

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pembangunan desa pada dasarnya adalah upaya-upaya untuk mengembangkan kemampuan ekonomi desa untuk menciptakan kesejahteraan dan memperbaiki kehidupan material secara adil dan merata, meningkatkan kondisi kesehatan, pendidikan, perumahan, dan kesempatan kerja, mendorong penegakan hak-hak asasi manusia, kebebasan politik dan demokrasi serta mengembangkan peradaban dan meningkatkan kesadaran perlunya pembangunan berkelanjutan. Melihat pentingnya pembangunan desa bagi pembangunan yang berkelanjutan, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa lahir karena pemerintah perlu menyelenggarakan otonomi desa dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab kepada desa secara proporsional, serta diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya desa serta perimbangan keuangan pusat dan desa.

Titik berat otonomi desa ditujukan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, mendewasakan politik rakyat dan memberikan keleluasaan bagi desa untuk mengatur rumah tangganya sendiri sesuai dengan kondisi, potensi dan keanekaragaman wilayahnya. Disamping itu diharapkan dengan otonomi desa akan mampu memacu pembangunan desa, sehingga kesenjangan pertumbuhan antar desa secara perlahan dapat dikurangi.

Keberhasilan pelaksanaan otonomi desa juga tidak terlepas pada kemampuan keuangan desa. Artinya desa harus memiliki kemampuan dan kewenangan untuk menggali sumber keuangannya sendiri, mengelola dan menggunakannya dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan desa. Sehingga tidak selalu bergantung kepada bantuan dari pemerintah pusat, dan menunjukkan ke”Mandiri”an desa dalam pelaksanaan otonomi.

Keuangan menjadi salah satu faktor pendukung pelaksanaan otonomi desa, dimana sumber pendapatan desa adalah terdiri dari : pendapatan asli desa, yang terdiri dari hasil pajak desa, hasil retribusi desa, hasil badan usaha milik desa dan hasil pengelolaan kekayaan desa lainnya yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan desa yang sah. Disamping pendapatan asli desa, desa juga mendapat dana perimbangan berupa dana alokasi umum yang bersifat *block grant*, dan dana alokasi khusus yang bersifat *spesifik grant* dan pinjaman desa.

Kemampuan keuangan Desa Joho dapat dilihat dari struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) Desa Joho, dimana kontribusi Pendapatan Asli Desa (PAD) masih relatif kecil terhadap total penerimaan desa, sebaliknya bagian penerimaan pembangunan dan pendapatan terbesar desa berasal dari pos pendapatan yang berasal dari bantuan pemerintah. Struktur APBDes Desa Joho pada Tahun Anggaran 2016 menunjukkan bahwa proporsi terbesar terhadap total penerimaan desa berasal dari bantuan pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten.

Kondisi lain yang dirasa akan menyulitkan Pemerintah Desa Joho, Kecamatan Purwanto dalam melaksanakan otonomi desa dan tugas-tugas pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat adalah bantuan pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten yang masih sangat kecil. Menurut Tadjuddin (1995:153) peranan dana sangat menentukan keberhasilan pembangunan desa disamping itu yang tidak kalah pentingnya adalah kesiapan sumber daya manusia dalam mengelolanya. Memang peranan dana saja tidak cukup untuk menilai suatu desa mampu atau tidak dalam melaksanakan otonomi desa, melainkan ada beberapa indikator lainnya yang telah dikembangkan Kementerian Dalam Negeri.

Indikator untuk mengukur kemampuan desa dalam melaksanakan otonomi desa yaitu : kelembagaan, kepegawaian, peralatan, partisipasi masyarakat, organisasi dan administrasi, ekonomi desa serta demografi. Akan tetapi bagi desa ketercukupan dana akan sangat menentukan keberhasilan pembangunan desa. Berkaitan dengan hal tersebut Pemerintah Desa Joho melakukan berbagai upaya dan terobosan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD).

Salah satu sumber Pendapatan Asli Desa (PAD) untuk mendukung keuangan desa adalah hasil dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tugas dan peranan BUMDes adalah mendorong kegiatan ekonomi desa, menciptakan kesempatan kerja, menyediakan jasa pelayanan sosial dan memberikan kontribusi bagi PAD. Kalau saja pemerintah desa mampu

mengelola secara profesional tidak tertutup kemungkinan BUMDes merupakan sumber pendapatan desa yang sangat potensial.

