

**EVALUASI PENYELENGGARAAN BUMDESA SEBAGAI LOKOMOTIF
PEMBANGUNAN DESA
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Sugiyanto*

RR. E. Anggraeni

ugesugiyanto@gmail.com

Commented [PC1]: 1.Silahkan sesuaikan Format
2.Ubah dalam bahasa Inggris
3.Gunaakan aplikasi mendeley untuk membuat daftar pustaka
4.Tambah sitasi dari artikel ilmiah min 10

ABSTRACT

One of the innovative steps for the Government in building villages is to organize an institution that is tasked with being a pioneer in improving the welfare of village communities. This institution is called Village-Owned Enterprises or known as BUM Desa as an institution that promotes economic growth through village entrepreneurship. The objective of this research is to find out the characteristics of BUM Desa in the study location which then conducts institutional evaluation of the Village BUM. This study uses a qualitative method with a case study approach. The results obtained were that the BUMDesa characteristic was formed at the initiation of the village government and was welcomed by the community. Natural potential is the main capital in developing BUMDesa, such as the tourism sector. The main problem for BUMDesa is the quality of human resources and capital in developing the institution. In terms of institutional success indicators, it is generally successful because the business unit is able to have a positive impact, both creating jobs, village income, a more organized environment, and the community has increased the spirit of mutual cooperation. Thus, BUMDesa is able to improve community welfare. In terms of internal support and other institutions, BUMDesa institutions have collaborated and received assistance from the public, private, university, donor, and community sectors. Cooperation is also established not only on a local scale but also internationally. BUMDesa only needs to increase human resource capacity, both formal and informal education. In terms of leadership, the character of a leader who is visionary, professional, political, multitalent, and able to mingle with members so that they become role models and are able to move their members in managing BUMDesa.

Keyword: BUMDesa, Institutions, Welfare

ABSTRAK

Salah satu langkah inovatif bagi Pemerintah dalam membangun desa adalah menyelenggarakan suatu lembaga yang bertugas sebagai pioner peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Lembaga ini bernama Badan Usaha Milik Desa atau dikenal dengan BUM Desa sebagai lembaga pendorong pertumbuhan ekonomi melalui kewirausahaan desa Tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui karakteristik BUM Desa di lokasi studi yang kemudian dilakukan evaluasi kelembagaan terhadap BUM Desa tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian yang didapat adalah secara karakteristik BUMDesa dibentuk atas inisiasi

*Korespondensi: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi "AAN" Yogyakarta, Jl. Blunyahrejo, Karangwaru, Yogyakarta.

pemerintah desa dan disambut baik oleh masyarakat. Potensi alam menjadi modal utama dalam pengembangan BUMDesa, seperti sektor pariwisata. Permasalahan utama BUMDesa adalah kualitas SDM dan modal dalam mengembangkan lembaga tersebut. Dari sisi indikator kesuksesan lembaga, secara umum sukses karena unit usahanya mampu memberikan dampak positif, baik menciptakan lapangan pekerjaan, pendapatan asli desa, lingkungan lebih tertata, masyarakat menjadi meningkat semangat gotong royongnya. Dengan demikian, BUMDesa mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari sisi dukungan internal dan lembaga lainnya, lembaga BUMDesa telah menjalin kerjasama dan mendapatkan bantuan dari sektor publik, privat, perguruan tinggi, donatur, dan masyarakat. Kerjasama juga terjalin tidak hanya skala lokal tetapi juga internasional. BUMDesa hanya perlu meningkatkan kapasitas SDM, baik pendidikan formal maupun informal. Dari sisi kepemimpinan, karakter pemimpin yang visioner, profesional, berpolitik, multitalent, dan mampu berbaur dengan anggota sehingga menjadi panutan dan mampu menggerakkan anggotanya dalam mengelola BUMDesa.

Kata kunci : BUMDesa, Kelembagaan, Kesejahteraan

PENDAHULUAN

Pembangunan desa acap kali bukan menjadi prioritas bagi sektor publik dengan melihat indikator kesejahteraan masyarakat dan fasilitas yang dimilikinya. Oleh sebab itu, migrasi penduduk desa ke kota masih menjadi pilihan masyarakat terutama usia produktif. Implikasinya akan berimbas pada pembangunan desa yaitu tingkat partisipasi pembangunan daerah asalnya menjadi rendah. Rendahnya tingkat partisipasi masyarakat menyebabkan tertinggalnya suatu desa. Berdasarkan Kementerian Dalam Negeri tercatat masih adanya desa tertinggal sebanyak 32.379 (45,86%) yang terdiri dari 29.634 (41,97%) kategori tertinggal dan 2.745 (3,89%) kategori sangat tertinggal (Nain 2019).

Salah satu strategi inovatif dalam pembangunan wilayah perdesaan di Indonesia adalah menyelenggarakan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Dengan adanya BUM Desa yang diperkuat pula oleh dokumen kepranataan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa maka desa bukan lagi dipandang sebagai latar belakang saja tetapi garda depan pembangunan nasional. Tujuan dari pendirian lembaga usaha desa ini adalah memperkuat perekonomian desa yang berimbas pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Penjelasan Dalam Pasal 87 Ayat (1) UU No. 6 Tahun 2014 menyebutkan bahwa BUM Desa dalam kegiatannya tidak hanya berorientasi pada keuntungan keuangan, akan tetapi juga berorientasi untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan

Transmigrasi No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa bahwa BUM Desa 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. Implikasinya BUM Desa yang dibentuk oleh Pemerintah Desa harus mampu mendayagunakan segala potensi ekonomi, lembaga, sumber daya alam, dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari lembaga usaha desa tersebut. Di satu sisi, keberadaan BUM Desa memberikan tantangan bagi masyarakat khususnya pengelola lembaga tersebut untuk mandiri dan berwirausaha. Hal ini sesuai dengan anggapan dari Agusta, et al (2014:25) bahwa akses kelembagaan lokal (BUM Desa) merupakan salah satu sumberdaya di sekitarnya yang mengarahkan pada kondisi kemandirian masyarakat untuk kemudian berusaha dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang mengembangkan lembaga tersebut. BUM Desa diharapkan menjadi penggerak roda pertumbuhan bidang ekonomi yang dikelola oleh warga desa sendiri sehingga tercapai desa mandiri dan otonom (Faedlulloh, 2018:2). Terlebih dengan adanya keterbatasan pemerintah desa dalam hal finansial dan SDM untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Sugiyanto, 2019:224). Lebih ditekankan lagi bahwa BUM Desa sebagai lembaga yang memberikan ketahanan ekonomi sehingga mampu mendefinisikan kesejahteraan adaptif desa sebagai kesejahteraan yang sesuai dengan kearifan lokal desa tersebut (Fatimah, 2018:122).

