

**OPTIMALISASI PENGELOLAAN  
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN  
PADES DI KECAMATAN BOJONEGORO KABUPATEN BOJONEGORO  
PROVINSI JAWA TIMUR  
(STUDI KASUS DI DESA SUKOREJO KECAMATAN BOJONEGORO)**

**Afifa Rachmanda Filya**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

**Abstrak**

Badan Usaha Milik Desa merupakan badan usaha yang didirikan dan dimiliki oleh Desa yang bertujuan salah satunya untuk meningkatkan pendapatan asli desa. Namun sering ditemukan tujuan tersebut belum terpenuhi karena antara pendapatan dan kontribusi yang diberikan tidak signifikan. Oleh karena itu dibutuhkan optimalisasi pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADES. BUMDes Guyub Reksa Dana milik Desa Sukorejo, Kecamatan Bojonegoro merupakan salah satu BUMDes yang perlu dilakukan optimalisasi karena setelah mengalami mati suri dan kembali beroperasi selama 2 tahun terakhir kontribusi yang diberikan ke dalam PADES hanya 10 juta per tahun. Angka tersebut tidak mencapai 10% dari total Pendapatan Asli Desa Sukorejo.

Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis optimalisasi pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADES di Desa Sukorejo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes sudah berjalan baik namun masih belum optimal, dikarenakan belum terpenuhi beberapa indikator yaitu tenaga kerja, modal, pangsa pasar, akuntabel dan peningkatan laba/rugi. Saran yang diberikan peneliti yaitu: (1) Dilakukannya perbaikan dan peningkatan terhadap dimensi dan indikator yang belum terpenuhi, (2) Menarik minat masyarakat terhadap BUMDes dengan membuat acara dan (3) Pemerintah Desa melakukan pendampingan intensif terhadap BUMDes agar memacu pendapatan.

**Kata kunci:** BUMDes, optimalisasi, pendapatan asli desa, pengelolaan

**PENDAHULUAN**

Seluruh kabupaten/kota di Indonesia pasti memiliki BUMDes yang terdapat di desa wilayah masing-masing seperti Kabupaten Bojonegoro. Kabupaten Bojonegoro adalah salah satu kabupaten yang terletak di Provinsi Jawa Timur. Jumlah desa yang ada di Bojonegoro adalah sekitar 419 desa. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Budiono, 2015: 2 BUMDes yang terbentuk pada 2006 adalah

sama dengan jumlah desa yang ada yaitu 419 BUMDes. Namun pada 2013 data yang didapatkan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa jumlah tersebut menurun drastis menjadi hanya tinggal 21 buah BUMDes.

Perubahan jumlah BUMDes yang sangat jauh dalam kurun waktu 7 tahun tersebut mendapat perhatian khusus dari pemerintah daerah untuk kembali menghidupkan BUMDes, karena keberadaan BUMDes

sendiri sangat membantu untuk meningkatkan perekonomian desa. Bentuk perhatian dari Pemerintah Kabupaten Bojonegoro adalah salah satunya dengan menggelar rapat koordinasi penguatan ekonomi kerakyatan. Rapat itu digelar untuk menguatkan sektor ekonomi di desa dengan memaksimalkan peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sampai akhirnya diterbitkannya Keputusan Bupati Bojonegoro Nomor 190 Tahun 2015 tentang Tim Koordinasi Kabupaten Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan berita yang dimuat netpitu.com pada April 2017 lalu dari total 419 desa yang ada di Kabupaten Bojonegoro baru 158 desa yang BUMDesnya telah aktif. Masih tersisa 261 desa yang BUMDesnya perlu diaktifkan kembali.

Namun berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa per September 2017 sudah ada 216 BUMDes, berarti masih tersisa 203 BUMDes lagi yang masih belum aktif. Masih tingginya angka BUMDes yang belum aktif tersebut menunjukkan bahwa tim koordinasi kabupaten pengembangan BUMDes belum optimal dalam pengembangan BUMDes.

Hal ini tentunya menjadi tugas bagi tim koordinasi kabupaten pengembangan BUMDes untuk dapat membantu dalam

mengaktifkan kembali BUMDes tersebut. Banyaknya desa di Bojonegoro yang belum mengaktifkan kembali BUMDesnya dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya partisipasi masyarakat dan belum siapnya pemerintah desa dalam pendirian BUMDes. Dalam pendirian BUMDes sendiri harus memenuhi beberapa persyaratan seperti perdes pembentukan dan pengelolaan BUMDes, Surat Keterangan tentang pengurus BUMDes, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) BUMDes. Kemampuan pemerintah desa dan masyarakat dalam mendirikan dan mengelola BUMDes juga perlu diperhatikan karena jangan sampai BUMDes tersebut hanya sebagai simbol tapi tidak mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat dan pemerintah desa setempat.

Pada kenyataannya belum semua BUMDes yang telah berdiri dapat memberikan pemasukan yang berarti kepada PADes. Hal ini terjadi bisa dikarenakan beberapa faktor salah satunya adalah penghasilan BUMDes yang habis untuk biaya operasional BUMDes itu sendiri. Kasus seperti ini juga terjadi di Kecamatan Bojonegoro, dari enam BUMDes yang ada baru satu yang dapat memberikan pemasukan ke PADes desa. Berikut adalah tabel tentang data BUMDes di Kecamatan Bojonegoro.

Tabel 1

Data Pemasukan dari BUMDes ke Dalam PADes Kecamatan Bojonegoro Tahun 2016-2017

| No | Desa       | 2016       |             |       | 2017       |             |       |
|----|------------|------------|-------------|-------|------------|-------------|-------|
|    |            | BUMDes     | PADes       | %     | BUMDes     | PADes       | %     |
| 1. | Kauman     | -          | 132.500.000 | 0%    | -          | 138.500.000 | 0%    |
| 2. | Pacul      | 14.000.000 | 454.765.050 | 3.07% | 13.500.000 | 416.489.305 | 3.24% |
| 3. | Mulyoagung | -          | 224.495.000 | 0%    | -          | 286.845.000 | 0%    |
| 4. | Kalirejo   | -          | 451.908.200 | 0%    | -          | 282.453.200 | 0%    |
| 5. | Sukorejo   | 10.000.000 | 105.850.000 | 9.45% | 10.000.000 | 173.560.000 | 5.76% |
| 6. | Campurejo  | 3.000.000  | 393.500.000 | 0.76% | 3.000.000  | 429.250.000 | 0.69% |
| 7. | Semanding  | -          | 227.150.000 | 0%    | -          | 213.050.000 | 0%    |

Sumber: Kecamatan Bojonegoro Tahun 2017

Berdasarkan data di atas bisa dilihat belum semua BUMDes dapat memberikan pemasukan ke PADes desa masing-masing yang digambarkan melalui persentase masing-masing PADes. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat masalah dalam pengelolaan BUMDes. BUMDes yang belum dapat memberikan pemasukan ke PADes perlu untuk dilakukan optimalisasi dalam pengelolaannya.

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana optimalisasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro?
2. Apa yang menjadi penghambat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa untuk meningkatkan pendapatan asli desa di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro?
3. Apa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan asli desa di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Optimalisasi

Siringoringo (2005:4) mengungkapkan optimasi atau optimalisasi adalah proses pencarian solusi yang terbaik tidak selalu keuntungan paling tinggi yang bisa dicapai jika tujuan pengoptimalan adalah memaksimalkan keuntungan; atau tidak selalu biaya paling kecil yang bisa ditekan jika tujuan pengoptimalan adalah meminimumkan biaya. Dalam hal pengelolaan BUMDes tentu optimalisasi di dasarkan pada memaksimalkan keuntungan yang bisa dicapai. Terdapat beberapa elemen yang perlu diidentifikasi sebagai permasalahan optimalisasi yaitu tujuan, alternatif keputusan dan sumber

daya yang membatasi. Siringoringo (2005: 5) memberikan penjelasan terkait ketiga elemen tersebut sebagai berikut.

