakukan. Dalam hal ini peneliti mengambil temuan-temuan data dan hasil wawancara yang dilakukan di lokasi penelitian untuk disajikan dalam penyajian data. Penyajian data yang dilakukan oleh peneliti berupa data data wawancara dengan informan dan data-data lainnya seperti dokumen, foto, dan bahan-bahan lainnya yang digunakan.

4. *Drawing and Verifying Conclusions* (Penarikan Kesimpulan)

Tahapan yang ketiga dari analisis data ini yaitu penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan dapat berubah apabila tidak ditemukan bukti yang kuat. Tetapi apabila kesimpulan awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan tersebut kesimpulan yang kredibel. Dalam proses ini apabila data pendukung yang diambil kurang menggambarkan jawaban atas permasalahan yang sedang diteliti, peneliti dapat mengambil data tanpa melewati serangkaian alur yang telah dilewati sebelumnya dan kesimpulan masih bisa dirubah dengan dilengkapi data pendukung yang baru.

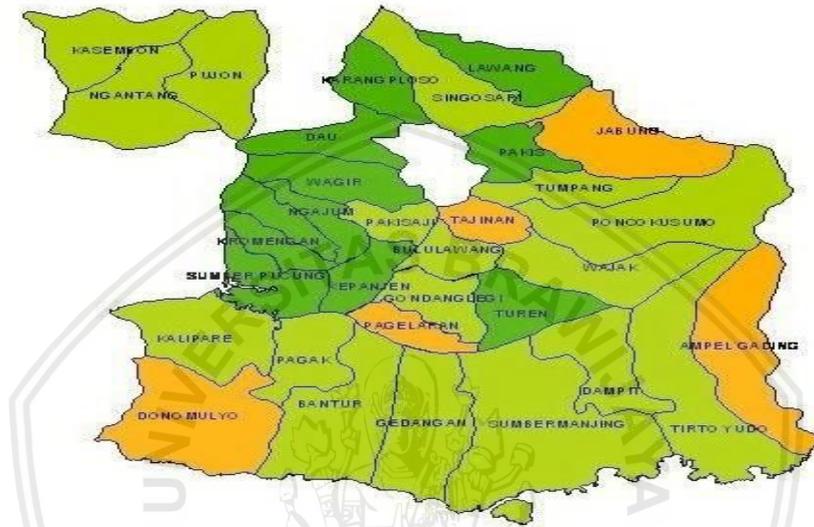


BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaen Malang



Gambar 5. Peta Kabupaten Malang

Sumber: Web Profil Kabupaten Malang (2019)

a. Kondisi Geografis Kabupaten Malang

Secara administratif Kabupaten Malang adalah sebuah kawasan yang terletak pada bagian Tengah Selatan wilayah Provinsi Jawa Timur dan merupakan Kabupaten yang terluas kedua wilayahnya setelah Kabupaten Banyuwangi dari 38 Kabupaten/Kota yang ada di Jawa Timur, hal ini didukung dengan luas wilayahnya 2.977,05 km². Secara geografis Kabupaten Malang terletak pada 112° 17' 10,90" sampai dengan 112° 57' 00" Bujur Timur dan 7° 44' 55,11" sampai dengan 8° 26' 35,45" Lintang Selatan. Berbatasan dengan 6 (enam) Kabupaten dan Samudera Indonesia. Sebelah Utara, berbatasan dengan

Kabupaten Jombang, Kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Mojokerto. Sebelah Timur, berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Lumajang. Sebelah Selatan, berbatasan dengan Samudera Indonesia. Sebelah Barat, berbatasan dengan Kabupaten Blitar dan Kabupaten Kediri. (malangkab.go.id)

Kondisi topografi Kabupaten Malang merupakan daerah dataran tinggi yang dikelilingi oleh beberapa gunung dan dataran rendah atau daerah lembah pada ketinggian 250-500 meter diatas permukaan laut (dpl) yang terletak di bagian tengah wilayah Kabupaten Malang. Daerah dataran tinggi merupakan daerah perbukitan kapur (Pegunungan Kendeng) di bagian Selatan pada ketinggian 0-650 meter dpl, daerah lereng Tengger-Semeru di bagian Timur membujur dari Utara ke Selatan pada ketinggian 500-3.600 meter dpl dan daerah lereng Kawi-Arjuno di bagian Barat pada ketinggian 500-3.300 meter dpl.

Kondisi iklim Kabupaten Malang menunjukkan nilai kelembaban tertinggi adalah 90.74% yang jatuh pada bulan Desember, sedangkan nilai kelembaban terendah jatuh pada bulan Mei, rata-rata berkisar pada 87.46. suhu rata-rata 26.1 – 28.3 °C. Rata-rata kecepatan angin di empat stasiun pengamat antra 1,8 sampai 4,7km/jam. Kecepatan angin terendah yakni berkisar pada 0.55 km/jam umumnya jatuh pada bulan November dan tertinggi yakni 2,16 km/jam jatuh pada bulan September. Curah hujan rata-rata berkisar antara 1.800 – 3.000 mm/tahun, dengan hari hujan rata-rata antara 54 – 117 hari/tahun (ppsp.nawasis.info).

b. Pemerintahan

Unit administrasi pemerintahan dibawah kabupaten adalah kecamatan. Setiap kecamatan membawahi beberapa kelurahan/desa dan setiap kelurahan/desa terbagi habis dalam dusun/dukuh ataupun Rukun Warga (RW)/Rukun Tetangga (RT). Secara rinci wilayah administrasi Pemerintah Kabupaten Malang terbagi menjadi 33 wilayah kecamatan yang membawahi 12 kelurahan dan 378 desa, yang terbagi habis ke dalam 3.035 RW dan 13.906 RT.

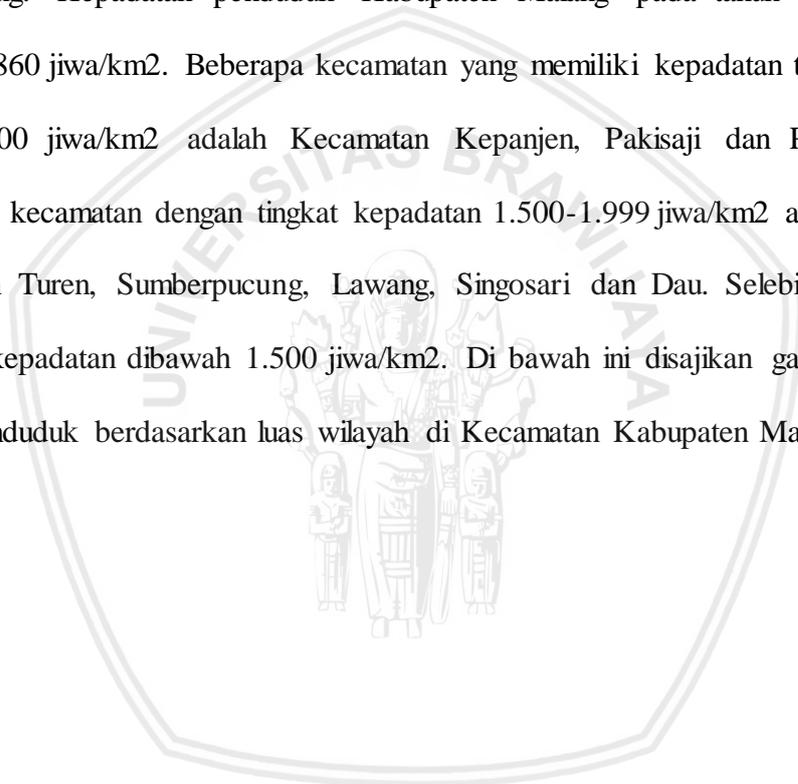
Roda pemerintahan berjalan lancar dalam rangka merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi derap pengembangan. Sebagai salah satu indikasi pencapaian kemajuan pembangunan dapat dicermati melalui tingkat perkembangan desa. Tingkat perkembangan desa/kelurahan merupakan cermin kemandirian dalam mengorganisasikan dan menggerakkan peran serta masyarakat dalam pembangunan daerahnya. Keberhasilan pembangunan desa tidak terlepas dari kemampuan SDM yang ada sebagai pelaku maupun sebagai sasaran pembangunan. Salah satu tolak ukur kemampuan SDM adalah tingkat pendidikan. Kepala desa dengan tingkat pendidikan SMP sekitar 13,24%, SMU sekitar 56,76%, Akademi 3,51%, dan Universitas 26,49%. Untuk mendukung kelancaran roda pemerintahan dan sebagai upaya peningkatan kinerja pemerintah secara keseluruhan maka pemerintah Kabupaten Malang selalu berusaha meningkatkan kemampuan aparturnya baik melalui pendidikan formal maupun non formal. Aspirasi politik masyarakat Kabupaten Malang berjalan dengan baik sesuai koridornya melalui beberapa partai besar.

c. Jumlah Penduduk

Menurut hasil proyeksi penduduk Kabupaten Malang tahun 2016, jumlah penduduk Kabupaten Malang berjumlah 2.560.675 jiwa. Jumlah tersebut terdiri dari laki-laki 1.286.867 (50,22 persen) jiwa dan perempuan 1.273.808 (49,75 persen) jiwa. Berdasarkan komposisi umurnya maka penduduk Kabupaten Malang termasuk Penduduk Intermediate. Komposisi umur anak (0-14 tahun) sekitar 24,07 persen (dibawah 30 persen) dan umur tua (65+ tahun) sekitar 7,81 persen (dibawah 10 persen). Sedangkan jika dilihat menurut umur median (umur yang membagi penduduk menjadi dua bagian dengan jumlah yang sama) maka penduduk Kabupaten Malang tergolong tua dengan umur median pada kelompok 30-34 tahun. Sementara umur median intermediate berada pada kisaran 20-30 tahun dan umur median muda adalah 20 tahun kebawah. Dengan komposisi umur produktif (15-64 tahun) sekitar 68,12 persen, maka sumber daya manusia Kabupaten Malang cukup potensial dalam mendukung pembangunan daerah.

Dalam publikasi kali ini Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Malang kembali bisa menampilkan data penduduk yang diambil dari proyeksi. Menurut BPS ada perbedaan jumlah penduduk hasil registrasi dengan data proyeksi penduduk karena memang berbeda cara mendapatkannya. Menurut proyeksi diantara 33 kecamatan di Kabupaten Malang, Kecamatan Singosari memiliki jumlah penduduk terbesar, yaitu sebesar 180.982 jiwa dengan komposisi laki-laki 91.010 jiwa dan perempuan 89.972 jiwa. Kecamatan yang memiliki penduduk terkecil adalah Kecamatan Kasembon dengan jumlah penduduk

31.152 jiwa dengan komposisi laki-laki 15.815 jiwa dan perempuan 15.337 jiwa. Sex ratio Kabupaten Malang pada tahun 2016 sekitar 101 persen yang berarti penduduk Laki-laki lebih banyak dibanding penduduk perempuan. Sebagian besar kecamatan memiliki sex ratio lebih dari 100,00 persen, kecuali Kecamatan Kalipare, Pagak, Bululawang, Gondanglegi, Kepanjen, Sumberpucung, Kromengan, Ngajum, Wonosari, Pakisaji, Tajinan, Tumpang dan Lawang. Kepadatan penduduk Kabupaten Malang pada tahun 2016 mencapai 860 jiwa/km². Beberapa kecamatan yang memiliki kepadatan tinggi diatas 2.000 jiwa/km² adalah Kecamatan Kepanjen, Pakisaji dan Pakis. Sedangkan kecamatan dengan tingkat kepadatan 1.500-1.999 jiwa/km² adalah Kecamatan Turen, Sumberpucung, Lawang, Singosari dan Dau. Selibhnya memiliki kepadatan dibawah 1.500 jiwa/km². Di bawah ini disajikan gambar jumlah penduduk berdasarkan luas wilayah di Kecamatan Kabupaten Malang.



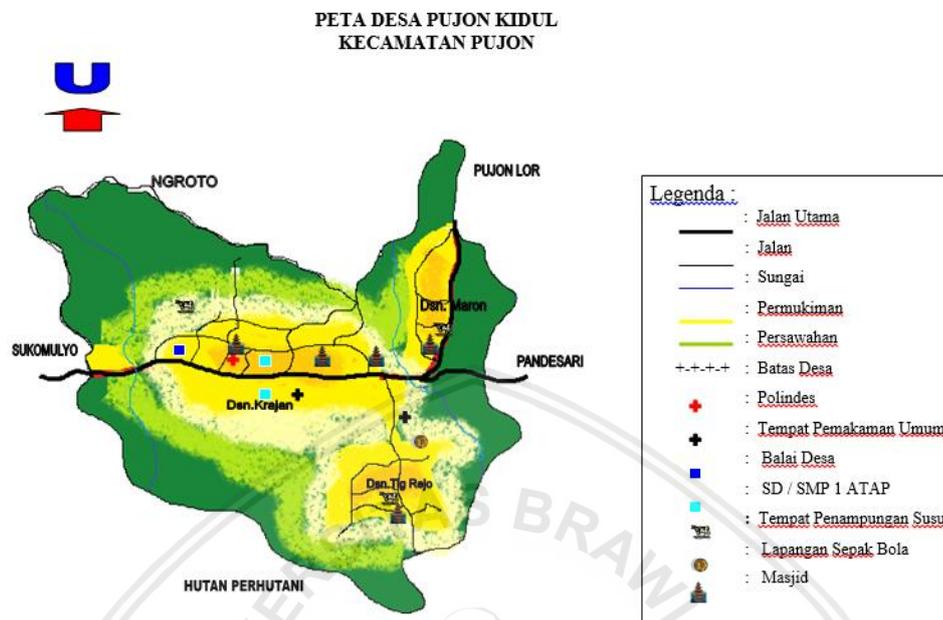
Kecamatan <i>Subdistrict</i>	Luas wilayah <i>Total Area</i>		Penduduk <i>Population</i>		Kepadatan Penduduk (orang/km²) <i>Population Density per sq km</i>
	km ²	%	Jumlah <i>Total</i>	%	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
010. Donomulyo	192,60	6,47	62 596	2,44	325,01
020. Kalipare	105,39	3,54	60 349	2,36	572,63
030. Pagak	90,08	3,03	45 755	1,79	507,94
040. Bantur	159,15	5,35	68 862	2,69	432,69
050. Gedangan	130,55	4,39	53 041	2,07	406,29
060. Sumbermanjing	239,49	8,04	90 324	3,53	377,15
070. Dampit	135,31	4,55	118 982	4,65	879,33
080. Tirtoyudo	141,96	4,77	60 814	2,37	428,39
090. Ampelgading	79,60	2,67	52 530	2,05	659,92
100. Poncokusumo	102,99	3,46	92 779	3,62	900,85
110. Wajak	94,56	3,18	80 946	3,16	856,03
120. Turen	63,90	2,15	114 418	4,47	1 790,58
130. Bululawang	49,36	1,66	71 544	2,79	1 449,43
140. Gondanglegi	79,74	2,68	85 071	3,32	1 066,85
150. Pagelaran	45,83	1,54	67 412	2,63	1 470,91
160. Kepanjen	46,25	1,55	107 323	4,19	2 320,50
170. Sumberpucung	35,90	1,21	54 036	2,11	1 505,18
180. Kromengan	38,63	1,30	38 209	1,49	989,10
190. Ngajum	60,12	2,02	49 207	1,92	818,48
200. Wonosari	48,53	1,63	41 332	1,61	851,68
210. Wagir	75,43	2,53	88 166	3,44	1 168,85
220. Pakisaji	38,41	1,29	89 091	3,48	2 319,47
230. Tajinan	40,11	1,35	54 051	2,11	1 347,57
240. Tumpang	72,09	2,42	75 532	2,95	1 047,75
250. Pakis	53,62	1,80	157 173	6,14	2 931,24
260. Jabung	135,89	4,56	74 198	2,90	546,02
270. Lawang	68,23	2,29	110 754	4,33	1 623,24
280. Singosari	118,51	3,98	180 982	7,07	1 527,15
290. Karangploso	58,74	1,97	83 404	3,26	1 419,88
300. Dau	41,96	1,41	76 403	2,98	1 820,85
310. Pujon	130,75	4,39	67 851	2,65	518,94
320. Ngantang	147,70	4,96	56 388	2,20	381,77
330. Kasembon	55,67	1,87	31 152	1,22	559,58
Kabupaten Malang	2 977,05	100,00	2 560 675	100,00	860,14

Diolah dari Proyeksi Penduduk Kabupaten Malang 2010-2020
Based on Malang Regency Population Projection 2010-2020

Gambar 6. Jumlah Penduduk Kabupaten Malang Berdasarkan Wilayah Kecamatan

Sumber: BPS Kabupaten Malang (2019)

2. Gambaran Umum Desa Pujon Kidul



Gambar 7. Peta Kecamatan Pujon Kidul
Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

a. Kondisi Desa Pujon Kidul

Desa Pujon Kidul merupakan salah satu desa yang berada dalam wilayah Kabupaten Malang. Desa ini dalam segi geografis berada pada posisi 7°21'-7°31' Lintang Selatan dan 110°10'-111°40' Bujur Timur. Desa Pujon Kidul sebagaimana terletak di Kecamatan Pujon yang notabene berada pada daerah dengan dataran tinggi memiliki karakteristik wilayah berupa perbukitan dan pegunungan dan berada di sekitar 1200m di atas permukaan air laut. Berdasarkan data BPS kabupaten Malang tahun 2016, selama tahun 2016 curah hujan di Desa Pujon Kidul rata-rata mencapai 2.000 mm. Curah hujan terbanyak terjadi pada bulan Desember hingga mencapai 1200 mm yang merupakan curah hujan tertinggi selama kurun waktu 2013-2016.

