

**STRATEGI MANAJEMEN ASET BUMDES
DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN DESA
(Studi pada BUMDES di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah,
Kabupaten Gresik)**

Rizka Hayyuna, Ratih Nur Pratiwi, Lely Indah Mindarti

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: rizka.hayyuna@gmail.com

Abstract: *The Strategy of Asset Management by BUMDES to Improve Village Revenue (A Study of BUMDES at Sekapuk Village, Ujungpangkah Subdistrict, Gresik District). One of method for the succeed of village development is to increase village revenue. The size of village revenue is affected by the strategy undertaken by BUMDES in managing and maximizing the assets that exist in the village . Because according to regulation no 72 of 2005 article 78 village-owned enterprises (BUMDES) is a business entity formed in order to increase revenue villages . This paper describe how that asset management strategies undertaken by BUMDES in improving village revenue. The asset management strategy undertaken by BUMDES Sekapuk includes enviromental scanning, strategy formulation , strategy implementation , and evaluation or control. The strategy undertaken by the Village BUMDES Sekapuk both in the production of goods and services . From the results of this study concluded that the management strategies that have been done by BUMDES proven to increase revenue Sekapuk village from 2010 until 2012 .*

Keywords: *asset management, BUMDES, village revenue*

Abstrak: **Strategi Manajemen Aset BUMDES Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa**(Studi pada BUMDES di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik). Salah satu cara untuk menyukkseskan pembangunan di desa adalah dengan meningkatkan pendapatan desa. Besar kecilnya pendapatan desa dipengaruhi oleh strategi yang dilakukan oleh BUMDES dalam mengelola dan memaksimalkan aset-aset yang ada di desa. Karena menurut PP no 72 tahun 2005 pasal 78 Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) merupakan badan usaha yang dibentuk dalam rangka meningkatkan pendapatan asli desa. Tulisan ini mendiskripsikan bagaimana bahwa strategi manajemen aset yang dilakukan oleh BUMDES dalam meningkatkan pendapatan desa. Adapun strategi manajemen aset yang dilakukan oleh BUMDES Sekapuk meliputi mengamati lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi atau kontrol. Strategi tersebut dilakukan oleh BUMDES Desa Sekapuk baik dalam bidang produksi barang maupun jasa. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen yang telah dilakukan oleh BUMDES dapat meningkatkan pendapatan Desa Sekapuk dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012.

Kata kunci: manajemen aset, BUMDES, pendapatan desa

Pendahuluan

Berdasarkan data dari yang dikutip dari BPS dalam 5 tahun terakhir tingkat kemiskinan di Indonesia menurun. Kendati demikian jumlah penduduk miskin yang ada di Indonesia masihlah tinggi yaitu sekitar 28.594.600 orang. Dari tahun 2007 persentase penduduk miskin yang berada di desa lebih besar dibandingkan dengan penduduk miskin yang berada di kota. Persentase kemiskinan masyarakat yang berada di desa yaitu sekitar 14,70 % sedangkan penduduk miskin yang berada di kota sekitar 8,60% .

Kemiskinan merupakan masalah yang harus diselesaikan oleh pemerintah, terutama masalah

kemiskinan yang ada di desa. Salah satu cara yang telah diupayakan oleh pemerintah untuk pengentasan kemiskinan terutama kemiskinan yang berada di desa adalah dengan melakukan pembangunan desa. Dalam pelaksanaan pembangunan desa haruslah ditunjang dengan pendapatan desa yang kuat. Oleh karena itu, desa memerlukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) agar desa nantinya mampu meningkatkan pendapatan desa. Pendirian BUMDES sendiri menurut PP no 72 tahun 2005 pasal 78 haruslah didasarkan atau disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di desa. Semakin besar

potensi yang dimiliki oleh suatu desa maka semakin besar pula peluang BUMDES untuk mengelolanya. Pada Desa Sekapuk potensi yang dimiliki meliputi sumur desa, gunung kapur, serta sumber daya manusia. Sehingga untuk mengelola aset yang ada di Desa Sekapuk diperlukan suatu strategi yang nantinya dapat memberikan manfaat yang maksimal terhadap peningkatan pendapatan desa.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisa strategi manajemen aset yang dilakukan oleh BUMDES di Desa Sekapuk dalam rangka meningkatkan pendapatan desa. Sedangkan manfaat dari penelitian adalah agar dapat dijadikan bahan masukan dan evaluasi bagi BUMDES di Desa Sekapuk agar dapat lebih berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa.

Tinjauan Pustaka

1. Desentralisasi

Dalam mewujudkan suatu pembangunan yang berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi maka, diperlukan adanya suatu pemberian kewenangan dari pemerintah pusat kepada daerah, instansi, maupun aparatur pemerintahan yang berada di daerah. Pemberian kewenangan tersebut dapat dilakukan melalui desentralisasi, yang mana berdasar UU 32 Tahun 2004 Pasal 1 desentralisasi adalah sebagai berikut.

“Penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Menurut Rondinelli yang diterjemahkan dalam Suwarno (2009, h.17-20) desentralisasi berdasar jenis kewenangannya diklasifikasikan menjadi tiga bentuk, yaitu

- a) Desentralisasi Administrasi
Transfer tanggung jawab yang diberikan oleh Pemerintah Pusat kepada organisasi atau instansi yang berada dibawahnya untuk mengelola sumber-sumber yang ada di wilayahnya.
- b) Desentralisasi Fiskal
Transfer tanggung jawab kepada organisasi atau instansi yang berada dibawahnya untuk mengelola aspek finansial mulai dari pembuatan keputusan mengenai darimana sumber-sumber pendapatan diperoleh dan di sektor apa saja pendapatan tersebut dialokasikan.
- c) Desentralisasi Politik
Transfer kekuasaan ini dapat memberikan kewenangan dalam pembuatan kebijakan publik dalam hal ini adalah kepala pemerintah daerah otonom. Selain itu desentralisasi

politik juga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat untuk dapat memberikan kontribusi pada perumusan kebijakan publik.

2. Otonomi Daerah

Otonomi daerah menurut Yani (2004, h.8) mendefinisikan otonomi daerah sebagai berikut.

“Hak untuk mengurus rumah tangga sendiri, namun tetap berada pada batas yang tidak melampaui wewenang pemerintah pusat. Dengan kata lain kewenangan untuk mengurus rumah tangga di negara kita tetap berada dalam konteks dan rambu-rambu NKRI”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan hak dan wewenang yang dimiliki oleh daerah untuk mengelola potensi daerahnya masing-masing guna mengembangkan dan memberdayakan masyarakatnya namun pemberian hak dan wewenang tersebut tetap berada dan sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Adapun pemberian otonomi daerah menurut UU No 32 Tahun 2004 pasal 1 dapat dilakukan melalui:

- a) Desentralisasi
Penyerahan wewenang oleh pemerintahan kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Urusan tersebut dapat berupa urusan pembiayaan, pengadaan, pelaksanaan, maupun pembuatan kebijakan publik di daerah otonom tersebut.
- b) Dekonsentrasi
Pelimpahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil Pemerintah atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu. Wewenang yang dimaksud adalah hanya sebatas wewenang administrasi, untuk wewenang politik tetap dipegang oleh pemerintah pusat.
- c) Tugas Pembantuan
Penugasan dari Pemerintah Pusat kepada pemerintah provinsi, daerah atau desa untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.

3. Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa)

Penyelenggaraan pemerintah desa tidak lain adalah untuk melaksanakan pembangunan di desa serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Demi terlaksananya tujuan tersebut diperlukan sumber-sumber pendapatan desa yang perencanaannya dituangkan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa).

Permendagri No 37 Tahun 2007 pasal 1 mendefinisikan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa atau yang disingkat dengan

APBDesa adalah rencana keuangan tahunan yang terdiri dari pendapatan desa, belanja desa, dan pembiayaan desa serta dalam penyusunannya dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Desa dan BPD, yang ditetapkan dengan peraturan desa.

4. Strategi Manajemen Aset

Menurut Chandler yang dikutip oleh Rangkuti (2004, h.3) mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan instansi maupun perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. dengan keuangan.

David J Hunger dan Thomas L. Wheelen yang dikutip oleh Joesron (2005, h. 18) menyatakan bahwa strategi manajemen memiliki dasar pokok meliputi:

- a) Mengamati lingkungan (*enviromental scanning*)
Mengamati lingkungan adalah kegiatan memonitoring faktor internal organisasi dan eksternal organisasi melalui konsep kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threaths*).
- b) Penyusunan strategi (*strategy formulation*)
Penyusunan strategi membahas mengenai pengembangan rencana jangka panjang seperti penentuan visi dan misi, tujuan yang akan dicapai, mengembangkan strategi yang diwujudkan dalam suatu program maupun prosedur sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan organisasi.
- c) Pelaksanaan strategi (*strategy implementation*)
Pelaksanaan strategi merupakan penerapan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan melalui pengembangan program, *budget*, dan prosedur. Pelaksanaan strategi pada setiap organisasi dapat berbeda-beda atau menyesuaikan dengan keadaan dari lingkungan organisasi tersebut.
- d) Evaluasi atau kontrol
Untuk mengetahui apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan strategi yang telah disusun maka, organisasi memerlukan sebuah pengawasan baik dari keanggotaan atau pihak internal maupun pihak ketiga atau eksternal.

