

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DESA TENTANG BADAN  
USAHA MILIK DESA**

(Studi pada Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang  
Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul,  
Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Mendapatkan Gelar Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**LEO AGUS HARTONO  
NIM. 115030500111024**

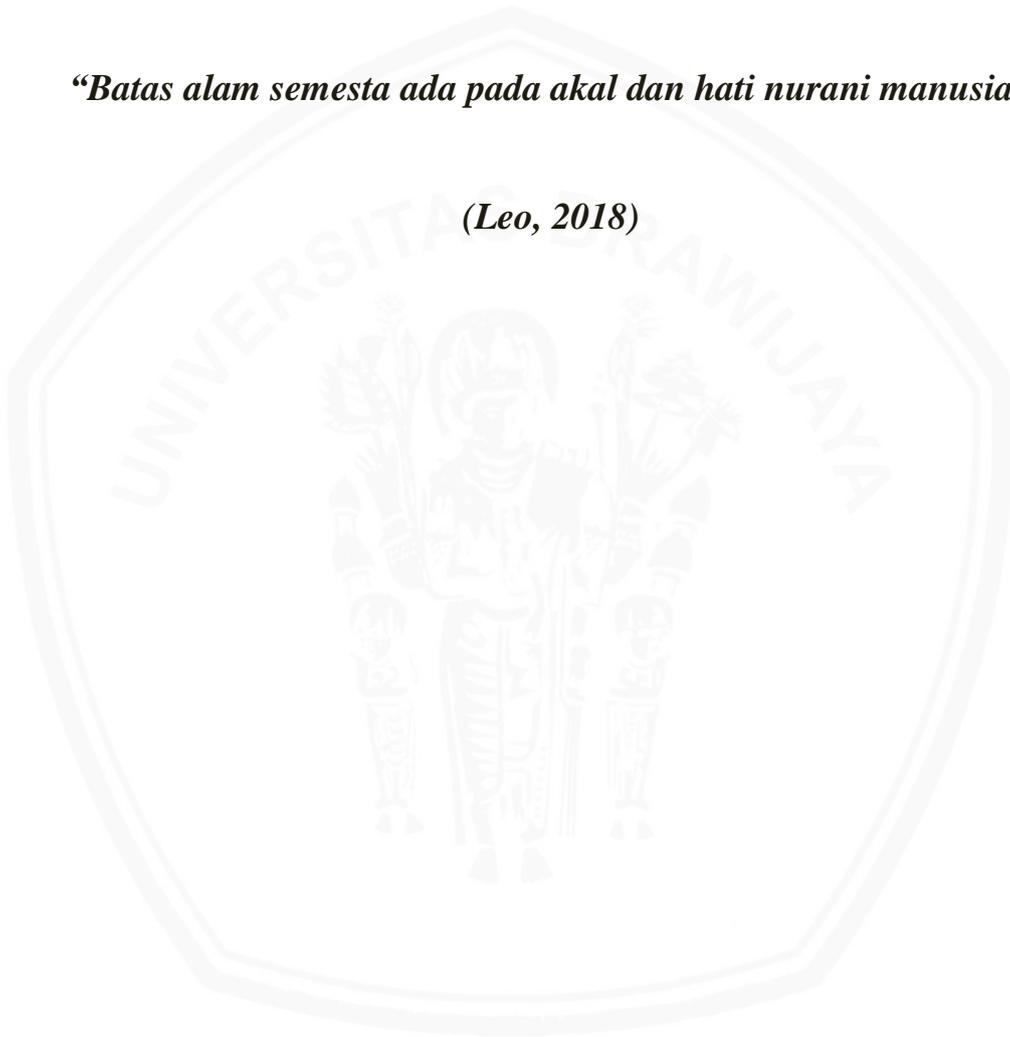


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
MINAT ADMINISTRASI PEMERINTAHAN  
MALANG  
2018**

## MOTTO

*“Batas alam semesta ada pada akal dan hati nurani manusia”*

*(Leo, 2018)*



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Kebijakan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa (Studi pada Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang)

Disusun oleh : Leo Agus Hartono

NIM : 115030500111024

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Minat : Administrasi Pemerintahan

