

DIPA FISIP

## LAPORAN PENELITIAN



**PEMBENTUKAN DAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA  
(BUMDes)  
(Studi Pada BUMDes Mandiri Bersatu Pekon Gisting Bawah Kecamatan  
Gisting Kabupaten Tanggamus)**

Oleh:

**Dr. Novita Tresiana, M.Si  
Intan Fitri Meutia, Ph.D  
Dra. Dian Kagungan, M.H  
Devi Yulianti, S.A.N, M.A**

**Dibiayai oleh Dana DIPA FISIP Universitas Lampung Dengan Nomor Kontrak  
: 537/UN26.16/KU.02.00.01/2018**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2018**

## HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Pada BUMDes Mandiri Bersatu Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus)
2. Bidang Penelitian : Sosial
3. Identitas Peneliti
  - a. Nama Lengkap : Dr. Novita Tresiana, M.Si
  - b. Jenis Kelamin : Perempuan
  - c. NIP : 197209182002122002
  - d. Disiplin Ilmu : Reformasi Birokrasi
  - e. Pangkat/Golongan : Penata Tk I/III d
  - f. Jabatan : Lektor Kepala
  - g. Fakultas/Jurusan : FISIP/Administrasi Publik
  - h. Alamat : Jl. Prof. Dr. Sumantri Brojonegoro No.1 Rajabasa
  - i. Telp/Faks/E-mail : (0721) 704626
  - j. Alamat Rumah : -
  - k. Telp/Faks/E-mail : -
4. Lokasi Penelitian : Kabupaten Tanggamus
5. Jumlah Biaya Yang Diusulkan : Rp. 10.000.000,-

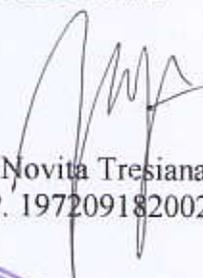
Bandar Lampung, 31 Juli 2018

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Administrasi Negara



Dr. Noverman Duadji, M.Si  
NIP. 19691103201121002

Ketua Peneliti



Dr. Novita Tresiana, M.Si  
NIP. 197209182002122002



Kepala PPM Universitas Lampung

Warsono, Ph.D  
NIP. 196302161987031003

Menyetujui,



Dekan,

Dr. Syarif Makhya  
NIP. 195908031986031003

## **ABSTRAK**

Penelitian tentang perencanaan strategis pada organisasi publik merupakan suatu analisis proses pembuatan rencana dengan mempertimbangkan berbagai faktor baik internal maupun eksternal untuk mendukung organisasi dalam pencapaian tujuannya dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan strategis dan hambatan-hambatan dalam sensus SE 2016 di BPS Kota Bandar Lampung. Peneliti mendapatkan data melalui dokumentasi yang dilakukan dengan cara mencari dan mengumpulkan dokumen-dokumen tertulis yang relevan dengan masalah penelitian, berupa dokumentasi organisasi, undang-undang, keputusan-keputusan dan dokumen-dokumen yang menunjang kegiatan penelitian.

Penelitian ini diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan/target penelitian seperti : (1) menganalisis proses perencanaan strategis dalam kegiatan SE 2016 di BPS Kota Bandar Lampung dan (2) menganalisis hambatan-hambatan dalam kegiatan SE 2016.

Manfaat atas penelitian ini nantinya akan menjadi rekomendasi untuk perbaikan atas pembuatan rencana strategis dalam setiap kegiatan di BPS.

**Kata kunci:** Organisasi Publik, Perencanaan Strategis

## DAFTAR ISI

	Hal	
HALAMAN PENGESAHAN		
DAFTAR ISI		
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
1.1	Latar Belakang	1
1.2	Perumusan Masalah	5
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1	Tujuan Penelitian	7
2.2	Tinjauan Tentang Organisasi	7
2.2.1	Definisi Organisasi	9
2.2.2	Sumber Daya Dalam Organisasi	9
2.2.3	Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Organisasi	9
2.2.4	Komponen-Komponen Keberhasilan Pencapaian Tujuan Organisasi	14
2.3.	Tinjauan Tentang Perencanaan Strategis	14
2.3.1.	Definisi Perencanaan Strategis	14
2.3.2	Manfaat Perencanaan Strategis	17
2.3.3	Pendekatan Perencanaan Strategis	18
2..4	Tinjauan Tentang Sensus Ekonomi	19
2.4.1	Metode Pendataan Sensus Ekonomi 2016	19
2.4.2	Cakupan Sensus Ekonomi 2016	20
2.4.3	Sektor-Sektor Yang Akan Didata Dalam SE 2016	20
2.4.4	Perolehan SE 2016	21
2.4.5	Makna Logo SE 2016	22
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Pendekatan dan Tipe Penelitian	23
3.2	Fokus Penelitian	25
3.3	Lokasi Penelitian	25
3.4	Teknik Pengumpulan Data	25
3.5	Teknik Analisis Data	27
<b>BAB IV</b>	<b>JADWAL PELAKSANAAN KEGIATAN</b>	29
<b>BAB V</b>	<b>PERSONALIA PENELITIAN</b>	30

DAFTAR PUSTAKA  
DAFTAR LAMPIRAN

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia sebagai negara berkembang terus menggenjarkan adanya pembangunan nasional. Pembangunan pada dasarnya memiliki tujuan untuk menuju kemandirian dan mewujudkan masyarakat yang adil makmur. Pembangunan nasional didasarkan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 dan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Mendukung adanya pembangunan nasional, pada tingkat daerah juga memiliki andil dalam mewujudkannya. Pemerintah Daerah diberikan kewenangan penuh untuk mengurus dan mengelola sendiri kepentingan rumah tangganya. Kewenangan tersebut didasarkan pada asas otonomi daerah dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya. Koswara dalam Yodhoyono (2001:7), mengemukakan pelaksanaan otonomi daerah mengandung pengertian yang cukup rumit, karena didalamnya tersimpul makna pendemokrasian dalam arti pendewasaan politik rakyat daerah, pemberdayaan masyarakat dan sekaligus bermakna menyejahterakan rakyat yang berkeadilan. Titik berat pembangunan nasional berada pada bidang ekonomi dan didukung dengan saling keterkaitan antara bidang-bidang yang lainnya.

Bidang ekonomi menjadi penggerak utama pembangunan dengan diiringi kualitas sumber daya manusia yang memadai. Melihat titik tolak pembangunan nasional yang berada pada bidang ekonomi tersebut maka pemerintah dengan rakyat

memiliki kewajiban untuk terus menggali, mengolah dan membina potensi yang dimiliki Bangsa Indonesia seperti yang tercantum pada Pasal 33 UUD 1945 yang mengatur tentang Perekonomian, Pemanfaatan Sumber Daya Alam dan Prinsip Perekonomian Nasional. Selain itu, adanya keterkaitan antara bidang-bidang lainnya dengan bidang ekonomi menjadi pendukung tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Kemajuan dalam bidang ekonomi sebagai titik berat pembangunan memiliki keterkaitan atau kesinambungan mulai dari pemerintah pusat dengan dukungan iklim perekonomian yang baik pada tingkat provinsi. Kemajuan ekonomi pada tingkat provinsi dipengaruhi oleh baiknya ekonomi ditingkat kabupaten. Sedangkan kemajuan pada tingkat kabupaten didukung oleh perekonomian yang baik dari pedesaan.

Perekonomian pedesaan berkaitan langsung dengan kesejahteraan masyarakat secara luas. Oleh karenanya, pemerintah memberikan perhatian terhadap pedesaan sebagai titik sentral dari pembangunan nasional dan sebagai upaya untuk mengentaskan kemiskinan di Indonesia. Sebagai bagian dari kabupaten, desa memiliki otonomi asli. Otonomi tersebut memberikan wewenang desa untuk mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Lembaga yang berbasis ekonomi ini merupakan sarana untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Melalui pengembangan potensi desa dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes maka akan mendorong kuatnya ekonomi desa dan menciptakan kemandirian perekonomian desa. Tujuan didirikannya BUMDes pada era otonomi desa saat ini,

tercantum pada Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang menyebutkan bahwa: “untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat pedesaan, didirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.” BUMDes dibentuk oleh pemerintah desa dengan kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa bersama masyarakat. BUMDes lahir sebagai bentuk pendekatan antara pemerintah desa dengan masyarakat untuk peningkatan ekonomi desa yang berdasarkan pada pengelolaan potensi desa. Pembentukan BUMDes oleh pemerintah desa didasari oleh adanya otonomi daerah dengan adanya Peraturan Desa dan berpedoman pada Peraturan Daerah. Peraturan daerah mengenai BUMDes muncul sebagai perwujudan dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. BUMDes ini dalam operasionalnya ditopang oleh lembaga moneter desa (unit pembiayaan).

BUMDes dalam operasionalnya menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola dengan profesional oleh pengurusnya. Melalui penguatan dalam bentuk kelembagaan atau badan usaha, maka usaha masyarakat akan semakin kuat, produktif dan efektif. Pendirian BUMDes dilakukan melalui musyawarah desa dengan melihat kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat. Melalui musyawarah desa, maka BUMDes dibangun atas prakarsa masyarakat dan dapat menampung aspirasi masyarakat. Oleh karena itu, BUMDes didasarkan pada prinsip kooperatif, partisipatif dan

transparansi. Prinsip pengelolaan BUMDes dilakukan sepenuhnya oleh masyarakat desa yaitu dari desa, oleh desa dan untuk desa. Pengelolaan tersebut didasarkan bahwa BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang ada di desa, maka BUMDes menjadi lembaga yang didirikan masyarakat tanpa adanya instruksi dari pemerintah. Tanpa adanya instruksi dari pemerintah seharusnya menjadikan desa memiliki kesadaran untuk membentuk BUMDes terutama pada era otonomi saat ini. Hak otonomi yang dimiliki desa seharusnya dapat menjadi pendorong pemerintah desa mendirikan BUMDes untuk memunculkan kemandirian desa. Akan tetapi, pada kenyataannya masih banyak desa yang belum memiliki kesadaran untuk membangun BUMDes. Faktor yang menyebabkan hal tersebut, seperti kurangnya kesadaran pemerintah desa melihat pentingnya BUMDes bagi desa baik pembangunan maupun kesejahteraan masyarakat, masih kurangnya sumber daya manusia yang mumpuni untuk mengelola BUMDes, serta kurangnya inovasi yang dimunculkan. Kurang adanya kesadaran pemerintah desa dalam pembentukan BUMDes, membuat pemerintah pusat menetapkan adanya target pendirian BUMDes di seluruh Indonesia pada akhir tahun 2016. Pada tingkat provinsi terlihat adanya upaya percepatan tersebut, yaitu dengan menyelenggarakan pelatihan yang diikuti oleh aparatur kabupaten, kecamatan serta desa. Selain itu, pada tingkat kabupaten juga melakukan upaya dengan memberikan himbauan lisan kepada para kepala desa bahkan terdapat kabupaten yang melakukan himbauan keras. Himbauan tersebut agar setiap desa mengalokasikan anggaran sebesar Rp.20.000.000 – Rp.30.000.000 untuk pendirian BUMDes. Bila tidak, Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) yang bersangkutan dianggap tidak layak dan pencairan dana desa Tahun 2016 ditunda.

(Sumber: <http://lampost.co/berita/bumdes-bukan-bancakan> diakses pada 26 Oktober 2016 pukul 22:33WIB.). Upaya dalam mendorong pendirian BUMDes juga dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Bambang Kurniawan selaku Bupati Kabupaten Tanggamus yang mengharuskan setiap desa atau pada wilayah Kabupaten Tanggamus penyebutannya menggunakan pekon, untuk memiliki BUMDes. Pendirian BUMDes disadari oleh Bupati Tanggamus sebagai pendorong tumbuhnya perekonomian warga di dalam pekon dan mendorong kemajuan pekon. Keharusan tersebut dilakukan karena melihat masih minimnya pembentukan BUMDes di Kabupaten Tanggamus.

Pekon Gisting Bawah merupakan salah satu pekon yang telah membentuk BUMDes di Kabupaten Tanggamus. Pembentukan dan pengelolaan BUMDes yang ada di Pekon Gisting Bawah yang kemudian diberinama BUMDes Mandiri Bersatu, mengacu pada Peraturan Pekon Gisting Bawah Nomor 1 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes. Melihat banyaknya potensi yang dimiliki Pekon Gisting Bawah sehingga diperlukan adanya suatu badan yang akan mengelolanya guna menghasilkan pendapatan bagi pekon. Hal tersebut diungkapkan oleh Sapari selaku Kepala Pekon Gisting Bawah, berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan oleh peneliti. Sapari menyadari bahwa banyaknya potensi yang dimiliki Pekon Gisting Bawah yang selama ini belum dapat dimanfaatkan sebenarnya dapat menjadi suatu sumber pendapatan bagi desa. Disisi lain, masih banyaknya masyarakat yang terjerat oleh rentenir juga menjadi pendorong berdirinya BUMDes ini. Kepala Pekon Gisting Bawah ingin memberikan suatu solusi bagi masyarakatnya, dengan membentuk unit usaha simpan pinjam yang akan

memberikan simpanan tanpa menyulitkan masyarakat seperti halnya meminjam dengan rentenir. Keberadaan BUMDes Mandiri Bersatu ini memang cukup dibutuhkan. Hal tersebut mengingat potensi alam yang dimiliki Pekon Gisting Bawah cukup besar seperti sumber mata air, karena letak geografis Pekon Gisting Bawah yang berada di bawah Gunung Tanggamus. Melihat potensi tersebut, beberapa unit usaha yang dikembangkan oleh BUMDes Mandiri Bersatu di Pekon Gisting Bawah antara lain unit usaha air bersih, pariwisata air, lembaga keuangan mikro, unit usaha bank sampah serta akan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan BUMDes untuk mengelolanya. BUMDes Mandiri Bersatu ini berdiri pada Tanggal 05 Februari 2015. (Sumber: <http://gistingbawahtanggamus.desa.kemendes.go.id/index.php/blog/63BUMPBUMD>).

BUMDes ini dalam pengoperasiannya menunjukkan banyak perkembangan. Hal tersebut dapat dilihat dari inovasi-inovasi yang dimunculkan dan dengan terus bertambahnya unit usaha yang dikelola. Selain itu, BUMDes Mandiri Bersatu juga memiliki prestasi karena pada Tahun 2016 mendapatkan penghargaan dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT).

BUMDes Mandiri Bersatu yang dimiliki Pekon Gisting Bawah menjadi salah satu contoh kesadaran pentingnya pendirian BUMDes pada era otonomi desa saat ini. Pemerintah Pekon Gisting Bawah dengan melihat banyaknya potensi yang dimiliki dapat bermanfaat melalui pengelolaan BUMDes. Pemerintah Pekon Gisting Bawah menunjukkan bahwa BUMDes menjadi salah satu pendorong ataupun

alternatif untuk mengembangkan pekonnya serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh masyarakatnya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Sebagaimana telah disampaikan tentang pendirian dan pengelolaan BUMDes di era otonomi daerah maka peneliti tertarik untuk mengkaji tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDes Mandiri Bersatu di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gistin Kabupaten Tanggamus.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan/target penelitian seperti :

(1) menganalisis pendirian BUMDes Mandiri Bersatu di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus (2) menganalisis pengelolaan BUMDes Mandiri Bersatu di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.

### **2.2 Tinjauan Tentang Otonomi Daerah**

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 1 Ayat (5) tentang Pemerintah Daerah, menyebutkan otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Menurut Widjaja (2003:76), otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan daerah otonom adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus

kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Jeddawi (2005:47), penyelenggaraan otonomi daerah dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, negara hukum dan keadilan serta potensi kenegaraan daerah. Maksud pemberian otonomi berdasarkan, undang-undang otonomi daerah, untuk memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab secara proporsional yang harus diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya alam. Serta tindakan nyata pelaksanaan perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, sehingga kabupaten/ kota dapat mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan potensi dan keanekaragaman daerah. Dasar pertimbangan peletakan titik berat otonomi pada kabupaten/ kota, karena kabupaten/ kota langsung berhubungan dengan masyarakat, sehingga akan mempercepat dan memperpendek jalur pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

Widjaja (1998:26), otonomi daerah dapat dipandang sebagai cara untuk mewujudkan secara nyata penyelenggaraan pemerintah yang efektif, efisien dan berwibawa. Guna mewujudkan pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan, otonomi daerah juga merupakan keterikatan yang kuat antara daerah yang satu dengan yang lainnya, di samping menumbuhkembangkan semangat kebersamaan dalam simpul Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan suatu kewenangan yang dimiliki daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan daerahnya dengan mengikutsertakan masyarakat yang berdasarkan pada

peraturan perundang-undangan untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **2.3 Tinjauan Tentang Pemerintahan Desa**

### **2.3.1 Definisi Desa**

Widjaja (2003:4), secara historis desa merupakan cikal bakal terbentuknya masyarakat politik dan pemerintahan di Indonesia jauh sebelum negara ini terbentuk, struktur sosial sejenis desa, masyarakat adat dan lain sebagainya telah menjadi institusi sosial yang mempunyai posisi yang sangat penting. Desa merupakan institusi yang otonom dengan tradisi, adat istiadat dan hukumnya sendiri serta relatif mandiri. Hal ini antara lain ditunjukkan dengan tingkat keragaman yang tinggi membuat desa mungkin merupakan wujud bangsa yang paling kongkret.

Tahmid (2004:2), konsep desa dan kelurahan yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa memaksa pemerintahan daerah di luar Pulau Jawa mengubah struktur pemerintahan yang telah ada guna menyesuaikan dengan amanat undang-undang tersebut. Oleh karena yang tercantum dalam undang-undang ini adalah desa, maka pemerintah daerah menghilangkan kesatuan masyarakat hukum (*rechtsgemeenschap*) yang dianggap tidak menggunakan kata „Desa“, seperti *nagari* di Minangkabau, *dusun* dan *marga* di Palembang dan sebagainya. Untuk Lampung, masing-masing daerah tidak sama dalam menggunakan kata desa, Lampung Selatan, Lampung Timur, Lampung Utara dan Tulang Bawang tetap menggunakan kata desa, Tanggamus dan Lampung Barat

memakai nama, '*pekon*', sedangkan Way Kanan dan Lampung Tengah menggunakan nama '*kampung*'.

Menurut Widjaja (2003:3), menyatakan bahwa desa adalah sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa. Landasan pemikiran dalam mengenai Pemerintahan Desa adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat. Desa menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 Ayat (1), mengartikan desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/ atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Ditinjau dari sudut pandang politik dan hukum, desa sering diidentikkan sebagai organisasi kekuasaan atau organisasi pemerintahan yang mempunyai wewenang tertentu dalam struktur pemerintahan negara.

Menurut *Team Work* Lopera dalam Tahmid (2004:3), dalam sudut pandang ini, desa memiliki beberapa unsur penting: 1. Adanya orang-orang, sekelompok orang (masyarakat). 2. Adanya orang-orang yang menjadi pemimpin (pengambil keputusan). 3. Adanya organisasi (badan) penyelenggara kekuasaan. 4. Adanya tempat atau wilayah yang menjadi materi penyelenggaraan kekuasaan. 5. Adanya mekanisme, tata aturan dan nilai, yang menjadi landasan dalam proses pengambilan keputusan.

Pengertian desa menurut Widjaja dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa di atas dapat disimpulkan bahwa desa merupakan kesatuan masyarakat yang berdasarkan pada hukum dan memiliki batas wilayah. Adanya batas wilayah tersebut, desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat dan pemerintahannya dengan memperhatikan potensi serta keadaan sosial dan budaya yang dimiliki. Dengan demikian desa memiliki otonominya sendiri yang akan mendukung dan memperkuat penyelenggaraan otonomi daerah.

### **2.3.2 Pemerintahan Desa**

Menurut Silahuddin (2015:12), kewenangan merupakan elemen penting sebagai hak yang dimiliki oleh sebuah desa untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Dari pemahaman ini jelas bahwa dalam membahas kewenangan tidak hanya semata-mata memperhatikan kekuasaan yang dimiliki oleh penguasa namun harus juga memperhatikan subjek yang menjalankan dan yang menerima kekuasaan. Kewenangan harus memperhatikan apakah kewenangan itu dapat diterima oleh subjek yang menjalankan atau tidak.

Ketentuan Umum Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah desa adalah penyelenggaraan urusan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Penyelenggaraan pemerintahan desa, desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya sesuai dengan kondisi sosial budaya dan potensi yang dimiliki. Desa dipimpin oleh Kepala Desa yang akan bertanggung jawab kepada Badan Perwakilan Desa dan menyampaikan laporan tugas ke bupati. Untuk mewujudkan demokrasi, maka desa memiliki Badan Perwakilan Desa atau

memiliki sebutan lain sesuai dengan daerahnya masing-masing. Selain itu juga dibentuk Badan Permusyawaratan yang sesuai dengan kebutuhan desa dalam menyelenggarakan pemerintahan dan mensejahterakan masyarakatnya. Susunan organisasi dan tata kerja pemerintahan desa ditetapkan melalui Peraturan Desa.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 Ayat (7), Peraturan Desa adalah Peraturan Perundang-undangan yang ditetapkan oleh Kepala Desa setelah dibahas dan disepakati bersama Badan Permusyawaratan Desa. Menurut Widjaja (2003:14), tujuan pemerintahan desa adalah: a. Penyeragaman pemerintahan desa Belum terlaksana sepenuhnya, masih berkisar pada sumbangan-sumbangan desa. b. Memperkuat pemerintahan desa. Dengan berbagai undang-undang pemerintahan desa diperlemah, karena diambil berbagai sumber-sumber penghasilannya dan hak ulayatnya sebagai sumber penghasilan masyarakat pertanian. c. Mampu menggerakkan masyarakat dalam partisipasinya dalam pembangunan. Pembangunan digerakkan dari “atas” tidak berasal dari “bawah” sehingga pembangunan dianggap sebagai “proyek pemerintah” masyarakat tidak merasa memiliki. d. Masyarakat digerakkan secara mobilisasi, bukan partisipasi. Penyelenggaraan administrasi desa yang makin meluas dan efektif masih jauh dari yang diharapkan khususnya sumber daya manusia (SDM). e. Memberikan arah perkembangan dan kemajuan masyarakat (ketahanan masyarakat desa).