Akan tetapi perlu diingat kembali oleh desa bahwa otonomi desa semata-mata adalah untuk mensejahterakan masyarakat, dan memberdayakan masyarakat, bukan makin membebani masyarakat dengan mengelola berbagai kegiatan yang memerlukan imbal jasa yang besar dari masyarakat demi kepentingan penerimaan kas pemerintah desa dalam mengejar target PAD. BUMDes di era otonomi desa masih menjadi tumpuan harapan pemerintah desa untuk mengisi kas pemerintah desa, tetapi penerimaan dari sumber ini belum begitu menggembirakan. Muncul pertanyaan mengapa keadaan seperti ini terjadi pada BUMDes, sedangkan begitu banyak peluang strategis yang dimiliki oleh BUMDes diantaranya yaitu memiliki peluang pasar yang besar, memiliki akses yang luas, baik ke bawah maupun ke atas sehingga dapat memperoleh informasi kebijakan pemerintah dan peluang usaha lebih dini dibandingkan swasta dan BUMDes memiliki nilai tawar yang kuat karena dimiliki oleh pemerintah desa.

BUMDes “Mandiri” Desa Joho dibentuk dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat, upaya ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah usaha kecil yang tumbuh dan berkembang di Desa Joho. Setelah berdirinya BUMDes “Mandiri” Desa Joho masyarakat tidak lagi mengalami kesulitan dalam mencari akses modal usaha, sehingga masyarakat dapat memulai usaha baru maupun meningkatkan volume usaha yang sudah ditekuninya. Terbentuknya BUMDes “Mandiri” Desa Joho merupakan salah satu sumber

Pendapatan Asli Desa (PAD) bagi Pemerintah Desa Joho, sebagian keuntungan BUMDes akan disetorkan kepada Pemerintah Desa Joho dan dikelola dalam APBDes pada tahun anggaran yang akan berjalan. Dengan demikian peranan BUMDes “Mandiri” Desa Joho juga turut serta dalam upaya peningkatan pembangunan infrastruktur desa.

## **B. Rumusan Masalah**

Sebagai badan usaha yang melaksanakan usaha / kegiatan simpan pinjam, air minum dan persewaan mollen BUMDes “Mandiri” Desa Joho menjalankan operasinya dengan prinsip-prinsip perusahaan, yaitu efisiensi dan mengusahakan keuntungan, guna memenuhi target mengisi kas pemerintah desa. Dilain pihak, BUMDes juga dituntut untuk berfungsi sosial dalam memenuhi kebutuhan masyarakat untuk menunjang perkembangan dunia usaha dan perekonomian masyarakat, menunjang percepatan pembangunan desa yang pada akhirnya dapat mensejahterakan masyarakat.

Dari uraian tersebut diatas maka dalam penelitian ini penulis memberikan rumusan masalah adalah : “ *Bagaimana peranan BUMDes “Mandiri” dalam meningkatkan ekonomi masyarakat Desa Joho, Kecamatan Purwantoro ?*”

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, penulis dalam mengadakan penelitian ini bertujuan untuk :

“ *Mengetahui peranan BUMDes “Mandiri” dalam meningkatkan ekonomi masyarakat Desa Joho, Kecamatan Purwantoro ?*”

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Guna mendapatkan gambaran informasi tentang seberapa jauh peranan BUMDes “Mandiri” Desa Joho setelah terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, maka dapat diperoleh beberapa manfaat dan kegunaan dari hasil penelitian dimaksud, sebagai berikut :

##### *Manfaat Penelitian :*

1. Untuk mendapatkan data – data ilmiah tentang pelaksanaan kegiatan dan usaha BUMDes “Mandiri” Desa Joho, Kecamatan Purwantoro setelah terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
2. Untuk memperoleh informasi seberapa jauh tentang perubahan paradigma pengelolaan BUMDes setelah terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

##### *Kegunaan Hasil Penelitian :*

1. *Bagi Penulis* : Untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan serta mampu menerapkan teori – teori yang telah penulis dapatkan selama mengikuti perkuliahan pada program studi yang penulis tempuh selama ini.
2. *Bagi Fakultas* : Sebagai bahan masukan dan bahan kajian serta sumbang saran pemikiran dalam disiplin Ilmu Pemerintahan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
3. *Bagi Pemerintah* : Sebagai bahan evaluasi dan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Desa Joho, Kecamatan Purwantoro dalam rangka melaksanakan kegiatan pengelolaan BUMDes.