Secara administratif Desa Pujon Kidul terletak di wilayah Kecamatan Pujon Kabupaten Malang, dengan posisi dibatasi oleh wilayah desa-desa tetangga. Di sebelah Barat berbatasan dengan Desa Sukomulyo, di sebelah Timur berbatasan dengan Desa Pujonlor, di sebelah Utara berbatasan dengan Desa Ngroto, dan di sebelah Selatan berbatasan dengan wilayah perhutani. Jarak tempuh dari Desa Pujon Kidul ke Kecamatan berjarak 3 km, dan jarak tempuh dari Desa Pujon Kidul ke Kabupaten berjarak 48 km.

b. Kondisi dan Ciri Geologis Wilayah

Desa Pujon kidul memiliki 3 dusun dengan jumlah 9 Rukun Warga (RW) dan 20 Rukun Tetangga (RT). Luas wilayah Desa Pujon Kidul seluas 323.159 Ha. Luas lahan yang ada terbagi ke dalam beberapa peruntukan, yang dapat dikelompokkan seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Pembagian Luas Wilayah Desa Pujon Kidul

No	Kategori	Luas (Ha)
1	Perumahan dan perkarangan	45.807 Ha
2	Sawah	84.742 Ha
3	Ladang	87.102 Ha
4	Perkebunan	240 Ha
5	Lapangan	0,5 Ha
6	Hutan Lindung	227 Ha
7	Hutan produksi	578 Ha
Luas Desa Pujon Kidul		323.159 Ha

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Wilayah Desa Pujonkidul secara umum mempunyai ciri geologis berupa lahan tanah hitam yang sangat cocok sebagai lahan pertanian dan perkebunan. Secara luas kesuburan tanah Desa Pujon Kidul terpetakan sebagai berikut:

Tabel 4. Luas Kesuburan Tanah Desa Pujon Kidul

No	Kategori	Luas (Ha)
1	Sangat Subur	56 Ha
2	Subur	140 Ha
3	Sedang	1.109 Ha
4	Tidak Subur/Kritis	233 Ha

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Hal ini memungkinkan tanaman padi untuk dapat panen dengan menghasilkan 8,5 ton/ ha. Tanaman jenis palawija juga cocok ditanam di sini, yang termasuk tanaman palawija adalah seperti, jagung, serta tanaman buah seperti apel, tomat, dan wortel juga mampu menjadi sumber pemasukan (*income*) yang cukup handal bagi penduduk desa ini. Untuk tanaman perkebunan, jenis tanaman kayu-kayuan merupakan tanaman handalan. Kondisi alam yang demikian ini telah mengantarkan sektor pertanian secara umum menjadi penyumbang produk pangan masyarakat desa. Jenis tanah hitam Desa Pujon Kidul ini menjadi bagus sebagai lahan pertanian jiwa penduduk.

c. Sejarah Desa

Menurut sumber profil Desa Pujon Kidul, sejarah Desa Pujon Kidul awalnya didirikan oleh 2 orang yang bernama Mbah Brojonolo dan Den Ajeng Karsinah yang juga disebut pada tahun 1901 membuka hutan di bagian di daerah barat. Namun demikian, Mbah Brojonolo dan Den Ajeng Karsinah kehillangan arah selanjutnya beliau berdua melalui babatan batan hutan amat dariman kemudian babatan hutan amat dariman dibagi menjadi dua sebelah

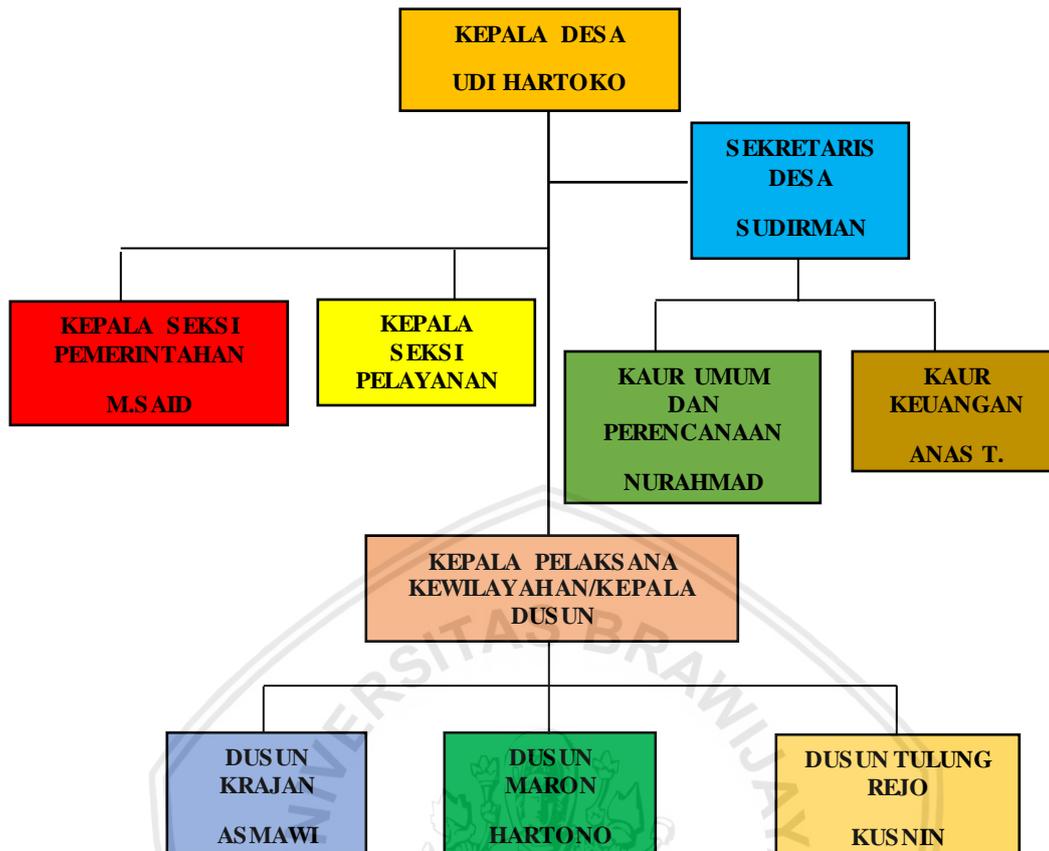
utara dan sebelah selatan. Babatan hutan inilah yang kemudian menjadi desa, dan berdiri Desa Pujon Kidul.

d. Pemerintahan Desa

Pemerintahan Desa Pujon Kidul berdiri sejak tahun 1901 dengan kepala pemerintah pertama kali yaitu Bapak Aris, untuk lebih jelas tentang silsilah pemerintahan Desa Pujon Kidul sebagai berikut:

1. Jaeng Retno (1865-1890)
2. Jaeng Rono (1890-1915)
3. Aris Jais (1915-1925)
4. Rateno (1925-1945)
5. Saeru (1945-1978)
6. Admadihardjo (1979-1980)
7. Painu (1980-1983)
8. Djuma'i (1983-1993)
9. Sugiono (1993-1994)
10. Siti Nurjana (1994-2000)
11. Jamludin (2000-2001)
12. Sugiono (2001-2011)
13. Udi Hartoko (2011-sekarang)

Struktur pemerintahan Desa Pujon Kidul di bawah kepemimpinan Kepala Desa Udi Hartoko, dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 8. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa Pujon Kidul

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Tabel 5. Nama Badan Permusyawaratan Desa Pujon Kidul

No	Nama	Jabatan
1	H. Choirul Anam	Ketua
2	Kholiq	Sekretaris
3	Ali Muktar	Bendahara
4	Suyanto	Anggota
5	Musofah	Anggota

Sumber: Profil Desa Pujon Kidul (2019)

Tabel 6. Nama LPMD Desa Pujon Kidul

No	Nama	Jabatan
1	Subandi	Ketua I
2	H. Miskan	Ketua II
3	Muslimin	Sekretaris
4	H. Suheri	Bendahara
5	Ismanu	Anggota
6	Mulyono	Anggota
7	Sugianto	Anggota
8	Janib	Anggota
9	Samsul Hadi	Anggota

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Sebagai desa yang sedang berkembang, dalam menjalankan pemerintahannya Desa Pujon Kidul memiliki visi dan misi. Visi Desa Pujon Kidul yaitu “terwujudnya masyarakat Desa Pujon Kidul yang GUYUB RUKUN”. Kata GUYUB RUKUN memiliki makna Gotong royong, Usaha, Yakin, Ulet, Bertaqwa, Rukun, Kreatif, dan Unggul. Visi tersebut kemudian dilanjutkan dengan penjabaran sebagai berikut, untuk mewujudkan masyarakat yang guyub diperlukan kesadaran untuk gotong royong, sehingga usaha yang dirintis dengan penuh keyakinan serta ulet yang dimiliki masing-masing warga berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan bermodalkan rukun (bersatu), baik rukun antar warga, keluarga serta pihak pemerintah desa yang dibarengi dengan kinerja handal tanpa putus asa. Kreatifitas dan kerjasama antar warga juga pemerintah desa, mutlak dibutuhkan guna mewujudkan cita-cita kita bersama menjadikan Desa Pujon Kidul menjadi desa unggul yang

selalu berprestasi memegang filsafah jawa yaitu, toto tentrem kerto tur raharjo baldatun toyyibatun warobbun ghofur. Misi Desa Pujon Kidul, yaitu:

1. Mewujudkan pemahaman dan pengalaman nilai-nilai agama, adat istiadat dan budaya;
2. Mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (tata kelola pemerintahan yang baik. (ex: pendapatan aset desa beserta manfaatnya, berkeadilan, demokratis dan rembuk desa sebagai landasan musyawarah mufakat);
3. Mewujudkan lingkungan yang aman, tertib dan damai;
4. Mewujudkan sumber daya manusia yang produktif dan berdaya saing, terutama memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi potensi kaum muda didalam berperan aktif kegiatan desa;
5. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah dengan berbasis sektor pertanian, peternakan dan pemberdayaan masyarakat pedesaan;
6. Peningkatan pembangunan infrastruktur (sarana dan prasarana);
7. Peningkatan peran perempuan dalam pembangunan desa;
8. Peningkatan kesejahteraan sosial.

e. Kependudukan

Berdasarkan data administrasi pemerintahan desa tahun 2017, jumlah penduduk Desa Pujon Kidul 4.485 jiwa, dengan rincian 2.099 laki-laki dan 2.386 perempuan. Jumlah penduduk 4.485 jiwa tergabung dalam 1.362 Kartu Keluarga (KK). Agar dapat mendeskripsikan dengan lebih lengkap tentang informasi keadaan kependudukan di Desa Pujon Kidul maka perlu

diidentifikasi jumlah penduduk dengan menitikberatkan pada klasifikasi usia, seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Jumlah Penduduk Desa Pujon Kidul Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Penduduk	Presentase
1	0-4	188 orang	3,67%
2	5-9	322 orang	7,11%
3	10-14	324 orang	7,27%
4	15-19	394 orang	8,98%
5	20-24	341 orang	7,57%
6	25-29	351 orang	7,89%
7	30-34	341 orang	7,66%
8	35-39	387 orang	8,66%
9	40-44	340 orang	7,41%
10	45-49	327 orang	7,46%
13	60-64	175 orang	3,92%
14	65 ke atas	409 orang	9,25%
Jumlah		4.485 orang	100.00%

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Dari data di atas nampak bahwa penduduk usia produktif pada usia 20-49 tahun Desa Pujon Kidul sekitar 2.087 atau hampir 46,63%. Hal ini merupakan modal berharga bagi pengadaan tenaga produktif dan SDM. Jika didasarkan pada penduduk tiap Dusun yang ada di Desa Pujon Kidul, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 8. Jumlah Penduduk Desa Pujon Kidul Tiap Dusun

No	Dusun	Jumlah Penduduk	Presentase
1	Krajan	3.177 orang	71%
2	Maron Sebaluh	957 orang	21%
3	Tulungrejo	351 orang	8%
Jumlah		4.485 orang	100%

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Penduduk Desa Pujon Kidul sebagian besar berada di Dusun Krajan. Sedangkan, jumlah penduduk berdasarkan agama dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 9. Jumlah Penduduk Desa Pujon Kidul Berdasarkan Agama

No	Agama	Jumlah Penduduk	Presentase
1	Budha	2 orang	0,04%
2	Islam	4.482 orang	99,94%
3	Kristen	1 orang	0,02%
Jumlah		4.485 orang	100%

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas penduduk di Desa Pujon Kidul menganut agama Islam.

f. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu hal yang penting di dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan perekonomian masyarakat. Tingkat pendidikan yang tinggi menjadi salah satu faktor dalam mendorong tumbuhnya keterampilan berwirausaha di dalam masyarakat. Tingkat pendidikan yang tinggi akan dapat mendorong sistematisa berpikir individu

sehingga dapat dengan mudah menerima informasi yang baru serta tidak gagap dengan teknologi. Berikut rata-rata tingkat pendidikan warga di Desa Pujon Kidul.

Tabel 10. Data Tingkat Pendidikan Penduduk Desa Pujon Kidul

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Tidak/Belum Sekolah	563	12,83%
2	Belum Tamat SD/Sederajat	479	10,82%
3	Tamat SD/Sederajat	2.507	56,88%
4	Tamat SMP/Sederajat	602	13,15%
5	Tamat SMA/Sederajat	286	5,29%
6	Diploma I/II	8	0,16%
7	Akademi/Diploma III/Sarjana	9	0,16%
8	Diploma IV/Strata I	29	0,66%
9	Strata II	2	0,05%
10	Strata III	0	0,00%
	JUMLAH	4.485	100,00%

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas penduduk di Desa Pujon Kidul hanya mampu menyelesaikan pendidikan wajib belajar 9 (sembilan) tahun atau SD sampai dengan SMP. Rendahnya kualitas pendidikan di Desa Pujon Kidul tidak terlepas dari terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan yang ada, di samping tentu masalah ekonomi dan pandangan hidup masyarakat. Sarana pendidikan di Desa Pujon Kidul baru tersedia di level pendidikan dasar 9 tahun (SD dan SMP), sementara akses ke pendidikan menengah ke atas berada di tempat lain yang relatif jauh. Berikut ini tabel jumlah infrastruktur pendidikan yang terdapat di Desa Pujon Kidul.

Tabel 11. Jumlah Infrastruktur Pendidikan Desa Pujon Kidul

No	Gedung Sekolah	Jumlah
1	TK/PAUD	3 buah
2	SD	2 buah
3	SMP	1 buah
4	SMA	-
5	Madrasah Diniyah	2 buah

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

g. Kesehatan

Mendapatkan fasilitas kesehatan yang baik merupakan hak setiap orang dan merupakan aset yang penting bagi masa depan bangsa. Masyarakat yang produktif adalah masyarakat yang sehat fisik dan sehat mental. Salah satu cara untuk mengukur status kesehatan masyarakat adalah dengan melihat banyaknya masyarakat yang terserang penyakit. Laporan warga menunjukkan adanya gejala masyarakat yang terserang penyakit relatif tinggi, yang antara lain disebabkan oleh infeksi pernafasan akut bagian atas, malaria, penyakit sistem otot dan jaringan pengikat. Data tersebut menunjukkan bahwa gangguan kesehatan yang sering dialami penduduk adalah penyakit yang bersifat cukup berat dan membutuhkan waktu yang lama dalam proses penyembuhannya, yang diantaranya disebabkan perubahan cuaca serta kondisi lingkungan yang kurang sehat. Ini tentu mengurangi daya produktifitas masyarakat Desa Pujon Kidul secara umum. Berikut ini, disajikan tabel mengenai kondisi kesehatan masyarakat Desa Pujon Kidul.

Tabel 12. Kondisi Kesehatan Masyarakat Desa Pujon Kidul

No	Kategori	Jumlah (orang)
1	Balita	410 orang
2	Balita Gizi Buruk	-
3	Balita Gizi Baik	410 orang
4	Penduduk Sehat	4.415 orang
5	Penduduk Sakit	53 orang
6	Ibu Hamil	17 orang
Jumlah		5.300 orang

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

Hal yang perlu juga dipaparkan di sini adalah terkait keikutsertaan masyarakat dalam KB. Terkait hal ini peserta KB aktif tahun 2016 di Desa Pujon Kidul berjumlah lumayan banyak yaitu 358 orang. Sedangkan jumlah bayi yang diimunisasikan dengan Polio dan DPT-1 berjumlah 358 bayi. Tingkat partisipasi demikian ini relatif tinggi walaupun masih bisa dimaksimalkan mengingat cukup tersedianya fasilitas kesehatan berupa sebuah Puskesmas, dan Polindes di Desa Pujon Kidul. Berikut ini, disajikan data mengenai prasarana infrastruktur kesehatan yang terdapat di Desa Pujon Kidul.

Tabel 13. Jumlah Infrastruktur Kesehatan di Desa Pujon Kidul

No	Infrastruktur Kesehatan	Jumlah
1	Puskesmas Pembantu	-
2	Poliklinik Kesehatan Desa	2 buah
3	Posyandu	5 buah
Jumlah		7 buah

Sumber: Profil Desa Pujon Kidul (2019)

h. Mata Pencaharian

Mata pencaharian penduduk di Desa Pujon Kidul adalah pertanian, peternakan, jasa atau perdagangan dan lain-lain. Berdasarkan data, 3.547 orang masyarakat Desa Pujon Kidul bekerja di sektor pertanian dan peternakan, 90 orang bekerja di sektor jasa, dan 16 orang bekerja di sektor lain-lain. Dengan demikian jumlah penduduk yang bekerja berjumlah 3.653 orang. Berikut ini tabel mata pencaharian penduduk beserta jumlahnya.

Tabel 14. Mata Pencaharian Penduduk Beserta Jumlahnya

No	Pekerjaan	Jumlah (orang)	Persentase
1	Belum/Tidak Bekerja	960 orang	21,4%
2	Buruh Harian Lepas	19 orang	0,4%
3	Buruh Peternakan	10 orang	0,2%
4	Buruh Tani/Perkebunan	147 orang	3,3%
5	Guru	19 orang	0,4%
6	Pegawai Industri	1 orang	0,02%
7	Juru Masak	1 orang	0,02%
8	Karyawan Swasta	82 orang	1,8%
9	Kepala Desa	1 orang	0,02%
10	Mekanik	1 orang	0,02%
11	Mengurus Rumah Tangga	727 orang	16,2%
12	Nelayan/Perikanan	1 orang	0,02%
13	Pedagang	23 orang	0,5%
14	Pegawai Negeri Sipil	5 orang	0,10%
15	Pelajar/Mahasiswa	665 orang	14,8%
16	Pembantu Rumah Tangga	4 orang	0,09%
17	Penata Rambut	1 orang	0,02%

Lanjutan Tabel 14

18	Pensiunan	3 orang	0,06%
19	Penterjemah	1 orang	0,02%
20	Perangkat Desa	8 orang	0,2%
21	Perawat	2 orang	0,04%
22	Pedagang	27 orang	0,6%
23	Petani/Pekebun	1.368 orang	30,5%
24	Peternak	58 orang	1,3%
25	Seniman	1 orang	0,02%
26	Sopir	7 orang	0,15%
27	Tentara Nasional Indonesia	1 orang	0,02%
28	Transportasi	2 orang	0,4%
29	Tukang Batu	9 orang	0,02%
30	Tukang Kayu	2 orang	0,4%
31	Tukang Listrik	1 orang	0,02%
32	Ustadz/Mubaligh	1 orang	0,02%
33	Wiraswasta	313 orang	6,9%
34	Lainnya	13 orang	0,3%
Jumlah		4.485 orang	100%

Sumber: Pemerintah Desa Pujon Kidul (2019)

i. Keadaan Sosial

Dengan adanya perubahan dinamika politik dan sistem politik di Indonesia yang lebih demokratis, memberikan pengaruh kepada masyarakat untuk menerapkan suatu mekanisme politik yang dipandang lebih demokratis. Dalam konteks politik lokal, Desa Pujon Kidul hal ini tergambar dalam pemilihan kepala desa dan pemilihan-pemilihan lain (pileg, pilpres, pilkada, dan pilgub)

yang juga melibatkan warga masyarakat desa secara umum. Khusus untuk pemilihan kepala Desa Pujon Kidul, sebagaimana tradisi kepala desa di Jawa, biasanya para peserta (kandidat) adalah mereka yang secara tradisi memiliki hubungan dengan elit kepala desa yang lama. Hal ini tidak terlepas dari anggapan masyarakat banyak di desa-desa bahwa jabatan kepala desa adalah jabatan garis tangan keluarga-keluarga tersebut. Fenomena inilah yang biasa disebut pulung (dalam tradisi Jawa) bagi keluarga-keluarga tersebut.

Jabatan kepala desa merupakan jabatan yang tidak serta merta dapat diwariskan kepada anak cucu. Mereka dipilih karena kecerdasan, etos kerja, kejujuran dan kedekatannya dengan warga desa. Kepala desa bisa diganti sebelum masa jabatannya habis, jika ia melanggar peraturan maupun norma-norma yang berlaku. Karena demikian, maka setiap orang yang memiliki dan memenuhi syarat-syarat yang sudah ditentukan dalam perundangan dan peraturan yang berlaku, bisa mengajukan diri untuk mendaftar menjadi kandidat kepala desa. Fenomena ini juga terjadi pada pemilihan Desa Pujon Kidul pada tahun 2011. Pada pilihan kepala desa ini partisipasi masyarakat sangat tinggi, yakni hampir 95%. Tercatat ada tiga kandidat kepala desa pada waktu itu yang mengikuti pemilihan kepala desa. Pilihan kepala desa bagi warga masyarakat Desa Pujon Kidul seperti acara perayaan desa.

Pada tahun 2013 dan 2014 ini masyarakat juga dilibatkan dalam pemilihan Gubernur Jawa Timur dan pemilihan Presiden dan Wakil Presiden secara langsung. Walaupun tingkat partisipasinya lebih rendah dari pada pilihan kepala desa, namun hampir 85% daftar pemilih tetap, memberikan hak

pilihnya. Ini adalah progress demokrasi yang cukup signifikan di Desa Pujon Kidul. Setelah proses-proses politik selesai, situasi desa kembali berjalan normal. Hiruk pikuk warga dalam pesta demokrasi desa berakhir dengan kembalinya kehidupan sebagaimana awal mulanya, masyarakat tidak terus menerus terjebak dalam sekat-sekat kelompok pilihannya. Hal ini ditandai dengan kehidupan yang penuh tolong menolong maupun gotong royong.