### **2.3.3 Kewenangan Desa**

Widjaja (2003:165), otonomi desa merupakan otonomi yang asli, bulat, dan utuh serta bukan merupakan pemberian dari pemerintah, sebaliknya pemerintah berkewajiban menghormati otonomi asli yang dimiliki oleh desa tersebut. Sebagai

wujud demokrasi, maka di desa dibentuk Badan Perwakilan Desa yang berfungsi sebagai Lembaga Legislatif dan Pengawas terhadap pelaksanaan Peraturan Desa, Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Serta Keputusan Kepala Desa. Untuk itu Kepala Desa dengan Persetujuan Badan Perwakilan Desa mempunyai kewenangan untuk melakukan perbuatan hukum dan mengadakan sumber-sumber pendapatan desa, menerima sumbangan dari pihak ketiga dan melakukan pinjaman desa. Kemudian berdasarkan hak atas asal usul desa bersangkutan. Kepala Desa dapat mendamaikan perkara atau sengketa yang terjadi di antara warganya.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan landasan untuk mewujudkan “*Development Community*” yang artinya desa bukan sekedar wilayah bawahan dan justru menjadi “*Independent Community*” dimana desa memiliki hak untuk berbicara dengan segala kepentingannya. Desa tidak dapat melupakan bahwa dibalik kepemilikan atas hak-hak untuk mengurus dan menyelenggarakan otonomi desa tetap ada kewajiban yang harus dilaksanakan sehingga desa tidak terkesan kebablasan dan terlepas dari Negara Kesatuan Republik Indonesia. Otonomi desa seharusnya tidak membuat desa menjadi tidak berhubungan dengan kecamatan, kabupaten, provinsi ataupun dengan pemerintah pusat. Akan tetapi, harus selalu diingat bahwa terdapat peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi tingkatannya sehingga desa tidak bertindak semau sendiri. Otonomi desa memberikan hak, wewenang dan kebebasan kepada desa untuk mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri namun dilaksanakan dengan penuh integritas tanpa menghilangkan persatuan dan kesatuan bangsa dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia dan di bawah naungan peraturan perundang-undangan.

Widjaja (2003:167), sejalan dengan prinsip otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab diletakkan pada daerah kabupaten dan kota maka pembinaan, pengawasan dan koordinasi dengan pemerintah desa dan kelurahan sepanjang bukan lintas kabupaten dan kota, dilakukan sepenuhnya oleh pemerintah kabupaten dan kota yang bersangkutan termasuk pengawasan terhadap peraturan desa dan keputusan kepala desa. Penerbitan peraturan desa memang tidak memerlukan pengesahan bupati, akan tetapi wajib disampaikan kepada bupati selambat-lambatnya dua minggu setelah ditetapkan dan tembusannya disampaikan kepada camat. Pemerintah Kabupaten dapat membatalkan suatu Peraturan Desa bila bertentangan dengan kepentingan umum atau peraturan perundangundangan yang lebih tinggi tingkatannya. Dengan otonomi desa, desa menjadi memiliki kewenangannya untuk mengatur dan mengurus masyarakatnya.

Kewenangan desa berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa mencakup: a. Urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal usul desa. b. Urusan pemerintahan yang meliputi kewenangan kabupaten/ kota yang diserahkan pengaturannya kepada desa. c. Tugas pembantuan dan pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/ kota. d. Urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang undangan diserahkan kepada desa. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa otonomi desa merupakan otonomi yang lahir dari asal usul dan adat istiadat setempat maka, otonomi tersebut pastilah akan memunculkan berbagai keanekaragaman baik itu dalam penataan maupun pengelolaan desa. Otonomi juga mendorong desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus masyarakatnya sesuai dengan kondisi

sosial budayanya. Disini dibutuhkan partisipasi masyarakat agar dalam penyelenggaraan pemerintahan desa guna melepaskan masyarakat dari belenggu kemiskinan, kebodohan dan keterbelakangan. Partisipasi masyarakat dibutuhkan agar masyarakat desa berkemampuan mandiri secara ekonomi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

## **2.4 Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

### **2.4.1 Definisi BUMDes**

Menurut Pasal 1 Angka (6) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDes, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan dalam Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDes (2007: 4-5), terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya: 1. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama. 2. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat, Disebarluaskan oleh Pimpinan Pusat Relawan Pemberdayaan Desa Nusantara atau PP RPDN (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil). 3. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*). 4. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar. 5. Keuntungan yang

diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*). 6. Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Desa. 7. Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), anggota).

#### **2.4.2 Dasar Hukum BUMDes**

Pengaturan mengenai pendirian BUMDes diatur dalam beberapa peraturan perundang-undangan yaitu sebagai berikut: a. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 Ayat (1). b. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 87 sampai Pasal 90. c. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 132 sampai Pasal 142. d. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa. e. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa Pasal 88 dan Pasal 89. f. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

#### **2.4.3 Tujuan BUMDes**

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan Badan Usaha Milik Desa, BUMDes didirikan dengan tujuan: a. Meningkatkan perekonomian desa. b. Mengoptimalkan

aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa. c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. d. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/ atau dengan pihak ketiga. e. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga. f. Membuka lapangan kerja. g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. h. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan dalam Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDes (2007:5), terdapat 4 (empat) tujuan utama pendirian BUMDes, yaitu: 1. Meningkatkan perekonomian desa. 2. Meningkatkan pendapatan asli desa. 3. Meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat. 4. Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

#### **2.4.4 Langkah Pelembagaan BUMDes**

Putra (2015:28-29), asas prosedural dan teknokratik pendirian BUMDes memerlukan langkah-langkah pelembagaan BUMDes secara partisipatif. Tujuannya, agenda pendirian BUMDes benar-benar dengan denyut nadi usaha ekonomi desa dan demokratisasi desa. Langkah pelembagaan BUMDes, yaitu:

##### **a. Sosialisasi tentang BUMDes**

Menurut Putra (2015:28-29), Inisiatif sosialisasi kepada masyarakat desa dapat dilakukan oleh Pemerintah Desa, BPD, Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD), baik secara langsung maupun bekerjasama dengan (1) pendamping desa yang berkedudukan di kecamatan, (2)

pendamping teknis yang berkedudukan di kabupaten, (3) pendamping pihak ketiga (Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Perguruan Tinggi, Organisasi Kemasyarakatan atau perusahaan). Langkah sosialisasi ini bertujuan agar masyarakat desa dan kelembagaan desa memahami tentang apa BUMDes, tujuan pendirian BUMDes, manfaat pendirian BUMDes dan lain sebagainya. Keseluruhan para pendamping maupun KPMD melakukan upaya inovatif-progresif dalam meyakinkan masyarakat bahwa BUMDes akan memberikan manfaat kepada desa.

#### **b. Pelaksanaan Musyawarah Desa**

Putra (2015:31), Musyawarah desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara BPD, Pemerintah Desa dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh BPD untuk menyepakati hal yang bersifat strategis. Secara praktikal, musyawarah desa diselenggarakan oleh BPD yang difasilitasi oleh Pemerintah Desa. Pendirian atau pembentukan BUMDes merupakan hal yang bersifat strategis. Pelaksanaan tahapan musyawarah desa dapat dielaborasi kaitannya dengan pendirian/ pembentukan BUMDes secara partisipatif, demokratis, transparan dan akuntabel dengan berdasarkan kepada hak dan kewajiban masyarakat.

#### **2.4.5. Merencanakan Bisnis BUMDes**

Sukasmanto (2014:4), memulai atau mengembangkan bisnis atau mengembangkan usaha yang sudah ada dalam BUMDes memang memerlukan perencanaan dan keberanian, namun juga memerlukan perhitungan bisnis yang matang, sehingga resiko bisnis apapun yang muncul dapat dikelola dengan baik oleh

BUMDes. Salah satu cara termudah menyiapkan rencana bisnis atau menganalisa unit bisnis yang ada pada BUMDes adalah memuat “kerangka” atau pondasi bisnis (*building block*) yang terintegrasi dengan baik.

**a. Nilai bagi Pelanggan**

Sukasmanto (2014:6-7), konsumen BUMDes pada dasarnya adalah setiap pemakai produk (barang dan/ atau jasa), baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan kembali. Jika tujuan pembelian produk tersebut untuk dijual kembali atau diperdagangkan, maka dia disebut pengecer atau distributor. BUMDes menjalankan bisnis untuk Informasi dan komunikasi memperoleh keuntungan dari memenuhi kebutuhan konsumen. Konsumen akan mengkonsumsi atau menggunakan suatu produk jika mereka memperoleh nilai dari suatu produk. Apa nilai yang disampaikan kepada konsumen BUMDes, merupakan pertanyaan pertama yang harus dijawab oleh para pengelola BUMDes. Untuk menentukan nilai yang akan diberikan kepada konsumen maka pengelola BUMDes harus dapat menjawab pertanyaan dibawah ini: 1. Apa masalah konsumen/ masyarakat yang akan diatasi oleh bisnis BUMDes? 2. Apa pekerjaan konsumen/ masyarakat yang kita bantu selesaikan? 3. Apakah konsumen/ masyarakat yang akan kita penuhi? 4. Produk dan jasa apa yang memberi nilai bagi segmen konsumen/ masyarakat tertentu? Jawaban atas sebagian atau seluruh pertanyaan-pertanyaan di atas akan memperjelas nilai yang diberikan kepada pelanggan (proposisi nilai) dari usaha yang dijalankan. Jawabannya merupakan solusi yang ditawarkan

oleh BUMDes kepada pelanggan/ masyarakat. Bisnis yang dijalankan hanya akan berjalan dengan baik jika mampu memenuhi masalah yang dihadapi konsumen.

**b. Potensi Desa**

Kusuma dan Purnamasari (2016:8), untuk mewujudkan desa mandiri, maka diperlukan sumber pendapatan bagi desa yang berasal dari desa tersebut. Unit-unit usaha yang bergerak di desa haruslah memiliki ciri khas dan keunggulan kompetitif agar dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. De Maissis dalam Kusuma dan Purnamasari (2016:8), secara lebih spesifik berdasarkan teori *resource bases view* maka keunggulan kompetitif ditentukan oleh modal sosial, modal manusia dan modal finansial. Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan dalam Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDes (2007:6), dinyatakan dalam undang-undang bahwa BUMDes dapat didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Apa yang dimaksud dengan “kebutuhan dan potensi desa”, adalah: a. Kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok. b. Tersedia sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan di pasar. c. Tersedia sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat. d. Adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi.

**c. Mitra Utama**

Sukasmanto (2014:18), BUMDes agar sukses dalam berbisnis tentu tidak bisa bekerja sendirian, mereka harus bekerja sama dengan banyak pihak lainnya. Tentukan dari awal apakah bisnis BUMDes memerlukan investor untuk permodalan atau tidak. Apakah anda perlu mengadakan perjanjian kerjasama khusus dengan distributor? Menggandeng mitra atau partner yang melengkapi kemampuan yang dimiliki akan meningkatkan peluang keberhasilan bisnis BUMDes.

**d. Sumber Modal BUMDes**

Sukasmanto (2014:83), berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa, permodalan BUMDes dapat berasal dari: a. Pemerintah Desa dari kekayaan desa yang dipisahkan. b. Penyertaan modal dari masyarakat, tabungan/ simpanan masyarakat. c. Bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/ Kota, dan dana tugas pembantuan. d. Pinjaman dari pinjaman lembaga keuangan atau Pemerintah Daerah. e. Penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan, misalnya dari pihak swasta dan/ atau masyarakat. Khusus untuk sumber modal dari pinjaman dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa Pasal 80 mengatur sebagai berikut: Badan Usaha Milik Desa dapat melakukan pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pinjaman dilakukan setelah mendapat persetujuan BPD.” Sementara itu, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa Pasal 16 menyebutkan bahwa

modal BUMDes dapat berasal dari dana bergulir program pemerintah daerah yang diserahkan kepada desa dan/ atau masyarakat melalui Pemerintah Desa.

#### **2.4.6 Sumber Daya Manusia BUMDes**

Sukasmento (2014:123), salah satu aspek yang tidak kalah pentingnya untuk dikelola oleh BUMDes adalah SDM yang dimiliki. Manusia (pengelola, manajemen dan karyawan) sebagai motor penggerak kegiatan usaha perlu dikelola secara profesional. Pengembangan BUMDes sangat ditentukan oleh ketersediaan SDM di desa. Akan tetapi SDM yang dibutuhkan untuk pengembangan BUMDes di desa saat ini sangat terbatas, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Pengelolaan SDM menjadi sangat penting karena SDM lah yang menentukan kesuksesan sebuah BUMDes.

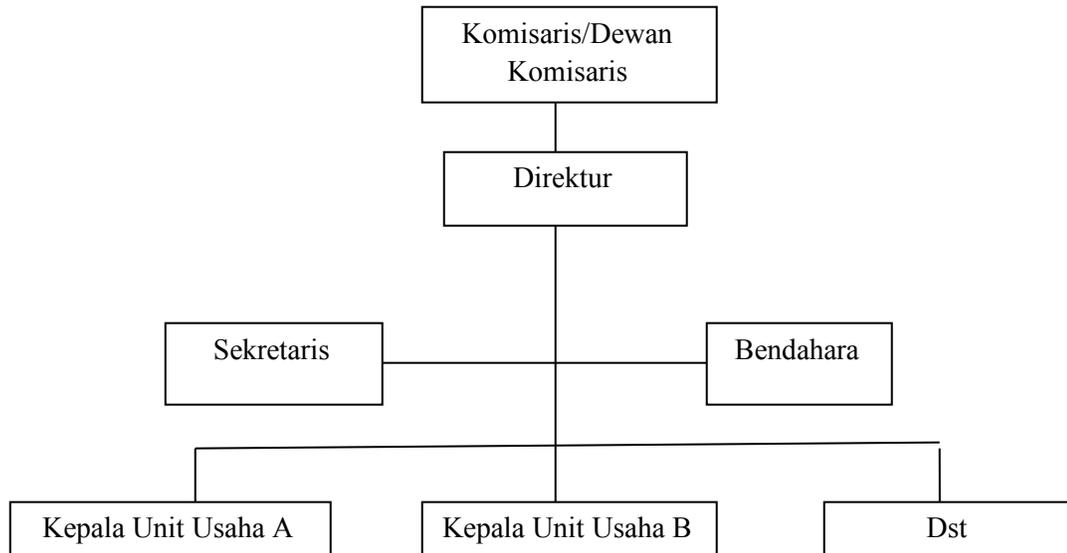
Menurut Sukasmento (2014:130), rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon pemimpin, manajer dan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan BUMDes sebagai hasil dari analisis pekerjaan dan analisis jabatan. Seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan agar lebih menjamin bahwa kandidat yang diterima adalah kandidat yang dianggap paling tepat dengan kriteria yang telah ditetapkan serta jumlah yang dibutuhkan oleh BUMDes.

#### **2.4.7 Struktur Organisasi BUMDes**

Sukasmento (2014:26-27), pengelolaan BUMDes berdasarkan pada Anggaran Dasar-Anggaran Rumah Tangga (AD-ART). Organisasi pengelola BUMDes terpisah dari organisasi pemerintah desa dan paling sedikit terdiri dari: 1.

Penasihat atau komisaris 2. Pelaksana operasional atau direksi 3. Direktur atau manajer 4. Kepala unit usaha.

**Gambar 1. Struktur Organisasi BUMDes**



Penasihat atau komisaris mempunyai tugas melakukan pengawasan dan memberikan nasehat kepada pelaksana operasional atau direksi dalam menjalankan kegiatan pengelolaan usaha desa. Penasihat atau komisaris dalam melaksanakan tugas mempunyai kewenangan meminta penjelasan pelaksana operasional atau direksi mengenai pengelolaan usaha desa. Pelaksana operasional atau direksi bertanggung jawab kepada Pemerintah Desa atas pengelolaan usaha desa dan mewakili BUMDes di dalam dan di luar pengadilan. Pengelolaan BUMDes dilakukan dengan persyaratan: a. Pengurus yang berpengalaman dan atau profesional. b. Mendapat pembinaan manajemen. c. Mendapat pengawasan secara internal maupun eksternal. d. Menganut prinsip transparansi, akuntabel, dapat dipercaya dan rasional. e. Melayani kebutuhan masyarakat dengan baik dan adil.

Struktur di atas merupakan struktur standar, dimana pemerintah desa dapat menyesuaikan struktur organisasi BUMDes tersebut menurut kondisi setempat dan kebutuhan organisasi. Prinsip dasarnya adalah struktur organisasi BUMDes harus sesuai dengan tujuan, fungsi dan usaha yang dijalankan oleh BUMDes. Bisa jadi BUMDes belum membutuhkan kepala unit usaha jika masih menjalankan satu jenis usaha.

#### 2.4.8 Jenis Usaha BUMDes

Johan (2011:6), usaha atau bisnis didefinisikan sebagai sebuah kegiatan atau aktivitas yang mengalokasikan sumber daya yang dimiliki ke dalam suatu kegiatan produksi yang menghasilkan jasa atau barang, dengan tujuan barang dan jasa tersebut dapat dipasarkan kepada konsumen agar dapat memperoleh keuntungan atau pengembalian hasil. Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan dalam Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDes (2007:6), BUMDes merupakan wahana untuk menjalankan usaha di desa. Apa yang dimaksud dengan “usaha desa” adalah jenis usaha yang meliputi pelayanan ekonomi desa seperti antara lain: a. Usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa dan usaha sejenis lainnya. b. Penyaluran Sembilan bahan pokok ekonomi desa. c. Perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan dan agrobisnis. d. Industri dan kerajinan rakyat.

**Tabel 1. Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes**

<b>Tipe</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Contoh</b>
<i>Serving</i>	BUMDes menjalankan “bisnis sosial” yang melayani warga, yakni dapat melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. dengan kalimat lain, BUMDes ini memberikan <i>social benefits</i> kepada warga, meskipun tidak	Usaha air minum desa, usaha listrik desa, lumbung pangan.

	memperoleh <i>economics profit</i> yang besar.	
<i>Renting</i>	BUMDes menjalankan bisnis penyewaan untuk melayani kebutuhan masyarakat setempat dan sekaligus untuk memperoleh pendapatan desa. Ini sudah lama berjalan di banyak desa, terutama desa-desa di Jawa	Penyewaan traktor, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah took, tanah dan sebagainya.
<i>Brokering</i>	BUMDes menjadi “lembaga perantara” yang menghubungkan komoditas pertanian dengan pasar atau agar para petani tidak kesulitan menjual produk mereka ke pasar. Atau BUMDes menjual jasa pelayanan kepada warga dan usaha-usaha masyarakat.	1. Jasa pembayaran listrik. 2. Desa mendirikan pasar desa untuk memasarkan produk-produk yang dihasilkan masyarakat.
<i>Trading</i>	BUMDes menjalankan bisnis yang memproduksi dan/ atau berdagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada sekala pasar yang lebih luas.	Pabrik es, pabrik asap cair, hasil pertanian, sarana produksi pertanian, dll.

*Sumber : Sutoro Eko Dalam Putra (2015:32)*

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan dan Tipe Penelitian**

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu pengumpulan dan penyajian datanya dituangkan dalam kata-kata dan gambar serta menyusun hasil wawancara dalam kalimat, sedangkan tipe penelitian yang akan digunakan adalah deskriptif. Adapun pemilihan pendekatan dan tipe penelitian didasarkan atas beberapa pendapat ahli diantaranya :

- a. Irawan (2007:4), yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif tidak terbatas pada urusan data, objek kajian atau bahkan prosedur penelitian.
- b. Denzin dan Lincoln dalam Basrowi dan Suwandi (2008:20), bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan model yang dikembangkan sangat beragam.
- c. Bogdan dan Taylor dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.
- d. Kirk dan Miller dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Dari berbagai pengertian mengenai penelitian kualitatif dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang merupakan tradisi dari ilmu sosial dengan penggunaan prosedur tertentu yang dapat menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, perilaku yang dapat diamati dan memiliki model yang sangat beragam.

Tipe penelitian deskriptif menurut Widi (2010:84) bahwa tipe deskriptif menggambarkan semua data atau keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) kemudian dianalisis dan dibandingkan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung pada saat ini dan selanjutnya mencoba untuk memberikan pemecahan masalahnya. Ciri-ciri umum tipe deskriptif adalah memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (masa sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat aktual, serta menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya disertai interpretasi rasional.

Dari penjelasan tentang pendekatan kualitatif dan tipe penelitian deskriptif di atas, maka yang menjadi alasan peneliti menggunakan pendekatan tipe tersebut dikarenakan penelitian tentang desain struktur organisasi akan berhubungan dengan data-data yang bersumber dari pengamatan atau observasi mengenai bentuk desain struktur organisasi dalam perusahaan, dampak diterapkannya struktur organisasi bagi pencapaian tujuan dalam mewujudkan efektivitasnya, data-data tertulis dalam bentuk dokumen dan informasi yang diberikan melalui proses wawancara sedangkan mengenai tipe penelitian deskriptif dikarenakan peneliti akan mencoba menganalisis

dan membandingkan kenyataan yang sedang berlangsung dengan penggunaan teori dan mencoba memberikan pemecahan terhadap permasalahannya.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Dari uraian tersebut di atas, peneliti mencoba memfokuskan penelitian ini pada beberapa hal, antara lain :

- a. Menganalisis pembentukan BUMDes Mandiri Bersatu.
- b. Menganalisis pengelolaan BUMDes Mandiri Bersatu.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan cara sengaja (*purposive*) yaitu pada BUMDes Mandiri Bersatu Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pelaksanaan penelitian, pengumpulan data sangat penting karena menjadi dasar dalam penguasaan masalah atau materi penelitian dan ketepatan fokus sesuai dengan masalah yang diteliti. Selain itu, data-data yang dikumpulkan juga berguna untuk mendukung analisis penelitian sehingga mendapatkan kemantapan dalam kesimpulan akhir. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian menurut Gulo (2000:119-123) ini adalah :

- a. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.

Komunikasi berjalan dalam bentuk tanya jawab dalam hubungan tatap muka

sehingga gerak dan respon merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara variable. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan wawancara secara terstruktur untuk mendapatkan data melalui pembuatan daftar pertanyaan terlebih dahulu dan akan mewawancarai pihak manajemen BUMDes Mandiri Bersatu.

b. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Observasi yang dilakukan ialah dengan terjun langsung ke lokasi dan mengamati berbagai peristiwa yang kemudian dikumpulkan sehingga menjadi sumber data yang dapat mendukung analisis penelitian. Observasi yang akan dilakukan adalah pengamatan terhadap perilaku, kegiatan dan kondisi pengelolaan BUMDes Mandiri Bersatu.

c. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah data profil BUMDes Mandiri Bersatu.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Menurut Ikbar (2012:186) analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Analisis data dilakukan sepanjang penelitian dan dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir

penelitian. Sedangkan Bogdan dalam Sugiyono (2011:244) analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang akan diceritakan kepada orang lain.