## **E. Penegasan Istilah**

Untuk memudahkan memahami yang terdapat dalam penelitian ini, maka akan penulis sajikan penegasan istilah sebagai berikut :

### **a. Peranan**

Peran didefinisikan sebagai seperangkat tingkat yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. Sedangkan peranan adalah bagian dari tugas yang harus dilaksanakan oleh orang tersebut ( Kamus Besar Bahasa Indonesia ).

Peranan adalah suatu aspek dinamika berupa pola tindakan baik yang abstrak maupun yang konkrit dan setiap status yang ada dalam organisasi ( Setyadi )

### **b. BUMDes ( Badan Usaha Milik Desa )**

Badan Usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar – besarnya kesejahteraan masyarakat desa. ( Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa ).

### **c. Mandiri**

Nama BUMDes di Desa Joho, Kecamatan Purwantoro, dengan nama “Mandiri” diharapkan BUMDes ini memiliki motivasi usaha yang tinggi didalam mengelola kegiatan dan dapat tumbuh berkembang menjadi besar secara “Mandiri” ( Penjelasan Anggaran Dasar BUMDes “Mandiri” ).

d. Meningkatkan

Merupakan kata kerja ( verba ) yang berarti mempertinggi, memperhebat ( produksi dan sebagainya ); meningkatkan berarti juga mengangkat diri. ( Kamus Besar Bahasa Indonesia ).

e. Ekonomi

Adalah suatu bidang keilmuan yang dapat menyelesaikan permasalahan kehidupan manusia lewat penggabungan seluruh sumber ekonomi yang tersedia berdasarkan pada teori dan prinsip dalam suatu sistem ekonomi yang memang dianggap efisien dan efektif ( Abraham Maslow )

f. Masyarakat

Adalah sejumlah manusia dalam arti seluas – luasnya dan terikat oleh suatu kebudayaan yang mereka anggap sama. ( Kamus Besar Bahasa Indonesia ).

Masyarakat adalah suatu struktur atau aksi yang pada pokoknya ditentukan oleh harapan dan nilai – nilai yang dominan pada warganya sendiri. ( Max Weber )

## **F. Landasan Teori**

Pemerintah Desa memiliki hak membentuk Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ), sesungguhnya sinyal ini mulai muncul pada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Pemerintahan Daerah. Namun, BUMDes mulai menjamur setelah secara eksplisit tertera dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dukungan dari pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten cukup besar.



Kementerian/Lembaga juga sudah mulai meresponnya dengan melibatkan BUMDes dalam program / kegiatan pengembangan ekonomi masyarakat desa. Kendati demikian upaya pemerintah ini dinilai belum optimal disusul lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa diharapkan dapat menjadi sumber spirit baru pengelolaan BUMDes.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menegaskan kembali bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). 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.

Ketentuan tentang Badan Usaha Milik Desa dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa diatur dalam Bab X, dengan 4 buah pasal, yaitu Pasal 87 sampai dengan Pasal 90. Dalam Bab X disebutkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes yang dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Usaha yang dapat dijalankan BUMDes yaitu usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pendirian BUMDes disepakati melalui musyawarah desa dan ditetapkan dengan Peraturan Desa.

BUMDes dirancang dengan mengedepankan peran pemerintah desa dan masyarakatnya secara lebih proporsional. Bila bercermin kepada peran pemerintah desa dalam pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat

selama ini, maka melalui model BUMDes ini diharapkan terjadi revitalisasi peran pemerintah desa dalam pengembangan ekonomi lokal/pemberdayaan masyarakat.

Secara teknis BUMDes yang ada sekarang masih mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dengan hadirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, maka kedepan desa mendapat peluang yang lebih besar untuk meningkatkan perannya dalam pengembangan ekonomi masyarakat perdesaan. Dalam hal ini BUMDes dapat menjadi instrumen dan dioptimalkan perannya sebagai lembaga ekonomi lokal yang legal yang berada ditingkat desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan desa.

Kondisi ini menjadi pertanda bahwa masih dibutuhkan upaya panjang untuk menjadikan BUMDes sebagai pelaksana pembangunan perekonomian perdesaan. Dibutuhkan sinergi dan dukungan yang sepadan dari pemerintah dan pemerintah daerah.