Apabila dikaitkan dengan judul penelitian maka strategi manajemen aset BUMDES terdiri dari mengamati lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi atau kontrol dalam kaitannya dengan pengelolaan aset Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungapangkah, Kabupaten Gresik.

5. Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB (2007, h.7) Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) adalah sebagai berikut.

“Lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa”.

Berdasarkan PERDA Kabupaten Gresik No 7 Tahun 2007 poin 13 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) adalah

“Suatu Lembaga/Badan Perekonomian Desa yang dibentuk dan dimiliki oleh Pemerintah Desa, dikelola secara ekonomis, mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan Desa yang dipisahkan dan ditetapkan dalam Peraturan Desa”.

Adapun maksud dan tujuan pembentukan Badan Usaha Milik Desa menurut Bapemas Provinsi Jawa Timur (2009, h.4) adalah sebagai berikut.

a) Maksud BUMDES

BUMDES dimaksudkan untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya lembaga ekonomi desa menjadi badan usaha yang mampu menampung kegiatan ekonomi masyarakat,serta memberikan penguatan terhadap pendapatan desa. Selain itu pembangunan masyarakat desa juga dapat ditingkatkan seiring dengan adanya penguatan terhadap pendapatan desa.

b) Tujuan BUMDES

Tujuan dari pendirian BUMDES adalah untuk meningkatkan pendapatan desa dalam rangka pembangunan desa, mengembangkan potensi perekonomian di pedesaan, memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat, memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa, meningkatkan pengelolaan aset desa yang ada.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian merupakan gambaran bagi peneliti mengenai hal apa saja yang akan diteliti dan apa yang akan di analisis serta dideskripsikan pada bab pembahasan. Adapun fokus penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini meliputi:

- a) Strategi manajemen aset yang diterapkan oleh BUMDES di Desa Sekapuk dalam rangka meningkatkan pendapatan desa.
- b) Faktor yang menjadi penghambat dan pendukung BUMDES di Desa Sekapuk dalam rangka meningkatkan

pendapatan desa.

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik sebagai lokasi penelitian. Sedangkan Situs penelitian berada di Kantor Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sekapuk Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik. Teknik Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen penelitian ada peneliti sendiri, pedoman wawancara dan catatan lapangan. Analisis data menggunakan model interaktif dari Miles dan Hubberman .

Pembahasan

1. Strategi manajemen aset yang dilakukan oleh BUMDES dalam rangka meningkatkan pendapatan desa

Berdasarkan hasil pengamatan strategi manajemen aset yang diterapkan oleh BUMDES di Desa Sekapuk dalam rangka meningkatkan pendapatan desa adalah sebagai berikut.

a) Mengamati Lingkungan

Dari hasil mengamati lingkungan kegiatan usaha yang sesuai untuk diterapkan di BUMDES Desa Sekapuk adalah sebagai berikut.

- 1) Layanan pembayaran listrik *online*
- 2) Layanan Penyedia Air Minum (PAM)
- 3) Layanan Usaha Ekonomi Desa-Simpan Pinjam (UED-SP)
- 4) Layanan Surat Ijin Layanan Galian (SILG)
- 5) Layanan Agrobisnis (penjualan pupuk, bibit tanaman,dll)

Terkait dengan kegiatan usaha yang dilakukan oleh BUMDES maka BUMDES Sekapuk menerapkan strategi yang nantinya dapat meningkatkan pendapatan desa. Adapun strategi yang digunakan oleh BUMDES Sekapuk meliputi strategi pengembangan produk, penetapan harga dan strategi keuangan.

b) Penyusunan Strategi

Pengembangan produk: BUMDES melakukan beberapa peningkatan kualitas layanan misalnya melakukan penambahan pipa saluran air PAM yang berguna untuk mendistribusikan air agar lebih cepat. Selain itu BUMDES juga terus mensosialisasikan kepada warga mengenai produk-produk yang ada di BUMDES Sekapuk.

Penetapan harga: Untuk dapat menjangkau masyarakat BUMDES penetapan tarif dari jasa pembayaran listrik *online* dan tarif air PAM ditentukan dengan melihat kemampuan dari masyarakat yaitu melalui rapat warga dan melalui kesepakatan bersama, namun tetap harus memperhatikan biaya produksi maupun distribusi sehingga BUMDES tetap memperoleh laba namun juga melihat kemampuan masyarakat.

