



# INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor

Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 20.5 Sumedang-Jawa Barat 40600

Telepon (022) 7796033, (022) 7798179; Fax (022) 7796033

website: www.ikopin.ac.id, e-mail: lppm@ikopin.ac.id

**III.A.1.b.2)-1**

## SURAT TUGAS

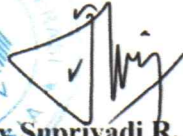
Nomor: 068.b/LPPM-Ikopin/V/2021

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Institut Manajemen Koperasi Indonesia (LPPM-IKOPIN) menugaskan kepada:

No	Nama	Jabatan
1.	Dr. Hj. Yuanita Indriani, Ir., M.Si., CIPA.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wakil Rektor II Bidang Riset dan Kerjasama</li><li>• Tenaga Ahli LPPM/Narasumber/ Dosen Ikopin</li></ul>

Untuk melaksanakan tugas menulis karya ilmiah dengan judul **“Kajian Media Online: Best Practice Manajemen Badan Usaha Milik Desa Dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif”**. Pada jurnal **Competition Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. XII No. 2. Juni 2021**.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab.

Jatinangor, 03 Mei 2021  
Ketua LPPM – Ikopin  
  
**Dr. H. Ery Suprivadi R, Ir., MT**

**Tembusan:**

1. Yth. Wakil Rektor III
2. Yth. Ka. Bag. Kepegawaian
3. Arsip

# COOPETITION

Jurnal Ilmiah Manajemen

Vol. XII, No. 2, Juli 2021

P-ISSN : 2086-4620

E-ISSN : 2615-4978



IKOPIN  
MAGISTER MANAJEMEN

*Higher Learning Community*



# COOPETITION

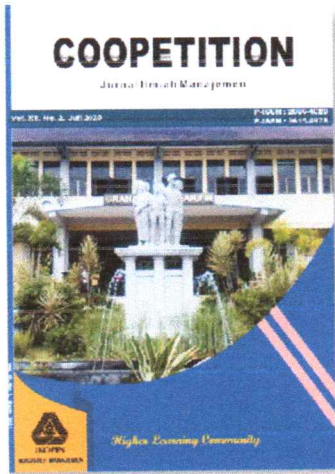
Jurnal Ilmiah Manajemen



E-ISSN : 2615-4978  
P-ISSN : 2086-4620

[Home](#) / [Archives](#) / Vol. 12 No. 2 (2021): Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen

## Vol. 12 No. 2 (2021): Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen



**Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen** (E-ISSN : [2615-4978](#), P-ISSN : [2086-4620](#)) adalah jurnal ilmiah bidang manajemen yang diterbitkan setiap bulan Maret, Juli dan November oleh Program Studi Magister Manajemen, Institut Manajemen Koperasi Indonesia.

**Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen** melalui Surat Keputusan Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 36/E/KPT/2019, tanggal 13 Desember 2019 terakreditasi Sinta4.

**Indexing:** [Google Scholar](#), [Dimensions](#), [SINTA 4](#), [Garuda](#), [ROAD](#), [PKP Index](#), [ISJD](#), [one search](#), [Neliti](#), [Worldcat](#), [Scilit](#), [Crossref](#), dsb.

**DOI:** <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i2>

**Published:** 2021-07-01

### Articles

#### [Potensi Penyerapan Tenaga Kerja di Koperasi Jawa Barat Tahun 2020 Menggunakan Structural Equation Model](#)

Agrivinie Rainy Firohmatillah, Adri Arisena

131 - 142



### **Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Studi Kasus Di Perusahaan Industri Logam Dan Perkakas Mesin Untuk Pengerjaan Logam

Widiyanto Widi, Sonny Hersona, Banuara Nadaek, DJ Suyaman

143 - 150



### **Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management**

Masduki, Pipih Sopiyan

151 - 162



### **Pengaruh Keputusan Investasi, Pendanaan, dan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Periode 2014-2018**

Fajriatul Mubarakah, Novi Permata Indah

163 - 180



### **Pengaruh Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir Penerbang Di Indonesia Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Allendia Traviana, Agus Fauzi, Nurhasanah

181 - 188



### **Analisis Rasio Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Multifinance Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2015-2019**

Turmono, Mawarto

189 - 204



### **Pengelolaan Wakaf Uang Melalui Aplikasi Fintech Pada Koperasi Syariah Di Kota Bandung**

Nurjamil, Siti Nurhayati

205 - 212



### **Pengaruh Produk, Harga, Bahan Baku Bagi Penjualan Di PT. Hon Chuan Indonesia Periode 2015-2019**

Yeni, Hartelina, Didit Supriadi, DJ Suyaman

213 - 220



### **Literasi Media Sosial Memoderasi Pengaruh Daya Tarik Repositioning DP Mall Semarang Terhadap Frekuensi Kunjungan**

Dhurotun Nasikhah, Linda Kusuma

221 - 232



### **Pengaruh Iklim Dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Pegawai Di Lingkungan Biro Hukum Kementerian Keuangan**

Zachroni, Noor Syaifudin, Nurhasanah

233 - 244



### **Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Capaian Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Pada Bandar Udara Karel Sadsuitubun Langgur**

Sucik Puji Utami, St. Siaila, Joko Rizkie Widokarti

245 - 252



### **Pengaruh Inflasi Dan BI Rate Terhadap Harga Saham Perusahaan LQ45 Pada Bursa Efek Indonesia**

Risa Ratna Gumilang, Dikdik Nadiansyah

253 - 262



### **Kajian Media Online: Best Practice Manajemen Badan Usaha Milik Desa Dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif**