Ada 4 (empat) agenda pokok yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan peran BUMDes, yaitu :

1. Pengembangan dan penguatan kelembagaan;
2. Penguatan kapasitas (capacity building), mencakup pemberdayaan, pelatihan, dan fasilitasi secara berjenjang;

3. Penguatan pasar, setelah BUMDes berdiri diharapkan melakukan kerja sama dengan pihak ketiga, perluasan pasar, dan mendapatkan fasilitasi akses terhadap berbagai sumber daya;
4. Keberlanjutan, mencakup pengorganisasian, forum advokasi, dan promosi sehingga mendapatkan wujud BUMDes yang ideal serta semakin mendapatkan dukungan dari berbagai kalangan terutama masyarakat dan dunia usaha.

Masalah terbesar yang dihadapi pemerintah desa dalam mendukung kehadiran dan mengoptimalkan peran BUMDes. Kehadiran Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa diharapkan mampu memaksa seluruh pihak terkait untuk konsisten memberikan peran yang lebih besar kepada pemerintah desa didalam penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa. Termasuk dalam memberikan peran yang maksimal kepada BUMDes dalam mengembangkan kegiatan ekonomi perdesaan.

Berdasarkan judul dari penelitian ini dan agar tulisan ini tepat tujuannya dapat memecahkan permasalahan mengenai strategi pengelolaan BUMDes di era otonomi desa, maka tiga konsep teoritis yang digunakan yaitu :

1. Konsep mengenai otonomi desa, tentang bagaimana otonomi desa itu sebenarnya, tujuannya, dan bagaimana pelaksanaannya di Indonesia.

2. Konsep mengenai BUMDes yaitu pengenalan terhadap BUMDes yang meliputi latar belakang keberadaan BUMDes sebagai alat kebijakan pemerintah dalam perekonomian, serta tugas dan fungsinya.
3. Konsep mengenai manajemen strategis, konsep ini berkaitan dengan strategi pengelolaan badan usaha/organisasi, maka diperlukan konsep manajemen strategis guna merumuskan dan mengidentifikasi isu-isu strategis dalam pengelolaan BUMDes “Mandiri” Desa Joho.

### **1. Otonomi Desa**

Otonomi berasal dari kata Yunani *outos* dan *nomos*, *outos* berarti “sendiri” dan *nomos* berarti “perintah”. Sehingga otonomi bermakna “memerintah sendiri”, yang dalam wacana administrasi publik otonomi sering disebut sebagai *local self government*

Otonomi desa adalah suatu peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*) bagi pemerintah desa dalam memberikan pelayanan publik dan melaksanakan pembangunan. Otonomi desa dipandang sebagai cara untuk mewujudkan secara nyata penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien dan berwibawa guna mewujudkan pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan. Otonomi desa sebagai perwujudan asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, yang merupakan penerapan konsep teori *areal division of power* yang membagi kekuasaan secara vertikal (Nugroho 2000 : 36). Dengan demikian otonomi

desa memberikan keleluasaan bagi terbukanya potensi-potensi yang ada di desa tersebut.

Otonomi desa dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahan. Dengan otonomi desa pengambilan keputusan lebih dekat kepada rakyat yang dilayani. Rentang kendali pemerintahan menjadi lebih dekat, sehingga pemerintahan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan, potensi dan kapasitas desa yang spesifik, dengan begitu diharapkan pelayanan masyarakat akan lebih baik karena dengan otonomi desa, desa dapat lebih mengetahui kebutuhan dan prioritas keinginan rakyat di desanya.

Pada era sekarang ini otonomi desa diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dengan pengertian bahwa otonomi desa merupakan desentralisasi kewenangan dari pemerintah ke pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian pemerintah desa memiliki urusan-urusan yang telah diserahkan oleh pemerintah dan menjadi tanggung jawab desa sepenuhnya.

Melalui kedua peraturan perundang-undangan tersebut otonomi desa merupakan manifestasi dari proses pemberdayaan rakyat dalam kerangka demokrasi dimana desa yang merupakan unit pemerintahan terdekat dengan rakyat diberikan keleluasaan untuk berekspresi. Pemberian otonomi yang luas kepada desa juga untuk memperlancar, mengembangkan

dan memacu pembangunan di desa, memperluas peran serta masyarakat serta lebih meningkatkan pemerataan pembangunan dengan mengembangkan dan memanfaatkan potensi desa. Sehingga kesenjangan antar desa dapat dikurangi karena masing-masing desa akan membuka wawasan untuk membangun dan bekerja sama dengan pihak ketiga.

