

## BAB V

### PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disajikan beberapa uraian pembahasan yang sesuai dengan hasil penelitian. Setelah melakukan observasi dan juga wawancara mengenai optimalisasi peran BUMDes Bangoan Maju Mapan dalam pengembangan dan peningkatan pengunjung Pasar Senggol Bangoan, Kecamatan Kedungwaru Kabupaten Tulungagung. Penggalan data yang dilakukan dengan jalan observasi dan wawancara, guna untuk mengumpulkan data mengenai strategi apa yang digunakan, serta dampak dan hasil atas strategi yang dijalankan.

#### **A. Optimalisasi Peran BUMDes Maju Mapan Desa Bangoan pada pengembangan “Pasar Senggol” di Bangoan Kedungwaru Tulungagung**

Optimalisasi merupakan upaya, proses, cara, dan perbuatan untuk menggunakan sumber-sumber yang dimiliki dalam rangka mencapai kondisi yang terbaik, paling menguntungkan dan paling diinginkan dalam batas-batas tertentu secara efektif dan efisien.<sup>112</sup>

Menurut Tangklisian (2005:252) dalam bukunya manajemen public, strategi adalah upaya pengembangan keunggulan organisasi dan institusi dalam lingkungan eksternal yang kompetitif untuk pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Davida dan Philips, 2009 (dalam jurnal Daniel Ofori dan

---

<sup>112</sup> Qori Rusdiana, *Optimalisasi Badan Usaha Milik Desa Dalam Pengembangan Potensi Ekonomi Lokal sebagai Pilar Perekonomian Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang*, (Tulungagung:IAIN Tulungagung), hlm 95.

Atiogbe 2012:67), mengemukakan bahwa strategi sangat dibutuhkan untuk menyesuaikan organisasi dengan kondisi kompetitif dari lingkungan eksternal. Strategi suatu organisasi akan bermanfaat dan optimal apabila dikelola dengan baik, Oleh karena itu diperlukan strategi.

Menurut Bryson (2004), langkah-langkah perencanaan strategis, yaitu:

1. Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses manajemen atau perencanaan strategi.
2. Mengidentifikasi mandate institusi atau organisasi, Mandat merupakan suatu keharusan yang secara formal harus dilaksanakan.
3. Memperjelas misi dan nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
5. Mengidentifikasi isu-isu strategis organisasi.
6. Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangani isu-isu yang ada.
7. Menciptakan suatu visi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup>Bani Astiti Asa nugroho dan Herbasuki Nurcahyo, *Strategi Pengembangan Pasar Tradisional di Kota Semarang*, Universitas Diponegoro, hlm 3-4.

Untuk mencapai optimalisasi dalam pengembangan “Pasar Senggol” pastinya BUMDes Bangoan Maju Mapan memiliki strategi-strategi dalam pencapaian visi misinya.

Strategi yang dilakukan pihak BUMDes dalam pengembangan “Pasar Senggol” di Bangoan Kedungwaru, Tulungagung melalui 2 faktor yaitu:

a. Internal

1) Memperbaiki dan menyatukan 1 pemikiran pada pihak internal

Dalam menyatukan pemikiran sesama pihak internal ini amatlah penting. Karena kegagalan dalam menjalankan strategi, salah satu faktor penyebabnya bisa saja pada faktor internalnya. Disini menurut pengurus BUMDes Bangoan Maju Mapan strategi yang paling utama yang harus di perbaiki terlebih dahulu internalnya. Visi misinya satu tetapi jika pemikirannya terpecah akan menjadi strategi yang tidak utuh dan bisa dikatakan tidak bisa berjalan dengan optimal.