Adapun teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian adalah :

a. Reduksi data

Reduksi data adalah merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang hal yang tidak perlu. Dalam teknik ini, peneliti akan merangkum, memilah hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada apa yang akan diteliti terhadap data-data perusahaan dan teori yang berhubungan dengan penelitian.

b. Penyajian data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dengan melihat penyajian-penyajian sehingga kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Dalam teknik ini, peneliti akan menyajikan informasi penelitian dengan mengaju pada sekumpulan informasi yang telah disusun sehingga dapat menarik kesimpulan.

c. Penarikan kesimpulan

Menarik kesimpulan dimulai dengan mencari arti benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini akan dilakukan setelah mengetahui arti, pola dan penjelasan dari pertanyaan atau fokus penelitian.

## **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

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

Desa Gunung Rejo adalah desa dengan topografi pegunungan yang awalnya menjadi salah satu desa di wilayah Kecamatan Way Ratai yang dikenal dengan nama Anglo. Pada 23 Oktober 1986 Desa Gunung Rejo resmi dimekarkan dari Desa Wates menjadi Desa Persiapan Gunung Rejo yang terdiri dari dua belas (12) Desa, antara lain: Kalipasir I, Kalipasir II, Gunung Rejo, Kaliawi, Fajarbulan, Gunungsari, Lebaksari, Tamansari, Totoharjo, Merawan, Sidorejo dan Candipuro.

Pada tahun 1990 Kepala Desa Gunung Rejo dijabat oleh penjabat sementara, yaitu Bapak Samsuri pada tahun 1991 Desa Persiapan Gunung Rejo ditetapkan menjadi desa definitif dengan nama Desa Gunung Rejo. Setelah terjadinya pemekaran desa tersebut, saat ini Desa Gunung Rejo terbagi atas 9 dusun yaitu Dusun Kalipasir, Dusun Ngadirejo, Dusun Gunungrejo 1, Dusun Gunungrejo II, Dusun Kaliawi, Dusun Candisari I, Dusun Candisari II, Dusun Tegalrejo, Dusun Talangbandung.

Pada tahun 2014, Kecamatan Padang Cermin dimekarkan menjadi tiga kecamatan sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pesawaran Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Pembentukan Kecamatan Teluk Pandan dan Kecamatan Way Ratai di Kabupaten Pesawaran, dan saat ini Desa Gunung Rejo terletak di wilayah

Kecamatan Way Ratai. Adapun struktur birokrasi yang ada dalam pemerintah desa Gunung Rejo, sebagai berikut.

**Tabel 5. Struktur Pemerintahan Desa Gunung Rejo**

No.	Nama	Jabatan
1.	Kepala Desa	Suranto
2.	Sekretaris Desa	Munardi
3.	Bendahara Desa	Mangihup Togatorop
4.	Kaur Pemerintahan	Andri Suryawan
5.	Kaur Umum	Nano Suparno
6.	Kaur Kesejahteraan Rakyat	Eko Yuliono
7.	Kaur Pembangunan	Sutikno

(Sumber : dokumentasi pemerintah desa Gunung Rejo, 2017)

Desa Gunung Rejo yang tumbuh jauh dari pusat kota dalam perjalanan pemerintahannya memiliki karakteristik potensi perekonomian yang cukup baik di bidang pariwisata dan hasil pertanian. Adapun potensi desa sebagai berikut.

a. Potensi Umum

**Tabel 6. Batas Wilayah Desa Gunung Rejo**

Batas	Desa/ Kelurahan	Kecamatan
Sebelah Utara	Hutan kawasan	-
Sebelah Selatan	Poncorejo	Way Ratai
Sebelah Timur	Mulyosari	Way Ratai
Sebelah Barat	Babakan Loa	Kedondong

(Sumber: dokumentasi pemerintah desa Gunung Rejo, 2016)

Berdasarkan tabel di atas Desa Gunung Rejo dikelilingi daerah dengan tipe kawasan hutan dan dua desa Kecamatan Way Ratai dan satu desa di Kecamatan Kendondong. Lokasi yang berada di antara dua Kecamatan menjadikan Desa Gunung Rejo penghubung antar kecamatan tersebut, sehingga menjadi potensi untuk menarik pengunjung di daerah wisata air terjun Anglo yang dikelola oleh BUMDes Tunas Jaya.

**Tabel 7. Luas Wilayah Desa Gunung Rejo**

Luas Pemukiman	110,95 Ha
Luas Persawahan	25,5 Ha
Luas Perkebunan	782,311Ha
Luas Kuburan	2,2 Ha
Luas Pekarangan	311,6 Ha
Luas Perkantoran	0,1404 Ha
<b>Total Luas</b>	<b>1343,41 Ha</b>

(Sumber: dokumentasi pemerintah desa Gunung Rejo, 2016)

Terkait luas wilayah Desa Gunung Rejo terlihat memiliki sumber potensi finansial dalam bidang pemanfaatan lahan perkebunan yang lebih besar dibandingkan dengan luas pemukiman, sehingga BUMDes Tunas Jaya memanfaatkannya sebagai salah satu unit usaha produksi dan perdagangan dengan produk jamu herbal cap gunung dan program TaMasya.

**Tabel 8. Jumlah Dusun Desa Gunung Rejo**

NO	NAMA DUSUN	JUMLAH KK
1	KALIPASIR	85
2	NGADIREJO	93
3	GUNUNGREJO I	131
4	GUNUNGREJO II	127
5	CANDISARI I	69
6	CANDISARI II	101
7	TEGALREJO	113
8	KALIAWI	118
9	TALANG BANDUNG	36

(Sumber: dokumentasi pemerintah desa Gunung Rejo, 2016)

Berdasarkan jumlah dusun di atas Desa Gunung Rejo memiliki 9 dusun dan yang paling banyak penduduknya berada di dusun Gunung Rejo I, sehingga dusun tersebut menjadi pusat pemerintahan desa dimana kantor desa, lapangan utama dan jalan raya berada di sana. Hampir seluruh kegiatan desa dilaksanakan di dusun Gunung Rejo I karena lokasinya yang strategis berada di tengah desa dapat menghubungkan seluruh dusun yang ada di Desa Gunung Rejo.

**Tabel 9. Sumber Daya Air Desa Gunung Rejo**

Jenis	Jumlah (Unit)
Sungai	2 Buah
Mata Air	21 Buah
Sumur Gali	118 Buah
Perpipaan	2 Buah
Bak Penampung	16 Buah
Embung	2 Buah

(Sumber: dokumentasi Pemerintah Desa Gunung Rejo, 2016)

Berbicara mengenai daerah pegunungan tentu tidak terlepas dari berbagai sumber potensi air. Desa Gunung Rejo memiliki sungai dan mata air yang banyak, oleh karenanya BUMDes Tunas Jaya menjadikannya sebagai unit usaha PAMDesa.

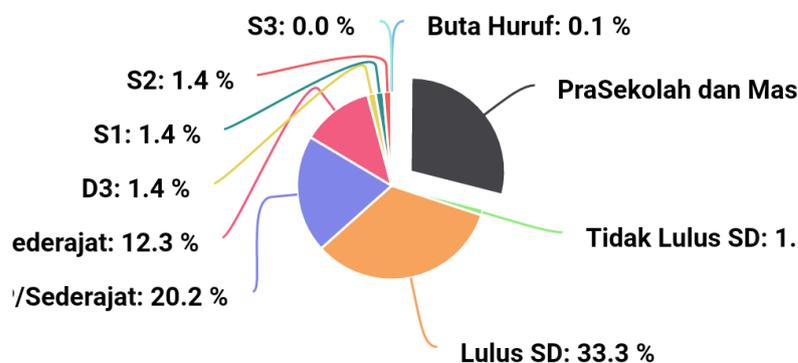
**Tabel 10. Potensi Wisata Desa Gunung Rejo**

Lokasi/ Tempat/ Area Wisata	Jumlah
Air Terjun	2 Buah

(Sumber: dokumentasi pemerintah desa Gunung Rejo, 2016)

Sumber potensi yang potensial saat ini di Desa Gunung Rejo adalah Wisata Air Terjun Anglo dan BUMDes menjadikannya unit usaha wisata. Saat ini Desa Gunung Rejo memiliki 2 buah air terjun yang salah satunya masih belum di buka untuk umum.

#### b. Potensi Sumber Daya Manusia

**Gambar 6. Tingkat Pendidikan Masyarakat Desa Gunung Rejo**

(Sumber: dokumentasi Pemerintah Desa Gunung Rejo, 2017)

Berdasarkan gambar di atas terlihat riwayat pendidikan masyarakat Desa Gunung Rejo untuk SD dan Pra Sekolah mendominasi dengan presentase 63.3% dibandingkan dengan pendidikan SMP hingga S2 hanya 36.7% bahkan tidak ada yang bergelar hingga S3. Hal tersebut menggambarkan tingkat rata-rata pendidikan masyarakat di Desa Gunung Rejo masih tergolong rendah.

**Tabel 11. Jumlah Penduduk Desa Gunung Rejo**

Jenis	Jumlah
Laki-laki	1,740 Jiwa
Perempuan	1,588 Jiwa
Total	3,328 Jiwa
Kepala Keluarga	873 KK
Kepadatan Penduduk	0,40 KM/ Jiwa

(Sumber: dokumentasi Pemerintah Desa Gunung Rejo, 2016)

Desa Gunung Rejo memiliki penduduk yang banyak terlihat dalam tabel di atas terdapat 3.328 jiwa tergolong besar untuk ukuran sebuah desa. Ini menjadi sumber potensi yang tiada habisnya untuk dikembangkan menuju masyarakat yang mandiri dan menjadi mitra BUMDes Tunas Jaya dalam melaksanakan unit usaha karena tipe masyarakatnya mau bergotong royong demi membangun desa. Hal tersebut yang menjadikan Desa Gunung Rejo unggul dalam berbagai perlombaan desa, aparatur desa hingga BUMDes mampu menggerakkan partisipasi masyarakat.

**Tabel 12. Mata Pencaharian Masyarakat Desa Gunung Rejo**

Jenis Pekerjaan	Laki-laki	Perempuan
Petani	626	266
Buruh Tani	101	71
Buruh Migran	-	2
Pegawai Negeri Sipil	9	5
Pedagang Keliling	11	6
Montir	4	-
Pembantu Rumah Tangga	-	44
Karyawan Perusahaan Pemerintah	8	7
Pengusaha Kecil dan Menengah	11	6

(Sumber: dokumen Pemerintah Desa Gunung Rejo, 2016)

Melihat rata-rata profesi masyarakat Desa Gunung Rejo adalah petani mengindikasikan perlunya pembaharuan lapangan pekerjaan di bidang non pertanian seperti sektor pariwisata, jasa dan perdagangan. Berdasarkan tabel di atas mata pencaharian lain seperti buruh tani memiliki keadaan ekonomi yang kurang baik untuk dialihkan ke program BUMDes Tunas Jaya menciptakan pekerjaan bagi masyarakat desa yang membutuhkan. Hal inilah yang perlu di dorong untuk menaikkan pendapatan masyarakat Desa Gunung Rejo dan menjadi PR selanjutnya bagi BUMDes Tunas Jaya.

Adapun kantor kepala desa yang menjadi kantor BUMDes juga, sebagai berikut.



**Gambar 7. Kantor Desa Gunung Rejo**  
(Sumber: Observasi peneliti, 2017)

Kantor kepala desa berada di dusun Gunung Rejo satu arah menuju lokasi Air Terjun Anglo sehingga menjadikannya tempat yang banyak dilalui orang dan aktivitas perangkat desa pun demikian ada kegiatan mulai rapat hingga menerima kunjungan tamu baik pemerintah desa lain hingga pemerintah pusat.

### **1. BUMDes Tunas Jaya**

BUMDes Tunas Jaya Desa Gunung Rejo selain sebagai lembaga Usaha yang berorientasi pada keuntungan dan sosial, juga berfungsi sebagai fasilitator bantuan modal usaha dan stabilisator yakni melakukan intervensi dengan cara menampung kelebihan hasil produksi yang tidak tersalurkan di pasar dan akan menjual kembali hasil produksi tersebut bila terjadi kelangkaan dengan harga yang wajar. Adapun visi, misi dan tujuan didirikannya BUMDes Tunas Jaya berdasarkan profil dan rencana kerja BUMDes adalah, sebagai berikut.

#### **a. Visi**

Mewujudkan desa mandiri dan masyarakat sejahtera dengan mendayakan sumber daya lokal.

#### **b. Misi**

1. Mengembangkan usaha ekonomi melalui usaha sektor riil dengan mendayagunakan sumberdaya lokal sebagai pendapatan desa dan masyarakat.
2. Meningkatkan kesadaran dan kualitas sumber daya manusia.
3. Menumbuh kembangkan jiwa kemampuan kewirasusahaan masyarakat.
4. Membangun kelembagaan BUMDes yang mandiri, menguntungkan (*profit oriented*) dan bermanfaat bagi masyarakat desa (*benefit income*).

c. Tujuan

1. Mendayagunakan segenap potensi sumberdaya yang ada di desa Gunung Rejo dengan meningkatkan perekonomian lokal melalui pengembangan usaha produktif.
2. Menumbuhkan partisipasi masyarakat desa Gunung Rejo terhadap keberadaan BUMDes sehingga tumbuh rasa ikut memiliki, yang diwujudkan dalam penyertaan modal untuk perkembangan BUMDes Tunas Jaya Desa Gunung Rejo.
3. Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat desa Gunung Rejo dan Memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADes).

Selain visi, misi dan tujuan BUMDes Tunas Jaya Desa Gunung Rejo memiliki rencana kerja yang sedang dan akan dilaksanakan, yakni sebagai berikut,

a. Program yang sedang dilaksanakan

1. Pengelolaan sarana air bersih desa, untuk memenuhi kebutuhan Air minum warga desa Gunung Rejo yang higienis. Dalam bidang usaha ini, BUMDes Tunas Jaya Desa Gunungrejo melalui Unit Usaha Pengelolaan PAMDesa menyalurkan Sarana Air bersih yang berkualitas yang melayani +/- 600 rumah dari 837 kepala keluarga.
2. Pengelolaan Pasar Desa Gunung Rejo yang kurang lebih memiliki 350 Pedagang.
3. Pengelolaan Pariwisata Air Terjun Anglo.
4. BRI LINK (pembayaran listrik, dll)

5. Produksi dan Perdagangan (jamu herbal dan TaMasya atau Tabungan Masyarakat, peternakan sapi)

Bentuk komitmen pengurus yang telah diberikan mandat untuk menjalankan roda organisasi BUMDes Tunas Jaya Desa Gunung Rejo, haruslah melakukan terobosan-terobosan atau kebijaksanaan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat Desa Gunung Rejo pada umumnya sesuai dengan tujuan Program Pemberdayaan Desa (PPD).

Berdasarkan penjabaran terkait lokasi penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Desa Gunung Rejo merupakan desa yang berada jauh dari kota dan daerah pegunungan yang menjadi desa paling akhir di Kecamatan Way Ratai berbatasan langsung dengan Kecamatan Kedondong, Kabupaten Pesawaran. Desa Gunung Rejo memiliki BUMDes yang diberi nama Tunas Jaya dengan 5 (lima) program unggulan yang menjadi unit usaha dalam menggerakkan ekonomi dan melakukan pemberdayaan masyarakat.

Di Kecamatan Way Ratai terdapat 11 Desa yang hampir semuanya sudah memiliki BUMDes. Karakteristik desa di daerah sepanjang Kecamatan Way Ratai memiliki potensi desa yang hampir sama yakni area pegunungan dengan pesona alam air terjun yang menjadi daya tarik tersendiri. Oleh sebab itu, pemerintah daerah akan membuat Kecamatan Way Ratai sebagai destinasi Kawasan Pedesaan Berbasis Wisata Alam Air Terjun. Adapun perbandingan potensi desa yang sudah dikelola oleh BUMDes di Kecamatan Way Ratai, sebagai berikut.

**Tabel 13. Perbandingan antar Desa se Kecamatan Way Ratai**

No.	Nama Desa	Potensi Desa	Pengelola	Pelaksanaan BUMDes
1.	Bunut	Perkebunan Kakao	Masyarakat	Berjalan
2.	Bunut Seberang	Persawahan	Masyarakat	tidak berjalan
3.	Caringin Asri	Air Terjun Kembar dan Goa Lawa	BUMDes dan Masyarakat	Berjalan
4.	Harapan Jaya	Air Terjun Sinar Tiga	BUMDes	Berjalan
5.	Kalirejo	Air Terjun Rindu Alam	BUMDes	Berjalan
6.	Mulyosari	Wisata Agrowis	BUMDes dan Masyarakat	Berjalan
7.	Pesawaran Indah	Air Terjun Banyu	BUMDes	Berjalan
8.	Poncorejo	Air Terjun Tundo Telu	BUMDes	Berjalan
9.	Sumber Jaya	Air Terjun Bidadari	BUMDes	Berjalan
10.	Wates	Perkebunan	Masyarakat	Berjalan
11.	Gunung Rejo	Air Terjun Anglo	BUMDes	Berjalan

(Sumber: dokumentasi Pemerintah Kecamatan Way Ratai, 2017)

Meneliti tabel yang telah dipaparkan di atas terlihat adanya BUMDes di Desa Bunut Seberang tidak berjalan, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yakni tidak dilakukannya penyertaan modal akibat kurang tersentuh oleh Pemerintahan Kabupaten Pesawaran sehingga BUMDes tidak dapat menunjang kebutuhan vital masyarakat desa, ini terlihat dengan kurangnya infrastruktur penunjang kemajuan pembangunan desa. Seperti jembatan, jalan, dan sarana infrastuktur kesehatan. Desa Bunut seberang dipisahkan oleh sungai yang melintasi kecamatan Way Ratai yaitu sungai Way Sekampung. Akses menuju desa ini hanya terdapat jembatan gantung yang keadaanya sudah sangat memprihatinkan. Jembatan gantung ini merupakan akses vital yang menghubungkan desa Bunut Seberang dengan desa-desa lainnya.

Berdasarkan ulasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa di samping adanya BUMDes terbaik di Kecamatan Way Ratai, namun masih ada BUMDes di kecamatan tersebut belum berjalan optimal dan belum tersentuh pemerintah kabupaten untuk melancarkan infrastuktur sehingga BUMDes dapat berjalan

efektif. Sehingga, BUMDes Tunas Jaya di Desa Gunung Rejo ini masih harus diteliti mengenai implementasi program BUMDesnya supaya dapat menjadi bahan masukan dan menjadi percontohan bagi desa lain. BUMDes Tunas Jaya baru berjalan 3 (tiga) tahun dan masih terdapat kendala yang signifikan mempengaruhi jalannya roda unit usaha BUMDes sehingga belum cocok jika dilakukan evaluasi. Menurut Nugroho (2011:625), rencana adalah 20% keberhasilan, 20% lagi cara mengendalikan implementasi dan 60% merupakan implementasi. Begitu besar pengaruh implementasi terhadap keberhasilan suatu kebijakan sehingga menjadikan pokok bahasan utama dalam penelitian ini.

## **B. Deskripsi Hasil Penelitian**

Deskripsi hasil penelitian merupakan penjelasan mengenai data yang telah didapatkan dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti selama proses penelitian berlangsung. Penelitian ini, mengenai implementasi program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Gunung Rejo, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran yang terdiri dari 5 (lima) program kerja utama yaitu unit PAMDesa, Pasar Desa, BRILink, Wisata, dan Produksi Perdagangan. Peneliti menggunakan teori implementasi menurut Van Metter dan Van Horn.

Teori Van Horn dan Van Metter menurut Agustino (2008:142) menjelaskan proses implementasi kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik yang tersedia,

pelaksana, dan kinerja kebijakan publik. Teori tersebut memberi gambaran atas strategi implementasi, yaitu:

### **1. Ukuran dan tujuan kebijakan**

Pelaksanaan kebijakan tidak terlepas dari sebuah peraturan sebagai landasan pelaksanaan kebijakan. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Suharno (2013:176) standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur karena ketidakjelasan standar dan sasaran kebijakan berpotensi untuk menimbulkan multi interpretasi yang akhirnya akan berimplikasi pada sulitnya implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap dokumen perundangan terkait, dalam melaksanakan BUMDes sudah ada standar yang menjadi acuan yakni payung hukum. Adapun payung hukum yang membawahi terbentuknya BUMDes Tunas Jaya pada tahun 2015 adalah PerMenDes No. 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Namun, seharusnya dalam melaksanakan BUMDes ini pengelola BUMDes Tunas Jaya membuat SOP (*Standar Operating Procedure*) yang lebih detail berkaitan dengan standar prosedur yang dilakukan secara komprehensif untuk dapat memperoleh hasil kerja yang lebih efektif dan efisien. Sehingga, BUMDes Tunas Jaya memiliki pedoman tersendiri tidak lagi berpatokan pada UU, Peraturan Menteri atau Desa saja.

Proses pengimplementasian program BUMDes sendiri tidak semudah wacana pemerintah. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Murdoko selaku Tenaga Ahli dari Dinas Program Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3MD) Kabupaten Pesawaran mengatakan sebagai berikut.

*“Membentuk BUMDes disuatu desa tentu tidaklah mudah, meski dari tahun 2010 Menteri Dalam Negeri kala itu membuat regulasi kebijakan mengenai BUMDes, namun nyatanya BUMDes ini belum bisa terealisasi di seluruh desa di Indonesia terbukti ada 74.910 desa di Indonesia hanya 18.446 desa yang mendirikan BUMDes dan mengerucut lagi hanya 2.146 desa (11.63%) yang berkelanjutan yakni berjalan unit usahanya. Hal ini terlihat dari 144 desa di Kabupaten Pesawaran terdapat 84 desa yang telah mendirikan BUMDes dan hanya 60% dari BUMDes yang didirikan melakukan penyertaan modal” (Wawancara dilakukan pada 17 Desember 2017, Pukul 18.40 WIB, di lobby Hotel Bukit Randu).*

Membahas isi wawancara tersebut bisa disimpulkan bahwa ada 84 desa (58,3%) di Kabupaten Pesawaran telah mendirikan BUMDes, lebih baik jika dibandingkan dengan presentase pendirian BUMDes di seluruh Indonesia yang hanya 24.62% saja. Kenyataannya, dari 84 desa tersebut hanya 54 desa yang sudah melakukan penyertaan modal artinya sudah berjalan. Maka hanya 37.5 % desa se kabupaten Pesawaran yang sudah merealisasikan dan berjalan. Masih dibawah presentase 50% belum bisa dikatakan baik dalam sasaran pendirian BUMDes di Kabupaten Pesawaran.