Malang, 05 Juli 2018

### Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



Dr. Mochamad Rozikin, M.AP  
NIP. 19630503 198802 1 001



Andhyka Muttagin, S.AP., MPA  
NIP. 20110785 0421 1 001

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa  
Tanggal : 17 Juli 2018  
Jam : 11.00-12.00 WIB  
Skripsi atas nama : Leo Agus Hartono  
Judul : Implementasi Kebijakan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa  
(Studi pada Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015  
Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa  
di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang)

Malang, 23 Juli 2018

Dan Dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



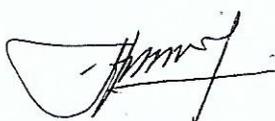
**Dr. Mochamad Rozikin, M.AP**  
NIP. 19630503 198802 1 001

Anggota



**Andhyka Muttagin, S.AP., MPA**  
NIP. 20110785 0421 1 001

Anggota



**Dr. Siswidiyanto, M.S.**  
NIP. 19600717 198601 1 002

Anggota



**Drs. Heru Ribawanto, M.S.**  
NIP. 19520911 197903 1 002

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dinyatakan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 05 Juli 2018



Leo Agus Hartono

**CURICULLUM VITAE**

Nama : Leo Agus Hartono

Tempat dan Tanggal Lahir : Lumajang, 17 Agustus 1992

Jenis Kelamin : Laki-laki

Agama : Islam

Alamat Asal : Jl. Kaliwungu nomor 09, Desa Tempeh Lor,  
Kecamatan Tempeh, Kabupaten Lumajang

Email : leo.agushartono@gmail.com

Pendidikan : SDN Tempeh Lor 01 (1999 – 2005)  
SMP Negeri 1 Tempeh (2005 – 2008)  
SMA Negeri Tempeh Adiwiyata (2008 - 2011)  
Univ. Brawijaya Malang (2011 – 2018)



## LEMBAR PERSEMBAHAN

**Saya dedikasikan skripsi ini kepada orang tua kandung saya yaitu Bapak Hartono dan Ibu Lilis Suryani, serta orang tua angkat saya yaitu Bapak Asnan Basori dan Ibu Suciati yang dengan susah payah tak kenal lelah memberikan semangat, doa, mendidik, dan membiayai sekolah saya selama ini.**

**Saya dedikasikan skripsi ini kepada Keluarga Besar tercinta, Kakak dan adik – adik saya yang telah membantu memberikan motivasi dan semangat.**

**Dan saya dedikasikan skripsi ini kepada orang – orang yang saya cintai dan sayangi, saudara, teman dan sahabat yang telah menolong, menyemangati dalam pembuatan skripsi ini.**

## RINGKASAN

Leo Agus Hartono, 2018, **Implementasi Kebijakan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa” (Studi pada Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang)**, Pembimbing: Dr. Mochamad Rozikin, M.AP., Andhyka Muttaqin, S.AP., MPA., 150 Hal+

Dalam pengelolaan potensi suatu desa dalam bidang usaha diperlukan sebuah lembaga khusus. Lembaga tersebut dalam bentuk Badan Usaha Milik Desa. Badan Usaha Milik Desa harus memiliki payung hukum yang kuat sebagai dasar pelaksanaannya. Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Didirikan dengan dasar hukum yaitu Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Dalam implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa tersebut memiliki dinamika tersendiri yang membuatnya memiliki suatu nilai – nilai yang unik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dinamika dalam proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. Selain itu juga untuk mengetahui faktor – faktor pendukung dan penghambat dalam proses implementasi Peraturan Desa tersebut.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa proses implementasi dari Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul tersebut berjalan dengan cukup baik. Dalam proses implementasinya membutuhkan proses pemahaman yang cukup kompleks terhadap para implementor di dalam BUMDesa Sumber Sejahtera, pengelolaan sumber daya staf, informasi, wewenang, dan fasilitas yang cukup unik karena melalui pertimbangan – pertimbangan tertentu. Selain itu kecenderungan/sikap para pelaksana terhadap Peraturan Desa tersebut juga secara umum mendukung. Struktur birokrasi dengan pola hubungan dan budaya organisasi khas yang berkembang juga berpengaruh terhadap proses implementasi Peraturan Desa tersebut.

