

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Kota Batu**

###### **a. Profil Kota Batu**

Pada awal keberadaannya, tepatnya pada tahun 1950 berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten dalam Lingkupan Propinsi Jawa Timur, Batu masih merupakan Kecamatan dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. Kemudian pada tahun 1997 Kecamatan Batu berubah sebagai Daerah Kota Administratif, yang berdasarkan peraturan pemerintahan Nomor 12 Tahun 1997 tentang Pembentukan Kota Administratif Kota Batu, yang meliputi wilayah Kecamatan Batu, Kecamatan Bumiaji, Kecamatan Junrejo. Kemudian seiring berjalannya waktu pada tahun 2001 tepatnya pada tanggal 21 Juni 2001 berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Batu yang disahkan oleh Presiden Republik Indonesia, status Kota Batu yang awalnya masih merupakan Kota Administratif Batu berubah menjadi daerah otonom Kota Batu, kemudian pada tanggal 17 Oktober 2001 Kota Batu secara resmi disahkan sebagai daerah otonom yang terpisah dari Kabupaten Malang. Pada hari Jum'at 30 Agustus 2002 diadakan pemilihan anggota DPRD Kota Batu. Selanjutnya pada hari Senin 16 September 2002 DPRD Kota Batu dilantik. Setelah DPRD Kota Batu

terbentuk, maka secara resmi dan sah pemerintah Kota Batu telah memiliki badan Legislatif dan secara sah pula DPRD berhak mengadakan pemilihan kepala daerah. Pada hari senin tanggal 04 November 2002 diadakan pemilihan kepala daerah dan terpilih Drs. Imam Kabul M.Si yang berpasangan dengan Drs. M Khudhori sebagai Walikota dan Wakil Walikota Batu yang pertama. Pada hari senin tanggal 25 November 2002 dilaksanakan pelantikan Walikota dan Wakil Walikota Batu oleh Gubernur Jawa Timur Imam Utomo.

#### **b. Visi dan Misi Kota Batu**

Visi Kota Batu Tahun 2012-2017 :

**“Kota Batu Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisataan Internasional”**

Ditunjang oleh pendidikan yang tepat guna dan berdaya saing ditopang sumber daya (alam, manusia dan budaya) yang tangguh diselenggarakan oleh pemerintahan yang baik, kreatif, inovatif, dijiwai oleh keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Misi Kota Batu Tahun 2012-2017 :

- 1) Peningkatan kualitas hidup antar umat beragama.
- 2) Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan.
- 3) Mengembangkan pertanian organik dan perdagangan hasil pertanian organik.

- 4) Meningkatkan posisi peran dari kota sentra pariwisata menjadi kota kepariwisataan internasional.
- 5) Optimalisasi pemerintahan daerah.
- 6) Peningkatan kualitas pendidikan dan lembaga pendidikan.
- 7) Peningkatan kualitas kesehatan.
- 8) Pengembangan infrastruktur (sektor fisik) khususnya perkantoran pemerintah, fasilitas publik, prasarana dan sarana lalu lintas.
- 9) Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan desa, guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
- 10) Menciptakan stabilitas dan kehidupan politik di Kota Batu yang harmonis dan demokratis.
- 11) Pemberdayaan masyarakat melalui koperasi dan UKM (Usaha Kecil Menengah).

### **c. Kondisi Geografis dan Batas Wilayah Kota Batu**

Berdasarkan data BPS Kota Batu (2015), secara geografis Kota Batu terletak di  $112^{\circ}17'10,90''$ - $122^{\circ} 57'11''$  Bujur Timur dan  $7^{\circ}44'55,11''$ - $8^{\circ}26'35,45''$  Lintang Selatan. Kota Batu terletak pada ketinggian 680-1200 meter di atas permukaan air laut ini dikaruniai keindahan alam yang memikat. Potensi ini tercermin dari kekayaan produksi pertanian, buah dan sayuran, serta panorama dan perbukitan. Kota Batu dikelilingi oleh beberapa gunung diantaranya gunung-gunung tersebut adalah Gunung Panderman (2040 m), Gunung Welirang (2156 m), Gunung Arjuno (3339 m), Gunung

Anjasmoro (2277 m), Gunung Kawi (2651 m) dan Gunung Banyak. Dengan kondisi topografi pegunungan dan perbukitan tersebut menjadikan Kota Batu terkenal sebagai daerah dingin dengan suhu udara rata-rata 15-19° Celsius.

Adapun batas-batas wilayah Kota Batu adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan
- Sebelah Timur: Kabupaten Malang
- Sebelah Selatan : Kabupaten Blitar dan Malang
- Sebelah Barat : Kabupaten Malang

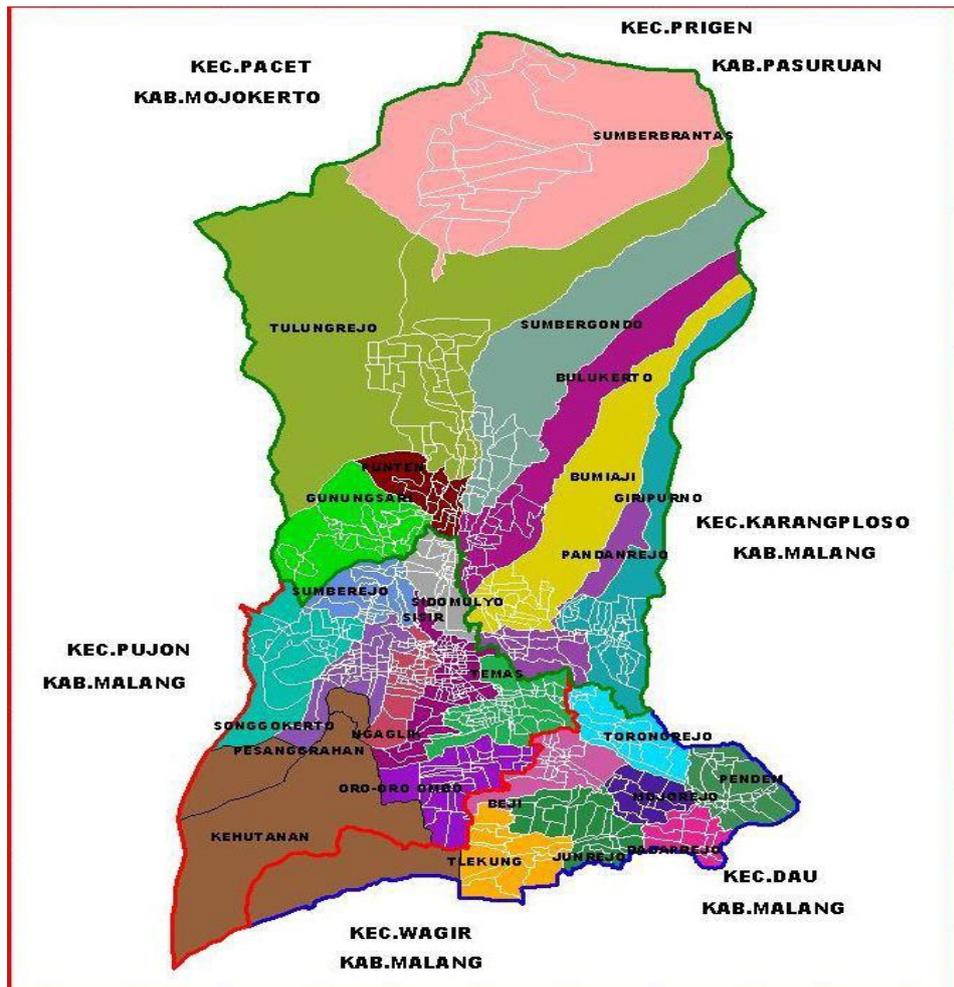
Tabel 1. Luas Wilayah Menurut Kecamatan di Kota Batu (Km<sup>2</sup>) 2014

<b>Luas Wilayah Menurut Kecamatan di Kota Batu (Km<sup>2</sup>), 2014</b>		
<b>The Total Area by District in Batu City (Km<sup>2</sup>), 2013</b>		
<b>Kecamatan District</b>	<b>Luas Area Area (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Persentase Percentage (%)</b>
1	2	3
<b>1. Batu</b>	45,46	22,83
<b>2. Junrejo</b>	25,65	12,88
<b>3. Bumiaji</b>	127,98	64,28
<b>Kota Batu</b>	<b>199,09</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Batu dalam Angka, 2015

Luas kawasan Kota Batu secara keseluruhan adalah sekitar 199,09 Km<sup>2</sup> terbagi ke dalam 3 kecamatan, yakni Kecamatan Batu, Kecamatan Bumiaji dan Kecamatan Junrejo. Pada tahun 2014, Kota Batu terbagi menjadi 3 kecamatan, 24 desa/kelurahan, 238 RW dan 1.127 RT. Dilihat komposisi jumlah desa/kelurahan, Kecamatan Bumiaji memiliki jumlah desa/kelurahan terbanyak yaitu masing-masing 9 desa/kelurahan. Terbukti

jumlah RW dan RT terbanyak di Kecamatan Batu yaitu masing-masing 96 RW dan 457 RT. Berikutnya Kecamatan Bumiaji 83 RW dan 430 RT dan sisanya berada di Kecamatan Junrejo (BPS, 2015). Berikut merupakan peta administrasi Kota Batu:



**Gambar 3 Peta Administrasi Kota Batu**  
 Sumber: Batu Dalam Angka, 2015

#### **d. Keadaan Demografis Kota Batu**

Kota Batu merupakan kota pariwisata dengan basis pertanian. Penduduk Kota Batu hampir sebagian besar bermata pencaharian utama sebagai petani. Oleh karena itu menjadi suatu keharusan bagi Pemerintah Daerah Kota Batu untuk memprioritaskan sektor pertanian dan pariwisata dalam pembangunan ekonomi dan wilayah. Sektor Pertanian merupakan sektor unggulan yang diharapkan dapat bersinergi dengan pertumbuhan sektor lainnya seperti pariwisata, perdagangan dan industri.

Penduduk Kota Batu tersebar di tiga kecamatan yaitu Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji. Hampir separuh penduduk Kota Batu bertempat tinggal di Kecamatan Batu (46,56%), sementara separuhnya lagi bertempat tinggal di Bumiaji (28,76%) dan Junrejo (24,68%). Dari sisi luas wilayah sebenarnya Kecamatan Bumiaji adalah kecamatan yang memiliki luas terbesar dibandingkan dua kecamatan lainnya. Hal ini dipahami karena secara geografis Kecamatan Batu memiliki wilayah yang relatif lebih datar dari dua kecamatan yang lain. Sementara Kecamatan Bumiaji meskipun memiliki luas wilayah paling besar tetapi kondisi geografis wilayah kecamatan ini merupakan wilayah perbukitan yang sebagian besar digunakan untuk wilayah pertanian dan konservasi lingkungan (BPS, 2015).

Kepadatan penduduk berkaitan dengan daya dukung (*carrying capacity*) suatu wilayah. Indikator yang umum dipakai adalah Rasio Kepadatan Penduduk (*density ratio*) yaitu rasio yang menyatakan

perbandingan antara banyaknya penduduk terhadap luas wilayah atau berapa banyaknya penduduk per kilometer persegi pada tahun tertentu. Sehingga jika dilihat dari tingkat kepadatan penduduknya maka Kecamatan Batu menjadi kecamatan terpadat di Kota Batu, diikuti Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji. Sebenarnya kepadatan Kecamatan Batu dan Kecamatan Junrejo hampir sama. Hal ini terjelaskan dari jumlah penduduk yang tinggal di Kecamatan Junrejo hanya separuh dari jumlah penduduk di Kecamatan Batu tetapi luas wilayahnya juga separuh dari luas wilayah Kecamatan Batu (BPS, 2015).

Indikator komposisi penduduk berdasarkan jenis kelamin di suatu wilayah atau umum dikenal dengan Sex-Ratio atau Rasio Jenis Kelamin. Indikator ini juga sering digunakan untuk menyatakan banyaknya penduduk pria per 100 wanita. Indikator ini dihitung sebagai persentase rasio jumlah penduduk laki-laki dan perempuan. Di Kota Batu di tiga kecamatan diatas 100 persen semua. Artinya penduduk laki-laki di Kota Batu masih lebih banyak daripada penduduk perempuan (BPS, 2015).

Kota Batu terbuka bagi siapa saja baik WNI maupun WNA. Menurut Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Batu di tahun 2014 tercatat 67 penduduk Kota Batu adalah WNA atau sekitar 0.032 persen dari total penduduk yang tercatat di Dispendukcapil Kota Batu. Penduduk WNA di Kota Batu terdiri dari 47 orang laki-laki dan 20 orang perempuan yang keberadaan WNA tersebut tersebar di tiga kecamatan. Kecamatan Batu rupanya dipilih sebagian besar WNA untuk memilih tempat tinggal yaitu 63

orang yang terdiri dari 49 orang laki-laki dan 14 orang perempuan. Sisanya memilih tinggal di Kecamatan Junrejo (2 orang laki-laki dan 1 orang perempuan) dan di Kecamatan Bumiaji (1 orang laki-laki) (BPS, 2015).

Komponen analisis kependudukan lain yang menarik untuk dicermati adalah angka kelahiran, kematian, pindah (migrasi keluar) dan datang (migrasi masuk). Menurut hasil pendataan Potensi Desa 2014 (PODES 2014) di akhir tahun 2014 tercatat 2.631 kelahiran. Dimana 1.178 (44,7%) kelahiran tercatat di Kecamatan Batu, diikuti di Kecamatan Bumiaji (826 kelahiran atau 31,39%) dan di Kecamatan Junrejo (627 kelahiran atau 23,83%). Selama tahun 2014 di Kota Batu sebanyak 1.353 (51,43%) merupakan kelahiran bayi laki-laki tercatat di Kecamatan Batu, diikuti di Kecamatan Bumiaji (826 kelahiran atau 31,39%) dan di Kecamatan Junrejo (627 kelahiran atau 23,83%). Selama tahun 2014 di Kota Batu sebanyak 1.353 (51,43%) merupakan kelahiran bayi laki-laki. Kematian di Kota Batu tahun 2014 menurut hasil Podes 2014 menunjukkan angka yang lebih besar daripada angka kelahiran yaitu 1.736 kematian dengan 893 kematian laki-laki (51,44%) dan 843 kematian perempuan (48,56%). Hasil pendataan Podes 2014 menunjukkan selama tahun 2014 sebanyak 2.653 penduduk dari luar Kota Batu yang pindah ke Kota Batu. Sementara penduduk Kota Batu yang pindah keluar Kota Batu sebanyak 2.787 penduduk (BPS, 2015).

## **2. Gambaran Umum Kecamatan Bumiaji**

### **a. Profil Kecamatan Bumiaji**

Berdirinya Kota Batu dimulai pada Tahun 1997 di mana pada saat itu sebagai kota Administratif dalam wilayah Kabupaten Malang. Pendirian Kota Administratif berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 12 Tahun 1997. Selanjutnya pada Tahun 2001 ditetapkanlah UU Nomor 11 Tahun 2001 bahwa Kota Administratif Batu ditetapkan sebagai daerah otonomi Kota Batu dengan meliputi Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo, dan Kecamatan Bumiaji. Pada tahun yang sama Kecamatan Bumiaji melingkupi wilayah sembilan desa. Kesembilan desa tersebut yakni Desa Punten, Desa Gunungsari, Desa Bumiaji, Desa Tulungrejo, Desa Sumber Brantas, Desa Giripurno, Desa Pandanrejo, Desa Sumbergondo dan Desa Bulukerto. Jumlah kependudukan Kecamatan Bumiaji sebanyak 56.435 jiwa dengan jumlah Kartu Keluarga (KK) sejumlah 13.845. rincian penduduk menurut jenis kelamin laki-laki sejumlah 26.765 jiwa dan jenis kelamin perempuan sejumlah 29.670 jiwa.