Kasus BUMDES Ponggok Tirta Mandiri Klaten Jawa Tengah

Ami Purnamawati, Yuanita Indriani

263 - 270



### **Pola Komunikasi Edukasi di Koperasi Unit Desa dan di Koperasi Pondok Pesantren**

Studi di Provinsi Jawa Barat

Wawan Lulus Setiawan

271 - 278



### **Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Prajurit Satuan Kapal Eskorta Koarmada II**

Suyadi, Yanu Madawanto, Salim

279 - 288



### Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi

Burhanudin, Iyan Tri Suryanto

289 - 300



#### Menu

- Open Access Policy
- Online Submissions
- Focus and Scope
- Author Guidelines
- Editorial Team
- Reviewer List
- Publication Ethics Statement
- Indexing
- Contact Us

#### Template



### Current Issue

ATOM 1.0

RIS 2.0

RIS 1.0

### Universitas Koperasi Indonesia

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor, Jl. Raya Jatinangor KM. 20, 5, Kabupaten Sumedang,  
Jawa Barat, Indonesia  
<http://ikopin.ac.id>



Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## Editorial Team

### EDITORIAL TEAM

#### Editor in Chief

- [Dr. Trida Gunadi, M.Si.](#) (SINTA ID : [6043387](#)) Universitas Koperasi Indonesia

#### Managing Editor

- [Drs. Suryana Yusuf](#), Universitas Koperasi Indonesia, Indonesia

#### Editorial Board

- [Prof. Dr. Amir Machmud, SE, M.Si.](#) (ID Scopus : [57192704791](#)) Universitas Pendidikan Indonesia
- [Dr. Rima Elya Dasuki, M.Sc.](#) (ID Scopus : [57191192979](#)) Universitas Koperasi Indonesia
- [Dr. Wawan Lulus Setiawan, M.Sc.](#) (ID Scopus : [57211534576](#)) Universitas Koperasi Indonesia
- [Dr. Akhmad Yunani, MT.](#) (ID Scopus : [57194500936](#)) Universitas Telkom, Indonesia
- [Dr. Indra Firmansyah, SE., MM., Ak., CA](#) (SINTA ID : [6716858](#)) Politeknik Pos Indonesia, Bandung, Indonesia
- [Muhamad Ardi Nupi Hasyim, SE., M.A.B](#) (Scopus ID : [57217045312](#)) Universitas Koperasi Indonesia
- [Dr. Yuanita Indriani, M.Si.](#) ([Google Scholar](#)) (SINTA ID : [6422620](#)) Universitas Koperasi Indonesia
- [Dr. Ami Purnamawati, M.Si.](#) ([Google Scholar](#)) (SINTA ID : [6586842](#)) Universitas Koperasi Indonesia
- [Dr. Ery Supriyadi, M.T.](#) ([Google Scholar](#)) (SINTA ID : [6039720](#)) Universitas Koperasi Indonesia
- [Enjang Rukanda, S.Sos](#) Universitas Koperasi Indonesia, Indonesia





# COOPETITION

Jurnal Ilmiah Manajemen

Register Login



E-ISSN : 2615-4978  
P-ISSN : 2086-4820

- Home
- Current
- Archives
- About
- Submissions
- Register
- Login

Search

Home / Archives / Vol. 12 No. 2 (2021): Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen / Articles

## Kajian Media Online: Best Practice Manajemen Badan Usaha Milik Desa Dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif

Kasus BUMDES Pongok Tirta Mandiri Klaten Jawa Tengah

**Ami Purnamawati**  
Institut Manajemen Koperasi Indonesia

**Yuanita Indriani**  
Institut Manajemen Koperasi Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i2.453>



Menu

- Open Access Policy
- Online Submissions
- Focus and Scope
- Author Guidelines
- Editorial Team
- Reviewer List
- Publication Ethics Statement

URL :


<https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/453>

← → ↻ <https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/5581> 🔍 📄 ⚙️ 📄 📄 📄 📄 📄

Gmail YouTube Maps

SINTA Author Subjects Affiliations Sources FAQ WCU YUANITA

Get More with SINTA Insight [Go to Insight](#)



**COOPETITION : JURNAL ILMIAH MANAJEMEN**  
 PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN INSTITUT KOPERASI INDONESIA  
 P-ISSN : 20864620 <> E-ISSN : 26154978

**3.13445**  
Impact Factor

**1235**  
Google Citations

**Sinta 4**  
Current Accreditation

[Google Scholar](#)
[Garuda](#)
[Website](#)
[Editor URL](#)

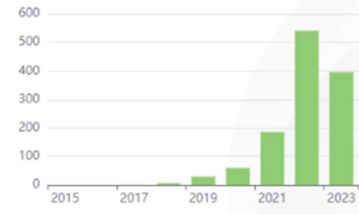
History Accreditation

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026

Garuda Google Scholar

Search...