Berdasarkan data nasional, jumlah BUMDesa di Indonesia mengalami peningkatan jumlah unitnya. Dilansir dalam www.lokadata.id (diakses 15 September 2020) menyebutkan bahwa terjadi peningkatan jumlah BUMDesa dari tahun 2014 hingga tahun 2019 yaitu dari 1.022 unit menjadi 50.199 unit. Dengan demikian, setiap tahunnya terjadi peningkatan pembentukan BUMDesa di berbagai daerah di Indonesia.

Di wilayah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), pada tahun 2017 terdapat 392 desa yang tersebar di empat kabupaten dan baru 140 desa yang telah memiliki BUM Desa (Hakim, 2017). Dalam proses pengembangan BUM Desa, kerap kali terkendala oleh berbagai aspek, seperti sumber daya manusia yang tentu akan berpengaruh terhadap kualitas lembaga tersebut (Hakim, 2017;

Ismono, 2019; & Amri, 2015). Hal ini diakui pula oleh Priyo Handoyo selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sleman banyak desa yang ingin membentuk BUM Desa dan BUM Desa yang saat ini ada masih terkendala oleh sumber daya manusianya (Aprita, 2018). Dampak kurangnya kapasitas sumber daya manusia terhadap BUM Desa seperti pengelola lembaga usaha tersebut akan bingung dan kesulitan untuk mengembangkan usahanya. Berbeda lagi kasus BUM Desa di Kabupaten Kulon Progo yang banyak tergolong tidak rutin dan 15 lembaga dimasukkan dalam kategori tidak sehat karena operasionalnya telah macet dan hanya mengandalkan sektor simpan pinjam (Dewantara, 2019). Keberadaan lembaga BUM Desa merupakan peluang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sebagaimana diutarakan oleh Faedlulloh (2018:2). Namun demikian, berbagai kendala dalam mengoperasikan lembaga tersebut juga bisa membuat tidak eksisnya BUM Desa. Oleh sebab itu, peneliti mencoba melakukan penelitian tentang evaluasi empat BUM Desa di empat kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah mengetahui karakteristik BUM Desa dan mengevaluasi penyelenggaraan BUM Desa di empat kabupaten di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

METODE

Dalam penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Peneliti menggunakan metode tersebut sebagaimana pendapat dari Creswell (2013) bahwa metode kualitatif mencoba menguraikan fenomena-fenomena di lapangan dimana data-data yang ada cenderung dinamis sehingga diperlukan pembatasan. Menurut Putra (2011:18) pembatasan penelitian kualitatif berupa fokus penelitian yang bertujuan mencaritemukan makna atau pemahaman yang mendalam, bukan sekedar penjelasan tentang hubungan atau pengaruh variabel yang terbatas. Batas dalam penelitian ini adalah fokus yang merupakan evaluasi kelembagaan menggunakan pengembangan teori *institution building* oleh Philips (1969) dalam Moore, et al (1995:49-55). Dalam melakukan evaluasi kelembagaan dapat menggunakan teori *institution building* oleh Philips (1969) dalam Moore, et al (1995:49-55) meliputi: (1) kesuksesan lembaga dalam memberikan perubahan dengan indikatornya dampak program, inovasi,

Commented [PC2]: Penelitian belum menunjukkan research gap yang dapat menggambarkan mengapa penelitian ini penting untuk dilakukan.

image/citra di masyarakat, dan adaptasi kondisi/masyarakat lokal; (2) dukungan terhadap lembaga dengan indikatornya kerja sama dengan lembaga lainnya, bantuan, keuangan dari sumber daya domestik, sumber daya manusia, jaminan kelangsungan hidup lembaga; dan (3) karakter dan kualitas kepemimpinan dengan indikatornya karakter pemimpin lembaga, efisiensi menangani masalah, pengambilan keputusan, politik, profesionalisme, kompetensi manajemen kondisi/sumber daya internal lembaga, dan tekanan untuk reformasi.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah empat lembaga BUMDesa di DIY, antara lain: BUMDesa Tridadi Makmur di Kabupaten Sleman, BUMDesa Panggung Lestari di Kabupaten Bantul, BUMDesa Binangun Jati Unggul di Kabupaten Kulon Progo, dan BUMDesa Sejahtera di Kabupaten Gunungkidul. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara studi kepustakaan, survei lapangan, dan wawancara kepada pengelola BUMDesa, pemerintah desa, dan masyarakat sekitar di luar anggota BUMDesa. Sementara teknik analisis data mengadopsi dari teori evaluasi kelembagaan atau *institution building* oleh Philips (1969) dalam Moore, et al (1995), maka teori ini dapat digunakan untuk menganalisis lembaga seperti BUM Desa yang dilihat dari aspek internal dan eksternal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini hasil dan pembahasan dalam penelitian yang tersaji dalam dua subbab yaitu karakteristik lembaga BUMDesa dan analisis kelembagaan BUMDesa.

1. Karakteristik Lembaga BUMDesa

Pada bahasan di bawah ini akan menguraikan karakteristik empat BUMDesa sesuai dengan temuan di lapangan. Tiap BUMDesa akan menyajikan karakteristiknya sebagai gambaran profil lembaga tersebut.

a. BUMDesa Tridadi Makmur

Lembaga BUMDesa Tridadi Makmur dibuat atas dasar inisiasi dari Pemerintah Desa Tridadi dengan melibatkan tokoh masyarakat. Adapun dasar hukum pembentukan BUMDesa Tridadi Makmur adalah Peraturan Desa Tridadi Nomor 08 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa. Tujuan

dari pendirian BUMDesa Tridadi Makmur karena ingin mengurangi pengangguran di desa tersebut sehingga tercipta kemakmuran Desa Tridadi.

“Tujuan didirikannya BUMDesa Tridadi Makmur, antara lain: menambah PAD, meningkatkan kemakmuran Desa Tridadi, dan saat ini mampu menyerap tenaga kerja lokal sebanyak 80% dan 20% dari luar berdasarkan profesionalitas.” Amin (35 tahun) selaku Kepala Seksi Pelayanan Pemerintah Desa Tridadi.