Konsekuensinya desa harus mampu dan “Mandiri” dalam menyelenggarakan pemerintahan desanya. Tingkat ke”Mandiri”an diturunkan dari tingkat desentralisasi yang diselenggarakan. Semakin tinggi derajat desentralisasi, semakin tinggi tingkat otonomi desa, jika tidak besar kemungkinan akan digabung dengan desa lain. Sebab tidaklah efektif bila desa yang otonom selalu menggantungkan kehidupannya pada subsidi pemerintah pusat.

Sehingga dapatlah dikatakan, otonomi merupakan salah satu strategi dalam suatu proses pembangunan guna menghadapi berbagai hambatan baik institusi maupun administrasi, yang dengan kata lain otonomi adalah upaya untuk mendorong proses demokratisasi. Otonomi haruslah mampu menggali potensi yang ada di desa guna mencapai tujuan yang positif berupa percepatan pembangunan dan peningkatan kuantitas dan kualitas pelayanan publik, kesejahteraan masyarakat serta upaya pemberdayaan masyarakat.

## **2. Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes )**

Bahwa dalam rangka meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa pemerintah desa dapat mendirikan BUMDes berada di bawah top manajerial pemerintah desa yang meliputi hak untuk menunjuk top manajemen dan menentukan kebijaksanaan pokok. BUMDes didirikan untuk mencapai *public purpose* yang telah ditetapkan yang bersifat multi dimensi yang secara konsekuen ada dalam sistem *public accountability*. BUMDes berusaha dalam aktivitas yang mempunyai sifat bisnis, yang menyangkut ide investasi dan keuntungan dengan memasarkan produk yang dihasilkan berupa barang/jasa. Namun demikian dalam pengelolaannya BUMDes dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan.

Dari pernyataan di atas dapatlah diambil kesimpulan bahwa BUMDes merupakan badan usaha milik pemerintah desa, merupakan organisasi yang mengatur berbagai sumber daya berusaha memproduksi dan menjual barang jasa yang terjangkau tanpa mengurangi mutu untuk mencapai keuntungan.

BUMDes merupakan wujud nyata dari investasi pemerintah dalam dunia usaha, tujuannya adalah untuk mendorong dan mengembangkan aktivitas perekonomian nasional. Adapun tujuan pendirian BUMDes, menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, adalah:

1. Meningkatkan perekonomian desa.
2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa;

3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa;
4. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan / atau dengan pihak ketiga;
5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
6. Membuka lapangan kerja;
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa;
8. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Tujuan BUMDes selalu terdiri dari tujuan sosial dan tujuan komersial. Sebaiknya tujuan sosial dibedakan dari tujuan komersial, untuk tujuan sosial pemerintah desa memberi subsidi sedang tujuan komersial dibayar oleh konsumen. Turut campur tangan pemerintah desa dalam perekonomian dalam bentuk BUMDes, secara ekonomis merupakan tindakan untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar dalam distribusi sumber daya secara optimal, yang berarti pula mengatasi adanya kegagalan mekanisme pasar dalam mencapai nilai ekonomis yang optimal atas sumber daya.

BUMDes merupakan organisasi yang mempunyai 2 (dua) dimensi. Sebagai badan usaha ia harus menghasilkan keuntungan, tumbuh dan selalu menjaga kelangsungan usahanya. Sebagai alat kebijakan pemerintah ia mempunyai tujuan yang berorientasi kepentingan masyarakat. Dua



kepentingan berbeda dan mungkin berlawanan itu harus dipadukan secara berimbang, walaupun sulit untuk dilaksanakan. Senada dengan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa BUMDes mempunyai dua dimensi yaitu dimensi publik dan dimensi badan usaha (*enterprise*). Dimensi publik sebuah badan usaha akan ditentukan oleh kepemilikan (*ownership*) dan oleh pengawasan dari pemerintah yaitu sejauh mana keputusan intern dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan.

Agar dapat memperjelas arti BUMDes ada 3 (tiga) dimensi ekonomi yang akan menentukan menentukan dimensi publik dari sebuah badan usaha:

- a. Kepemilikan sebagian atau seluruh modal badan usaha oleh pemerintah desa.
- b. Subsidi dari pemerintah yang disebabkan oleh penetapan harga di bawah biaya atau adanya tambahan modal oleh pemerintah desa.
- c. Pengawasan oleh pemerintah desa.