Selain itu juga terdapat beberapa faktor pendukung baik secara internal maupun eksternal. Secara internal proses implementasi didukung dengan adanya komitmen yang cukup kuat serta budaya organisasi kekeluargaan dalam BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai lembaga Implementor, secara eksternal juga terdapat dukungan secara langsung maupun tidak langsung dari masyarakat Desa Pujon Kidul. Hambatan yang ditemui dalam proses implementasi adalah berupa kurang totalitasnya beberapa bagian dari kepengurusan BUMDesa Sumber Sejahtera. Selain itu masih ada beberapa warga masyarakat yang memiliki kesadaran yang rendah dalam mendukung proses implementasi Peraturan Desa tersebut.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Peraturan Desa, BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

## SUMMARY

Leo Agus Hartono, 2018, **Village Policy Implementation on Village Owned Enterprises "(Study on Implementation of Village Regulation Number 6 of 2015 on the Establishment and Management of Village Owned Enterprises of Pujon Kidul Village, Pujon Sub-district, Malang Regency)**, Advisor: Dr. Mochamad Rozikin, M.AP., Andhyka Muttaqin, S.AP., MPA., 150 Page +

In the management of the potential of a village in the field of business required a special institution. The institution is in the form of a Village Owned Enterprise. A Village Owned Enterprise should have a strong legal umbrella as the basis for its implementation. Village Owned Enterprise Sources of Prosperous Village Pujon Kidul Established with the legal basis that is Village Regulation Number 6 of 2015 on the Establishment and Management of Village Owned Enterprises. In the implementation of Village Regulation Number 6 of 2015 on the Establishment and Management of Village Owned Enterprise has its own dynamics that make it has a unique values.

This research uses qualitative approach with descriptive research type. The purpose of this research is to know the dynamics in the process of implementing Village Regulation Number 6 of 2015 on the Establishment and Management of Village Owned Enterprises in Pujon Kidul Village, Pujon Sub-district, Malang Regency. In addition, to know the factors - supporting and inhibiting factors in the implementation process of the Village Rules.

The result of this research is that the implementation process of Village Regulation Number 6 Year 2015 on the Establishment and Management of Village Owned Enterprises in Pujon Kidul Village runs quite well. In the implementation process requires a fairly complex process of understanding of the implementors in BUMDesa Sumber Sejahtera, the management of staff resources, information, authority, and facilities are quite unique because through certain considerations. In addition, the tendency / attitude of the implementers of the Village Regulation is also generally supportive. Bureaucratic structure with the pattern of relationships and organizational culture that develops also affect the process of implementation of the Village Regulation.

There are also several supporting factors both internally and externally. Internally, the implementation process is supported by strong commitment and family organization culture in BUMdesa Sumber Sejahtera as Implementor institution, externally there is also support directly or indirectly from Pujon Kidul Village community. Obstacles encountered in the implementation process is a lack of totality of some parts of the management BUMDesa Sumber Sejahtera. In addition there are still some people who have low awareness in supporting the implementation process of the Village Regulation.

Keywords: Policy Implementation, Village Rule, BUMDesa Sumber Sejahtera Pujon Kidul.

## DAFTAR ISI

MOTTO .....	i
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	v
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
<b>A. Kebijakan Publik .....</b>	<b>13</b>
1. Definisi Kebijakan Publik .....	13
2. Ciri – ciri Kebijakan Publik .....	15
3. Jenis Kebijakan Publik .....	16
4. Proses Kebijakan Publik .....	17
<b>B. Implementasi Kebijakan .....</b>	<b>19</b>
1. Pengertian Implementasi .....	19
2. Model Implementasi Kebijakan Publik Edwards III .....	20
<b>C. Pembangunan Desa .....</b>	<b>22</b>
1. Definisi Desa .....	22
2. Pembangunan Desa .....	23
3. Prinsip dan Ruang Lingkup Pembangunan Desa .....	26
4. Prioritas Pembangunan Desa .....	27
5. Proses Pembangunan Desa .....	28
<b>D. Badan Usaha Milik Desa .....</b>	<b>29</b>
1. Definisi Badan Usaha Milik Desa .....	29
2. Tujuan Badan Usaha Milik Desa .....	31
3. Prinsip Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa .....	32
<b>E. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Publik .....</b>	<b>33</b>
1. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan .....	33
2. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan .....	34