#### 1. Tujuan

Tujuan bisa bentuk maksimisasi atau minimisasi. Bentuk maksimisasi digunakan jika tujuan pengoptimalan berhubungan dengan keuntungan, penerimaan, dan sejenisnya. Bentuk minimisasi akan dipilih jika tujuan pengoptimalan berhubungan dengan biaya, waktu, jarak dan sejenisnya

#### 2. Alternatif Keputusan

Keputusan harus diambil untuk alternatif keputusan yang disediakan. Pengambil keputusan dihadapkan pada beberapa pilihan yang disediakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Alternatif keputusan yang tersedia tentunya alternatif yang menggunakan sumber daya terbatas yang dimiliki pengambil keputusan. Alternatif keputusan merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

#### 3. Sumber Daya yang Membatasi

Sumber daya merupakan pengorbanan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ketersediaan sumber daya ini terbatas. Keterbatasan sumber daya inilah yang mengakibatkan dibutuhkan proses optimasi. Sumber daya bisa dalam bentuk bahan baku, fasilitas produksi jam kerja manusia (tenaga kerja), modal, pangsa pasar, peraturan pemerintah, dan lain-lain.

### Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

BUMDes diperlukan pengelolaan yang baik dengan memenuhi prinsip pengelolaannya. Prinsip-prinsip ini penting untuk diketahui dan dipahami

oleh komponen yang terlibat di dalam BUMDes yaitu pemerintah desa, anggota pengelola, BPD, pemerintah kabupaten dan masyarakat. Menurut PKDSP dalam Kamaroesid (2016: 20) terdapat 6 (enam) prinsip dalam mengelola BUMDes yaitu:

#### 1. Kooperatif

Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya. BUMDes di Kecamatan Bojonegoro memiliki beberapa komponen terlibat yaitu pemerintah desa, pengelola BUMDes, BPD dan pemerintah kabupaten melalui kecamatan yang harus saling berkoordinasi dan bekerja sama untuk meningkatkan perkembangan dari pengelolaan BUMDes.

#### 2. Patisipatif

Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes. BUMDes di Kecamatan Bojonegoro memiliki beberapa komponen terlibat yaitu pemerintah desa, pengelola BUMDes, BPD dan pemerintah kabupaten melalui kecamatan. Harus mampu saling mendukung dalam setiap aktivitas usaha yang dijalankan oleh BUMDes.

#### 3. Emansipatif

Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama. BUMDes di Kecamatan Bojonegoro memiliki beberapa komponen terlibat yaitu pemerintah desa, pengelola BUMDes, BPD dan pemerintah kabupaten melalui kecamatan yang

harus mendapatkan perlakuan yang sama tanpa melihat latar belakang perseorangan dari komponen tersebut.

#### 4. Transparan

Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, BUMDes harus mau memberikan informasi tentang BUMDes dan tidak mempersulit dalam perolehan informasi tersebut, sehingga diperlukan desain sistem pemberian informasi dan aktivitas lain yang memiliki hubungan dengan kepentingan masyarakat umum.

#### 5. Auntabel

Seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif. Setiap kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMDes harus bisa dipertanggungjawabkan untuk tetap dapat menjaga prinsip akuntabel. Biasanya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban yang disampaikan setiap periode oleh pengelola BUMDes.

#### 6. Sustainabel

Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes. Untuk dapat bertahan dalam persaingan usaha, BUMDes harus terus berinovasi dan mempertahankan kualitas usahanya yang dibantu oleh seluruh komponen BUMDes. Hal ini berkaitan dengan perkembangan omzet, perolehan laba/rugi, kondisi barang/jasa, sistem pelayanan, upaya promosi, lokasi dan ekspansi usaha BUMDes.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian adalah suatu cara yang dilakukan untuk memecahkan suatu masalah dengan menggunakan sistematika melalui ketidaktahuan manusia atau dengan mengkonfirmasi keabsahan dari solusi permasalahan yang akan diselesaikan. Hal ini didasarkan pada pengertian

penelitian menurut Leedy (1974: 5) yang mengemukakan bahwa

*“research is the manner in which we attempt to solve problems in a systematic effort to push back the frontiers of human ignorance or to confirm the validity of the solutions to problems it her have presumably resolved”.*

**Tabel 2**  
**Ruang Lingkup Penelitian**

| Konsep                                                                         | Dimensi                       | Indikator                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Optimalisasi<br>(Siringoringo, 2005:5)                                         | a. Tujuan                     | a. Kenaikan jumlah penerimaan<br>b. Peningkatan keuntungan                                                                                                                                                                           |
|                                                                                | b. Alternatif Keputusan       | a. Aktivitas untuk mencapai tujuan<br>b. Pilihan aktifitas untuk mencapai tujuan                                                                                                                                                     |
|                                                                                | c. Sumber Daya yang Membatasi | a. Bahan Baku<br>b. Fasilitas produksi<br>c. Tenaga kerja<br>d. Modal<br>e. Pangsa Pasar<br>f. Peraturan Pemerintah                                                                                                                  |
| Prinsip Pengelolaan BUMDes (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007:12) | a. Kooperatif                 | - Koordinasi antar komponen BUMDes yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usaha BUMDes                                                                                                                                   |
|                                                                                | b. Partisipatif               | a. Dukungan dan kontribusi pemerintah desa<br>b. Dukungan dan kontribusi anggota pengelola BUMDes<br>c. Dukungan dan kontribusi BPD<br>d. Dukungan dan kontribusi pemerintah kabupaten<br>e. Dukungan dan kontribusi masyarakat desa |
|                                                                                | c. Emansipatif                | - Perlakuan/pelayanan yang sama dari pengelola BUMDes terhadap setiap komponen BUMDes                                                                                                                                                |
|                                                                                | d. Transparan                 | a. Keterbukaan informasi tentang pengelolaan BUMDes<br>b. Kemudahan memperoleh informasi tentang pengelolaan BUMDes                                                                                                                  |
|                                                                                | e. Akuntabel                  | Laporan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes yang terdiri atas:<br>a. Laporan Kinerja pengelola<br>b. Kinerja usaha<br>c. Laporan Keuangan<br>d. Rencana pengembangan usaha                                                         |
|                                                                                | f. Sustainabel                | a. Perkembangan omzet penjualan<br>b. Perolehan laba/rugi<br>c. Kondisi barang/jasa<br>d. Sistem pelayanan kepada konsumen<br>e. Promosi<br>f. Lokasi Usaha<br>g. Ekspansi Usaha                                                     |

**Sumber:** Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (2007: 12) dan Siringoringo (2005: 5) yang dikembangkan peneliti

Penelitian ini yaitu tentang optimalisasi pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADes di Kecamatan Bojonegoro peneliti menggunakan metode kualitatif.

Creswell dalam Yusuf (2014: 329) mengemukakan bahwa,

*“Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting.”*

Mengacu pada pengertian tersebut maka peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan cara mendeskripsikan dan memahami terkait dengan fenomena yang terjadi. Desain penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah desain penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif. Menurut Bhattacharjee (2012: 6) menjelaskan pengertian penelitian deskriptif yaitu:

*Descriptive research is directed at making careful observations and detailed documentation of a phenomenon of interest. These observations must be based on the scientific method (i. E., must be replicable, precise, etc), and therefore, are more reliable than casual observations by untrained people.*

Metode wawancara yang digunakan untuk pengumpulan data maka peneliti menentukan beberapa informan yang akan dijadikan sebagai narasumber. Adapun informan tersebut berjumlah 9 orang, terdiri atas masing-masing 1 orang Camat Kecamatan Bojonegoro, Kepala Desa Sukorejo, Kaur Keuangan (Bendahara) Desa, Ketua BPD, Ketua BUMDes, serta masing-masing 2 orang Pengelola BUMDes dan anggota Masyarakat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Bojonegoro

#### ► Optimalisasi

##### a. Tujuan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa tidak semua unit BUMDes Guyub Reksa Dana mengalami kenaikan jumlah penerimaan atau pendapatan. Karena tidak setiap bulan setiap unit usaha BUMDes beroperasi. Dari hasil wawancara kepada Direktur Utama BUMDes Guyub Reksa Dana, Kuzaini pada 11 Januari 2018 diperoleh keterangan sebagai berikut, “Dari setiap unit usaha BUMDes yang dijalankan tidak semua unit memperoleh pendapatan rutin setiap bulan. Karena tidak semuanya beroperasi terus seperti parkir yang hanya ada jika ada acara tertentu misalnya lomba sepak bola di lapangan, manten di gedung atau ada acara di lingkungan desa yang membutuhkan jasa parkir. Ada juga *outsourcing* ya itu tidak setiap bulan ada, *outsourcing* paling sering untuk jasa keamanan (*security*) hotel, tapi sekiranya ada pemasukannya lumayan”.