Citation Per Year By Google Scholar



Journal By Google Scholar

	All	Since 2018
Citation	1235	1227
h-index	17	17
i10-index	30	30

**URL INDEX :**

<https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/5581>

### III.A.1.b.2)-1 Hasil Similarity Kajian Media Online Best Practice Manajemen Badan Usaha Milik Desa Dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif

Indriani, Yuanita *III.A.1.b.2)-1 Hasil Similarity Kajian Media Online Best Practice Manajemen Badan Usaha Milik Desa Dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif*. Institut Manajemen Koperasi Indonesia. (Unpublished)



Text

III.A.1.b.2)-2 Hasil Similarity Kajian Media Online Best Practice Manajemen Badan Usaha Milik Desa Dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif .pdf

[Download \(992kB\)](#)

Item Type: Other

Subjects: [DOCUMENT](#)

Divisions: [DOKUMEN IKOPIN](#)

Depositing User: SE Adang Cahya

Date Deposited: 22 Aug 2023 08:23

Last Modified: 23 Aug 2023 02:03

URI: <http://repository.ikopin.ac.id/eprint/2177>

Actions (login required)



[View Item](#)

**URL SIMILARITY CHECK :**  
<http://repository.ikopin.ac.id/2177/>

## Kajian Media Online: Best Practice Manajemen Badan Usaha Milik Desa Dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif (Kasus BUMDES Ponggok Tirta Mandiri Klaten Jawa Tengah)

Ami Purnamawati<sup>1)</sup>; Yuanita Indriani<sup>2)</sup>  
Institut Manajemen Koperasi Indonesia <sup>1),2)</sup>  
[rammie7@yahoo.com](mailto:rammie7@yahoo.com)

### ABSTRAK

Salah satu kebijakan Pemerintah Indonesia untuk meningkatkan perekonomian desa adalah dengan mendirikan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintahan lokal terkecil sebagai implementasi dari Undang-Undang No 32/2004 Tentang Pemerintah Desa. Sebagai lembaga ekonomi baru, beberapa desa masih memiliki banyak kendala dalam memahami dan mengimplementasikan Undang-Undang tersebut, memunculkan gagasan-gagasan bisnis dan terutama sumber daya manusia serta pengelolaan yang efektif. Salah satu desa yaitu Desa Ponggok di Klaten Jawa Tengah telah mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara efektif dan menciptakan ekonomi inklusif sehingga menjadi penting untuk bahan kajian *best practice*. BUMDes Ponggok yang bernama Tirta Mandiri mengelola beberapa unit usaha (sewa kolam ikan, ruang pertemuan, mini market, atraksi wisata keluarga, dan atraksi wisata di bawah air). Pada tahun 2018 BUMDes ini dapat meraup 16 miliar rupiah di mana pendapatan utamanya adalah dari atraksi wisata di bawah air. Dengan menggunakan metode kualitatif dan penelusuran internet, penelitian ini menganalisis berita-berita dari media berbasis *online*. Hasil kajian menunjukkan potensi untuk menginisiasi usaha atraksi wisata air adalah *political will* kepala desa, sumber daya alam dan kerjasama dengan perguruan tinggi; sedangkan kesadaran masyarakat, keterbatasan sumber daya manusia dan modal keuangan merupakan kendala yang dihadapi pada awal pendirian. Popularitas atraksi wisata di bawah air diawali oleh promosi dalam media sosial yang dilakukan oleh pengunjung; dan manajemen efektif lainnya adalah kerjasama dengan bank dan implementasi kebijakan kepemilikan oleh masyarakat desa. Faktor-faktor itulah yang menyebabkan manajemen usaha semakin berkembang sehingga mampu untuk mempekerjakan tambahan pegawai, mampu melengkapi fasilitas yang dibutuhkan untuk atraksi di bawah air dan menjalankan program-program berbasis kesejahteraan masyarakat. Untuk mempertahankan keberadaan usaha yang telah berkembang ini, perlu untuk memprioritaskan komitmen para pemangku kepentingan, meningkatkan kompetensi, konsistensi dan kreativitas.

Kata Kunci: BUMDes; Efektivitas Manajerial; Ekonomi Inklusif

### ABSTRACT

*One of Indonesia policies to strengthen village economy is founding a village company owned by a smallest local government as the implementation of the Law No 32/2004 concerning Regional Administration. As the new economic institution, some villages still face many obstacles for understanding and implementing the law, finding business ideas, not to mention human resources as well as effective management. Ponggok Village managing its company effectively and creating inclusive economy is urgent to study as the best practice. It manages some business units (fish pond rent, convention hall, event organizer, mini market, family tourist attraction and underwater tourist attraction). In 2018 Tirta Mandiri – the name of the company - gained 16 billion rupiahs. It relies on the underwater attraction, as the main income. By using qualitative method, the online media news contents of the success were analyzed. The results show the potencies of initiating the water attraction business are the political will of the village head, natural resources and cooperation with a university; while people awareness, limited human resources and financial capital are the obstacles. The milestone of underwater attraction popularity begins by a visitor's promotion on social media and other effective managements are the cooperation with a bank and implementation of people ownership policy. Those cause some progressive outputs which are the business management is getting improved; therefore it can hire more employees, is able to complete the facilities, and to conduct people welfare based programs. For maintaining the developed business existence, the stakeholders' commitment, competence, consistence and creativity must be put on the first place.*

*Keywords: Village Company; Managerial Effectiveness; Inclusive Economy*

## PENDAHULUAN

Pendirian Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes bertujuan untuk meningkatkan perekonomian yang idealnya akan mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi. BUMDes diharapkan dapat mendistribusikan aset secara merata untuk masyarakat desa.