Walaupun pola kepemimpinan ada di kepala desa namun mekanisme pengambilan keputusan selalu ada pelibatan masyarakat baik lewat lembaga resmi desa seperti BPD, maupun lewat masyarakat langsung. Dengan demikian, terlihat bahwa pola kepemimpinan di wilayah Desa Pujon Kidul mengedepankan pola kepemimpinan yang demokratis. Berdasarkan deskripsi beberapa fakta di atas, dapat dipahami bahwa Desa Pujon Kidul mempunyai dinamika politik lokal yang bagus. Hal ini terlihat baik dari segi pola kepemimpinan, mekanisme pemilihan kepemimpinan, sampai dengan partisipasi masyarakat dalam menerapkan sistem politik demokratis ke dalam kehidupan politik lokal. Tetapi terhadap minat politik daerah dan nasional terlihat masih kurang antusias. Hal ini dapat dimengerti dikarenakan dinamika politik nasional dalam kehidupan keseharian masyarakat Desa Pujon Kidul kurang mempunyai greget, terutama yang berkaitan dengan permasalahan, kebutuhan dan kepentingan masyarakat secara langsung.

Berkaitan dengan letaknya yang berada dipergunungan Jawa Timur dan Jawa Tengah suasana budaya masyarakat Jawa sangat terasa di Desa Pujon Kidul. Dalam hal kegiatan agama Islam misalnya, suasananya sangat dipengaruhi oleh

aspek budaya dan sosial Jawa. Hal ini tergambar dari dipakainya kalender Jawa/Islam, masih adanya budaya nyadran, slametan, tahlilan, mithoni, dan lainnya, yang semuanya merefleksikan sisi-sisi akulturasi budaya Islam dan Jawa. Dengan semakin terbukanya masyarakat terhadap arus informasi, hal-hal lama ini mulai mendapat respon dan tafsir balik dari masyarakat. Hal ini menandai babak baru dinamika sosial dan budaya, sekaligus tantangan baru bersama masyarakat Desa Pujon Kidul. Dalam rangka merespon tradisi lama ini telah mewabah dan menjamur kelembagaan sosial, politik, agama, dan budaya di Desa Pujon Kidul. Tentunya hal ini membutuhkan kearifan tersendiri, sebab walaupun secara budaya berlembaga dan berorganisasi adalah baik tetapi secara sosiologis ia akan beresiko menghadirkan kerawanan dan konflik sosial.

B. Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sumber

Sejahtera Desa Pujon Kidul

1. Sejarah dan Dasar Hukum

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera berdiri pada tahun 2014. Sempat tidak berjalan pada tahun 2015, dengan modal awal Rp. 30.000.000 yang bersumber dari dana desa. Kemudian BUMDes Sumber Sejahtera mulai mengembangkan sarana edukasi pertanian bagi siapa saja yang ingin belajar mengenai jenis tanaman maupun cara bercocok tanam, tahun 2016 didukung dana desa Rp. 100.000.000 dan menerima CSR Bank BNI. Tujuan pendirian BUMDes Sumber Sejahtera ini untuk membuka peluang usaha dan

investasi masyarakat, menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PAD), serta membuka lapangan pekerjaan bagi warga usia produktif Desa Pujon Kidul dengan ijazah terendah dan kemampuan ekonomi menengah ke bawah.

BUMDes Sumber Sejahtera didasarkan pada hukum, sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah;
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa;
- c. Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes);
- d. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 20 Tahun 2006 Tentang Badan Usaha Milik Desa;
- e. Peraturan Menteri Desa PDPT Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Desa.

2. Visi dan Misi

Visi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera

Mewujudkan BUMDes Sumber Sejahtera dalam membangun ekonomi masyarakat desa yang lebih berdaya guna dan berdaya saing.

Misi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera

1. Meningkatkan perekonomian desa;
2. Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD);
3. Pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat
4. Membantu pelayanan ekonomi masyarakat.

3. Struktur Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber

Sejahtera

Struktur organisasi di BUMDes Sumber Sejahtera disesuaikan dengan Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa.

a. Dewan Pengawas

- 1) BPD Desa Pujon Kidul
- 2) LPMD Desa Pujon Kidul

b. Komisaris: Udi Hartoko (Kepala Desa Pujon Kidul)

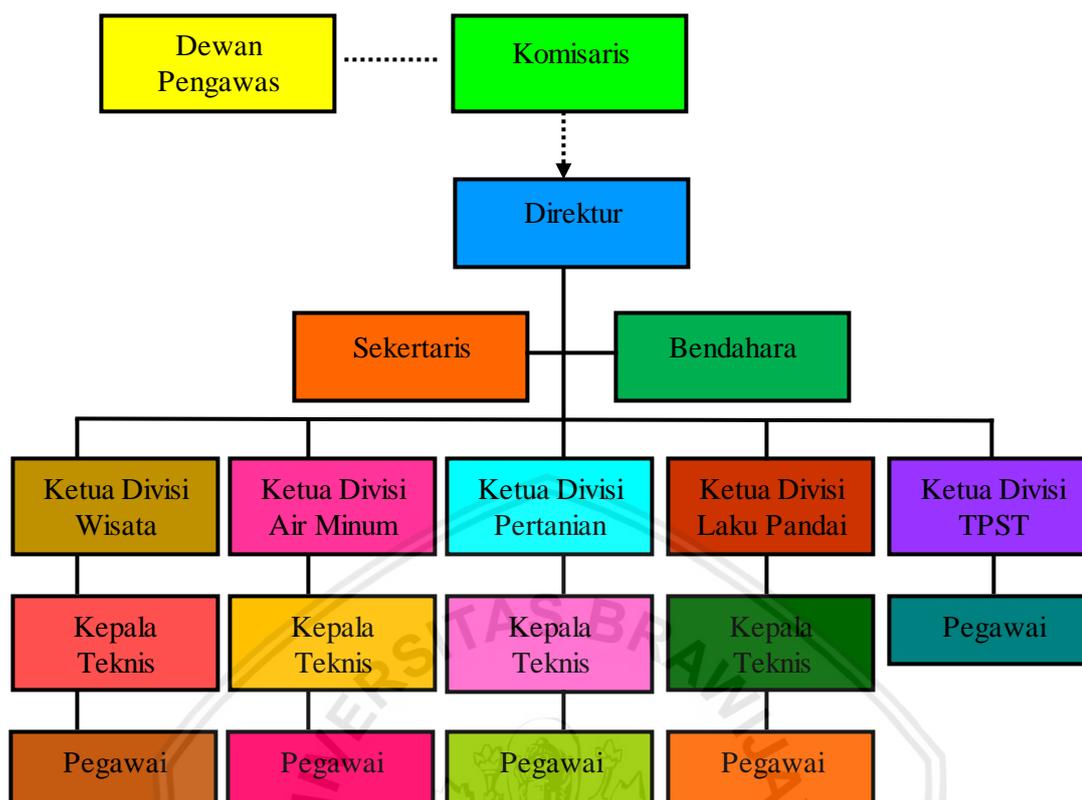
c. Direktur: Prayitno

d. Sekretaris: Mahfud Fauzi

e. Bendahara: Kiptiyah

f. Divisi/Unit Kerja

- 1) Unit Hippiam/Air Minum: Sugiarto
- 2) Unit Laku Pandai: Mahfud Fauzi
- 3) Unit Wisata: Samsul Hadi
- 4) Unit TPST: Surahman
- 5) Unit Ticketing/Voucher/Parkir: Mardianto
- 6) Unit Pertanian: Frendi



Gambar 9. Struktur Organisasi BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Keterangan Interaksi:

- > Garis Intruksi
-> Garis Intruksi
-> Garis Intruksi

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

4. Unit Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera

a. Unit Pengelolaan Hippiam

Pengelolaan hippam Desa Pujon Kidul merupakan salah satu unit usaha milik desa, yang bergerak di dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum.

Tujuan dari unit pengelolaan hippam adalah:

- 1) Memberi pelayanan air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi seluruh masyarakat;
- 2) Efisiensi penggunaan air.

Sedangkan, fungsi dari unit pengelolaan hippam adalah:

- 1) Mengolah sumber air untuk memperoleh air bersih dan menyalurkan pada pelanggan;
- 2) Membangun jaringan distribusi dan transmisi dalam rangka untuk mengoptimalkan penyaluran air bersih;
- 3) Melakukan pemeliharaan untuk menekan kebocoran atau kehilangan air.



Gambar 10. Unit Pengelolaan HIPPAM Desa Pujon Kidul
Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

b. Unit Pengelolaan Jasa Keuangan (Agen46 BNI Laku Pandai)



Gambar 11. Unit Pengelolaan Jasa Keuangan (Agen46 BNI Laku Pandai)

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

Pengelolaan jasa keuangan Desa Pujon Kidul adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan serta pertanggungjawaban kepada pemerintah desa. BUMDes Sumber Sejahtera bekerjasama dengan BNI melalui program Laku Pandai dengan memberikan kemudahan layanan perbankan kepada masyarakat, meliputi:

- 1) Buka tabungan;
- 2) Sektor tunai;
- 3) Tarik tunai;
- 4) Registrasi uang elektronik;
- 5) Pembayaran BPJS;
- 6) Pembayaran leasing;
- 7) Pembayaran listrik dan pulsa.



Gambar 12. Kegiatan Laku Pandai Agen46 BNI
Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

c. Unit Pengelolaan Wisata

Unit pengelolaan wisata Desa Pujon Kidul terbagi atas 3 wisata, yaitu: wisata alam dan buatan, wisata edukasi, dan wisata budaya.

1) Wisata Alam dan Buatan

Wisata alam dan buatan yang ada di Desa Pujon Kidul ada berbagai macam namun yang paling disoroti adalah Cafe Sawah, wisata tersebut merupakan wisata yang menjadi ikon dari Desa Pujon Kidul. Dampak positif dari adanya cafe sawah bagi Desa Pujon Kidul adalah:

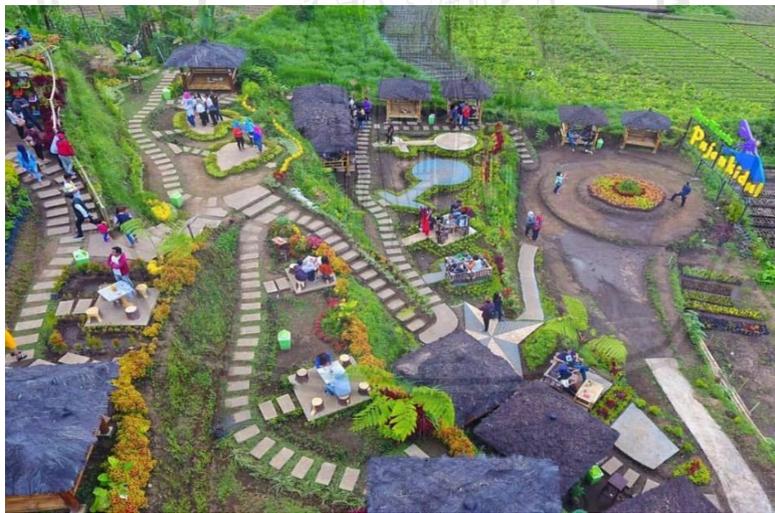
- a. Membuka lapangan pekerjaan baru di unit wisata cafe sawah, 85 orang dengan gaji Rp. 1.300.000 (30% pekerja di cafe sawah merupakan anak-anak dari rumah tangga miskin);
- b. Menumbuhkan usaha-usaha baru bagi masyarakat desa;
- c. Mencegah urbanisasi;
- d. Menurunkan angka kemiskinan;
- e. Menciptakan kemandirian perekonomian desa;

- f. Mempercepat Pembangunan Desa (PADes) Desa Pujon Kidul per Juni tahun 2018 Rp. 650.000.000.



Gambar 13. Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Cafe Sawah Desa Pujon Kidul

Sumber: Dokumentasi Pribadi Peneliti (2019)



Gambar 14. Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Cafe Sawah Desa Pujon Kidul

Sumber: Instagram Cafe Sawah Desa Pujon Kidul (2019)

2) Wisata Edukasi

Merasakan sensasi pemerah susu sapi langsung di peternakan sapi, Desa Pujon Kidul memberikan kesempatan bagi wisatawan untuk belajar tentang kegiatan pemerah susu sapi. Kemudian, ada wisata petik dayur, petik buah, kampung tematik dan wisata edukasi biogas.



Gambar 15. Wisata Edukasi Desa Pujon Kidul

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)



Gambar 16. Wisata Edukasi Pemerah Sapi Desa Pujon Kidul

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

3) Wisata Budaya

Wisata budaya di Desa Pujon Kidul adalah Festival Warung Oblik. Agenda tahunan yang diadakan oleh masyarakat Desa Pujon Kidul dalam rangka pelestarian adat istiadat serta seni budaya. Festival yang mewadahi seniman lokal yang dikemas dalam festival warung oblik, yang menyuguhkan berbagai macam makanan khas serta jajanan tradisional, kesenian, dan kearifan lokal yang ada di Desa Pujon Kidul.



Gambar 17. Wisata Budaya Desa Pujon Kidul
Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)



Gambar 18. Wisata Budaya Festival Kampung Oblik
Sumber: Instagram Cafe Sawah Desa Pujon Kidul (2019)

d. Unit Pengelolaan Tempat Pembuangan Sampah Terpadu (TPST)

Unit pengelolaan TPST dibangun untuk menunjang pembangunan desa yang berwawasan lingkungan. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan memilih Desa Pujon Kidul sebagai lokasi pembangunan TPST yang ramah lingkungan. TPST di Desa Pujon Kidul tidak hanya menjadi tempat pengelolaan sampah, tetapi juga menjadi penghasil pupuk organik yang pengelolaannya dilakukan sendiri oleh masyarakat Desa Pujon Kidul. Pengelolaan sampah dimulai dari rumah tangga dengan setiap rumah tangga wajib menyediakan tempat sampah untuk pemilahan dan harus dalam kondisi tertutup. Selanjutnya, sampah dipisahkan dari sampah yang kering dan sampah yang basah untuk kemudian diolah dan menghasilkan sampah organik dan sampah anorganik. Pengelolaan TPST di Desa Pujon Kidul dikelola berbasis partisipasi aktif dari masyarakat desa. TPST mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sampah terpadu di Desa Pujon Kidul, dengan menyelenggarakan fungsi antara lain:

- 1) Penyusunan pedoman, standar dan prosedur teknis unit pengelolaan TPST;
- 2) Pengaturan dan pelaksanaan kegiatan di pengolahan sampah terpadu;
- 3) Pengaturan dan pelaksanaan kegiatan pengangkutan sampah menuju tempat pemrosesan;
- 4) Pelaksanaan penyediaan prasarana dan sarana kerja teknis kebersihan sebagai pendukung pelaksanaan pengelolaan TPST.



Gambar 19. Unit TPST Desa Pujon Kidul

Sumber: BUMDes Desa Pujon Kidu (2019)

e. Unit *Ticketing/Voucher/Parkir*

Unit *ticketing/voucher/parkir* merupakan unit yang memiliki keterkaitan dengan unit *cafe sawah* di Desa Pujon Kidul. Pengunjung atau wisatawan yang datang berkunjung ke wisata Desa Pujon Kidul, khususnya yang ingin mengunjungi wisata *cafe sawah* Desa Pujon Kidul diberlakukan tiket masuk dengan tarif Rp. 8.000,- per orang. Tiket masuk tersebut sudah termasuk dengan voucher senilai Rp. 5.000,- yang dapat ditukarkan dengan makanan atau minuman yang ada di area wisata *cafe sawah* Desa Pujon Kidul dan tiket masuk wahana yang ada di area wisata *cafe sawah* Desa Pujon Kidul. Apabila harga makanan atau minuman dan tiket wahana diatas Rp. 5.000,- maka pengunjung atau wisatawan hanya perlu menambah kekurangannya dengan uang pribadi.

C. Penyajian Data

1. Aspek Pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

a. Urusan Umum

Pada urusan umum kegiatan yang dikerjakan meliputi kegiatan administratif, seperti surat menyurat, kearsipan, penyusunan rencana, menyiapkan kebutuhan barang, serta kegiatan tata usaha. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Prayitno selaku Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“urusan umum yang ada di BUMDes itu meliputi kegiatan surat menyurat, kegiatan kearsipan, kegiatan tata usaha sama kegiatan pengurusan yang sifatnya umum ya. Kalau kegiatan pengurusan ini tugas dan wewenangnya dari sekertaris BUMDes, sekertaris mempunyai wewenang dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Tidak ada bagian khusus untuk urusan umum, karena sudah termasuk ke dalam tugas dan wewenang sekertaris.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:03 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“untuk urusan umum memang disini tidak ada bagian khususnya, maksudnya bagian khusus yang dibentuk untuk mengurus itu, namun untuk urusan umum biasanya kan mencakup kegiatan-kegiatan yang bersifat umum ya sudah termasuk ke dalam fungsi dan wewenang dari sekertaris BUMDes.” (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2019 pukul 10:44 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa urusan umum di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul meliputi kegiatan surat menyurat, kegiatan

kearsipan, kegiatan tata usaha serta kegiatan yang bersifat umum di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Kegiatan urusan umum tersebut merupakan fungsi dan wewenang dari sekretaris. Tidak dibentuk sub bagian khusus untuk urusan umum, namun sudah meliputi dari fungsi dan kewenangan sekretaris BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul.

b. Urusan Keuangan

Pada urusan keuangan kegiatan yang dikerjakan meliputi kegiatan pembiayaan, pendapatan, pengeluaran, dan pembuatan laporan keuangan. Senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Prayitno selaku Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“iya memang urusan keuangan biasanya meliputi urusan yang bersifat keuangan seperti membuat laporan keuangan, menghitung pendapatan, menghitung pengeluaran serta yang lain-lain yang berhubungan dengan keuangan atau kas BUMDes. Untuk pelaksanaannya urusan keuangan ini merupakan tugas dari bendahara BUMDes yang dibantu oleh setiap divisi, ada 5 divisi. Setiap ada proses perhitungan keuangan, setiap divisi mengumpulkan hasil pendapatan dan pengeluaran pada divisinya yang kemudian di olah oleh bendahara dan dijadikan satu laporan.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:08 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“urusan keuangan memang fungsi dan wewenang dari bendahara, perdivisi disini mengumpulkan hasil laporan keuangannya. Seperti cafe sawah, mengumpulkan hasil perhitungan keuangannya setiap hari, seperti hasil penjualan dan lain-lain.” (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2019 pukul 10:48 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Tabel 15. Laporan Keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Tahun 2018

No	Uraian	Saldo
1	Cafe Sawah	Rp. 1.526.223.147
2	Hippam/Air Bersih	Rp. 1.000.000
3	Voucher	Rp. 219.494.000
	Jumlah	Rp. 1.746.717.147
4	Pajak Sudah Terbayar	Rp. 321.137.208
5	Pengunjung Cafe Sawah (orang)	Rp. 120.945

Sumber: Laporan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

Tabel 16. Laporan Keuangan Hasil Pendapatan Unit Usaha Tiketing BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Tahun 2018-2019

No	2018	Pendapatan	2019	Saldo
	Bulan		Bulan	
1	Januari	Rp. 63.443.200	Januari	Rp. 93.896.000
2	Februari	Rp. 74.571.600	Februari	Rp. 33.810.100
3	Maret	Rp. 69.300.000	Maret	Rp. 26.682.500
4	April	Rp. 58.779.500		
5	Mei	Rp. 34.897.000		
6	Juni	Rp. 62.322.500		
7	Juli	Rp. 117.713.500		
8	Agustus	Rp. 56.805.500		
9	September	Rp. 91.663.000		
10	Oktober	Rp. 58.685.500		
11	November	Rp. 52.832.000		
12	Desember	Rp. 145.700.040		

Sumber: Laporan Unit Usaha Wisata Divisi Tiketing BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

Tabel 17. Laporan Keuangan Unit Usaha Cafe Sawah BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Tahun 2018

No	Bulan	Pendapatan	Pengeluaran
1	Januari	Rp. 458.796.743	Rp. 397.516.933
2	Februari	Rp. 408.489.671	Rp. 295.905.463
3	Maret	Rp. 420.833.251	Rp. 402.631.644
4	April	Rp. 482.469.992	Rp. 402.889.414
5	Mei	Rp. 329.228.687	Rp. 496.845.239
6	Juni	Rp. 668.659.549	Rp. 591.814.939
7	Juli	Rp. 732.013.391	Rp. 562.557.686
8	Agustus	Rp. 499.149.870	Rp. 413.611.995
9	September	Rp. 659.381.249	Rp. 446.138.526
10	Oktober	Rp. 689.867.906	Rp. 515.711.393
11	November	Rp. 715.130.457	Rp. 584.839.999
12	Desember	Rp. 1.172.596.923	Rp. 830.406.105
Total		Rp. 7.236.617.689	Rp. 5.940.871.336
Laba Bersih		Rp. 1.295.746.353	

Sumber: Laporan Unit Usaha Wisata Divisi Cafe Sawah BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa urusan keuangan di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul meliputi pembuatan laporan keuangan, menghitung pendapatan, menghitung pengeluaran serta yang lain-lain yang berhubungan dengan urusan keuangan atau kas BUMDes. Laporan keuangan di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul diserahkan kepada divisi masing-masing, yang kemudian dikumpulkan menjadi satu sehingga dapat disatukan menjadi satu laporan keuangan yang utuh oleh bendahara BUMDes.

c. Urusan Kepegawaian

Pada urusan kepegawaian kegiatan yang dikerjakan meliputi kegiatan membuat susunan pegawai beserta tugas dan fungsinya masing-masing serta melakukan evaluasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan di dalam organisasi. Senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Prayitno selaku Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“iya untuk urusan kepegawaian biasanya memang tentang mengatur pegawai di tempatkan dimana, tugasnya apa dan memang ini tugasnya dari sekretaris, kemudian untuk setiap divisi ini dari sekretaris di serahkan kepada tiap divisi masing-masing, jadi maksudnya supaya dapat dengan mudah di evaluasi hasil kerjanya. Susunan pegawai di tiap divisi diserahkan kepada divisi itu sendiri. Kalau syarat menjadi pegawai BUMDes disesuaikan dengan Perdes Pujon Kidul tentang BUMDes.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:12 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“untuk urusan kepegawaian secara struktur organisasi pusatnya itu sekretaris BUMDes tapi kalau turunannya maksudnya yang sudah divisi-divisi memang di serahkan kepada masing-masing divisi, jadi lebih mudah.” (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2019 pukul 10:56 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa urusan kepegawaian di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul meliputi kegiatan penempatan pegawai, serta pemberian tugas pada pegawai dan evaluasi hasil kerja tiap pegawai. Urusan kepegawaian di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul diserahkan kepada masing-

masing divisi, sehingga masing-masing divisi dapat mengurus sendiri urusannya yang menyangkut tentang kepegawaian.