Dalam rangka menyukseskan pelaksanaan kewenangan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Batu sebagai daerah otonom, Kecamatan Bumiaji yang beralamatkan di Jalan Raya Punten Nomor 17 ini mengacu pada kebijakan otonomi daerah sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah berkomitmen untuk dapat melaksanakan program-program pembangunan dan pelayanan prima kepada masyarakat secara terpadu. Upaya yang telah dilaksanakan

antara lain melalui optimalisasi peran dan fungsi sumber daya aparatur pemerintah kecamatan, serta pemberdayaan potensi Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Alam (SDA), dan Sumber Daya Budaya (SDB) di wilayah Kecamatan Bumiaji. Pemberdayaan potensi yang berada di wilayah Kecamatan Bumiaji tersebut dipandang penting mengingat Kecamatan Bumiaji merupakan wilayah penyangga utama pembangunan daerah Kota Batu, khususnya dari aspek pembangunan kepariwisataan dan pertanian.

Adapun kepariwisataan yang terdapat di wilayah Kecamatan Bumiaji yakni Kampung Wisata Punten, Selecta, Seni Bantengan, Perkebunan Apel, dan Pemandian Air Hangat Cangar. Keberadaan tempat pariwisata yang berada di Kecamatan Bumiaji tersebut dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pendapatan masyarakat dengan peluang kerja yang ada, misalnya seperti kios-kios perdagangan, hotel, penginapan (*homestay*), losmen, dan tempat makan (restaurant dan warung-warung). Sedangkan pada sektor pertanian yang terdapat di Kecamatan Bumiaji yakni terdiri dari:

1) Padi dan Palawija

Padi : 101 Ha; 495,40 Ton

Jagung : 104,50 Ha; 1822,36 Ton

Ketela Pohon : 18 Ha; 78 Ton

Ketela Rambat: 17 Ha; 8,50 Ton

2) Sayur-sayuran

Kubis (kol) : 119 Ha; 135 Ton

Sawi : 48,50 Ha; 96,80 Ton

Tomat : 45 Ha; 89,05 Ton

Kacang Panjang : 63 Ha; 557 Ton

3) Buah-buahan

Apel : 528 Ha; 2.608 Ton

Jeruk : 57, 50 Ha; 228 Ton

Alpokat : 4 Ha; 24 Ton

**b. Visi dan Misi Kecamatan Bumiaji**

Visi Kecamatan Bumiaji:

**“Terwujudnya Manajemen Pemerintah Kecamatan Yang Handal, Mandiri, Dan Mensejahterakan Masyarakat Didukung Potensi Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Alam Dan Sumber Daya Budaya Yang Tangguh”**

Misi Kecamatan Bumiaji:

- 1) Mewujudkan manajemen pemerintahan kecamatan yang efektif, efisien cermat, tanggap dan berpihak pada kepentingan masyarakat;
- 2) Meningkatkan peran dan pengabdian aparatur kepada masyarakat, dengan didukung kualitas sumber daya aparatur yang berkarakter disiplin, bersemangat, kreatif dan inovatif;
- 3) Mewujudkan kemandirian wilayah dengan didukung dinamika pemberdayaan sosio ekonomi masyarakat.

### **c. Kondisi Geografis dan Batas Wilayah Kecamatan Bumiaji**

Kecamatan Bumiaji berada di dataran tinggi dan berada pada ketinggian 982,50 m di atas permukaan laut. Kondisi topografi wilayah Kecamatan Bumiaji yakni pegunungan dan perbukitan dengan curah hujan sebesar 113,417 Mm. Wilayah Kecamatan Bumiaji memiliki potensi kekayaan pertanian, buah dan sayur serta perbukitan. Dengan kondisi topografi pegunungan dan perbukitan di wilayah Kecamatan Bumiaji sehingga terkenal sebagai daerah paling dingin di Kota Batu yang memiliki keadaan suhu udara 19-32° C.

Sebagai salah satu kecamatan yang ada di Kota Batu, Kecamatan Bumiaji memiliki luas wilayah sejumlah 130,19 km<sup>2</sup>. Adapun batas wilayah dari Kecamatan Bumiaji sebelah Utara yakni Kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Mojokerto, sebelah Barat Kabupaten Malang dan Kecamatan Batu, sebelah Timur yakni Kabupaten Malang, dan sebelah Selatan yakni Kecamatan Batu.

### **d. Program Prioritas Kecamatan Bumiaji**

Bidang Pemerintahan :

- 1) Peningkatan SDM aparatur kecamatan dan desa;
- 2) Peningkatan kedisiplinan;
- 3) Optimalisasi pelayanan publik dengan jelas waktu, tempat dan biaya;
- 4) Pengelolaan tata naskah dinas dan profil desa secara terprogram;

5) Pengendalian dan pelaporan yang efektif dan efisien.

Bidang Pembangunan :

- 1) Pengembangan daya dukung pariwisata yang berbasis agro industri dan agro bisnis;
- 2) Pengembangan watak masyarakat yang pro pariwisata;
- 3) Perencanaan pemetaan pengembangan infrastruktur wilayah secara terpadu, dengan pola pelestarian lingkungan;
- 4) Pengembangan sentra ekonomi dan pasar desa serta pembinaan kelompok usaha ekonomi masyarakat;
- 5) Penciptaan teknologi pasca panen.

Bidang Kemasyarakatan :

- 1) Perwujudan masyarakat yang berakhlak, berbudaya dan memiliki kepedulian sosial yang tinggi; dan
- 2) Peningkatan peran lembaga sosial masyarakat serta perwujudan kegotongroyongan masyarakat.

### **3. Gambaran Umum Desa Punten**

#### **a. Profil Desa Punten**

Perkenalan awal dengan Desa Punten dapat digambarkan melalui deskripsi pengambilan nama Punten tersebut. Punten berasal dari Bahasa Jawa krama Madya yang bernama Pura / Puri. Pengertian Pura / Puri dalam bahasa Kawi atau Bahasa Jawa Kuno bermakna:

- 1) Kota

- 2) Benteng
- 3) Kubu
- 4) Tempat suci / tempat keramat.

Berdasarkan keempat pengertian di atas, dapat disimpulkan yaitu suatu tempat yang perlu dan harus dihormati atau disegani. Hal ini dilatari oleh adanya biara-biara pendeta pada masa itu. Misalnya, terdapat Candi Laksmi Pura, makam Mbah Purwosenjata, dan Punden Mbah Gandung Melati.

Desa Punten yang berada di dalam Kecamatan Bumiaji yang memiliki empat (4) dusun, diantaranya yakni Dusun Gempol, Dusun Kungkuk, Dusun Payan, dan Dusun Krajan. Sebagai pusat Pemerintahan Desa Punten bertempat di Dusun Krajan. Desa yang terdiri dari empat dusun ini mempunyai jumlah Rukun Tetangga (RT) sebanyak 35 RT dan Rukun Warga (RW) sejumlah delapan (8) RW. Desa Punten yang berada di titik pusat Pemerintahan Kecamatan Bumiaji telah menjadi desa yang mandiri dengan SDM, SDA, dan SDB yang terkandung didalamnya. Tatanan manajemen Pemerintahan Desa Punten juga telah mampu dikembangkan menjadi suatu institusi dalam menyelenggarakan pemerintahan secara berkualitas, berdaya guna dan berhasil guna. Berbagai infrastruktur pemerintahan telah terbangun dengan guna memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat Desa Punten.

Adapun infrastruktur kelembagaan masyarakat antara lain seperti PKK (Pembinaan Kesejahteraan Keluarga), LPMD (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa), BPD (Badan Perwakilan Desa), Linmas, BUMDes,

Gapoktan (Gabungan Kelompok Tani), Karang Taruna, dan lembaga masyarakat lainnya telah menempati posisi dan kondisi yang memadai sesuai koridor masing-masing lembaga dalam berkontribusi kepada masyarakat. Keberadaan infrastruktur kelembagaan tersebut dapat bermanfaat baik, karena didukung oleh sumber daya aparatur yang mumpuni, disamping itu juga didukung peran partisipatif masyarakat.

#### **b. Visi dan Misi Desa Punten**

Visi Desa Punten, yaitu :

**“Mewujudkan Desa Mandiri dan Sejahtera yang Didukung SDM, SDA dan SDB”**

Misi Desa Punten, yaitu :

- 1) Terwujudnya manajemen Desa Punten yang akuntabel, aspiratif, efektif, dan efisien serta berpihak kepada kepentingan masyarakat;
- 2) Terwujudnya pemberdayaan aparatur pemerintah desa yang disiplin, bersemangat, kreatif, dan inovatif serta memiliki komitmen pengabdian yang tinggi;
- 3) Terwujudnya pemanfaatan aset dan potensi desa untuk pengembangan di segala bidang kehidupan masyarakat;
- 4) Terwujudnya pemberdayaan ekonomi kerakyatan menuju kesejahteraan masyarakat dengan ditunjang SDM, SDA dan SDB yang dinamis dan lestari.

### c. Kondisi Geografis dan Batas Wilayah Desa Punten

Desa Punten merupakan desa yang terletak di daerah pegunungan yakni di kaki Gunung Arjuno dengan ketinggian 800 m (meter) sampai dengan 1150 m (meter) dari permukaan air laut. Dengan kondisi alam pegunungan, Desa Punten beriklim sejuk dan banyak terdapat lahan terbuka yang cocok untuk pertanian dan perkebunan. Adapun secara administratif batas wilayah Desa Punten adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Desa Tulungrejo
- Sebelah Timur : Desa Sumbergondo dan Desa Bulukerto
- Sebelah Selatan : Desa Sidomulyo
- Sebelah Barat : Desa Gunungsari

### d. Luas Wilayah

Luas wilayah Desa Punten secara keseluruhan yakni sebesar 281,935 Ha, yang terdiri dari :

- 1) Sawah
  - Irigasi Teknis : 36 Ha
  - Irigasi Setengah Sawah : 39,644 Ha
- 2) Pekarangan/Pemukiman
  - Pemukiman Umum : 56,501 Ha
  - Perkantoran/Sekolahan : 1,420 Ha
  - Tempat Ibadah : 0,9 Ha
  - Lapangan : 0,47 Ha

3) Tegalan	: 12,080 Ha
4) Lain-lain	
Jalan Umum	: 2 Ha
Makam Umum	: 2 Ha
Lainnya	: 2,62 Ha
5) Hutan Negara	: 125 Ha

#### **e. Kependudukan**

Jumlah penduduk Desa Punten di Tahun 2014 menurut jenis kelamin yakni berjumlah 5.406 jiwa dengan rincian sebagai berikut :

Laki-laki : 2.794 jiwa

Perempuan: 2.612 jiwa

Adapun jumlah Kepala Keluarga (KK) pada Tahun 2014 yakni sebesar 1.484 Kepala Keluarga (KK). Sedangkan jumlah warga yang termuat dalam daftar mutasi penduduk Desa Punten yakni:

Angka Kelahiran : 74 jiwa

Datang : 75 jiwa

Angka Kematian : 53 jiwa

Pindah : 68 jiwa

#### **4. Gambaran Umum BUMDes Punten**

##### **a. Profil BUMDes Punten**

BUMDes Punten adalah badan usaha yang bersifat ekonomi yang dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa Punten yang merupakan kesatuan dari unit-unit usaha ekonomi desa dan dapat dikembangkan menjadi suatu badan usaha yang berbadan hukum. Adapun kantor BUMDes Punten berdomisili di area perkantoran pemerintah desa Punten dan BUMDes Punten ini memiliki nama "*Punjung Tentrem*" yang merupakan kepanjangan dari nama desa Punten tersebut. Dengan pemberian nama seperti itu diharapkan dalam keberlangsungan tugas dan kerja BUMDes dapat memberikan kesejahteraan pengelola BUMDes lebih khususnya dan masyarakat Desa Punten secara umumnya.

Mengingat kondisi dan situasi perekonomian masyarakat serta guna mendukung program pemerintah dalam bidang pemberdayaan masyarakat, maka pemerintah desa Punten bersama masyarakat bergerak bersama untuk membentuk suatu badan usaha yakni BUMDes Punten. Manfaat yang ditujukan kepada masyarakat desa dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Memberikan pelayanan kepada masyarakat;
- 2) Meningkatkan kesejahteraan pada masyarakat;
- 3) Memberikan kemudahan pada masyarakat yang membutuhkan modal usaha;
- 4) Membuka peluang usaha.

Aspek kemanfaatan diatas dapat ditambahkan tatkala desa melaksanakan hajatan misalnya “*Grebek Suro*”. BUMDes Punten juga berperan dalam kegiatan tersebut. Adapun bentuknya yakni penyertaan modal yang diperoleh dari kas BUMDes Punten. Tidak berhenti di *grebek suro*, acara seperti kegiatan sosial (bakti sosial), memperingati Hari Ulang Tahun Republik Indonesia (agustusan), dan *selamatan desa* juga menyertakan keaktifan BUMDes dalam mendukung terselenggaranya keinginan tersebut. Hal demikian yang menciptakan iklim desa yang saling terkait satu sama lain dan berjalan beriringan demi terwujudnya desa yang tentram sejahtera.

#### **b. Sejarah Pendirian BUMDes Punten**

Pada tahun 2003 di mana awal gagasan pembentukan BUMDes Punten merupakan suatu tahapan yang berawal atas dasar inisiatif pemerintah desa dan beberapa tokoh masyarakat untuk mendirikan suatu badan usaha yang bersifat ekonomi. Adapun gambaran pendirian BUMDes Punten tersebut dapat dijabarkan lebih spesifik yakni sebagai berikut:

- 1) Pendirian BUMDes ditetapkan melalui musyawarah desa yang dipimpin oleh Kepala Desa dan dihadiri sedikitnya dua per tiga Perangkat Desa, Anggota BPD, dan Pengurus LPMD (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa), Kepala Dusun, Ketua RW, Ketua RT, dan beberapa tokoh masyarakat. Adapun musyawarah

tersebut membahas pendirian BUMDes Punten beserta memilih Dewan Pengurus dan Dewan Komisaris.

- 2) Hasil musyawarah desa tentang pendirian BUMDes Punten oleh kepala desa dibuatlah rancangan peraturan desa tentang pendirian BUMDes, selanjutnya rancangan Perdes dimaksud untuk diajukan ke BPD untuk dibahas dalam rapat paripurna BPD. Setelah mendapatkan persetujuan BPD, kepala desa mengesahkan peraturan desa, tentang pendirian BUMDes, sebagai dasar hukum pendirian BUMDes. Langkah selanjutnya Perdes dibawa ke notaris untuk mendapatkan akte pendirian badan usaha yang berbadan hukum.
- 3) Hasil musawarah desa tentang pemilihan Badan Pengawas atau Dewan Komisaris untuk yang pertama kali ditetapkan melalui keputusan kepala desa, sedangkan untuk masa jabatan selanjutnya ditetapkan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Badan Pengawas atau Dewan Komisaris untuk yang pertama kali terdiri dari:
  - a) Kepala Desa sebagai Presiden Komisaris
  - b) Ketua BPD sebagai Wakil Komisaris
  - c) Sekretaris Desa sebagai Komisaris
  - d) Ketua Umum LPMD sebagai Komisaris
  - e) Wakil Ketua LPMD sebagai Komisaris.

- 4) Melalui Rapat Umum Badan Pengawas atau Dewan Komisaris, menetapkan:
  - a) Pengangkatan Badan Pengawas dan Dewan Direksi
  - b) Menetapkan kebijaksanaan pengembangan usaha dan membahas masalah yang dianggap penting.
  - c) Kemudian bersama-sama dewan komisaris dan dewan direksi mengangkat kepala unit usaha.

**c. Visi dan Misi BUMDes Punten**

Visi BUMDes Punten, yaitu :

- 1) Pemanfaatan potensi ekonomi desa secara optimal;
- 2) Menciptakan lapangan kerja;
- 3) Menciptakan lapangan usaha;
- 4) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
- 5) Meningkatkan pendapatan asli desa.