Program BUMDes sendiri memang sudah dianjurkan pada tahun 2004 oleh Kementerian Dalam Negeri saat itu yang tertuang dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa. Hanya saja pada saat itu masih dalam tahap penyesuaian, sehingga turunlah PerMenDagri No. 39 tahun 2010 tentang BUMDes kemudian diperbaharui dalam PerMenDes No. 4 tahun 2015 ini memuat khusus bagaimana mekanisme BUMDes dibuat dan bagaimana pengelolaannya. Hal ini juga disebutkan juga oleh Bapak Murdoko yang mengatakan sebagai berikut.

*“Program ini mulai berjalan pada di saat Permendagri No. 39 Tahun 2010 Tentang BUMDes, sebelumnya itu sudah berapakali perubahan, yang terakhir dipertegas dengan PERMENDES No. 4 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa, dimana didalamnya menyebutkan bahwa BUMDes didirikan sebagai motor penggerak perekonomian desa”*

(Wawancara dengan Bapak Murdoko, 17 Desember 2017, Pukul 18.40 WIB, di *lobby* Hotel Bukit Randu).

Kenyataannya, di kabupaten Pesawaran dan Desa Gunung Rejo sendiri baru dikenal pada tahun 2015, seperti halnya yang disampaikan oleh Sekretaris Desa Gunung Rejo sebagai berikut.

*“Di desa sendiri masuknya itu pada tahun 2014, tapi memang sebelum itu juga sudah ada kebijakan yang mengatur tentang BUMDes, tapi boomingnya itu pada tahun 2015, karena memang itu lumbungnya desa yang dibentuk oleh desa sendiri dan juga didukung dan ditopang oleh masyarakat dan Desa Gunung Rejo sudah menerapkan penggerak ekonomi desa namun yang mengelola Pemerintah Desa saja”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa pada tahun 2014 BUMDes baru dikenal oleh desa, karena memang pada saat PerMenDagri No. 39 tahun 2010 dibuat, Pemerintah Kabupaten Pesawaran tidak langsung membuat turunannya atau Peraturan Daerah atau Peraturan Bupati (PerBup). PerBupnya sendiri baru dibuat pada tahun 2016, sedangkan dalam PerMenDagri No. 39 tahun 2010 sendiri menyebutkan dalam pasal 3 ayat (2) yang berbunyi “Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan paling lambat 1 (satu) tahun sejak Peraturan Menteri ini ditetapkan”.

Jika PerMenDagri No. 39 tahun 2010 ditetapkan tahun 2010, maka tahun 2011 daerah harus membuat peraturan tersebut. Akan tetapi kenyataannya Pemerintah Kabupaten Pesawaran sendiri baru membuat pada tahun 2016, sehingga desa-desa di Kabupaten Pesawaran bisa dibilang tertinggal dalam membuat BUMDes. Sama halnya dengan Desa Gunung Rejo sendiri Peraturan Desa (Perdes) baru pada tahun 2014, dua tahun setelahnya baru dibuat PerBup No. 52 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan BUMDes. Sebenarnya, dalam pembuatan

PerBup No. 52 tahun 2016 karena adanya pembaharuan dari PerMenDagri No. 39 tahun 2010 menjadi PerMenDes No. 5 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Pada saat PerBup dibuat pada tahun 2016, maka Desa Gunung Rejo harus menyesuaikan kembali dengan PerBup yang berlaku, seperti yang dinyatakan oleh Bapak Murdoko selaku Tenaga Ahli P3MD Kabupaten Pesawaran, sebagai berikut.

*“Peraturan Desa Gunung Rejo terkait BUMDes tidak perlu direvisi karena sudah sesuai dengan Peraturan Bupati No. 52 Tahun 2016 tentang BUMDes Pesawaran. Sebenarnya yang riskan adalah Peraturan Bupati yang dibuat semuanya sama dengan PerMenDes No. 5 tahun 2015, sehingga saya sedang menyusun revisiannya untuk disesuaikan dengan kondisi BUMDes di Kabupaten Pesawaran”* (Wawancara dengan Bapak Murdoko, 17 Desember 2017, Pukul 18.40 WIB, di lobby Hotel Bukit Randu).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa Pemerintah Kabupaten memang harus merevisi ulang, karena Peraturan Bupati memang harus sejalan dengan peraturan Pusat namun harus lebih tajam dan rinci ke dalam keadaan dan kondisi yang ada di daerahnya. Senada dengan yang dinyatakan oleh Sekretaris Desa Gunung Rejo yang memiliki pandangan bahwa pembuatan peraturan desa yang lebih dahulu dibuat ini tidak masalah dikarenakan kesalahan pemerintah daerah yang terlambat dalam membuat PerBup tentang BUMDes. Hal ini juga sudah disampaikan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran seperti yang dinyatakan dalam wawancara sebagai berikut.

*“Sebelum Peraturan Bupati dibuat, kita sudah buat Peraturan Desa tentang BUMDes karena dalam UU No. 6 Tahun 2014 sendiri ya tentang Desa kita berwenang mengatur rumah tangga kita untuk mensejahterakan masyarakat. Karena itu kita menyampaikan kepada pemerintah daerah bahwa Desa Gunung Rejo telah mendirikan BUMDes. Kalau dulu kan ada BanDes (Bantuan Desa) hanya Rp. 6 juta pertahun kalau sekarang kan untuk Gunung Rejo sendiri dapat Rp. 1 M pertahun”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Hasil wawancara di atas bisa dilihat bahwa Desa Gunung Rejo membuat BUMDes ini karena adanya peraturan dari pemerintah pusat, sehingga ketika BUMDes dibuat maka harus ada PerDes yang mengatur sesuai dengan PerMenDes No. 5 tahun 2015.

Terkait standar dan tujuan dalam kebijakan ini belum sepenuhnya seperti apa yang dikatakan oleh Van Meter dan Van Horn yang menyebutkan bahwa dalam sebuah kebijakan ini harus ada standar yang benar-benar jelas tidak hanya sekedar UU dan Peraturan Menteri atau Desa. Belum seluruhnya masyarakat Desa Gunung Rejo meningkat ekonominya selama BUMDes Tunas Jaya berjalan. Apalagi salah satu sasaran dalam BUMDes ini adalah meningkatkan pendapatan masyarakat Desa. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa standar BUMDes Tunas Jaya belum sepenuhnya jelas karena hanya sekedar berpatokan pada PerDes No. 3 tahun 2014. Sama halnya dengan tujuan belum sepenuhnya tercapai karena masih ada masyarakat yang belum ikut serta dalam program yang BUMDes Tunas Jaya jalankan dan tingkat pendapatan masyarakat masih belum meningkat berdasarkan tabel mata pencaharian masyarakat desa.

## **2. Sumber Daya**

Sumber daya sangat berperan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2012:161) Implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya non-manusia (*non-human resources*). Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi karena sebagai implementor suatu kebijakan tersebut. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumber

daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumber daya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sulit untuk diharapkan.

Terdapat sumber-sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga seperti sumber daya finansial. Ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia, maka memang menjadi persoalan pelik untuk merealisasikan apa yang hendak dituju oleh tujuan kebijakan publik. Oleh karena itu, sumber daya yang diminta dan dimaksud oleh Van Metter dan Van Horn adalah kedua bentuk sumber daya tersebut. Maka bila dilihat dari sumber daya yang dimaksud, dalam pelaksanaan program BUMDes di desa Gunung Rejo kedua bentuk sumber daya tersebut sangat berpengaruh.

Pertama adalah sumber daya manusia, dalam proses pelaksanaan BUMDes Tunas Jaya di Desa Gunung Rejo unsur sumber manusia yang paling berperan adalah pemerintah desa, karena pemerintah desa berperan penting dalam memilih pelaksana operasional BUMDes. Pelaksana operasional BUMDes dipilih diluar dari staf desa, para pengelolanya murni masyarakat biasa. Hal sudah diatur dalam PerMenDes No. 4 tahun 2015 dan PerBup No. 52 tahun 2016. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh ketua BUMDes di desa Gunung Rejo sebagai berikut.

*“Sesuai PerMenDes itu ya ketua BUMDes itu diangkat oleh kepala desa berdasarkan hasil musyawarah desa, nanti setelah diangkat menjadi ketua baru memilih siapa saja yang mau jadi pengurus pembantu. Sumber daya manusia yang ada di pengurus BUMDes cukup dalam kondisi sekarang. Dengan satu unit program dipegang satu orang penanggung jawab, serta satu program pun bekerjasama dengan lembaga lain di desa seperti Pokdarwis (kelompok sadar wisata) dan karang taruna, dll”* (Wawancara

dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Hasil wawancara di atas memperlihatkan tentang pembentukan pengurus BUMDes disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan, dibuat sesuai dengan peraturan. Adapun yang dinyatakan oleh sekretaris desa Gunung Rejo sebagai berikut.

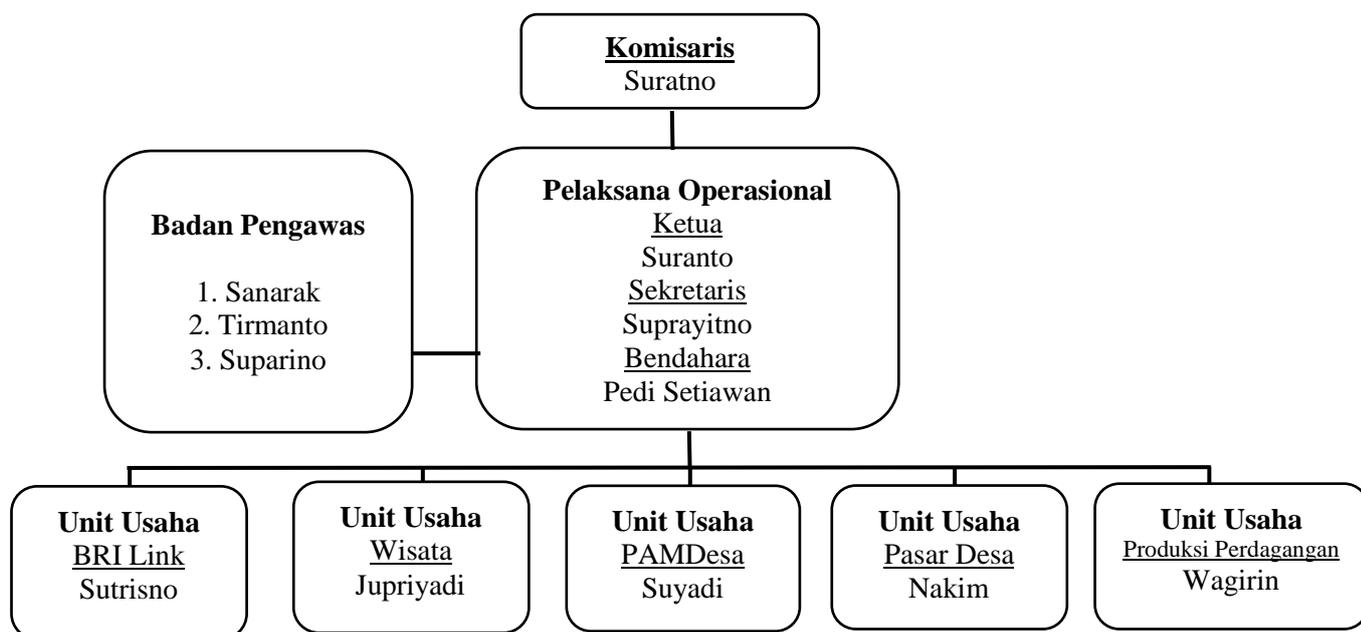
*“Sumber daya manusia di setiap program BUMDes disini bukan hanya perangkat desa dan pengurus BUMDes maupun lembaga yang terikat namun lebih daripada itu sumber daya manusia adalah semua masyarakat desa. Terlihat saat pembukaan jalan menuju spot wisata seluruh warga desa bergotong royong untuk membuka jalan dan lahan sekitar air terjun, begitu pula di unit-unit lainnya”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).



**Gambar 8. Masyarakat gotong royong membangun Wisata Air Terjun Anglo**  
(Sumber: diolah oleh *Gunungrejo.desa.id*, diakses 11 Januari 2017)

Terlihat dari hasil wawancara tersebut bahwa pada pelaksanaannya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemauan kuat untuk kemajuan desa. Mencari sumber daya manusia di desa Gunung Rejo tidaklah sulit, hal ini menjadi tonggak kekuatan utama yang berada di Desa Gunung Rejo dalam membangun dan memajukan desanya menuju desa yang mandiri dan berdaya melalui BUMDes. Pada dasarnya, budaya yang ada di Desa Gunung Rejo menjadikan asas gotong royong sebagai bentuk tanggung jawab bersama dalam

mengelola BUMDes, meskipun tanggung jawab sepenuhnya ada pada perangkat BUMDes. Perangkat BUMDes, Pemerintah Desa, dan masyarakat merupakan komponen utama di dalam pengelolaan BUMDes Tunas Jaya sehingga dapat meraih pendapatan serta prestasi yang luar biasa bagi sebuah lembaga ekonomi desa. Meskipun, membahas sumber daya manusia dalam perangkat BUMDes tentu tidak lepas dari tingkat pendidikannya yang lulusan SMA/ sederajat ke atas memang masih kurang, namun semangat kerja keras dan gotong royong mengalahkan paradigma pendidikan menentukan keberhasilan dalam mengelola BUMDes yang baik tidak selalu dinilai dari segi pendidikannya saja tetapi banyak faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja pengelolaan dan manajemen BUMDes Tunas Jaya. Berdasarkan struktural kepengurusan BUMDes berdasarkan Keputusan Kepala Desa Gunung Rejo, sebagai berikut.



**Gambar 9. Struktur Organisasi BUMDes Tunas Jaya**  
(Sumber: Diolah oleh Pemerintah Desa Gunung Rejo, 2017)

Kenyataan di lapangan yang peneliti temukan, pengurus BUMDes bukan hanya ada pengurus inti saja seperti di atas, namun ada koordinator lapangan yang dibagi setiap dusun dalam menjalankan unit usaha yang berakaitan langsung dengan masyarakat desa. Hal tersebut membuat para penanggung jawab masing-masing unit usaha terbantu dalam melaksanakan tugasnya. Selain pengurus BUMDes ada pula SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dari pemerintah daerah yang membina BUMDes Tunas Jaya, yaitu Bidang Pengembangan Ekonomi Desa Kabupaten Pesawaran sebagai sumber daya yang bekerja dalam pemberdayaan masyarakat di Desa. Hal ini juga disebutkan oleh tenaga ahli PM3D yang menyatakan bahwa ada bagian pemberdayaan masyarakat yang khusus menangani BUMDes, sesuai PerBup No. 52 tahun 2016. Sesungguhnya, jika melihat dalam taraf pendidikan pelaksana BUMDes Tunas Jaya mayoritas

tamatan SMA bahkan ada yang SMP sehingga memunculkan paradigma penilaian para pelaksana yang kurang cakap dalam manajemen, namun keberhasilan suatu program bukan hanya dilihat dalam satu aspek saja tetapi juga aspek lain yang mendominasi seperti pengelola BUMDes mampu menggerakkan kemauan bersama untuk berkontribusi dan membantu dari pemerintah desa hingga masyarakat, kemudian pelatihan yang intensif bagi pengelola, lalu budaya gotong royong dan motivasi pengelola dalam mengembangkan potensi menjadi unit usaha yang menjadi titik sorot utama keberhasilan dalam implementasi BUMDes Tunas Jaya. Hal tersebut terbukti dalam berbagai penjelasan dihasil penelitian ini. Jika dilihat dalam struktur pengurus BUMDes dengan tingkat akhir masa sekolahnya, sebagai berikut.

**Tabel 13. Riwayat Pendidikan Pengurus BUMDes Tunas Jaya**

No.	Nama	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1.	Suratno	Ketua BUMDes	SMA/ sederajat
2.	Suprayitno	Sekretaris	SMA/ sederajat
3.	Pendi Setiawan	Bendahara	SMA/ sederajat
4.	Sutrisno	Ketua Unit Keuangan Mikro	SMA/ sederajat
5.	Suyadi	Ketua Unit PAMDesa	SMP/ sederajat
6.	Nakim	Ketua Unit Pasar Desa	SMA/ sederajat
7.	Jupriyadi	Ketua Unit Wisata	SMA/ sederajat
8.	Wagirin	Ketua Unit Perdagangan	SMP/ sederajat

*(Sumber: diolah oleh Pemerintah Desa Gunung Rejo, 2017)*

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa masih 20% dari pelaksana BUMDes Tunas Jaya berpendidikan di bawah standar pendidikan Indonesia yang wajib berjarak 12 tahun. Terdapat 80% perangkat BUMDes Tunas Jaya hanya bertamatan SMA/ sederajat.

Kedua adalah sumber daya non manusia yakni finansial, terkait sumber daya finansial tidak terlepas dari anggaran baik itu APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) maupun APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara).

Sesuai dengan UU No. 6 tahun 2014, desa mendapatkan dana dari APBN sekitar 600 juta hingga 1.2 Miliar untuk setiap tahunnya. Maka dari itu, setiap desa akan menerima dana sedemikian banyak dari pemerintah pusat secara cuma-cuma yang harus dikelola oleh desa. Berdasarkan program BUMDes sendiri, salah satu sumbernya berasal dari dana tersebut akan tetapi didukung pula oleh sumber keuangan yang lain seperti yang diungkapkan oleh sekretaris desa mengenai modal finansial BUMDes yang menyebutkan, sebagai berikut.

*”Pendanaan untuk memulai BUMDes berasal dari pelimpahan unit usaha pemerintah desa untuk dikelola oleh BUMDes serta dana yang dihimpun dari berbagai stakeholder ada kementerian Koperasi memberikan bantuan modal untuk pembangunan pasar desa sebesar 900 juta dan Desa Gunung Rejo mendapatkan bantuan pembangunan air bersih dengan panjang 1.500 M dari kementerian PU, dan 100 titik Pemasangan gratis, selain itu adanya sumber pendapatan desa dan menurut UU No. 6 Tahun 2014 didanai dari APBD dan APBN melalui ADD untuk permodalan BUMDes. Seiring berjalannya waktu dan berkembangnya unit-unit program BUMDes bantuan dana lagi yang baru-baru ini dari Bank BNI berupa bantuan modal dan Pemerintah Pesawaran sebesar 100 juta”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Sementara itu dalam pelaksanaan setiap unit usaha memiliki sumber daya yang berbeda-beda, seperti yang dinyatakan sebagai berikut.

*“Setelah dikelola oleh BUMDes semua aset desa penghasilan menjadi lebih banyak 200% lah bagi PADes. Hal ini dikarenakan adanya banyak bantuan permodalan dan gigihnya pemerintah desa, lembaga lain dan pengurus dalam mengelola unit-unit desa dan menggerakkan masyarakat untuk ikut serta dalam pelaksanaan usaha”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Hal tersebut dapat dilihat dalam data berikut yang membandingkan pemasukan BUMDes bagi desa, adapun rekapan data keuangan dari tahun 2015 saja, sebagai berikut.

**Tabel 14. Pemasukan BUMDes Tunas Jaya Per Tahun**

No.	Unit Usaha	2015	2016	2017
1.	PAMDesa	Rp 120.115.000	Rp 130.375.000	Rp 143.330.000
2.	Wisata	Rp 35.460.000	Rp 75.060.000	Rp 81.145.000
3.	Pasar Desa	Rp 74.897.000	Rp 78.611.000	Rp 79.385.000
4.	BRI Link	Rp -	Rp 11.680.000	Rp 13.350.000
5.	Produksi dan Perdagangan	Rp -	Rp 118.980.000	Rp 130.455.000
<b>JUMLAH</b>				<b>Rp 447.665.000</b>

(Sumber: diolah oleh peneliti berdasarkan Laporan Tahunan BUMDes, 2017)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pemasukan untuk setiap unit usaha selalu meningkat, dan tidak pernah defisit. Pada penerimaan pendapatan tahunan unit usaha wisata yang memiliki peringkat kenaikan tertinggi, peningkatan drastis pada tahun 2016 sebesar 100%, hal tersebut dikarenakan pada tahun 2015 unit usaha Wisata Air Terjun Anglo masih dikelola oleh perangkat desa, kemudian baru pada tahun 2016 dialihkan pengelolaannya kepada BUMDes. Pencapaian setelah dikelola BUMDes meningkat sangat tinggi mencapai dua kali lipat dari penghasilan sebelumnya, kemudian pada tahun 2017 meningkat sekitar 10% dari penghasilan tahun 2016, peningkatan ini diiringi pula dengan peningkatan tiap tahun pada unit usaha lainnya.

Dibandingkan dengan unit usaha PAMDesa, meski unit usaha tersebut memiliki penghasilan besar, namun hal tersebut tidak signifikan pada unit usaha wisata yang memiliki modal Rp35.460.000 menjadi Rp75.060.000. unit usaha PAMDesa memang sudah memiliki modal sebesar Rp120.115.000 dan tahun berikutnya menjadi Rp130.375.00 meningkat hanya sebesar 10%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa unit usaha wisata tertinggi dalam tingkat keberhasilan menghasilkan PAD bagi Desa. Kemudian disusul oleh unit usaha produksi dan perdagangan yang meningkat sebesar kurang lebih 20%, lalu BRI Link dengan peningkatan sebesar kurang lebih 15%, selanjutnya unit usaha pasar desa sebesar

sekitar 10% peningkatan setiap tahunnya, dan terakhir unit usaha pasar desa sekitar 5% setiap tahunnya. Adapun hasil dokumentasi yang diambil oleh peneliti terkait unit-unit usaha dalam BUMDes Tunas Jaya, sebagai berikut.



**Gambar 10. Penampungan Air Unit Usaha PAMDesa**  
(Sumber: Dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2017)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat contoh salah satu bak penampungan air yang dikelola oleh BUMDes Tunas Jaya. Menurut penuturan Ketua BUMDes Bapak Suratno mengenai PAMDesa, sebagai berikut.