2. Aspek Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

a. *Planning*

Pengelolaan BUMDes mengacu pada fungsi *planning*, sehingga dapat diartikan bahwa di dalam proses pengelolaan pada BUMDes dibutuhkan pembuatan suatu perencanaan kegiatan untuk mencapai tujuan BUMDes. Tujuan tersebut bisa tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka panjang. Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno menyampaikan, sebagai berikut:

“perencanaan jadi sesuatu yang mau dikerjakan katakanlah 2019 ini, 5 divisi ini sudah merencanakan nanti realisasinya untuk tahun 2019. Tapi progressnya memang masing-masing divisi ini tidak sama, ada yang cepat ada yang lambat. Makanya kita tidak jadikan satu karena supaya identifikasinya nanti bisa lebih mudah. Kemudian untuk perencanaan kalau jangka panjang menengah biasanya itu desa ya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMD), tapi kalau di BUMDes sendiri nggak hanya per tahun saja.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:18 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Fildian Alamsyah selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“kalau perencanaan itu diserahkan ke tiap divisi mbak, tapi biasanya kita ini sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Jadi nggak membuat perencanaan yang terstruktur gitu kan apa-apa saja yang mau dikerjakan, jadi ya mengalir gitu misalnya butuh apa kita berusaha menyediakan.” (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2019 pukul 11:46 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Mardiyanto selaku Kepala Divisi Ticketing Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“perencanaan seharusnya tetap di buat tapi memang pada kenyataannya prosesnya kurang berjalan ya, disini ini sifatnya lebih ke kebutuhan yang di prioritaskan, jadi tidak terpaku sama rencana awal. Seperti disini kekurangan apa contohnya musholla berarti kita berusaha menyediakan musholla seperti itu.” (Wawancara pada tanggal 18 Februari 2019 pukul 10:04 WIB di Wisata Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi *planning* di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak efektif. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak membuat sebuah perencanaan yang matang untuk tujuan yang hendak dicapai serta kegiatan apa saja untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul bukan perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang melainkan perencanaan yang di buat berdasarkan kebutuhan yang ada di lapangan dan lebih mengedepankan kepada kebutuhan yang di prioritaskan.

b. *Organizing*

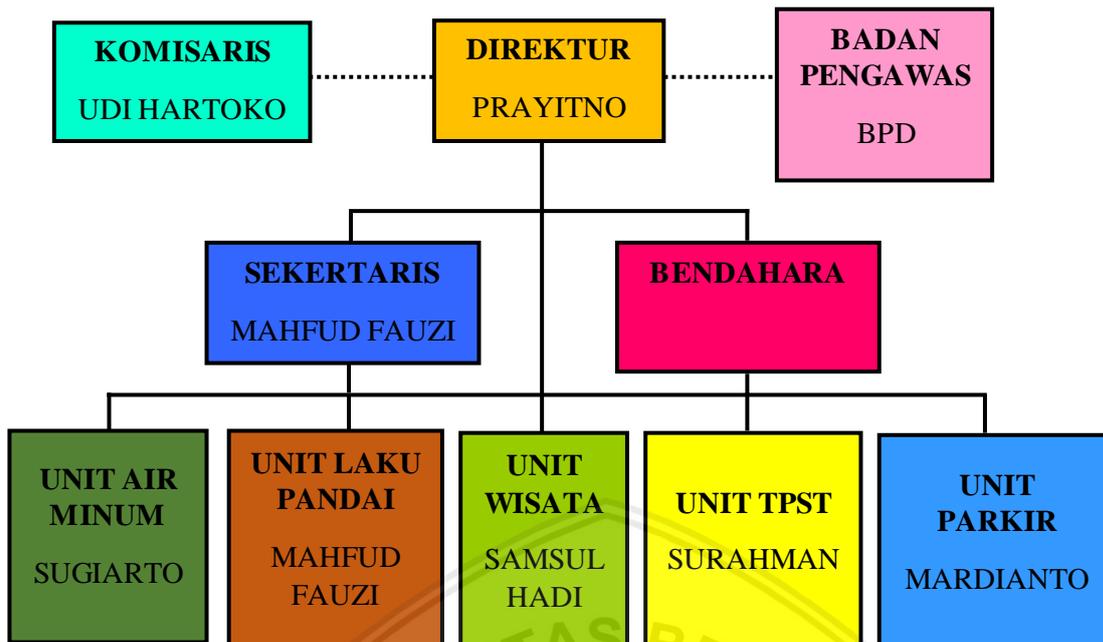
Pengelolaan BUMDes mengacu pada fungsi *organizing*, sehingga dapat diartikan bahwa di dalam proses *organizing* pada BUMDes dibutuhkan pembagian pekerjaan ke beberapa kegiatan untuk mencapai tujuan BUMDes ke dalam sebuah kelompok-kelompok kerja yang dapat dilihat dari struktur organisasinya. Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno menyampaikan, sebagai berikut:

”jadi gini, 5 (lima) unit usaha yang ada di BUMDes ini dibagi ke beberapa divisi itu, setiap divisi sudah mempunyai kegiatannya masing-masing, proses pengorganisasiannya dilakukan per divisi. Sehingga mempermudah pencapaian kerjanya.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:25 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Mardiyanto selaku Kepala Divisi Ticketing Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“kegiatan kerja disini ini dibagi ke beberapa divisi ada 5 (lima) divisi per unit-unit usaha ya, kenapa dibagi ke divisi-divisi setiap unit usaha. Supaya jangkauannya lebih mudah jadi lebih maksimal hasilnya, kalau per divisi kan kita mudah ya berhubungannya karena lingkupnya lebih kecil jadi pengorganisasiannya lebih mudah juga kan.” (Wawancara pada tanggal 18 Februari 2019 pukul 10:07 WIB di Wisata Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi *organizing* di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah dijalankan. *Organizing* di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilakukan dengan cara, membagi kegiatan kebeberapa divisi yang ada di unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, agar supaya setiap divisi yang ada dapat berjalan dengan maksimal. Berikut ini, disajikan gambar struktur organisasi pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.



Gambar 20. Struktur Organisasi BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

c. *Staffing*

Pengelolaan BUMDes mengacu pada fungsi *staffing*, sehingga dapat diartikan bahwa di dalam proses *staffing* pada BUMDes kegiatannya berupa penyediaan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan struktur organisasi yang ada di BUMDes dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat dilihat dari proses recruitment pegawai dan kegiatan untuk mengembangkan SDM. Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno menyampaikan, sebagai berikut:

“memang disesuaikan dengan struktur dan kapasitas, kalau memang seperti wisata memang tidak semua orang backgroundnya di wisata kan jadi memang disesuaikan dengan SDMnya. Kalau air bersih memang yang sudah berkecimpung disana, jadi tidak dari 0 (nol). Ya, jadi harus disesuaikan dengan kapasitas kemampuannya. Sedangkan untuk proses rekrutmennya mengacu kepada masalah pemberdayaan kan, jadi di prioritaskan untuk warga desa kita sendiri. Kalau masalah kemampuan tadi, bisa di latih. Kami juga ada kegiatan seperti pengembangan

pegawai.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:30 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“untuk penerimaan pegawai disini tidak di patok ijazahnya apa, terus punya skill apa. Itu kan nggak mbak kalau disini, memang tidak sesuai dengan sistem-sistem yang semestinya seperti yang di luar-luar sana. Karena, yang di utamakan oleh pemerintah desa itu ya pemberdayaan masyarakat Desa Pujon Kidul ini, masyarakat yang tidak mampu itu supaya mereka juga bisa berkembang sendiri sehingga tau potensi yang dimilikinya. Maka dari itu, pemerintah desa memberikan ruang kepada masyarakat dan juga pemuda-pemudi yang ada disini. Pemerintah desa juga memfasilitasi kami ikut kegiatan pengembangan untuk pengelolaan BUMDes, unit-unit usahanya seperti itu. (Wawancara pada tanggal 14 Januari 2019 pukul 14:12 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi *staffing* di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah dijalankan. Fungsi *staffing* di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilakukan dengan cara, menyesuaikan dengan struktur dan kapasitas. Meskipun demikian, untuk proses rekrutmen BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sangat mengutamakan sistem pemberdayaan masyarakat. Sehingga, pada proses rekrutmennya tidak seperti pada proses penerimaan pegawai biasanya. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak melihat berdasarkan ijazah, dan kemampuan yang dimiliki. Namun, proses rekrutmennya diutamakan kepada masyarakat Desa Pujon Kidul sendiri dan masyarakat yang tidak mampu. Sehingga, masyarakat dapat berkembang dengan potensi yang dimiliki. Berikut ini, piagam penghargaan anggota

BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sebagai peserta dalam kegiatan pengembangan SDM.



Gambar 21. Piagam Penghargaan Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Sebagai Peserta Pada Kegiatan Pengembangan
Sumber: Dokumentasi Pribadi Peneliti (2019)

d. *Directing*

Pengelolaan BUMDes mengacu pada aspek *directing*, sehingga dapat diartikan bahwa di dalam proses *directing* pada BUMDes dapat dengan cara mengarahkan kegiatan bawahan untuk mencapai tujuan BUMDes yang dapat dilihat dari pengarahannya yang diberikan kepada bawahan sehingga pegawai mengetahui tugas dan fungsinya. Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno menyampaikan, sebagai berikut:

“pengarahan diberikan setiap 1 (satu) bulan sekali atau maksimal 3 (tiga) bulan sekali, namun untuk pelaksanaannya itu kan kondisional. Di BUMDes ini sifatnya tidak kaku, pelaksanaan sifatnya kondisional. Sehingga, tidak selalu harus sesuai tergantung bagaimana di lapangan. Namun, setiap bulan biasanya ada evaluasi untuk melihat pencapaian, apa yang belum tercapai, sekaligus mempersiapkan untuk pencapaian

bulan berikutnya.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:35 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“pengarahan kalau di BUMDes ini masih bergilir mbak, maksudnya disini nggak ada yang hanya memerintah-memerintah aja. Di BUMDes ini kan sifatnya lebih ke sosial, jadi nggak seperti pada perusahaan-perusahaan diluar sana. Disini semua bekerja, dan bekerjanya nggak selalu pada tupoksinya saja. Tapi biasanya setiap bulan ada pengarahan, kadang 3 (tiga) bulan nggak tentu.” (Wawancara pada tanggal 14 Januari 2019 pukul 14:14 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Fildian Alamsyah selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“iya jadi BUMDes disini ini sifatnya itu nggak kaku, nggak kaya organisasi pemerintah juga yang terlalu birokrasi, bekerja sesuai arahan. Disini bekerja nggak hanya pada tupoksinya aja, tetapi multitalent juga. Jadi, diharapkan pemuda pemudi atau masyarakat yang ada di BUMDes ini dapat berkembang, mengembangkan potensi yang ada di dirinya.” (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2019 pukul 12:00 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi *directing* di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah dijalankan namun disesuaikan dengan kondisi yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Fungsi *directing* di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilakukan dengan cara, memberi pengarahan yang sifatnya tidak kaku. Pengarahan yang diberikan di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul ini bersifat kondisional, disesuaikan

dengan kondisi yang ada di lapangan. Karena, pegawai disini bekerja tidak selalu pada tupoksinya saja melainkan multitalent sehingga diharapkan pegawai di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Namun, evaluasi tetap dilaksanakan sebulan sekali untuk melihat pencapaian kerja dan mempersiapkan pencapaian untuk bulan berikutnya.



Gambar 22. Kegiatan Rapat Pimpinan dan Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

e. *Coordinating*

Pengelolaan BUMDes mengacu pada aspek *coordinating*, sehingga dapat diartikan bahwa di dalam proses *coordinating* merupakan upaya mengoordinasikan kegiatan dari berbagai unit yang memiliki tugas dan fungsi berbeda untuk dapat menuju sasaran tujuan BUMDes yang dapat dilihat dari bentuk komunikasi (*horizontal/diagonal*) diantara masing-masing unit kerja.

Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno menyampaikan, sebagai berikut:

“untuk koordinasi kami saling terkait di antara masing-masing divisi, bentuknya bisa *horizontal* bisa *diagonal*. Jadi keduanya dilaksanakan, karena BUMDes ini kan organisasi yang berada di desa yang lingkungannya lebih kecil sehingga komunikasi antar pengurus ini mudah dilakukan. Kapan saja dimana saja bisa dilaksanakan, jadi untuk koordinasi ini mudah pelaksanaannya yang terpenting komunikasi tetap terjaga dengan baik.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:39 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Mardiyanto selaku Kepala Divisi Ticketing Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“koordinasi kita sama divisi lain selama ini berjalan dengan baik, saling mengetahui pencapaian atau hambatan satu sama lain. Saling sama-sama mencari jalan keluar yang terbaik, walaupun bukan dari divisi yang sama tapi kalau punya ide yang bagus buat divisi kita misalnya ya pasti kita tampung kita laksanakan untuk perbaikan ya.” (Wawancara pada tanggal 18 Februari 2019 pukul 10:18 WIB di Wisata Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi *coordinating* di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah dijalankan. Fungsi *coordinating* di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilakukan dengan cara, melakukan koordinasi dengan satu sama lain dan juga dengan divisi yang lain melalui komunikasi secara *horizontal* maupun *diagonal*. Komunikasi *horizontal* adalah komunikasi yang terjadi lintas fungsi yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. Sedangkan, komunikasi secara *diagonal* adalah komunikasi yang terjadi lintas fungsi dan lintas tingkatan dalam sebuah organisasi. Berikut ini, disajikan

gambar saat proses koordinasi pada rapat pimpinan serta anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.



Gambar 23. Kegiatan Rapat Pimpinan, Anggota BUMDes Sumber Sejahtera dan Aparatur Desa Pujon Kidul

Sumber: BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

f. Reporting

Pengelolaan BUMDes mengacu pada aspek reporting, sehingga dapat diartikan bahwa di dalam proses *reporting* pada BUMDes merupakan kegiatan pelaporan untuk menyampaikan apa yang telah, sedang, dan akan dikerjakan kepada pihak-pihak terkait terutama kepada pimpinan organisasi. Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno menyampaikan, sebagai berikut:

“iya ada, jadi terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan. Jadi pelaksanaannya itu perdivisi melaporkan seperti apa, keberhasilannya dimana, kendalanya kalau memang tidak bisa dilaksanakan dimana sehingga bisa dicari jalan keluarnya bagaimana sehingga pelaksanaannya di lapangan bisa lebih baik lagi, jadi tujuannya apa bisa tercapai. Nanti dari setiap divisi hasilnya akan dilaporkan pada saya, terus saya lapor ke Pak Kades nanti selanjutnya Pak Kades yang akan meneruskan ke BPD,

seperti itu.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:44 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Mardiyanto selaku Kepala Divisi Ticketing Unit Wisata BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“pelaporan itu ada, biasanya ketika sedang berkumpul itu kita diskusi. Untuk saat ini karena gaji perbulan bukan perminggu lagi, jadi setiap bulan melaporkan apa saja yang ada di lapangan. Perbaiki sistem juga, tata cara semua di perbaiki semua. Kita semua belajar otodidak, jadi cara yang paling sederhana dan paling mudah itu yang kita gunakan. Jadi, dari yang masih tidak tertata menjadi lebih tertata.” (Wawancara pada tanggal 18 Februari 2019 pukul 10:25 WIB di Wisata Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi *reporting* di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah dijalankan. Fungsi *reporting* di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilakukan dengan cara, perdivisi melaporkan yang terjadi di lapangan (keberhasilan dan hambatan) apa yang dialami, kemudian membuat perbaikan agar pelaksanaan di lapangan menjadi lebih baik sehingga tujuan dapat tercapai. Namun, tidak ada hasil tertulis yang didapatkan terkait dengan hasil laporannya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa fungsi *reporting* masih belum berjalan dengan baik.

g. Budgeting

Pengelolaan BUMDes mengacu pada aspek *budgeting*, sehingga dapat diartikan bahwa di dalam proses budgetting pada BUMDes berkaitan dengan pertanggungjawaban anggaran yang dapat dilihat dari hasil laporan anggaran pada BUMDes. Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Bapak Prayitno menyampaikan, sebagai berikut:

“pertanggungjawaban anggaran memang BUMDes kami sangat transparan, laporan keuangan dan lain-lain dapat dengan mudah di akses seluruh masyarakat. Laporan keuangan dan lain-lain bisa di akses di website, bahkan untuk laporan keuangan desa bisa di lihat di kantor desa.” (Wawancara pada tanggal 07 Januari 2019 pukul 13:47 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Fildian Alamsyah selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“iya memang untuk pertanggungjawaban anggaran kami bersama pemerintah desa berupaya untuk transparan kepada masyarakat, khususnya masyarakat Desa Pujon Kidul. Supaya masyarakat mengetahui uangnya ini kemana dan buat apa saja. Makanya itu, masyarakat bisa mengakses di web atau melihat di kantor desa.” (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2019 pukul 12:05 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Anas Taufiq selaku Kaur Keuangan Pemerintah Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“pertanggungjawaban anggaran BUMDes diserahkan ke pemerintah desa melalui pengawas. Tetapi untuk pengurusan keuangannya memang terpisah, pemerintah desa menyerahkan kepada tim pengawas, untuk pengurusan dan pengelolaannya diserahkan kepada BUMDesnya. Jadi pemerintah desa hanya menulis, mencatat, menyetor dan menampilkan hasil laporan BUMDes yang diterima dari pengawas.” (Wawancara pada tanggal 12 Maret 2019 pukul 10:25 WIB di Kantor Desa Pujon Kidul).