Misi BUMDes Punten, yaitu :

- 1) Memberikan kemudahan pelayanan dan kecukupan kebutuhan air minum masyarakat;
- 2) Meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan pada masyarakat;
- 3) Memberikan kemudahan pada masyarakat yang membutuhkan modal usaha, bagi masyarakat ekonomi lemah atau usaha kecil tanpa agunan atau jaminan dan bagi yang sudah mampu atau

membutuhkan modal yang cukup besar, menggunakan agunan atau jaminan;

- 4) Melalui pasar desa dapat menampung PKL (Pedagang Kaki Lima) yang berjualan di tepi jalan raya, dan menambah lapangan pekerjaan; dan
- 5) Memberikan kemudahan dalam pembayaran rekening listrik dan telepon bagi masyarakat Desa Punten.

#### **d. Kedudukan BUMDes Punten**

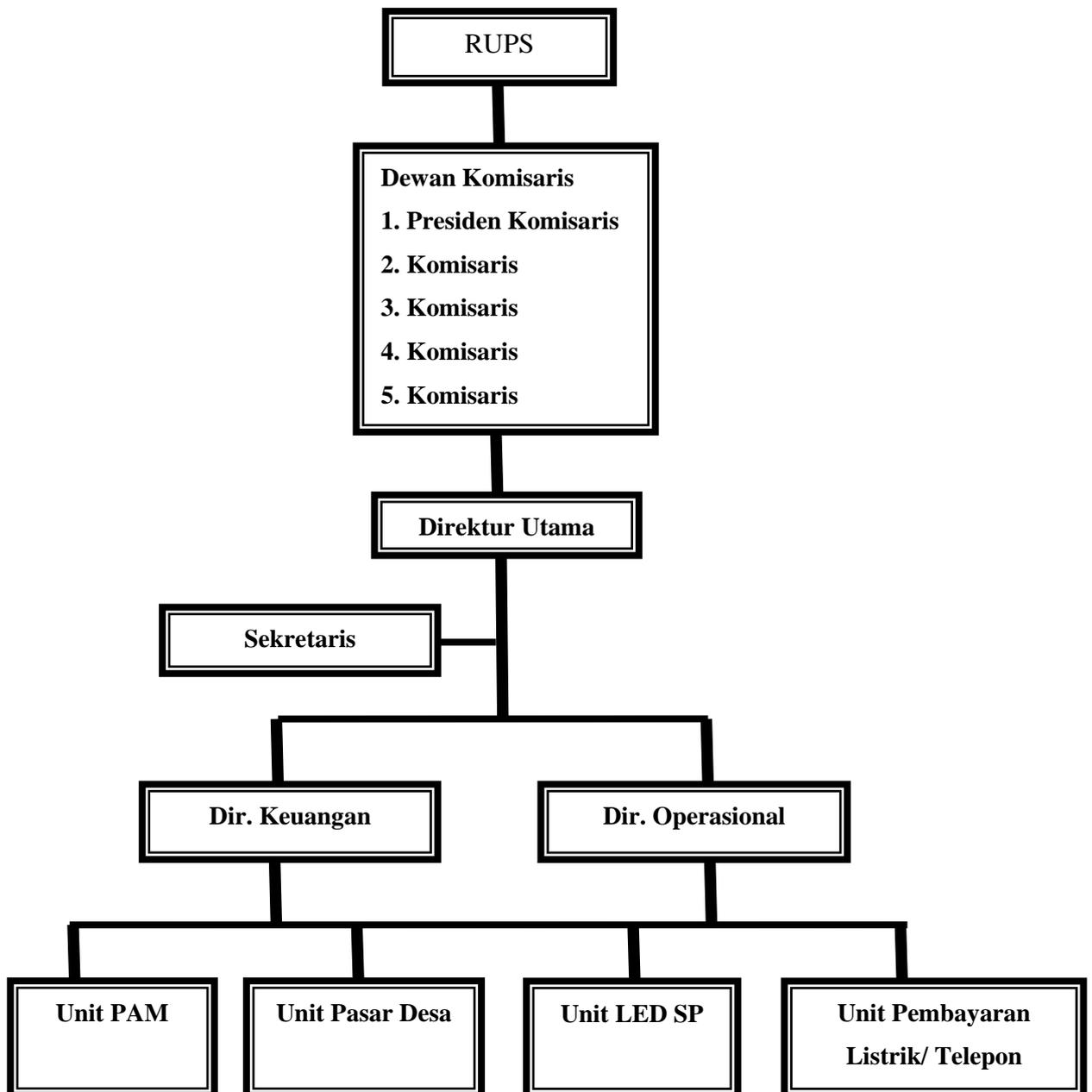
Tatkala mengacu pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang tertuang pada pasal 213, merupakan dasar peraturan terbentuknya BUMDes. UU yang mengatur tentang BUMDes merupakan buah hasil dari aspirasi masyarakat dan Pemerintah Desa Punten yang memiliki gagasan untuk mendirikan badan usaha. Patut digarisbawahi bahwa BUMDes Punten memiliki pengaruh terhadap termuatnya Pasal 213 yang berbicara tentang desa berhak mendirikan BUMDes sesuai dengan potensi dan kebutuhan.

Adapun selanjutnya keluarlah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa yang juga menjadi dasar pemikiran dibentuknya BUMDes ini. Selanjutnya, turunan berikutnya yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 39 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dalam hal ini, Peraturan Daerah Kota Batu tidak ada dan tidak

mempengaruhi langkah gerak BUMDes Punten karena sudah ditetapkan melalui Peraturan Desa Punten Nomor 03 Tahun 2003.

**e. Struktur Organisasi BUMDes Punten**

Kelembagaan BUMDes berdasar Peraturan Desa Nomor 3 Tahun 2003 Pasal (6) yang menjelaskan bagan struktur pengelola BUMDes Punten dapat dijabarkan sebagai berikut:



**Gambar 4 Struktur Organisasi BUMDes Puntan**

Sumber: Kantor BUMDes Puntan

Keterangan:

RUPS : Rapat Umum Pemegang Saham

Unit PAM : Unit Pengelola Air Minum

Unit LED SP : Unit Lembaga Ekonomi Desa Simpan-Pinjam

**f. Susunan Pengelola BUMDes Punten**

- Presiden Komisaris : Hernanto Sasmiko, SE
- Komisaris : A. Rofiq
- Komisaris : Slamet, SH
- Direktur Utama : Suwito Adji
- Direktur Keuangan : Adi Utomo Eko
- Direktur Operasional : Drh. Ribut Hartono
- Ka. Unit PAM : Arpa'in
- Ka. Unit Pasar Desa : M. Jaelani
- Ka. Unit Simpan Pinjam : Drh. Ribut Hartono
- Ka. Unit Pembayaran  
Rekening Listrik/ Telepon : Suwito Adji

## **B. Penyajian Data**

### **1. Proses Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Punten Kecamatan Bumiaji Kota Batu**

Organisasi ekonomi desa menjadi bagian yang sangat penting dalam mendukung penguatan ekonomi desa. Pemerintah Desa Punten perlu mengoptimalkan pembentukan suatu lembaga yang bersifat ekonomi guna mendukung program pemerintah dalam rangka otonomi desa. Desa Punten merupakan salah satu desa yang ada di Kecamatan Bumiaji Kota Batu, di mana pada saat itu desa tersebut belum memiliki suatu lembaga pengelola ekonomi desa. Namun setelah didirikannya BUMDes Punten pada tahun 2003, BUMDes Punten merupakan badan pengelola ekonomi yang dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa Punten. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten sebagai berikut:

“BUMDes Punten adalah suatu badan usaha yang bersifat ekonomi yang dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa Punten yang merupakan kesatuan dari unit-unit usaha yang dapat dikembangkan menjadi suatu badan usaha yang berbadan hukum. Mengingat kondisi dan situasi perekonomian masyarakat serta guna mendukung program pemerintah dalam rangka otonomi desa, maka pada tahun 2003 atas dasar inisiatif pemerintah desa Punten dengan melibatkan beberapa warga desa mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 09.00 WIB)

Dari hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa guna memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat desa Punten maka pemerintah desa Punten mendirikan BUMDes. Terbentuknya BUMDes Punten merupakan kesatuan dari unit-unit usaha yang diharapkan

mampu memberikan manfaat bagi masyarakat. Dengan demikian, BUMDes Punten sebagai lembaga yang bersifat ekonomi memerlukan suatu sistem untuk mengelola unit-unit usaha yang digerakkan dalam BUMDes tersebut.

Berdasarkan hasil pengamatan, salah satu sistem manajemen yang peneliti kemukakan adalah manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan perencanaan strategis yang berorientasi pada jangkauan masa depan agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Dengan adanya manajemen strategis tersebut, maka akan memberikan kerangka kerja yang terstruktur dan terukur. Adapun proses-proses atau komponen-komponen yang terdapat di dalam manajemen strategis, antara lain: a. Perencanaan (*Planning*); b. Pengorganisasian (*Organizing*); c. Pelaksanaan (*Actuating*); dan d. Pengawasan (*Controlling*).

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Dalam manajemen, perencanaan merupakan proses kegiatan untuk mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tidak akan dapat berjalan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam proses manajemen yang dilakukan oleh BUMDes Punten terlebih dahulu perlu

menetapkan tujuan yang hendak dicapai untuk masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Penetapan tujuan diperlukan oleh organisasi untuk memudahkan dalam melakukan tindakan-tindakan selanjutnya. Tidak jauh berbeda dengan lembaga-lembaga lain, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten sebagai lembaga yang bersifat ekonomi mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam pembentukannya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten sebagai berikut:

“Pembentukan BUMDes Punten ini bertujuan untuk menggerakkan dan mengembangkan perekonomian desa dengan cara memanfaatkan potensi desa secara optimal serta menyalurkan dana hibah pemerintah pusat dan pemerintah kota guna meningkatkan pendapatan asli desa serta menunjang kesejahteraan ekonomi masyarakat. Untuk itu BUMDes mengumpulkan modal usaha dari berbagai sumber, salah satunya mengelola potensi desa yakni sumber mata air secara tertib administrasi serta mengembangkan sumber modal yang dimiliki dan mengimplementasikan ke dalam unit-unit usaha”. (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 09.00 WIB)

Dari hasil wawancara di atas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa tujuan dibentuknya BUMDes Punten adalah agar mampu menggerakkan dan mengembangkan roda perekonomian di desa dengan cara memanfaatkan potensi desa secara optimal, sehingga dapat menciptakan kondisi ekonomi masyarakat yang kukuh serta mampu tumbuh dan berkembang secara mandiri dan berkelanjutan.

Sebagai lembaga ekonomi desa,, BUMDes Punten telah menetapkan tujuan yang hendak dicapai. Dalam mencapai tujuan tersebut maka

BUMDes Punten dalam merealisasikan kerjanya, kiranya penting ditunjang dengan asupan dana maupun sumber keuangan untuk membiayai kegiatan atau kerja badan usaha ini agar pencapaian tujuan yang ditetapkan BUMDes Punten dapat berjalan dengan lancar. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Sumber dana atau permodalan yang dimiliki BUMDes Punten untuk menunjang kegiatan kerja antara lain berasal dari Pemerintah Desa, Bantuan dari Pemerintah Pusat, Bantuan dari Pemerintah Kota Batu dan masyarakat. Adapun sumber keuangan tersebut diberikan ada yang berbentuk *fresh money* dan *non-money*. Keberadaan BUMDes Punten diharapkan dapat memanfaatkan sumber keuangan tersebut secara optimal agar memberikan manfaat kepada desa dan masyarakat.”  
(Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 09.00 WIB)

Tabel 2 Sumber Dana atau Permodalan BUMDes Punten

<b>Sumber Keuangan</b>	<b><i>Fresh Money</i></b>	<b><i>Non-Money</i></b>
<b>Pemerintah Desa</b>	-	Tanah <i>Ganjaran</i> , Bangunan
<b>Pemerintah Pusat</b>	Rp 140.000.000	-
<b>Pemerintah Kota Batu</b>	Rp 175.000.000	-

Sumber: Data BUMDes Punten Kota Batu yang diolah Peneliti, 2017

Dari hasil wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa BUMDes Punten dalam pencapaian tujuan, ditunjang dengan adanya sumber-sumber pendanaan diperoleh dari Pemerintah Desa, Bantuan dari Pemerintah Pusat, Bantuan dari Pemerintah Kota Batu dan masyarakat. Pemerintah desa melalui kekayaan desa disisihkan sebagian asetnya untuk diserahkan kepada BUMDes Punten sebagai modal awal yang berwujud *non-money*. Adapun yang dimaksud yakni tanah ganjaran yang berada di belakang kantor desa dan infrastruktur yang berwujud gedung/ bangunan.

Bantuan dari pemerintah pusat berbentuk *fresh money* yang merupakan dana hibah sebesar Rp 140.000.000. Pemerintah Kota Batu memberikan bantuan Dana Penunjang Pembangunan Desa berupa Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) sejumlah Rp 175.000.000 di Tahun 2003.

Dalam proses perencanaan sangat dibutuhkan analisis hal-hal yang membantu dan menghambat pencapaian tujuan dari BUMDes Punten tersebut dengan menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal. Dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan BUMDes Punten maka mengamati faktor eksternal dan internal sangat diperlukan untuk mendapatkan informasi mengenai strategi apa yang harus diambil dalam melaksanakan tujuan BUMDes Punten tersebut. Hal yang menjadi kekuatan atau dapat membantu yang berasal dari faktor eksternal BUMDes Punten dalam rangka mencapai tujuan ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Desa Punten memiliki banyak potensi desa yakni salah satunya sumber mata air. Keberadaan sumber mata air tersebut belum terkelola dengan baik karena pengelolaannya merupakan hasil swadaya masyarakat sehingga menyebabkan tidak maksimalnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Tidak maksimalnya pelayanan yang diberikan dikarenakan aspek perawatan dan peremajaan pipa yang memerlukan anggaran dana, mengharuskan PAM desa melaporkan ke desa dan meminta dana untuk perawatan dan perbaikan pipa. Oleh karena itu menjadi peluang BUMDes Punten dalam mengelola sumber mata air tersebut guna memberikan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan air minum serta kebutuhan lainnya kepada masyarakat agar tidak terhambat.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 09.00 WIB)

Bapak Ribut Hartono selaku Direktur Operasional BUMDes Punten, turut memberikan pendapat mengenai hal yang dapat membantu berasal dari faktor eksternal BUMDes Punten dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan seperti berikut:

“Banyak para pedagang kaki lima yang berada di pinggir jalan yang dekat area perkantoran pemerintah desa. Sebagaimana jika diketahui bahwa pedagang kaki lima jika dibiarkan akan menjadi masalah dikemudian hari. Oleh karena itu, BUMDes Punten membangun pasar desa dengan memanfaatkan keberadaan aset desa yakni tanah ganjaran serta ditunjang dengan bantuan modal dari pemerintah Pusat sebesar Rp 140.000.000,00 dan berinisiatif untuk merelokasi para pedagang tersebut ke pasar desa.” (Wawancara pada tanggal 11 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.00 WIB)

Hal lain juga ditambahkan oleh Bapak Ribut Hartono selaku Direktur Operasional BUMDes Punten mengenai hal yang dapat membantu berasal dari faktor eksternal BUMDes dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

“Adanya kesulitan warga desa yang membutuhkan tambahan modal kerja untuk usahanya guna memperoleh dana pinjaman tanpa agunan atau jaminan menjadikan perlu adanya kegiatan simpan pinjam. Dengan memanfaatkan modal dari pemerintah desa melalui ADD serta simpanan masyarakat desa maka BUMDes Punten mengembangkannya dalam bentuk kegiatan simpan pinjam, dengan latar belakang itu maka diharapkan dapat membantu warga desa yang benar-benar membutuhkan pinjaman untuk modal usaha.” (Wawancara pada tanggal 11 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.00 WIB)

Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten juga menambahkan pendapat mengenai hal lain yang membantu dalam mencapai tujuan berasal dari faktor eksternal BUMDes Punten seperti berikut:

“Layanan pembayaran listrik sangat dibutuhkan oleh masyarakat karena jarak antara Desa Punten dengan PLN cukup jauh yakni 7 km dari Desa Punten. Dengan kondisi tersebut maka BUMDes Punten memanfaatkan peluang dengan mengelola layanan pembayaran listrik sehingga masyarakat tidak perlu jauh-jauh untuk membayar listrik ke PLN.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan di atas, dapat dikatakan bahwa faktor kekuatan atau yang membantu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan berasal dari faktor eksternal BUMDes Punten, pertama adalah adanya potensi sumber mata air yang belum terkelola dengan baik. Hal tersebut dikarenakan pengelolaan sumber air tersebut dilakukan oleh swadaya masyarakat di mana sistem pengelolaannya belum terkontrol dengan baik dan kurang efektif. Akibatnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tidak maksimal. Dengan adanya BUMDes bermaksud untuk memberikan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan air minum serta kebutuhan lainnya kepada masyarakat. Kedua, kepemilikan lahan atau tanah *ganjaran* yang merupakan aset desa serta bantuan pemerintah pusat sebesar Rp 140.000.000,00 digunakan untuk pendirian pasar desa, karena banyaknya para pedagang kaki lima (PKL) yang berada dipinggir jalan yang dekat dengan area perkantoran pemerintah desa. Sebagaimana telah diketahui bahwa pedagang kaki lima tersebut apabila dibiarkan akan menjadi permasalahan dikemudian hari. Sehingga BUMDes mempunyai inisiatif untuk merelokasi para pedagang tersebut ke pasar desa. Ketiga, memanfaatkan modal dari pemerintah desa melalui ADD serta simpanan masyarakat desa karena adanya kesulitan oleh warga desa yang

membutuhkan tambahan modal kerja untuk usahanya guna memperoleh dana pinjaman tanpa agunan atau jaminan menjadikan perlu adanya kegiatan simpan-pinjam. Keempat, kondisi masyarakat yang membutuhkan pembayaran listrik karena jarak antara Desa Punten dengan PLN cukup jauh untuk itu BUMDes Punten memanfaatkan peluang dengan mengelola layanan pembayaran listrik.