Strategi keuangan: Strategi ini dilakukan dengan cara meminimalkan biaya produksi dan biaya operasional sehingga BUMDES memiliki laba yang maksimal agar nantinya dapat berkontribusi terhadap pendapatan desa. Dalam hal ini BUMDES melakukan perhitungan terhadap pendapatan dan pengeluaran. Untuk dapat memperoleh laba maksimal, BUMDES di Desa Sekapuk melakukan efisiensi dengan cara merekrut pegawai dengan pendidikan terakhir rata-rata SMA, dengan demikian upah atau gaji yang dikeluarkan oleh BUMDES lebih rendah daripada harus menggaji tinggi pegawai dengan lulusan S1.

c) Pelaksanaan Strategi

Berdasarkan strategi yang telah dilakukan oleh BUMDES meliputi strategi pengembangan produk, penetapan harga dan strategi keuangan dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 BUMDES memiliki kontribusi terhadap pendapatan desa sebesar Rp 46.449.013, pada tahun 2011 sejumlah Rp 53.500.000, dan pada tahun 2012 sejumlah Rp 103.365.035. Berdasar data tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang telah dilakukan oleh BUMDES dapat berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa.

d) Evaluasi atau Kontrol

Pihak yang berwenang untuk mengontrol kegiatan usaha BUMDES adalah Kepala Desa. Hal tersebut dikarenakan Kepala Desa telah diberi wewenang oleh Pemerintah Kabupaten Gresik untuk mengawasi serta bertanggung jawab atas BUMDES di Desa Sekapuk. Oleh karena itu, setiap bulan BUMDES di Desa Sekapuk berkewajiban untuk menyerahkan laporan pertanggungjawaban kepada kepala desa.

Sedangkan untuk menilai kualitas kinerja dari BUMDES dapat dilakukan dengan melihat tingkat kepuasan masyarakat atas kinerja BUMDES. Sejauh ini BUMDES di Desa Sekapuk masih belum pernah melakukan pendataan secara detil terhadap tingkat kepuasan masyarakat. Meskipun demikian, berdasarkan buku pengaduan jumlah pelanggan yang komplain atau melakukan pengaduan pada tahun 2012 berjumlah 24 orang dari 1682 pelanggan. Dari 24 komplain atau pengaduan tersebut semuanya telah direspon dan ditindaklanjuti oleh BUMDES.

2) Faktor pendukung dan penghambat strategi manajemen aset desa yang dilakukan oleh BUMDES dalam meningkatkan pendapatan desa

Faktor pendukung dari pelaksanaan strategi manajemen aset yang dilakukan oleh BUMDES di Desa Sekapuk adalah belum adanya pemasok air bersih di Desa Sekapuk sehingga dengan

keberadaan layanan PAM sangat membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan air bersih. Selain itu potensi alam berupa gunung kapur sangat membantu BUMDES dalam memberikan kontribusinya terhadap pendapatan desa.

Faktor penghambat dari strategi manajemen aset yang dilakukan oleh BUMDES di Desa Sekapuk yaitu mengenai kesulitan dalam melakukan pengembangan usaha baru, terbatasnya inovasi dalam mengembangkan produk lokal, kurangnya sarana pemasaran, terbatasnya dana dan dukungan dari pemerintah baik dari Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik maupun Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Kesimpulan

Strategi manajemen aset yang telah dilakukan oleh BUMDES di Desa Sekapuk telah berkontribusi sekaligus dapat meningkatkan pendapatan desa dari tahun 2010-2012. Namun masih ada yang harus diupayakan oleh BUMDES Sekapuk misalnya membuat sarana pemasaran seperti *website* yang dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat desa maupun masyarakat di daerah lain untuk mengenal produk layanan dari BUMDES di Desa Sekapuk. Selain itu ada baiknya apabila di *website* tersebut berisi potensi-potensi yang ada di Desa Sekapuk seperti gunung kapur, karena gunung kapur yang berada di Desa Sekapuk memiliki potensi apabila kedepannya dijadikan sebagai objek wisata.

Daftar Pustaka

- BPS. (2007) **Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin Garis Kemiskinan, Indeks Kedalaman Kemiskinan (P1), dan Indeks Keparahan Kemiskinan (P2) Menurut Provinsi**, [internet], Maret 2013. Available from <http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=23¬ab=1> [accessed: 4 Maret 2013].
- Joesron, Tati S. (2005) **Manajemen Strategik Koperasi**. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Peraturan Daerah Kabupaten Gresik No 72 Tahun 2007 **Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa** (c13) Gresik, Robbach Ma'sum dan DPRD Gresik.
- Permendagri No 37 Tahun 2007 **Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa** (c1) Jakarta, Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 72 Tahun 2005 tentang **Desa** (c78) Jakarta, Presiden Republik Indonesia.
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB. (2007) **Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDES**. Malang, PP RPDN.
- Rangkuti, Freddy (2004) **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Suwarno, Yogi. (2009) **Otonomi dan Pembangunan Daerah**. Cipanas, BKN.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 32 Tahun 2004 tentang **Pemerintahan Daerah** (c1) Jakarta, Presiden Republik Indonesia.
- Yani, Ahmad. (2004) **Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia**. Jakarta, Grafindo Persada.