*“Pada tahun 2017 sekitar 600 rumah masyarakat Desa Gunung Rejo menggunakan PAMDesa menggunakan jasa tersebut. Tarif jasa setiap rumah dikenakan Rp 20.000/bulan dikali dengan 600 rumah BUMDes mendapatkan Rp 12.000.000 setiap bulannya dan sekitar Rp 144.000.000 penghasilan setiap tahunnya dari PAMDesa. Penghasilan tersebut digunakan dan dibagi sesuai dengan PerDes, tahun ini untuk PAMDesa 20% modal digunakan untuk memperbaiki sekitar 70% kerusakan meteran dari seluruh PAMDesa” (wawancara pada 9 maret 2018, pukul 19.40 via telephone)*

Menelaah PerDes No. 3 tahun 2014 pasal 19 menyebutkan bahwa Pembagian hasil usaha adalah sebagai berikut :

a. Penambahan Modal Usaha	: 20 %
b. Pendapatan Asli desa	: 30 %
c. Komisaris	: 5 %
d. Badan Pengawas	: 5 %
e. Pelaksana Operasional	: 15 %
f. Investor	: 15 %
g. Pendidikan dan Sosial	: 5 %
h. Cadangan	: 5 %



**Gambar 11. Unit Usaha Wisata Air Terjun Anglo**  
(Sumber: hasil dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2017)

Sumber daya alam yang potensial menghasilkan PADes adalah Wisata Air Terjun Anglo. Intensitas pengunjung semakin hari kian bertambah dan paling banyak pada hari libur pekan atau libur nasional. Menurut penuturan Ketua BUMDes Bapak Suratno mengenai PAMDesa, sebagai berikut.

*“untuk wisata arter mendapatkan penghasilan dari tarif masuk dan parkir untuk motor dikenakan Rp 10.000 dan Rp 25.000 untuk mobil dan pengunjung pada tahun baru 2018 ini saja ada sekitar 1.700 pengunjung.*

*Kemudian kalau pembagian hasil untuk BUMDes 60% untuk biaya operasional menggaji Pokdarwis dan karang taruna dan penambahan fasilitas jalan, serta 40% masuk ke PADes” (wawancara pada 9 maret 2018, pukul 19.40 via telephone)*

Mengenai pembagian hasil pendapatan BUMDes Tunas Jaya tidak selalu mengikuti Peraturan Desa No. 3 tahun 2014 seperti yang sebelumnya dijabarkan pada unit usaha PAMDesa. Ketidaksesuaian tersebut karena ada lembaga lain seperti Pokdarwis dan Karang Taruna yang mengelola operasionalnya setiap hari sehingga mayoritas pendapatan masuk untuk operasional. Adanya pembuatan badan jalan menuju area wisata, seperti hasil observasi di bawah ini.



**Gambar 12. Perbandingan Jalan menuju Area Wisata Air Terjun Anglo**  
(Sumber: hasil observasi peneliti dan dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2017)

Pendapatan yang besar dapat menghasilkan perbaikan yang besar pula, terlihat dalam perbandingan kedua gambar di atas setelah dan sebelum di perbaiki akses jalan menuju area wisata. Jika dahulu mobil tidak bisa masuk dan pengunjung harus jalan kaki sekitar 500 meter, saat ini akses jalan mobil sudah tersedia meskipun untuk parkir masih sangat minim.



**Gambar 13. Kios-Kios Unit Usaha Pasar Desa**  
(Sumber: hasil observasi peneliti, 2017)

Melihat gambar di atas usaha sewa kios pasar menawarkan dengan harga sangat miring bagi masyarakat yang ingin berdagang. Lokasinya cukup strategis di pinggir jalan utama desa serta kondisi kios pasar yang sudah permanen menambah kenyamanan fasilitas yang diberikan. Menurut penuturan Ketua BUMDes Bapak Suratno mengenai PAMDesa, sebagai berikut.

*“Pasar desa mendapatkan penghasilan dari tarif sewa kios, rumah di pasar, los serta parkir. Untuk aset BUMDes kios ada 20 dan rumah ada 28 masing-masing disewakan dengan harga Rp 100.000/bulan serta los ada dan biaya sewa Rp 50.000/bulan untuk setiap losnya, serta parkir”*  
(wawancara pada 9 maret 2018, pukul 19.40 via telephone)

Hasil pendapatan dari unit usaha pasar desa sesuai dengan peraturan yang berlaku yakni 20% kembali menjadi modal BUMDes dan lainnya masuk ke PADes, biaya operasional dan sebagainya.



**Gambar 14. Kios Unit Usaha BRI Link**  
(Sumber: hasil dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2017)

Salah satu unit usaha yang bergerak di bidang jasa juga adalah BRI Link yang menyediakan jasa keuangan pembayaran baik token, pos, dan sebagainya. Usaha ini sangat membantu masyarakat melakukan transaksi keuangan jika dilihat dari topografi desa yang jauh dari pusat kota. Menurut penuturan Ketua BUMDes Bapak Suratno mengenai PAMDesa, sebagai berikut.

*“BRI Link sendiri system bagi hasilnya sesuai dengan biaya cas dan minta sendiri misal ada yang transaksi di atas satu juta rupiah maka BUMDes meminta bagi hasilnya. Kemudian untuk pembiayaan lainnya BUMDes menyediakan kolektor per dusun bentuk pelayanan bagi masyarakat Desa yang ingin membayar listrik atau pun lainnya”* (wawancara pada 9 maret 2018, pukul 19.40 via telephone)

BUMDes selain memiliki strategi jemput bola supaya membantu masyarakat yang sibuk atau tidak bisa datang langsung ke BRI Link karena berbagai alasan. Meskipun topografi desa di atas pegunungan namun internet dan perkembangan transaksi melalui bank tergolong aktif penggunaanya oleh masyarakat dan pemerintah desa yang sangat aktif di website desa maupun media sosial lainnya.

Sehingga, tidak sulit dalam menjalankan usaha BRI Link di masyarakat Desa Gunung Rejo, justru menjadi ladang usaha yang menghasilkan dan membantu masyarakat untuk bertransaksi secara mudah dan dekat jika dahulu harus turun ke desa yang lebih dekat dengan Kecamatan Way Ratai sekarang telah tersedia di desanya sendiri melalui BUMDes Tunas Jaya.



**Gambar 15. Unit Usaha Produksi dan Perdagangan**  
(Sumber: hasil observasi peneliti, 2017)

Unit usaha produksi dan perdagangan merupakan usaha yang sangat dinamis seiring waktu dapat bertambah dan terus bertambah. Pada tahun awal tahun 2018 ini jenis usahanya merambah ke peternakan sapi. Menurut penuturan Ketua BUMDes Bapak Suratno mengenai PAMDesa, sebagai berikut.

*“Usaha TaMasya sudah meningkatkan pendapatan bagi ibu-ibu rumah tangga rata-rata mendapat penghasilan Rp 100.000/rumah atau jika hitung satuan sekitar Rp 87.700/polybag dan pembagian hasilnya 70% ditabung dan 30% untuk BUMDes karena polybag dan bibit dari BUMDes jd untungnya sedikit memang.. Kemudian untuk usaha jamu herbal*

*omsetnya mendapat sekitar Rp 7.000.000/bulan dan system pembagiannya 60% untuk kakek yang memproduksi dan 40% untuk BUMDes karena alatnya disediakan oleh BUMDes ” (wawancara pada 9 maret 2018, pukul 19.40 via telephone)*

Meskipun untung yang didapat dari usaha TaMasya sedikit sekali namun sisi pemberdayaan masyarakatnya dan usaha untuk meningkatkan ekonomi dapat diapresiasi dan 90% ibu rumah tangga di Desa Gunung Rejo ikut dalam usaha ini.

### **3. Karakteristik Agen Pelaksana**

Agen Pelaksana ikut menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan dalam sebuah implementasi. Menurut Suharno dalam jurnal *administratio* (2017:105) salah satu indikator teori Van Horn dan Van Metter ini pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi norma-norma, struktur birokrasi dan pola-pola hubungan yang terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi program kebijakan publik akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya.

Dilihat dari pengertian di atas bahwa untuk mewujudkan BUMDes terbentuk disuatu desa bukanlah hal yang mudah, karena terkadang masyarakat desa yang cenderung tradisional akan menghambat ke arah pembangunan desa. Hal ini memang tidak bisa dipungkiri terlebih jika desa tersebut berada di pelosok daerah yang jauh dari jangkauan pusat kota. Seperti halnya, di Desa Gunung Rejo meskipun jauh namun tidak menjadi penghalang besar dalam berinovasi terbukti dengan perangkat BUMDes Tunas Jaya yang berfikiran terbuka dan mau menerima serta menerapkan ilmu yang disampaikan pada pelatihan dari Kabupaten Pesawaran sehingga tidak terlalu menghalangi jalannya program

BUMDes sendiri. Meski menumbuhkan pemikiran sebagai seorang *entrepreneur* tidak mudah dilakukan pada pengelola unit usaha BUMDes terlebih pendidikannya tidak sampai sarjana namun semangatnya dalam mengembangkan dan mencari inovasi usaha menjadi faktor kesuksesan bagi BUMDes Tunas Jaya. Berdasarkan wawancara dengan Tenaga Ahli Bidang Pengembangan Ekonomi Desa Kabupaten Pesawaran, sebagai berikut.

*“Pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Pesawaran lebih banyak terkait manajemen pengelolaan BUMDes, dan pelatihan sudah sering dilakukan dari tingkat kecamatan hingga tingkat desa sehingga ini akan mengembangkan desa ke arah *enterpreneur*”* (Wawancara dengan Bapak Murdoko, 17 Desember 2017, Pukul 18.40 WIB, di *lobby* Hotel Bukit Randu).

Pemikiran yang masih awam tentang wirausaha sektor desa bukan menjadi hambatan utama dalam menjalankan BUMDes Tunas Jaya, karena pengelola BUMDes, perangkat desa, dan masyarakatnya ada kesadaran untuk melihat potensi usaha yang bisa terus dikembangkan dan menguntungkan bagi desa serta masyarakat. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Sekretaris Desa Gunung Rejo, sebagai berikut.

*“Perangkat desa dan pengurus BUMDes hanya memanfaatkan apa yang telah ada di desa, karena *embrio* usaha disini yakni potensi desa sudah ada dan kami tinggal mengoptimalkan sebagai unit usaha melalui BUMDes. Masyarakat Desa Gunung Rejo juga mau gotong royong dalam membangun desa contohnya pembersihan dan pembukaan area wisata air terjun tanpa pamrih. Serta untuk biaya operasional pengelola BUMDesnya sendiri dibayar sesuai dengan kemampuan keuangan BUMDes. Misalnya, di unit usaha Air Terjun Anglo bekerjasama dengan Kelompok Sadar Wisata (*Pokdarwis*) dan Karang Taruna, diberlakukan pembagian hasil laba yakni 60% untuk pengelola lapangan dan 40% untuk BUMDes”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Berdasarkan wawancara tersebut, memperlihatkan bahwa BUMDes Tunas Jaya sudah menyadari adanya sumber potensi usaha yang dapat menguntungkan

desa yakni Wisata Air Terjun Anglo, serta bukan mengutamakan keuntungan melainkan bagaimana adanya BUMDes dapat menghidupkan dan memberdayakan masyarakat desa. Peneliti pikir inilah kekuatan utama di BUMDes Tunas Jaya bahwa sadar potensi akan membawa pengaruh kepada masyarakat untuk berkontribusi dan terjun langsung mengelola aset desanya. Karakteristik agen pelaksana yang lebih ke arah *benefit oriented* (kebermanfaatan bagi masyarakat) menempatkan pemberdayaan masyarakat sebagai fokus utama dalam membuat jenis unit usaha. Berdasarkan hal tersebut, dapat menumbuhkan kontribusi dari masyarakat untuk terjun langsung melaksanakan program usaha di BUMDes. Selain itu, terkait pemberdayaan desa ada beberapa program lain seperti yang diungkap oleh Ketua BUMDes Tunas Jaya, sebagai berikut.

*“Pasar Desa yang memberikan tempat bagi masyarakat untuk berjual beli di Desa Gunung Rejo, dengan bantuan modal pembangunan dari Kementerian Koperasi unit pasar desa semakin baik dengan didirikannya kios-kios pasar permanen dengan sewa harga yang sangat murah bagi masyarakat hanya 100 ribu per bulan. Kemudian, Tamasya (Tabungan Masyarakat) BUMDes memberdayakan perkarangan rumah-rumah warga untuk dijadikan lahan produktif dengan diberikan bibit sayuran dan polybag, kemudian dari hasil sayuran yang dijual ke pasar tamin melalui BUMDes Tunas Jaya 70% hasilnya untuk warga dan 30% untuk ditabung di BUMDes” (Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).*

Berdasarkan wawancara di atas dapat terlihat bahwa pengelola BUMDes membuat sebuah unit usaha dengan fungsi pengelolanya sebagai fasilitator dapat membantu masyarakat untuk mendapatkan penghasilan tambahan. Dilihat berdasarkan biaya sewa yang sangat murah dan pemasukan program Tamasya yang sedikit bagi BUMDes namun berkelanjutan, menjelaskan bagaimana perangkat BUMDes berorientasi kepada manfaat dan pemberdayaan masyarakat. Hal tersebut yang membuat BUMDes Tunas Jaya kian waktu meningkat baik dari segi finansial dari banyaknya *stakeholders* yang ikut menyokong modal usaha maupun

kebermanfaatannya bagi masyarakat desanya sendiri. Menurut wawancara yang telah dilakukan ke salah satu masyarakat untuk mengetahui bagaimana pandangan masyarakat yang dekat dengan unit usaha BUMDes, sebagai berikut.

*“BUMDes Tunas Jaya bagi saya sangat membantu dari semua programnya, saya termasuk berjualan disini karena adanya wisata air terjun. Menurut saya pengelolaan yang dilakukan oleh penanggung jawab di BUMDesnya juga sesuai dengan kebutuhan dan membuka lapangan kerja masyarakat desa seperti saya, hasilnya lumayan untuk tambahan kebutuhan sehari-hari”* (Wawancara dengan ibu Suinah, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa program-program yang dilaksanakan di BUMDes Tunas Jaya sudah terasa kebermanfaatannya bagi masyarakat dan kesiapan pengelolanya untuk melaksanakan sebagai fasilitator maupun pelaksana. Terlihat dari karakteristik pelaksana yang mengutamakan pemberdayaan dibandingkan dengan keuntungan, hal ini lah yang membedakan BUMDes Tunas Jaya dengan BUMDes di desa lain yang mampu menggerakkan masyarakat untuk ikut serta melaksanakan program BUMDes. Struktur birokrasi yang jelas seperti pada gambar 9. Struktur Organisasi BUMDes Tunas Jaya. Organisasi pengelola BUMDes sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 dalam PerDes No. 3 Tahun 2014, terdiri atas komisar, badan pengawas, pelaksana operasional. Namun, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai badan pengawas tidak aktif menjalankan tugasnya, sehingga mengindikasikan norma atau aturan dalam PerDes tidak dipatuhi dan pola hubungan belum optimal akibat fungsi pengawasan tidak dilakukan seperti sebagaimana mestinya.

#### **4. Sikap atau Kecenderungan Para Pelaksana**

Keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik akan ditentukan dengan sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana. Maka

dari itu sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Kebijakan yang akan implementor laksanakan adalah kebijakan “atas bawah” (*top down*) yang sangat mungkin para pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu menyentuh) kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan.

Sikap penerimaan dalam pelaksanaan program BUMDes dengan ikut menjalankan serta mengelola BUMDes tersebut di tingkat desa. Dimulai dari penguatan kelembagaan dengan membentuk pelaksana operasional BUMDes. Penguatan komitmen pelaksanaan BUMDes dengan dibuatnya peraturan terkait BUMDes ditingkat daerah. Tanggapan dalam pelaksanaan BUMDes terkait hal itu, dalam penguatan kelembagaan dan membentuk pelaksana operasional untuk menjalankan BUMDesnya, seperti yang disampaikan oleh Ketua BUMDes sebagai berikut.

*“Dari PerDes yang telah dibuat oleh BPD yang diajukan oleh kepala desa, kemudian dilakukan musyawarah desa yang menyusun struktur pengurus BUMDesnya itu. Untuk strukturnya, di PerMenDes BUMDes mengatur bahwa kepala desa itu sebagai komisaris karena pemegang kekuasaannya atau pemegang saham, untuk menjalankan roda perusahaannya Komisaris menunjuk pengelolanya atau istilah di PerMenDes itu Direktur Utamanya, lalu untuk secara teknis dibantu oleh Sekretaris, Bendahara, kemudian dibawahnya kepala unit yang diadakan seperti dikita ada penanggung jawab unit PAMDesa, BRI Link, Pasar Desa, Wisata dan Produksi Perdagangan. Untuk pengawas dan pembina itu di tunjuk pada saat musyawarah. Untuk dikita, pembina itu melibatkan lembaga-lembaga, ada LPM, karangtaruna, BPD dan Pemerintah Kabupaten melalui Tenaga Ahli bagi desa. Tapi setelah BUMDes dibentuk BPD tidak berjalan, karena dapat dikatakan tidak ada orangnya”* (Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Berdasarkan penuturan di atas dapat dilihat bahwa pemerintah desa memiliki perhatian untuk membentuk pelaksana operasional BUMDes

sebagaimana amanah dari PerMenDes No. 5 Tahun 2015 artinya pelaksana baik dari pemerintah desa, perangkat BUMDes dan lembaga desa menerima adanya program BUMDes ini. Selain dengan penguatan lembaga, sikap pelaksana yang memiliki kesadaran tinggi dalam hal melihat potensi untuk dijadikan peluang usaha. Seperti halnya potensi daerah dengan topografi pegunungan melahirkan sumber Wisata Air Terjun Anglo, jika dimanfaatkan dan dioptimalkan pengelolaannya maka akan mendatangkan PAD yang besar, hal ini lah yang membuat unit usaha wisata sukses dijalankan. Setelah agen pelaksana sadar kemudian melakukan pelaksanaannya sesuai dengan mekanisme pembentukan BUMDes seperti yang diungkapkan oleh Tenaga Ahli Bidang Pengembangan Ekonomi Desa Kabupaten Pesawaran, sebagai berikut.

*“Awalnya desa memiliki usaha desa dari pengembangan potensi yang ada di desa, potensinya bisa dilihat dari profil desa. Lalu di bawa ke Musyawarah Desa (MD) dimana disitu ada tokoh masyarakat, RT/RW, LSM dan lembaga-lembaga lainnya. Disitu desa memaparkan potensi-potensi demikian seperti pameran begitu, setelah itu dilimpahkan pengelolaannya kepada BUMDes maka disepakati bersama dan dibuat apa nama BUMDesnya melalui Perdes, disitu dimuat juga penyertaan modal dan menunjuk pengelola BUMDesnya diluar dari pengurus Desa. Tugas pengelola BUMDes tersebut yang dalam PerMenDagri dan PerDes disebut dengan Direktur BUMDes adalah membuat AD/ART lalu dibuat pengurusnya. Setelah itu dibawa ke Musyawarah Desa lagi lalu dibuatlah SK Kepala Desa” (Wawancara dengan Bapak Murdoko, 17 Desember 2017, Pukul 18.40 WIB, di lobby Hotel Bukit Randu).*

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa pembentukan BUMDes sudah berdasarkan prosedur yang telah termuat dalam peraturan baik itu PerMenDagri No. 39 tahun 2010 maupun PerDes No. 3 tahun 2014.

Menurut hasil wawancara yang telah dijabarkan dapat disimpulkan bahwa penguatan kelembagaan dengan membentuk pelaksana operasional BUMDes dilakukan sesuai dengan mekanisme yang tercantum dalam PerMenDagri No. 39

Tahun 2010 saat itu kemudian disesuaikan kembali ke PerMenDes No. 5 tahun 2015, PerDes No. 3 tahun 2014 dan PerBup No. 52 tahun 2016. Penguatan komitmen pelaksanaan BUMDes dengan dibuatnya peraturan terkait BUMDes ditingkat daerah dibuktikan dengan dibuatnya PerBup No. 52 tahun 2016 sebagai turunan Peraturan Daerah. Meski payung hukum ini terlambat dibuat, akan tetapi perhatian pemerintah dalam membuat payung hukum BUMDes perlu diapresiasi.

Disisi lain, Pemerintah Kabupaten Pesawaran juga melakukan sosialisasi kepada desa-desa mengenai tata kelola BUMDes meski belum seluruhnya. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Pesawaran juga mengadakan acara pelatihan manajemen pengelolaan BUMDes untuk mendukung jalannya BUMDes di desa-desa, bahkan bila desa belum ada BUMDes maka diganti dengan pelatihan ekonomi kreatif. Akan tetapi, sayang sekali program ini baru menyentuh beberapa desa saja, belum dilakukan untuk seluruh desa di Kabupaten Pesawaran.

## **5. Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana**

Manusia sebagai pelaku kebijakan akan butuh komunikasi dalam menjalankan suatu kebijakan. Komunikasi atau sering juga disebut koordinasi di instansi pemerintah merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan pelaksanaan kebijakan program BUMDes, koordinasi merupakan peran penting dari setiap pihak yang terkait dengan kebijakan tersebut. Hal tersebut dikarenakan, kebijakan program BUMDes merupakan kebijakan dari pemerintah pusat yang dilaksanakan

oleh Pemerintah Daerah kabupaten/kota dengan melibatkan semua elemen, mulai dari pemerintah setempat, pihak dunia usaha, dan masyarakat.

Dapat dilihat dari hal tersebut, jelas koordinasi sangat dibutuhkan agar pelaksanaan program BUMDes dapat berjalan, ini semua agar tidak ada tumpang tindih tugas dari masing-masing *stakeholder* sehingga tugas pokok dan fungsi dari tiap pihak yang terkait harus sudah memahami. Komunikasi yang dilakukan oleh pemerintah desa rutin dilakukan, seperti yang disampaikan oleh Sekretaris Desa Gunung Rejo, sebagai berikut.

*“Untuk komunikasi operasional BUMDes lancar karena pertemuan rutin 3 bulan sekali bagi seluruh pemegang unit usaha membahas kendala maupun yang lain, untuk kebutuhan mengenai permodalan berkoordinasi dengan berbagai pihak misalnya dengan kementerian PU untuk pengadaan PAMDesa serta Kementerian Koperasi untuk membangun kios-kios pasar-pasar”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa komunikasi rutin dilakukan, komunikasi dilakukan untuk membahas bagaimana pelaksanaan BUMDes setiap triwulan. Komunikasi dibutuhkan setiap saat dan bersifat simbiosis mutualisme artinya komunikasi berjalan tanpa ada ujungnya karena saling membutuhkan. Hal yang diungkapkan pula oleh Ketua BUMDes, bahwa BUMDes terbentuk karena adanya komunikasi dari setiap lembaga untuk membangun BUMDes. Seperti yang diungkapkan beliau, sebagai berikut.