2) Menjalin komunikasi dengan baik sesama pihak internal

Selain, pemikiran yang terkadang tidak sejalan, ada penyebab lain yang menjadikan strategi tidak bisa berjalan dengan optimal yaitu sering terjadinya *missed communication* (kesalahpahaman dalam komunikasi). BUMDes Bangoan Maju Mapan sangat menghindari adanya kesalahpahaman dalam komunikasi. Karena jika komunikasi

sudah salah maka kinerja juga tidak mampu berjalan dengan optimal. Prinsip yang diterapkan BUMDes ini yaitu dalam menjalankan sesuatu dibiasakan dengan 1 komanda, sehingga jika kita memiliki satu komanda tugas akan terarah dan selesai sesuai dengan yang diharapkan bersama. Jikalau kita sudah sejalan maka nanti kedepannya akan sesuai seperti apa yang sudah di bentuk pada visi misi dan tujuan kita sebagai pengurus BUMDes untuk mengelola potensi desa yang ada.

### 3) Transparansi

Transparansi, adalah suatu hal yang sering menjadi pemicu buruknya suatu organisasi atau lembaga. Jika sekali ada tindak tranparansi maka akan timbul rasa ketidakpercayaan antar sesama. BUMDes Bangoan Maju Mapan mengedepankan transparansi. Transparansi yang dimaksud bukan hanya soal uang, namun juga komunikasi, data, dll. Sehingga diantara 1 pengurus dengan pengurus yang lain timbul adanya saling percaya dan menumbuhkan sikap tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas yang di embankan. Selain itu, masyarakat pun juga memilki pandangan yang baik terhadap BUMDes yang mengelola potensi desa yang ada.

### 4) Tertib pencatatan dan pembukuan

Dampak yang terjadi ketika kita tertib dalam pencatatan dan pembukuan adalah kejelasan data sehingga meminimalisir tindak

kecurangan juga. Pada BUMDes Bangoan Maju Mapan sudah menerapkan pencatatan dan pembukuan dengan sistem komputerisasi. Meskipun belum sepenuhnya menggunakan sistem akuntansi tetapi pencatatannya sudah menggunakan aplikasi excel sehingga lebih efektif dan efisien.

b. Faktor Esksternal

Ketika faktor internal sudah di baik. Maka untuk selanjutnya kita juga harus melihat sisi eksternal. Pengembangan pasar selain baik dalam manajemen internal, juga harus baik dalam faktor eksternalnya pula.

Faktor eksternal yang dimaksudkan ini adalah masyarakat. Masyarakat yang dimaksud adalah semua warga khususnya Desa Bangoan. Dulu sebenarnya Pasar Senggol yang mengelola adalah perangkat desa, karena adanya sebuah peraturan dari pemerintah daerah akan potensi desa memang selayaknya harus dikelola oleh BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa, maka semua tanggung jawab penuh terhadap potensi yang ada diserahkan kepada pengurus BUMDes Maju Mapan Bangoan.

Jadi, untuk pengembangan Pasar Senggol ini mencakup keseluruhan masyarakat Desa Bangoan dan sekitarnya. Sehingga, jika semua aspek turut bahu membahu mewujudkan pengembangan pasar desa ini maka akan cepat laju perkembangan Pasar Senggol ini.

Salah satu peran yang nyata BUMDes yaitu mengajak semua warga Desa bangoan yang memiliki usaha kecil-kecilan atau UMKM agar memenuhi pasar menjajakan produknya. BUMDes promosi ke semua lembaga yang ada di dalam desa dan luar desa. Mengajak grup ibu-ibu PKK, karangtaruna, komunitas UMKM dll. Alhasil mereka semua mau dan terjadi simbiosisi mutualisme di antara mereka.

Selain itu, pihak BUMDes mewujudkan keinginan pedagang untuk dibangun galvalum agar para pedagang lebih nyaman dalam berdagang. Fungsi galvalum ini memberikan suasana teduh di antara pengunjung maupun pedagang. Kenyamanan keduanya sangat berarti untuk BUMDes.

Yang terakhir dalam pengembangan pasar BUMDes tidak membatasi produk-produk apa yang tidak dan boleh diperdagangkan kecuali yang benar-benar membahayakan dan tidak ramah lingkungan itu baru di batasi. Ke aneka ragam produk di dalam pasar meningkatkan daya tarik pengunjung yang datang. Namun, begitu dalam segi tradisionalnya Pasar Senggol ini tetap ada. Karena memang ciri khas Pasar Senggol dari dulu hingga sekarang adalah pada jajanan kuliner tradisional sehingga dari hal tersebut diajdiikan ikon pada potensi desa Bangoan ini.