Akhir-akhir ini fenomena BUMDes menjadi topik menarik untuk dikaji karena BUMDes merupakan salah satu upaya untuk mengentaskan kemiskinan melalui pelibatan pemerintahan desa dalam mengelola suatu usaha. Dengan mengimplementasikan Undang-Undang Nomor 32/2004 Tentang Pemerintahan Desa, suatu desa dimungkinkan untuk mendirikan usahanya sendiri dengan berbasis sumber daya desa. Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, definisi usaha desa adalah suatu usaha di mana seluruh atau sebagian besar modal dimiliki oleh desa. Mekanismenya adalah desa secara langsung menginvestasikan dan mengelola aset, pelayanan dan usahanya untuk kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam menjalankan atau mengelola suatu usaha dibutuhkan kondisi-kondisi yang menjadi prasyarat di mana sumber daya manusia yang mumpuni atau handal merupakan prasyarat utama dalam semua aspek bisnis. Pengelolaan BUMDes dapat mengikuti empat tahapan. Tahap pertama adalah perencanaan dalam mendirikan lembaga atau organisasi, menentukan bidang usaha dan menetapkan prosedur-prosedur. Tahap kedua adalah mengkaji sumber daya yang dimiliki desa di mana dalam tahap ini, pemerintah desa mengkaji aset desa yang potensial untuk dikembangkan menjadi unit usaha desa. Pada saat tahap pertama dan tahap kedua menghasilkan kajian yang layak (*feasible*) maka tahap berikutnya atau tahap ketiga adalah menjalankan usahanya dan tahap yang keempat adalah mempertahankan agar usaha tersebutnya berjalan dengan baik dan dapat terus berlangsung.

Namun faktanya pendirian dan pengelolaan BUMDes ini bukanlah program yang sederhana. Banyak aparat pemerintah desa yang memiliki keraguan dalam mengimplementasikan program dari pemerintah pusat ini. Beberapa kendala bagi yang memiliki keraguan adalah dalam mengelola usaha, dalam menemukan potensi desa yang dapat dijadikan bidang usaha dan dalam memajukan atau mempromosikan usaha mereka.

Salah satu Desa yang berada di Klaten Jawa Tengah adalah Desa Ponggok. Desa ini mampu mengelola perusahaan desanya secara efektif dan menciptakan ekonomi inklusif. Unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Ponggok yang menggunakan nama perusahaan Tirta Mandiri adalah sewa kolam ikan, gedung pertemuan, *event organizer*, *mini market*,

atraksi wisata keluarga dan atraksi wisata bawah air. Pada tahun 2017 Tirta Mandiri telah mencapai pendapatan sebesar 14 miliar rupiah, di mana pendapatan utamanya sangat bergantung pada atraksi wisata bawah air.

Seluruh kegiatan usaha yang dikelola oleh manajemen Tirta Mandiri memberikan dampak pada kehidupan masyarakat desa. Secara inklusif masyarakat desa memiliki terlibatan dalam kegiatan usaha BUMDes, masyarakat menjadi rekanan dalam mendukung dan melengkapi fasilitas yang dibutuhkan BUMDes. Keberhasilan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok ini dapat mendorong desa-desa lain di Indonesia untuk memiliki keyakinan dalam mengimplementasikan program BUMDes ini. Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini difokuskan pada manajemen efektif yang dilakukan oleh BUMDes Tirta Mandiri dengan memanfaatkan data sekunder dari media yang berbasis *online*.

### Fokus Kajian

Penelitian ini difokuskan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian tentang:

1. Potensi dan hambatan yang dimiliki dan dihadapi oleh Desa Ponggok dalam mengembangkan usaha desanya.
2. Manajemen usaha desa yang efektif
3. Manfaat yang diperoleh masyarakat Desa Ponggok dari keberadaan BUMDes Tirta Mandiri dalam menciptakan ekonomi inklusif.

### Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menggambarkan BUMDes Desa Ponggok dalam pengelolaan kegiatan usahanya; sedangkan tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui potensi-potensi yang dimiliki dan hambatan-hambatan Desa Ponggok dalam mengembangkan BUMDes.
2. Mendapatkan informasi tentang pengalaman BUMDes menjalankan manajemen efektif.
3. Mengetahui manfaat BUMDes bagi masyarakat desa dalam menciptakan ekonomi inklusif.

### TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa kajian teoritis di dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memandu fenomena yang menjadi topik penelitian dan tidak untuk menguji teori tersebut, karena metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Untuk penelitian ini dipandu oleh konsep-konsep yang berkaitan dengan Manajemen Usaha, dan Pembangunan Ekonomi Inklusif.

## Manajemen Usaha

Kegiatan usaha atau bisnis bertujuan untuk mendapatkan manfaat baik berupa materi (*profit*) ataupun yang bersifat nonmateri (*benefit*). Dengan demikian pemilik usaha akan melakukan upaya pengelolaan yang dapat mencapai tujuan tersebut secara efisien dan efektif. Pengelolaan (manajemen) usaha perlu diimplementasikan karena melaluinya sebuah usaha dapat direncanakan, diorganisasikan, dijalankan dan dikendalikan. Fungsi perencanaan (*planning*), peorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) merupakan empat (4) fungsi manajemen seperti yang dinyatakan oleh George R. Terry (Sukarna, 2011: 10).

Terry menyatakan bahwa "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necessary to achieve desired result*". Jika diinterpretasikan maka *Planning* (Perencanaan) merupakan "pemilihan dan penghubungan fakta-fakta dan pembuatan serta penggunaan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa yang akan datang dalam memvisualisasikan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan."

Berkaitan dengan *organizing* didefinisikan oleh Terry sebagai "*the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factors of environment and the indicating of the relative authority delegated to each respective activity*". Definisi tersebut diartikan sebagai "penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan."

Selain definisi, Terry juga menjelaskan bahwa terdapat asas-asas *organizing* yaitu: "tujuan (*the objective*), pembagian kerja (*departmentation*), penempatan kerja (*assign the personnel*), wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), dan pelimpahan wewenang (*delegation of authority*)."  
Fungsi *actuating* didefinisikan sebagai "*setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*." Diartikan sebagai "membangkitkan dan mendorong

semua anggota kelompok supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan."