Beberapa unit usaha yang dikembangkan oleh BUMDesa Tridadi Makmur, yaitu: unit usaha pengembangan tanaman hias dan unit usaha berbasis wisata bernama Puri Mataram. Usaha pertama yang dilakukan adalah pengembangan usaha tanaman hias atau aglonema dengan jumlah karyawan sebanyak 5-6 orang. Dua tahun dilakukan pengembangan tanaman hias dan tahun ketiga baru bisa melakukan usaha penjualan. Sementara itu, unit usaha kedua menyajikan usaha konsep wisata alam dan kuliner sehingga membentuk kawasan wisata bernuansa seni Jawa. Daya serap tenaga kerja di unit usaha ini tahun 2020 sebanyak 45-54 orang. Keunggulan BUMDesa Tridadi Makmur adalah dimulai dari nol dari tanpa memiliki usaha kemudian pemimpin BUMDesa melakukan perencanaan, mengajak masyarakat sekitar, hingga pengelolaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kholik (47 tahun) selaku direktur BUMDesa Tridadi Makmur program lembaga berdasarkan analisa pasar dan potensi sumber daya. *Pertama*, Yogyakarta merupakan kota wisata menarik dan terbuka lebar bagi wisatawan. *Kedua*, analisa potensi sumber daya yang dimiliki seperti potensi tanah kas desa untuk dikelola dengan baik.

Gambar 1. Unit Usaha BUMDesa Tridadi Makmur



Sumber: hasil pengamatan di lapangan, 2020

Pemodalan usaha bagi BUMDesa Tridadi Makmur pada awalnya berasal dari dana desa sebanyak Rp. 68.000.000,00. Sisanya hasil dari menghimpun dana sukarela masyarakat untuk menutupi kekurangan. Tidak hanya dari masyarakat saja tetapi juga perangkat desa, kepala dusun, ketua RT/RW, dan tokoh masyarakat

diminta untuk berkorban secara sukarela dalam hal pendanaan kegiatan BUMDesa. Bagi direktur BUMDesa, lembaga BUMDesa jarang bisa mengakses permodalan ke bank karena harus ada syarat jaminan padahal tanah kas desa tidak mungkin bisa dijadikan jaminan. Tahun kedua pemodalan dari dana desa naik menjadi Rp. 101.801.750,00. Tentu saja ini sudah baik dalam hal pemodalan usaha BUMDesa. Kemudian tahun ketiga dan direncanakan pemodalan bagi BUMDesa per tahunnya sebesar Rp. 300.000.000,00. Meski demikian, bagi direktur BUMDesa masih tergolong kecil karena untuk menambah sarana prasarana dengan konsep destinasi wisata membutuhkan modal besar. Pemerintah Desa tetap akan membantu dalam hal penyertaan modal BUMDesa Tridadi Makmur sesuai dengan Peraturan Desa Tridadi Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Desa Tridadi Kepada Badan Usaha Milik Desa Tridadi Makmur yang isinya akan menyertakan modal hingga tahun 2034 keseluruhan sebanyak Rp. 4.500.000.000,00 yang diturunkan secara bertahap per tahun.

“Sarana dan prasarana masih terus kita tingkatkan karena destinasi wisata itu modalnya besar. Coba untuk menjadikan Gembira Loka, Taman Pintar, SKY, Tebing Breksi berapa milyar yang dikeluarkan. Kalau tinggal mengelola tidak memikirkan uang, ini kita membangun destinasi wisata dari nol bikin kolam dan sebagainya. Kami dari BUMDes tidak mempunyai kemampuan untuk itu tapi kita merambah sedikit demi sedikit.” Kholik (47).

Rata-rata kunjungan wisatawan per bulan sebelum pandemik sebanyak 18.000 sampai dengan 20.000 orang. Jika *peak season*, seperti liburan jumlah wisatawan naik hingga 60.000 sampai dengan 70.000 per bulan. Namun demikian, saat pandemik mengalami penurunan drastis yaitu hanya 2.000 orang per bulan. Permasalahan BUMDesa Tridadi Makmur terletak pada sumber daya manusia sebagai pengelolanya. Masih banyak sumber daya manusianya yang belum bisa baca karena dahulu tidak sekolah. Dari sisi kualitas secara formal, SDM pengelola hanya lulusan SD, SMP, dan SMA. Hal ini berimbas pada kurang optimalnya untuk melayani wisatawan dan pengelolaan lembaga terkait keuangan. Oleh sebab itu, diberikan pelatihan dalam hal pelayanan ramah kepada wisatawan bagi pengelolanya. Meskipun teknis tetapi pelayanan yang baik akan berimbas pada minat kunjungan wisatawan dan citra Puri Mataram.

BUMDesa Tridadi Makmur mampu berkontribusi dalam Pendapatan Asli Desa (PAD) Tridadi sebesar Rp. 300.000.000,00 tiap tahunnya. Bagi ketua BUMDesa tersebut lembaga harus mampu memberikan PAD lebih besar dari Pemerintah. Hal ini ditujukan ketika dana desa berhenti karena kebijakan politik yang berbeda, maka BUMDesa selalu siap ikut serta dalam pembangunan desa. BUMDesa Tridadi Makmur berupaya agar unit usahanya mampu dikenal lebih luas oleh publik. Salah satu caranya adalah memaksimalkan promosi wisata melalui media sosial seperti *facebook*, *instagram*, jasa endorse, dan sebagainya. Selain itu, kerjasama juga dengan pihak ketiga yaitu biro jasa *travel agent*, kantor, dan perguruan tinggi. Dahulu kegiatan promosi awalnya menggunakan sistem lama yaitu *marketing* ke jalan agar lebih diketahui oleh publik. Hal yang paling penting untuk ajang promosi adalah membuat sesuatu menjadi viral sehingga mudah menarik perhatian wisatawan.

b. BUMDesa Panggung Lestari

BUMDesa Panggung Lestari dibentuk pada bulan Maret 2013 sebagai upaya pendayagunaan potensi desa dan diharapkan menjadi entitas yang mampu mengungkit perekonomian masyarakat. Dasar hukum pembentukannya melalui Peraturan Desa Panggungharjo Nomor 7 Tahun 2013 tentang Badan Usaha Milik Desa Panggung Lestari. Unit usaha yang dilakukan oleh BUMDesa Panggung Lestari tergolong banyak. Menurut Pamuji (45 tahun) selaku Direktur BUMDesa tahun 2013 sampai tahun 2016 mengembangkan beberapa unit usaha seperti agro dan pertanian, pengolahan minyak nyamplung (tamanu oil) yaitu minyak nabati yang dihasilkan dari proses pemerasan biji nyamplung sebagai bahan biodiesel/biosolar sejumlah 500-600 liter per bulan, swalayan desa (swadesa), wisata edukasi, kuliner kampung mataraman, sistem aplikasi pasar yaitu website *pasardesa.id* yang menjual hasil pertanian BUMDesa, dan unit usaha berbadan hukum yaitu PT. Sinergi Panggung Lestari yang bergerak dalam pengolahan minyak goreng bekas untuk bahan bakar yang bekerja sama dengan *Danone Aqua*. Dari hasil beberapa unit usaha tersebut, BUMDesa Panggung Lestari meraup keuntungan sebanyak 1,2 Milyar tahun 2016. Tahun 2017 meningkat menjadi 2,8 Milyar kemudian meningkat lagi tahun 2018 sebanyak 4,2 Milyar, dan tahun 2019 menjadi 5,7 Milyar. Dari keuntungan tersebut, 40% masuk ke PAD Panggungharjo setiap tahunnya.