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
<b>A. Metode Penelitian .....</b>	<b>36</b>
<b>B. Lokasi Penelitian .....</b>	<b>36</b>
<b>C. Fokus Penelitian .....</b>	<b>37</b>
<b>D. Informan Penelitian .....</b>	<b>40</b>
<b>E. Jenis Data .....</b>	<b>41</b>
<b>F. Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>42</b>
<b>G. Instrumen Penellitian .....</b>	<b>43</b>
<b>H. Analisis Data .....</b>	<b>44</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
<b>A. Gambaran Umum Desa Pujon Kidul .....</b>	<b>47</b>
1. Kondisi Geografis Desa Pujon Kidul .....	47
2. Pemerintahan Desa Pujon Kidul .....	48
3. Kependudukan .....	50
4. Pendidikan .....	52
5. Kondisi Ekonomi .....	53
6. Kesehatan Masyarakat .....	58
7. Infrastruktur Desa .....	59
<b>B. Gambaran Umum BUMDesa Sumber Sejahtera.....</b>	<b>60</b>
1. Dasar Hukum .....	61
2. Struktur Organisasi .....	62
3. Visi, Misi. Dan Tujuan .....	62
4. Divisi.....	63
<b>C. Penyajian Data .....</b>	<b>71</b>
1. Proses Pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa .....	71
2. Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang .....	74
a. Komunikasi .....	75
b. Sumber Daya .....	82
1) Sumber Daya Manusia (staf) .....	82
2) Sumber Daya Informasi dan Wewenang .....	88
3) Sumber Daya Fasilitas .....	90
4) Sumber Daya Finansial .....	93
c. Kecenderungan/Sikap Implementor .....	99
d. Struktur Birokrasi .....	103
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badang Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul .....	112
a. Faktor Pendukung .....	113
b. Faktor Penghambat .....	115

<b>D. Pembahasan .....</b>	<b>118</b>
1. Proses Pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul .....	118
2. Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon Kabupaten Malang .....	122
a. Komunikasi .....	123
b. Sumber Daya .....	129
c. Kecenderungan/Sikap Implementor .....	135
d. Struktur Birokrasi .....	137
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang .....	141
a. Faktor Pendukung .....	141
b. Faktor Penghambat .....	143
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>147</b>
<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>147</b>
<b>B. Saran .....</b>	<b>149</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>150</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Matrix Fokus Penelitian .....	36
Tabel 4.1 Kondisi Geografis Desa Pujon Kidul .....	48
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Tiap .....	51
Tabel 4.3 Jumlah Penduduk Tiap Agama .....	51
Tabel 4.4 Jumlah Penduduk Berdasarkan Rentangan Usia.....	51
Tabel 4.5 Jumlah Infrastruktur Pendidikan.....	52
Tabel 4.6 Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	53
Tabel 4.7 Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia Angkatan Kerja .....	54
Tabel 4.8 Jumlah Penduduk Petani dan Buruh Tani .....	54
Tabel 4.9 Produk Pertanian Desa Pujon Kidul .....	55
Tabel 4.10 Sektor Peternakan Desa Pujon Kidul.....	55
Tabel 4.11 Jumlah Penduduk Berdasarkan Pekerjaan .....	56
Tabel 4.12 Jumlah Infrastruktur Kesehatan .....	58
Tabel 4.13 Kondisi Kesehatan Masyarakat.....	58
Tabel 4.14 Jumlah Bangunan Desa.....	59
Tabel 4.15 Jumlah Jalan Desa Pujon Kidul .....	59
Tabel 4.16 Daftar Pengurus BUMDesa Sumber Sejahtera .....	86
Tabel 4.17 Daftar Pengurus BUMDesa Tahun 2014 .....	104

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Analisis Model Interaktif .....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BUMDesa Tahun 2015-2018.....	105

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Foto dokumentasi penelitian.....	xvi
Lampiran 2 : Contoh format laporan keuangan .....	xvii
Lampiran 3 : Catatan hasil penelitian.....	xviii
Lampiran 4 : Pedoman wawancara .....	xx
Lampiran 5 : Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa .....	xxi

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Implementasi Kebijakan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa (Studi pada Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang)** Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima

kasih kepada :

1. Bapak Prof. DR. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Mochamad Rozikin, M.AP selaku dosen pembimbing pertama, yang telah memberikan bimbingan dan semangat dengan penuh kesabaran hingga selesainya penulisan skripsi ini.
4. Bapak Andhyka Muttaqin, S.AP., MPA selaku dosen pembimbing kedua, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu untuk

membimbing dan memberikan dukungan yang bermanfaat bagi peneliti hingga selesainya penulisan skripsi ini.