*“Komunikasi dengan masyarakat dalam menentukan jenis usaha BUMDes, supaya jangan sampai bertabrakan dengan usaha masyarakat. Misalkan ingin membuat jenis usaha warung desa sedangkan masyarakat sudah ada yang memiliki jenis usaha yang sama, maka usaha BUMDes tidak jadi menyentuh usaha tersebut. Komunikasi juga dilakukan kepada pihak-pihak lembaga di desa dan di luar desa”* (Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Aktivitas pelaksanaan BUMDes, BUMDes Tunas Jaya memiliki 5 (lima) program unit usaha utama yang berjalan. Pertama adalah unit usaha pasar desa, unit usaha pasar desa ini merupakan program dari pemerintah desa yang dialihkan ke BUMDes. Seperti yang dikatakan Kepala Desa Gunung Rejo, sebagai berikut.

*“Awal proses unit usaha desa berasal dari usaha pemerintah desa yang dialihkan pengelolaannya ke BUMDes Tunas Jaya, untuk mengembangkan usaha dan memberikan PAD yang besar bagi desa. Pembuatan pasar desa dibantu oleh Kementerian Koperasi”* (Wawancara dengan Bapak Suranto, 26 November 2017, Pukul 13.00 WIB, di Balai Desa Gunung Rejo).

Berdasarkan wawancara di atas terlihat bahwa terdapat kerjasama dan sinkronisasi antara pemerintah desa dan Kementerian Koperasi dengan perangkat BUMDes, sehingga dapat membantu permodalan aset di awal BUMDes berdiri. Program kerja kedua adalah unit usaha BRI Link. Unit usaha ini merupakan unit usaha jasa keuangan. Berdasarkan penuturan Sekretaris Desa, sebagai berikut.

*“Jadi usaha BRI Link ini meminta kepada Bank BRI untuk membuka jasa pembayaran baik online maupun offline untuk masyarakat desa yang jauh dari pusat jasa keuangan. Sehingga memudahkan masyarakat dalam melakukan transaksi. Bank BRI berkerjasama dengan pihak BUMDes Tunas Jaya muncullah usaha yang dinamakan BRI Link dengan sistem pembagian hasil”* (Wawancara dengan Bapak Munardi, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Program ketiga yakni PAMDesa. Desa Gunung Rejo adalah desa dengan topografi pegunungan, sehingga untuk membuat sumur diperlukan kedalaman minimal 25 m, oleh karena itu banyak masyarakat Desa Gunung Rejo yang mencari alternatif pemenuhan kebutuhan air bersih dengan memanfaatkan sungai yang ada di Desa Gunung Rejo. Menurut pemaparan dari Ketua BUMDes Tunas Jaya, sebagai berikut.

*“Pada tahun 2013, Desa Gunungrejo mendapatkan bantuan pembangunan air bersih dengan panjang 1.500 M dari kementerian PU, dan 100 titik Pemasangan gratis. Setelah diadakan musyawarah dengan masyarakat*

*maka untuk menjaga keberlangsungan PAM Desa Gunungrejo diputuskan untuk pengelolaan PAM Desa tersebut harus di bentuk kepengurusan PAMDesa Gunungrejo dengan mengangkat ili-ili Desa, yang bertugas untuk melakukan pemasangan jalur air bersih kerumah-rumah, menarik biaya pemakaian air bersih dan melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan pada jalur-jalur pipa air bersih. Sampai saat ini PAM Desa Gunungrejo Melayani 5 Dusun yang ada di Desa Gunungrejo. Berdasarkan Berita Acara / Rapat BUMDes, pada saat ini BUMDes TUNAS JAYA telah menunjuk Karang Taruna Dusun yang ada di Desa Gunungrejo untuk melakukan penarikan biaya pemakaian air bersih kepada pelanggan PAMDesa Gunungrejo” (Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).*

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dilihat bahwa komunikasi terjalin di dalam salah satu unit usaha yang berjalan yakni PAMDesa. Kerjasama yang dilakukan dengan memberdayakan adanya Karang Taruna dapat dilihat dari adanya program ini. Hal tersebut menyatakan komunikasi dan kerjasama dari BUMDes ke lembaga lain yang ada di desa.

Unit usaha yang keempat adalah unit usaha wisata Air Terjun Anglo. Unit usaha ini merupakan unit usaha penyediaan wisata bagi pengunjung yang datang ke Desa Gunung Rejo. Ketua BUMDes Tunas Jaya mengungkapkan sistem kerja mereka, sebagai berikut.

*“Melihat potensi Arter Anglo yang luar biasa maka pemerintah Desa Gunungrejo berinisiatif menjadikan Arter Anglo sebagai tempat wisata unggulan secara swadaya dengan mengerahkan aparaturnya desa Gunungrejo dan masyarakat sekitar untuk bergotong royong membuka jalan menuju air Terjun Anglo. Sehingga saat ini jalan menuju air Terjun Anglo lebih mudah untuk dilalui dengan lebar +/- 4 M, sehingga kendaraan roda 2 maupun roda 4 dapat masuk ke lokasi air Terjun Anglo. Air Terjun Anglo merupakan salah satu unit usaha BUMDes Tunas Jaya yang dikelola oleh Pengurus, Pokdarwis dan anggota Karang Taruna Dusun Kaliawi Desa Gunungrejo Kecamatan Way Ratai Kabupaten Pesawaran”. (Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).*

Berdasarkan wawancara di atas dapat terlihat adanya kerjasama antara BUMDes dengan masyarakat desa dan lembaga-lembaga di luar desa, kemudian dengan Pokdarwis dan Karang Taruna dalam pengelolaan unit usaha air terjun ini.

Di bawah ini merupakan dokumentasi koordinasi Karang Taruna dan Pokdarwis dalam mengelola unit usaha wisata.



**Gambar 16. Karang Taruna (kemeja hijau hitam) dan Pokdarwis**  
(Sumber: Observasi peneliti, 2017)

Selanjutnya, unit usaha ke lima yakni produksi dan perdagangan yang memiliki berbagai jenis program usaha, antara lain sebagai berikut berdasarkan wawancara dengan Ketua BUMDes Tunas Jaya.

*“Unit usaha yang dirasa istimewa adalah Tamasya (tabungan masyarakat) meskipun hasilnya sedikit sekali namun antusiasme warga desa dalam menjadikan lahan perkarangan mereka lebih produktif dengan menanam berbagai macam sayuran dan ada yang dijadikan BUMDes perkarangannya sebagai pemijahan ikan lele. Kemudian, adanya potensi alam yang menyediakan bahan jamu di desa Gunung Rejo dibuatlah unit usaha Jamu yang dioperasikan pembuatannya kepada warga yang dirasa mampu melakukannya dan disediakan alat pembuatannya”*  
(Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).



**Gambar 17. Unit Usaha Produksi dan Perdagangan**  
(Sumber: Dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2018)

Dokumentasi di atas merupakan Kepala Desa Gunung Rejo bersama Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (PDPT) untuk mengenalkan produk dari BUMDes Tunas Jaya berupa jamu cap gunung ke kancah internasional yang bertempat di Malaysia pada bulan Maret 2018. Berdasarkan wawancara tersebut dapat terlihat adanya berbagai sumber potensi yang ada di desa dijadikan unit usaha dan dikembangkan bersama masyarakat desa. Sehingga membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa. Selain itu, ada bentuk kerjasama lain yang ditopang oleh kecamatan, menurut penuturan Camat kecamatan Way Ratai, sebagai berikut.

*“Untuk kecamatan sendiri bentuk koordinasi yang dilakukan ke desa-desa adalah dengan membentuk BUMADEs (Badan Usaha Milik Semua Desa) yang didirikan di kecamatan Way Ratai, sebagai wadah berbagi dan menemukan solusi permasalahan yang ada di desa. BUMADES sendiri melakukan kerjasama dengan berbagai pihak misal pengadaan gas melon kerjasama dengan Pertamina, serta pembayaran pajak bekerjasama dengan Samsat dan kerjasama dengan BNI dalam membantu permodalan. Kemudian adanya bantuan permodalan dari Gerakan Desa Ikut Sejahtera Andan Jejama (GaDIS Andan Jejama) yang digalakkan dari Pemerintah Kabupaten dengan memberikan bantuan modal 100 juta yang saat ini didapatkan 4 desa yang ada di kecamatan way ratai salah satunya desa gunung rejo” (Wawancara dengan Bapak Asnawi, 26 November 2017, Pukul 17.07 WIB, di Hanura Kediaman beliau).*

Menurut wawancara tersebut dapat terlihat kerjasama dan koordinasi digencarkan tidak hanya di desa namun juga kecamatan mewadahi program BUMDes di desa-desa dengan nama BUMADes serta membuka kerjasama dengan pihak-pihak lain dari Pemerintah Kabupaten, BUMN maupun Perusahaan dalam mendukung pelaksanaan BUMDes di desa-desa Kecamatan Way Ratai.

BUMDes Tunas Jaya menjadi percontohan dalam pengelolaan BUMDes secara Nasional sehingga banyak sekali kunjungan dari berbagai pihak, seperti di bawah ini.



**Gambar 18. Kunjungan dari Pengurus BUMDes Kabupaten Bengkulu Selatan**

*(Sumber: Dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2018)*

Kunjungan ini dihadiri peserta bimbingan teknis peningkatan kapasitas pengurus BUMDes Kabupaten Bengkulu Selatan Provinsi Bengkulu dalam rangka meningkatkan partisipasi untuk membangun desa.



**Gambar 19. Kunjungan kerja dari Kementerian Dalam Negeri ke BUMDes**  
(Sumber: Dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2017)



**Gambar 19. Kunjungan kerja dari Kementerian Desa PDTT ke BUMDes**  
(Sumber: Dokumentasi BUMDes Tunas Jaya, 2017)

Berdasarkan dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa aktifitas tiap pelaksana unit usaha berbeda-beda, sehingga komunikasi yang dilakukan pun

tidak pasti kapan dilakukan dalam satu waktu. Maka dari itu mereka melakukan komunikasi disaat komunikasi itu dibutuhkan dan dengan berbagai pihak *stakeholders*. Hal ini juga dapat membangun kekeluargaan antara lembaga desa, sehingga unit usaha di desa dapat berjalan melalui kerjasama dan koordinasi yang baik.

## **6. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik**

Hal terakhir yang perlu juga diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab utama dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Oleh karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.

Dapat dilihat dari lingkungan ekonomi dalam implementasi program BUMDes secara umum sudah kondusif. Tingkat ekonomi masyarakat yang cenderung sedikit baik, dilihat dari banyaknya pusat perekonomian seperti pasar desa dan produksi perdagangan. Sumber daya yang berpotensi di Desa Gunung Rejo adalah sumber daya manusia dan sumber daya alam. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Kepala Desa Gunung Rejo, sebagai berikut.

*“Desa kita kan berada diatas pegunungan dan paling ujung dari Kecamatan Way Ratai serta jauh dari kota, dikelilingi berbagai potensi alam yang tersedia paling berpotensi. Karena embrio usaha kita banyak disini, Maka potensinya ini benar-benar dimanfaatkan untuk perbaikan ekonomi desa baik dimasa sekarang hingga dimasa mendatang”* (Wawancara dengan Bapak Suranto, 26 November 2017, Pukul 13.00 WIB, di Balai Desa Gunung Rejo).

Begitu juga yang diungkapkan oleh Ketua BUMDes Tunas Jaya, sebagai berikut.

*“Karena untuk di desa itu pasti lebih ke arah pemanfaatan lahan. Sektor usaha wisata dan pemanfaatan sumber daya alam yang ada di desa itu yang paling berpotensi. Maka dari potensi ini yang harus lebih ditingkatkan publikasi dan pelayanannya oleh desa agar banyak dikenali dan menarik orang lain untuk datang ke desa Gunung Rejo”* (Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa sektor usaha desa dalam pemanfaatan potensi desa yang beragam lebih banyak menguntungkan bagi masyarakat Desa Gunung Rejo. Hal senada juga disampaikan oleh Ketua BUMDes sebagai berikut.

*“Setiap unit usaha desa yang ada di Gunung Rejo banyak mendapat dukungan dari berbagai pihak seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Kemudian karakteristik warga desa yang mau bergotong royong membantu desa, menjadi potensi yang sangat membantu BUMDes dalam mengembangkan usahanya. Misal dari unit usaha Wisata Air Terjun dapat membuka lapangan pekerjaan yang ingin berdagang silahkan dan jasa parker yang dapat dijadikan sumber mata pencaharian masyarakat yang dipercaya untuk mengelola. Kemudian program-program yang lain banyak membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa, sehingga dapat meningkatkan perekonomian di desa”* (Wawancara dengan Bapak Suratno, 26 November 2017, Pukul 11.07 WIB, di area wisata Air Terjun Anglo).

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan bahwa masyarakat selalu mendukung program apa saja yang dibuat pemerintah desa dan BUMDes Tunas Jaya dan masyarakat merasakan kebermanfaatannya adanya usaha-usaha yang dilakukan oleh BUMDes. Berdasarkan wawancara tersebut juga dapat disimpulkan bahwa ekonomi yang ada di lingkungan Desa Gunung Rejo bisa dibilang cukup baik. Meski jauh dari pusat kota namun mampu memanfaatkan keadaan yang ada dengan ikut bekerja dengan para pengelola BUMDes Tunas Jaya Desa Gunung Rejo.

Lingkungan politik juga yang tidak terlepas dari pemerintahan baik di daerah hingga di desa cukup mendukung jalannya BUMDes ini, serta dari berbagai *stakeholder* pemerintah BUMN hingga Perusahaan mendukung dan membantu jalannya BUMDes di Desa Gunung Rejo ini. Faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi lingkungan politik dan jalannya program, kegiatan hingga pengambilan keputusan. BUMDes Tunas Jaya bukanlah *profit oriented* namun lebih ke *benefit oriented* hal tersebut karena faktor pemimpin desanya lebih menekankan kebermanfaatan bagi masyarakat. Adapun pandangan tersebut disetujui oleh media daerah yang mengatakan sebagai berikut.



yang notabenehnya menjadi desa wisata dengan slogan “Desaku Hijau Desa Wisata”.

Lingkungan sosial masyarakat Desa Gunung Rejo juga mendukung jalannya program BUMDes ini, dengan mayoritas masyarakat memiliki jiwa gotong royong yang tinggi. Hal ini terlihat pada gambar di bawah ini.



**Gambar 22. Masyarakat Desa Gunung Rejo Bergotong Royong**  
(Sumber: Dokumentasi Pemerintah Desa Gunung Rejo, 2017)

### **C. Faktor Kendala dalam Implementasi Program BUMDes Tunas Jaya**

#### **1. Hambatan Internal**

Pelaksanaan BUMDes Tunas Jaya dengan tidak selamanya berjalan lancar. Sebagai sebuah program yang sedang dijalankan, terdapat berbagai kendala atau hambatan dalam pelaksanaannya. Salah satunya hambatannya adalah hambatan internal atau yang berasal dari dalam.

Berdasarkan hasil observasi peneliti selama turun lapang, terdapat kendala dalam sarana dan prasarana di area wisata Air Terjun Anglo, terlihat dalam hasil dokumen peneliti sebagai berikut.



**Gambar 23. Sarana Duduk dan Parkir Unit Wisata yang Masih Kurang**  
(Sumber: hasil dokumentasi peneliti, 2017)

Berdasarkan dokumentasi peneliti sarana dan prasarana pada unit usaha wisata yang masih kurang terlihat pada tempat duduk dan lahan parkir yang tidak luas, serta jalan terjal yang tidak diberi pembatas jalan dengan jurang. Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa hambatan internal dalam pengimplementasian program BUMDes ini yaitu tidak ingin berbenturan usaha dengan masyarakat sehingga membatasi ruang gerak BUMDes Tunas Jaya dalam membuat unit usaha baru seperti warung desa dll. Selain itu, pada unit usaha PAMDes yang dikenakan biaya tambahan Rp1000/kubik setiap peningkatan jumlah air yang digunakan. Namun, akibat sarana dan prasarana seperti meteran, 30% rusak dan 70% kerusakan sudah dibenahi pada awal tahun 2018 sehingga penambahan jumlah debit air tidak dapat diukur mengakibatkan pemasukan BUMDes hanya berhenti Rp20.000/ KK.

## 2. Hambatan Eksternal

Berkaitan dengan hambatan internal dalam pelaksanaan program BUMDes, ada pula eksternalnya yang dari hasil wawancara dengan Bapak Murdoko selaku Tenaga Ahli, mengatakan bahwa:

*“Peraturan Desa Gunung Rejo terkait BUMDes tidak perlu direvisi karena sudah sesuai dengan Peraturan Bupati No. 52 Tahun 2016 tentang BUMDes Pesawaran. Sebenarnya yang riskan adalah Peraturan Bupati yang dibuat semuanya sama dengan PerMendagri No. 39 Tahun 2010, sehingga saya sedang menyusun revisiannya untuk disesuaikan dengan kondisi BUMDes di Kabupaten Pesawaran”* (wawancara pada 17 Desember 2017, pukul 18.40 WIB, di Lobby Hotel Bukit Randu).

Berdasarkan wawancara di atas mengasumsikan bahwa Terlambatnya pembuatan Peraturan Bupati No. 52 tahun 2016, sehingga pemerintah desa membuat Peraturan Desa tentang BUMDes tanpa dasar dari Pemerintah Kabupaten Pesawaran. Hal ini berakibat pada perkembangan BUMDes di Pesawaran terlambat. Berkaitan dengan kurangnya sarana dan prasarana yang memadai di area wisata Air Terjun Anglo, mengindikasikan ketidakpedulian pemerintah daerah terlihat pada gambar sebagai berikut.



**Gambar 20. Berita Lampost Pesawaran tentang Wisata Anglo**  
(Sumber: hasil dokumen Desa Gunung Rejo, 2016)

Berdasarkan berita di atas menjelaskan bahwa Wisata Air Terjun Anglo

butuh bantuan dalam mengembangkannya menjadi spot wisata yang menarik. Bantuan berupa dana maupun pembinaan ke setiap unsur pelaksana maupun sarana yang tersedia di area wisata. Tanggung jawab kurangnya fasilitas yang seadanya bukan hanya menjadi beban bagi perangkat BUMDes dan Desa Gunung Rejo, namun juga pemerintah daerah yang membawahi Dinas Pariwisata untuk melirik potensi Area Wisata Air Terjun Anglo. Terlebih lagi wisata tersebut berdasarkan kearifan masyarakat yang bergotong royong membangun demi kemajuan desa, berbeda dengan wisata komersil yang dinaungi milik pribadi. Kemudian, persaingan pasar yang ketat bagi produk jamu cap gunung yang

dimiliki unit usaha produksi dan perdagangan, kalah dengan produk jamu yang terkenal lainnya. Berikut menurut penuturan Ketua BUMDes Tunas Jaya.

*“Produk jamu cap gunung ini di pasar bersaing dengan merek terkenal lainnya jadi pendapatan hanya sekitar 5 juta hingga 7 juta saja. Kemarin jamu ini diperkenalkan ke mancanegara Bersama Bapak Menteri Desa sebagai upaya dalam mengembangkan hasil produksi”* (wawancara pada 05 April 2018, pukul 09.40 WIB, via telephone).

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa hambatan eksternal dalam pengimplementasian program BUMDes ini yaitu kurang perhatian Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran dan Dinas Pariwisata dalam pelaksanaan program ini serta persaingan pasar.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Program Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes berawal dari perhatian pemerintah kepada desa untuk menumbuh kembangkan desa di era globalisasi dan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean). Semboyan Nawacita Presiden Joko Widodo dalam mengembangkan desa adalah “membangun Indonesia dari desa” membuat pemerintah daerah mencari cara agar desa terus berkembang sehingga desa terus didorong untuk mengembangkan desanya.

Salah satu bentuk pengembangan desa adalah terbentuknya BUMDes sebagai wadah pemberdayaan masyarakat desa yang ada di desa. Isi Pembahasan ini peneliti akan membahas tentang fokus penelitian, berdasarkan model pendekatan *top down* yang dirumuskan oleh Van Meter dan Van Horn disebut dengan *A model of The Policy Implementation*. Ada enam variabel, menurut Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2006:141), yang mempengaruhi kinerja

kebijakan publik tersebut, yaitu mengenai ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik agen pelaksana, sikap atau kecenderungan para pelaksana, komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksana, dan yang terakhir yaitu lingkungan ekonomi, sosial, dan politik. Berikut ini peneliti akan membahas lebih lanjut terkait analisis hasil penelitian.

### **1. Ukuran dan Tujuan Kebijakan**

Menurut Van Horn dan Van Metter dalam Suharno (2013:176) ukuran atau standar dan tujuan kebijakan harus jelas dan terukur karena ketidakjelasan kebijakan berpotensi untuk menimbulkan multi interpretasi yang akhirnya akan berimplikasi pada sulitnya implementasi kebijakan. Program BUMDes sendiri memang sudah dianjurkan pada tahun 2004 oleh Kementerian Dalam Negeri saat itu yang tertuang dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Pada saat itu masih dalam tahap penyesuaian, sehingga turunlah PerMenDagri No. 39 tahun 2010 tentang BUMDes. PerMenDagri No. 39 tahun 2010 ini memuat khusus bagaimana mekanisme BUMDes dibuat dan pengelolaannya, Sedangkan di Kabupaten Pesawaran sendiri, BUMDes mulai berkembang dan dikenal desa pada tahun 2014 setelah adanya UU No. 6 tahun 2014. Kemudian, baru diperbaharui dengan PerMenDes No. 4 tahun 2015 menggantikan PerMenDagri No. 39 tahun 2010. Oleh karena itu, Program BUMDes ini sudah mempunyai standar yang menjadi acuan dalam menjalankan BUMDes berupa payung hukum. Namun, payung hukum saja tidaklah cukup diperlukan panduan pelaksana dan teknis berupa SOP.

Berawal dari ukuran suatu kebijakan, sebuah kebijakan dapat diukur dari berhasil atau tidaknya pelaksanaan kebijakan tersebut. Kebijakan program

BUMDes di Kabupaten Pesawaran bisa dilihat berhasil atau tidak yaitu dari banyaknya desa yang memiliki BUMDes. Terlihat dari 144 desa di Kabupaten Pesawaran terdapat 84 desa (58,3%) yang telah mendirikan BUMDes dan mengerucut menjadi 54 desa (37,5%) dari BUMDes yang didirikan melakukan penyertaan modal dan berjalan program unit usahanya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tujuan BUMDes belum sampai hingga seluruh desa di Kabupaten Pesawaran. Sebuah BUMDes dapat dikatakan aktif dan berkelanjutan bila sudah melakukan penyertaan modal. Berdasarkan 54 desa di Kabupaten Pesawaran yang aktif dalam mengelola BUMDes, Desa Gunung Rejo menjadi salah satu desa yang telah berhasil, diukur dari pelaksanaan program BUMDesnya yang telah melakukan penyertaan modal.