Gambar 2. Unit Usaha BUMDesa Panggung Lestari



Sumber: hasil pengamatan di lapangan, 2020

Produk unggulan BUMDesa Panggung Lestari adalah Kelompok Usaha Pengelolaan Sampah atau dikenal dengan istilah KUPAS. Hal ini dilakukan dengan dasar dua perspektif, yaitu kesehatan lingkungan dan bisnis (usaha). Di Desa Panggungharjo terjadi kondisi yang memprihatinkan yaitu semakin menurunnya tingkat kebersihan lingkungan karena semakin banyak volume sampah yang dihasilkan oleh rumah tangga domestik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pamuji (45 tahun) bahwa warga kerap membuang sampah di pinggir jalan sehingga pemerintah desa berinisiatif mendirikan BUMDesa yang tugasnya mengelola sampah. Oleh sebab itu, perlu penanganan aksi yang nyata dalam pengelolaan sampah. Dengan kehadiran KUPAS diharapkan menyelesaikan masalah sampah terhadap lingkungan hidup dan meningkatkan manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar.

KUPAS telah melayani 1.090 titik penjemputan di 13 padukuhan di Desa Panggungharjo. Modal awal KUPAS adalah Rp. 37.000.000,00 yang kemudian meningkat menjadi 9 kali lipat yaitu sebesar Rp. 344.363.500,00. Permodalan diatur sekurang-kurangnya 60% merupakan kekayaan milik desa yang dipisahkan dari pemerintah desa. Ada pula permodalan dari perbankan Bank Negara Indonesia (BNI) dengan cara menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang menjamin BUMDesa dan tidak perlu mengajukan agunan dengan maksimal Rp. 5.000.000,00. Namun demikian, dengan memperhatikan laba yang didapat BUMDesa tidak ada lagi penyertaan modal karena dianggap telah mampu menurut Pemerintah Desa Panggungharjo.

Secara keseluruhan total pegawai di BUMDesa Panggung Lestari sebanyak 98 orang. Sistem perekrutannya diutamakan warga lokal dan tidak mengikat pada jenjang pendidikan untuk tenaga operasionalnya. Sementara tenaga manajemennya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan. Dalam proporsi

tenaga kerja, sebanyak 90% berasal dari dalam desa sementara 10% dari luar desa.

c. BUMDesa Binangun Jati Unggul

BUMDesa Binangun Jati Unggul didirikan atas dasar Peraturan Desa Jatirejo Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa Binangun Jati Unggul Jatirejo. Menurut Santoso (60 tahun) selaku Kepala Seksi Pemerintahan Desa Jatirejo dulunya berawal dari Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Binangun Desa Jatirejo yang kemudian berkembang atas saran dan bantuan dari Pemerintah Kabupaten Kulon Progo menjadi BUMDesa Binangun Jati Unggul. Jumlah penyertaan modal sampai dengan tahun 2020 sebanyak Rp. 688.504.000,00. Saat ini unit usaha BUMDesa Binangun Jati Unggul menurut dokumen profil BUMDesa Binangun Jati Unggul terdiri dari dua, yaitu: unit usaha jasa keuangan dan unit usaha perdagangan dan produksi pertanian. Pada unit usaha jasa keuangan jumlah modalnya Rp. 561.496.000,00 dengan omset per bulannya Rp. 40.000.000,00. Jumlah aset pada unit jasa keuangan sebanyak 2,7 Milyar dari awalnya hanya Rp. 561.000,00. Kegiatan yang dilakukan oleh unit usaha jasa keuangan, yaitu: kredit usaha mikro dan tabungan Simpanan Masa Depan (Simapan).

Pada unit perdagangan dan produksi pertanian yang didirikan secara resmikan pada tanggal 18 Januari 2018. Jenis kegiatan yang dilakukan yaitu: perdagangan dan produksi pertanian. Produk yang dihasilkan seperti: beras dengan merk jati unggul, media tanam dengan merk jati unggul, bekatul, sekam mentah dan sekam bakar, dan penjualan paket parcel dan sembako. Varian produk beras yang dijualbelikan antara lain: Beras C4, Beras Mapan, Beras Menthik Wangi, Beras Merah, dan Beras Hitam. Menurut Santoso (60) BUMDesa membeli hasil pertanian dengan harga yang lebih tinggi daripada tengkulak agar petani mendapatkan laba. Dalam kegiatan ini, BUMDesa Binangun Jati Unggul bekerjasama dengan: Gapoktan Jati Makmur, Bulog, Vokasi UGM, Tomira, PT. Lentera, DPM Muhammadiyah Kulon Progo, dan Bakor PKP. Sementara untuk kegiatan pemasaran bekerjasama dengan berbagai badan usaha, antara lain: Bulog, Tomira, Maga Swalayan, WS Swalayan, Toserba Prima, Toserba Atmaja, Toserba Warno Warni, Puri Aglonema BUMDesa Tridadi Makmur, Puri Mataram, dan toko/rumah makan di wilayah Yogyakarta. Dengan kegiatan tersebut omset

per bulannya yaitu Rp. 300.000.000,00. Untuk modal awalnya adalah Rp. 38.504.000,00 yang kemudian tahun berikutnya semakin meningkat. Secara keseluruhan, jumlah keuntungan BUMDesa tahun 2019 sebanyak Rp. 256.386.523,21, dari keuntungan tersebut yang diberikan kepada Pendapatan Asli Desa sebanyak Rp. 128.193.262,00 atau 50% untuk pemilik modal sesuai dengan Peraturan Desa.

Gambar 3. Unit Usaha BUMDesa Binangun Jati Unggul



Sumber: hasil pengamatan di lapangan, 2020

Tahun 2020, jumlah tenaga kerja yang ditampung sebanyak 12 anggota yang diambil dari masyarakat Desa Jatirejo. Kondisi SDM saat ini tergolong kualitasnya rendah dengan melihat jenjang pendidikan yaitu rata-rata SD-SMP. Namun demikian, BUMDesa Binangun Jati Unggul selalu berupaya mengembangkan usahanya seperti ada upaya rencana untuk merambah unit usaha restoran dan pariwisata di Bukit Cubung.

d. BUMDesa Sejahtera

BUMDesa Sejahtera dibentuk atas dasar Peraturan Desa Bleberan Nomor 1 Tahun 2007 tentang Badan Usaha Milik Desa yang diperbaharui menggunakan Peraturan Desa Bleberan Nomor 7 Tahun 2016. Lebih tepatnya, BUMDesa Sejahtera di Desa Bleberan telah ada sejak 4 Januari 2007. Pembentukan lembaga ini dikarenakan masalah kesulitan air bersih ketika musim kemarau yang tidak pernah terselesaikan meskipun sudah diupayakan berbagai cara dari Pemerintah Desa Bleberan.