Berdasarkan keterangan tersebut diperoleh informasi bahwa tidak semua unit usaha BUMDes memperoleh pendapatan rutin. Hal ini juga didukung dengan data laporan buku kas bulanan milik BUMDes yang menunjukkan bahwa tidak semua unit usaha memiliki pemasukan rutin. Tabel 3 adalah salah satu contoh laporan buku kas BUMDes Guyub Reksa Dana, yang menunjukkan bahwa tidak semua unit usaha BUMDes memperoleh pendapatan setiap bulannya. Jika dilihat dari salah satu contoh laporan buku kas Bulan Juni 2016 terlihat bahwa yang memperoleh

pendapatan hanya unit usaha simpan pinjam, sewa lapangan, penyaluran tenaga kerja (*outsourcing*), jasa parkir dan sewa gedung saja. Untuk unit usaha pariwisata dan pasar tidak memperoleh pendapatan selama bulan Juni 2016.

Laporan Laba Rugi tahun 2016 dan 2017 milik BUMDes Guyub Reksa Dana menunjukkan tingkat keuntungan yang signifikan. Hal ini dilihat dari jumlah Sisa Hasil Usaha (SHU) BUMDes pada 2016 dan 2017. Jumlah SHU pada 2016 ialah sebesar Rp20.168.963 dan pada 2017 adalah sebesar Rp15.025.963. Angka SHU yang mengalami penurunan tersebut menunjukkan bahwa tidak ada kenaikan jumlah penerimaan dari tahun 2016 ke tahun 2017. Berdasarkan pada penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa BUMDes Guyub Reksa Dana tidak mengalami

penerimaan dan peningkatan keuntungan selama tahun 2016 dan 2017.

#### b. Alternatif Keputusan

Dalam meningkatkan pendapatan BUMDes terus dilakukan aktivitas yang dapat memberikan kontribusi terhadap kenaikan pendapatan BUMDes. Aktivitas yang dilakukan BUMDes Guyub Reksa Dana tentu merupakan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tujuan dari BUMDes Guyub Reksa Dana tertuang ke dalam Visi dan Misi organisasi. Berikut adalah visi dan misi dari BUMDes Guyub Reksa Dana:

Badan Usaha Milik Desa Sukorejo "Guyub Reksa Dana" didirikan dengan visi dan misi yang akan dicapai yaitu sebagai berikut.

**Tabel 3**  
Laporan Buku Kas Bulan Juni 2016

| Tanggal         | Uraian                         | Transaksi         |                  | Saldo Debet       |
|-----------------|--------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|                 |                                | Pemasukan (+)     | Pengeluaran (-)  |                   |
| <b>1 Jun 16</b> | <b>Saldo Awal/Pindahan</b>     | <b>80.320.500</b> |                  | <b>80.320.500</b> |
| 1 Jun 16        | Sewa Lapangan PLN              | 150.000           |                  | 80.470.500        |
| 1 Jun 16        | Angsuran Sri Handayani         | 230.000           |                  | 80.700.500        |
| 3 Jun 16        | Security Hotel Dewarna         | 700.000           |                  | 81.400.500        |
| 3 Jun 16        | Angsuran Masruchan             | 690.000           |                  | 82.090.500        |
| 5 Jun 16        | Jasa Pengelolaan BUMDes        |                   | 500.000          | 81.590.500        |
| 5 Jun 16        | Jasa pengelolaan Pasar         |                   | 200.000          | 81.390.500        |
| 9 Jun 16        | Angsuran Zaenal Arifin         | 115.000           |                  | 81.505.500        |
| 16 Jun 16       | Angsuran Lilik Kriswantini     | 230.000           |                  | 81.735.500        |
| 22 Jun 16       | Angsuran Djoko Budiono         | 400.000           |                  | 82.135.500        |
| 23 Jun 16       | <b>Sewa Gedung</b>             | <b>900.000</b>    |                  | <b>83.035.500</b> |
| 23 Jun 16       | Ongkos Kebersihan Gedung       |                   | 100.000          | 82.935.500        |
| 23 Jun 16       | Token Listrik                  |                   | 205.000          | 82.730.500        |
| 23 Jun 16       | <b>Parkir</b>                  | <b>110.000</b>    |                  | <b>82.840.500</b> |
| 24 Jun 16       | Angsuran Moch. Ali Nur         | 495.000           |                  | 83.335.500        |
| 27 Jun 16       | Sewa laber P4B2                | 600.000           |                  | 83.935.500        |
| 28 Jun 16       | Pelunasan Masruchan            | 690.000           |                  | 84.625.500        |
|                 | <b>Saldo Akhir/Dipindahkan</b> | <b>85.630.500</b> | <b>1.005.000</b> | <b>84.625.500</b> |

Sumber: Kantor BUMDes Guyub Reksa Dana

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>➤ <b>VISI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperkuat perekonomian desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dengan memanfaatkan potensi desa.</li> </ul> <p>➤ <b>MISI:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggali potensi desa untuk dikembangkan menjadi usaha BUMdes.</li> <li>2. Meningkatkan peran serta masyarakat desa dalam mengembangkan kegiatan usaha BUMdes.</li> <li>3. Meningkatkan dan mengembangkan perekonomian desa.</li> <li>4. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui usaha yang dikelola BUMdes.</li> <li>5. Memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa.</li> </ol> <p>Misi BUMDes Guyub Reksa Dana yang pertama yaitu menggali potensi yang dikembangkan menjadi usaha BUMDes. Hal ini sudah dijalankan berdasarkan beberapa unit usaha yang menggunakan dan mengelola aset Desa yaitu unit usaha sewa gedung, sewa lapangan dan pasar. Misi yang kedua ialah meningkat peran serta masyarakat desa dalam mengembangkan kegiatan usaha BUMDes. Aktivitas dari misi ini ditunjukkan dengan pengelola/ pengurus BUMDes berasal dari masyarakat asli Desa Sukorejo tidak mengambil dari desa lain.</p> <p>Misi yang ketiga adalah meningkatkan dan mengembangkan perekonomian desa, aktivitas dalam pencapaian tujuan ini ditunjukkan dengan kontribusi BUMDes ke dalam PADes. Setiap tahunnya BUMDes Guyub Reksa Dana memberikan pemasukan sebesar Rp10.000.000 ke dalam PADes. Misi yang keempat adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui usaha yang dikelola BUMDes. Aktivitas untuk mencapai tujuan ini adalah</p> | <p>dengan memberikan pelayanan unit usaha diprioritaskan kepada masyarakat Desa Sukorejo. Hal tersebut sesuai dengan keterangan yang diberikan oleh Ibu Saropah yang diwawancarai pada Rabu, 17 Januari 2018 yang mengungkapkan bahwa ibu Saropah menggunakan jasa simpan pinjam yang digunakan sebagai modal usaha dan usaha tersebut bertahan sampai sekarang. Dengan usaha tersebut Ibu Saropah mampu menambah penghasilan bagi keluarganya.</p> <p>Misi yang kelima sekaligus yang terakhir adalah memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa. Aktivitas untuk mencapai misi yang kelima ini adalah dengan terus dijalkannya setiap unit usaha BUMDes merupakan salah satu bentuk untuk perolehan keuntungan. Keuntungan yang diperoleh BUMDes nantinya akan ada pemasukan ke dalam PADes. Dengan adanya pemasukan tersebut berarti akan ada penambahan jumlah sehingga dapat memperkuat Pendapatan Asli Desa Sukorejo.</p> <p><b>c. Sumber Daya yang Membatasi</b></p> <p>Dimensi yang ketiga sekaligus yang terakhir dalam teori optimalisasi dari Siringoringo, 2005 adalah sumber daya yang membatasi. Sumber daya yang membatasi terdiri dari beberapa indikator yaitu bahan baku, fasilitas produksi, tenaga kerja, modal, pangsa pasar, dan peraturan pemerintah. Dari semua indikator tersebut terdapat beberapa yang menjadi keterbatasan atau hambatan yang dialami oleh BUMDes Guyub Reksa Dana.</p> <p>Unit usaha yang dimiliki BUMDes Guyub Reksa Dana lebih kepada memanfaatkan dan mengelola fasilitas yang ada di Desa Sukorejo, yaitu unit usaha sewa gedung, penyewaan pasar, sewa lapangan dan taman rimba kota. Sedangkan unit usaha lainnya lebih kepada pembantuan masyarakat Desa Sukorejo</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

seperti unit usaha jasa *outsourcing* yang membantu dalam memperoleh pekerjaan dan simpan pinjam yang membantu dalam perekonomian masyarakat, sehingga untuk bahan baku merupakan bukan sumber daya yang membatasi. Hal ini didasarkan pada keterangan Direktur BUMDes yaitu :

“Karena tidak ada unit usaha yang sifatnya produksi jadi untuk bahan baku tidak ada masalah. BUMDes ini kebanyakan usahanya berupa jasa”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BUMDes diperoleh keterangan bahwa BUMDes Guyub Reksa Dana tidak mengalami kendala dalam fasilitas produksi. Karena unit usaha yang dijalankan bukan berupa usaha produksi sehingga fasilitas produksi bukan merupakan sumber daya yang membatasi di BUMDes Guyub Reksa Dana.