Dalam sebuah organisasi pasti memiliki hambatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi seperti BUMDes. Hal yang menjadi hambatan dalam rangka mencapai tujuan yang berasal dari internal BUMDes Punten ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Hambatan yang dihadapi BUMDes Punten ini adalah mengenai SDM. Kami sekiranya hanya bisa menyewa tenaga seadanya dengan tingkat pendidikan rata-rata SMA, mengingat gaji yang ditawarkan oleh BUMDes masih sangat terbatas sehingga tenaga yang ada di BUMDes tidak *full time* kerja di BUMDes Punten ini. Kemudian juga, pengelola BUMDes memiliki rangkap tanggungjawab dalam melaksanakan tugas kerjanya.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 09.00 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dikatakan bahwa hambatan dalam rangka mencapai tujuan yang berasal dari faktor internal BUMDes Punten adalah kurangnya SDM yang berkualitas. Hal tersebut dikarenakan masyarakat dengan tingkat pendidikan setara S1 tidak tertarik dengan gaji yang ditawarkan BUMDes Punten. Dengan gaji yang sangat terbatas, membuat tidak terlaksananya pelaksanaan tugas secara tepat oleh tenaga yang ada pada BUMDes Punten karena tenaga BUMDes Punten memiliki

kepentingan di luar tugas sebagai tenaga BUMDes. Kemudian, dengan keberadaan pengelola BUMDes yang memiliki rangkap tanggung jawab menyebabkan kurang efektifnya pelaksanaan tugas kerjanya.

Berdasarkan identifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan organisasi yang berasal dari analisis faktor-faktor eksternal dan internal organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu perencanaan. Dalam rangka mengelola suatu lembaga ekonomi BUMDes, perencanaan merupakan proses utama yang sangat penting dan berpengaruh dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan lembaga ekonomi tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Keberadaan potensi desa Punten serta berbagai sumber dana yang diserahkan pengelolaannya kepada BUMDes Punten tersebut kemudian oleh BUMDes Punten dikembangkan dan diimplementasikan ke dalam unit-unit usaha. Dalam perencanaannya keberadaan sumber mata air oleh BUMDes Punten dikembangkan melalui unit usaha Pengelola Air Minum (PAM) dan tanah *ganjaran* didukung bantuan pemerintah pusat dikembangkan ke dalam unit usaha Pasar Desa. Selain itu BUMDes Punten memanfaatkan sumber dana dari pemerintah desa yang dikembangkan ke dalam unit usaha simpan-pinjam dengan bunga ringan. Terakhir, memanfaatkan peluang lain dengan mengembangkan dan mengelola unit layanan pembayaran listrik..” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 09.00 WIB)

Kemudian ditambahkan oleh Ribut Hartono selaku Direktur Operasional BUMDes Punten adalah sebagai berikut:

“Melalui unit PAM, BUMDes bermaksud untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat guna memenuhi kebutuhan air minum serta kebutuhan lainnya kepada masyarakat. Sedangkan melalui unit usaha Pasar Desa akan melibatkan warga desa

sebagai mitra kerja BUMDes guna menampung warga yang berjualan di tepi jalan raya sekaligus untuk membantu masyarakat dengan menambah kesempatan kerja. Unit usaha Simpan-Pinjam bermaksud untuk membantu warga desa yang membutuhkan tambahan modal untuk usahanya dengan bunga pinjaman yang ringan. Sedangkan unit pembayaran listrik bermaksud untuk membantu kondisi masyarakat dan peluang yang dimanfaatkan oleh pengurus BUMDes Punten untuk mendirikan unit usaha tersebut.” (Wawancara pada tanggal 11 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.00 WIB)

Dari hasil wawancara dari beberapa informan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam proses perencanaan yang telah ditetapkan oleh BUMDes maka dapat dikatakan bahwa dengan keberadaan potensi desa yang kemudian dikelola oleh BUMDes Punten dan kemudian oleh BUMDes diimplementasikan ke dalam unit-unit usaha. Adapun potensi desa Punten yakni sumber air bersih oleh BUMDes Punten dikembangkan melalui unit usaha Pengelolaan Air Minum (PAM). Sedangkan dengan keberadaan aset tanah *ganjaran* didukung bantuan pemerintah pusat dikembangkan ke dalam unit usaha Pasar Desa. Dalam rangka mengembangkan unit usaha lain BUMDes Punten memanfaatkan sumber dana dari pemerintah desa yang kemudian dikembangkan ke dalam unit usaha simpan pinjam. Selanjutnya memanfaatkan peluang lain dengan mengembangkan dan mengelola unit usaha layanan pembayaran listrik.

Dalam proses perencanaan manajemen oleh BUMDes Punten maka diperlukan suatu rencana atau berbagai tindakan guna mengoptimisasi pencapaian tujuan dan sasaran yang diharapkan atau dicapai. Rencana atau berbagai tindakan tersebut adalah kegiatan penentuan kebijakan dan rencana

yang nantinya akan dilakukan. Adapun rencana dalam proses perencanaan yang berkaitan dengan manajemen oleh BUMDes Punten antara lain:

- 1) Administrasi Pembukuan : dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan, BUMDes Punten melakukan sistem manajemen atau pengadministrasian dalam bentuk pembukuan secara manual. Serta menyusun persyaratan-persyaratan atau ketentuan-ketentuan yang harus dipenuhi untuk mampu mengikuti program dalam tiap unit usaha yang masing-masing berbeda.
- 2) Kemitraan : dalam kegiatan ini dilaksanakan dengan semangat kerjasama antar pemerintah desa, lembaga desa dan warga desa serta dunia usaha ekonomi masyarakat desa.
- 3) Penetapan Harga : rencana ini dilakukan agar BUMDes Punten dapat memberikan pelayanan dengan target atau tujuan yang ditentukan oleh BUMDes. Secara umum penetapan tarif pada unit PAM (Pengelola Air Minum) ditentukan melalui rapat warga dan melalui kesepakatan bersama dan ditentukan dengan melihat kemampuan dari masyarakat, namun tetap harus memperhatikan biaya produksi maupun distribusi sehingga BUMDes tetap memperoleh laba namun juga memperhatikan kemampuan dari masyarakat. Sedangkan untuk unit pasar desa (Pasar Sore) penetapan tarif atau biaya sewa bagi pengguna pasar desa/pasar sore diatur dalam surat perjanjian sewa yang disepakati oleh pengelola dan penyewa kios terkait retribusi bulanan yang disepakati. Pada unit simpan-pinjam penetapan harga dalam hal ini penetapan besaran bunga

disesuaikan dengan kemampuan masyarakat di Desa Punten itu sendiri.

- 4) Pengelolaan Keuangan: BUMDes Punten melakukan pengelolaan keuangan dengan cara pengelolaan keuangan secara mandiri oleh masing-masing unit usaha. Cara yang dilakukan oleh setiap unit usaha yakni PAM dan Pasar Desa (Pasar Sore) yakni dengan cara meminimalkan biaya produksi dan biaya operasional sehingga BUMDes memiliki laba agar nantinya dapat berkontribusi terhadap pendapatan desa. Sedangkan dalam unit usaha Simpan-Pinjam menggunakan sistem bagi hasil dalam kegiatan usahanya.

#### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian atau *organizing* adalah kegiatan membagi pekerjaan di antara anggota kelompok dan membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan yang diperlukan. Dalam suatu organisasi, kegiatan membagi pekerjaan sangat dituntut adanya kerja sama dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Di mana pengorganisasian yang dilakukan oleh BUMDes Punten sudah cukup baik. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama BUMDes Punten sebagai berikut:

“Sejak berdirinya BUMDes Punten pada tahun 2003 hingga sampai saat ini BUMDes Punten sudah memiliki 8 pegawai. Pegawai BUMDes Punten berasal dari pemerintah Desa Punten, Lembaga Desa, BPD serta tokoh masyarakat. Pegawai-pegawai tersebut akan melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing seperti yang tertera dalam Peraturan Desa Punten Nomor 03 Tahun 2003 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa. Pegawai ini nantinya akan bertanggung jawab

kepada masyarakat melalui Kepala Desa.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.00 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan dalam proses pengorganisasian BUMDes Punten telah membuat struktur formal dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota, di mana para anggota BUMDes Punten berasal dari pemerintah Desa Punten, Lembaga Desa, BPD serta tokoh masyarakat. Adapun susunan organisasi kepengurusan BUMDes ini telah terangkum dalam Peraturan Desa Punten Nomor 03 Tahun 2003 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa, di mana terdiri dari :

a) Komisaris

Komisaris dijabat oleh Kepala Desa yang merupakan penanggung jawab dari pengurus BUMDes. Kewajiban Dewan Komisaris adalah memberikan nasehat kepada Direksi dalam melaksanakan pengelolaan BUMDes. Kewenangan Dewan Komisaris adalah meminta laporan pertanggungjawaban dari Dewan Direksi setiap akhir tahun.

b) Direksi

Direksi merupakan orang yang bertanggungjawab atas kegiatan operasional usaha desa. Susunan dewan direksi terdiri dari Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur Operasional, Kepala Unit PAM, Kepala Unit Pasar Desa, Kepala Unit Simpan-Pinjam dan Unit Pembayaran Rekening Listrik. Tugas dan kewajiban dewan direksi adalah memajukan dan mengembangkan bidang usaha agar BUMDes

dapat tumbuh dan berkembang menjadi badan usaha yang dapat melayani kebutuhan ekonomi warga masyarakat.

c) Pelaksana Operasional

Pelaksana operasional adalah kelompok pelaksana teknis pada unit-unit usaha yang dikelola BUMDes. Pelaksana operasional dipilih sendiri oleh setiap kepala unit usaha. Pelaksana operasional pada Unit Pengelola Air Minum (PAM) BUMDes Punten terdiri dari empat (4) orang yakni seorang ketua yakni Kepala Unit PAM, satu (1) bendahara, dan dua (2) tenaga teknis PAM. Adapun tugas dari seorang ketua adalah mengawasi dan mengontrol kerja unit ini sekaligus menangani komplain pelanggan. Bendahara melaksanakan urusan pembayaran bulanan dari pelanggan /warga. Dan tenaga teknis berwenang untuk memasang maupun memperbaiki pipa-pipa air yang rusak. Sedangkan pelaksana operasional pada unit Pasar Desa adalah seorang kepala unit Pasar Desa yang merangkap sebagai koordinator teknis. Pelaksana operasional bertanggungjawab pada komisaris melalui Direksi. Pelaksana operasional pada unit Simpan pinjam adalah seorang kepala unit usaha Simpan Pinjam dan pelaksana operasional unit Pembayaran Rekening Listrik adalah seorang kepala Pembayaran Rekening Listrik.

Kepengurusan organisasi pengelola BUMDes Punten ini terpisah dari organisasi pemerintah Desa Punten terkecuali Dewan Komisaris yang dijabat oleh seorang Kepala Desa, jadi pengurus BUMDes Punten bukanlah

pegawai resmi pemerintah Desa Punten, sehingga jam kerjanya menyesuaikan. Namun dalam keseharian pelaksanaan teknis di lapangan masih ada pegawai yang tidak cepat tanggap mengatasi permasalahan dalam bidang PAM. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ria selaku pelanggan unit PAM BUMDes Punten:

“Air di rumah saya terkadang mati, terkadang juga kalau airnya tidak mati tetapi volume air yang mengalir ke rumah sangat kecil. Akibatnya aktivitas sehari-hari terkadang terhambat. Saya sudah melaporkan hal tersebut kepada pegawai PAM tetapi kurang mendapat respon yang cepat dari pegawai PAM tersebut. Pegawai PAM biasanya baru memperbaiki jaringan pipa yang rusak 3 hari setelah kami melapor.” (Wawancara pada tanggal 15 Februari 2017, di Rumah Ibu Ria pada pukul 15.00 WIB)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Narti selaku pelanggan unit

PAM BUMDes Punten :

“Pada saat air mati, dalam memperbaiki kerusakan jaringan petugas PAM kurang cepat tanggap. Akibatnya ya harus menunggu agak lama sampai air kembali hidup karena tertundanya waktu perbaikan oleh petugas PAM.” (Wawancara pada tanggal 15 Februari 2017, di Rumah Ibu Narti pada pukul 15.40 WIB)

Dari hasil wawancara dari beberapa informan dapat disimpulkan bahwa sebagian warga sering mengeluhkan tentang ketertundaan waktu perbaikan jaringan air oleh petugas PAM yang selama ini kurang baik. Hal tersebut karena jam kerja pelaksana teknis unit PAM tidak terjadwal dengan baik dan sebagian besar waktunya digunakan untuk kegiatan sendiri. Dengan kondisi demikian, maka menyebabkan pendistribusian air ke rumah warga menjadi terhambat sehingga aktivitas masyarakat juga ikut terhambat.

### c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Dari serangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak dari proses manajemen itu sendiri, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan organisasi. Dari hasil rencana strategi yang dilakukan oleh BUMDes Punten, Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten menjelaskan tentang proses *actuating* yang dilakukan oleh BUMDes Punten yakni sebagai berikut:

“Dalam proses *actuating*, keberadaan BUMDes Punten mengembangkan berbagai potensi desa kemudian dalam pelaksanaannya diimplementasikan ke dalam unit-unit usaha. Sehingga menjadikan BUMDes Punten sebagai suatu lembaga ekonomi desa yang lebih mandiri.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.15 WIB)

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam proses *actuating* manajemen oleh BUMDes Punten, keberadaan potensi desa pengelolaannya dilakukan oleh BUMDes Punten kemudian dalam pelaksanaannya diimplementasikan ke dalam unit-unit usaha. Jika dilihat dari rencana yang telah dibuat oleh BUMDes Punten maka dapat dikatakan bahwa dalam proses pelaksanaan manajemen yang dilakukan oleh BUMDes Punten adalah sebagai berikut :

### 1) Unit PAM

Sesuai dengan rencana atau strategi yang telah dibuat oleh BUMDes Punten bahwa proses *actuating* dalam manajemen yang dilakukan oleh BUMDes Punten adalah dengan cara mengoptimalkan keberadaan potensi sumber mata air. Melalui keberadaan potenssi tersebut maka strategi yang dilakukan oleh BUMDes Punten adalah menetapkan ketentuan administrasi terkait layanan PAM agar masyarakat lebih percaya menggunakan sumber air yang dikelola oleh BUMDes Punten. Adapun ketentuan administrasi unit PAM yang ada pada BUMDes Punten, antara lain :

#### a) Pendaftaran

Para calon konsumen PAM yang ingin mendaftar sebagai pelanggan unit PAM BUMDes Punten harus mengajukan surat permohonan menjadi pelanggan dan melengkapi persyaratan. Salah satu persyaratan wajib sebagai pelanggan PAM BUMDes adalah warga asli Desa Punten.