“Pada awalnya pemerintah desa mempunyai beban berat karena 9 padukuhun di Desa Bleberan mengalami kesulitan air bersih ketika musim kemarau yang menjadi tantangan bagi kami pemerintah desa. Banyak yang sudah dilakukan dari pemdes, waktu itu belum

ada perda. Namun pemdes mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kebutuhan air bersih masyarakat. Dalam berjalannya waktu di daerah Desa Bleberan terdapat mata air yang diangkat kelebihan namun belum dimanfaatkan oleh masyarakat. Melalui proses panjang walaupun belum ada payung hukum namun sudah dibentuk pengurus yang kemudian terbentuklah BUMDesa Sejahtera.” Hartono (56) selaku Kepala Seksi Kesejahteraan Pemerintah Desa Bleberan.

Pada unit usaha pariwisata pendapatannya berasal dari tarif paket/jasa pelayanan wisata (retribusi sebesar Rp. 13.000,00/wisatawan), tiket perahu pulang pergi (Rp. 10.000,00/wisatawan), dan tiket perahu sekali jalan (Rp. 5.000,00/wisatawan). Unit ini merupakan unit unggulan BUMDesa Sejahtera karena mampu memperkerjakan sebanyak 20 orang dengan pendapatannya rata-rata diangka 1,9 Milyar. Angka tersebut justru menopang 80% dari total keseluruhan keuntungan yang didapat oleh BUMDesa yaitu rata-rata diangka 2,2 Milyar. Dari pendapatan total, sekurang-kurangnya 25% akan digunakan untuk kontribusi kepada pendapatan asli desa dari pembagian sisa hasil usaha.

Unit usaha pengelolaan air bersih berasal dari biaya sambungan rumah, biaya berlangganan air bersih 10m³ pertama, kedua, dan ketiga serta seterusnya, dan biaya beban. Unit ini merupakan unit usaha pertama yang dikelola oleh BUMDesa Sejahtera karena permasalahan kekeringan yang kerap terjadi setiap tahunnya. Pengelolaan air bersih sebenarnya sudah ada sejak tahun 2005 yang kemudian menjadi modal utama dalam menetapkan usaha bagi BUMDesa. Jumlah pengelolanya dalam unit usaha ini sebanyak 9 orang.

Unit usaha simpan pinjam berasal dari bunga pinjaman sebesar 18% per tahun. Unit ini muncul karena banyaknya keluhan masyarakat, khususnya petani yang ingin meminjam modal ke lembaga keuangan tetapi terkendala karena agunan. Oleh sebab itu, Pemerintah Desa Bleberan berinisiatif untuk memberikan pelayanan simpan pinjam. Di unit ini terdapat 3 orang pengurus yang bekerja melayani masyarakat untuk kegiatan simpan pinjam. Secara keseluruhan, tahun 2020 jumlah pegawai di BUMDesa Sejahtera sebanyak 110 orang. Sistem yang digunakan untuk mengadakan karyawan dengan cara seleksi dengan mengutamakan warga lokal. Tahun 2020, BUMDesa Sejahtera sedang merencanakan untuk pengembangan unit usaha perdagangan dan jasa yaitu pusat budidaya jamur yang bekerjasama dengan NJO Korea Selatan. BUMDesa ini telah

memiliki UMKM yang bergerak dalam budidaya jamur sebanyak 30 rumah sebagai upaya pengembangan ekonomi lokal tingkat desa.

2. Analisis Kelembagaan BUMDesa

Pada bahasan ini akan menguraikan analisis kelembagaan dari empat BUMDesa yang menjadi obyek penelitian. Analisis ini akan mencakup tiga pokok bahasan, yaitu: kesuksesan lembaga BUMDesa, dukungan lembaga lainnya terhadap pengembangan BUMDesa, dan karakteristik pemimpin BUMDesa.

a. Kesuksesan Lembaga BUMDesa

Pada dasarnya, keempat BUMDesa merupakan inisiasi oleh pemerintah desa maupun pemerintah kabupaten sebagai stimulan masyarakat. Hal ini senada dengan asumsi dari Nugroho (2015) bahwa kebanyakan BUMDesa pada mulanya merupakan lembaga yang dibentuk oleh pemerintah kemudian dijalan profesional oleh masyarakat desa untuk mencapai kesejahteraan. Masyarakat dibuat mandiri untuk mampu menciptakan unit usaha yang bisa dikembangkan oleh lembaga tersebut. Empat BUMDesa di Daerah Istimewa Yogyakarta tergolong memiliki inovasi program dengan latar belakang untuk mengatasi sebuah permasalahan, yaitu kemiskinan, pengangguran, dan pemenuhan kebutuhan kelayakan hidup. Inovasi program yang selalu ada dan diharapkan di empat lembaga tersebut adalah wisata dengan mengandalkan alam dan makanan tradisional serta usaha simpan pinjam. Program lainnya, yaitu pengolahan sampah, pengelolaan air bersih, dan jasa perdagangan dan produksi hasil pertanian. Pada dasarnya, BUMDesa masih mengandalkan alam sebagai modal usahanya. Dampak program yang telah diselenggarakan oleh BUMDesa adalah mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Rata-rata BUMDesa mampu menyerap tenaga kerja berkisar 12-98 orang bergantung cakupan kerja unit usaha dengan gaji standar UMR yaitu 1-2 juta rupiah. Setiap BUMDesa memberikan peluang besar bagi masyarakat lokal untuk bergabung. Hal tersebut telah diakomodir dalam landasan hukum pembentukan BUMDesa, sebanyak 80%-90% tenaga kerja harus berasal dari warga lokal. Di sisi lain, keberadaan BUMDesa memberikan kontribusi dalam pembangunan desa dengan adanya alokasi dana pendapatan BUMDesa kepada PAD pemerintah desa dengan prosentase 25%-51% dari total keuntungan bersih. Jika dirupiahkan kisaran Rp. 128.000.000,00 sampai dengan Rp. 1.425.000.000,00 untuk diberikan kepada pemerintah desa setiap tahunnya.

Dengan hasil pendapatan yang cukup tinggi memberikan kondisi kemandirian masyarakat dalam mengembangkan lembaga lokal sebagai akses seperti yang diungkapkan oleh Agustina, et al (2014:25). Hal ini sesuai dengan asumsi Faedlulloh (2018) tentang BUMDesa sebagai penggerak roda pertumbuhan ekonomi.