Secara *real*, diatas terdapat strategi yang diterapkan BUMDes dan secara menyeluruh BUMDes telah mengoptimalkan Pembangunan pasar dengan di lengkapi kemudahan akses bagi pengunjung maupun pedagang, pengembangan pasar dengan memanfaatkan potensi dan mempertahankan ciri khas yang dimiliki, Memfasilitasi dan menjamin kemudahan peminjam modal bagi pedagang seperti (Jalin Matra).

Selain perbaikan faktor intenal dan eksternal, BUMDes juga memperkuat dengan strategi *capacity building*. Yang pada dasarnya memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dari kinerja. Pada kenyataannya sudah diterapkan dalam strategi *capacity bulding* seperti:

1) Pengembangan *Human Resource* (SDM)

Para pengurus BUMDes dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan dalam mengembangkan potensi lokal yang ada. Rekrutmen pengurus dan staff yang ahli dan kompeten dalam bidangnya serta memiliki kemauan untuk maju bersama sudah di laksanakan oleh pihak BUMDes. Seperti rekrutmen Ahli akuntansi sehingga pengelolaan keuangan bisa terkondisikan dengan baik. Disamping itu pengurus yang berpengalaman dan masih memiliki waktu untuk menjabat di pertahan oleh BUMDes Maju

Mapan Desa Bangoan dengan pertimbangan agar bisa memberikan ilmu serta kepada pengurus dan staff yang baru.

Tujuan pengembangan SDM disini sebenarnya sama halnya dengan yang diungkapkan Manullang Marihot dalam bukunya yaitu sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh 3 hal: (1) Menambah pengetahuan, (2) Menambah keterampilan, dan (3) Merubah sikap<sup>114</sup>.

2) Pengembangan *Strengthening Organization* (Penguatan Organisasi)

Pada BUMDes Maju Mapan memiliki kebijakan, pengurus harus bekerja sesuai tupoksi masing-masing selain itu juga memperbanyak relasi dan jaringan agar pengembangan potensi lokal bisa didukung oleh pihak manapun (kerjasama interaksi sosial) asalkan memmbawa dampak positif. Tujuan dari memperbanyak relasi dan jaringan yaitu untuk *profit*, sosial masyarakat dan menciptakan nama baik BUMDes Maju Mapan Desa Bangoan. Pada kebijakan bekerja sesuai divisi masing-masing untuk menghindari kesalahpahaman dan meningkatkan efektifitas kerja.

---

<sup>114</sup> Manullang Marihot, Manajemen Sumber Daya..., hal 89.

### 3) Reformasi Kelembagaan

Konsep kapasitas kelembagaan akan terus berkembang sehingga BUMDes Maju Mapan Desa Bangoan harus mengikuti dan menyesuaikan strategi-strategi dengan keadaan seperti penguatan individu, organisasi maupun manajemennya sendiri, pengelolaan usaha yang harus mengikuti *trend* yang sedang berkembang dengan seperti itu BUMDes tidak akan tertinggal dan unit usaha yang dikelola terus berkembang.

Pada strategi pengembangan yang diterapkan pihak BUMDes sudah tampak bagus dan berjalan dengan lancar. Namun disini rupanya antara pedagang lokal (Desa Bangoan) dan luar Bangoan pada data lebih banyak warga luar Bangoan yang mendominasi berjualan di Pasar Senggol. Pada hal tersebut dikhawatirkan, keberadaan Pasar akan di kuasai oleh pihak luar Desa Bangoan. Pada pemberdayaan terhadap masyarakat asli di Desa Bangoan nampaknya belum optimal. Sehingga, BUMDes Maju Mapan Bangoan harus memiliki upaya agar prosentase penjual asli dan luar Bangoan agar lebih seimbang. Dari sekian ribu penduduk asli Desa Bangoan, harusnya memanfaatkan potensi desa yang ada.