BUMDes Guyub Reksa Dana merupakan BUMDes yang mengelola fasilitas yang ada di desa dan menyalurkan bantuan kepada masyarakat. Berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh Direktur Utama BUMDes Guyub Reksa Dana tenaga kerja menjadi salah satu hambatan yang dialami dalam badan usaha ini. Hal ini dikarenakan kondisi masyarakat Desa Sukorejo yang sudah tidak menunjukkan ciri masyarakat perdesaan. Kebanyakan dari masyarakat tidak tertarik untuk ikut mengelola dan mengurus BUMDes, apalagi dengan honor yang tidak seberapa. Begitupun dengan para pemudanya, kebanyakan dari mereka setelah lulus dari SMA mereka akan langsung pergi merantau ke luar kota untuk melanjutkan perkuliahan. Sedangkan mereka yang lulusan SMK akan langsung mencari pekerjaan yang mempunyai penghasilan lebih.

Direktur BUMDes juga menambahkan bahwa:

“Sebenarnya dalam pengelolaan BUMDes tidak membutuhkan waktu atau menyita waktu yang banyak bagi mereka. Kebanyakan dari pengurus BUMDes yang sekarang ini juga mempunyai pekerjaan utama. Seperti Direktur Utamanya yang merupakan wartawan, bendahara yang merupakan mahasiswa aktif di salah satu perguruan tinggi di Bojonegoro, ada yang berprofesi sebagai guru dan sebagainya. Namun itu semua kembali lagi kepada para individu masing-masing mau atau tidak untuk membantu mengelola BUMDes ini”.

Berdasarkan keterangan tersebut diperoleh informasi bahwa tenaga kerja menjadi Sumber daya yang membatasi utamanya untuk membantu mengelola BUMDes itu sendiri. Direktur Utama BUMDes yang melaksanakan sesi wawancara dengan penulis tanggal 11 Januari 2018, permodalan BUMDes Guyub Reksa Dana pada awalnya semua berasal dari bantuan yang diberikan oleh Desa Sukorejo sebesar 200 juta pada 2015. Dana tersebut digunakan untuk mengelola, memperbaiki fasilitas dan menjalankan keberlangsungan tiap unit usaha BUMDes. Sampai awal tahun 2018 ini BUMDes Guyub Reksa Dana belum mendapatkan bantuan modal lagi, meskipun begitu BUMDes ini masih bisa berjalan dengan uang yang dihasilkan dari setiap unit usaha BUMDes. Bahkan honorarium setiap pengurus BUMDes tiap bulannya masih mampu dibiayai melalui hasil operasional setiap unit usaha BUMDes. Dari hal yang diungkapkan tersebut dapat diartikan bahwa BUMDes Guyub Reksa Dana mampu bertahan tanpa tambahan modal lagi selama 2 (dua) tahun.

**Tabel 4**  
Permodalan BUMDes Guyub Reksa Dana

| No | Permodalan                                                | Tahun | Jumlah Dana (Rp) |
|----|-----------------------------------------------------------|-------|------------------|
| 1  | APBDes                                                    | 2015  | 200.000.000,-    |
|    | Rincian Penggunaan Permodalan:                            |       |                  |
| 1  | Modal Usaha Pengelolaan Gedung Serbaguna                  | 2016  | 3.000.000,-      |
| 2  | Modal Usaha Sewa Lapangan Sepak Bola                      | 2016  | 12.150.000,-     |
| 3  | Modal Usaha Kelola Pasar                                  | 2016  | 25.000.000,-     |
| 4  | Modal Usaha Jasa Parkir                                   | 2016  | 2.000.000,-      |
| 5  | Modal Usaha Simpan Pinjam                                 | 2016  | 132.700.000,-    |
| 6  | Modal Usaha <i>Out Sourcing</i> (Penyaluran Tenaga Kerja) |       | 0,-              |
| 7  | Modal Usaha Pariwisata                                    |       | 0,-              |

**Sumber:** Kantor BUMDes Guyub Reksa Dana

Tabel 4 di atas menunjukkan berapa jumlah modal yang telah diberikan dan penggunaannya untuk tiap-tiap masing modal usaha. Dari 7 (tujuh) unit usaha yang dimiliki BUMDes Guyub Reksa Dana terdapat 2 (dua) unit yang masih belum mendapatkan modal usaha. Hal ini dikarenakan keterbatasan jumlah modal yang dimiliki oleh BUMDes. Meskipun begitu seiring berjalannya waktu dan kegiatan usaha telah menghasilkan pendapatan unit usaha tersebut sudah memiliki modal usaha. Seperti pada unit usaha parkir yang melakukan pembelian peralatan parkir senilai Rp 250.000 pada April 2017 dan unit usaha pariwisata berupa sosialisasi Taman Rimba Kota pada Mei 2017 sebesar Rp 2.500.000. Data ini diperoleh berdasarkan Laporan Buku Kas BUMDes Guyub Reksa Dana.

Meskipun begitu Direktur Utama BUMDes, Bapak Kuzaini pada Kamis, 11 Januari 2018 mengungkapkan bahwa masih banyak keinginan untuk meningkatkan

setiap unit usaha BUMDesnya, seperti Taman Rimba Kota. Beliau berkeinginan untuk merancang Taman Rimba Kota tersebut dengan menyewa arsitektur taman, namun hal tersebut masih terkendala modal yang belum tersedia, sehingga modal merupakan sumber daya yang membatasi bagi BUMDes Guyub Reksa Dana.

Pangsa Pasar BUMDes Guyub Reksa Dana saat ini masih berada di sekitaran Kecamatan Bojonegoro saja belum sampai merambah ke kecamatan lain bahkan kabupaten lain. Menurut keterangan Direktur Utama BUMDes yang melakukan wawancara dengan penulis pada 11 Januari 2018, tidak menutup kemungkinan dengan perkembangan tiap unit usaha maka pangsa pasar BUMDes Guyub Reksa Dana bisa menyebar dan meluas keluar dari Kecamatan Bojonegoro.

Menurut keterangan yang diberikan oleh Direktur Utama BUMDes, Kuzaini untuk saat ini peraturan yang mendasari berdirinya BUMDes Guyub Reksa Dana

adalah berupa Peraturan Desa Nomor 05 Tahun 2008 dan Surat Keputusan Kepala Desa Sukorejo Nomor 03 Tahun 2014. Dengan adanya peraturan tersebut maka status BUMDes sudah legal dan tidak menjadi sumber daya yang membatasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas dapat diperoleh simpulan bahwa tidak semua indikator dalam sumber daya yang membatasi menjadi batasan atau hambatan bagi BUMDes. Sumber daya yang membatasi bagi BUMDes adalah tenaga kerja, modal dan pangsa pasar. Sedangkan untuk bahan baku, fasilitas produksi dan peraturan pemerintah tidak menjadi sumber daya yang membatasi.

Dari ketiga dimensi yang terdapat dalam Teori Optimalisasi (Siringoringo, 2005) sebagian besar sudah menunjukkan kondisi yang optimal. Namun masih ada beberapa indikator dalam dimensi sumber daya yang membatasi yang belum berjalan optimal seperti tenaga kerja, modal dan pangsa pasar.

## Prinsip Pengelolaan BUMDes

### ► *Kooperatif*

Prinsip pengelolaan kooperatif diartikan sebagai semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya. Komponen yang dimaksud ialah Pemerintah Desa, Anggota, BPD, Pemerintah Kabupaten dan masyarakat. Setelah melakukan penelitian di lapangan dengan melakukan observasi serta wawancara terhadap beberapa narasumber diperoleh beberapa informasi bahwa selama ini komponen-komponen BUMDes tersebut sudah melakukan kerja sama yang baik dalam pengembangan dan kelangsungan hidup BUMDes. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Desa Sukorejo, Bapak HM. Budi Suprayitno

yang diwawancarai pada Kamis, 11 Januari 2018 mengungkapkan bahwa,

“Selama ini komunikasi yang dilakukan antara pemerintah desa, BUMDes dan BPD memang baik. Karena dari dulu nya sebelum BUMDes ini bisa terbentuk, vakum lalu berdiri dan bangkit lagi seperti sekarang selalu dilakukan rapat bersama antara Desa, BUMDes dan BPD, sehingga untuk koordinasinya mudah dan sangat kooperatif”.