Di dalam *actuating* (penggerakan) diperlukan beberapa faktor seperti "*Leadership* (Kepemimpinan), *Attitude and morale* (Sikap dan moril), *Communication* (komunikasi), *Incentive* (Perangsang), *Supervision* (Supervisi) dan *Discipline* (Disiplin)."

Fungsi ke-empat yaitu *Control* mempunyai mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja teratur tertib, terarah atau tidak. "*Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.*" Definisi tersebut diterjemahkan "pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standard*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan ukuran".

Keempat fungsi manajemen akan mengarahkan pengelola untuk mencapai tujuan sesuai dengan koridornya sehingga dapat meminimalisasi *mismanagement*. Karena sudah pasti ketika sebuah usaha mengalami *mismanagement* maka tidak akan dapat merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari kegiatan usaha.

## Pembangunan Ekonomi Inklusif

Daerah perdesaan dan sektor pertanian merupakan tempat di mana penduduk miskin terkonsentrasi. Namun demikian Saragi (2004:327) menyatakan bahwa pemerintah desa kurang berperan dalam pengembangan usaha masyarakat. Hal ini tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) tidak ada distribusi Anggaran untuk pengembangan usaha masyarakat kecuali untuk pembangunan fisik. Kalaupun ada peran pemerintah desa lebih pada peran sebagai saluran semata antara intervensi pihak luar dengan masyarakat.

Dalam Panduan Penanggulangan kemiskinan yang diterbitkan Sekertariat Wakil Presiden Republik Indonesia dinyatakan bahwa "penanggulangan kemiskinan mempertimbangkan empat prinsip utama penanggulangan kemiskinan yang komprehensif, yaitu (i) perbaikan dan pengembangan sistem perlindungan sosial; (ii) peningkatan akses pelayanan dasar; (iii)

pemberdayaan kelompok masyarakat miskin; dan (iv) pembangunan yang inklusif.”

Berbagai program pengentasan kemiskinan dilakukan oleh pemerintah Indonesia salah satunya adalah program Inpres Desa Tertinggal (IDT) selama tiga (3) tahun anggaran. Program ini dirancang secara partisipatif, demokratis dan transparans dan disediakan dana bergulir sebesar Rp20 juta. Harapan dari penyediaan dana bergulir ini adalah desa IDT akan memiliki dana bergulir sebesar Rp60 juta. Dana yang terdapat di desa ini adalah untuk mendorong tumbuh kembangnya usaha-usaha masyarakat (Saragi, 2004:328).

Agar usaha masyarakat berkembang maka perlu intergrasi usaha masyarakat dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Usaha BUMDes diarahkan untuk memperkuat struktur usaha masyarakat di bidang permodalan, pengembangan jaringan pemasaran dan jaringan pengadaan sarana dan prasana. Integrasi ini penting untuk menjaga agar penumbuhan BUMDes jangan menjadi kompetitor bagi usaha masyarakat (Saragi, 2004:327).

Saragi (2004:330) menyatakan bahwa pengembangan BUMDes harus senantiasa diarahkan pada:

1. Peningkatan Kemampuan Keuangan /kas desa
2. Pengembangan usaha masyarakat untuk pengentasan kemiskinan
3. Mendorong tumbuhnya usaha masyarakat
4. Penyedia jaminan sosial
5. Penyedia pelayanan masyarakat desa

BUMDes memiliki dua fungsi yaitu fungsi ekonomi dan fungsi sosial (Suparji, 2019:2). Dinyatakan bahwa fungsi ekonomi adalah “kegiatan-kegiatan dalam pengembangan dan pengelolaan BUMDes adalah usaha desa yang harus memberikan margin keuntungan bagi desa maupun bagi masyarakat desa. Sedangkan Fungsi sosial, yang dapat dilakukan oleh BUM Desa adalah: (1) Tidak langsung, dengan memberikan transfer keuangan bagi kas desa melalui penambahan Pendapatan Asli Desa (PADesa) yang selanjutnya akan digunakan untuk kegiatan pembangunan desa dengan mekanisme regular pada manajemen pembangunan desa; dan (2) Langsung, melakukan pembinaan dan pendamping usaha yang dilakukan oleh masyarakat desa, di samping itu juga melakukan pengelolaan barang/jasa milik umum (bukan privat/pribadi).”

Pengembangan perekonomian perdesaan dan sektor pertanian dapat menjadikan pertumbuhan ekonomi berdampak pada penyerapan tenaga kerja dalam jumlah besar dan pengurangan kemiskinan secara signifikan. Kondisi ini merupakan indikator dari

pembangunan ekonomi inklusi. Pembangunan inklusif diartikan sebagai “pembangunan yang melibatkan sekaligus memberi manfaat kepada seluruh masyarakat.”

*World Economic Forum* (WEF) mendefinisikan **ekonomi inklusif** sebagai “suatu strategi untuk meningkatkan kinerja perekonomian dengan perluasan kesempatan dan kemakmuran ekonomi, serta memberi akses yang luas pada seluruh lapisan masyarakat”. Indeks Pembangunan Ekonomi Inklusif Tingkat Nasional Tahun 2011-2017 terdiri dari tiga pilar, yang meliputi pertumbuhan ekonomi; pemerataan pendapatan dan pengurangan kemiskinan; serta perluasan akses dan kesempatan.