Kehadiran BUMDesa bagi masyarakat disambut dengan baik meskipun bagi masyarakat di luar anggota BUMDesa. Hal ini dikarenakan mampu menyerap tenaga kerja dan beberapa mampu memberikan kepeduliannya terhadap masyarakat dengan cara program *Corporate Social Responsibility (CSR)*, seperti: penanganan tikus bagi petani di lahan persawahan, pemberian subsidi dana pendidikan bagi warga yang tidak mampu bahkan sampai jenjang Diploma 3, dan renovasi rumah tidak layak huni. Masyarakat menjadi lebih produktif karena aktivitas BUMDesa mampu memberikan dampak positif terhadap perekonomian warga sekitarnya, misalkan saja di sekitar lokasi unit usaha wisata oleh BUMDesa Tridadi Makmur dan BUMDesa Sejahtera. Masyarakat setempat membuka warung atau berdagang di lahan sempit tetapi mendapatkan keuntungan karena banyak pengunjung juga membeli dagangannya. Hal ini sebagaimana dua kutipan wawancara dengan masyarakat sekitar di bawah ini:

“Ya tambah rame yang beli, setelah adanya Puri Mataram (unit usaha BUMDesa Tridadi Makmur), ada penambahan penghasilan sebanyak Rp. 100.000,00 sampai dengan Rp. 200.000,00 setiap hari. Dahulu hanya bisa sekitar Rp. 300.000,00 sampai dengan Rp. 400.000,00, tetapi sekarang bisa mencapai maksimal Rp. 500.000,00 per harinya.” Tukinem (50) selaku pedagang sekitar unit usaha BUMDesa Tridadi Makmur.

“Bagi warga sini ya dapat menciptakan pekerjaan. Bagi saya ya bisa berdagang jadi penghasilan meningkat, tetapi tidak pasti yah tergantung ramai atau sepi nya (kunjungan wisatawan) mas.” Ngadinem (53) selaku warga Desa Bleberan.

“Respon saya ketika terbentuknya BUMDesa Panggung Lestari sangat senang dan mendukung, kami mengalami perubahan terutama dalam ekonomi terkait dengan menabung sampah di KUPAS ditukar dengan emas. Selain itu juga lingkungan menjadi bersih.” Suharti (61) selaku warga Desa Panggungharjo.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dengan dua responden yang berlokasi berbeda, maka lembaga BUMDesa memiliki citra yang baik di mata masyarakat. Hal ini dikarenakan ada penambahan nilai ekonomi yang didapatkan oleh masyarakat sekitar. Masyarakat mengakui terhadap keberadaan lembaga tersebut dengan melihat dampak positif yang dirasakannya.

b. Dukungan Lembaga Lain Terhadap BUMDesa

Dalam menjalankan programnya, BUMDesa melakukan kerjasama dengan lembaga lainnya. Beberapa lembaga yang telah menjalin kerjasama dengan BUMDesa, antara lain: pemerintah desa dalam hal pendampingan, perbankan (BRI dan BNI) yang menyediakan kredit usaha, akademisi/ perguruan tinggi misalkan Universitas Gadjah Mada/UGM dalam pendampingan pengembangan usaha, Bulog, *travel agent*, toko modern dalam penjualan hasil produksi pertanian, perusahaan swasta seperti PT. Lentera bidang pengolahan hasil pertanian, dan lembaga/kelompok lokal lainnya. Bahkan untuk BUMDesa Sejahtera telah melakukan kerjasama dengan lembaga pertanian di Korea Selatan dalam hal budidaya jamur. Upaya kerjasama dilakukan untuk meningkatkan kualitas lembaga dan menambah modal. Peneliti melihat bahwa sependapat dari Khozhylo, et al (2020) diperlukan perluasan jaringan untuk menambah penyertaan modal unit usaha.

Tidak hanya dari sisi kerjasama dalam upaya mengembangkan unit usaha BUMDesa, lembaga ini juga mendapatkan bantuan dari berbagai lembaga. Misalkan saja permodalan usaha dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi berupa dana desa, pemerintah desa berupa tanah kas desa dan sarana prasarana, pemerintah daerah seperti Badan Lingkungan Hidup, Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan, Dinas Pariwisata dalam bentuk alat, penyuluhan, dan dana. Pada dasarnya, bantuan BUMDesa berasal dari Pemerintah, pemerintah daerah, dan pemerintah desa atau dapat dikatakan sektor publik. Sementara itu, di BUMDesa Tridadi Makmur bantuan dana modal pengembangan usaha didapat pula dari donatur yaitu tokoh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama dengan pengurus BUMDesa Tridadi Makmur berikut ini:

“Modal kita dari desa sama masyarakat yang ikut bergabung. Jadi dibiayain bareng-bareng oleh masyarakat saya wajibkan dulu dari pengurus kalau kita yakin untuk membangun usaha ini kita tunjukan kepada masyarakat bahwa kita ini serius dengan juga menghibahkan uangnya untuk diinvestasikan di puri mataram. Pemerintah desa juga saya himbau karena ini milik desa ini pengurus sudah berkorban mohon perangkat desa juga berkorban. Tokoh masyarakat, kepala dusun keta RT/RW kita tembusin lalu baru kepada masyarakat desa. Itu memang strategi karena untuk meyakinkan masyarakat juga kalau sudah jadi mungkin enak cari investor.” Kholik (50) selaku pengurus BUMDesa Tridadi Makmur.

Dari sisi jaminan kelangsungan hidup, tiap BUMDesa telah didukung oleh sumberdaya yang dimilikinya. Dengan bermodalkan sumberdaya alam mampu menggerakkan lembaga tersebut. Dari sisi sumberdaya keuangan, tiap BUMDesa mengeluh kekurangan dana untuk pengembangan unit usahanya. Meski bisa memberikan kontribusi terhadap PAD pemerintah desa tetapi upaya pengembangan unit usaha juga perlu dilakukan. Pada satu sisi, permasalahan terletak pada sumberdaya manusianya. Dengan jenjang pendidikan formal dari tidak sekolah hingga Sekolah Menengah Atas (SMA) dianggap belum cukup berkontribusi dalam perencanaan pengembangan unit usaha. Tenaga kerja masih tergolong hanya mengikuti apa yang diminta oleh pengurus BUMDesa. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Amri (2015) kualitas SDM akan berpengaruh pada kinerja BUMDesa. Ketika terjadi permasalahan, pengurus BUMDesa akan melakukan diskusi bersama baik dengan anggota maupun dengan pemerintah desa bila diperlukan. Hal ini seakan menciptakan demokrasi ditingkat desa sebagai solusi dalam pembangunan desa sebagaimana penelitian dari Hong, et al (2018).

Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan pelatihan dan studi banding. Tiap BUMDesa memiliki alokasi dana untuk peningkatan kualitas SDM yang berbeda-beda, misalkan saja BUMDesa Sejahtera mengalokasikan 10% dari keuntungan bersih dan BUMDesa Binangun Jati Unggul sebanyak 2,5% untuk pendidikan anggota BUMDesa. Bahkan cara menstimulasi pengurus BUMDesa terhadap anggotanya untuk selalu berprestasi melalui pemberian tunjangan prestasi bagi pengurus dan anggotanya sebanyak 20% dari keuntungan bersih.

c. Karakteristik Kepemimpinan BUMDesa

Pemimpin merupakan elemen penting dalam pengembangan lembaga seperti BUMDesa. Karakter pemimpin menjadi salah satu pentingnya membawa perubahan lembaga. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, empat pemimpin BUMDesa tergolong mampu terjun ke lapangan dan berbaur dengan anggotanya. Setiap ada masalah akan dilaksanakan musyawarah bersama anggotanya. Hal inilah yang membuat anggotanya tergerak untuk mengikuti apa yang dilakukan oleh pemimpin. Peneliti melihat bahwa sistem pengambilan keputusan di empat BUMDesa menggunakan sistem *bottom up*. Pemimpin dianggap sebagai teladan

bagi anggotanya. Tantangannya adalah pemimpin BUMDesa harus mampu bekerja *multitalent* dalam artian semua kegiatan harus mampu dikuasai oleh pemimpin sehingga menjadi contoh bagi anggotanya. Peneliti melihat ada upaya profesionalisme dari pemimpin dalam bekerja mengembangkan BUMDesa sebagai pembenahan tanggungjawab. Peneliti melihat bahwa tidak ada perbedaan anggapan dari pemimpin laki-laki maupun perempuan seperti ketua BUMDesa Binangun Jati Unggul. Pada dasarnya, bagaimana pemimpin mampu meyakinkan anggotanya dalam mengubah lembaga menjadi lebih baik. Perbedaannya terletak pada jenjang pendidikan yang berpengaruh terhadap pemikiran ketua lembaga dalam memandang lembaga BUMDesa. Bagi ketua BUMDesa Tridadi Makmur yang memiliki latar belakang lulusan pascasarjana, kegiatan lembaga diarahkan pada orientasi bisnis dan profesionalisme. Sementara bagi ketua BUMDesa Sejahtera yang merupakan lulusan perguruan tinggi tidak melihat lembaga sebagai orientasi bisnis tetapi lebih ke pemberdayaan masyarakat seluas-luasnya tidak hanya dari anggota lembaga tetapi masyarakat di luar keanggotaan BUMDesa.

Dalam hal efisiensi penanganan masalah, pemimpin dari empat BUMDesa berupaya tetap memperhatikan sumberdaya yang dimilikinya. Bahkan terkait dengan gaji, pemimpin keempat BUMDesa bersama dengan anggotanya tidak memperoleh gaji yang seharusnya. Hal ini dikarenakan kapasitas finansial di awal pengembangan BUMDesa dirasa kurang dan lebih baik memilih mengajak tidak memberikan gaji sebagaimana mestinya. Respon anggotanya memahami terhadap kondisi keuangan lembaga, uangnya lebih dialihkan kepada upaya pengembangan BUMDesa. Anggotanya juga sangat menghargai terhadap kinerja dari pemimpin BUMDesa karena berusaha selalu memanajemen kegiatan lembaga. Peneliti melihat bahwa pemimpin keempat BUMDesa memiliki kompetensi manajemen yang baik, terutama dalam meletakkan anggota yang berpotensi di posisi tertentu. Selain itu, pemimpin juga berupaya meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia dengan cara mengadakan studi banding, pelatihan, sosialisasi, dan sebagainya.

Salah satu cara komitmen pemimpin dalam mengembangkan BUMDesa adalah bermimpi untuk menjadi seperti apa lembaga tersebut. Tiga dari empat BUMDesa, yaitu: BUMDesa Tridadi Makmur, BUMDesa Panggung Lestari, dan BUMDesa Binangun Jati Unggul memiliki dokumen perencanaan pengembangan

lembaga BUMDesa. Dalam dokumen tersebut ditampilkan rincian pengembangan unit usaha bahkan desain unit usahanya. Seperti di BUMDesa Binangun Jati Unggul yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 4. Rencana Pengembangan Unit Usaha BUMDesa Binangun Jati Unggul



Sumber: dokumen BUMDesa Binangun Jati Unggul, 2020

Dengan melihat adanya dokumen rencana pengembangan yang dibuat oleh BUMDesa maka ada upaya lembaga untuk melakukan tekanan reformasi ke depannya. Impian pemimpin BUMDesa terhadap pengembangan BUMDesa dicantumkan dalam bentuk dokumen dan desain sebagai bentuk komitmennya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin lembaga tersebut memiliki arah pandangan ke depan (visioner) terhadap pengembangan BUMDesa.

PENUTUP

Secara umum karakteristik BUMDesa di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengambil empat studi kasus, pembentukan BUMDesa atas inisiasi pemerintah desa yang disambut baik oleh masyarakat terutama yang menjadi anggota. Pembentukan lembaga tersebut juga atas kesadaran kolektif/masyarakat (Qodir, 2011:55). Potensi alam menjadi modal utama dalam pemasukan BUMDesa bahkan sektor pariwisata selalu dimiliki oleh lembaga tersebut, meskipun hanya satu lembaga yang baru merencanakan penambahan unit usaha wisata. Tiap BUMDesa berkontribusi kepada pemasukan asli desa (PAD) dengan nominal di atas angka Rp. 100.000.000,00. Permasalahan SDM dan modal masih menjadi tantangan bagi BUMDesa dalam mengembangkan unit usahanya. Dari sisi analisis kelembagaan dengan indikator kesuksesan lembaga, BUMDesa yang menjadi studi kasus tergolong sukses karena mampu menciptakan inovasi program dan dampak programnya dirasakan tidak hanya oleh anggota, masyarakat sekitar, bahkan

pemerintah desa. Dampaknya antara lain: peningkatan pendapatan, pengurangan angka pengangguran, pengurangan kemiskinan, dan pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya dampak positif tersebut maka citra lembaga dianggap baik dan diakui oleh masyarakat sekitarnya karena mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di satu sisi, keberhasilan membawa perubahan kondisi sosial, ekonomi, dan lingkungan memberikan bukti bahwa BUMDesa bisa menjadi lokomotif pembangunan desa yang perlu didukung oleh *stakeholders* lainnya demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat desa.