Tabel 18. Laporan Keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Tahun 2018

No	Uraian	Saldo
1	Cafe Sawah	Rp. 1.526.223.147
2	Hippam/Air Bersih	Rp. 1.000.000
3	Voucher	Rp. 219.494.000
	Jumlah	Rp. 1.746.717.147

Lanjutan Tabel 18

4	Pajak Sudah Terbayar	Rp. 321.137.208
5	Pengunjung Cafe Sawah (orang)	Rp. 120.945

Sumber: Laporan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul (2019)

Tabel 19. Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Pujon Kidul TA 2018

Kode	Uraian	Anggaran
1	Pendapatan	Rp. 412.000.000
1	PAD	Rp. 412.000.000
2	Pendapatan Transfer	Rp. 1.427.701.121
1	Dana Desa	Rp. 847.342.000
2	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	Rp. 31.237.121
3	Alokasi Dana Desa	Rp. 486.622.000
4	Bantuan Keuangan Provinsi	Rp. 62.500.000
3	Lain-lain Pendapatan Desa yang Sah	Rp. 5.000.000
1	Lain-lain Pendapatan Desa yang Sah	Rp. 5.000.000
	Jumlah Pendapatan	Rp. 1.845.501.121
4	Pembiayaan	
	Penerimaan	Rp. 116.247.998
	SILPA Tahun 2017	Rp. 116.247.998

Sumber: Laporan Keuangan Desa Pujon Kidul (2019)

Tabel 20. Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Pujon Kidul TA 2018

Kode	Uraian	Anggaran
3	Pembiayaan	
	Penerimaan Pembiayaan	Rp. 116.247.998
	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sebelumnya	Rp. 116.241.998
	Pengeluaran Pembiayaan	Rp. 50.000.000
	Penyertaan Modal Desa	Rp. 66.247.998

Lanjutan Tabel 20

	Jumlah Pembiayaan	Rp. 66.247.998
	Sisa Lebih Kurang Perhitungan Anggaran	-

Sumber: Laporan Keuangan Desa Pujon Kidul (2019)

Berdasarkan pernyataan dan data yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi *budgeting* di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah dijalankan. Fungsi *budgeting* di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilakukan dengan cara, mempertanggungjawabkan anggaran dengan transparan dalam bentuk laporan anggaran yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat. Sehingga, masyarakat mengetahui sumber dana, alokasi dana dan lain-lain yang menyangkut kepentingan masyarakat. Bukan hanya kepada masyarakat, pertanggungjawaban BUMDes juga dilakukan kepada pemerintah desa. BUMDes melaporkan hasil anggaran kepada pemerintah desa, melalui tim pengawas yang kemudian diserahkan kepada pemerintah desa.

3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengurusan dan Pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

a. Pengurusan

1. Intern

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan penggerak dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terkait dengan pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sumber daya manusia merupakan yang

utama di dalam proses pengurusan BUMDes. Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Bapak Prayitno menyampaikan sebagai berikut:

“dalam proses pengurusan itu faktor yang paling utama mempengaruhi sumber daya manusianya, sumber daya manusia ini bisa menjadi faktor pendukung apa penghambat kan kembali ke kemampuan yang dimiliki. Tapi di BUMDes kita ini memang sumber daya manusianya perlu untuk di kembangkan lagi, supaya di dalam pengurusan BUMDesnya ini dapat lebih maksimal lagi.” (Wawancara pada tanggal 11 Januari 2019 pukul 10:50 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Anas Taufiq selaku Kaur Keuangan Pemerintah Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“sumber daya manusia ini menjadi faktor penghambat di dalam pengurusan BUMDes, sehingga administrasinya sedikit agak kacau. Tetapi kalau di pengelolaannya di lapangan di unit itu berjalan dengan baik. Maka dari itu pengurusan yang akan datang ini akan di rombak, jadi pengurus BUMDes ini akan di ambil dari perwakilan masing-masing unit, bukan dari masyarakat lagi. (Wawancara pada tanggal 12 Maret 2019 pukul 10:30 WIB di Kantor Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diteliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia menjadi faktor penghambat di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

2. Ekstern

1) Masyarakat

Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sangat bergantung pada respon masyarakat, karena BUMDes hadir di tengah-tengah masyarakat maka masyarakat menjadi faktor yang paling penting. Hal senada disampaikan oleh Bapak Prayitno selaku Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“masyarakat ini bisa menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat, tetapi apabila BUMDes hadir di tengah masyarakat untuk memberi keuntungan bagi masyarakat dan dapat memberikan pengetahuan yang cukup sehingga masyarakat dapat ikut terlibat dan mendorong kemajuan BUMDes maka masyarakat dapat menjadi faktor pendukungnya. Di BUMDes Pujon Kidul ini masyarakatnya sangat aktif dan ikut berpartisipasi di dalam proses pengurusan BUMDes karena kan kepengurusannya ini semua perwakilan dari masyarakat.” (Wawancara pada tanggal 11 Januari 2019 pukul 10:54 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diteliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa masyarakat di Desa Pujon Kidul menjadi faktor pendukung di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Masyarakat Desa Pujon Kidul ikut berperan aktif di dalam pengurusan BUMDes dengan menduduki jabatan-jabatan struktural di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

b. Pengelolaan

1. Intern

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia juga merupakan faktor penting di dalam pengelolaan BUMDes, sumber daya manusia yang berkompetensi dibidangnya diharapkan dapat menjadi penggerak terlaksananya pengelolaan yang baik di BUMDes. Hal senada disampaikan oleh Bapak Prayitno selaku Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“kalau di pengelolaannya sumber daya manusia justru menjadi faktor pendukung utama kita selama ini ya, bagaimana pengelolaan terlaksana dengan baik bergantung kepada sumber daya manusianya. Maka dari itu pengembangan sumber daya manusia selalu kami upayakan dengan mengikutsertakan pemuda-pemudi dalam kegiatan-kegiatan pengembangan kemampuan, seperti itu.” (Wawancara pada tanggal 11 Januari 2019 pukul 10:59 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“sumber daya manusia ini akan menjadi faktor pendukung keberhasilan BUMDes, kalau sumber daya manusianya memiliki kemampuan, kemampuan di bidangnya masing-masing yang terpenting. Seperti kami ada di unit wisata maka bagaimana caranya kami bisa mengelola unit wisata ini agar pengunjung puas datang ke Desa Pujon Kidul. Akhirnya pemerintah desa memberikan kami jalan dengan bekerjasama dengan kementerian untuk mengadakan pelatihan, pelatihan tentang fotografi dan *public speaking*. Jadi kami belajar bagaimana berbicara dengan pengunjung yang datang, sehingga pengunjung tertarik untuk datang dan datang lagi ke Desa Pujon Kidul.” (Wawancara pada tanggal 14 Januari 2019 pukul 14:45 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diteliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi faktor pendukung di dalam pengelolaan BUMDes apabila memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing untuk mengelola unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sehingga unit usaha yang ada dapat berkembang dan memberikan keuntungan bagi Desa Pujon Kidul.

2. Ekstern

1) Budaya

Budaya merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu program, BUMDes yang hadir di tengah-tengah masyarakat maka harus memperhatikan faktor budaya di dalam pengelolaannya agar masyarakat dapat mendukung dan ikut berperan aktif mengelola unit usaha yang ada di BUMDes. Hal senada disampaikan

oleh Bapak Prayitno selaku Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

”faktor penghambatnya karena BUMDes hadir di tengah-tengah masyarakat, maka budaya atau kultur menjadi faktor yang harus di perhatikan. Selama di dalam pengelolaan BUMDes ini selalu memperhatikan budaya atau kultur yang ada di masyarakat, tidak nyeleweng dari budaya masyarakat maka masyarakat pasti akan mendukung dan akan ikut terlibat di dalamnya.” (Wawancara pada tanggal 11 Januari 2019 pukul 11:03 WIB di Kediaman Bapak Prayitno).

Hal senada disampaikan oleh Bapak Ilham Husain selaku Anggota Unit Wisata Divisi Live In BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sebagai berikut:

“biasanya kan emang faktor budaya itu menghambat sebuah organisasi ya buat mengelola organisasinya, jadi kayak terkekang gitu kan karena terpaku sama norma-norma adat istiadat tadi. Karena apa, karena setiap usaha yang kita kelola harus sesuai dengan masyarakat. Maksudnya sesuai sama kebiasaan masyarakat Desa Pujon Kidul sehari-hari. Budaya yang ada Desa Pujon Kidul ini beragam dengan keunikan-keunikan yang ada, jadi BUMDes berupaya menciptakan usaha kegiatan yang sesuai dengan budaya yang ada disini.” (Wawancara pada tanggal 14 Januari 2019 pukul 14:49 WIB di Cafe Sawah Desa Pujon Kidul).

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diteliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, budaya menjadi faktor penghambat di dalam pengelolaan BUMDes karena dalam pengelolaannya BUMDes harus benar-benar memperhatikan budaya yang ada di Desa Pujon Kidul, apakah sesuai dengan norma-norma atau adat istiadat setempat sehingga nantinya dapat di terima serta di dukung oleh masyarakat. Apabila di dalam proses pengelolaannya BUMDes memperhatikan budaya, adat istiadat yang ada di masyarakat dan tidak keluar dari norma-norma budaya yang ada sehingga masyarakat dapat mau ikut berpartisipasi di dalam pengelolaan BUMDes.

D. Analisa dan Pembahasan

1. Aspek Pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber

Sejahtera Desa Pujon Kidul

Mengetahui pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, peneliti menggunakan teori dari Madenan Sosromidjojo. Terdapat 3 (tiga) indikator yang dikemukakan oleh Madenan Sosromidjojo untuk pengurusan yang bersifat umum dan penting yang terdapat di tiap-tiap kantor, instansi dan badan, yaitu **urusan umum, urusan keuangan, dan urusan kepegawaian.**

a. Urusan Umum

Urusan umum mencakup kegiatan yang bersifat administratif seperti kegiatan surat menyurat, pencatatan dan kearsipan. Menurut Permendes PDTT Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 13 Ayat 1 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 Ayat 2, pelaksana operasional dapat menunjuk anggota pengurus sesuai dengan kapasitas bidang usaha, khususnya dalam mengurus pencatatan dan administrasi usaha dan fungsi operasional bidang usaha. Dalam Permendes PDTT Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 12 Ayat 2 dijelaskan bahwa pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada Ayat 1 berkewajiban:

- a. Melaksanakan dan mengembangkan BUMDesa agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan/atau pelayanan umum masyarakat desa;
- b. Menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa;

- c. Melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian desa lainnya.

Sesuai dengan Permendes PD TT Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 13 Ayat 2 dijelaskan bahwa pelaksana operasional dapat dibantu karyawan sesuai dengan kebutuhan dan harus disertai dengan uraian tugas berkenaan dengan tanggung jawab, pembagian peran dan aspek pembagian kerja lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan peneliti, pengurusan umum yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilakukan dengan dibentuk susunan organisasi yang didalamnya terdapat sekretaris. Sekretaris mempunyai wewenang dalam mengurus urusan umum yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, yaitu kegiatan surat menyurat, kegiatan kearsipan, kegiatan tata usaha serta kegiatan pengurusan yang bersifat umum yang berkaitan dengan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Sekretaris masuk kedalam Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 15 Ayat 1 dijelaskan bahwa pelaksana operasional terdiri dari: (a) Direksi; (b) Sekretaris; (c) Bendahara. Menurut Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 19 menyebutkan bahwa sekretaris mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan administrasi perkantoran;
2. Mengusahakan kelengkapan organisasi;
3. Memimpin dan mengarahkan tugas-tugas pegawai;

4. Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan Badan Pengawas;
5. Menyusun rencana program kerja organisasi.

Selanjutnya, pada Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 20 disebutkan bahwa sekretaris dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 mempunyai wewenang:

1. Mengambil keputusan dibidang kesekretariatan;
2. Menandatangani surat-surat;
3. Menetapkan pelaksanaan bimbingan organisasi BUMDes Sumber Sejahtera;
4. Penatausahaan perakantoran.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk urusan umum yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul merupakan tugas dari sekretaris BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Sekretaris merupakan struktur organisasi yang ada di BUMDes yang disesuaikan dengan Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 15 Ayat 1. Kemudian, untuk tugas dan fungsi dari sekretaris telah dijelaskan pada Permendes PDTT Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 12 Ayat 2 serta dijelaskan juga pada Perdes Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 19 dan Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 19.

Berdasarkan analisa dan sajian data, ditemukan bahwa masih ada beberapa tugas dan kewajiban yang belum dilaksanakan, seperti minimnya sumber data tertulis mengenai pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Kemudian, jika mengacu pada peraturan mengenai tugas dari sekretaris maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk pengurusan umum yang merupakan tugas dan wewenang dari sekretaris BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul kinerjanya masih belum efektif. Jadi, untuk memaksimalkan pengurusan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sistem administrasinya harus diperbaiki, sekretaris diwajibkan membuat laporan tertulis mengenai pengurusan BUMDes agar supaya seluruh anggota, masyarakat maupun pihak yang berkepentingan mengetahui bagaimana kepengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul serta tujuan dan perkembangannya.

Tabel 21. Temuan Indikator Urusan Umum BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator Urusan Umum	Hasil Temuan
1	Permendes PDTT Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 13 Ayat 1 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 Ayat 2, pelaksana operasional dapat menunjuk anggota pengurus sesuai dengan kapasitas bidang usaha, khususnya dalam mengurus pencatatan dan administrasi usaha dan fungsi operasional bidang usaha.	Dalam mengurus urusan umum yang terkait dengan pencatatan dan administrasi usaha, BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul membentuk sekretaris pada susunan organisasinya sebagai pelaksana tugas dari pengurusan umum yang ada pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Lanjutan Tabel 21

2	Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 15 Ayat 1 dijelaskan bahwa pelaksana operasional terdiri dari: (a) Direksi; (b) Sekertaris; (c) Bendahara.	Pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul telah dibentuk susunan pengurus yang terdiri dari direksi, sekertaris serta bendahara.
3	Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 19 menyebutkan bahwa sekretaris mempunyai tugas sebagai berikut: (1) Melaksanakan kegiatan administrasi perkantoran; (2) Mengusahakan kelengkapan organisasi; (3) Memimpin dan mengarahkan tugas-tugas pegawai; (4) Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan Badan Pengawas; (5) Menyusun rencana program kerja organisasi.	Pada poin-poin Perdes tersebut ditemukan kinerja yang tidak sesuai dengan hasil observasi. (1) Tidak ditemukan aktivitas kegiatan perkantoran saat proses penelitian. (2) Tidak ditemukan aktivitas memimpin serta mengarahkan tugas-tugas pegawai saat proses penelitian; (3) Laporan kegiatan terkait urusan umum yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak didapatkan. (4) BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak menyusun rencana program kerja.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

b. Urusan Keuangan

Urusan keuangan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengurusan keuangan yang ada di suatu organisasi, urusan keuangan mencakup kegiatan perhitungan pembiayaan, perhitungan pendapatan, perhitungan

pengeluaran, dan pembuatan laporan hasil keuangan. Hakikatnya untuk urusan keuangan merupakan tugas dan wewenang dari bendahara, pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul juga terdapat bendahara pada struktur organisasinya. Berdasarkan dengan Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 15 Ayat 1 dijelaskan bahwa pelaksana operasional terdiri dari: (a) Direksi; (b) Sekertaris; (c) Bendahara. Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 12 Ayat 3 dijelaskan bahwa pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada Ayat 1 berwenang:

- a. Membuat laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan;
- b. Membuat laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan;
- c. Memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDesa kepada masyarakat desa melalui musyawarah desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.

Bendahara BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul mempunyai wewenang dalam mengurus urusan keuangan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, yaitu kegiatan membuat laporan keuangan, menghitung pendapatan, menghitung pengeluaran serta segala kegiatan yang berhubungan dengan pengurusan yang bersifat finansial yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Sesuai dengan Perdes Desa Pujon Kidul

Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 21 bendahara mempunyai tugas sebagai berikut.

1. Melaksanakan pembukuan keuangan;
2. Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja BUMDes Sumber Sejahtera;
3. Menyusun laporan keuangan;
4. Mengendalikan anggaran.

Kemudian dijelaskan pada Perdes Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 22 bendahara dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 mempunyai wewenang:

1. Mengambil keputusan dibidang pengelolaan keuangan dan usaha;
2. Bersama dengan direksi menandatangani surat yang berhubungan dengan bidang keuangan dan usaha.

Berdasarkan hasil lapangan yang ditemukan peneliti dapat disimpulkan bahwa, pengurusan keuangan yang wewenangnya diberikan kepada bendahara sudah sesuai dengan Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 15 Ayat 1 yang dijelaskan bahwa pelaksana operasional terdiri dari: (a) Direksi; (b) Sekertaris; (c) Bendahara. Namun, di dalam pelaksanaannya bendahara BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul masih harus ditingkatkan karena ada beberapa poin yang tercantum pada peraturan perundang-undangan yang pelaksanaannya masih belum tercapai. Seperti, belum adanya laporan keuangan secara

keseluruhan untuk setiap unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan, laporan keuangan setiap bulan ada pada unit-unit usaha masing-masing.

Tabel 22. Temuan Indikator Urusan Keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator Keuangan	Hasil Temuan
1	Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 15 Ayat 1 dijelaskan bahwa pelaksana operasional terdiri dari: (a) Direksi; (b) Sekertaris; (c) Bendahara.	Terdapat bendahara pada susunan pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, yang mana memiliki wewenang dalam pengurusan keuangan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Namun, dalam pelaksanaannya fungsi bendahara masih kurang efektif karena ada beberapa poin yang tercantum pada peraturan perundang-undangan yang pelaksanaannya masih belum tercapai.
2	Permendes Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 12 Ayat 3 dijelaskan bahwa pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada Ayat 1 berwenang: (1) Membuat laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan; (2) Membuat laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan; (3) Memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDesa kepada masyarakat desa melalui	(1) Tidak ada laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul setiap bulan, laporan keuangan unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul terdapat pada masing-masing unit usaha. (2) Tidak ditemukan laporan perkembangan kegiatan unit-

	musyawarah desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.	unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
--	---	--

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

c. Urusan Kepegawaian

Pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan suatu organisasi, dalam pelaksanaannya suatu organisasi membutuhkan pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 23 Ayat 1 dijelaskan bahwa untuk dapat diangkat menjadi pegawai BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul harus memenuhi persyaratan:

- a. Warga Negara Republik Indonesia;
- b. Penduduk Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon yang dibuktikan dengan Kartu Tanda Penduduk atau bertempat tinggal dan menetap di Desa Pujon Kidul sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun;
- c. Sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun;
- d. Berkelakuan baik;
- e. Mempunyai pendidikan, kecakapan, dan keahlian yang diperlukan;
- f. Dinyatakan sehat oleh dokter negeri;
- g. Usia paling rendah 23 (dua puluh tiga) tahun; dan
- h. Lulus seleksi.

Untuk pengurusan kepegawaian di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul diserahkan tugasnya kepada sekretaris BUMDes Sumber

Sejahtera Desa Pujon Kidul, yang telah disesuaikan dengan Perdes Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 19 menyebutkan bahwa sekretaris mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan administrasi perkantoran;
2. Mengusahakan kelengkapan organisasi;
3. Memimpin dan mengarahkan tugas-tugas pegawai;
4. Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan Badan Pengawas;
5. Menyusun rencana program kerja organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, urusan kepegawaian yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul merupakan wewenang dari sekretaris. Sekretaris memiliki wewenang dalam pengurusan kepegawaian yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul telah sesuai dengan Perdes Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 19 Poin 3 yang dijelaskan bahwa memimpin dan mengarahkan tugas-tugas pegawai merupakan tugas dari sekretaris. Berdasarkan hasil data yang diperoleh, dalam urusan kepegawaian pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul diserahkan kepada masing-masing divisi yang ada pada unit-unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Sehingga, di dalam proses pengawasannya akan lebih berjalan dengan efektif karena dapat dengan mudah mengawasi para pegawai yang ada di tiap divisi.