## **B. Optimalisasi Peran BUMDesa Maju Mapan dalam peningkatan**

Strategi yang diterapkan oleh BUMDes dalam peningkatan pengunjung ini tergolong kearah revitalisasi pasar namun tetap mempertahankan sisi tradisional dan khas pasar tersebut.

Revitalisasi adalah suatu proses yang harus dilalui oleh pasar tradisional dalam persaingan era globalisasi. Menurut Danisworo, revitalisasi adalah upaya untuk memvitalize kembali suatu kawasan atau bagian kota yang dulunya pernah vital atau hidup, akan tetapi kemudian mengalami degradasi.

Program revitalisasi pasar bertujuan untuk meningkatkan daya saing pasar dan mengaktifkan kembali pasar tradisional agar dapat bersaing dengan pasar modern sehingga bukan hanya meningkatkan pendapatan tapi juga meningkatkan daya saing dan memperluas pangsa pasar.<sup>115</sup>

### **a. Pembangunan Fisik dan Konsep 6K**

Pembangunan fisik merupakan salah satu usaha revitalisasi pasar agar pasar tradisional tidak kalah dengan pasar modern. Sehingga dari adanya pembangunan fisik timbulah konsep 5K (Kenyamanan, Keamanan, Keselamatan, Ketertiban, Kebersihan dan Komunikasi. Tanpa adanya fasilitas yang belum terpenuhi kita juga tidak bisa memaksimalkan konsep 5K. Apalagi pada saat ini sedang proses penambahan fasilitas baru pada

---

<sup>115</sup> Resti Putro Lestari, *Strategi Pengembangan Pasar Tradisional dalam dalam Meningkatkan Kepuasan Pedagang (Studi Kasus Pasar Baru Stabat)*, (Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2019), hlm 12-14., hlm 20.

BUMDes Maju Mapan Desa Bangoan yaitu adanya taman yang bertujuan untuk meningkatkan lagi pengunjung yang datang.

Pada konsep diatas prioritas utama pada konsumen. *Consumer priority* yaitu memprioritaskan konsumen atau pengunjung. Dikala masa pandemi kemarin untuk menjaga pengunjung agar tetap ramai namun juga memberikan rasa aman dan nyaman yaitu menerapkan protocol kesehatan ketika sebelum masuk pasar, sebelum dan sesudah. Pihak BUMDes pada Pasar Senggol menyediakan tempat cuci tangan, menghimbau jaga jarak dan tetap pakai masker.

Pada konsep Keselamatan dan ketertiban yang dilakukan pihak BUMDes yaitu dengan penjagaan parkir dan pemantauan jika ada tindak kejahatan. Tempat Parkir yang di sediakan luas dan penjagaan diberikan di setiap pos.

*Clean and healthy*, Selain itu kebersihan juga menjadi faktor lain yang harus terus terapkan. Karena berpedoman pada strategi awal *consumer priority* maka kebersihan dan kesehatan mengikuti. Seperti penyediaan wastafel, tempat sampah di setiap sudut dan kamar mandi yang bersih.

#### **b. Penciptaan Daya Tarik**

**Penataan pedagang**, Jika kita masuk ke pasar senggol, pada pedagang-pedagang yang menjual barang dagangan sejenis memang sengaja di kelompokkan. Tujuannya adalah agar memudahkan pembeli

dan biasanya rezeki itu nular. Sebenarnya, hal tersebut ada sebelum adanya BUMDes pun, dari hal tersebut terus di lestarikan kebiasaan-kebiasaan yang berdampak positif tersebut oleh BUMDes.

**Penambahan fasilitas pasar,** Penambahan fasilitas ini memberikan dampak yang besar bagi pengunjung yang datang. Seperti, Pasar Senggol sudah memiliki banyak wastafel, tempat parkir dan juru parkirnya, mushola, kamar mandi bersih, tempat sampah di setiap sudut. Dan kini sedang masa pembangunan berupa taman yang harapannya akan menjadi daya tarik terhadap pengunjung yang datang.