Dapat juga diperjelas bahwa BUMDes terdiri dari 2 (dua) dimensi yaitu dimensi publik dan dimensi badan usaha, adapun dimensi publik terdiri dari:

- a. Tujuan yang berorientasi kepentingan masyarakat (*public purpose*).
- b. Kepemilikan oleh desa (*public ownership*)
- c. Pengawasan publik (*public control*).

Perbedaan konseptual antara BUMDes dengan perusahaan swasta terletak pada definisi *public purpose* Pada perusahaan swasta sasaran

perusahaan ditentukan di dalam perusahaan oleh peminann / pemilik untuk mencapai hasil yang optimal sesuai dengan kepentingan mereka. Dampak terhadap masyarakat berada di luar kepentingan mereka. Sasaran BUMDes ditetapkan berdasarkan tujuan dasar negara yang ditetapkan sebagai *public purpose*. Ini berarti tujuan BUMDes merupakan bagian dari tujuan pembangunan nasional.

*Public ownership* menyatakan adanya pemilikan badan usaha oleh pemerintah desa. Pemilikan saham dapat secara langsung / tidak langsung melalui pemilikan saham sebesar 50% dari modal saham atau lebih. Hal ini untuk menjamin pengawasan dari pemerintah desa atas kegiatan badan usaha. Pemilikan di bawah 50% dari modal saham hanya akan membawa pengaruh besar atas badan usaha apabila pemerintah desa melengkapi pemilikan tersebut dengan pengawasan ketat.

*Public control* adalah pengawasan atas pelaksanaan top manajemen yang meliputi keputusan investasi, modal, penetapan harga, kebijakan upah, *corporate plan*, dan pengangkatan pengurus. Implikasi lebih jauh dari public control adalah publik manajemen. Implikasi *public control* dan publik manajemen adalah *public accountability* yang merupakan fenomena kompleks yang meliputi evaluasi kinerja atas berbagai tujuan multi dimensi dan ketepatan dari tindakan manajerial. BUMDes bertanggung jawab kepada berbagai pengawasan dan kepentingan yang ada di masyarakat.

BUMDes bertujuan menunjang perkembangan ekonomi, mencapai pemerataan secara horizontal dan vertikal bagi masyarakat, menyediakan persediaan barang yang cukup bagi hajat hidup orang banyak, mampu untuk memupuk keuntungan dan menunjang terselenggaranya rencana pembangunan. BUMDes “Mandiri” Desa Joho berfungsi melayani kebutuhan hajat hidup orang banyak dan sekaligus menggali dana masyarakat melalui perolehan keuntungan dari usahanya untuk digunakan kembali dalam membangun sarana dan prasarana yang diperlukan oleh masyarakat.

Dalam hal ini keberadaan BUMDes “Mandiri” Desa Joho dapat membantu memenuhi kebutuhan masyarakat, menunjang bagi perkembangan kelangsungan dunia usaha dan perkembangan ekonomi di desa, percepatan pembangunan di desa yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Di sisi lain dengan kegiatan usaha yang dilaksanakan BUMDes “Mandiri” Desa Joho diharapkan juga memiliki efisiensi sehingga memiliki kemampuan dalam memupuk dana dan menghasilkan keuntungan, yang juga merupakan kontribusi bagi PAD.

Dana dari PAD ini yang kemudian diharapkan mampu menunjang terselenggaranya rencana pembangunan di desa, dan hasil pembangunan itu pada akhirnya dapat dinikmati kembali oleh masyarakat. Maka sejalan dengan itu agar BUMDes “Mandiri” Desa Joho berjalan dengan tujuan dan fungsinya, memerlukan pengelolaan yang baik dan benar dalam dalam

upaya meningkatkan ekonomi masyarakat di Desa Joho, Kecamatan Purwantoro

### **3. Konsep Manajemen Strategis**

Managemen strategis dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Komponen pokok dari manajemen strategis adalah:

- a. Analisis lingkungan yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman.
- b. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
- c. Strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan memperhatikan misi.

Sedangkan menurut Wahyudi (1996:15) manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) terhadap keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai masa depan.