Rapat yang dilakukan oleh pihak pemerintah desa, BUMDes dan BPD juga ditunjukkan dengan bukti daftar hadir yang diberikan dari pihak pengelola BUMDes yang membuktikan bahwa selama ini mereka sudah menjalin komunikasi yang baik.

Selain itu Camat Bojonegoro, Yusnita Liasari, ST, M.Si, yang melakukan wawancara pada Kamis, 18 Januari 2018 membenarkan pernyataan Kepala Desa Sukorejo. Beliau mengungkapkan dari beberapa desa di Kecamatan Bojonegoro yang menjadi salah satu penyebab hanya BUMDes Guyub Reksa Dana milik Desa Sukorejo yang bisa eksis adalah komunikasi yang dilakukan antara pemerintah desa, BPD dan pengelola BUMDes berjalan dengan baik.

Dari penjelasan di atas maka dapat diartikan bahwa koordinasi yang dilakukan antara berbagai komponen BUMDes Guyub Reksa Dana milik Desa Sukorejo sudah berjalan dengan baik.

### ► *Partisipatif*

#### a. Dukungan dan kontribusi pemerintah desa

Bentuk dukungan dan kontribusi dari pemerintah desa ditunjukkan dengan diberikannya modal sebesar 200 juta yang menjadi modal awal dalam berdirinya kembali BUMDes Guyub Reksa Dana.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Seperti halnya keterangan yang diberikan oleh Bapak Nur Wachid Hasyim selaku Kaur Keuangan (Bendahara) Desa Sukorejo yang melakukan wawancara pada Senin 22 Januari 2018 menerangkan bahwa pemerintah desa selalu memberikan dukungan dan kontribusi terhadap keberadaan BUMDes Guyub Reksa Dana.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>b. Dukungan dan kontribusi anggota pengelola BUMDes</b></p> <p>Pengelola BUMDes mulai dari Direktur Utama dan jajarannya sampai dengan pengguna jasa BUMDes setiap harinya masih menjalankan kegiatan operasional BUMDes. Hal tersebut didasarkan pada saat penulis melakukan observasi langsung turun ke lapangan yaitu dengan mengunjungi kantor sekretariat BUMDes pada Senin 11 Januari 2018 disana terdapat beberapa pengurus BUMDes. Pengurus tersebut antara lain Direktur Utama BUMDes, Bendahara dan Pengelola Unit Usaha Pasar. Keberadaan mereka menunjukkan dukungan dan kontribusi dari pengelola BUMDes terhadap kelangsungan usaha yang dijalankan BUMDes.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>c. Dukungan dan kontribusi BPD</b></p> <p>BPD dalam memberikan dukungan dan kontribusinya kepada BUMDes tidak terlalu terlihat. Dukungan dan kontribusi ini diberikan dengan datangnya perwakilan BPD di dalam rapat BUMDes. Datangnya perwakilan BPD dalam setiap rapat BUMDes ditunjukkan dengan adanya bukti daftar hadir dalam rapat. Dukungan dan kontribusi BUMDes memang sebenarnya tidak terlalu menonjol karena di sini BPD hanya melakukan pengawasan melalui pemerintah desa berkaitan dengan pengelolaan BUMDes.</p>                                                                                                                                              | <p><b>d. Dukungan dan kontribusi pemerintah kabupaten</b></p> <p>Dukungan dan kontribusi pemerintah kabupaten terhadap BUMDes Guyub Reksa Dana ditunjukkan dengan adanya tim pendampingan pengembangan BUMDes. Hal ini sesuai dengan dengan keterangan yang disampaikan oleh Camat Bojonegoro, Yusnita Liasari pada 15 Januari 2018 bahwa dari pihak kabupaten telah mengirim perwakilan untuk pendampingan BUMDes, dan dari kecamatan juga sudah melakukan pemantauan dan pendampingan khususnya di bidang administrasi. Menurut beliau pendampingan administrasi dari kecamatan terus dilakukan agar pengelolaan BUMDes semakin lebih baik lagi.</p> <p><b>e. Dukungan dan kontribusi masyarakat desa</b></p> <p>Dukungan dan kontribusi masyarakat desa inilah yang masih sangat kurang. Hanya segelintir orang saja yang peduli dengan BUMDes di desa mereka sendiri. Hal ini didasarkan pada keterangan Direktur Utama BUMDes saat diwawancarai mengungkapkan bahwa sangat sedikit sekali masyarakat desa yang mau peduli dengan BUMDes ini. Namun dukungan dan kontribusi tersebut masih tetap ada yaitu ditunjukkan dengan penggunaan jasa BUMDes seperti menyewa gedung, sewa lapangan dan penggunaan jasa unit usaha lainnya yang mampu memberikan pemasukan ke dalam BUMDes.</p> <p>Dari lima indikator Dukungan dan kontribusi dari berbagai komponen terhadap BUMDes dapat diambil simpulan bahwa semua komponen yang ada sudah menunjukkan adanya dukungan dan kontribusi kepada BUMDes. Meskipun</p> |

dalam komponen masyarakat dukungan dan kontribusinya kurang dalam hal ikut membantu mengelola namun mereka melakukannya dengan cara lain yaitu dengan menggunakan jasa usahanya.

► ***Emansipatif***

Perlakuan dan pelayanan yang sama dari pengelola BUMDes terhadap setiap komponen BUMDes sudah diterapkan. Hal tersebut berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Direktur Utama BUMDes ketika diwawancarai menerangkan bahwa tidak ada perbedaan yang diterapkan dalam melakukan pelayanan. Menurut beliau bagi para pengelola BUMDes semua pelanggan/konsumen itu sama jadi tidak ada perbedaan dalam perlakuan ataupun pelayanannya. Karena tidak sedikit pengelola BUMDes yang juga menjadi pelanggan BUMDes. Persamaan perlakuan/pelayanan yang diberikan kepada setiap pelanggan BUMDes menunjukkan bahwa BUMDes Guyub Reksa Dana telah menerapkan prinsip pengelolaan emansipatif.

► ***Transparan***

a. **Keterbukaan informasi tentang pengelola BUMDes**

Menurut keterangan Direktur Utama BUMDes Bapak Kuzaini, informasi bagi siapa pun yang ingin mengetahui tentang BUMDes terbuka lebar dan tidak ada yang ditutup-tutupi. Hal ini karena BUMDes Guyub Reksa Dana ingin menerapkan prinsip transparansi sehingga tidak ada saling curiga dalam pengelolaannya dalam setiap komponen BUMDes. Selain itu juga untuk menjaga kepercayaan dari setiap komponen BUMDes dalam melaksanakan kegiatan operasional usahanya sehari-hari.

Keterbukaan informasi tentang pengelola BUMDes ini telah penulis rasakan sendiri, hal ini ditunjukkan dengan saat dilakukan beberapa kali wawancara dan observasi turun ke lapangan semua pertanyaan yang diajukan dijawab santai dan terbuka. Selain itu ketika dihubungi via telepon ataupun sms para pengelola BUMDes bersedia untuk menerima segala pertanyaan yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes Guyub Reksa Dana.

b. **Kemudahan memperoleh informasi tentang pengelolaan BUMDes**

Jika pengelola BUMDes sudah terbuka maka perolehan informasi tentang pengelolaan BUMDes tentu akan sangat mudah. Keterbukaan informasi berkaitan erat dengan kemudahan memperoleh informasi. Kemudahan memperoleh informasi ini dialami oleh penulis sendiri saat melakukan penelitian di lapangan. Dalam melakukan pengambilan data yang seharusnya dilengkapi dengan surat permohonan/permintaan data ternyata BUMDes Guyub Reksa Dana tidak terlalu mempersoalkan masalah tersebut. Akibat segala keterbatasan sehingga penulis harus menghadap langsung dan tanpa dibekali surat telah diberikan dokumen penting seperti laporan keuangan. Hal ini merupakan bentuk dari kemudahan memperoleh informasi tentang pengelolaan BUMDes.