### Metode Penelitian

Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini karena metode ini relevan dengan maksud penelitian. Metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggunakan data sekunder yang sumbernya merupakan berita-berita *online* yang mempublikasikan keberhasilan manajemen usaha untuk menjadi bahan kajian. Data berasal dari sumber:

1. <https://travel.tempo.co/read/1206725/kunci-sukses-BUMDes-kelola-objek-wisata-beromzet-rp-115-miliar>
2. <https://swa.co.id/swa/trends/BUMDes-tirta-mandiri-menembus-batas>
3. <https://mediaindonesia.com/nusantara/75572/BUMDes-tirta-mandiri-raih-pendapatan-rp6-4-miliar>

Konten berita dianalisis untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Setelah membatasi data yang diperlukan, peneliti menganalisis data tersebut dengan memfokuskan pada profil BUMDes, dan manajemen usaha BUMDes yang kemudian menyimpulkan temuan-temuan penelitian.

### Hasil dan Pembahasan

#### *Profil BUMDes Desa Pongkok – Tirta Mandiri*

Di dalam pemberitaan media dinyatakan bahwa beberapa tahun sebelum Tirta Mandiri berdiri pada tahun 2009, Desa Pongkok Kecamatan Jogonalan, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah berada dalam kondisi yang memprihatinkan yang ditunjukkan oleh kehidupan sosial ekonomi sebagian besar penduduknya yang masih berada di bawah garis kemiskinan. Desa inipun masuk dalam Program Inpres Desa Tertinggal (IDT).

Lokasi desa yang berada di daerah cekungan, memiliki sumber air yang melimpah sepanjang tahun. Dusun Umbul Pongkok sebenarnya merupakan kolam kuno yang sudah ada sejak zaman Belanda. Namun, selama ini hanya

digunakan warga setempat untuk kegiatan membersihkan badan.

Dengan dimilikinya potensi sumber air yang melimpah ini, Kepala Desa Ponggok mengubah kondisi desa dengan mengolah potensi kekayaan alam yang luar biasa tersebut menjadi tempat wisata air. BUMDes yang diberi nama Tirta Mandiri mendapat kepercayaan untuk mengelola wahana wisata air Umbul Ponggok, kawasan wisata yang sebelumnya Banyu Mili dan Umbul Besuki.

Meski mendapat modal awal sebesar Rp100 juta, karena kondisi warga desa yang terjerat utang dari rentenir maka modal sebesar Rp70 juta digunakan untuk membayarkan utang-utang warga kepada rentenir tersebut dan kemudian warga tersebut membayar secara mencicil ke BUMDes dengan bunga yang sangat ringan. Dengan demikian pengelolaan usaha air bersih hanya dengan modal bersih sebesar Rp30 juta.

Pengelolaan dan modal usaha Tirta Mandiri dipenuhi dari potensi desa, tidak melibatkan pihak luar dan telah berhasil mengembangkan 13 unit usaha, sembilan (9) di antaranya sudah berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Bidang usaha yang dikelolanya adalah jasa konstruksi, simpan pinjam, toko desa, persewaan gedung, perikanan, dan pengelolaan air minum. BUMDes Tirta Mandiri menunjukkan perkembangan yang luar bisa yang diindikasikan oleh pendapatan yang diperoleh sejak tahun 2012 hingga 2019 dan mampu memberi kontribusi pada Pendapatan Asli Desa (PAD). Data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Pendapatan BUMDes Tirta Mandiri**

TAHUN	PENDAPATAN KOTOR	KONTRIBUSI UNTUK PAD
2012	150.000.000	*
2013	600.000.000	*
2014	1.100.000.000	*
2015	3.800.000.000	810.000.000
2016	10.300.000.000	*
2017	12.000.000.000	700.000.000
2018	16.000.000.000	800.000.000
2019	14.000.000.000	1.1.000.000.000

Sumber: <https://travel.detik.com/travel-news/d-4840444/populer-tapi-pendapatan-umbul-pongok-klaten-tahun-ini-turun>

\* data tidak ditemukan

**1. Potensi dan Hambatan Desa Ponggok dalam Mengembangkan BUMDes**

Berita-berita yang digunakan sebagai data menunjukkan bahwa gagasan untuk mendirikan usaha berasal dari keinginan Kepala Desa Ponggok yang bernama Junaedi Mulyono untuk meningkatkan kesejahteraan warganya. Kesulitan untuk mengetahui, menemukan dan memunculkan potensi-potensi yang dimiliki oleh desa

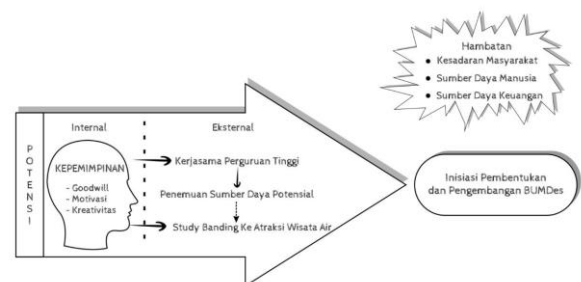
menggerakkan kepala desa Ponggok untuk meminta bantuan ke Universitas Gadjah Mada agar para mahasiswanya datang ke Desa Ponggok untuk mengamati dan menemukan sumber daya utama desa.

Hasil pengamatan dan penelitian para mahasiswa menunjukkan bahwa sumber daya alam yang potensial yang dimiliki oleh Desa Ponggok adalah mata air yang dalam Bahasa Jawa disebut Umbul. Umbul ini yang dapat menjadi atraksi wisata. Dengan usaha lanjutan yaitu melakukan studi banding ke Bali yang memang memiliki atraksi wisata air, akhirnya diputuskan bahwa akan dimulai usaha atraksi di bawah air untuk dikembangkan oleh BUMDes.