Berdasarkan latar belakang didirikannya BUMDes Tunas Jaya di Desa Gunung Rejo, maka program unit usaha BUMDes dibentuk atas dasar kepentingan desa dalam meningkatkan PADes sesuai dengan tujuan adanya program BUMDes menurut PerMenDagri No. 39 tahun 2010, PerMenDes No. 5 tahun 2015 dan PerBup No. 52 tahun 2016. Di samping itu, hal ini juga didukung dengan keadaan desa yang potensial untuk membentuk suatu program pengembangan potensi alam bagi masyarakat salah satunya program unit usaha Wisata Air Terjun Anglo, kemudian usaha lainnya PAMDesa, BRI Link, Pasar Desa, dan Produksi Perdagangan untuk membantu masyarakat dalam meningkatkan ekonomi dan telah terasah dalam peningkatan pendapatan pada pembahasan indikator sumber daya finansial. Program BUMDes Tunas Jaya di Desa Gunung Rejo berdiri pada tahun 2015 dengan dasar Peraturan Desa No. 3 tahun 2014 tentang BUMDes. Peraturan tersebut dibuat berdasarkan amanat dari

PerMenDagri No. 39 tahun 2010 tentang BUMDes. Oleh karena itu, Pemerintah Desa Gunung Rejo mengikuti prosedur yang telah dimuat dalam PerMenDagri No. 39 tahun 2010.

Kenyataannya di lapangan Pemerintah Desa Gunung Rejo sangat menyayangkan saat pembuatan BUMDes ini belum ada payung hukum tingkat daerah yang mengatur BUMDes di Kabupaten Pesawaran, sehingga dalam membentuk BUMDes Pemerintah Desa Gunung Rejo mengacu pada PerMenDagri No. 39 Tahun 2010. Setelah melihat BUMDes di Kabupaten Pesawaran mulai tumbuh satu persatu, Kabupaten Pesawaran mengeluarkan PerBup No. 52 Tahun 2016 tentang tata pelaksanaan BUMDes di Kabupaten Pesawaran. Setelah ditelaah dalam PerBup No. 52 tahun 2016 dibandingkan dengan PerDes No. 3 tahun 2014 sebagai landasan dari BUMDes Desa Gunung Rejo terdapat perbedaan dalam masa bakti kepengurusan dimana dalam Perbup tidak menyebutkan batas masa bakti sedangkan dalam Perdes masa baktinya 5 (lima) tahun. Setelah ditelaah kembali antara Permendagri No. 39 tahun 2010 dengan Perbup No. 52 tahun 2016 tersebut ternyata isinya sama, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah Kabupaten Pesawaran hanya sekadar salin ulang dan tidak melakukan pengkajian lebih dalam ke kondisi sosial, ekonomi dan politik di Kabupatennya. Memang seharusnya PerBup mengacu pada PerMenDagri, namun PerBup harus lebih rinci membuat peraturan yang disesuaikan dengan kondisi di Kabupaten Pesawaran.

Berdasarkan hal tersebut peneliti melihat bahwa ada keterlambatan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran dalam membuat payung hukum untuk BUMDes, karena dalam PerMenDagri No. 39 tahun 2010 dicantumkan bahwa

pemerintah daerah seharusnya membuat aturan tentang BUMDes selambat-lambatnya satu tahun setelah PerMenDagri No. 39 tahun 2010 dikeluarkan, artinya pada tahun 2011 pemerintah daerah sudah dianjurkan mengeluarkan aturannya namun kenyataannya tidak. Meski berdalih karena mengacu pada UU Desa No. 6 Tahun 2014 sebagai acuan dalam membuat Perda tentang BUMDes, namun UU Desa No. 6 Tahun 2014 ini hanyalah perubahan dari UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Tujuan dibuatnya Perbup No. 52 tahun 2016 ini selain untuk sebagai dasar hukum dalam mengelola dan membentuk BUMDes yakni untuk penyeragaman dalam sistem pembentukan BUMDes di Kabupaten Pesawaran sehingga tidak ada perbedaan pembentukan dalam pengelolaan satu desa dengan desa lainnya. Sementara itu, tujuan dari program BUMDes sendiri khususnya di Desa Gunung Rejo adalah sebagai penggerak motor ekonomi desa dan masyarakat serta sebagai wadah bagi program pemerintah agar terkelola dengan baik. Tentu hal ini akan memudahkan desa dalam mengatur perekonomian desanya sendiri. Berdasarkan tujuan ini, pelaksanaan BUMDes di Desa Gunung Rejo belum sepenuhnya mampu memberdayakan seluruh masyarakat/

Terkait ukuran dan tujuan dalam kebijakan ini belum sepenuhnya seperti apa yang dikatakan oleh Van Meter dan Van Horn yang menyebutkan bahwa dalam sebuah kebijakan ini harus ada standar yang benar-benar jelas tidak hanya sekadar UU dan Peraturan Menteri atau Desa. Belum seluruhnya masyarakat Desa Gunung Rejo meningkat ekonominya selama BUMDes Tunas Jaya berjalan. Apalagi salah satu sasaran dalam BUMDes ini adalah meningkatkan pendapatan masyarakat Desa. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa

standar BUMDes Tunas Jaya belum sepenuhnya jelas karena hanya sekadar berpatokan pada PerDes No. 3 tahun 2014. Sama halnya dengan tujuan belum sepenuhnya tercapai karena masih ada masyarakat yang belum ikut serta dalam program yang BUMDes Tunas Jaya jalankan dan tingkat pendapatan masyarakat masih belum meningkat berdasarkan tabel mata pencaharian masyarakat desa.

## **2. Sumber Daya**

Sumber daya sangat berperan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2012:161) Implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya non-manusia (*non-human resources*). Sumber-sumber layak mendapatkan perhatian karena menunjang keberhasilan implementasi kebijakan yaitu sumber daya manusia dan sumber daya finansial. Jika dilihat dari indikator sumber daya Van Horn dan Van Metter, maka dapat dikatakan bahwa mengenai sumber daya dalam program BUMDes sudah baik. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi karena sebagai implementor suatu kebijakan tersebut. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumber daya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sulit untuk diharapkan.

Terdapat sumber-sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga seperti sumber daya finansial. Ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia, maka

memang menjadi persoalan pelik untuk merealisasikan apa yang hendak dituju oleh tujuan kebijakan publik. Oleh karena itu, sumber daya yang diminta dan dimaksud oleh Van Metter dan Van Horn adalah kedua bentuk sumber daya tersebut. Maka bila dilihat dari sumber daya yang dimaksud, dalam pelaksanaan program BUMDes di desa Gunung Rejo kedua bentuk sumber daya tersebut sangat berpengaruh.

Pertama adalah sumber daya manusia, dalam proses pelaksanaan BUMDes Tunas Jaya di Desa Gunung Rejo unsur sumber manusia yang paling berperan adalah pemerintah desa, karena pemerintah desa berperan penting dalam memilih pelaksana operasional BUMDes. Mencari sumber daya manusia di desa Gunung Rejo tidaklah sulit, hal ini menjadi tonggak kekuatan utama yang berada di Desa Gunung Rejo dalam membangun dan memajukan desanya menuju desa yang mandiri dan berdaya melalui BUMDes. Pada dasarnya, budaya yang ada di Desa Gunung Rejo menjadikan asas gotong royong sebagai bentuk tanggung jawab bersama dalam mengelola BUMDes, meskipun tanggung jawab sepenuhnya ada pada perangkat BUMDes. Perangkat BUMDes, Pemerintah Desa, dan masyarakat merupakan komponen utama di dalam pengelolaan BUMDes Tunas Jaya sehingga dapat meraih pendapatan serta prestasi yang luar biasa bagi sebuah lembaga ekonomi desa. Meskipun, membahas sumber daya manusia dalam perangkat BUMDes tentu tidak lepas dari tingkat pendidikannya yang lulusan SMA/ sederajat ke atas memang masih kurang, namun semangat kerja keras dan gotong royong mengalahkan paradigma pendidikan menentukan keberhasilan dalam mengelola. BUMDes yang baik tidak selalu dinilai dari segi pendidikannya saja tetapi banyak faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja pengelolaan

dan manajemen BUMDes Tunas Jaya. Pelaksana operasional BUMDes dipilih diluar dari staf desa, para pengelolanya murni masyarakat biasa. Pengurus BUMDes bukan hanya ada pengurus inti saja seperti di atas, namun ada koordinator lapangan yang dibagi setiap dusun dalam menjalankan unit usaha yang berakaitan langsung dengan masyarakat desa. Hal tersebut membuat para penanggung jawab masing-masing unit usaha terbantu dalam melaksanakan tugasnya. Selain pengurus BUMDes ada pula SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dari pemerintah daerah yang membina BUMDes Tunas Jaya, yaitu Bidang Pengembangan Ekonomi Desa Kabupaten Pesawaran sebagai sumber daya yang bekerja dalam pemberdayaan masyarakat di Desa. Hal ini juga disebutkan oleh tenaga ahli PM3D yang menyatakan bahwa ada bagian pemberdayaan masyarakat yang khusus menangani BUMDes, sesuai PerBup No. 52 tahun 2016.

Kondisi sumber daya manusia dalam pelaksanaan BUMDes di Desa Gunung Rejo ini orang-orang yang tercantum dalam struktural adalah pelaksana yang mau bekerja untuk desa, namun sangat disayangkan sebagian dari pengelola BUMDes adalah orang yang belum berpendidikan tinggi. Sesungguhnya, jika melihat dalam taraf pendidikan pelaksana BUMDes Tunas Jaya mayoritas tamatan SMA bahkan ada yang SMP sehingga memunculkan paradigma penilaian para pelaksana yang kurang cakap dalam memanajemen, namun keberhasilan suatu program bukan hanya dilihat dalam satu aspek saja tetapi juga aspek lain yang mendominasi seperti pengelola BUMDes mampu menggerakkan kemauan bersama untuk berkontribusi dan membantu dari pemerintah desa hingga masyarakat, kemudian pelatihan yang intensif bagi pengelola, lalu budaya gotong

royong dan motivasi pengelola dalam mengembangkan potensi menjadi unit usaha yang menjadi titik sorot utama keberhasilan dalam implementasi BUMDes Tunas Jaya. Hal tersebut terbukti dalam berbagai penjelasan dihasil penelitian. Selain itu, yang terpenting dalam sumber daya manusia adalah kesadaran dalam melihat potensi desa yang dapat dijadikan sumber usaha untuk kemajuan dan peningkatan PADes.

Kedua adalah sumber daya non manusia yakni finansial, terkait sumber daya finansial tidak terlepas dari anggaran baik itu APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) maupun APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara). Sesuai dengan UU No. 6 tahun 2014, desa mendapatkan dana dari APBN sekitar 600 juta hingga 1.2 Miliyar untuk setiap tahunnya. Maka dari itu, setiap desa akan menerima dana sedemikian banyak dari pemerintah pusat secara cuma-cuma yang harus dikelola oleh desa. Berdasarkan program BUMDes sendiri, salah satu sumbernya berasal dari dana tersebut akan tetapi didukung pula oleh sumber keuangan yang lain.

Pendanaan untuk memulai BUMDes berasal dari pelimpahan unit usaha pemerintah desa untuk dikelola oleh BUMDes serta dana yang dihimpun dari berbagai stakeholder ada kementerian Koperasi memberikan bantuan modal untuk pembangunan pasar desa sebesar 900 juta dan Desa Gunung Rejo mendapatkan bantuan pembangunan air bersih dengan panjang 1.500 M dari kementerian PU, dan 100 titik Pemasangan gratis, selain itu adanya sumber pendapatan desa dan menurut UU No. 6 Tahun 2014 didanai dari APBD dan APBN melalui ADD untuk permodalan BUMDes. Seiring berjalannya waktu dan berkembangnya unit-

unit program BUMDes bantuan dana lagi yang baru-baru ini dari Bank BNI berupa bantuan modal dan Pemerintah Pesawaran sebesar 100 juta.

Terlihat pada unit usaha Wisata Air Terjun Anglo, memiliki kenaikan yang signifikan dua kali lipat hasilnya dibandingkan saat dikelola oleh desa, jenis usaha wisata merupakan potensi yang sangat menjanjikan bagi setiap daerah terlebih lagi jika hanya dikelola oleh BUMDes. Hal ini dikarenakan adanya banyak bantuan permodalan dan gigihnya pemerintah desa, lembaga lain dan pengurus dalam mengelola unit-unit desa dan menggerakkan masyarakat untuk ikut serta dalam pelaksanaan usaha. Kabupaten Pesawaran yang memiliki karakteristik pantai dan pegunungan menjadi sumber potensi wisata alam yang mendatangkan keuntungan bagi desa. Salah satunya, Wisata Air Terjun Anglo di Desa Gunung Rejo menjadi daya Tarik bagi wisatawan lokal untuk datang sehingga meningkatkan pendapatan desa hingga 100% dibandingkan sebelum dikelola oleh BUMDes. Peningkatan itu terjadi karena bergeraknya seluruh elemen baik lembaga hingga masyarakat dalam membangun area wisata, meskipun Area Air Terjun Anglo masih kurang sarana dan prasarananya. Seharusnya pemerintah daerah khususnya Dinas Pariwisata Kabupaten Pesawaran berkontribusi aktif mengembangkan potensi yang ada di Desa Gunung Rejo.

Terkait sumber daya finansial, dana yang dipakai untuk membangun BUMDes ini sebagian besar merupakan dana bantuan dari pemerintah desa, daerah dan *stakeholders*. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pemasukan untuk setiap unit usaha selalu meningkat, dan tidak pernah defisit. Pada penerimaan pendapatan tahunan unit usaha wisata yang memiliki peringkat kenaikan tertinggi, peningkatan drastis pada tahun 2016 sebesar 100%, hal tersebut dikarenakan pada

tahun 2015 unit usaha Wisata Air Terjun Anglo masih dikelola oleh perangkat desa, kemudian baru pada tahun 2016 dialihkan pengelolaannya kepada BUMDes. Pencapaian setelah dikelola BUMDes meningkat sangat tinggi mencapai dua kali lipat dari penghasilan sebelumnya, kemudian pada tahun 2017 meningkat sekitar 10% dari penghasilan tahun 2016, peningkatan ini diiringi pula dengan peningkatan tiap tahun pada unit usaha lainnya.

Dibandingkan dengan unit usaha PAMDesa, meski unit usaha tersebut memiliki penghasilan besar, namun hal tersebut tidak signifikan pada unit usaha wisata yang memiliki modal Rp35.460.000 menjadi Rp75.060.000. unit usaha PAMDesa memang sudah memiliki modal sebesar Rp120.115.000 dan tahun berikutnya menjadi Rp130.375.000 meningkat hanya sebesar 10%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa unit usaha wisata tertinggi dalam tingkat keberhasilan menghasilkan PAD bagi Desa. Kemudian disusul oleh unit usaha produksi dan perdagangan yang meningkat sebesar kurang lebih 20%, lalu BRI Link dengan peningkatan sebesar kurang lebih 15%, selanjutnya unit usaha pasar desa sebesar sekitar 10% peningkatan setiap tahunnya, dan terakhir unit usaha pasar desa sekitar 5% setiap tahunnya. Menelaah PerDes No. 3 tahun 2014 pasal 19 menyebutkan bahwa Pembagian hasil usaha adalah sebagai berikut:

i. Penambahan Modal Usaha	: 20 %
j. Pendapatan Asli desa	: 30 %
k. Komisaris	: 5 %
l. Badan Pengawas	: 5 %
m. Pelaksana Operasional	: 15 %
n. Investor	: 15 %
o. Pendidikan dan Sosial	: 5 %
p. Cadangan	: 5 %

Ini merupakan pembagian hasil dari BUMDes Tunas Jaya, namun tidak semuanya mengikuti ini ada beberapa unit usaha yang lebih besar pembagiannya ke pengelola yang berasal dari Lembaga lain atau masyarakat yang menjadi produsennya.

Sesungguhnya, pada awal pendirian BUMDes Tunas Jaya, pemerintah desa mengalihkan seluruh aset desa yang berkaitan dengan sumber pendapatan desa untuk dikelola oleh BUMDes Tunas Jaya. Sistem pengalihan aset yang hanya dilakukan oleh Desa Gunung Rejo ini lah yang diapresiasi karena tidak ditemukan di desa lain yang ada di Kabupaten Pesawaran. Subsidi dana yang didapatkan adalah dana dari *stakeholders*, anggaran APBN dengan dasar UU No. 6 tahun 2014 dan juga bantuan APBD. Dana yang sangat membantu sebagian besar berasal dari dana Kementerian Koperasi, Kementerian Pekerjaan Umum, dll. Dana tersebut berbentuk program PAMDesa dan Pasar Desa yang telah berjalan dengan baik. Berdasarkan kerja keras BUMDes dan Desa dalam menjalankan program usaha yang berjalan baik, maka Desa Gunung Rejo mendapatkan penghargaan berupa dana modal sebesar 100 juta dari program Bupati Gadis Andan Jejama. Berdasarkan penjelasan

### **3. Karakteristik Agen Pelaksana**

Agen Pelaksana ikut menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan dalam sebuah implementasi. Menurut Suharno dalam jurnal *administratio* (2017:105) salah satu indikator teori Van Horn dan Van Metter ini pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi norma-norma, struktur birokrasi dan pola-pola hubungan yang terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi program kebijakan publik akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya.

Dilihat dari pengertian di atas bahwa untuk mewujudkan BUMDes terbentuk disuatu desa bukanlah hal yang mudah, karena terkadang masyarakat desa yang cenderung tradisional akan menghambat ke arah pembangunan desa. Hal ini memang tidak bisa dipungkiri terlebih jika desa tersebut berada di pelosok daerah yang jauh dari jangkauan pusat kota. Seperti halnya, di Desa Gunung Rejo meskipun jauh namun tidak menjadi penghalang besar dalam berinovasi terbukti dengan perangkat BUMDes Tunas Jaya yang berfikiran terbuka dan mau menerima serta menerapkan ilmu yang disampaikan pada pelatihan dari Kabupaten Pesawaran sehingga tidak terlalu menghalangi jalannya program BUMDes sendiri. Semangat dalam mengembangkan dan mencari inovasi usaha menjadi faktor kesuksesan bagi BUMDes Tunas Jaya.

Pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Pesawaran lebih banyak terkait manajemen pengelolaan BUMDes, dan pelatihan sudah sering dilakukan dari tingkat kecamatan hingga tingkat desa sehingga ini akan mengembangkan desa ke arah *entrepreneur*. Pemikiran yang masih awam tentang wirausaha sektor desa bukan menjadi hambatan utama dalam menjalankan BUMDes Tunas Jaya, karena pengelola BUMDes, perangkat desa, dan masyarakatnya ada kesadaran untuk melihat potensi usaha yang bisa terus dikembangkan dan menguntungkan bagi desa serta masyarakat. BUMDes Tunas Jaya sudah menyadari adanya sumber potensi usaha yang dapat menguntungkan desa yakni Wisata Air Terjun Anglo, serta bukan mengutamakan keuntungan melainkan bagaimana adanya BUMDes dapat menghidupkan dan memberdayakan masyarakat desa. Peneliti pikir inilah kekuatan utama di BUMDes Tunas Jaya bahwa sadar potensi akan membawa pengaruh kepada

masyarakat untuk berkontribusi dan terjun langsung mengelola aset desanya. Karakteristik agen pelaksana yang lebih ke arah *benefit oriented* (kebermanfaatan bagi masyarakat) menempatkan pemberdayaan masyarakat sebagai fokus utama dalam membuat jenis unit usaha. Berdasarkan hal tersebut, dapat menumbuhkan kontribusi dari masyarakat untuk terjun langsung melaksanakan program usaha di BUMDes.

Pengelola BUMDes membuat sebuah unit usaha dengan fungsi pengelolanya sebagai fasilitator dapat membantu masyarakat untuk mendapatkan penghasilan tambahan. Dilihat berdasarkan biaya sewa yang sangat murah dan pemasukan program Tamasya yang sedikit bagi BUMDes namun berkelanjutan, menjelaskan bagaimana perangkat BUMDes berorientasi kepada manfaat dan pemberdayaan masyarakat. Hal tersebut yang membuat BUMDes Tunas Jaya kian waktu meningkat baik dari segi finansial dari banyaknya *stakeholders* yang ikut menyokong modal usaha maupun kebermanfaatannya bagi masyarakat desanya sendiri.

Program-program yang dilaksanakan di BUMDes Tunas Jaya sudah terasa kebermanfaatannya bagi masyarakat dan kesiapan pengelolanya untuk melaksanakan sebagai fasilitator maupun pelaksana. Terlihat dari karakteristik pelaksana yang mengutamakan pemberdayaan dibandingkan dengan keuntungan, hal ini lah yang membedakan BUMDes Tunas Jaya dengan BUMDes di desa lain yang mampu menggerakkan masyarakat untuk ikut serta melaksanakan program BUMDes. Struktur birokrasi yang jelas seperti pada gambar 9. Struktur Organisasi BUMDes Tunas Jaya. Organisasi pengelola BUMDes sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 dalam PerDes No. 3 Tahun 2014, terdiri atas komisaris, badan

pengawas, pelaksana operasional. Namun, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai badan pengawas tidak aktif menjalankan tugasnya, sehingga mengindikasikan norma atau aturan dalam PerDes tidak dipatuhi dan pola hubungan belum optimal akibat fungsi pengawasan tidak dilakukan seperti sebagaimana mestinya.

#### **4. Sikap atau kecenderungan para pelaksana**

Menurut Van Metter dan Van Horn dalam Suharno (2013:177) Keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik akan ditentukan dengan sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana. Maka dari itu sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Kebijakan yang akan implementor laksanakan adalah kebijakan “atas bawah” (*top down*) yang sangat mungkin para pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu menyentuh) kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan.