Berdasarkan penjelasan dari dua indikator prinsip transparan maka penulis mengambil simpulan bahwa BUMDes Guyub Reksa Dana sudah melaksanakan prinsip pengelolaan transparan dengan baik.

### ► *Akuntabel*

BUMDes Guyub Reksa Dana telah memiliki Laporan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes meskipun tidak lengkap. Yang seharusnya ada 4 item laporan hanya 2 yang dibuat oleh pengelola BUMDes. Menurut prinsip pengelolaan akuntabel idealnya Laporan Pertanggungjawaban BUMDes berisikan:

- a. Laporan Kinerja Pengelola
- b. Kinerja Usaha
- c. Laporan Keuangan
- d. Rencana Pengembangan Usaha

Namun pada kenyataannya BUMDes Guyub Reksa Dana hanya membuat Laporan Keuangan dan Rencana Pengembangan Usaha saja. Meskipun begitu Laporan Keuangan yang dibuat sudah cukup baik dengan dibuat setiap bulan dan dilengkapi dengan neraca di setiap tahunnya. Salah satu laporan pertanggungjawaban BUMDes ialah Rencana Pembangunan Usaha yang direncanakan BUMDes Guyub Reksa Dana akan melakukan pengembangan usaha yaitu:

1. Membuka Unit Usaha Baru dibidang penyediaan material bangunan, khususnya produksi paving.
2. Menjalin kerja sama antarBUMDes untuk memasarkan produk-produk unggulan dan pertanian yang dipusatkan di Pasar BUMDes Guyub Reksa Dana Desa Sukorejo

### ► *Sustainable*

#### a. **Perkembangan omset penjualan**

Karena BUMDes Guyub Reksa Dana lebih bergerak di bidang jasa maka omset penjualan ini bisa dibilang sebagai perkembangan pendapatan. Sejauh ini berdasarkan laporan keuangan yang didapatkan penulis dari

modal awal 200 juta yang diberikan pemerintah desa, selama dua tahun ini BUMDes masih bisa beroperasi tanpa mendapatkan tambahan modal lagi. Bulan Desember 2016 yang lalu sisa dana yang tersedia dalam saldo rekening BUMDes Guyub Reksa Dana adalah sebesar Rp39.569.500. Sedangkan pada Desember 2017 kemarin sisa dana yang dimiliki BUMDes adalah sebesar Rp 38.981.000. Kedua angka tersebut sudah bersih termasuk ke dalam pemasukan BUMDes ke PAD sebesar 10 juta untuk APBDes 2018. Penurunan jumlah sisa saldo yang tersedia di rekening BUMDes menunjukkan bahwa tidak terjadi perkembangan omset penjualan bahkan terjadi penurunan

#### b. **Perolehan laba/rugi**

Berdasarkan laporan keuangan yang dibuat BUMDes Guyub Reksa Dana telah memiliki keuntungan berbentuk sisa hasil usaha sebesar Rp 20.168.963 dan pada 2017 sebesar Rp 15.025.963, seperti tampak pada tabel 5 tentang rincian Laporan Laba/Rugi tahun 2016 dan 2017.

Laporan Laba/Rugi pada tabel 5 menunjukkan penurunan keuntungan yang diperoleh oleh BUMDes Guyub Reksa Dana pada 2017. Hal ini dikarenakan karena terjadi penurunan pendapatan unit usaha BUMDes utamanya pada unit usaha parkir yang sama sekali tidak memperoleh pendapatan pada 2017. Selain itu juga terjadi peningkatan biaya utamanya di biaya perawatan unit usaha BUMDes yang mencapai angka Rp1.550.000 yang pada sebelumnya hanya Rp 0. Dari laporan laba/rugi tersebut dapat diketahui bahwa telah terjadi penurunan laba di tahun 2017 pada BUMDes Guyub Reksa Dana.

**Tabel 6**

Laporan Laba/Rugi BUMDes Guyub Reksa Dana Tahun 2016 dan 2017

| No.  | Nama Perkiraan              | 2016       | 2017       |
|------|-----------------------------|------------|------------|
| 1.   | PENDAPATAN                  |            |            |
| 1.1  | Pendapatan Unit Usaha:      |            |            |
|      | a. Unit Usaha Simpan Pinjam | 8.137.000  | 7.160.000  |
|      | b. Unit Usaha Sewa Gedung   | 5.750.000  | 11.950.000 |
|      | c. Unit Usaha Sewa Lapangan | 5.700.000  | 10.000.000 |
|      | d. Unit Usaha Jasa Parkir   | 1.955.000  | 0          |
|      | e. Unit Usaha Kelola Pasar  | 4.200.000  | 4.900.000  |
|      | f. Unit Usaha Out Sourcing  | 16.650.000 | 2.200.000  |
|      | g. Unit Usaha Wisata        | 0          | 0          |
| 1.2  | Pendapatan Lainnya          |            |            |
|      | a. Sewa Laber               | 0          | 800.000    |
|      |                             |            |            |
|      | Jumlah Pendapatan           | 42.392.000 | 37.010.000 |
|      |                             |            |            |
| 2.   | BIAYA-BIAYA                 |            |            |
| 2.1  | Biaya Tabungan di Bank      | 7.037      | 7.037      |
| 2.2  | Pembayaran Rekening Listrik | 2.460.000  | 1.636.000  |
| 2.3  | Pembayaran Rekening Air     | 0          | 0          |
| 2.4  | Honor Pengurus              | 17.500.000 | 17.150.000 |
| 2.5  | Biaya ATK                   | 986.000    | 432.000    |
| 2.6  | Biaya Transport/Komunikasi  | 300.000    | 200.000    |
| 2.7  | Perbaikan Alat Kantor       | 720.000    | 0          |
| 2.8  | Biaya Perawatan Unit Usaha  | 0          | 1.550.000  |
| 2.9  | Biaya Rapat                 | 250.000    | 1.009.000  |
| 2.10 | Biaya Lainnya               | 0          | 0          |
|      |                             |            |            |
|      | Jumlah Biaya                | 22.223.037 | 21.984.037 |
|      |                             |            |            |
|      | Sisa Hasil Usaha (SHU)      | 20.168.963 | 15.025.963 |

Sumber: Laporan Laba/Rugi BUMDes Guyub Reksa Dana Tahun 2016 dan 2017

## c. Kondisi barang/jasa

Kondisi barang/jasa yang dimiliki oleh BUMDes Guyub Reksa Dana sudah cukup baik. Hal ini dikarenakan terus dilakukannya pemeliharaan oleh pengelola BUMDes terhadap aset, inventaris maupun fasilitas yang dimiliki seperti gedung, lapangan dan pasar. Adanya bukti pemeliharaan ditunjukkan dengan tercantumnya biaya pemeliharaan dalam Laporan

an Laba/Rugi BUMDes. Selain itu juga berdasarkan keterangan Direktur Utama BUMDes pada 11 Januari 2018 yang mengungkapkan bahwa pihak pengelola BUMDes selalu melakukan pemeliharaan terkait dengan aset yang dimiliki untuk dijaga dan dikelola dengan baik.