5. Seluruh Dosen dan staff Fakultas Ilmu Administrasi yang selama ini telah memberikan dan menularkan kajian keilmuannya kepada penulis selama proses perkuliahan maupun di luar perkuliahan.
6. Untuk keempat orang tua tercinta Bapak dan Ibu terima kasih atas kasih sayang yang tiada batasnya, terima kasih atas doa-doa yang selalu menyertai setiap langkahku
7. Seluruh jajaran Pemerintah Desa, BPD dan BUMDesa Sumber Sejahtera Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang yang selama ini sangat membantu peneliti untuk memperoleh data.
8. Marshelin Mughni Arnata yang telah memberikan motivasi, bantuan sarana, moral maupun materi dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Aries Samudra yang telah bersedia menyediakan sarana teknologi dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat yang telah mendukung dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 04 Juli 2018

Penulis

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG

Desa merupakan tingkat pemerintahan paling bawah pada struktur pemerintahan Indonesia. Desa adalah sebuah institusi kewilayahan yang bersentuhan langsung dengan kebutuhan – kebutuhan konkret masyarakat. Desa memiliki banyak sekali potensi yang perlu dikembangkan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Maka Desa harus mendapatkan wewenang yang cukup dalam mengelola wilayahnya secara mandiri.

Kewenangan desa dalam mengelola wilayahnya secara mandiri mendapatkan keleluasaan melalui Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam Undang – Undang tersebut dituangkan mengenai otonomi desa yang menjadi landasan bagi desa untuk memberdayakan potensi yang terdapat pada desa. Pengelolaan potensi desa ini dimaksudkan untuk kesejahteraan masyarakat desa. Salah satu aspek yang dapat diterapkan oleh desa dalam pengembangan potensi desa ialah melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).

Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa perihal BUMDesa di jelaskan pada Bab X menjadi dasar bagi desa untuk menyelenggarakan BUMDesa sebagai sarana peningkatan kesejahteraan masyarakat. Selanjutnya terbit Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang – Undang nomor 6 tahun 2014. Dalam peraturan pemerintah tersebut perihal pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa diatur pada Bab VIII. Pada tahun 2015 terbit 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.

Kabupaten Malang telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2006 tentang Badan Usaha Milik Desa. Undang – Undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa Bab X pasal 88 ayat (2) menyebutkan bahwa Pendirian BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa. Berdasarkan ayat tersebut Pemereintahan Desa Pujon Kidul membentuk dan menetapkan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Semua aturan yang telah disebutkan tadi adalah bentuk dari kebijakan publik. Pada dasarnya kebijakan publik adalah bentuk respon dari pemerintah terhadap potensi, peluang, fenomena, dan keadaan aktual dari lingkungan. Kebijakan publik merupakan serangkaian tata cara dan tujuan yang dilembagakan untuk mewujudkan suatu visi. Kebijakan publik kemudian diwujudkan dalam tindakan oleh pelaksana teknis.

Kebijakan Publik tersebut melalui beberapa tahap mulai dari perumusan, implementasi, pengendalian ,hingga evaluasi. Setiap tahap kebijakan publik terdapat aktor yang berbeda – beda dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini di maksudkan agar tidak ada tumpang tindih dalam menjalankan tugas. Pembagian tugas tersebut juga dilakukan agar meminimalisir penyalahgunaan wewenang.

Tahap yang paling penting adalah tahap implementasi dari kebijakan publik. Karena pada tahap ini kebijakan

publik bersentuhan langsung dengan fakta dan fenomena dilapangan. Proses implementasi kebijakan publik dijalankan oleh para pelaksana teknis. Pada tahap implementasi sering kali para aktor atau pelaksana dari kebijakan publik harus melakukan kompromi – kompromi dan penyesuaian dengan fakta.