Sikap penerimaan dalam pelaksanaan program BUMDes dengan ikut menjalankan serta mengelola BUMDes tersebut di tingkat desa. Dimulai dari penguatan kelembagaan dengan membentuk pelaksana operasional BUMDes. Penguatan komitmen pelaksanaan BUMDes dengan dibuatnya peraturan terkait BUMDes ditingkat daerah. Tanggapan dalam pelaksanaan BUMDes terkait hal itu, dalam penguatan kelembagaan dan membentuk pelaksana operasional untuk menjalankan BUMDesnya. Melalui PerDes yang telah dibuat oleh BPD yang diajukan oleh kepala desa, kemudian dilakukan musyawarah desa yang menyusun struktur pengurus BUMDesnya itu. Pada strukturnya, di PerMenDes BUMDes

mengatur bahwa kepala desa itu sebagai komisaris karena pemegang kekuasaannya atau pemegang saham, untuk menjalankan roda perusahaannya Komisaris menunjuk pengelolanya atau istilah di PerMenDes itu Direktur Utamanya, lalu untuk secara teknis dibantu oleh Sekretaris, Bendahara, kemudian dibawahnya kepala unit yang diadakan seperti dikita ada penanggung jawab unit PAMDesa, BRI Link, Pasar Desa, Wisata dan Produksi Perdagangan. Untuk pengawas dan pembina itu di tunjuk pada saat musyawarah. Untuk dikita, pembina itu melibatkan lembaga-lembaga, ada LPM, karangtaruna, BPD dan Pemerintah Kabupaten melalui Tenaga Ahli bagi desa. Tapi setelah BUMDes dibentuk BPD tidak berjalan, karena dapat dikatakan tidak ada yang mengelola.

Pemerintah desa memiliki perhatian untuk membentuk pelaksana operasional BUMDes sebagaimana amanah dari PerMenDes No. 5 Tahun 2015 artinya pelaksana baik dari pemerintah desa, perangkat BUMDes dan lembaga desa menerima adanya program BUMDes ini. Selain dengan penguatan lembaga, sikap pelaksana yang memiliki kesadaran tinggi dalam hal melihat potensi untuk dijadikan peluang usaha. Seperti halnya potensi daerah dengan topografi pegunungan melahirkan sumber Wisata Air Terjun Anglo, jika dimanfaatkan dan dioptimalkan pengelolaannya maka akan mendatangkan PAD yang besar, hal ini lah yang membuat unit usaha wisata sukses dijalankan. Setelah agen pelaksana sadar kemudian melakukan pelaksanaannya sesuai dengan mekanisme pembentukan BUMDes. Awalnya desa memiliki usaha desa dari pengembangan potensi yang ada di desa, potensinya bisa dilihat dari profil desa. Lalu di bawa ke Musyawarah Desa (MD) dimana disitu ada tokoh masyarakat, RT/RW, LSM dan lembaga-lembaga lainnya. Disitu desa memaparkan potensi-potensi demikian

seperti pameran begitu, setelah itu dilimpahkan pengelolaannya kepada BUMDes maka disepakati bersama dan dibuat apa nama BUMDesnya melalui Perdes, disitu dimuat juga penyertaan modal dan menunjuk pengelola BUMDesnya diluar dari pengurus Desa. Tugas pengelola BUMDes tersebut yang dalam PerMenDagri dan PerDes disebut dengan Direktur BUMDes adalah membuat AD/ART lalu dibuat pengurusnya. Setelah itu dibawa ke Musyawarah Desa lagi lalu dibuatlah SK Kepala Desa.

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan dapat disimpulkan bahwa penguatan kelembagaan dengan membentuk pelaksana operasional BUMDes dilakukan sesuai dengan mekanisme yang tercantum dalam PerMenDagri No. 39 Tahun 2010 saat itu kemudian disesuaikan kembali ke PerMenDes No. 5 tahun 2015, PerDes No. 3 tahun 2014 dan PerBup No. 52 tahun 2016. Penguatan komitmen pelaksanaan BUMDes dengan dibuatnya peraturan terkait BUMDes ditingkat daerah dibuktikan dengan dibuatnya PerBup No. 52 tahun 2016 sebagai turunan Peraturan Daerah. Meski payung hukum ini terlambat dibuat, akan tetapi perhatian pemerintah dalam membuat payung hukum BUMDes perlu diapresiasi.

Disisi lain, Pemerintah Kabupaten Pesawaran juga melakukan sosialisasi kepada desa-desa mengenai tata kelola BUMDes meski belum seluruhnya. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Pesawaran juga mengadakan acara pelatihan manajemen pengelolaan BUMDes untuk mendukung jalannya BUMDes di desa-desa, bahkan bila desa belum ada BUMDes maka diganti dengan pelatihan ekonomi kreatif. Akan tetapi, sayang sekali program ini baru menyentuh beberapa desa saja, belum dilakukan untuk seluruh desa di Kabupaten Pesawaran.

## 5. Komunikasi Antarorganisasi Dan Aktivitas Pelaksana

Menurut Van Metter dan Van Horn dalam Suharno (2013:177) jalinan hubungan kerjasama sinergis diperlukan agar instansi terkait untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sebagai realitas dari program kebijakan maka diperlukan adanya hubungan yang baik antar instansi yang terkait, yaitu dukungan komunikasi dan koordinasi. Berdasarkan pelaksanaan Program BUMDes, koordinasi berperan sangat penting. Hal tersebut dikarenakan Program BUMDes merupakan turunan kebijakan dari pemerintah pusat yang dilaksanakan oleh pemerintah desa dengan melibatkan semua elemen, mulai dari lembaga setempat, pihak dunia usaha, dan masyarakat. Koordinasi juga sangat dibutuhkan agar Kebijakan Program BUMDes dapat berjalan, ini semua agar tidak ada tumpang tindih tugas dari masing-masing *stakeholders* sehingga tugas pokok dan fungsi dari tiap pihak yang terkait harus sudah memahami.

Pihak yang terlibat antara lain dalam unit usaha Wisata Air Terjun Anglo bekerjasama dan bagi hasil dengan Pokdarwis dan Karang Taruna sistemnya sudah diatur dalam Perdes No. 3 tahun 2014. Unit usaha PAMDesa bekerjasama permodalan dengan Kementerian Pekerjaan Umum (PU), usaha Pasar Desa dengan Kementerian Koperasi, usaha BRI Link jelas dengan Bank BRI, terakhir unit usaha Produksi dan Perdagangan bekerjasama dengan masyarakat desa sendiri dengan memanfaatkan lahan perkarangan setiap rumah dijadikan lahan kebun sayuran mini di Desa Gunung Rejo. Kemudian, Kepala Desa Gunung Rejo bersama Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (PDDT) untuk mengenalkan produk dari BUMDes Tunas Jaya berupa jamu cap gunung ke kancah internasional yang bertempat di Malaysia pada bulan Maret

2018. Berdasarkan pembahasan di atas terlihat adanya berbagai sumber potensi yang ada di desa dijadikan unit usaha dan dikembangkan bersama masyarakat desa. Sehingga membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa.

Koordinasi dan komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Gunung Rejo dilakukan sesuai dengan kebutuhan baik itu komunikasi dengan pemerintah daerah maupun dengan lembaga-lembaga yang ada di desa maupun Kecamatan. Kecamatan sendiri bentuk koordinasi yang dilakukan ke desa-desa adalah dengan membentuk BUMADes (Badan Usaha Milik Semua Desa) yang didirikan di kecamatan Way Ratai, sebagai wadah berbagi dan menemukan solusi permasalahan yang ada di desa. BUMADES sendiri melakukan kerjasama dengan berbagai pihak misal pengadaan gas melon kerjasama dengan Pertamina, serta pembayaran pajak bekerjasama dengan Samsat dan kerjasama dengan BNI dalam membantu permodalan. Kemudian adanya bantuan permodalan dari Gerakan Desa Ikut Sejahtera Andan Jejama (GaDIS Andan Jejama) yang digalakkan dari Pemerintah Kabupaten dengan memberikan bantuan modal 100 juta yang saat ini didapatkan 4 desa yang ada di kecamatan way ratai salah satunya desa gunung rejo. Begitu juga dengan pelaksana operasional BUMDes Tunas Jaya dengan pemerintah desa dan lembaga desa lainnya melakukan komunikasi secara terjadwal khusus. Hal ini menunjukkan bahwa ada pola komunikasi yang baik dalam berkoordinasi antar pemerintah desa, agen pelaksana BUMDes dan lembaga desa.

BUMDes Tunas Jaya menjadi percontohan dalam pengelolaan BUMDes secara Nasional sehingga banyak sekali kunjungan dari berbagai pihak. Salah satu kunjungan dihadiri peserta bimbingan teknis peningkatan kapasitas pengurus

BUMDes Kabupaten Bengkulu Selatan Provinsi Bengkulu dalam rangka meningkatkan partisipasi untuk membangun desa. Kemudian, kunjungan kerja dari Kementerian Dalam Negeri dan kunjungan kerja dari Kementerian Desa PDTT ke BUMDes Tunas Jaya.

Aktifitas tiap pelaksana unit usaha berbeda-beda, sehingga komunikasi yang dilakukan pun dilakukan dalam satu waktu, namun tidak menutup kemungkinan melakukan komunikasi disaat komunikasi itu dibutuhkan dimana saja dan kapan saja tanpa terbentur hari kerja dan ruang kerja. Hal ini juga dapat membangun kekeluargaan antara lembaga desa, sehingga pekerjaan tidak terlalu formal dilakukan namun tetap berjalan.

## **6. Lingkungan Ekonomi, Sosial, Dan Politik**

Menurut Van Metter dan Van Horn, dalam Suharno (2013:177) kondisi sosila, ekonomi, dan politik mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Jika dilihat dari lingkungan ekonomi yang ada di Desa Gunung Rejo pada saat sebelum adanya BUMDes mayoritas mata pencaharian petani dengan lingkungan pedesaan yang subur sebagai lahan pertanian mereka, kini lebih beragam ada yang mengurus unit usaha BUMDes. Meski memiliki kehidupan yang sederhana namun keasrian lingkungan membuat masyarakat betah tinggal di desanya sendiri. Berdasarkan lingkungan yang berada di daerah pegunungan memiliki keunggulan di bidang alam salah satunya Wisata Air Terjun Anglo yang mampu menjadi daya tarik wisatawan untuk datang sehingga menghasilkan pendapatan ekonomi bagi BUMDes, Pemerintah Desa dan masyarakat yang dapat bekerja pada area tersebut.

BUMDes Tunas Jaya membantu masyarakat dengan unit usaha yang mereka lakukan tidak dijadikan unit usaha BUMDes, misalnya daerah yang subur dan cocok untuk bertanam maka BUMDes mencari inovasi produksi hasil pertanian yang berbeda sehingga tidak mematikan usaha masyarakat. Bahkan dikarenakan daerah yang jauh dari Kota dimanfaatkan BUMDes untuk berjasa dibidang BRI Link dan pemasaran produk dari masyarakat ke kota.

Lingkungan politik juga yang tidak terlepas dari pemerintahan baik di daerah hingga di desa cukup mendukung jalannya BUMDes ini, serta dari berbagai *stakeholder* pemerintah BUMN hingga Perusahaan mendukung dan membantu jalannya BUMDes di Desa Gunung Rejo ini. Faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi lingkungan politik dan jalannya program, kegiatan hingga pengambilan keputusan. BUMDes Tunas Jaya bukanlah *profit oriented* namun lebih ke *benefit oriented* hal tersebut karena faktor pemimpin desanya lebih menekankan kebermanfaatan bagi masyarakat. Meski desa belum mendapatkan program khusus berkelanjutan tentang BUMDes dari pemerintah daerah, namun dari program lain seperti BUMADES cukup membantu jalannya BUMDes di Desa Gunung Rejo ini. Lingkungan sosial masyarakat Desa Gunung Rejo juga mendukung jalannya program BUMDes dengan nilai gotong royongnya. Masyarakat membutuhkan bantuan dari BUMDes untuk bisa mengembangkan usahanya dan memperbaiki taraf hidupnya.

## **E. Faktor Penghambat Implementasi Program BUMDes Tunas Jaya**

### **1. Hambatan Internal**

Menurut Turner dan Hulme dalam Pasolong (2010:59), hambatan dari dalam atau yang sering disebut dengan faktor internal dapat dilihat dari

ketersediaan dan kualitas input yang digunakan seperti sumber daya manusia, dana, struktur organisasi, informasi, sarana dan fasilitas yang dimiliki, serta aturan-aturan, sistem dan prosedur yang harus digunakan. Sumber daya manusia yang melimpah tapi tidak dibarengi dengan pengetahuan yang memadai di bidang entrepreneur tentu saja menjadi hambatan untuk keberhasilan program BUMDes ini.

Berdasarkan penyajian data, mengacu pada pendapat di atas bahwa terdapat beberapa faktor internal yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan program BUMDes Tunas Jaya yaitu terdapat kendala dalam sarana dan prasarana di area wisata Air Terjun Anglo. Sarana dan prasarana pada unit usaha wisata yang masih kurang terlihat pada tempat duduk dan lahan parkir yang tidak luas, serta jalan terjal yang tidak diberi pembatas jalan dengan jurang. Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa hambatan internal dalam pengimplementasian program BUMDes ini yaitu tidak ingin berbenturan usaha dengan masyarakat sehingga membatasi ruang gerak BUMDes Tunas Jaya dalam membuat unit usaha baru seperti warung desa dll. Selain itu, pada unit usaha PAMDes yang dikenakan biaya tambahan Rp1000/kubik setiap peningkatan jumlah air yang digunakan. Namun, akibat sarana dan prasarana seperti meteran, 30% rusak dan 70% kerusakan sudah dibenahi pada awal tahun 2018 sehingga penambahan jumlah debit air tidak dapat diukur mengakibatkan pemasukan BUMDes hanya berhenti Rp20.000/ KK.

Peneliti menyimpulkan bahwa dalam hambatan internal sendiri masih banyak kekurangan dan belum berjalan secara maksimal. Masih banyak hambatan internal yang terjadi di dalam proses pelaksanaan Program BUMDes.

## **2. Hambatan Eksternal**

Selain hambatan yang berasal dari dalam ada pula hambatan yang berasal dari luar. Hambatan dari luar atau sering disebut sebagai faktor eksternal menurut Turner dan Hulme dalam Pasolong (2010:59), dapat dibedakan atas semua kekuatan yang berpengaruh ataupun tidak langsung kepada proses implementasi kebijakan pemerintah, kelompok sasaran, kecenderungan ekonomi, politik, kondisi sosial budaya dan sebagainya.

Berdasarkan penyajian data, mengacu pada pendapat di atas bahwa terdapat beberapa faktor eksternal yang juga menjadi penghambat dalam pelaksanaan program BUMDes ini yaitu: kurangnya perhatian Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran dan kurang ikut andil Dinas Pariwisata dalam pelaksanaan unit usaha wisata. Keberhasilan suatu program dilihat dari keikutsertaan berbagai pihak khususnya pemegang kekuasaan dengan baik dalam setiap pelaksanaan program. Kurangnya perhatian pemerintah daerah secara teknis masih sering terjadi mengingat terlambatnya PerBup di buat, sehingga hal demikian menjadi penghambat karena harus dilakukan dengan rinci dan benar sesuai dengan prosedur yang ada agar tidak menimbulkan masalah dalam pelaksanaannya. Meskipun agak terlambat, namun pelaksanaan program ini dapat berjalan dengan baik. Persaingan pasar yang ketat bagi produk jamu cap gunung yang dimiliki unit usaha produksi dan perdagangan, kalah dengan produk jamu yang terkenal lainnya. Produk jamu cap gunung ini di pasar bersaing dengan merek terkenal lainnya jadi pendapatan hanya sekitar 5 juta hingga 7 juta saja per bulan.

Peneliti menyimpulkan bahwa, tidak hanya faktor internal saja yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan Program BUMDes, namun juga ada

faktor eksternal yang menjadi penghambat pelaksanaan program yaitu lemahnya kesadaran pemerintah daerah dan dinas terkait dalam pelaksanaannya program ini. Tanpa kerja sama yang baik antara pemerintah dan lainnya, program ini tidak akan berjalan dengan baik, karena program ini dilaksanakan melalui kemitraan antara pemerintah, masyarakat, dan *stakeholders* lainnya.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan peneliti tentang “Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Gunung Rejo, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran” maka kesimpulannya adalah sebagai berikut.

1. Implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Studi Kasus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Gunung Rejo, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran)

a. Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Ukuran dan tujuan kebijakan yang telah dilakukan oleh Desa Gunung Rejo dalam membentuk BUMDes belum sesuai dengan Peraturan dan Perundangan yang berlaku. Tujuan telah tercapai untuk menciptakan lapangan pekerjaan non pertanian dan mendorong sektor pariwisata, jasa dan perdagangan.

b. Sumber Daya

Sumber daya manusia termasuk dapat mengelola dan memanfaatkan potensi desa bersama berbagai pihak baik dari luar maupun dalam desa. Sumber daya finansial yang telah dihasilkan BUMDes sudah meningkatkan PADes Gunung Rejo.

c. Karakteristik Agen Pelaksana

Karakter perangkat BUMDes yang sudah sadar akan potensi yang dimiliki desa kemudian dikembangkan menjadi usaha yang menguntungkan. Kematangan dan kesiapan pelaksana dari awal membuat ciri khas sendiri bagi BUMDesnya.

d. Sikap atau Kecenderungan Para Pelaksana

Sikap dari perangkat BUMDes menerima adanya program BUMDes secara nasional dilaksanakan dan dijalankan sesuai dengan potensi serta keadaan di desa.

e. Komunikasi antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana

Komunikasi yang dijalankan oleh perangkat BUMDes sudah berjalan dengan baik ke berbagai lembaga internal desa hingga *stakeholders*, maka dari itu aktivitas dapat berjalan dengan optimal karena adanya output setelah dilaksanakan komunikasi antara organisasi yang memberikan modal dan sebagainya.

f. Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

Lingkungan ekonomi di Desa Gunung Rejo cukup mendukung adanya BUMDes untuk meningkatkan ekonomi di luar bidang pertanian, begitu juga dengan kondisi sosial masyarakat yang mau bergotong royong dalam menjalankan program BUMDes. Terakhir kondisi politik berhubungan dengan kepemimpinan yang menginginkan BUMDes berjalan dengan menekankan kesejahteraan masyarakat.

2. Kendala-kendala hal yang masih perlu diperbaiki seperti hal-hal terkait internal dan eksternal

a. Tidak adanya standar yang berupa SOP dalam menjalankan BUMDes

- b. Persaingan usaha jamu produksi BUMDes kalah dengan produksi dari jamu perusahaan yang sudah terkenal menjadikan persaingan pasar yang ketat
- c. Pembuatan usaha jenis baru terbentur dengan usaha masyarakat yang memiliki jenis usaha yang sama
- d. Kurang perhatiannya Pemerintah Daerah dan Dinas Pariwisata terkait sarana dan prasarana dalam unit usaha wisata Air Terjun Anglo.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang peneliti ajukan berupa rekomendasi yaitu sebagai berikut.

1. Perlu dibuatnya standar yang lebih rinci dan jelas lagi terkait pelaksanaan Program BUMDes yang dapat menjadi pedoman pelaksanaannya agar tidak terjadi multiinterpretasi pada program ini.
2. Sumber daya dalam teori Van Horn dan Van Metter dianggap kurang karena sumber daya waktu juga perlu dipertimbangkan tidak hanya SDM dan finansial saja.
3. Pengurus dalam organisasi BUMDes sebaiknya melakukan restrukturisasi organisasi dengan melakukan pergantian pengurus yang mumpuni dengan keahlian dibidangnya.
4. Penekanan pada komunikasi dalam teori van horn dan van metter kurang, lebih banyak mengenai hubungan antar organisasi. Maka sebaiknya, komunikasi dijadikan indikator secara sendiri dan lebih diperjelas agar tidak abstrak.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## A. Literatur

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung. Alfabeta
- Emzir. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta. Rajawali Pers
- Manikam, Angger Sekar. 2010. *Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta. Gadjah Mada Press.
- Maleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy*. Jakarta. Alex Media Komputindo
- .....2008. *Public Policy: Teori Kebijakan-Analisis Kebijakan-Proses*. Jakarta. Elex Media Komputido.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung. Alfabeta
- Parsons, Wayne. 2008. *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta. Prenada Media Group
- Puguh Budiono. 2015. *Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Bojonegoro (Studi Di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitudu Dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kantor)*. Vol. 4. 116-125. *Jurnal Politik Muda*.
- Rosa, Maria. 2016. *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat pedesaan Studi Pada BUMDes Gunung Kidul, Yogyakarta*. Vol. 28. 155-167. *Jurnal MODUS UAJY*
- Soebarsono, AG. 2008. *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- ..... 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung. Alfabeta.
- Suharno. 2010. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Yogyakarta. UNY Press
- ..... 2013. *Dasar-dasar Kebijakan Publik: Kajian Proses dan Analisis Kebijakan*. Yogyakarta. Penerbit Ombak.
- Sulistio, Eko Budi. 2017. *Implementasi Program JARING (Jangkau, Sinergi, Guideline) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Nelayan Di*

*Provinsi Lampung Tahun 2016. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pengembangan. Volume 8 No.1.*

Winarno, budi. 2012. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta. CAPS2012.

Buku Panduan Pengusulan dan Penyusunan Skripsi. 2017. Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Lampung

## **B. Dokumen Lainnya**

UU nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

UU nomor 6 Tahun 2014 tentang desa

Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 39 tahun 2010 tentang Pembentukan, Pengelolaan dan Pembubaran BUMDes

Peraturan Menteri Desa nomor 5 tahun 2015 tentang Pembentukan, Pengelolaan dan Pembubaran BUMDes

Surat Menteri Dalam Negeri nomor 412.6/287/81 tentang pembentukan BUMDes

Peraturan Bupati Pesawaran nomor 52 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes di Pesawaran

<http://ekonomi.kompas.com/read/2016/11/08/052224826/dianggap.strategis.ment>

[e](http://ekonomi.kompas.com/read/2016/11/08/052224826/dianggap.strategis.ment)  
[ri.desa.optimalkan.badan.usaha.milik.desa.](http://ekonomi.kompas.com/read/2016/11/08/052224826/dianggap.strategis.ment) (diakses pada 22 Agustus 2017, pukul 18.50)

<https://gunungrejo.desa.id/> (diakses pada 16 September 2017, pukul 22.50)

<http://www.lampung7news.com/desa-gunung-rejo-way-ratai-pesawaran-juara-1-lomba-desa-tingkat-nasional-tahun-2017/> (diakses pada 16 September 2017, pukul 22.50)

<http://digilib.unila.ac.id/21324/3/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAH>  
[SAN.pdf](http://digilib.unila.ac.id/21324/3/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAH) (diakses pada 20 September 2017, pukul 21.20)