Dalam menjalankan kegiatan usaha, pada awalnya BUMDes memiliki beberapa tantangan dan hambatan. Pendapatan yang nyaris nihil dan cenderung mengalami kerugian menyebabkan manajemen harus memangkas gaji para pegawainya. Kondisi tersebut dikarenakan oleh pengunjung yang jarang datang dan hanya didominasi oleh pengunjung dari masyarakat setempat. Namun semangat untuk tetap mempertahankan usahanya menjadi modal mental meskipun di tengah-tengah kekurangan sumber daya keuangan dan keterbatasan untuk melengkapi sarana dan prasarana atraksi bawah air.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa Desa Ponggok memiliki potensi untuk mengembangkan usahanya. Potensi itu dapat dikategorikan pada potensi kepemimpinan seorang pemimpin yang memiliki niat baik (*willingness*), motivasi dan kreativitas; sedangkan faktor sumber daya alam dan kerjasama dengan pihak eksternal menjadikan niat baik itu terealisasi.

Selain potensi yang dimiliki, beberapa hambatan dialami oleh Desa Ponggok dalam menginisiasi dan mengelola BUMDesnya terutama hambatan yang berkaitan dengan kesadaran masyarakat desa, keterbatasan baik sumberdaya manusia maupun sumber daya keuangan. Dari konteks potensi dan hambatan dapat digambarkan upaya inisiasi dan pengembangan BUMDes Tirta Mandiri seperti gambar berikut ini:



**Gambar 1. Potensi dan Hambatan Pembentukan dan Pengembangan BUMDes**



## 2. Manajemen Efektif

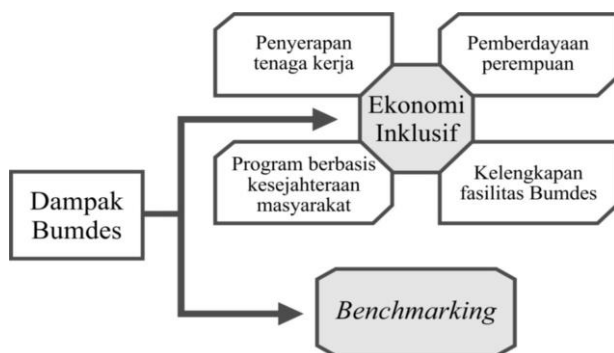
Untuk mengelola BUMDes Tirta Mandiri dilakukan manajemen kegiatan usaha khususnya untuk pariwisata, yaitu:

### 1) Rekrutasi Pegawai

Perwakilan masyarakat desa harus menjadi prioritas untuk menjadi pegawai karena tujuan dari perusahaan desa adalah melakukan pemberdayaan pada masyarakat. Selain memprioritaskan pegawai yang berasal dari masyarakat Desa Ponggok juga diterapkan proses rekrutasi yang profesional.

### 2) Sistem Keuangan yang Transparan dan Akuntabel

Perusahaan mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen seperti akuntansi yang terstandar, akuntabilitas (*accountability*), konsistensi (*consistency*), keberlanjutan usaha (*viability*) dan integritas (*integrity*).



Implementasi manajemen keuangan ini dapat menjadi dasar pembuatan keputusan strategis.

### 3) Penentuan Jam Kerja

Dalam pencapaian target, BUMDes menentukan agenda rutin dengan mempertimbangkan intensitas, jumlah peserta pertemuan, dan tujuan-tujuan yang beragam. Agenda yang dilakukan adalah kegiatan rapat pengurus harian, rapat koordinasi, curah pendapat, rapat konsultasi dan rapat untuk membahas laporan.

### 4) Prosedur Operasional Standar (Standard Operating Procedure)

Dalam menjalankan unit-unit usahanya terutama unit atraksi wisata, BUMDes telah memiliki *Standard operating Procedure* (SOP) untuk keamanan dan kenyamanan pengunjung juga untuk mengantisipasi kurangnya pendapatan.

### 5) Promosi

Pengelolaan promosi yang efektif dilakukan dengan publikasi di media sosial. Diawali dengan memberikan fasilitas berupa

*smartphone* untuk perangkat desa dan mendapat pembelajaran dari para pemuda bagaimana menggunakannya; kemudian mulai mempromosikan potensi wisata. Tempat wisata ini menjadi perhatian setelah dibagikan di berbagai media sosial sebagai tempat wisata yang *Instagramable*. Pengunjung bisa *selfy* atau berfoto di dalam air merupakan daya tarik utama yang membuat wisatawan terus berdatangan. Jumlah pengunjung dapat mencapai 500-600 orang per/hari.