Dari sisi dukungan internal dan lembaga lain, keempat BUMDesa telah melakukan kerjasama dengan lembaga lainnya, baik sektor publik, privat, maupun kelompok masyarakat lainnya. Kerjasama dilakukan tidak hanya tingkat lokal bahkan tingkat internasional. Sementara itu, bantuan bagi lembaga BUMDesa didapatkan dari donatur, Pemerintah melalui dana desa, pemerintah kabupaten, pemerintah desa, dan perguruan tinggi. Sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDesa, baik alam, modal, keuangan, dan manusia tergolong telah mampu memberikan jaminan keberlangsungan hidup lembaga tersebut meskipun perlu upaya peningkatan kualitas SDM.

Dari sisi kepemimpinan, karakter pemimpin didominasi oleh visioner, mandiri, suka tantangan, dan mau terjun ke lapangan bersama anggotanya. Untuk efisiensi penanganan masalah, setiap masalah diselesaikan dengan melihat ketersediaan sumberdaya, jika tidak mampu maka melakukan kerjasama maupun mengajukan proposal ke lembaga lainnya. Pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pemimpin BUMDesa dengan menggunakan sistem *bottom up* karena lembaga ini terbentuk secara gotong royong bersama-sama. Dari subindikator politik, pemimpin mampu memberikan contoh yang baik bagi anggota sehingga dapat mempengaruhi anggota dan lembaga lainnya untuk bermitra. Secara talenta, pemimpin keempat BUMDesa tergolong *multitalent* sehingga menjadi panutan dan menggerakkan kerja anggotanya. Kompetensi manajemen yang dilakukan oleh pemimpin BUMDesa tergolong baik karena selalu berupaya meningkatkan kualitas SDM, melalui sosialisasi, pelatihan, studi banding, dan kemitraan dengan lembaga lainnya. Terakhir terkait dengan tekanan untuk reformasi pemimpin telah merancang dokumen perencanaan pengembangan

lembaga BUMDesa ke depannya, meskipun masih ada satu BUMDesa yang belum memiliki *blue print* konsep pengembangan BUMDesa.

REFERENCES

Buku

- Agusta, Ivanovich; Tetiani, Ani; & Fujiartanto. (2014). Teori dan Kebijakan Desa Untuk Indonesia. Ivanovich Agusta & Fujiartanto (Eds). *Indeks Kemandirian Desa*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (A. Fawaid, Trans. 3ed). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moore, Mick; Stewart, Sheelagh; & Hudock, Ann. (1995). *Institution Building As A Development Assistance Method*. Stockholm: Swedish International Development Authority.
- Nain, Umar. (2019). *Pembangunan Desa*. Makassar: Garis Khatulistiwa.
- Putra, Nusa. (2011). *Penelitian Kualitatif: Proses dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Sugiyanto. (2019). *Polemik Dana Desa Sebagai Stimulan Kemandirian atau Alat Ketergantungan Desa* (Wibawa, S, dkk Edt). Yogyakarta: K-Media.

Jurnal

- Amri, Khairul. (2015). Evaluasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 13, No. 3. Riau: Universitas Riau.
- Faedlulloh, Dodi. (2018). BUMDes dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatoris. *Journal of Governance*. Vol. 3. No. 1. Jakarta: Universitas 17 Agustus 1945.
- Fatimah, R, P, L. (2018). Mengembangkan Kualitas Usaha Milik Desa (Q-BUMDES) untuk Melestarikan Ketahanan Ekonomi Masyarakat dan Kesejahteraan Adaptif: Perancangan Sistem Kewirausahaan Desa dengan Menggunakan Model Tetrapreneur. *Jurnal Studi Pemuda*. Vol. 7. No. 2. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Hong, T S., Cheon, H., & Lee, M, J. (2018). Social Conditions of Village Democracy in South Korea. *Journal of Development and Society*. Vol. 47 (1). P.85-117.

Commented [PC3]: Perbanyak sitasi artikel jurnal yang membahas tentang Bumdes, minimal 10 artikel.

Institute for Social Development and Policy Research (ISDPR). Diakses dalam <https://www.jstor.org/stable/90020483> pada tanggal 17 September 2020, pukul 16:50 WIB.

Khozhylo, I., Nadyuk, Z., Tarasenko, T., Serohina, T. (2020). Local Self-Government In The Focus of The Medical Reform In Ukraine: Analysis of Powers. *Journal of Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. Vol. 15, No. 2. P.22-38. Research Center in Public Administration and Public Service. Diakses dalam <https://www.jstor.org/stable/26915288> , pada tanggal 17 September 2020 pukul 17:01 WIB.

Nugroho, D, A. (2015). Evaluasi Penerapan dan Dampak Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Rumah Tangga Miskin (RTM) Di Desa Babadan Kecamatan Karangrejo Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*. Vol. 7. No. 2. Malang: Universitas Negeri Malang.

Artikel Daring

Aprita, Alexander. (2018). *Sleman Miliki 35 BUMDES tapi Butuh Pendampingan Tenaga Ahli*. Dalam <https://jogja.tribunnews.com/2018/11/13/sleman-miliki-35-bumdes-tapi-butuh-pendampingan-tenaga-ahli>, diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 11:44 WIB.

Dewantara, J.R. (2019). *Belasan BUMDES Di Kulon Progo Tak Sehat*, Dalam <https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2019/03/25/514/980469/belasan-bumdes-di-kulonprogo-tak-sehat>, diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 12:23 WIB.

Hakim, Luqman. (2017). *Pemda DIY Dorong 252 Desa Bentuk BUM Desa*. Dalam <https://jogja.antaranews.com/berita/345415/pemda-diy-dorong-252-desa-bentuk-bumdesa>, diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 11:23 WIB.

Ismono, Karnadi. (2019). *Refleksi Pembentukan BUMDes di Desa-des*. Dalam <https://jogja.tribunnews.com/2019/03/11/refleksi-pembentukan-bumdes-di-desa-des>, diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 11:28 WIB.

Lokadata. (2019). *Jumlah BUMDes di Indonesia*. Diakses dalam <https://lokadata.id/data/jumlah-bumdes-di-indonesia-2015-2019-1592899207>, pada tanggal 15 September 2020 pukul 05.20 WIB.

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Desa Bleberan Nomor 1 Tahun 2007 Tentang Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Desa Bleberan Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Desa Jatirejo Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa Binangun Jati Unggul Jatirejo.

Peraturan Desa Panggunharjo Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Badan Usaha Milik Desa Panggung Lestari.

Peraturan Desa Tridadi Nomor 08 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa.

Tesis & Disertasi

Qodir, Abdul. (2011). Analisis Kelembagaan Dalam Upaya Pembangunan Kesejahteraan Masyarakat. *Tesis*. Jakarta: Universitas Indonesia. Diunduh dalam <http://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20271487>, pada tanggal 20 September 2020, pukul 11:33 WIB.

Sugiyanto. (2017). *Peran Komunitas Perempuan Dalam Peningkatan Kualitas Permukiman*. Thesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.