Nugroho (2006: 31) mengelompokkan kebijakan publik menjadi tiga kategori, yang *pertama* kebijakan publik yang bersifat *makro*, yang bersifat umum dan mendasar; *kedua* kebijakan publik yang bersifat *meso* atau menengah yang bersifat penjas pelaksanaan; *ketiga* kebijakan publik *mikro* yang mengatur pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan di atasnya. Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pujon Kidul masuk ke dalam kategori kebijakan publik *mikro*. Peraturan Desa tersebut masuk dalam kebijakan publik *mikro* karena ada pada level implementasi yang bersifat teknis. Sebagaimana dalam Undang – Undang no 6 Tahun 2014 tentang Desa pada pasal 88 ayat (2) bahwa pendirian BUMDesa ditetapkan dengan peraturan desa.

Sebelum masuk dalam uraian tentang BUMDesa Sumber sejahtera Desa Pujon Kidul, perlu untuk mengetahui sedikit tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan lembaga usaha pada tingkat desa yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dilakukan oleh pemerintahan desa dan masyarakat desa. Tujuan dari didirikannya Badan Usaha Milik Desa yaitu untuk meningkatkan pendapatan asli desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Hasil

dari Badan Usaha Milik Desa tersebut diharapkan dapat kembali kepada masyarakat melalui kebijakan desa.

Didirikannya Badan Usaha Milik Desa merupakan upaya pengembangan ekonomi pedesaan. Maka Badan Usaha Milik Desa harus ditempatkan sebagai sarana perubahan sosial melalui jalur ekonomi desa. BUMDesa dimaksudkan agar muncul sebuah kekuatan ekonomi desa yang baru dan memiliki pengaruh yang signifikan bagi desa dan masyarakatnya. BUMDesa sebagai wahana dalam pengembangan ekonomi desa harus bersifat dinamis dan terus mengembangkan sistem usahanya.

Berdasarkan konteks keuangan desa, hasil usaha dari BUMDesa masuk dalam kelompok pendapatan asli desa. Pendirian BUMDesa diharapkan dapat meningkatkan pendapatan asli desa. Pendapatan asli desa ini yang menjadi salah satu sumber pembiayaan pembangunan desa. Pengelolaan BUMDesa yang baik dapat menjadi jembatan bagi pengembangan wilayah pedesaan melalui hasil usaha yang masuk dalam pendapatan asli desa.

Pendirian BUMDesa harus diawali dengan perencanaan yang matang. Pada dasarnya BUMDesa merupakan bentuk pelebagaan dari potensi desa dan kebutuhan masyarakat desa yang berorientasi pada profit. Potensi desa yang ada akan dimusyawarahkan dengan warga desa. Pengelolaan potensi desa dalam bentuk usaha profit ini yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat desa.

BUMDesa memiliki peran sebagai sarana penguatan ekonomi desa. BUMDesa yang merupakan cerminan dari usaha masyarakat desa yang mandiri

menjadi akar dari pertumbuhan ekonomi pedesaan. Pengelolaan BUMDesa yang baik dapat berkontribusi dalam proses pemerataan ekonomi pada wilayah pedesaan. Pemerataan ekonomi dapat mengurangi kesenjangan ekonomi dan sosial pada wilayah pedesaan.

BUMDesa dapat bergerak pada bidang barang dan jasa. Bidang yang akan dikembangkan disesuaikan dengan potensi desa dan kebutuhan masyarakat. BUMDesa dapat berupa pengelolaan usaha obyek wisata, kuliner, edukasi, bisnis keuangan, koperasi dan lain sebagainya. Sistem pengelolaan BUMDesa menjadi faktor penentu bagi berkembangnya BUMDesa sebagai tulang punggung pertumbuhan ekonomi pedesaan.

Salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah BUMDesa Sumber Sejahtera yang berada di desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Sumber Sejahtera mulai didirikan pada tahun 2014 dengan memanfaatkan Dana Desa dari pemerintah pusat. Dengan modal awal Rp 30 juta yang berasal dari dana desa, mulai dikembangkan sarana edukasi pertanian. Kemudian pada tahun 2016 disokong dana desa sebesar Rp 100 juta dan menerima CSR dari BNI ([www.bramanews.com](http://www.bramanews.com), 2017).

BUMDesa Sumber Sejahtera telah memiliki 5 divisi usaha yang dikelola. Divisi usaha yang dikelola oleh BUMDesa itu adalah divisi usaha air minum, pariwisata, TPST (Tempat Pengolahan Sampah Terpadu), Laku Pandai, dan Pertanian. Unit – unit usaha ini dikelola dengan melakukan pemberdayaan masyarakat terutama dalam unit usaha pariwisata.

Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera sejak awal berdirinya telah memberikan perubahan yang signifikan bagi perkembangan Desa Pujon Kidul secara sosial dan ekonomi. Sebagai contoh yang paling menonjol adalah Divisi Usaha Pariwisata yang salah satu unit usahanya adalah Café Sawah . Pada unit usaha ini dikembangkan wisata kuliner yang dipadukan dengan potensi pertanian. Sehingga menghasilkan satu unit usaha yang unik dan menarik minat para wisatawan untuk berkunjung.

Kegiatan ekonomi desa di Café Sawah mendapatkan dukungan dari unit usaha untuk air minum dan bekerjasama dengan BNI untuk pendanaan. Pendapatan yang diperoleh dari unit usaha ini cukup besar. Koordinator Wisata Edukasi Mustafirli Asror kepada Media Indonesia ([www.mediaindonesia.com](http://www.mediaindonesia.com), 2017) menyampaikan bahwa laporan pemasukan dari café sawah pada April 2017 mencapai Rp 400 juta. Bahkan pernah mencapai angka Rp 50 juta dalam sehari.

Pendapatan desa yang diperoleh dari BUMDesa masuk dalam kelompok Pendapatan Asli Desa. Seperti yang dilansir oleh CNN Indonesia ([www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com), 2017), berkat pengelolaan BUMDesa pada tahun 2016 Pendapatan Asli Desa Pujon Kidul menembus Rp 80 juta. Capaian ini merupakan Pendapatan Asli Desa Tertinggi dibandingkan dengan 377 desa lain se-Kabupaten Malang. Rata – rata desa lain yang hanya mendapatkan PADes antara Rp 8 juta – 10 juta.

Pendapatan asli desa pada tahun 2017 sejumlah Rp 162,5 juta ([www.sie.pujonkidul.desa.id](http://www.sie.pujonkidul.desa.id)). Pendapatan asli desa meningkat dua kali lipat pada

tahun 2017. Peningkatan ini sebagian besar diperoleh dari unit usaha yang dikelola Oleh BUMDesa.

Ketua BUMDesa Prayitno kepada Media Indonesia ([www.mediaindonesia](http://www.mediaindonesia), 2017) mengungkapkan bahwa telah mempekerjakan 40 orang dengan bayaran Rp 1 juta – 1,5 juta per bulan. Keuntungan cafe dimasukkan ke kas desa untuk pengembangan pariwisata dan kegiatan sosial. Dampaknya jumlah warga miskin berkurang hingga tersisa 350 orang saja. Keberhasilan ini tak lepas dari kerukunan warga dan Kader Pokdarwis yang sebagian pemuda yang kesehariannya bertani dan peternak sapi perah tergerak membangun desa.

Selain cafe Sawah masih ada beberapa unit usaha lain yang dikelola BUMDesa. Semua unit usaha tersebut memiliki kontribusi dan sumbangsih yang besar bagi perkembangan desa, terutama dalam hal pertumbuhan, pemerataan, serta penguatan ekonomi Desa Pujon Kidul. Berkembangnya BUMDesa Sumber Sejahtera tidak lepas dari sistem pengelolaan yang dilakukan.

Secara Administratif pihak Desa berupaya membentuk payung hukum bagi BUMDesa. Payung hukum tersebut berupa Peraturan Desa tentang penyelenggaraan BUMDesa. Di Desa Pujon Kidul telah dibentuk sebuah Peraturan Desa mengenai penyelenggaraan BUMDesa. Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Desa tersebut diusulkan oleh kepala desa yang kemudian dibahas dan ditetapkan melalui musyawarah desa. Musyawarah desa dalam pembentukan peraturan desa bermaksud agar adanya kesesuaian antara peraturan

yang dibuat dengan kebutuhan masyarakat. Peraturan Desa tersebut berisi kebijakan yang perlu dalam upaya mengatur dan menjelaskan batasan – batasan dalam penyelenggaraan BUMDesa. Kebijakan dalam peraturan desa tersebut juga sebagai payung hukum terakhir yang juga bersifat melindungi segala aktivitas BUMDesa.