### 6) Kerjasama dengan Bank

### 7) Mengimplementasikan kebijakan kepemilikan usaha oleh masyarakat desa.

Terdapat keluarga yang bergabung dengan BUMDes di mana masing-masing keluarga menanamkan dengan nilai investasi hingga Rp5.000.000. Tercapai jumlah total penyertaan modal dari masyarakat mencapai Rp1,2 miliar. Masyarakat akan mendapat keuntungan sebagai pemilik saham sebesar Rp300.000 sebagai hasil dari pendapatan yang diperoleh dalam pengembangan usaha BUMDes. Meskipun nilai investasi warga dan lembaga masyarakat masih di bawah 40% dari total investasi. Selain keluarga, lembaga-lembaga desa juga berinventasi dengan kisaran sebesar:

**Tabel 2. Nilai Investasi Lembaga Desa**

NO	LEMBAGA DESA	JUMLAH INVESTASI (RP)
1	Rukun Warga (RW)	50.000.000
2	(PKK)	100.000.000
3	PAUD/Taman Kanak-Kanak	25.000.000

Sumber:

<https://mediaindonesia.com/nusantara/75572/BUMDes-tirta-mandiri-raih-pendapatan-rp6-4-miliar>

Data tersebut dapat digambarkan dalam model manajemen efektif BUMDes Tirta Mandiri seperti berikut ini:

## Gambar 2. Manajemen Efektif BUMDes Tirta Mandiri

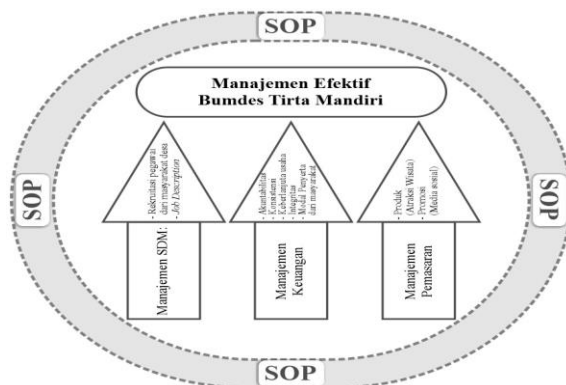
### 3. Manfaat BUMDes bagi Masyarakat Desa dalam Menciptakan Ekonomi Inklusif

Manajemen usaha BUMDes dengan jumlah karyawan sebanyak 67 orang terus meningkatkan dan menghasilkan pendapatan yang progresif sehingga perusahaan dapat mempekerjakan lebih banyak pegawai lagi di mana sudah terserap 200 tenaga kerja. Disinyalir bahwa semua penduduk yang awalnya tidak memiliki pekerjaan dapat

diberdayakan oleh BUMDes. Ibu-ibu rumah tangga ikut serta diberdayakan dengan usaha olah perikanan. Diperoleh data bahwa pendapatan per kapita warga desa berkisar Rp1.500.000 hingga Rp2.000.000. Kondisi ini telah membuat BUMDes Pongkok menciptakan ekonomi inklusi.

Selain penyerapan dan pemberdayaan masyarakat desa, BUMDes mampu melengkapi fasilitas yang dibutuhkan dalam pengelolaan unit usahanya terutama untuk atraksi wisata. Kemampuan lain dari dampak pengelolaan BUMDes yaitu kemampuan menjalankan program-program yang berbasis kesejahteraan rakyat seperti bantuan sosial untuk warga miskin, jompo, yatim piatu, dan bantuan pendidikan untuk mahasiswa asal desa senilai Rp300 ribu per bulan.

Dampak lain dari keberhasilan pengelolaan BUMDes Pongkok adalah menjadi tempat pembelajaran bagi banyak desa dan menjadikannya *role model* atau rujukan. Melihat fenomena tersebut, maka dapat digambarkan dampak positif dari keberhasilan BUMDes seperti berikut ini:



**Gambar 3. Dampak BUMDes Tirta Mandiri**

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan dari penelitian ini adalah:

1. Potensi untuk menginisiasi usaha atraksi wisata air adalah *political will* kepala desa, sumber daya alam dan kerjasama dengan perguruan tinggi; sedangkan kesadaran masyarakat, keterbatasan sumber daya manusia dan modal keuangan merupakan kendala
2. Promosi pada sosial media oleh pengunjung menjadi titik awal popularitas atraksi di bawah air dan manajemen efektif yang mereka lakukan adalah kerjasama dengan bank dan mengimplementasikan kebijakan kepemilikan oleh masyarakat desa.
3. Dampak yang progresif dari manajemen usaha yang terus berkembang adalah kemamouan untuk

mempekerjakan lebih banyak tenaga kerja, melengkapi fasilitas yang diperlukan dalam kegiatan usaha dan menjalankan program-program berdasar kesejahteraan rakyat.

### SIMPULAN DAN SARAN

#### Saran

Dengan mempertimbangkan daur hidup usaha, BUMDes Tirta Mandiri harus melaksanakan beberapa upaya untuk mempertahankan eksistensi usaha yang sedang berada di puncak. Pada dasarnya para pemangku kepentingan harus memprioritaskan komitmen, kompetensi, konsistensi dan kreativitas mereka.

### DAFTAR PUSTAKA

- Haris, Syamsuddin. 2005. *Desentralisasi & Otonomi Daerah. Desentralisasi, Demokratisasi & Akuntabilitas Pemerintah Daerah*. Jakarta: LIPI Press
- Sukarna. (2011). *Dasar –dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Suparji (2019) *Pedoman Tata Kelola BUMDES*. Jakarta: UAI Press
- Undang-Undang Republik Indonesia No 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang No 6 tahun 2014 tentang Desa

#### WEBSITE:

- <https://mediaindonesia.com/nusantara/75572/BUMDes-tirta-mandiri-raih-pendapatan-rp6-4-miliar>
- <https://swa.co.id/swa/trends/BUMDes-tirta-mandiri-menembus-batas>
- <https://travel.detik.com/travel-news/d-4840444/populer-tapi-pendapatan-umbul-pongok-klaten-tahun-ini-turun>
- <https://travel.tempo.co/read/1206725/kunci-sukses-BUMDes-kelola-objek-wisata-beromzet-rp-115-miliar>