**Membebaskan promotor masuk,** Strategi selanjutnya adalah promote. Promotor ini biasanya adalah sales-sales handphone, alat elektronik atau pun sales motor dan rokok. Keberadaannya tidak pernah BUMDes batasi keberadaannya asal kedua belah pihak bisa sama-sama untung. Promotor tersebut kami berikan izin untuk menempati sebagian kecil tempat untuk promosi produknya. Dan BUMDes mendapatkan untung karena mendapatkan biaya retribusi dari promotor dan Pasar Senggolnya ikut di promosikan secara gratis. Selain itu, ada minggu rutin ada salah satu media radio yang juga ikut mempromosikan lewat pesan suara terhadap adanya Pasar Senggol.

**Sering mengadakan event,** dengan sering adanya *event* ini pengunjung Pasar Senggol semakin ramai pula. Adanya *event* ini sebagai pemancing pengunjung untuk datang sekaligus mengunjungi pasar dan jajanan serta produk-produk yang ada di Pasar Senggol.

**Memberikan peluang semua pihak**, maksud dari strategi tersebut adalah memberikan peluang ke masyarakat asli maupun luar yang mau memberikan sumbangsih, ide ataupun yang lain demi mewujudkan Pasar Senggol semakin maju dan berkembang. Salah satu contoh, dengan adanya mahasiswa KKN yang mengabdikan di Desa Bangoan dan mau memberikan sesuatu yang baru, apapun itu yang penting berdampak positif bagi sesama dan BUMDes serta pemerintah Desa Bangoan mengizinkan. Seperti pembuatan mural (menggambar di dinding Desa Bangoan) yang berunsur pasar sehingga tampak lebih menarik dll.

**C. Dampak peran pengembangan dan peningkatan pengunjung “Pasar Senggol” yang dilakukan BUMDes Maju Mapan bagi peningkatan perekonomian masyarakat di desa Bangoan Kedungwaru Tulungagung**

Setiap upaya yang dilakukan pasti yang diharapkan adalah hasil yang telah dicapai sudah seperti tujuan atau belum. Disini ada hasil wawancara dari narasumber. Yaitu Pihak BUMDes, Kepala desa, Pengunjung dan Pedagang, warga lokal Desa Bangoan terkait dampak yang dirasakan ketika hadir BUMDes yang berupaya dengan penuh untuk mengembangkan serta meningkatkan pengunjung Pasar Senggol sehingga mampu meningkatkan perekonomian (kualitas hidup), dan pemberdayaan produktivitas masyarakat desa tercapai.

Tabel 1.12

**DAMPAK OPTIMALISASI PERAN BUMDES  
TERHADAP KESEJAHTERAAN MASYARAKAT**

NO	Nama Narasumber	Ter dampak/Tidak Terlalu/Tidak Terdampak	Pencapaian	Kualitas Perekonomian
1.	Kepala Desa Bangoan (Bapak Budi)	Terdampak baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desa Bangoan populer dengan wisata kulinernya</li> <li>• Anggota pengurus BUMDes Sejahtera</li> <li>• Masyarakat sejahtera</li> <li>• Terciptanya lapangan pekerjaan</li> <li>• PAD (Pendapatan Asli Desa) yang bersumber dari Pasar Senggol meningkat</li> </ul>	Sejahtera/baik
2.	Pengunjung 1 dan 2	Terdampak baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengunjung semakin ramai</li> <li>• Pengunjung nyaman</li> </ul>	Sejahtera
3.	Bu Poinem (Pedagang Ayam Goreng)	Tidak terlalu terdampak (Alasan: Sebelum ada BUMDES maupun sudah pengunjung saya tetap)	Kebutuhan sehari-hari, biaya anak sekolah, beli kendaraan	Sejahtera