## d. Sistem pelayanan kepada konsumen

Sistem pelayanan kepada konsumen yang diberikan bergantung pada jenis

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>usaha apa yang akan diberikan. Jika unit usaha simpan pinjam maka harus ada beberapa persyaratan untuk dapat melakukan pinjaman di BUMDes Guyub Reksa Dana. Sedangkan untuk unit usaha sewa lapangan dan gedung harus disesuaikan dengan jadwal peminjaman yang telah ada, jangan sampai ada jadwal yang bentrok sehingga konsumen atau masyarakat merasa tidak puas. Untuk pasar desa dilakukan pendataan terhadap kios mana yang akan dipakai dan jenis usahanya apa yang akan dilakukan. Bagi jasa <i>outsourcing</i> melampirkan jumlah yang dibutuhkan, kapan dan kontrak kerja yang diberikan. Sedangkan bagi jasa parkir yang bersifat insidental pembayaran parkir dilakukan setelah jasa diberikan.</p> | <p>Rimba Kota berada satu lokasi dengan kompleks TPK Perhutani Kabupaten Bojonegoro di Jalan Monginsidi Sukorejo Bojonegoro.</p> |
| <p>e. Promosi</p> <p>Menurut keterangan yang diberikan oleh Direktur BUMDes, beberapa upaya promosi telah dilakukan untuk memperkenalkan jenis-jenis usaha BUMDes yang dijalankan oleh Guyub Reksa Dana. Upaya promosi tersebut mulai dari yang sangat sederhana melalui mulut ke mulut hingga yang memanfaatkan teknologi seperti Facebook dan Instagram.</p>                                                                                                                       | <p>► <b>Ekspansi Usaha</b></p> <p>Ekspansi usaha atau rencana pengembangan usaha yang dirancang oleh pengelola BUMDes Guyub Reksa Dana adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melakukan kerja sama dengan Bank BNI 46 agar dapat dibuka usaha baru yaitu pembayaran PBB melalui BUMDes Guyub Reksa Dana.</li> <li>➤ Membuka unit usaha baru yang bergerak di bidang penyediaan material berupa material seperti paving, semen dan besi.</li> <li>➤ Melakukan kerja sama dengan BUMDes lain untuk memasarkan produk unggulan dan pertanian yang dipusatkan di unit usaha Pasar Desa.</li> </ul>                                                                                                        |                                                                                                                                  |
| <p>f. Lokasi Usaha</p> <p>Lokasi usaha BUMDes semuanya berlokasi di Desa Sukorejo, untuk kantor sekretariat BUMDes berada di lingkup Kantor Desa Sukorejo yang terletak di Jalan Monginsidi No. 152 Sukorejo Bojonegoro. Kantor sekretariat BUMDes ini sekaligus merangkap sebagai lokasi unit usaha jasa <i>outsourcing</i> dan simpan pinjam. Gedung, Lapangan dan Pasar lokasinya berada membelakangi Kantor Desa Sukorejo yaitu berada di Jalan Arif Rahman Hakim. Dan untuk</p> | <p>Dari 7 (tujuh) dimensi prinsip pengelolaan <i>Sustainable</i> semuanya sudah menunjukkan kondisi yang baik. Hal ini berarti bahwa dalam prinsip pengelolaan sustainable BUMDes Guyub Reksa Dana telah melaksanakan prinsip pengelolaan <i>sustainable</i> dengan baik.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Pembahasan di atas membuat penulis dapat menyimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa belum berjalan optimal. Hal ini dikarenakan beberapa dimensi indikator yang belum terpenuhi berdasarkan penelitian yang telah dilakukan. Dari ketiga dimensi yang terdapat dalam Teori Optimalisasi (Siringoringo, 2005) sebagian besar sudah menunjukkan kondisi yang optimal. Namun masih ada beberapa indikator dalam dimensi sumber daya yang membatasi yang belum berjalan optimal seperti tenaga kerja, modal dan pangsa pasar. Sedangkan dalam Teori Prinsip Pengelolaan BUMDes (PKDSP,</p>                                                                                        |                                                                                                                                  |

2008) terdapat beberapa indikator kriteria yang belum terpenuhi seperti dalam kriteria akuntabel, seharusnya terdapat 4 (empat) laporan yang dimiliki BUMDes namun BUMDes Guyub Reksa Dana hanya memiliki 2 (dua) laporan yaitu berupa Laporan Keuangan dan Rencana Pengembangan Usaha. Kemudian untuk kriteria prinsip *sustainable* berupa perkembangan omzet penjualan dan perolehan laba/rugi yang keduanya belum menunjukkan angka peningkatan bahkan mengalami penurunan.

### **Hambatan-Hambatan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Bojonegoro**

Melalui wawancara dengan sekretaris I BUMDes Bapak Nur Solikin pada 23 Januari 2018 hambatan yang dialami oleh BUMDes Guyub Reksa Dana sejauh ini adalah berada pada tenaga kerja. Meskipun sudah terbentuk susunan kepengurusan organisasi BUMDes Guyub Reksa Dana namun tidak semuanya mampu bekerja sesuai dengan tugas atau *job description* yang telah diberikan. Selain itu kebanyakan pengurus BUMDes Guyub Reksa Dana ini juga mengambil peran sebagai pengurus BUMDes sebagai sampingan dari pekerjaan utama mereka, sehingga terkadang pengelolaan BUMDes ini harus kalah dengan pekerjaan utama mereka.

Pak Nur Solikin juga menambahkan untuk pemasukan ke dalam kas desa sampai saat ini dipatok 10 juta per tahun. Hal ini tidak didasarkan pada keuntungan BUMDes tapi berupa keputusan dari pengelola BUMDes yang menetapkan jumlah yang harus di berikan kepada kas desa adalah sejumlah 10 juta, sehingga berapa pun jumlah penghasilan atau keuntungan yang dihsilkan BUMDes pemasukan ke dalam Kas Desa sebesar 10 juta merupakan sebuah keharusan.

Selain itu Direktur Utama BUMDes yang memberikan keterangan saat diwawancara pada 11 Januari 2018 menyatakan bahwa permodalan juga menjadi salah satu kendala dalam berjalannya BUMDes Guyub Reksa Dana. Meskipun BUMDes ini masih bisa berjalan namun keinginan untuk meningkatkan atau memperluas unit usaha BUMDes belum bisa berjalan maksimal karena keterbatasan modal. Contohnya seperti unit usaha taman rimba kota yang belum berjalan maksimal karena tidak ada modal untuk memperbaiki tempat wisata tersebut. Padahal keinginan kedepannya ada warga yang mau berinvestasi di unit usaha pariwisata tersebut sehingga kedepannya bisa lebih bagus lagi sehingga dapat menarik dan meningkatkan jumlah pengunjung.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diperoleh simpulan bahwa yang menjadi hambatan dalam pengelolaan BUMDes untuk meningkatkan pendapatan asli desa adalah yang pertama belum semua pengelola BUMDes Guyub Reksa Dana mampu bekerja sesuai dengan tugas atau *job description* yang telah diberikan. Hal ini membuat performa pekerjaan mereka menjadi berkurang. Hambatan yang kedua adalah kebanyakan pengurus BUMDes Guyub Reksa Dana telah memiliki pekerjaan utama sehingga kepengurusan di BUMDes hanya sebagai sampingan. Hal ini membuat pengelolaan BUMDes ini harus kalah dengan pekerjaan utama mereka. Ketiga, pemasukan ke dalam kas desa tidak didasarkan pada keuntungan BUMDes tapi berupa keputusan dari pengelola BUMDes yang menetapkan jumlah yang harus di berikan kepada kas desa adalah sejumlah 10 juta. Hal ini akan berdampak buruk ketika BUMDes tidak sedang memiliki keuntungan yang lebih. Keempat, yaitu keterbatasan modal yang membuat keinginan untuk meningkatkan atau memperluas unit usaha BUMDes

belum bisa berjalan maksimal karena keterbatasan modal.

### Upaya-Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Bojonegoro

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kaur Keuangan (Bendahara) Desa Sukorejo Bapak Nur Wachid Hasyim pada 22 Januari 2018, upaya peningkatan pendapatan asli desa di Desa Sukorejo selain dengan mengoptimalkan pengelolaan BUMDes adalah dengan melalui sewa tanah eks bengkok.

Sewa tanah eks bengkok ini juga merupakan salah satu sumber pendapatan asli desa yang hasilnya lumayan banyak untuk ditambahkan ke dalam pemasukan desa. Kedepannya sewa tanah eks bengkok ini harganya akan dinaikkan sehingga penghasilan yang dihasilkan pun juga bertambah. Hal ini juga terlihat pada jumlah PAD tahun 2017 dan 2018 Desa Sukorejo sebagai berikut.

**Tabel 6:**  
Pendapatan Asli Desa Sukorejo Tahun 2017 dan 2018

| No.    | Uraian                                  | 2017        | 2018        |
|--------|-----------------------------------------|-------------|-------------|
| 1.     | Tanah Kas Desa (Eks Bengkok)            | 167.530.000 | 266.169.000 |
| 2.     | Lain-lain Pendapatan Asli Desa yang Sah | 6.000.000   | 3.000.000   |
| 3.     | SHU dari BUMDes                         | 10.000.000  | 10.000.000  |
| Jumlah |                                         | 183.530.000 | 279.169.000 |

**Sumber:** Kantor Kecamatan Bojonegoro dan Kantor Desa Sukorejo yang diolah peneliti

Dari penjelasan di atas dan dengan dukungan data tersebut dapat diperoleh simpulan bahwa upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa Sukorejo selain dari BUMDes Guyub Reksa Dana adalah melalui Sewa atau Tanah Eks Bengkok Desa Sukorejo.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan penulis sebelumnya terkait tentang Optimalisasi Pengelolaan BUMDes di Kecamatan Bojonegoro yang diambil sampel BUMDes Guyub Reksa Dana milik Desa Sukorejo maka dapat diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa belum optimal. Hal ini dikarenakan beberapa dimensi indikator yang belum terpenuhi berdasarkan penelitian yang telah dilakukan. Berdasarkan konsep optimalisasi (Siringoringo, 2005) dari ketiga dimensi yang terdapat dalam konsep tersebut sebagian besar sudah menunjukkan kondisi yang optimal. Namun masih ada indikator dalam dimensi sumber daya yang membatasi yang belum berjalan optimal yaitu tenaga kerja, modal dan pangsa pasar.