#### b) Pengecekan Lokasi & Pemasangan

Ketika semua persyaratan dan biaya administrasi telah dipenuhi maka kepala unit PAM melakukan pengecekan kondisi lokasi yang akan dialiri air PAM. Setelah dilakukan pengecekan lokasi petugas PAM akan melakukan pemasangan meteran dan pendataan pemakaian air setiap bulannya.

c) Penetapan Biaya Pembayaran Tagihan Air

Biaya pemasangan baru atau biaya sambungan rumah yakni sebesar Rp 5000.000,00. Keterlambatan pembayaran apabila sampai 6 bulan maka jaringan oleh PAM akan diputus dan akan dipasang lagi apabila pelanggan menyelesaikan pembayaran tagihan. Adapun untuk pembayaran tagihan air setiap bulan, dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3 Penetapan Biaya Pembayaran Tagihan Air

<b>Kategori Pelanggan</b>	<b>Pemakaian (dalam m<sup>3</sup>)</b>	<b>Tarif pemakaian per m<sup>3</sup> (Rp)</b>	<b>Biaya Beban Bulanan (Rp)</b>
<b>Rumah Tangga</b>	0-20 m <sup>3</sup>	6000	1000
	Lebih dari 20 m <sup>3</sup>	+300/m <sup>3</sup>	1000
<b>Villa</b>	Mulai dari 0	20000	1000
<b>Hotel/ Losmen</b>	Mulai dari 0	35000	1000
<b>Sosial</b>	Mulai dari 0	Gratis	Gratis

Sumber: Data Unit PAM BUMDes Puntan yang diolah Peneliti, 2017

d) Jadwal Pengawasan dan Pengendalian Kegiatan Layanan PAM

Untuk menjaga agar kualitas layanan air petugas PAM melakukan pengawasan berupa penetapan jadwal pembukuan layanan PAM. Pencatatan meteran air akan dilakukan oleh petugas teknis PAM pada tanggal 25 sampai tanggal 30. Kemudian petugas teknis PAM akan melaporkan hasil pencatatan tersebut kepada pegawai administrasi yakni bendahara unit layanan PAM BUMDes Puntan. Pegawai bendahara ini yang akan merekap hasil pencatatan meteran air antara tanggal 1 sampai dengan tanggal 4 dan

menginput data ke dalam buku pembukuan serta mencatat pada tiap kartu pelanggan PAM. Kemudian pembayaran tagihan PAM dimulai tanggal 15 sampai tanggal 25 dan nantinya tanggal 25 sampai tanggal 30 akan dilakukan evaluasi oleh kepala unit usaha PAM. Dalam rangka pengendalian, setiap bulan para pelanggan yang akan membayar tagihan air diberikan bukti transaksi yang sudah tertulis jumlah pemakaian air per bulan agar tidak terjadi kekeliruan pembayaran. Para pelanggan PAM nantinya bisa membayar langsung pada kantor BUMDes Punten. Adapun bukti transaksi yang diberikan petugas unit PAM BUMDes Punten adalah sebagai berikut:

**BADAN USAHA MILIK DESA** No. 165  
**Unit Pengelola Air Minum**  
 Desa Punten Kec. Bumiaji Kota Batu

Nama : .....  
 Bulan : .....

Pemakaian		Jumlah Pema- kai-an	Tarif Dasar		Tarif I		Tarif II		Tarif III	
Bulan Lalu	Bulan Ini		Rp	M <sup>3</sup>	Rp	M <sup>3</sup>	Rp	M <sup>3</sup>	Rp	
			6.000							

Jumlah yang harus dibayar Rp. ....

Ketua  
 Arpa'in

Punten, ..... 20 ....  
 Penerima  
 (Stamp: BADAN USAHA MILIK DESA PAM PUNTEN)

**Gambar 5 Kuitansi Pembayaran Tagihan Unit PAM**

Dari adanya ketentuan-ketentuan yang ada pada unit PAM seperti dijelaskan di atas dapat dilihat bahwa proses *actuating* dalam rangka manajemen oleh BUMDes Punten ini sudah menggunakan administrasi pembukuan di mana di dalamnya memuat ketentuan-

ketentuan administrasi pada unit PAM. Adanya penetapan tarif yang harus diterapkan ini dapat memudahkan pengelola BUMDes guna memberikan pelayanan sesuai dengan target yang ditentukan oleh BUMDes Punten.

Dalam proses *actuating* yang telah dilakukan oleh BUMDes Punten, maka pada Tahun 2014-2016 terjadi peningkatan jumlah pelanggan layanan PAM diikuti dengan peningkatan pemasukan dan laba. Adapun jumlah pelanggan, Pemasukan, Pengeluaran dan Laba Layanan PAM BUMDes Punten pada Tahun 2014-2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Jumlah Pelanggan, Pemasukan, Pengeluaran dan Laba Layanan PAM pada Tahun 2014-2016

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelanggan</b>	<b>Pemasukan Layanan PAM</b>	<b>Pengeluaran Layanan PAM</b>	<b>Laba Layanan PAM</b>
<b>2014</b>	621	Rp 60.000.000	Rp 45.000.000	Rp 10.000.000
<b>2015</b>	627	Rp 65.000.000	Rp 47.000.000	Rp 18.000.000
<b>2016</b>	647	Rp 72.000.000	Rp 52.000.000	Rp.20.000.000

Sumber: Data Unit PAM BUMDes Punten yang diolah Peneliti, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa proses pelaksanaan manajemen BUMDes Punten untuk saat ini sudah cukup baik. Hal tersebut dilihat pada tahun 2014-2016 terjadi peningkatan jumlah pelanggan layanan PAM diikuti dengan peningkatan jumlah pemasukan dan laba walaupun belum terlalu besar jumlahnya. Laba yang diperoleh BUMDes Punten pada tahun 2014 adalah Rp

10.000.000, pada tahun 2015 berjumlah Rp 18.000.000, dan pada tahun 2016 berjumlah Rp 20.000.000.

Peningkatan yang diperoleh unit PAM tersebut disebabkan oleh belum adanya pendistribusian air secara memadai, sehingga satu-satunya cara untuk memenuhi kebutuhan akan air bersih adalah dengan menggunakan layanan BUMDes Punten. Sehingga setiap tahun BUMDes mendapat permintaan dari masyarakat untuk membangun saluran air di rumahnya. Hal tersebut berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan, pendapatan serta laba. Dengan demikian BUMDes Punten dapat memberikan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Hal ini seperti diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Dengan meningkatnya jumlah pelanggan layanan PAM diikuti dengan dengan peningkatan jumlah pemasukan dan laba setiap tahunnya, maka BUMDes Punten bisa menghasilkan pendapatan setiap bulan rata-rata lebih dari Rp 4.952.500. Unit PAM menyumbang kepada PADes sebesar 15 % dari saldo bersih pertahunnya. Aset PAM yang dikelola BUMDes Punten memiliki keuntungan setiap tahunnya mencapai 21,65 %.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.15 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatnya jumlah pelanggan, pendapatan serta laba, saat ini BUMDes Punten menghasilkan pendapatan setiap bulan rata-rata lebih dari Rp 4.952.500. Dalam penggunaan keuangan oleh unit PAM menjadikan BUMDes Punten mampu menyumbang ke PADes Punten.

Adapun penggunaan keuangan unit PAM dalam prosentasenya adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Penggunaan Keuangan Unit PAM Tahun 2016

<b>Penggunaan Keuangan</b>	<b>Prosentase</b>
<b>Biaya Perawatan</b>	8,34 %
<b>Biaya Operasional</b>	1,67%
<b>Masuk PADes</b>	15 %
<b>Honor Pengurus</b>	53,34 %
<b>Profit (keuntungan)</b>	21,65 %

Sumber: Data Unit PAM BUMDes Punten, yang diolah Peneliti 2017

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa penggunaan keuangan layanan unit PAM pada tahun 2016 yakni rincian prosentase biaya perawatan sebesar 8,34%, biaya operasional 1,67%, Pendapatan Asli Desa (PADes) sebesar 15%, honor pengurus sebesar 53,34% dan keuntungan sebesar 21,65%. Di dalam penggunaan keuangan pada unit PAM tersebut perolehan keuntungan disisihkan untuk disetorkan ke kas pemerintah desa yang dimaksudkan sebagai tambahan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Selebihnya masuk ke dalam kas BUMDes, untuk biaya operasional dan perawatan serta uang kehormatan atau upah pengelola unit.

## 2) Unit Pasar Desa

BUMDes Punten yang merupakan kesatuan dari unit-unit usaha merupakan langkah dan bukti konkrit BUMDes Punten untuk

membuka peluang ekonomi terhadap pemenuhan kebutuhan warga desa. Sebagaimana Bapak Bapak Ribut Hartono selaku Direktur Operasional sebagai berikut:

“Berdirinya unit usaha Pasar Desa (Pasar Sore) yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan yakni tanah *ganjaran* dan permodalan dari pemerintah pusat sebesar Rp 140.000.000,00. Hasilnya berdirilah bangunan pasar yang dipergunakan BUMDes untuk dimanfaatkan bagi kepentingan warga desa Punten. BUMDes Punten mengikutsertakan warga desa sebagai mitra kerjanya. Sebagian besar pengguna layanan pasar desa (Pasar Sore) adalah warga desa Punten sendiri.” (Wawancara pada tanggal 11 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.20 WIB)

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa unit pasar desa berasal dari pemanfaatan keberadaan lahan milik desa atau tanah *ganjaran* dan permodalan dari pemerintah pusat sebesar Rp 140.000.000,00. Hasilnya berdirilah bangunan pasar dan dipergunakan BUMDes untuk dimanfaatkan bagi kepentingan warga. Dalam rangka mewujudkan keinginan BUMDes dalam mengelola pasar desa, BUMDes berupaya untuk memberikan kesan baik pada tata ruang desa agar PKL terkoordinir dalam satu tempat yang berada di Dusun Krajan dan mengikut sertakan warga desa serta berperan mewujudkan cita-cita bersama. Oleh karena itu pengguna layanan pasar desa ini adalah warga Desa Punten sebagai mitra kerja BUMDes. Pasar desa yang buka pada waktu sore hari sampai pada malam hari ini menjual beberapa macam makanan sehingga dinamakan pasar sore oleh warga Desa Punten. Adapun pasar yang dibangun diatas tanah

milik pemerintah desa atau tanah *bengkok* ini memiliki daya tampung bedak/kios sejumlah dua puluh (20) buah.



**Gambar 6 Pasar Desa (Pasar Sore) BUMDes Punten**

Meskipun jumlahnya hanya 20 kios, namun keberadaan aset pasar sore Desa Punten ini dapat memberikan kontribusi pada pemerataan ekonomi warga desa dan mampu berkontribusi kepada PADesa. Hal tersebut dikarenakan dalam proses *actuating* yang dilakukan oleh pengelola BUMDes, warga desa yang menempati stan pasar desa ini yang kemudian dimaksud sebagai mitra usaha BUMDes dikenai biaya retribusi sebesar Rp 90.000 dalam satu bulan. Biaya retribusi tersebut diatur dalam surat perjanjian sewa menyewa yang disepakati oleh pengelola dan penyewa kios. Berikut adalah gambar surat perjanjian sewa kios di unit pasar desa (pasar sore) BUMDes Punten:

**SURAT PERJANJIAN  
SEWA BEDAK PASAR SORE**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

I. N a m a : Suwito Aji  
Pekerjaan : Ketua Bumdes Desa Punten  
Alamat : Desa Punten, Kec. Bumiaji, Kota Batu  
Dalam kedudukannya sebagai Ketua Bumdes Desa Punten, sehingga berhak dan berwenang mewakili Pemerintah Desa Punten Cq Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Punten yang berkedudukan di Jl. Raya Punten No.19 Desa Punten, dalam hal ini sebagai yang menyewakan, selanjutnya disebut Pihak Pertama.

II. N a m a : SUPINAH  
Pekerjaan : Pedagang  
Alamat : RT 3 RW 2 Desa Punten  
Dalam hal ini sebagai Penyewa, selanjutnya disebut Pihak Kedua.

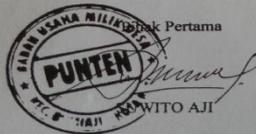
Pihak Pertama mempunyai sebuah bangunan bedak Pasar sore, berdiri diatas tanah Kas Desa, terletak di Jl. Budiono Desa Punten.

Pada hari ini Kamis tanggal 23 Desember 2010, Pihak pertama menyewakan bangunan sebagaimana diuraikan diatas kepada Pihak Kedua dengan harga sewa Rp 90.000,-- (sembilan puluh ribu rupiah) per bulan, dengan ketentuan sebagai berikut :

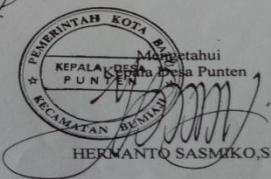
- Selama masa sewa Pihak Kedua sanggup memelihara dan menjaga kebersihan bangunan tsb. diatas serta tidak diperkenankan merubah bentuk dan konstruksi bangunan
- Pihak kedua menempati bangunan tsb. diatas untuk keperluan usahanya sendiri dan tidak bisa dipindah tangankan kepada Pihak ketiga.
- Batas akhir pembayaran setiap bulan adatah pada tanggal 10, bertempat di Kantor Bumdes (Komplek Balai Desa Punten).  
Keterlambatan pembayaran sewa akan dikenakan sanksi administrasi sebesar Rp 3.000,-- (tiga ribu rupiah) per hari.  
Keterlambatan pembayaran sewa sampai dengan 1 (satu) bulan akan dikenakan sanksi pemutusan hubungan sewa menyewa.
- Beaya beaya lain yang timbul atas pemanfaatan sewa tsb. diatas yang meliputi : Rekening Listrik, Rekening Air minum dan Retribusi Kebersihan Lingkungan menjadi tanggung jawab Pihak Kedua.
- Hal hal lain yang belum diatur dalam perjanjian ini akan dibicarakan kemudian.

Demikian Surat perjanjian ini dibuat bersama dengan saling mengerti dan menyadari tanpa pengaruh serta tekanan dari Pihak manapun.

Dibuat di Desa Punten  
Pada tanggal. 23 Desember 2010  
Pihak Kedua



Badan Usaha Milik Desa  
**PUNTEN**  
Desa Punten  
Kec. Bumiaji  
Kab. Batu  
Suwito Aji



Pemerintah Kota Batu  
Kepala Desa Punten  
Kecamatan Bumiaji  
HERWANTO SASMIKO, SE



METERAI  
TEMPEL  
6000  
DJP

**Gambar 7 Surat Perjanjian Sewa Kios Pasar Sore**

Dapat diketahui proses *actuating* yang dilakukan BUMDes Punten sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan adalah menjadikan warga desa sebagai mitra kerja BUMDes. Hal ini menjadikan manfaat tersendiri bagi warga desa yang menggunakan layanan pada unit Pasar Desa (Pasar Sore). Adanya penetapan tarif atau biaya sewa bagi pengguna pasar desa (Pasar Sore) yang diatur dalam surat perjanjian sewa antara pengelola dan penyewa kios terkait retribusi bulanan yang telah disepakati, menjadikan manfaat tersendiri yaitu dengan adanya kontribusi aset Pasar Desa. Adapun kontribusi yang diberikan oleh aset

Pasar Desa (Pasar Sore) yang dikelola BUMDes Punten kepada Pemerintah Desa Punten setiap tahunnya adalah sebesar Rp 8.500.000 pertahun. Adapun penggunaan keuangan pada unit Pasar Desa (Pasar Sore) adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Penggunaan Keuangan Unit Pasar Desa (Pasar Sore) Tahun 2016

<b>Penggunaan Keuangan</b>	<b>Prosentase</b>
<b>Biaya Perawatan</b>	1,34 %
<b>Biaya Operasional</b>	1,67%
<b>Masuk PADes</b>	39 %
<b>Honor Pengurus</b>	51,34 %
<b>Profit (keuntungan)</b>	21,65 %

Sumber: Data Unit Pasar Desa (Pasar Sore) BUMDes Punten yang diolah Peneliti, 2017

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa penggunaan keuangan pada unit Pasar Desa (Pasar Sore) tahun 2016 yakni rincian biaya perawatan sebesar 1,34 %, biaya operasional sebesar 1,67 %, Pendapatan Asli Desa (PADes) sebesar 37%, honor pengurus 53,34 % dan profit (keuntungan) sebesar 21,65. Di dalam penggunaan keuangan pada unit Pasar Desa (Pasar Sore) tersebut sama halnya dengan unit PAM, di mana perolehan keuntungan disisihkan untuk disetorkan ke kas pemerintah desa yang dimaksudkan sebagai tambahan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Selebihnya juga masuk ke dalam kas BUMDes, untuk biaya operasional dan perawatan serta uang kehormatan atau upah pengelola unit.