Dengan berkembangnya organisasi menjadi sangat kompleks, dimana pengelolaan sumber daya organisasi menjadi semakin rumit. Keadaan ini menyebabkan semakin pentingnya suatu manajemen strategi agar organisasi berkembang secara sehat dan mampu mempertahankan eksistensinya. Membahas konsep manajemen strategis berarti membicarakan

hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Dalam lingkungan organisasi, manajemen strategis mampu menciptakan sinergi dan semangat korps yang penuh integritas sehingga dapat melicinkan jalan menuju sasaran organisasi. Semangat itu diharapkan akan meningkatkan produktivitas mereka. Dengan begitu organisasi akan mampu bertahan lama bebas dari perasaan curiga antar karyawan. Hasilnya akan lebih mampu memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya.

Manajemen strategis di lingkungan pemerintahan akan banyak berkaitan dengan pengalokasian kekuasaan dan sumber daya, pendelegasian wewenang mengambil keputusan, penggalian sumber-sumber keuangan pemanfaatan dana yang diperoleh dari rakyat berupa pajak dengan cara yang paling efisien dan paling efektif.

Dengan definisi tersebut strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, sementara pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah. Sehingga strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Oleh karena itu strategi dapat dikatakan sebagai perluasan misi guna menjembatani organisasi dan lingkungannya dalam pencapaian tujuan. Strategi

dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, strategi menjelaskan tentang respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok.

Perencanaan strategis memberikan gambaran ke depan tentang bagaimana suatu organisasi/badan dapat berjalan menuju tujuan, sesuai dengan misi dan visinya, dengan memanfaatkan potensi internal dan membenahi kelemahan-kelemahan internal dalam rangka mengisi peluang dan ancaman yang ada atau datang dari lingkungannya.

Manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Dengan manajemen strategis, organisasi dimungkinkan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dalam lingkungan eksternal dan sekaligus memanfaatkannya. Ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi. Dengan peluang dan kekuatan, organisasi pun dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya. Bahkan manajemen strategis dapat memberi petunjuk awal bagaimana mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.

Dengan konsep manajemen strategis, inilah pada akhirnya akan dihasilkan sejumlah alternatif strategi dalam pengelolaan BUMDes “Mandiri” Desa Joho dalam rangka meningkatkan fungsi dan perannya dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat.

## **G. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur dengan merinci menjadi indikator – indikator. Dalam studi penelitian ini definisi operasional dari masing – masing variabel yang telah ditetapkan akan diuraikan menjadi indikator – indikator sebagai berikut :

*Variabel Peranan BUMDes “Mandiri” Desa Joho*, dapat diukur dari indikator – indikator :

- a. Kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa ( PAD ).
- b. Penyediaan modal usaha masyarakat.
- c. Penyediaan kebutuhan masyarakat.

*Variabel Meningkatkan Ekonomi Masyarakat*, dapat diukur dari indikator – indikator :

- a. Pembangunan infrastruktur desa.
- b. Peningkatan peluang usaha dan kelancaran roda perekonomian.
- c. Kemudahan akses pemenuhan kebutuhan pokok.

## **H. Metode Penelitian**

### **a. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Nasution (1992:46) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel “Mandiri”, yaitu tanpa menghubungkan atau membandingkan dengan variabel yang lain. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat

terhadap fenomena sosial tertentu. Dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa.

Dengan model penelitian ini peneliti akan menggambarkan dan menterjemahkan fakta-fakta aktual yang diperoleh di lapangan. Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus, dalam hal ini studi kasusnya adalah menggambarkan peranan BUMDes “Mandiri” Desa Joho dalam meningkatkan ekonomi masyarakat.

#### **b. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Desa Joho, Kecamatan Purwantoro, Kabupaten Wonogiri. Adapun alasan penulis memilih lokasi ini untuk mengetahui lebih mendalam tentang peranan BUMDes “Mandiri” Desa Joho dalam meningkatkan ekonomi masyarakat. Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa maka BUMDes “Mandiri” Desa Joho, memiliki prospek dan peluang yang cukup baik dalam rangka mengembangkan kegiatan usahanya guna meningkatkan PAD dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

### **3. Penentuan Informan**

Informan merupakan subjek penelitian untuk mendapatkan sumber data. Berdasarkan sumbernya dalam penelitian ini, sumber data dikelompokkan sebagai berikut :



1. Sumber Data Primer, adalah sumber data yang diperoleh langsung dari Kepala Desa, Perangkat Desa, BPD, Pengelola BUMDes, Lembaga Desa dan warga masyarakat di Desa Joho, Kecamatan Purwantoro.
2. Sumber Data Sekunder, adalah sumber data yang diperoleh dari dokumen – dokumen berupa : catatan, laporan, peraturan, arsip dan hasil pengamatan penulis selama melakukan penelitian di Desa Joho, Kecamatan Purwantoro.