Tabel 23. Temuan Indikator Urusan Kepegawaian BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator Kepegawaian	Hasil Temuan
1	<p>Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 23 Ayat 1 dijelaskan bahwa untuk dapat diangkat menjadi pegawai BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul harus memenuhi persyaratan:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Warga Negara Republik Indonesia; (2) Penduduk Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon yang dibuktikan dengan Kartu Tanda Penduduk atau bertempat tinggal dan menetap di Desa Pujon Kidul sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun; (3) Sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun; (4) Berkelakuan baik; (5) Mempunyai pendidikan, kecakapan, dan keahlian yang diperlukan; (6) Dinyatakan sehat oleh dokter negeri; (7) Usia paling rendah 23 (dua puluh tiga) tahun; dan (8) Lulus seleksi. 	<p>Syarat menjadi pegawai untuk menempati posisi pengurus pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul disesuaikan dengan Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 23 Ayat 1.</p>
2	<p>Perdes Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 19 menyebutkan bahwa sekertaris</p>	<p>Urusan kepegawaian yang ada pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul diserahkan kepada sekertaris, yang mana termasuk dari tugas sekertaris</p>

<p>mempunyai tugas sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Melaksanakan kegiatan administrasi perkantoran; (2) Mengusahakan kelengkapan organisasi; (3) Memimpin dan mengarahkan tugas-tugas pegawai; (4) Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan Badan Pengawas; (5) Menyusun rencana program kerja organisasi. 	<p>disesuaikan dengan Perdes Desa Pujon Kidul. Namun, pada kondisi di lapangan untuk pengurusan pegawai yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul diserahkan kepada masing-masing divisi yang ada di unit-unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.</p>
--	---

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

2. Aspek Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber

Sejahtera Desa Pujon Kidul

Pengelolaan pada suatu organisasi bukan hanya dijalankan oleh pemimpin, tapi juga para anggota dan pihak-pihak yang bersangkutan dengan organisasi. Pengelolaan yang baik akan memperkuat kemampuan organisasi mewakili kepentingan anggota-anggotanya secara kredibel dan baik, serta memberikan dampak positif bagi kemampuan untuk tumbuh dan berkembang bagi organisasinya. Mengetahui pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, peneliti menggunakan teori dari Luther M. Gullick dalam Wirman Syafri (2012:164) yang menyatakan bahwa fungsi kegiatan administrasi meliputi: *planning, organizing, staffing, directing, controlling, reporting, budgeting* atau yang dikenal dengan istilah **POSDCORB**.

a. *Planning*

Perencanaan merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan didalam menjalankan suatu organisasi, perencanaan dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan karena dengan adanya perencanaan maka sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, didalam membuat suatu keputusan didalam organisasi dibutuhkan suatu perencanaan yang matang agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. Menurut Manullang (2014:67) perencanaan adalah kesadaran, proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tujuan dari aktivitas apa yang hendak dilakukan oleh individu kelompok dan unit kerja, organisasi secara keseluruhan mengejar masa depan.

Pentingnya suatu perencanaan yang baik untuk suksesnya organisasi yang dijalankan sangat dibutuhkan sehingga suatu organisasi dapat melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan awal yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Perencanaan usaha dalam sebuah organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sangat di butuhkan, karena tanpa perencanaan maka suatu organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak bisa berjalan dengan baik. Perencanaan yang telah di lakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sebagai dasar awal untuk mencapai tujuan-tujuan yang hendak di capai dan upaya apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dalam melakukan sebuah perencanaan pada awalnya tidak terlepas dari kemampuan pengetahuan dan keahlian pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) itu sendiri dengan tujuan dan sasaran yang ingin di peroleh.

Keban (2014:94) mendefinisikan perencanaan yaitu merupakan suatu proses pengambilan keputusan tentang apa tujuan yang harus dicapai pada kurun waktu tertentu di masa mendatang dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Proses tersebut terdiri atas 2 (dua) elemen, yaitu: (1) penetapan tujuan; (2) menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak melaksanakan proses perencanaan dalam mengelola BUMDesnya. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak menetapkan tujuan yang hendak dicapai dan tidak menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Kinard Jerry dalam Manullang (2014:5) mendefinisikan bahwa perencanaan adalah menyusun, memilih, dan menentukan rencana yang komprehensif terhadap semua kegiatan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan dan sasaran. Semua potensi sumber daya diidentifikasi dan dipilih sesuai dengan batasan-batasan dan ditentukan mana yang akan dilaksanakan lebih dahulu. Rencana itu berdasarkan asumsi, dimana asumsi itu berdasarkan informasi kemudian diputuskan perencanaan yang menjadi komitmen untuk semua anggota organisasi.

BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak menjalankan perencanaan sesuai dengan teori-teori yang disajikan tersebut. Dalam pelaksanaannya BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul mengedepankan prioritas kebutuhan dan kegiatan yang akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sehingga didalam pelaksanaannya BUMDes

Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak membuat sebuah perencanaan, melainkan melaksanakan kegiatan didasarkan kepada kondisi langsung yang ada di lapangan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan perencanaan pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak efektif dengan yang sebagaimana mestinya.

Tabel 24. Temuan Indikator *Planning* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator <i>Planning</i>	Hasil Temuan
1	Keban (2014:94) proses perencanaan terdiri atas 2 (dua) elemen, yaitu: (1) Penetapan tujuan; (2) Menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.	(1) BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak menetapkan tujuan yang hendak dicapai pada organisasi BUMDesnya, karena BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tujuannya didasarkan pada prioritas kebutuhan yang ada di lapangan. (2) BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, kegiatan pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul didasarkan pada kondisi langsung di lapangan.
2	Kinard Jerry dalam Manullang (2014:5) mendefinisikan perencanaan sebagai kegiatan menyusun, memilih, dan menentukan rencana yang komprehensif terhadap semua kegiatan yang akan ditempuh	BUMDes Sumber Sejahtera tidak menyusun, memilih, dan menentukan rencana yang komprehensif pada BUMDesnya dan tidak membuat perencanaan yang komprehensif terhadap kegiatan-kegiatan apa saja yang

untuk mencapai tujuan dan sasaran.	akan ditempuh untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
------------------------------------	---

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

b. Organizing

Pengorganisasian merupakan sesuatu yang penting dalam suatu organisasi karena, dengan pengorganisasian maka suatu organisasi dapat mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam suatu pekerjaan yang sudah direncanakan. Pada suatu pengorganisasian dibutuhkan adanya pembagian kerja serta penempatan tugas yang diharapkan, sehingga pekerjaan yang akan dilaksanakan dapat berjalan secara efektif dan efisien, hal ini karena pekerjaan dibagi sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, sehingga pencaharian dan penugasannya ke dalam unit-unit organisasi dimasukkan sebagai bagian dari pengorganisasian. Seperti yang dijelaskan oleh Keban (2014:94) yang menyebutkan bahwa *organizing* merupakan suatu proses pembagian kerja (*division of labor*) yang disertai dengan pendelegasian wewenang. Proses ini sangat bermanfaat dalam memberikan informasi tentang garis kewenangan agar setiap anggota dalam organisasi bisa mengetahui apa dan dari siapa mereka menerima perintah. Proses ini juga diperlukan untuk memperbaiki efisiensi kerja dan kualitas pekerjaan melalui “sinergisme” yang baik dimana orang bekerja bersama-sama akan memberikan *output* yang lebih besar dari pada bekerja secara sendiri-sendiri. Disamping itu, proses ini juga dapat memperbaiki komunikasi di antara masing-masing anggota organisasi.

BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul telah membagi pekerjaan atau kegiatan kerja kepada unit-unit usaha, agar mempermudah dalam mencapai tujuannya. Sesuai dengan teori dari Terry (2013:17) kegiatan pengorganisasian mencakup:

- a. Membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok;
- b. Membagi tugas kepada seorang pimpinan untuk mengadakan pengelompokan tersebut;
- c. Menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul membagi kegiatan organisasi ke dalam beberapa kelompok atau unit-unit organisasi, BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memiliki 5 (lima) unit-unit usaha yaitu:

1. Unit usaha Hippiam;
2. Unit usaha jasa keuangan (Laku Pandai);
3. Unit usaha wisata;
4. Unit usaha TPST;
5. Unit usaha voucher/tiket.

Struktur organisasi yang jelas juga dibutuhkan untuk dapat menggambarkan garis komunikasi antar anggota. Struktur organisasi menurut Manullang (2014:200) merupakan suatu pola interaksi atau koordinasi yang didesain untuk menghubungkan (*to link*) tugas individu dan grup untuk mencapai sasaran organisasi. Struktur organisasi menurut Manullang (2014:200) terdiri atas (4) empat elemen, yaitu:

1. Pemberian tugas dan tanggung jawab yang menjelaskan pekerjaan dari setiap individu dan unit;
2. Mendandani posisi setiap individu pada unit, dan unit ke departemen dari/atau unit yang lebih besar dan membangun hierarki organisasi;
3. Memfasilitasi arus tanggung jawab yang dibutuhkan dalam koordinasi atas bawah (*top to bottom*) secara vertikal misalnya berapa orang di bawah dan kadar mendelegasian wewenang (*delagtion of authority*);
4. Memfasilitasi arus koordinasi secara horizontal antardepartemen yang biasanya disebut koordinasi lintas departemen.

Mengacu pada teori tersebut BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul telah membentuk struktur organisasi yang jelas sehingga dapat menggambarkan garis komunikasi antar anggota, yang didalam struktur tersebut terdiri dari komisaris, direktur, badan pengawas, sekertaris, bendahara serta kepala masing-masing divisi yang ada di unit-unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Fungsi daripada tiap unit-unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul juga sudah dijelaskan, sehingga setiap divisi pada unit usaha mengetahui tugas dan tanggungjawabnya.

Menurut Terry dan Rue (2013:86) ada 4 (empat) komponen-komponen dari pengorganisasian dan komponen-komponen tersebut diingat dengan perkataan “*WERE*” yang berarti “*Work, Employes, Relationships, Environment*” yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Work* (pekerjaan). Fungsi-fungsi yang akan dijalankan berasal dari tujuan-tujuan yang dinyatakan itu, mereka merupakan landasan bagi suatu organisasi. Fungsi-fungsi itu dipisah-pisahkan dalam sub fungsi-sub fungsi dan seterusnya dalam sub-sub fungsi. Hal ini dilakukan karena: (a) pembagian pekerjaan di kalangan sebuah kelompok menghendaki bahwa pekerjaan itu harus di bagi-bagi; dan (b) spesialis pekerjaan mengharuskan satuan-satuan tugas yang kecil-kecil. Dari berbagai fungsi ini, kelompok-kelompok kegiatan kerja sekarang dibentuk atas dasar persamaan pekerjaan maupun efisiensi, yaitu fungsi-fungsi tertentu, jika ditempatkan dalam kelompok-kelompok akan terlaksanakan dengan cara yang paling baik. Kelompok-kelompok ini dinamakan dengan istilah “*organization work units*” yang artinya “satuan-satuan kerja organisasi”.
2. *Employes* (pegawai-pegawai). Kepada setiap orang ditugaskan suatu bagian khusus dari pekerjaan keseluruhnya. Lebih disukai kalau penugasan itu akan memberikan pengakuan sepenuhnya kepada perhatian pegawai, perilakunya, pengalamannya, dan kecakapannya. Penugasan kepada seorang perorangan biasanya terdiri atas suatu bagian dari pekerjaan suatu unit kerja organisasi atau dalam beberapa hal, ia meliputi semua pekerjaan dari kesatuan itu. Dalam kasus-kasus tertentu pekerjaan dari beberapa satuan-satuan dimasukkan kedalamnya. Tindakan ini dikenal dengan istilah “*organization work employment unit*” yang artinya “satuan tugas kerja organisasi”.

3. *Relationships* (hubungan-hubungan). Ini merupakan kepentingan utama dalam pengorganisasian. Hubungan seorang pegawai dengan pekerjaan, interaksi seorang pegawai dengan yang lain dan dari satuan unit pekerjaan dengan unit pekerjaan lain, merupakan isu-isu yang menentukan pengorganisasian.
4. *Environment* (lingkungan). Komponen nyata terakhir dari pengorganisasian mencakup alat-alat fisik dan iklim umum, yang dimana para pegawai akan melaksanakan pekerjaan. Lokasi, peralatan, meja-meja, formulir-formulir, penerangan, semangat umum, dan sikap-sikap adalah contoh dari faktor-faktor yang membentuk lingkungan. Lingkungan mempunyai dampak yang berarti kepada hasil-hasil yang diperoleh dari pengorganisasian.

Berdasarkan hasil analisa dan sajian data peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi pengorganisasian pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah berjalan dengan baik sesuai dengan teori yang dijelaskan.

Tabel 25. Temuan Indikator *Organizing* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator <i>Organizing</i>	Hasil Temuan
1	Terry (2013:17) kegiatan pengorganisasian mencakup: (1) Membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok; (2) Membagi tugas kepada seorang pimpinan untuk	BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dalam pengelolaan kegiatannya mencakup: (1) Membagi pekerjaan atau kegiatan kerja kepada unit-unit usaha. Terdapat 5 (lima) unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

	mengadakan pengelompokan tersebut; (3) Menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.	(2) BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul membagi kegiatan organisasi ke dalam beberapa kelompok atau unit-unit organisasi dan sudah ditetapkan wewenangnya kepada masing-masing kelompok atau unit-unit organisasi.
2	Manullang (2014:200) pengorganisasian merupakan suatu pola interaksi atau koordinasi yang didesain untuk menghubungkan (<i>to link</i>) tugas individu dan grup untuk mencapai sasaran organisasi.	BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul telah membentuk struktur organisasi yang jelas sehingga dapat menggambarkan garis komunikasi antar anggota, yang didalam struktur tersebut terdiri dari komisaris, direktur, badan pengawas, sekretaris, bendahara serta kepala masing-masing divisi yang ada di unit-unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

c. *Staffing*

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari dukungan anggota organisasi yang merupakan faktor utama dalam menjalankan organisasinya. *Staffing* atau pengisian jabatan merupakan proses penyediaan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan struktur organisasi yang ada di suatu organisasi dan pengembangan SDM agar memberi hasil yang maksimal kepada suatu organisasi. Tujuan dari adanya fungsi *staffing* agar supaya tercipta sinergitas antar pegawai yang sesuai dengan tugas dan kewajiban pada organisasi, terciptanya mekanisme kerja yang kooperatif, efektif dan terpadu, serta memudahkan pegawai dengan keahlian pada bidang

masing-masing sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Pada prinsipnya *staffing* menganut prinsip “*the right man in the right place and the right man in the right job*” yang berarti “menempatkan posisi seseorang sesuai dengan kemampuan atau keahliannya” sehingga suatu pekerjaan atau tugas yang diberikan dapat dikerjakan serta mendapatkan hasil yang optimal.

Staffing menurut Manullang (2014:215) adalah fungsi managerial untuk mengisi menjaga posisi yang terisi dalam struktur organisasi. *Staffing* meliputi menjamin dan mengembangkan SDM melaksanakan pekerjaan yang diciptakan. Terry (2013:18) mendefinisikan *staffing* sebagai suatu kegiatan yang mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan. Menurut Manullang (2014:215) ada beberapa fungsi dari *staffing*, sebagai berikut:

Tabel 26. Fungsi *Staffing* Menurut Manullang

No	<i>Staffing</i>	No	<i>Staffing</i>
1	<i>Determining what work has to be done and segregating this work unto jobs.</i>	1	Menentukan pekerjaan apakah yang harus dikerjakan dan memisahkan pekerjaan itu jadi tugas.
2	<i>Analyzing the relative worth of jobs so that equitable compensations level can be arranged.</i>	2	Analisis relatif pekerjaan agar tingkat imbalan yang pantas dapat diatur.
3	<i>Forecasting future job vacancy that must be filled.</i>	3	Meramalkan lowongan pekerjaan di masa depan yang harus diisi.
4	<i>Selecting and recruiting people for these opening.</i>	4	Menyeleksi dan menerima calon karyawan untuk mengisi lowongan yang terbuka itu.

Lanjutan Tabel 26

5	<i>Providing oppurtunities for new employee to the greater value to organization which improving their own self image.</i>	5	Ciptakan peluang untuk karyawan yang baru untuk menjadi nilai yang lebih besar pada organisasi yang meningkatkan citra perusahaan.
6	<i>Appraising the performance of people on their jobs.</i>	6	Menilai kinerja SDM dalam melakukan tugasnya.

Sumber: Manullang (2014:215)

BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul menerapkan fungsi *staffing* pada organisasinya, untuk menempatkan pegawai BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul menempatkan posisi pegawai sesuai dengan struktur organisasi yang ada di BUMDes dan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Pada proses rekrutmen pegawai BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul menganut sistem pemberdayaan, sehingga untuk pegawai pengelola unit-unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul diutamakan kepada pemuda-pemudi dan penduduk asli Desa Pujon Kidul, dan diutamakan juga kepada pemuda-pemudi dan penduduk rumah tangga miskin. Sehingga, diharapkan nantinya dapat mengembangkan potensi diri yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan pengetahuan serta mengembangkan potensi kemampuan diri yang dimiliki. Kemudian ketika kebutuhan pegawai telah ditetapkan, calon-calon untuk menempati posisi-posisi pada struktur organisasi juga telah didapatkan, selanjutnya suatu organisasi diharapkan dapat memberi penghargaan dan mengembangkan pegawai.

Berdasarkan hasil analisa dan sajian data peneliti, dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan atau pengembangan pegawai dimaksudkan dalam rangka meningkatkan efektivitas pegawai dalam tugasnya melalui penambahan pengetahuan dan keterampilan. Pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, terdapat kegiatan pengembangan pegawai yang bekerjasama dengan sektor pemerintah maupun non pemerintah. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memberikan pelatihan agar pegawai dapat mendapatkan penambahan pengetahuan serta keterampilan yang dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat diterapkan pada pengelolaan unit-unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, sehingga unit-unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dapat berkembang.

Tabel 27. Temuan Indikator *Staffing* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator <i>Staffing</i>	Hasil Temuan
1	Manullang (2014:215) <i>staffing</i> merupakan fungsi managerial untuk mengisi dan menjaga posisi yang terisi dalam sebuah struktur organisasi.	BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul menerapkan fungsi <i>staffing</i> pada organisasinya, dengan menempatkan pegawai BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul pada posisi pegawai yang disesuaikan dengan struktur organisasi yang terdapat di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
2	Manullang (2014:215) <i>staffing</i> meliputi menjamin dan mengembangkan SDM melaksanakan pekerjaan yang diciptakan.	BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memberikan fasilitas kegiatan untuk pengembangan pegawai yang bekerjasama dengan sektor pemerintah maupun non

		pemerintah kepada pegawai untuk menambah dan mengembangkan pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki.
--	--	---

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

d. *Directing*

Pengarahan merupakan kegiatan yang diberikan dari atasan kepada bawahan sehingga pegawai mengetahui tugas dan fungsinya masing-masing sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Terry (2013:18) *directing* merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. *Directing* juga mencakup kegiatan yang dirancang untuk memberi orientasi kepada pegawai, seperti misalnya menyediakan informasi tentang hubungan antarbagian, antar pribadi dan tentang sejarah, kebijaksanaan dan tujuan yang akan dicapai. Menurut Terry dan Rue (2013:181) *directing* adalah mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok.