### 3) Unit Simpan-Pinjam

Unit simpan-pinjam ini dilatarbelakangi oleh kesulitan warga untuk memperoleh dana pinjaman tanpa agunan atau jaminan. Oleh karena itu, adanya unit Simpan-Pinjam ini dimaksudkan untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan penyimpanan maupun peminjaman uang. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten menjelaskan tentang proses *actuating* dalam manajemen aset desa oleh BUMDes Punten:

“Berawal dari modal yang berasal dari alokasi dana desa, kekayaan desa yang dipisahkan dan simpanan masyarakat yang terkumpul sejumlah Rp 82.000.000,00 maka unit simpan-pinjam BUMDes Punten ini berkembang. Kami menggandeng ibu-ibu PKK desa punten dalam pelaksanaan usaha simpan-pinjam ini. Pelaksanaan dilakukan dengan anggota PKK Desa Punten karena untuk menghindari adanya pinjaman uang yang macet sekaligus berasal dari keinginan ibu-ibu PKK Dasawisma yang memerlukan pinjaman baik untuk modal usaha UKM ataupun untuk warga yang membutuhkan pinjaman.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.25 WIB)

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa berkembangnya unit Simpan-Pinjam oleh BUMDes Punten berawal dari modal yang berasal dari alokasi dan dana desa, kekayaan desa yang dipisahkan dan simpanan masyarakat dan agar unit simpan-pinjam berjalan dengan baik maka dalam proses *actuating* yang dilakukan oleh BUMDes

Punten dalam unit Simpan-Pinjam ini adalah melakukan kemitraan atau bekerjasama dengan PKK Dasawisma Desa Punten.

Hal yang melatarbelakangi pelaksanaan kerjasama ini yakni untuk melancarkan kebutuhan anggota PKK yang mengeluhkan tambahan modal usaha ataupun membutuhkan tempat simpanan dan pinjaman uang serta untuk meminimalisir atau menghindari terjadinya kredit macet. Pelaksanaan dilakukan oleh anggota PKK yang berkedudukan di bawah kepala unit Simpan- Pinjam. Di mana tugas kepala unit Simpan-Pinjam adalah mengawasi bagaimana jalannya program simpan-pinjam yang dilakukan anggota PKK Desa Punten. Anggota PKK bekerja sesuai dengan aturan yang telah disepakati, yakni mulai dari pengelolaan transaksi keuangan yang dilakukan oleh nasabah. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten, kerjasama BUMDes Punten dengan PKK Dasawisma yakni terkait aturan yang disepakati dalam pelaksanaan unit Simpan-Pinjam ini:

“Dana pinjaman yang disediakan bagi warga desa yang menginginkan layanan ini dibekali dengan bunga sebesar 1,5% dari nominal pinjaman. Adapun rincian bunga tersebut menggunakan sistem bagi hasil. Sistem Bagi hasil tersebut yakni 0,25 % untuk dana sosial; 0,25 % untuk PKK; 0,5 % untuk biaya operasional pengelola; 0,5 % untuk BUMDes Punten.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.25 WIB)

Dari wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kerjasama yang dilakukan oleh BUMDes Punten dengan PKK

Dasawisma pada unit Simpan-Pinjam ini dengan cara melakukan penetapan besaran bunga yang disesuaikan dengan kemampuan masyarakat di Desa Punten itu sendiri. Penetapan aturan besara bunga pinjaman yang dibebankan sebesar 1,5 % perbulan dengan sistem bagi hasil. Dengan adanya kemitraan ini diharapkan memudahkan setiap transaksi dan pembuatan laporan keuangan.

Dapat dilihat dalam proses *actuating* dalam unit Simpan-Pinjam ini, BUMDes Punten menetapkan besara bunga pinjaman sebesar 1,5 % perbulan. Dana pinjaman tersebut diperuntukkan untuk warga yang membutuhkan tambahan modal kerja untuk usaha. Namun untuk menjadi nasabah dari unit simpan pinjam pertama-tama calon nasabah harus memenuhi standart kelayakan yang telah ditetapkan oleh BUMDes Punten, misalnya: memiliki usaha/pekerjaan tetap, warga Desa Punten dan tidak bermasalah dengan lembaga keuangan lain. Kemudian anggota PKK Desa Punten melakukan pencairan dana yang nantinya tiap 1-2 bulan akan dilakukan penagihan angsuran. Besaran bunga yang ditetapkan yakni sebesar 1,5% perbulan tersebut dalam rinciannya menggunakan sistem bagi hasil. Adapun rincian bunga tersebut dibagi ke dalam empat bagian, yakni:

1. 0,25 % untuk dana sosial warga
2. 0,25 % untuk PKK Desa
3. 0,50 % untuk biaya operasional pengelola
4. 0,50 % untuk BUMDes

Dengan rincian bunga tersebut, adapun keuntungan/laba yang didapatkan dari hasil unit Simpan-Pinjam oleh warga desa di Tahun 2016 adalah sebesar Rp 6.000.000,00. Besaran keuntungan yang didapatkan tersebut kemudian diserahkan untuk PADes. Besaran keuntungan yang didapatkan setiap tahun berbeda tergantung dari jumlah nasabah yang menggunakan layanan simpan-pinjam ini. Meskipun demikian menurut Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes setiap tahunnya dalam unit Simpan-Pinjam mampu memberikan kontribusi ke PADesa minimal sebesar Rp 6.000.000,00 pertahun. Dalam proses *actuating* manajemen oleh BUMDes Punten telah memberikan manfaat bagi masyarakat desa. Hal tersebut merupakan bukti konkrit BUMDes Punten dalam membuka peluang ekonomi terhadap pemenuhan kebutuhan warga desa. Dengan melaksanakan pola kemitraan dengan PKK dasawisma maka unit usaha yang dimiliki BUMDes dapat berkembang, selain itu juga berdampak positif pada pemerataan ekonomi warga desa dan mampu berkontribusi pada PADes Punten.

#### 4) Unit Pembayaran Listrik

Unit pembayaran rekening listrik bermula dari kondisi masyarakat dan peluang yang ditangkap oleh pengelola BUMDes Punten terkait warga desa yang harus ke luar desa untuk membayar rekening listrik. Disamping itu keluhan warga yang disampaikan ke desa kemudian dipertimbangkan untuk direalisasikan guna

mempermudah masyarakat untuk melakukan pembayaran rekening listrik. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Berdirinya unit ini berawal dari keluhan warga yang harus ke luar desa hanya untuk membayar listrik. Sehingga kita bekerjasama dengan PLN dan menggagas untuk membuat tempat pembayaran listrik secara *online* agar masyarakat mudah untuk membayarnya. Semua itu dilaksanakan untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat khususnya warga desa Punten. Modal yang diperoleh untuk mengembangkan unit pembayaran listrik secara *online* ini bersumber dari hasil keuntungan yang didapat dari setiap unit usaha BUMDes serta mendapat bantuan pemerintah desa sebesar Rp 25.000.000,00. Adapun keperuntukkan dibelikan perangkat komputer beserta modem dan perangkat lainnya yang mendukung.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.00 WIB)

Dari wawancara di atas dapat dilihat proses *actuating* dalam manajemen aset yang dilakukan BUMDes Punten pada unit pembayaran listrik adalah menggunakan layanan pembayaran secara *online*. Pelaksanaan oleh BUMDes Punten yaitu mengarahkan unit pembayaran listrik untuk bekerjasama dengan PLN yang menjadi tujuan pembayaran masyarakat. Dengan adanya unit pembayaran listrik *online* ini diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada warga Desa Punten itu sendiri.

Dalam proses *actuating* agar dapat memberikan pelayanan prima pada warga desa, unit pembayaran listrik mengatur ketentuan mengenai pelayanan pembayaran listrik *online* yang dilakukan. Seperti

yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Sistemnya ya seperti bayar ke teller/kasir, kami akan memberikan total pemakaian listrik secara resmi karena kami sudah bekerjasama dengan PLN. Tujuannya untuk mempermudah masyarakat agar tidak repot jauh-jauh ke kota untuk sekedar membayar. Dari total biaya pemakaian listrik tersebut pelanggan dikenakan biaya tambahan sebesar Rp 2500 yang digunakan untuk biaya administrasinya.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.25 WIB)

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan yang dilakukan unit pembayaran listrik sangat memberikan kemudahan bagi masyarakat, di mana cara pembayaran yang begitu mudah yaitu apabila konsumen membayar listrik di BUMDes Punten maka staf unit layanan ini akan memberitahukan total pemakaian listrik dan dari total pemakaian tersebut pelanggan hanya dikenakan biaya sebesar Rp 2500,00 untuk setiap pembayaran rekening listrik. Perolehan laba dihitung berdasarkan jumlah kuitansi atau setiap pembayaran rekening listrik dikalikan Rp 2.500,00 perkuitansi. Dalam satu bulan unit ini bisa mendapatkan 500 kuitansi, jadi keuntungan yang didapatkan sebesar Rp 1.250.000,00. Perolehan laba tersebut tidak serta merta diberikan ke kas desa, namun ada kalanya digunakan untuk biaya operasional, dan pemasukan pada kas BUMDes Punten itu sendiri. Dari data pembayaran listrik tersebut nantinya akan direkap berkala yaitu secara harian dan dilaporkan kepada PLN setiap bulannya. Namun, hal yang dikesampingkan dalam unit pembayaran

listrik yakni tentang uang penghormatan atau upah kerja pengelola. Dalam unit pembayaran listrik BUMDes Punten tidak berorientasi terhadap keuntungan yang diperoleh untuk kepentingan pribadi. Pengelola unit lebih berfokus pada perolehan hasil usaha untuk diputar kembali menjadi modal usaha yang dijalankan BUMDes Punten.

Berdasarkan proses *actuating* pada setiap unit usaha yang telah dijalankan, BUMDes Punten merupakan badan usaha yang berorientasi pada aspek ekonomi ini mampu menjadi penggerak ekonomi desa. Berawal dari aset yang dimiliki Desa Punten yakni kekayaan desa yang dipisahkan untuk menjadi modal penggerak lembaga ekonomi ini, contohnya tanah *bengkok* dan fasilitas gedung yang diperuntukkan untuk BUMDes; adanya dana swadaya masyarakat; ADD (Anggaran Dana Desa); dana hibah pemerintah kota dan pusat yang kemudian diwujudkan menjadi aset BUMDes yang terimplementasikan ke dalam unit-unit usaha. Sehingga dengan adanya lembaga ekonomi ini, BUMDes Punten dapat memberikan kontribusi ke Pendapatan Asli Desa (PADes) pada Tahun 2016 sebesar Rp 27.000.000,00. Adapun penjabarannya yakni:

1. Unit PAM sejumlah Rp 12.500.000,00
2. Unit Pasar Desa sejumlah Rp 8.500.000,00
3. Unit Simpan-Pinjam sejumlah Rp 6.000.000,00

Sedangkan untuk Unit Pembayaran listrik tidak memberikan kontribusi ke PADes dikarenakan kebutuhan untuk operasional BUMDes dan juga

untuk keperluan penambahan modal di dalam unit usahanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut)

BUMDes Punten:

“Dengan adanya unit pembayaran listrik kami tidak berorientasi pada keuntungan yang diperoleh, perolehan dari hasil usaha tidak dapat berkontribusi terhadap PADes karena perolehan tersebut diputar kembali untuk digunakan sebagai modal usaha yang kami jalankan.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.00 WIB)

Dari serangkaian proses *actuating* manajemen yang dilakukan BUMDes Punten yang terimplementasikan menjadi unit-unit usaha tersebut telah memberikan kontribusi terhadap PADes. Perolehan keuntungan yang disetorkan ke desa dapat dijadikan dana pengelolaan dan pembiayaan pembangunan desa Punten. Sehingga pembangunan di desa dapat berjalan, disamping menunggu alokasi dana dari pemerintah daerah ataupun pemerintah pusat. Dampak yang dihasilkan dengan pembangunan desa ini berimbas pada aspek kualitas hidup masyarakat dan kemudahan aksesibilitas warga desa dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

#### **d. Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak baik diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik. Proses pengawasan atau kontrol dilakukan antara lain oleh anggota dari BUMDes

Punten sendiri, Kepala Desa, BPD serta masyarakat. Hal ini diperkuat oleh pendapat Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes

Punten:

“Berdirinya BUMDes ini berawal atas dasar inisiatif pemerintah desa dan beberapa tokoh masyarakat oleh karena itu dalam rangka pengawasan juga dilakukan oleh unsur pemerintah desa serta dari tokoh masyarakat. Pengawasan pada BUMDes terdiri dari anggota BUMDes, Kepala Desa, BPD serta masyarakat. Dalam pengawasan yang dilakukan kami selaku pengelola BUMDes selalu mengadakan rapat setiap tahun untuk membahas tentang perkembangan BUMDes Punten. Adapun untuk melihat perkembangan BUMDes para kepala unit usaha harus menyerahkan laporan keuangan dari masing-masing unit yang dikelola.” (Wawancara pada tanggal 10 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.15 WIB)

Kemudian ditambahkan oleh Bapak Ribut Hartono selaku Direktur

Operasional BUMDes Punten adalah sebagai berikut:

“Dalam rangka pengawasan kami para pengelola BUMDes selalu mengadakan rapat setiap tahunnya dengan para anggota BUMDes serta perwakilan masyarakat untuk membahas bagaimana kinerja BUMDes selama satu tahun secara terbuka dengan memberikan hasil dari laporan keuangan BUMDes per tahunnya. Untuk sistem keuangan BUMDes Punten dilaporkan dalam satu periode yakni satu tahun. Pelaporan keuangan dibuat oleh tiap-tiap unit usaha yang kemudian diserahkan kepada dewan direksi. Selanjutnya pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Desa Punten selaku Komisaris pada BUMDes Punten adalah melalui pertanggungjawaban dewan direksi. Dari laporan keuangan tersebut yang digunakan untuk pedoman pembahasan rapat setiap tahunnya dalam rangka pengawasan yang dilakukan.” (Wawancara pada tanggal 11 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.40 WIB)

Dari wawancara dari beberapa informan di atas dapat dikatakan bahwa saat ini pengawasan pada BUMDes Punten dirasa sudah cukup baik, karena pengawasan dilakukan oleh berbagai unsur yakni unsur Pemerintah Desa