2.	Pedagang Cencil	Terdampak  (Alasan: Pengunjung semakin bertambah, yang jajan ke warung pedagang cencil ini bertambah pula)	Kebutuhan sehari-hari, balik modal, membahagiakan cucu	Cukup
3.	Pedagang UMKM (Pak Nizar)	Terdampak baik	Balik Modal, Kebutuhan sehari-hari, beli kendaraan, nyicil rumah	Sejahtera
4.	Pedagang UMKM (Penjual Bunga)	Terdampak baik	Kebutuhan sehari-hari di kala pandemic	Cukup
5.	Jasa Foto Copyan	Terdampak baik	Kebutuhan sehari-hari, gaji pegawai, biaya anak sekolah, beli kendaraan, tercukupinya stock jualan	Sejahtera
6.	Penjual Es Cincin	Terdampak baik	Kebutuhan sehari-hari, gaji pegawai, biaya anak sekolah, beli kendaraan, balik modal, rumah tidak ngontrak lagi	Sejahtera
7.	Masyarakat lokal Bangoan (tukang Parkir)	Terdampak baik  (Alasan: Memberdayakan warga asli Bangoan.)	Memiliki pemasukan tambahan	Cukup

8.	Pengurus BUMDes (Bu Eli)	Terdampak baik (Dari hasil optimalisasi BUMDes yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat, ternyata juga berdampak pula pada kesejahteraan anggota pengurus BUMDes . Seperti ketika keuntungan naik maka ada kenaikan pula pada honor pengurus).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honor pengurus naik</li> <li>- Laba unit usaha meningkat</li> <li>- Pembagian PAD bertambah</li> </ul>	Sejahtera
----	--------------------------	---	---	-----------

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa strategi yang diterapkan dalam mewujudkan pengembangan dan peningkatan pengunjung Pasar Senggol sudah dirasakan sebagian besar masyarakat. Namun, ada beberapa pihak pedagang dari hasil observasi dan wawancara yang mengakui belum bisa merasakan dampak adanya BUMDes terhadap usaha yang dijalani. Seperti dalam peningkatan pendapatan para pedagang yang mengaku tidak ada dampak ketika ada BUMDes maupun setelah ada BUMDes. Padahal jika pedagang tersebut bisa merasakan secara menyeluruh keberadaan BUMDes, maka akan terlihat peran BUMDes yang sesungguhnya.

Disini BUMDes harus lebih mematangkan lagi strategi-strategi yang dijalankan. Seperti strategi *capacity building* dan revitalisasi pasar keduanya sudah di terapkan dan juga sudah memberikan dampak positif bagi masyarakat. Adanya strategi-strategi yang sudah proses berjalan dan seiring berjalannya waktu juga memberikan prospek yang baik kedepannya perlu ditambah lagi dalam pengevaluasian pada setiap konteks strategi agar BUMDes sendiri tau sejauh mana strategi tersebut berhasil.

Poin yang harus dicapai selanjutnya yaitu agar keberadaan BUMDes diakui masyarakat secara meluas terutama pedagang dan pengunjung. Yang setiap hari dan khususnya minggu pagi dari pagi hingga pasar pagi selesai, BUMDes yang mengelola pasar. Dari pengkoordinan tukang parkir, penertiban pengunjung dan pedagang, menjaga keamanan ketertiban dan kebersihan, mengelola arsip, data, pembukuan dengan baik. Serta menerima tamu dari luar untuk menjaga citra BUMDes dan Pasar Senggol yang sudah berjalan dengan baik.

Prinsip dan tujuan BUMDes adalah *profit oriented* dan pemberdayaan masyarakat. Keduanya saat ini masih dalam tahap perkembangan. Harapannya kedepan, kedua tujuan ini bisa jalan bersama-sama secara seimbang. Karena digadang-gadang potensi desa Pasar Senggol juga akan dijadikan sumber PAD utama dari desa, dari hal tersebut BUMDes harus bersinergi bahu membahu menciptakan strategi terbaru agar keuntungan Pasar meningkat, pemberdayaan masyarakat dapat berjalan dengan baik dari masyarakat asli Desa Bangoan sejahtera. Sehingga Desa Bangoan menuju desa mandiri pangan dan perputaran perekonomian bisa berjalan dengan baik.