Sedangkan dalam konsep Prinsip Pengelolaan BUMDes (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007) juga terdapat indikator dimensi yang belum terpenuhi yaitu dalam dimensi akuntabel dan dimensi prinsip *sustainable* berupa perkembangan omzet penjualan dan perolehan laba/rugi.

2. Terdapat beberapa hambatan yang dialami dalam pengelolaan BUMDes Guyub Reksa Dana yaitu yang pertama adalah belum semua pengelola BUMDes Guyub Reksa Dana mampu bekerja sesuai dengan tugas atau *job description* yang telah diberikan. Hal ini membuat performa pekerjaan mereka menjadi berkurang. Hambatan yang

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>kedua adalah kebanyakan pengurus BUMDes Guyub Reksa Dana telah memiliki pekerjaan utama sehingga kepengurusan di BUMDes hanya sebagai sampingan. Hal ini membuat pengelolaan BUMDes ini harus kalah dengan pekerjaan utama mereka. Ketiga, pemasukan ke dalam kas desa tidak didasarkan pada keuntungan BUMDes tapi berupa keputusan dari pengelola BUMDes yang menetapkan jumlah yang harus di berikan kepada kas desa adalah sejumlah 10 juta. Hal ini akan berdampak buruk ketika BUMDes tidak sedang memiliki keuntungan yang lebih. Keempat, yaitu keterbatasan modal yang membuat keinginan untuk meningkatkan atau memperluas unit usaha BUMDes belum bisa berjalan maksimal karena keterbatasan modal.</p> | <p>kerja, modal dan pangsa pasar. Untuk dapat mengoptimalkannya dapat dilakukan <i>open recruitmen</i> pengelola BUMDes dengan konsep yang menarik masyarakat utamanya generasi muda. Dalam permodalan dapat mengajukan sponsor kepada beberapa perusahaan lokal daerah dan untuk pangsa pasar dapat dilakukan sosialisasi dengan mengikuti pameran atau expo. Sedangkan untuk konsep Prinsip Pengelolaan BUMDes juga terdapat indikator dimensi yang belum terpenuhi yaitu dalam dimensi akuntable dapat dilakukan perbaikan dengan pelatihan akuntansi bagi bendahara BUMDes dan indikator dimensi prinsip sustainable yaitu perkembangan omzet penjualan dan perolehan laba/rugi dapat di tingkatkan melalui memperbaiki fasilitas setiap unit usaha untuk menarik konsumen.</p> |
| <p>3. Upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Sukorejo untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Sukorejo adalah melalui peningkatan hasil BUMDes Guyub Reksa Dana dan sewa Tanah Kas Desa atau Tanah Eks Bengkok Desa Sukorejo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>2. Perlu dilakukan upaya untuk menarik minat masyarakat Desa Sukorejo melalui pengenalan BUMDes Guyub Reksa Dana dengan membuat acara kecil seperti pesta rakyat, orkes dangdut, jalan sehat yang dilaksanakan di salah satu lokasi unit usaha BUMDes. Dengan adanya aktivitas tersebut diharapkan timbul keinginan masyarakat yang berminat untuk menjadi konsumen bahkan mau untuk membantu mengelola BUMDes Guyub Reksa Dana.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Saran</b></p> <p>Simpulan yang telah dijelaskan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat membantu dalam melakukan optimalisasi pengelolaan BUMDes Guyub Reksa Dana untuk meningkatkan pendapatan asli desa di Kecamatan Bojonegoro. Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut.</p> <p>1. Dalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes Guyub Reksa Dana yang optimal perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan terhadap dimensi dan indikator yang masih belum terpenuhi yaitu dalam dimensi sumber daya yang membatasi yang belum berjalan optimal adalah tenaga</p>                                                                                                                         | <p>3. Upaya peningkatan pendapatan asli desa dari Pemerintah Desa Sukorejo selain melalui sewa tanah eks bengkok dapat juga dilaksanakan dengan melakukan pendampingan yang lebih terhadap BUMDes Guyub Reksa Dana untuk semakin meningkatkan keuntungannya. Apabila telah diperoleh keuntungan yang lebih maka patokan pemasukan sebesar 10 juta pertahun dapat di tingkatkan lagi.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasamita, Rahardjo. 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Bhattacharjee, Anol. 2012. *Social Science Research: Principles, Methods and Practices*, 2nd edition. Florida: Creative Commons Attribution
- Creswell, John. 2009. *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. California: Sage Publications
- \_\_\_\_\_. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- \_\_\_\_\_. 2015. *Penelitian Kualitatif & Design Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- \_\_\_\_\_. 2017. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran (Edisi Keempat)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah. 2015. *Petunjuk Pelaksanaan Bimbingan & Konsultasi Pengelolaan Keuangan Desa*. Jakarta: BPKP
- Donnelly, Ivancevich, Gibson. 1997. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga
- Edwards, Rosalind and Holland Janet. 2013. *What is Qualitative Interviewing?*. London: Bloomsbury
- Effendy, Khasan. 2009. *Otonomi Desa Historis dan Kontekstual*. Bandung: Indra Prahasta
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hamid, Hendrawati. 2016. *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat*. Jatinangor: Buku Literatur IPDN 2016
- Kamaroesid, Herry. 2016. *Tata Cara Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Khotari, C. R. 2004. *Research Methodology Methods & Techniques*. New Delhi: New Age International
- Leedy, Paul D. 1973. *Practical Research Planning and Design*. New York: Macmillan Publishing
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga
- Neuman, Lawrence. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Edenburg: Pearson Education Limited
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKSDP). 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. Departemen Pendidikan Nasional.
- Siringoringo, Hotniar. 2005. *Seri Teknik Riset Operasional: Pemrograman Linear*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Soemantri, Bambang. 2011. *Pedoman Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Bandung: Fokus Media
- Sukasmanto. 2014. *Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUM Desa*. Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD)
- Yusuf, Muri. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 9 Tahun 2010 tentang Desa
- Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 190 Tahun 2015 tentang Tim Koordinasi

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Kabupaten Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Bojonegoro</p> <p>Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Bojonegoro</p>                                                                                        | <p>di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor). Surabaya: Jurnal Politik Muda Universitas Airlangga Surabaya</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Evidensi Ilmiah</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Ferdianto, Benny. 2016. Eksistensi Badan Usaha Milik Desa terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Tiyuh Candra Kencana Kecamatan Tulang Bawang Tengah Kabupaten Tulang Bawang Barat. Lampung: Program Sarjana Fakultas Hukum Universitas Lampung.</p>                                                                                                                                                                                              |
| <p>Herlina. 2012. Kontribusi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kehidupan Ekonomi Masyarakat ditinjau Menurut Ekonomi Islam (Studi di Desa Pekan Tua Kecamatan Kempas Kabupaten Indragiri Hilir). Riau: Program Sarjana Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Syari'ah dan Ilmu Hukum Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau</p> | <p><b>Sumber Lainnya</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Budiono, Puguh. 2015. Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Bojonegoro (Studi</p>                                                                                                                                                                                                                                             | <p><a href="https://netpitu.com/baca/16/04/2017/261-bumdes-d-bojonegoro-mati-suri/">https://netpitu.com/baca/16/04/2017/261-bumdes-d-bojonegoro-mati-suri/</a>. Jumat, 6 Oktober 2017</p> <p><a href="http://www.Bojonegorokab.Go.Id/berita/baca/2349/Tahun-Ini-Semua-Desa-di-Bojonegoro-Ditarget-Punya-BUMDes">http://www.Bojonegorokab. Go. Id/berita/baca/2349/Tahun-Ini-Semua-Desa-di-Bojonegoro-Ditarget-Punya-BUMDes</a>. Kamis, 12 Oktober 2017</p> |