#### **4. Penggalian Data**

Dalam upaya menghimpun data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian, untuk memperoleh gambaran empirik.
2. Wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara dengan sumber informasi yang relevan dengan obyek penelitian, sehingga dapat diperoleh informasi yang lebih jelas dan mendalam.
3. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data sekunder yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes “Mandiri” Desa Joho, baik dalam bentuk laporan keuangan, peraturan desa, jumlah pelanggan dan laporan lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **5. Analisa Data**

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data – data yang diperoleh sehingga selanjutnya mudah dipahami dan dapat

diinformasikan kepada pihak lain. Analisa data dilakukan dengan mengorganisasi data, menjabarkan ke dalam unit – unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana data yang penting dan yang akan dipelajari, selanjutnya membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

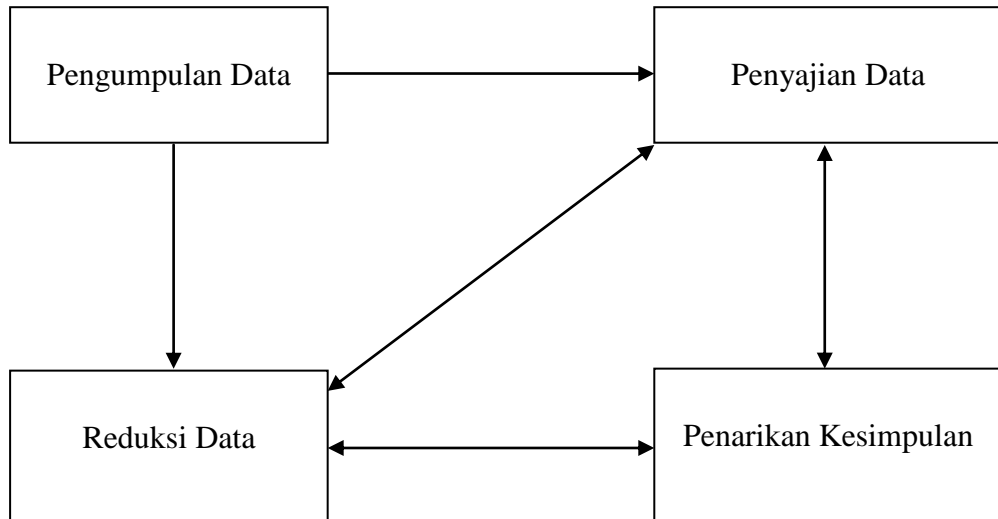
Teknis analisa data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data kualitatif, dengan menggunakan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Langkah permulaan atau proses pengolahan data, dimulai dari pemeriksaan terhadap jawaban informan, menilai hasil observasi, meneliti dokumen yang diperoleh kemudian menggolongkan data – data tersebut menurut kelompok variabelnya.
2. Langkah lanjutan atau proses penafsiran dimulai dari pemberian kode atau klasifikasi data dan pencatatan terhadap hasil klasifikasi data berdasarkan kelompok variabel, untuk selanjutnya ditafsirkan dan disimpulkan.

Teknis analisis yang di gunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis maupun lisan. Pendekatan dalam metode analisa ini adalah dengan menggunakan analisis interaktif (*interaktif model of analyze*) yang menurut Milles dan Hubberman adalah selama proses pengumpulan data penelitian harus siap bergerak diantara empat sumbu kumparan itu selama pengumpulan data selanjutnya

bergerak bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan verifikasi.

**BAGAN 1**  
**BAGAN INTERAKTIF ANALISA DATA**



*Keterangan Gambar :*

1. Pengumpulan Data, merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data.
2. Penyajian Data, sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya kesimpulan dan pengamatan tindakan.
3. Reduksi Data, sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan – catatan tertulis di lapangan.
4. Penarikan Kesimpulan, merupakan kegiatan mencari arti, mencatat keteraturan, pola-pola dan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang sedang atau mungkin terjadi untuk ditafsirkan atau disimpulkan.