Punten, anggota BUMDes Punten, serta unsur kelembagaan desa yakni BPD dan tokoh masyarakat. Pengawasan khusus dilakukan oleh Kepala Desa Punten selaku Komisaris pada BUMDes Punten adalah melalui pertanggungjawaban dewan direksi. Dewan direksi melaporkan hasil dari rekapan laporan keuangan tiap-tiap unit usaha dalam satu periode yakni satu tahun. BUMDes Punten selalu mengadakan rapat setiap tahunnya dengan para anggota BUMDes serta perwakilan masyarakat. Dalam rapat tersebut melaporkan secara terbuka hasil dari laporan keuangan BUMDes per tahunnya dan membahas bagaimana kinerja BUMDes selama satu tahun ini serta bagaimana kedepannya BUMDes Punten dapat tumbuh dan berkembang sebagai lembaga desa yang dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

## **2. Kendala yang mempengaruhi proses manajemen BUMDes di Desa Punten Kecamatan Bumiaji Kota Batu**

Dalam setiap proses manajemen organisasi pasti terdapat kendala-kendala yang ditemui dalam proses manajemen tersebut. Seperti yang dialami oleh BUMDes Punten Kota Batu dalam proses manajemen yang dilakukan pada BUMDes Punten tersebut. Adapun kendala-kendala yang dihadapi dalam proses manajemen BUMDes tersebut, antara lain:

### **a. Keterbatasan Modal**

Dalam proses manajemen oleh BUMDes Punten ini kendala yang dihadapi pertama adalah keterbatasan modal. Modal menjadi sangat penting

karena sebagai penopang utama untuk dapat mengelola organisasi secara memadai guna mendukung manajemen BUMDes Punten. Modal yang dimiliki BUMDes Punten sangat minim. Di mana modal awal BUMDes Punten berasal dari dana hibah, yang kemudian dijadikan modal awal. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten sebagai berikut:

“Awal berjalan kegiatan kerja BUMDes ini mendapatkan sumber dana hibah atau permodalan dari Pemerintah Desa, Bantuan dari Pemerintah Pusat, Bantuan dari Pemerintah Kota Batu dan masyarakat. Modal terbesar berasal dari Pemerintah pusat sebesar Rp 140.000.000,00. Pemerintah Desa memberi modal berupa kekayaan desa yang dipisahkan yakni tanah ganjaran. Adanya modal dari pemerintah Kota Batu itu berasal dari dana Penunjang Pembangunan Desa berupa Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) sejumlah Rp 75.000.000,00 di Tahun 2003.” (Wawancara pada tanggal 12 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.00 WIB)

Kemudian ditambahkan oleh Bapak Ribut Hartono selaku Direktur Operasional BUMDes Punten mengenai keterbatasan modal yang dimiliki adalah sebagai berikut:

“BUMDes Punten ini merupakan merupakan pencetus atas UU No 32 Tahun 2004 terkait pasal 213 yang mengatur tentang BUMDes. Namun di Kota Batu belum ada payung hukum mengenai peraturan tentang BUMDes, sehingga belum mendapat perhatian lebih terkait adanya kelembagaan BUMDes ini. Belum ada bantuan modal khusus bagi BUMDes karena keberadaannya juga belum didukung oleh Peraturan Daerah (Perda) tentang BUMDes di Kota Batu. Dengan bantuan sejumlah tersebut, kami mengalami kendala modal dalam rangka pelaksanaan mengembangkan usaha jadi memanfaatkan sesuai modal yang dimiliki.” (Wawancara pada tanggal 12 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.20 WIB)

Dari hasil wawancara dari beberapa informan di atas, dapat dilihat bahwa dalam hal permodalan, merupakan salah satu kendala yang dihadapi oleh BUMDes Punten. Keterbatasan modal yang dimiliki menjadikan BUMDes Punten sulit untuk melakukan pengembangan usahanya. Modal awal yang berasal dari dana hibah antara lain yang telah diberikan oleh Pemerintah Desa berwujud *non money* berupa kekayaan desa yang dipisahkan yakni tanah ganjaran, kemudian bantuan *fresh money* dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Kota menjadi masalah dalam penyaluran dan pemanfaatannya sehingga BUMDes Punten belum mampu memanajemen organisasi secara maksimal. Belum adanya peraturan daerah mengenai BUMDes di Kota Batu menjadikan BUMDes Punten belum bisa mendapatkan bantuan modal yang memadai dalam rangka mengelola usaha yang dimiliki.

Desa Punten sendiri banyak sekali potensi yang dapat dijadikan peluang untuk dikembangkan menjadi usaha. Akan tetapi, yang terjadi bahwa BUMDes Punten ini terkendala modal. Seperti yang terjadi pada unit Pasar Desa (Pasar Sore), dengan modal yang minim pemanfaatan dana yang digunakan untuk pembangunan pasar desa menjadi tidak maksimal. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ribut Hartono selaku Direktur Operasional BUMDes Punten:

“Pasar desa yang dibangun di atas tanah ganjaran yang diberikan oleh Pemerintah Desa Punten dengan mendapat bantuan dari Pemerintah Pusat sebesar Rp 140.000.000,00. Modal dana tersebut menghasilkan bedak sebanyak dua puluh kios. Keberadaan lahan yang masih luas belum bisa dimanfaatkan karena modal yang minim sehingga hanya dapat

berdiri 20 kios bangunan. Sehingga peruntukannya belum dikatakan menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan warga yang membutuhkan.” (Wawancara pada tanggal 12 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.30 WIB)

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa masalah modal yang minim menjadikan proses manajemen aset BUMDes terhambat. Dengan adanya lahan yang luas belum bisa digunakan secara maksimal untuk perluasan kios karena modal yang terbatas. Dengan keterbatasan modal yang dimiliki, pemanfaatan dana yang digunakan menjadi kurang maksimal. Apabila modal memadai, secara langsung dapat memperluas jumlah kios sehingga pengembangan usaha oleh masyarakat dapat berjalan dengan baik.

b. Kurangnya Komunikasi antara Pengelola BUMDes dengan Warga

Sebagai alat penggerak dalam BUMDes, pengelola BUMDes kurang melakukan komunikasi dengan warga desa. Kurangnya komunikasi antara pengelola BUMDes dengan warga terjadi pada unit PAM dan Pasar Desa. Pada unit PAM masih terdapat banyak kendala dalam proses pengelolaannya. Namun hal ini sudah cukup diperbaiki oleh unit PAM. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suwito Adji selaku Direktur Utama (Dirut) BUMDes Punten:

“Pengelola BUMDes harus ekstra berkomunikasi dengan warga desa. Maksudnya komunikasi kepada warga kadang memang tidak sepenuhnya dimengerti mereka seperti kadang terjadi kesalahpahaman dengan pelanggan PAM seperti halnya urusan pembayaran rekening PAM dengan kondisi saat ini kita memakai meteran untuk mengukur penyaluran air yang dampaknya pembayaran air lebih tinggi dari sebelumnya. Kemudian terkait tertundanya waktu perbaikan jaringan sering

dikeluhkan warga desa karena pelaksana teknis yang kerjanya tidak cepat tanggap.” (Wawancara pada tanggal 12 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 10.10 WIB)

Pernyataan diatas menyimpulkan bahwa pengelola BUMDes masih belum melakukan komunikasi yang baik dengan masyarakat. Hal tersebut menimbulkan suatu permasalahan antara pengelola BUMDes dengan warga yakni seperti pada unit PAM adanya komplain dari beberapa warga yang berbeda tanggapan dengan BUMDes sendiri. Kemudian terjadi keluhan dari beberapa warga karena pelaksanaan teknis dilapangan yang tidak cepat tanggap dalam menanggapi keluhan warga dan tidak segera memperbaiki saluran air yang ada di dusunnya tersebut. Dari berbagai permasalahan tersebut, komunikasi antara pengelola BUMDes dengan warga selaku mitra kerja menjadi penting guna meminimalisir adanya permasalahan terkait pemenuhan kebutuhan air minum oleh unit PAM.

Sedangkan pada unit Pasar Desa, kendala yang dihadapi juga pada kurangnya komunikasi dengan warga sebagai mitra kerja unit pasar desa yang menghambat proses manajemen oleh BUMDes Punten. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ribut Hartono selaku Direktur Operasional BUMDes Punten:

“Sebagian pembayaran sewa yang telah disepakati sering kurang lancar. Selain itu, karena ada warga yang mengalihkan sewa tersebut kepada orang lain tanpa adanya pemberitahuan kepada pihak BUMDes meyebabkan pembayarannya tidak lancar. Jadi pengelola BUMDes harus lebih tegas dalam melakukan komunikasi dengan warga penyewa dalam menetapkan aturan sehingga warga tidak seenaknya sendiri memindahtangankan kepada orang lain. Sebab ini akan merugikan pengelola BUMDes terkait pelunasan pembayaran

dan pembinaan terkait kebersihan dan keamanan pasar desa tersebut. Sebab yang terjadi para penyewa yang mengalihkan tempat usaha kepada orang lain tersebut kurang mengerti dalam hal melakukan perawatan di kios pasar desa karena tidak mendapatkan pembinaan terlebih dahulu.” (Wawancara pada tanggal 12 Februari 2017, di Ruang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten pada pukul 11.00 WIB)

Permasalahan pengalihan tempat usaha yang terjadi pada unit Pasar Desa oleh pihak penyewa kepada orang lain, menyimpulkan bahwa kurangnya komunikasi oleh pengelola BUMDes dengan warga penyewa. Pemindahtanganan sewa oleh penyewa lama kepada penyewa baru tanpa melapor pada pengelola BUMDes mengakibatkan terjadinya pembayaran sewa yang tidak lancar. Dengan keadaan tersebut, petugas pengelola pasar desa tidak memiliki data dari penyewa yang baru sehingga penyewa baru tidak mengetahui aturan-aturan yang harus dilakukan apabila menggunakan kios di unit Pasar Desa terutama terkait perawatan kebersihan dan keamanan yang ada pada Unit Pasar Desa Punten. komunikasi antara pengelola dan warga sebagai mitra kerja BUMDes dirasa perlu terjalin dengan baik agar tidak muncul permasalahan yang dapat menghambat manajemen aset oleh BUMDes Punten.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Proses Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Punten Kecamatan Bumiaji Kota Batu**

Desa memiliki hak untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes mulai menjamur setelah secara eksplisit tertera dalam

Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Adanya dukungan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten cukup besar. Kementrian/ Lembaga juga sudah mulai meresponnya dengan melibatkan BUMDes dalam program/ kegiatan pengembangan ekonomi masyarakat. Dukungan dari kementrian tersebut dengan keluarnya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 36 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa. Kendati demikian upaya Pemerintah Daerah ini dinilai belum optimal. Lahirnya Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana UU Desa diharapkan dapat menjadi spirit baru BUMDes.

Ketentuan tentang BUMDes ini telah diatur dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yaitu pada pasal 87 ayat (1) disebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”. Dalam UU Desa selain ada ketentuan jaminan desa dapat mendirikan BUMDes juga ada ketentuan terkait jenis layanan BUMDes seperti yang termaktub dalam Pasal 87 ayat (3) jelas disebutkan, ruang usaha yang bisa dilakukan BUMDes adalah menjalankan usaha dibidang ekonomi dan/ atau pelayanan umum. Artinya BUMDes dapat menjalankan berbagai usaha mulai dari pelayanan jasa, keuangan mikro, perdagangan dan pengembangan ekonomi lainnya.

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB (2007:4), Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya

memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes Puntan Kota Batu sebagai lembaga ekonomi terlahir melalui *urun rembug desa* antara pemerintah desa dengan warga desa. Di mana dalam menjalankan kegiatan usaha yang ada pada BUMDes Puntan Kota Batu, dengan cara mengembangkan potensi dan aset yang dimiliki Desa Puntan. Adapun aset desa yang pengelolaannya dilakukan oleh BUMDes Puntan yakni sesuai Undang-Undang No 6 Tahun 2014 pasal 76 ayat (1) diantaranya adalah tanah kas desa yang berupa tanah bengkok, pasar desa, dan mata air/ sumber air milik desa.

Adapun pengelolaan kekayaan/ aset desa sendiri menurut LAN (2009:16) dapat dikelola melalui BUMDes. Oleh karena itu, guna memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat desa Puntan maka pemerintah desa melalui salah satu infrastruktur kelembagaannya yakni BUMDes Puntan mengelola keberadaan aset desa tersebut. Mengembangkan potensi dan aset yang dimiliki Desa Puntan tersebut merupakan sudut pandang yang diteropong BUMDes Puntan untuk kemudian digerakkan oleh badan usaha bersama warga desa Puntan yang diwujudkan menjadi kesatuann unit-unit usaha BUMDes Puntan.

Kajian manajemen tidak terlepas dari bagian administrasi yang secara etimologis. Administrasi sama dengan manajemen, sebab istilah ini sering dipakai bergantian dalam artian yang sama. Dalam buku Henry Fayol yang berjudul *Administration Industrielle et Generale* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris menjadi *General and Industrial Management*. Artinya kata

*administration* diterjemahkan sebagai *management* (Indradi, 2006:7). Kedua istilah ini (administrasi dan manajemen) dapat digunakan secara bergantian dalam pengertian yang sama. Administrasi dapat diartikan sebagai suatu proses atau kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Administrasi dipergunakan dalam suatu proses atau kegiatan. Menurut Siagian dikutip oleh Indradi (2006:8) administrasi diartikan sebagai keseluruhan proses manajemen antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan teori tersebut, kajian terhadap manajemen tidak terlepas dari administrasi, bahkan seharusnya mengacu pada prinsip-prinsip yang ada di dalam administrasi demi tujuan bersama yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk manajemen oleh BUMDes, yang didefinisikan bahwa BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa. Dengan adanya BUMDes diharapkan akan mampu membangun ekonomi masyarakat dan desa.

Selanjutnya, manajemen aset BUMDes di era otonomi desa ini sebagaimana pembentukan BUMDes yang telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 87 ayat 3 menunjukkan otonomi desa inilah yang menjadi landasan hukum terhadap kemandirian pengelolaan usaha sektor ekonomi dengan mengembangkan potensi-potensi desa. Kemandirian dalam memajemen organisasi merupakan peranan

dari administrasi publik, sebab dalam proses manajemen aset ada peranan penting bagi para pengambil kebijakan dalam menentukan strategi manajemen aset dalam rangka menyelenggarakan otonomi desa. Otonomi desa yang berkaitan dengan pemberian kewenangan kepada desa untuk membentuk lembaga BUMDes diharapkan dapat mengelola potensi-potensi yang ada untuk kemudian dijadikan menjadi sumber ekonomi yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat desa. Menurut Widjaja (2003:165), kewenangan atau otonomi yang dimiliki desa merupakan otonomi yang asli, bulat dan utuh serta bukan merupakan pemberian dari pemerintah. Sehingga pemerintah berkewajiban untuk menghormati otonomi asli yang dimiliki oleh desa tersebut. Desa sebagai sebuah entitas pemerintahan otonom (otonomi asli) juga memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan. Dengan demikian, di era otonomi desa saat ini BUMDes Punten sebagai lembaga ekonomi desa memerlukan suatu sistem manajemen yang diharapkan akan mampu untuk mendukung program pemerintah dan mengembangkan ekonomi masyarakat. Selanjutnya, dalam manajemen yang dilakukan oleh BUMDes Punten, terdiri dari beberapa proses sebagai berikut:

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan dalam manajemen merupakan langkah awal dalam proses manajemen aset oleh BUMDes. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Tisnawati (2006:124) bahwa perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana

tujuan tersebut akan dicapai. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tidak akan dapat berjalan. Berdasarkan hal tersebut, maka yang dilakukan peneliti pertama kali adalah dengan cara mengidentifikasi proses perencanaan dalam manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dari hasil temuan peneliti di lapangan, bahwa proses perencanaan dalam manajemen BUMDes Punten secara keseluruhan sudah cukup baik. Diketahui dari empat tahapan-tahapan dasar dalam proses perencanaan yang menurut Stoner dalam Herujito (2006:89) antara lain:

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan pencapaian tujuan

Dari empat tahapan-tahapan dasar dalam proses perencanaan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen aset oleh BUMDes Punten telah melaksanakan identifikasi pada tahapan-tahapan dasar dalam proses perencanaan. Pada tahapan dasar yang pertama menetapkan tujuan yakni tujuan dibentuknya BUMDes Punten adalah agar mampu menggerakkan dan mengembangkan roda perekonomian di desa dengan cara memanfaatkan potensi/ aset desa secara optimal, salah satunya mengelola potensi desa yakni sumber mata air secara tertib administrasi serta mengembangkan

sumber modal yang dimiliki dan mengimplementasikan ke dalam unit-unit usaha. Tahap kedua merumuskan keadaan di mana BUMDes Punten dalam pencapaian tujuan, ditunjang dengan adanya sumber-sumber pendanaan yang diperoleh dari Pemerintah Desa, Bantuan dari Pemerintah Pusat, Bantuan dari Pemerintah Kota Batu dan masyarakat. Ketiga mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, adanya kemudahan yakni keberadaan potensi desa yang pengelolaannya diserahkan kepada BUMDes Punten untuk dikembangkan sebagai unit-unit usaha, sedangkan hambatannya yakni kurangnya SDM yang berkualitas dikarenakan masyarakat dengan tingkat pendidikan setara S1 tidak tertarik dengan gaji yang ditawarkan BUMDes Punten. Tahap ke empat mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan pencapaian tujuan, adapun rencana dalam proses perencanaan yang berkaitan dengan manajemen BUMDes Punten antara lain melalui administrasi pembukuan, melakukan kemitraan, melakukan sistem penetapan harga dan melakukan pengelolaan keuangan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten sebagai suatu organisasi yang keberadaannya juga telah ditetapkan dalam Peraturan Desa Punten Nomor 03 Tahun 2003 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa. Selain itu, untuk bisa menjadi organisasi yang lebih berkembang maka BUMDes Punten harus mengacu pada peraturan desa tersebut agar tercapainya lembaga ekonomi desa yang mandiri dan tangguh. Oleh karena itu, perencanaan tersebut sudah mencapai permulaan pekerjaan yang baik dari proses pencapaian tujuan organisasi.

### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Dalam proses pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Menurut Tisnawati (2006:152) kerangka kerja organisasi disebut sebagai desain organisasi. Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi di mana manajer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan.

Organisasi merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, pengelompokan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Banyak sekali faktor-faktor yang menentukan dalam proses pengorganisasian. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert dalam Tisnawati (2006:152-158) terdapat empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian, yang terdiri dari:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)
2. Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*)
3. Penentuan Relasi Antarbagian dalam Organisasi (*Hierarchy*)
4. Koordinasi (*Coordination*)

Menurut teori di atas, empat pilar tersebut adalah faktor utama dari pengorganisasian. Jadi apabila salah satu faktor tidak berjalan dengan baik, maka koordinasi juga akan berjalan kurang baik. Dari hasil pengamatan peneliti di lapangan, terlihat bahwa pengorganisasian yang dilakukan BUMDes Puntan pengorganisasian sudah cukup baik, hal ini terlihat dari sudah adanya spesialisasi pekerjaan pada BUMDes Puntan tersebut. Struktur organisasi juga sudah jelas seperti yang tertuang pada Peraturan Desa Puntan Nomor 03 Tahun 2003 tentang Pendirian BUMDes pada pasal 6. Empat pilar dasar juga sudah berjalan dengan baik. Namun terkait dengan pengorganisasian dalam BUMDes Puntan ini menurut peneliti masih kurang adalah koordinasi di lapangan. Masih ada pegawai lapangan yang kurang cepat tanggap dalam menjalankan tugasnya. Banyak keluhan warga yang tidak direspon dan ini membuat masyarakat sering mengalami masalah dalam pelayanan PAM karena terkadang air sering mati. Sebagian masyarakat mengeluhkan tentang kualitas dan kuantitas air yang selama ini kurang baik. Hal tersebut diakibatkan karena ketertundaan waktu perbaikan jaringan oleh pegawai PAM, di mana jam kerja pelaksana teknis unit PAM tidak terjadwal dengan baik dan waktunya digunakan untuk kegiatan sendiri. Dengan kondisi demikian, maka menyebabkan pendistribusian air ke rumah warga menjadi terhambat sehingga aktivitas masyarakat juga ikut terhambat. Kurangnya koordinasi menyebabkan tidak terlaksananya pelaksanaan tugas secara tepat oleh tenaga yang ada pada BUMDes Puntan karena tenaga BUMDes Puntan memiliki kepentingan di luar tugas sebagai tenaga

BUMDes. Untuk mengatasi hal tersebut, maka yang harus dilakukan adalah melakukan pendidikan dan pelatihan pegawai agar pegawai yang ada bisa melaksanakan kegiatan pekerjaannya secara profesional.

**c. Pelaksanaan (*actuating*)**

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Fungsi *actuating* dalam manajemen adalah kegiatan menggerakkan anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Punten yang merupakan lembaga ekonomi di desa ini sudah cukup baik dalam menjalankan proses pelaksanaannya. Agar proses pelaksanaan berjalan dengan baik, maka pada tahap awal atau perencanaan harus disusun dengan baik juga. Pada tahap perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan aset oleh BUMDes Punten antara lain melalui administrasi pembukuan, melakukan kemitraan, melakukan sistem penetapan harga dan melakukan pengelolaan keuangan. Fakta di lapangan dari perencanaan yang telah dibuat menunjukkan bahwa dalam tahap pelaksanaan BUMDes Punten dapat memberikan kontribusi ke pemerintah desa setiap tahun. Di mana pada tahun 2016 yakni sebesar Rp

27.000.000,00. Adapun setiap tahun unit PAM mampu memberikan kontribusi sebesar Rp 12.500.000,00; unit pasar desa sebesar Rp 8.500.000,00; dan unit simpan pinjam sebesar Rp 6.000.000,00. Walaupun setiap tahun jumlah kontribusi yang diberikan tidak begitu besar hal ini membuktikan bahwa manajemen BUMDes Punten sudah cukup baik karena sebagai lembaga ekonomi desa mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki desa dan mampu memberikan kontribusi bagi pemerintah desa Punten.

George R.Terry dalam Herujito (2006:3) juga sudah menjelaskan bahwa ada enam unsur yang berpengaruh dalam proses manajemen, antara lain *man* (manusia), *materials* (material), *machines* (mesin), *methods* (metode), *money* (uang), dan *market* (pasar). Seperti yang diketahui bahwa unsur-unsur manajemen tersebut sudah ada pada BUMDes Punten dan dapat membantu dalam rangka manajemen aset BUMDes. Lebih lanjut, Hasibuan (2001:184) menegaskan ada pokok-pokok masalah yang dipelajari pada fungsi ini antara lain:

1. Tingkah Laku Manusia (*human behavior*)
2. Hubungan Manusia (*human relation*)
3. Komunikasi (*communication*)
4. Kepemimpinan (*leaderships*)

Sedangkan pada pokok-pokok masalah yang ada pada fungsi *actuating* ini menunjukkan bahwa BUMDes Punten juga sudah cukup baik dalam menjalankan fungsinya. Dapat diketahui pada poin pertama dan poin ke dua yakni tingkah laku manusia dan hubungan manusiawi kurang diterapkan

dengan baik, bahwa masih ada beberapa pegawai lapangan yang kurang cepat tanggap dalam menjalankan tugasnya. Namun sejauh ini manajemen BUMDes Punten sudah dilaksanakan dengan baik oleh pegawai pada setiap unit usaha, di mana pegawai telah mengerjakan tugas-tugas guna mencapai tujuan yang hendak dicapai. Pada unit PAM pegawai telah melaksanakan tugas sesuai ketentuan administrasi yang ditetapkan guna memberikan pelayanan kepada masyarakat seperti menjalankan prosedur yang berlaku jika ada warga yang ingin menjadi pelanggan PAM, dan menetapkan jadwal pembukuan layanan PAM mulai dari mencatat meteran sampai pembayaran tagihan PAM. Pada unit Pasar Desa pegawai melakukan kemitraan dengan warga desa sebagai penyewa kios, di mana biaya sewa diatur dalam surat perjanjian sewa yang disepakati antara pengelola dan penyewa. Pada Unit Simpan-Pinjam melakukan kemitraan dan menetapkan biaya bunga sebesar 1,5 % perbulan. Terakhir pada unit Pembayaran listrik, pegawai unit pembayaran listrik bekerjasama dengan PLN yang menjadi tujuan pembayaran masyarakat sehingga pembayaran listrik dilakukan secara online. Pada poin komunikasi sudah berjalan baik antar pegawai, hal ini membuat tidak ada tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan. Kepemimpinan atau Ketua BUMDes Punten juga sudah maksimal dalam menjalankan tugasnya dan mengkoordinasikan setiap anggotanya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan.

Untuk mengatasi kekurangan pada pokok-pokok permasalahan tersebut maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan pegawai agar setiap

pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan pegawai yang baik harus dilaksanakan secara berkesinambungan melalui rangkaian aktivitas yang terintegrasi. Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai yang baik maka dapat diciptakan SDM yang professional dalam jumlah memadai berdasarkan keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan perkembangan usaha, sehingga tercapai produktivitas SDM yang optimal dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **d. Pengawasan (*Controlling*)**

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan kegiatan untuk menyesuaikan antara pelaksanaan dan rencana-rencana yang telah ditentukan agar berjalan sebagaimana mestinya. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Pengawasan dilakukan agar dapat diketahui pengelolaan manajemen sesuai dengan kebijakan dan aturan yang telah dibuat sudah berjalan dengan baik atau belum. Kemudian dari hasil pengawasan akan diketahui kekurangan-kekurangan dari pengelolaan atau manajemen tersebut dan akan dilakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan BUMDes Punten.

Dari hasil penelitian yang ada di lapangan menunjukkan bahwa dalam proses pengawasan yang dilakukan oleh BUMDes Punten sudah berjalan dengan baik. Pengawasan dilakukan oleh berbagai unsur antara lain oleh anggota BUMDes Punten, Kepala Desa, BPD serta tokoh masyarakat. Di

mana pengawasan dilakukan dengan cara melihat hasil laporan keuangan BUMDes Punten. Setiap tahunnya diadakan rapat tahunan dengan para anggota BUMDes, Kepala Desa, BPD serta perwakilan masyarakat tersebut dengan melaporkan secara terbuka hasil dari laporan keuangan BUMDes per tahunnya dan membahas bagaimana kinerja BUMDes selama satu tahun. Kepala Desa Punten selaku Komisaris pada BUMDes Punten adalah melalui pertanggungjawaban dewan direksi memberikan arahan-arahan bagaimana kedepannya BUMDes Punten dapat tumbuh dan berkembang sebagai lembaga desa yang dapat memperbaiki manajemen BUMDes Punten sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

Menurut Hasibuan (2011: 245) dalam proses pengawasan, ada tahap-tahap yang harus dilalui dalam menjalankan proses tersebut, menurut langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

1. Menentukan standart-standart yang akan digunakan dasar pengawasan.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standart dan menentukan penyimpangan jika ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

BUMDes Punten dalam proses pengawasan juga melaksanakan tahap-tahap tersebut walaupun tidak seluruh tahap dilaksanakan. Dalam mengukur hasil yang telah dicapai dewan direksi selalu memantau pelaksanaan dan memeriksa laporan keuangan yang dibuat oleh tiap unit usaha sehingga

permasalahan yang ada tiap unit usaha dapat diatasi. Selain itu, pengawasan yang dilakukan melibatkan semua unsur Desa Punten sehingga menjadikan pelaksanaan pelayanan lembaga BUMDes ini bermanfaat dan menjadi lebih baik lagi. Dapat diketahui dengan manajemen aset yang baik keberadaan BUMDes Punten dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah Desa Punten.

## **2. Kendala yang mempengaruhi proses manajemen BUMDes di Desa Punten Kecamatan Bumiaji Kota Batu**

### **a. Keterbatasan modal yang dimiliki**

Dalam sistem manajemen dikatakan baik apabila berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Seperti yang diungkapkan George R. Terry dalam (Herujito, 2006:3) bahwa “manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri *planning, organizing, actuating da controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya”. Selain itu, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). Sarana tersebut dikenal dengan 6 M yang menurut George Terry (dalam Herujito, 2006:3) terdiri dari *man, materials, machines, methods, money, dan market*.

Dari unsur manajemen yang disebutkan George R. Terry tersebut, BUMDes Punten sudah memiliki ke 6 sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun ke 6 unsur tersebut belum sepenuhnya terpenuhi sesuai kebutuhan BUMDes Punten. Dalam unsur

*money*, dalam hal ini modal yang dimiliki BUMDes Punten sebagai lembaga ekonomi desa belum sepenuhnya terpenuhi. Diketahui proses manajemen BUMDes Punten ini adalah keterbatasan modal. Modal merupakan unsur *money* dalam proses manajemen aset karena sebagai salah satu penopang agar manajemen yang dilakukan BUMDes dapat berjalan dengan baik. Dalam proses manajemen BUMDes, modal yang dimiliki BUMDes Punten sangat minim.

Modal awal BUMDes berawal dari dana hibah yang kemudian dijadikan modal awal. Dengan keterbatasan modal tersebut menjadikan kendala dalam rangka mengembangkan usaha. Modal awal yang berasal dari dana hibah antara lain yang telah diberikan oleh Pemerintah Desa berwujud *non money* berupa kekayaan desa yang dipisahkan yakni tanah ganjaran, kemudian bantuan *fresh money* dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Kota menjadi masalah dalam penyaluran dan pemanfaatannya. Seperti pada unit usaha pasar desa BUMDes Punten hanya mampu membangun kios sebanyak 20 unit kios sedangkan lahan yang tersedia masih luas. Dengan keterbatasan modal yang dimiliki menjadikan kurang efektifnya pemanfaatan lahan yang ada dan keterbatasan jumlah kios untuk mengembangkan usaha BUMDes Punten.

Belum adanya peraturan daerah mengenai BUMDes di Kota Batu menjadikan BUMDes Punten belum bisa mendapatkan bantuan modal yang memadai dalam rangka mengelola aset yang dimiliki sehingga Punten belum mampu memajemen aset secara maksimal. BUMDes Punten ini

merupakan merupakan pencetus atas UU No 32 Tahun 2004 terkait pasal 213 yang mengatur tentang BUMDes. Namun di Kota Batu belum ada payung hukum mengenai peraturan tentang BUMDes, sehingga belum mendapat perhatian lebih terkait adanya kelembagaan BUMDes ini.

b. Kurangnya Komunikasi antara Pengelola BUMDes dengan Warga

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula bagi pemerintah agar dapat menjalankan fungsinya dengan sebenar-benarnya. Sumber daya manusia juga merupakan merupakan salah satu komponen penting dalam unsur manajemen. Menurut George R. Terry dalam Herujito (2006:3) menyebutkan bahwa “Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja”.

Dari penjelasan di atas, sesuai dengan pengamatan di lapangan menunjukkan kendala dalam manajemen oleh BUMDes Puntan pada unit PAM terjadi suatu permasalahan antara pengelola BUMDes dengan warga yakni adanya kesalahpahaman antara pengelola BUMDes sendiri dengan pelanggan PAM terkait urusan pembayaran rekening dengan kondisi saat ini memakai meteran untuk mengukur penyaluran air dan dampaknya pembayaran air lebih tinggi dari sebelumnya. Kemudian permasalahan khususnya untuk pelaksana teknis lapangan pada unit PAM yang tidak cepat

tanggap dalam menanggapi keluhan warga dan tidak segera memperbaiki pelayanan saluran air yang ada di dusunnya tersebut. Dari berbagai permasalahan tersebut, komunikasi antara pengelola BUMDes dengan warga selaku mitra kerja menjadi penting guna meminimalisir adanya permasalahan terkait pemenuhan kebutuhan air minum oleh unit PAM. Sedangkan pada unit Pasar Desa, pengelola BUMDes kurang menjalankan tugas kerjanya secara efektif yakni dalam melakukan komunikasi dengan pihak penyewa kios terkait penetapan aturan sehingga warga seenaknya sendiri memindahtangankan tempat sewa kepada orang lain. Hal ini akan merugikan pengelola BUMDes terkait pelunasan pembayaran dan pembinaan terkait kebersihan dan keamanan pasar desa tersebut.