Penerapan fungsi *directing* dalam organisasi BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul telah dilakukan, pengarahan diberikan kepada pegawai pada setiap divisi di unit-unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Pengarahan diberikan setiap 1 (satu) bulan sekali atau maksimal 3 (bulan) sekali saat kegiatan evaluasi hasil kinerja. Namun, pengarahan yang diberikan oleh BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul bersifat tidak formal,

pengarahan yang diberikan bersifat santai dan lebih kepada berdiskusi, bertukar pikiran, atau bermusyawarah. Pengarahan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul juga tidak mengikat pegawai bekerja harus sesuai dengan arahan yang diberikan, pegawai bisa bekerja sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan pegawai dapat mengembangkan pemikiran dan kemampuan dalam mencari penyelesaian suatu permasalahan yang ada di lapangan. Menurut Terry (2013:138) memberi pengarahan yang efektif dapat dilaksanakan oleh seorang untuk satu kelompok. Biasanya, pimpinan yang melakukannya karena sebagai berikut.

1. Mengetahui bawahan;
2. Mengetahui keahlian dan kemampuannya;
3. Mengerti akan kapasitas dan keinginan-keinginannya;
4. Mengetahui apa yang dapat dihasilkan;
5. Telah mengamati sikap hidupnya.

Berdasarkan analisa dan sajian data peneliti mengenai fungsi *directing* yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi *directing* sudah dilakukan dengan cukup baik. Pengarahan diberikan setiap 1 (satu) bulan sekali atau maksimal 3 (bulan) sekali. Dengan demikian, maka pengarahan yang diberikan secara berkala diharapkan dapat memberikan pengaruh yang positif di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul untuk dapat mengembangkan unit-unit usaha yang ada serta dapat mengembangkan pengetahuan serta kemampuan setiap pegawai.

Tabel 28. Temuan Indikator *Directing* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator <i>Directing</i>	Hasil Temuan
1	Terry (2013:18) <i>directing</i> merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.	Pimpinan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memberikan pengarahan kepada pegawai, pengarahan juga dilaksanakan pada tiap-tiap divisi pada unit usaha yang terdapat di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
2	Terry dan Rue (2013:181) <i>directing</i> merupakan kegiatan: (1) Mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok.	BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul melaksanakan proses <i>directing</i> pada tiap divisi pada unit usaha yang terdapat di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, dilaksanakan setiap 1 (satu) bulan sekali atau maksimal 3 (bulan) sekali saat kegiatan evaluasi hasil kinerja.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

e. *Coordinating*

Koordinasi dan hubungan kerja dalam pengelolaan suatu organisasi merupakan salah satu pendukung proses berjalannya organisasi. Koordinasi dimaksudkan sebagai usaha menyatukan kegiatan-kegiatan dari unit-unit kerja organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan guna melaksanakan seluruh tugas organisasi untuk mencapai tujuannya. Koordinasi di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilaksanakan dengan melakukan koordinasi kepada masing-masing divisi yang ada di unit-unit usaha. Koordinasi tidak hanya pada lingkungan divisi atau unit yang sama, melainkan

kepada divisi atau unit lainnya yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Keban (2014:95) mendefinisikan *coordinating* sebagai suatu proses pengintegrasian kegiatan-kegiatan dan target/tujuan dari berbagai unit kerja dari suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efisien. Tanpa koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian yang ada akan bekerja menuju arah yang berlainan dengan irama/kecepatan yang berbeda-beda. Demikian pula, tanpa koordinasi masing-masing bekerja sesuai dengan kepentingannya masing-masing dengan mengorbankan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Terry (2013:19) mendefinisikan *coordinating* sebagai sebuah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan. Agar dapat mencapai koordinasi tersebut, setiap individu harus dapat melihat bagaimana kegiatan-kegiatan perseorangan dapat membantu pencapaian suatu tujuan.

Koordinasi berkaitan dengan hubungan komunikasi di antara masing-masing anggota kerja pada suatu organisasi, bagaimana menjalin komunikasi diantara kelompok kerja dapat tercipta dengan baik. Komunikasi yang tercipta di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul adalah komunikasi secara *horizontal* dan komunikasi secara *diagonal*. Seperti yang dijelaskan oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007:122) ada beberapa jenis komunikasi, antara lain ada komunikasi secara *horizontal* dan komunikasi secara *diagonal*. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007:122)

komunikasi secara *horizontal* adalah komunikasi yang terjadi lintas fungsi yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. Sedangkan, komunikasi secara *diagonal* adalah komunikasi yang terjadi lintas fungsi dan lintas tingkatan dalam sebuah organisasi.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi koordinasi pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah sesuai dengan teori yang disajikan. Koordinasi di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dilaksanakan di tiap-tiap divisi yang ada di unit-unit usaha dan tidak hanya pada lingkungan divisi atau unit yang sama, melainkan kepada divisi atau unit lainnya yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Komunikasi yang terjalin di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul terjadi pada semua unit-unit usaha, divisi, serta pimpinan tertinggi pada struktur organisasi. Komunikasi di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak hanya pada pemimpin organisasi, kepala divisi, kepala unit usaha, divisi yang sama, unit usaha yang sama, melainkan kepada seluruh anggota yang terlibat di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Tabel 29. Temuan Indikator *Coordinating* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator <i>Coordinating</i>	Hasil Temuan
1	Keban (2014:95) <i>coordinating</i> sebagai suatu proses pengintegrasian kegiatan-kegiatan dan target/tujuan dari berbagai unit kerja dari suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efisien.	BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul melaksanakan fungsi koordinasi yang dilaksanakan di tiap-tiap divisi yang ada di unit-unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dan tidak hanya pada lingkungan divisi atau unit yang sama, melainkan

		kepada divisi atau unit usaha lainnya yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
2	Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007:122) ada beberapa jenis komunikasi, antara lain ada komunikasi secara <i>horizontal</i> dan komunikasi secara <i>diagonal</i> . (1) Komunikasi secara <i>horizontal</i> adalah komunikasi yang terjadi lintas fungsi yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. (2) komunikasi secara <i>diagonal</i> adalah komunikasi yang terjadi lintas fungsi dan lintas tingkatan dalam sebuah organisasi.	Pada saat melaksanakan koordinasi BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul menjalin komunikasi secara <i>horizontal</i> dan komunikasi secara <i>diagonal</i> . Komunikasi yang terjalin di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul terjadi pada semua unit-unit usaha, divisi, serta pimpinan tertinggi pada struktur organisasi.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

f. *Reporting*

Dalam pengelolaan suatu organisasi fungsi *reporting* sangat dibutuhkan, bagaimana anggota yang ada didalam suatu organisasi menyampaikan perkembangan atau hasil dari suatu kegiatan dengan membuat suatu laporan dan memberikan laporan tersebut kepada pimpinan dan pihak yang berkepentingan pada suatu organisasi. Tidak terkecuali pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, jika disesuaikan dengan Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 39 Ayat 1,2,3, dan 4 sebagai berikut:

1. Pelaksana operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul kepada Kepala Desa.
2. Kepala Desa melaporkan pertanggungjawaban BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul kepada BPD dalam forum musyawarah;
3. Laporan pertanggungjawaban sebagaimana dimaksud pada ayat 1 (satu) dan ayat (2) paling sedikit memuat:
 - (a) Laporan kinerja pelaksana operasional selama 1 (satu) tahun;
 - (b) Kinerja usaha yang menyangkut realisasi kegiatan usaha, upaya pengembangan dan indikator keberhasilan; dan
 - (c) Laporan keuangan termasuk rencana pembagian laba usaha.
4. Mekanisme dan tata tertib pertanggungjawaban disesuaikan dengan AD dan ART.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan oleh peneliti, proses *reporting* pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul belum dilaksanakan dengan baik, karena tidak ada hasil tertulis atau pencatatan terkait hasil laporan setiap divisi pada unit-unit usaha. Menurut hasil wawancara setiap divisi melaksanakan fungsi *reporting* masing-masing, dilaksanakan setiap 1 (satu) bulan sekali saat penerimaan gaji. Saat proses pelaporan terjadi, setiap anggota divisi kemudian mencari perbaikan dari permasalahan yang terjadi. Mengapa prosesnya terjadi di setiap divisi, menurut BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul akan lebih efektif jika diserahkan kepada divisi masing-masing. Karena, divisi yang mengetahui bagaimana kendala di lapangan sehingga proses perbaikannya akan lebih cepat di selesaikan. Setiap kepala divisi

melaporkan hasilnya kepada pimpinan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Kemudian, dari pimpinan BUMDes melaporkan kepada Kepala Desa Pujon Kidul sebagai penasihat BUMDes yang disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya, Kepala Desa Pujon Kidul menyampaikan hasil laporan kepada BPD setempat. Namun, kekurangannya tidak ada hasil tertulis yang didapatkan dari proses *reporting*.

Tabel 30. Temuan Indikator *Reporting* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator <i>Reporting</i>	Hasil Temuan
1	<p>Perdes Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 39 Ayat 1,2,3, dan 4 sebagai berikut:</p> <p>(1) Pelaksana operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul kepada Kepala Desa.</p> <p>(2) Kepala Desa melaporkan pertanggungjawaban BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul kepada BPD dalam forum musyawarah.</p> <p>(3) Laporan pertanggungjawaban sebagaimana dimaksud pada ayat 1 (satu) dan ayat (2) paling sedikit memuat:</p>	<p>Proses <i>reporting</i> pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul menurut hasil wawancara dilaksanakan dan diserahkan kepada masing-masing divisi unit usaha yang terdapat di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Kemudian hasilnya dilaporkan kepada pimpinan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Selanjutnya, pimpinan melaporkan kepada Kepala Desa Pujon Kidul. Namun, tidak didapatkan data tertulis terkait hasil laporan tersebut.</p>

	<p>a. Laporan kinerja pelaksana operasional selama 1 (satu) tahun;</p> <p>b. Kinerja usaha yang menyangkut realisasi kegiatan usaha, upaya pengembangan dan indikator keberhasilan; dan</p> <p>c. Laporan keuangan termasuk rencana pembagian laba usaha.</p> <p>(4) Mekanisme dan tata tertib pertanggungjawaban disesuaikan dengan AD dan ART.</p>	
--	--	--

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

g. Budgeting

Penyusunan anggaran merupakan kegiatan pengelolaan keuangan atau anggaran yang dilakukan pada suatu organisasi. Menurut Sumpemo (2011:236) ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses pengelolaan keuangan desa, sebagai berikut:

1. **Transparansi**, menyangkut keterbukaan pemerintah desa kepada masyarakat mengenai berbagai kebijakan atau program yang ditetapkan dalam rangka pembangunan desa;
2. **Akuntabilitas**, menyangkut kemampuan pemerintah desa untuk mempertanggungjawabkan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitannya dengan masalah pembangunan dan pemerintah desa. Pertanggungjawaban yang dimaksud terutama masalah finansial.

Transparansi dapat diwujudkan melalui mudahnya masyarakat menerima informasi, serta bebasnya informasi didapatkan atau diakses oleh pihak-pihak yang terkait atau yang berkepentingan. Sedangkan, akuntabilitas dapat diwujudkan melalui pertanggungjawaban anggaran yang mana setiap pendapatan, pengeluaran serta segala transaksi yang berhubungan dengan keuangan terdapat catatan atau terdapat bukti tertulis pada setiap penggunaannya sehingga nantinya dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan adalah dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban keuangan dan disusun dengan berdasarkan standar-standar yang telah ditetapkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pertanggungjawaban anggaran merupakan hal yang penting pada suatu organisasi, khususnya organisasi pemerintah atau organisasi yang melibatkan masyarakat di dalamnya.

Laporan keuangan disusun untuk menyediakan informasi mengenai posisi keuangan dan seluruh transaksi yang dilakukan oleh suatu organisasi. Setiap organisasi khususnya organisasi pemerintahan, mempunyai kewajiban untuk melaporkan hasil anggarannya sebagai wujud pertanggungjawaban kepada masyarakat. Desa Pujon Kidul, memiliki website yang mana masyarakat dapat mengakses info seputar Desa Pujon Kidul dan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Terdapat berbagai pilihan menu yang disediakan, masyarakat dapat memilih yang ingin diketahui dari Desa Pujon Kidul dan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Bagi masyarakat yang kurang memahami teknologi, maka Desa Pujon Kidul menyediakan info seputar

keuangan desa di Kantor Desa Pujon Kidul yang dapat dilihat oleh masyarakat Desa Pujon Kidul maupun masyarakat umum yang datang ke Desa Pujon Kidul. Berikut ini tahapan dalam mengakses website Desa Pujon Kidul.



Gambar 24. Tahapan Mengakses Website Desa Pujon Kidul

Sumber: Data Sekunder Olahan Penulis, 2019

Berdasarkan hasil pengamatan serta sajian data, peneliti memberi kesimpulan bahwa fungsi *budgeting* pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sudah baik. Dibuktikan dengan terbukanya BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul serta Pemerintah Desa Pujon Kidul dalam hal memberikan hasil perhitungan anggarannya. Hasilnya diketahui bukan hanya kepada masyarakat Desa Pujon Kidul, namun juga kepada pihak-pihak terkait

serta masyarakat umum. Dipermudah dengan disediakannya website Desa Pujon Kidul, yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat.

Tabel 31. Temuan Indikator *Budgeting* BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Indikator <i>Budgeting</i>	Hasil Temuan
1	<p>Sumpemo (2011:236) ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses pengelolaan keuangan desa yaitu transparansi dan akuntabilitas.</p> <p>(1) Transparansi, menyangkut keterbukaan pemerintah desa kepada masyarakat mengenai berbagai kebijakan atau program yang ditetapkan dalam rangka pembangunan desa;</p> <p>(2) Akuntabilitas, menyangkut kemampuan pemerintah desa untuk mempertanggungjawabkan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitannya dengan masalah pembangunan dan pemerintah desa. Pertanggungjawaban yang dimaksud terutama masalah finansial.</p>	<p>BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul bersama Pemerintah Desa Pujon Kidul telah melaksanakan fungsi <i>budgeting</i> secara transparan dan akuntabilitas.</p> <p>(1) BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul bersama Pemerintah Desa Pujon Kidul terbuka pada kebijakan atau program yang ditetapkan dalam rangka pembangunan desa melalui website Desa Pujon Kidul yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat dengan memilih menu-menu yang diinginkan untuk diketahui seputar Desa Pujon Kidul dan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.</p> <p>(2) BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul bersama dengan Pemerintah Desa Pujon Kidul memberikan hasil perhitungan anggaran untuk mempertanggungjawabkan kepada masyarakat, masyarakat serta pihak yang berkepentingan juga dapat dengan mudah mendapatkan</p>

		akses informasi untuk mengetahui hasil perhitungan anggaran yang dibuat.
--	--	--

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengurusan dan Pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

a. Pengurusan

1. Intern

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi faktor penting di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Efektivitas pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tergantung dari sumber daya yang tersedia dengan kemampuan yang dimilikinya. Agar tercapai suatu kinerja yang efektif di dalam pengurusan BUMDes, sumber daya manusia diharuskan memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai.

Terkait dengan pengurusan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sumber daya manusia dianggap menjadi faktor penghambat. Sumber daya manusia dianggap masih kurang dalam kemampuan dan keterampilan mengurus sistem administrasi, dimana administrasi merupakan suatu kebutuhan dalam proses kepengurusan suatu organisasi. Data di lapangan menunjukkan sistem administrasi di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul masih kurang terlaksana dengan baik, sehingga sulit mendapatkan data tertulis terkait pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Oleh karena itu, menurut peneliti perlunya menempatkan sumber daya manusia yang

sesuai dan mempunyai kemampuan di bidang administrasi untuk mendukung proses pengurusan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

2. Ekstern

1) Masyarakat

Suatu program yang dibentuk oleh pemerintah tidak akan berhasil jika tidak ada pihak yang mendukung program tersebut. Terkait dengan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, keberhasilan pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sangat tergantung kepada masyarakat. Jika masyarakat sekitar tidak mendukung hadirnya BUMDes di tengah-tengah masyarakat, maka BUMDes tidak akan bisa hadir di desa tersebut. Suatu program yang hadir di masyarakat, diharuskan program yang dapat menguntungkan masyarakat sekitar.

Hasil data di lapangan menunjukkan bahwa, masyarakat Desa Pujon Kidul sangat mendukung adanya BUMDes. Masyarakat Desa Pujon Kidul antusias dengan berdirinya BUMDes di Desa Pujon Kidul. Masyarakat Desa Pujon Kidul sangat berperan aktif di dalam proses pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, yang dibuktikan dengan ikut terlibatnya masyarakat dalam menduduki struktur-struktur organisasi yang ada. Dengan demikian, maka masyarakat Desa Pujon Kidul menjadi faktor pendukung di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Tabel 32. Temuan Faktor Pendukung dan Penghambat Pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Faktor	Hasil Temuan
1	Faktor Pendukung	<p>a) Masyarakat BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul pada proses pengurusannya didukung dengan peran aktif masyarakatnya, masyarakat Desa Pujon Kidul mendukung proses pengurusan BUMDes yang hadir di Desa Pujon Kidul sehingga BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dapat hadir di tengah-tengah masyarakat Desa Pujon Kidul. Masyarakat juga berkenan menduduki atau mengisi struktur-struktur organisasi yang terdapat di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.</p>
2	Faktor Penghambat	<p>a) Sumber Daya Manusia Pada pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, yang mana terdiri dari urusan umum, urusan keuangan dan urusan kepegawaian, sumber daya manusianya dianggap masih kurang dalam kemampuan dan keterampilan mengurus sistem administrasi. Sehingga, hasilnya pada proses administratifnya BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul berjalan dengan kurang efektif.</p>

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

b. Pengelolaan

1. Intern

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi faktor yang utama di dalam pengelolaan suatu organisasi. Pengelolaan suatu organisasi tidak akan dapat berjalan, apabila sumber daya manusianya tidak mampu menjalankannya. Dengan demikian, sumber daya manusia yang mendukung proses pengelolaan suatu organisasi sangat dibutuhkan agar organisasi dapat berjalan dan berkembang sesuai dengan tujuan yang sudah dicita-citakan.

Berdasarkan hasil di lapangan, sumber daya manusia pengelola BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul menjadi faktor pendukung di dalam berjalannya proses pengelolaan unit usaha yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Masyarakat serta pemuda-pemudi Desa Pujon Kidul, ikut aktif terlibat dalam unit-unit usaha yang tersedia. Disamping itu, pemerintah desa juga mendukung pemuda-pemudi dengan memberikan pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan serta kemampuan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing. Dengan demikian, maka proses pengelolaan akan lebih terlaksana dengan baik sehingga BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dapat terus berkembang dan memberikan hasil yang baik untuk pembangunan Desa Pujon Kidul.

2. *Ekstern*

1) **Budaya**

Budaya mempunyai peran yang penting bagi manusia dan masyarakat. Menurut Sihabudin (2013:19) budaya berkenaan dengan cara manusia hidup. Secara konsep budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna dan diwariskan dari generasi ke generasi, melalui usaha individu dan kelompok. Budaya mengatur agar manusia dan masyarakat dapat mengerti bagaimana seharusnya bertindak, berbuat dan menentukan sikapnya saat berinteraksi dengan orang lain. Budaya merupakan identitas pada suatu kelompok masyarakat. Pengelolaan suatu organisasi yang hadir di tengah-tengah masyarakat harus memperhatikan faktor budaya yang ada di sekitarnya. Jika, suatu organisasi dalam proses pengelolannya sesuai dengan budaya sekitar maka kegiatan tersebut akan dapat diterima masyarakat serta didukung oleh masyarakat.

Budaya merupakan faktor penghambat di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, karena dalam mengelola BUMDes harus didasarkan pada budaya-budaya sekitar sehingga tidak mudah untuk menentukan atau menciptakan suatu usaha atau kegiatan karena harus didasarkan pada aturan-aturan yang ada di daerah setempat. Berdasarkan hasil data di lapangan, BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul dalam mengelola BUMDesnya yang didasarkan pada budaya-budaya yang terdapat di Desa Pujon Kidul. Pada proses pengelolaan yang menghadirkan unit-unit usahanya, BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul berpedoman pada

norma-norma budaya yang ada di Desa Pujon Kidul. Memperhatikan aspek-aspek lingkungan, adat istiadat dengan membuat unit-unit usaha serta kegiatan yang hadir di tengah masyarakat dengan menonjolkan sumber daya yang ada di sekitar.

Tabel 33. Temuan Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul

No	Faktor	Hasil Temuan
1	Faktor Pendukung	<p>a) Sumber Daya Manusia</p> <p>Pada pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul yang mengacu kepada fungsi POSDCORB, sumber daya manusia menjadi faktor pendukung. Hal tersebut dikarenakan, sumber daya manusia yang terdapat di sektor pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul berjalan dengan baik, aktif serta terdapat kegiatan pelatihan untuk pengembangan kemampuan sumber daya manusia sehingga memberikan nilai positif terhadap perbaikan dan perkembangan pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.</p>
2	Faktor Penghambat	<p>a) Budaya</p> <p>Pada pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon</p>

		<p>Kidul, budaya menjadi faktor penghambat. Hal tersebut dikarenakan, dalam proses pengelolaannya BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak bisa dengan mudah menciptakan suatu usaha atau melaksanakan suatu kegiatan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul karena harus memperhatikan dan menyesuaikan dengan lingkungan sekitar serta norma atau adat istiadat budaya yang ada di Desa Pujon Kidul.</p>
--	--	--

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2019)

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penyajian data dan analisis data yang telah peneliti sajikan pada bab sebelumnya, mengenai pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul dapat disimpulkan sebagai berikut penjabaran indikator terkait dengan pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes):

1. Pengurusan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul terdiri dari urusan umum, urusan keuangan dan urusan kepegawaian. Pada pengurusan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon masih terkendala dengan kegiatan administrasinya, sehingga menjadikan pengurusan umum, keuangan, dan kepegawaian menjadi kurang efektif dengan yang sebagaimana mestinya. Sehingga, mengakibatkan minimnya sumber data tertulis mengenai pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
2. Pengelolaan yang ada di BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul didasarkan pada fungsi-fungsi *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*. Pada pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul fungsi *planning* dan *reporting* masih belum efektif karena BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak membuat perencanaan untuk menetapkan tujuan serta kegiatan apa saja untuk mencapai tujuan tersebut serta BUMDes Sumber Sejahtera Desa

Pujon Kidul tidak membuat hasil laporan dari kegiatan serta pencapaian yang ada di BUMDes, sedangkan pada fungsi *organizing*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *budgeting* sudah efektif dengan didasarkan pada teori-teori yang disajikan.

Berdasarkan hasil penyajian data yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul, memiliki beberapa faktor pendukung dan penghambat yaitu sebagai berikut:

1. Faktor penghambat dan pendukung di dalam pengurusan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul yaitu sumber daya manusia dan masyarakat. Sumber daya manusia menjadi faktor penghambat, karena dianggap masih kurang dalam kemampuan dan keterampilan mengurus BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul terkait dengan administrasinya. Sedangkan, masyarakat menjadi faktor pendukung, karena ikut berperan serta aktif pada pengurusan BUMDes dengan menduduki struktur-struktur organisasi yang ada di BUMDes Sejahtera Desa Pujon Kidul.
2. Faktor penghambat dan pendukung di dalam pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul yaitu sumber daya manusia dan budaya. Sumber daya manusia menjadi faktor pendukung, karena pemuda-pemudi Desa Pujon Kidul ikut aktif terlibat dalam unit-unit usaha yang tersedia, sumber daya manusia yang ada juga mengikuti pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan serta kemampuan yang disesuaikan dengan

bidangnya masing-masing. Sedangkan, budaya menjadi faktor pengambat di dalam pengelolaan BUMDes karena BUMDes harus benar-benar memperhatikan budaya yang ada di Desa Pujon Kidul, apakah sesuai dengan norma-norma atau adat istiadat setempat sehingga nantinya dapat di terima serta di dukung oleh masyarakat.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian diatas, maka saran yang diberikan oleh peneliti dalam pengurusan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Pujon Kidul agar dapat efektif kedepannya yang dapat dilaksanakan oleh BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi kinerja sumber daya manusia dibutuhkan dalam proses pengurusan dan pengelolaannya, menempatkan seseorang pada posisi yang tepat sesuai dengan pengalaman dan kemampuan serta memberikan pelatihan kinerja untuk pengembangan *skill* sumber daya manusianya.
2. Perbaiki administratif pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sehingga menghasilkan data yang cukup, dengan demikian akan mudah diketahui bagaimana pengurusan dan pengelolaan yang ada pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.
3. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul perlu membuat SOP yang jelas dalam pengelolaan BUMDesnya.

4. Perencanaan pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul perlu disusun dengan sistematis dan terdapat catatan tertulisnya, sehingga dapat menjadi acuan kinerja didalam pengurusan dan pengelolaan BUMDesnya agar sesuai dengan tujuan yang di cita-citakan.
5. BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul perlu menyusun laporan tertulis terkait hasil kerja atau capaian kerja pada setiap divisi unit-unit usaha BUMDes.



DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said. (2012). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Adisasmitha, Rahardjo. (2013). *Pembangunan Perdesaan Pendekatan Partisipatif, Tipologi, Strategi, Konsep Desa Pusat Pertumbuhan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- _____. (2006). *Membangun Desa Partisipatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Agustino, Leo. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, Inc. Vol.18, No.4, Hal. 543-571*
- Budiman, Arief. (1995). *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Brantas. (2009). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Datin.kemendesa.go.id. 2019. *Data Kemendesa*. Diakses pada 28 Januari 2019, dari <http://datin.kemendesa.go.id/simpورا/rmobilemenu.php>.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Irawan, Denny. (2017). Collaborative Governance. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, Vol 5, No 3*.
- Ivancevich, M. John, Konopaske, Robert dan Matteson, T. Michael. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama
- Karyoto. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen Teori, Definisi dan Konsep*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Keban, Yeremias. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- _____. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Malangkab.bps.go.id. (2019). *Data Kependudukan Kabupaten Malang*. Diakses pada 28 Januari 2019 dari <https://malangkab.bps.go.id/subject/12/kependudukan.html#subjekViewTab3>.

- Malangkab.go.id. (2019). *Portal Pemerintah Kabupaten Malang*. Diakses pada 28 Januari 2019, dari <http://malangkab.go.id/>.
- Manullang, A Laurence. (2014). *Teori dan Aplikasi Manajemen: Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Miles, Huberman dan Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Third Edition. United States of America: SAGE Publications.
- Moekijat. (1992). *Pokok-Pokok Pengertian Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offser.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Graha Indonesia.
- Ngusmanto. (2015). *Pemikiran dan Praktik Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- O'Flynn, J. & John W. (2008). *Collaborative Governance: A New Era Of Public Policy In Australia*. Australia: E Press.
- Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Ppsp.nawasis.info. (2019). *Gambaran Umum Kabupaten Malang*. Diakses pada 28 Januari 2019 dari, <http://ppsp.nawasis.info/dokumen/perencanaan/sanitasi/pokja/bp/kab.malang/BAB%20II%20ok.docx>.
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. (2007). *Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Ridlwani, Z. (2014). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pembangunan Perekonomian Desa. *Jurnal Ilmu Hukum Fiat Justisia*
- Siagian, P Sondang. (2014). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sihabudin, Ahmad. (2013). *Komunikasi Antar Budaya Satu Perspektif Multidimensi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sjamsuddin, Sjamsiar. (2014). *Hukum Administrasi Negara*. Malang.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumpeno, Wahjudin. (2011). *Perencanaan Desa Terpadu*. Sukabumi: READ.

- Sutarto. (1987). *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: Yayasan Studi Ilmu dan Teknologi.
- Suryono, Agus. (2010). *Dimensi-Dimensi Prima Teori Pembangunan*. Malang: UB Press.
- Solekhan, Moch. (2014). *Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Berbasis Partisipasi Masyarakat*. Malang: Setara Press.
- Sosromidjojo, Madenan. (1963). *Administrasi dan Effisiensi-Bekerdja*. Yogyakarta: Pertjetakan Republik Indonesia.
- Syafri, Wirman. (2012). *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Terry, George dan Rue, Leslie. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Terry, George. (2006). *Asas-Asas Manajemen*. Jakarta: PT. Renika Cipta.
- _____. (2009). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. (2013). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Wahab, Solichin. (2015). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. (1997). *Analisis Kebijakan I*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Widodo, Joko. (2009). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Yabbar & Hamzah. (2016). *Tata Kelola Pemerintahan Desa Dari Peraturan di Desa Hingga Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dari Perencanaan Pembangunan Desa Hingga Pengelolaan Keuangan Desa*. Surabaya: Penerbit Pustaka.
- Yansen. (2014). *Revolusi Dari Desa*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Zauhar, Soesilo. (1992). *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Malang: Dwi Murni Offset.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Malang

Tabel 34. Daftar Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Malang

Provinsi	Kabupaten	Kecamatan	Desa	Nama BUMDes
Jawa Timur	Kabupaten Malang	Ampelgading	Purwoharjo	Purwoharjo
			Sidorenggo	Sidorenggo
			Tamansari	Tamansari
		Bantur	Bandungrejo	Bandungrejo
			Rejosari	Maju Bersama
			Rejoyoso	Rejoyoso
			Srigonco	Srigonco
		Bululawang	Gading	Gading
			Kasembon	Kasembon
			Kasri	Kuwolu
			Kuwolu	Sudimoro
			Sudimoro	Sudimoro
			Wandanpuro	Jaya Mandiri
		Dampit	Amandanom	Amadanom
			Jambangan	Jambangan Makmur
			Majangtengah	Jaya Makmur
			Pamotan	Anugrah Citra Sejahtera
			Pojok	Tirta Abdi
		Dau	Kalisongo	Kalisongo
		Donomulyo	Banjarejo	Banjarejo
			Purwodadi	Purwodadi
			Purworejo	Bumdesa
		Gedangan	Gajahrejo	Gajahrejo
			Gedangan	Gedangan
			Girimulyo	Girimulyo
			Sidodadi	Sidodai
			Sindurejo	Sindurejo
			Tumpakrejo	Tumpakrejo
		Gondanglegi	Putukrejo	Barokah
		Jabung	Argosari	Argosari
			Kemantren	Kemantren
		Kalipare	Arjowilangun	Arjowilangun

			Sukowilangun	Sukowilangun
		Kasembon	Kasembon	Kasembon
			Pondokagung	Sejahtera Bersama
		Kepanjen	Jatirejoyoso	Jatirejoyoso
			Kemiri	Kemiri
		Kromengan	Jambuwer	Jambuwer
			Jatikerto	Berseri Desa Jatikerto
			Slorok	Slorok Abadi
		Lawang	Ketindan	Ketindan
			Sumberngepoh	Surya
		Ngajum	Ngajum	Suka Maju
		Ngantang	Kaumrejo	Gawe Tentrem
			Pagersari	Pandansari
			Pandansari	Pandansari
			Sidodadi	Sidodadi
			Sumberagung	Sumberagung
			Tulungrejo	Tulungrejo
		Pagak	Gampingan	Gampingan
		Pagelaran	Karangsuko	Amanah
			Sidorejo	Sidorejo
		Pakisaji	Jatisari	Jatisari
		Poncokusumo	Ngadas	Ngadas
			Pajaran	Pajaran
			Pandansari	Pandansari
			Poncokusumo	Poncokusumo
		Pujon	Bendosari	Maju Mapan
			Ngroto	Ageng
			Pandesari	Pandesari
			Pujon Kidul	Pujon Kidul
			Pujon Lor	Bumdes
			Tawangsari	Tawangsari
		Singosari	Baturetno	Baturetno
			Tunjungtirto	Tunjungtirto
		Sumberpucung	Jatiguwi	Jatiguwi
			Karangates	Karangates
			Sumberpucung	Sumberpucung
		Tajinan	Pandanmulyo	Pandanmulyo
			Randuagung	Randuagung
		Tirtoyudo	Sumbertangkil	Sumbertangkil
			Tlogosari	Tlogosari
		Turen	Gedok Wetan	Gedogwetan
			Pagedangan	Pagedangan
			Sanankerto	Sanankerto

			Sananrejo	Sananrejo
			Talangsuko	Suka Makmur
		Wagir	Dalisodo	Dalisodo
			Gondowangi	Gondowangi
		Wajak	Bringin	Bringin
			Sukoanyar	Sukoanyar

Sumber: datin.kemendesa.go.id (2018)



Lampiran 2. Dokumentasi Penelitian



Gambar 25. Foto Setelah Wawancara Dengan Bapak Anas Taufiq di Kantor Desa Pujon Kidul Kidul.

Sumber: Data Primer Hasil Observasi Penelitian (2019)



Gambar 26. Foto Saat Meminta Data Kepada Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Sumber: Data Primer Hasil Observasi Penelitian (2019)



Gambar 27. Foto Saat Meminta Data Kepada Anggota BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Sumber: Data Primer Hasil Observasi Penelitian (2019)



Gambar 28. Foto Saat Wawancara Dengan Bapak Prayitno di Kediaman Bapak Prayitno.

Sumber: Data Primer Hasil Observasi Penelitian (2019)

Lampiran 3. Surat Ijin Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jl. KH. Agus Salim No. 7 Telp. (0341) 366260 Fax. (0341) 366260
 Email: bakeshangpol@malangkab.go.id – Webside: <http://www.malangkab.go.id>
 M A L A N G - 6 5 1 1 9

SURAT KETERANGAN

NOMOR : 072/012 /35.07.207/2018

Untuk melakukan Survey/Research/Penelitian/KKN/PKL/Magang

Menunjuk : Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Nomor: 16318/UN10.F03/PN/2018 Tanggal: 18 Desember 2018 Perihal: Ijin Riset

Dengan ini Kami **TIDAK KEBERATAN** dilaksanakan Ijin Riset oleh;

Nama / Instansi : Mega Ayu Mustikasari
 Alamat : JL. MT.Haryono 163 Malang
 Tema/Judul/Survey/Research : Pengurusan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) (Studi di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang)
 Daerah/tempat kegiatan : Di Kantor Kepala Desa Pujon Kidul Dan Kantor Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Pujon Kidul
 Lamanya : Januari - Maret 2019
 Pengikut :
 Dengan Ketentuan :

1. Mentaati Ketentuan - Ketentuan / Peraturan yang berlaku
2. Sesampainya ditempat supaya melapor kepada Pejabat Setempat
3. Setelah selesai mengadakan kegiatan harap segera melapor kembali ke Bupati Malang Cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Malang
4. Surat Keterangan ini tidak berlaku apabila tidak memenuhi ketentuan tersebut diatas

Malang, 20 Desember 2018

An. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 KABUPATEN MALANG
 Sekretaris



GATOT YUDHA SETIAWAN, AP., MM
 Pembina Tingkat I
 NIP. 19740326 199311 1 001

Tembusan :

Yth. Sdr.

1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya ;
2. Kepala Kantor BUMDES Pujon Kidul Kab. Malang;
3. Camat Pujon Kab. Malang;
4. Kepala Desa Pujon Kidul Kab. Malang;
5. Mhs/Ybs;
6. Arsip.



Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN MALANG
KECAMATAN PUJON
DESA PUJONKIDUL

Jl. Raya Pujonkidul RT 003 RW 002
Website : <http://pujonkidul.desa.id> - Email :
PUJON 55391

Malang, 30 Januari 2019

Nomor : 140 / 7 / 35.07.20.2003/2019 Kepada
Sifat : Biasa Yth. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Lampiran : - Universitas Brawijaya
Perihal : Balasan Permohonan Di
Ijin Penelitian dan Permintaan / **MALANG**
pengambilan Data

Menanggapi surat saudara No. 16318/UN10.F03/PN2018 Tanggal 18 Desember 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian dan Permintaan / Pengambilan Data, dalam rangka Menyelesaikan Tugas Akhir Program Strata 1 (satu) mahasiswa Universitas Brawijaya Malang, pada :

Nama : **Mega Ayu Mustikasari**
Fak./Prodi : Ilmu Administrasi
Judul Skripsi : Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) di Desa Pujonkidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang

Dengan ini diberitahukan bahwa kami tidak keberatan dengan permohonan yang dimaksud.



Lampiran 5. *Guideline* Wawancara

Guideline Wawancara (Badan Usaha Milik Desa Pujon Kidul)

A. Aspek pengurusan BUMDes

Indikator	Pertanyaan
Urusan Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada bagian urusan umum di BUMDes Pujon Kidul? 2. Apa saja kegiatan pada urusan umum yang ada di BUMDes Pujon Kidul?
Urusan Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada bagian urusan keuangan di BUMDes Pujon Kidul? 2. Apa saja kegiatan pada urusan keuangan yang ada di BUMDes Pujon Kidul?
Urusan Kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada bagian urusan kepegawaian di BUMDes Pujon Kidul? 2. Apa saja kegiatan pada urusan kepegawaian yang ada di BUMDes Pujon Kidul?

B. Aspek pengelolaan BUMDes

Indikator	Pertanyaan
Planning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana fungsi <i>planning</i> di implementasikan di BUMDes Pujon Pujon Kidul? 2. Apa saja perencanaan yang sudah dibuat untuk mencapai tujuan BUMDes Pujon Kidul? (perencanaan untuk tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang)
Organizing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana fungsi <i>organizing</i> di implementasikan di BUMDes Pujon Kidul? 2. Apakah dengan membagi beberapa kegiatan untuk mencapai tujuan BUMDes ke dalam kelompok-kelompok kerja? 3. Bagaimana struktur organisasi di BUMDes Pujon Kidul?
Staffing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana fungsi <i>staffing</i> di implementasikan di BUMDes Pujon Kidul? 2. Bagaimana proses penyediaan dan penempatan pegawai apakah sudah sesuai dengan struktur organisasinya? 3. Bagaimana proses recruitment pegawainya? 4. Apakah ada kegiatan untuk mengembangkan SDM di BUMDes Pujon Kidul?
Directing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana fungsi <i>directing</i> di implementasikan di BUMDes Pujon Kidul? 2. Bagaimana pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga pegawai dapat

	mengetahui tugas dan fungsinya masing-masing?
Reporting	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana fungsi <i>reporting</i> di implementasikan di BUMDes Pujon Kidul? 2. Apakah ada kegiatan pelaporan untuk menyampaikan apa yang telah, sedang, dan akan dikerjakan kepada pihak-pihak terkait terutama kepada pimpinan organisasi? Jika ada, apakah ada bukti berupa data laporan tertulis?
Budgetting	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana fungsi <i>budgeting</i> di implemmentasikan di BUMDes Pujon Kidul? 2. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban anggaran yang ada di BUMDes Pujon Kidul?

C. Faktor pendukung dan penghambat pengurusan BUMDes

Indikator	Pertanyaan
Faktor Intern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja faktor-faktor di dalam organisasi BUMDes Pujon Kidul yang mempengaruhi keberlangsungan pengurusan pada BUMDes Pujon Kidul? 2. Apa alasannya faktor tersebut mempengaruhi keberlangsungan pengurusan pada BUMDes Pujon Kidul?
Faktor Ekstern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja faktor-faktor di luar organisasi BUMDes Pujon Kidul yang mempengaruhi keberlangsungan pengurusan pada BUMDes Pujon Kidul?

	2. Apa alasannya faktor tersebut mempengaruhi keberlangsungan pengurusan pada BUMDes Pujon Kidul?
--	---

D. Faktor pendukung dan penghambat pengelolaan BUMDes

Indikator	Pertanyaan
Faktor Intern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja faktor-faktor di dalam organisasi BUMDes Pujon Kidul yang mempengaruhi keberlangsungan pengelolaan pada BUMDes Pujon Kidul? 2. Apa alasannya faktor tersebut mempengaruhi keberlangsungan ppengelolaan pada BUMDes Pujon Kidul?
Faktor Ekstern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja faktor-faktor di luar organisasi BUMDes Pujon Kidul yang mempengaruhi keberlangsungan pengelolaan pada BUMDes Pujon Kidul? 2. Apa alasannya faktor tersebut mempengaruhi keberlangsungan ppengelolaan pada BUMDes Pujon Kidul?