Peraturan desa dibuat dengan maksud agar sebuah kebijakan atau aktivitas pada sektor BUMDesa dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Pelaksanaan yang efektif dan efisien dalam artian bahwa aktivitas BUMDesa dilaksanakan sesuai batasan – batasan tertentu dan tidak bertabrakan dengan kebijakan dan aktivitas yang lain. Selain itu di dalam peraturan desa termuat secara detail tugas dan fungsi dari pelaksana teknis BUMDesa. Melalui peraturan desa tentang BUMDesa tersebut diharapkan para pelaksana teknis dan administratif pada BUMDesa dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan jelas.

Setiap kebijakan dibuat tentu saja memiliki tujuan tertentu. Tujuan tersebut dapat bermacam – macam tergantung visi yang ditetapkan ketika sebuah kebijakan atau peraturan diformulasikan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka sebuah kebijakan harus melalui tahap implementasi. Bentuk implementasi inilah yang nantinya akan menentukan hasil dari sebuah kebijakan atau peraturan.

Peraturan Desa tersebut diimplementasikan sejak ditetapkannya pada tahun 2015. Implementasi dari Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa berlaku bagi semua aktivitas dan pihak yang terlibat dalam pengelolaan BUMDesa Sumber

Sejahtera. BUMDesa diharapkan dapat dijalankan sesuai peraturan desa yang telah dibuat. Peraturan Desa mengenai BUMDesa harus diimplementasikan secara konsisten agar BUMDesa dapat mencapai tujuannya. Konsistensi dalam implementasi Peraturan Desa ini harus dilakukan karena BUMDesa adalah sumber pendapatan asli desa yang memiliki dampak positif yang cukup besar apabila dikelola dengan baik.

BUMDesa yang tidak dikelola dengan baik akan berdampak buruk pula bagi pendapatan asli desa. Mengingat bahwa hasil dari pengelolaan BUMDesa masuk kedalam kategori Pendapatan asli desa. Pendapatan asli desa mencerminkan sejauh mana desa mengelola potensi usaha secara mandiri. Pengelolaan potensi usaha melalui BUMDesa yang buruk akan berdampak buruk pula bagi perkembangan ekonomi desa itu sendiri.

Pesatnya pembangunan Desa Pujon Kidul melalui penyelenggaraan BUMDesa tidak lepas dari implementasi Peraturan Desa tersebut. Konsistensi dalam pelaksanaan peraturan desa tersebut berpengaruh pada keberhasilan BUMDesa sebagai salah satu sektor yang berkontribusi pada proses pembangunan desa. Maka atas dasar latar belakang diatas penulis menjadi tertarik untuk mengangkat judul penelitian **“Implementasi Kebijakan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa” (Studi pada Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang)**

## **B. RUMUSAN MASALAH**

1. Bagaimanakah proses Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam proses Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul ?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Dari uraian rumusan belakang di atas, tujuan penelitian ini adalah,

1. Untuk mendeskripsikan proses Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul
2. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan kendala dalam proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.

## **D. MANFAAT PENELITIAN**

### **1. Manfaat Akademis**

- a. Bagi mahasiswa, agar mampu menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama menempuh masa kuliah, terutama dalam bidang administrasi publik yang bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan interpretasi berbagai masalah yang dihadapi selama penelitian dan penyusunan hasil penelitian yang dilakukan.

- b. Bagi Universitas Brawijaya, khususnya Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) dapat memberikan sumbangsih bagi perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam lingkup Administrasi Publik.
- c. Sebagai sarana untuk memberikan data dan informasi sebagai bahan studi untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan pengembangan dan variasi materi yang lebih kompleks.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Pemerintah Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam proses implementasi Kebijakan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon, Kidul Kecamatan, Pujon Kabupaten Malang.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi desa lain dalam mengelola potensi usaha desa melalui Badan Usaha Milik Desa.

## **E. SISTEMATIKA PENULISAN**

Gambaran menyeluruh tentang isi penulisan pada penelitian ini disampaikan pokok-pokok bahasan yang ada pada setiap BAB yaitu:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini diawali dengan penjelasan mengenai latar belakang, dilanjutkan dengan perumusan masalah tentang Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, kemudian dijelaskan tentang tujuan dan kontribusi penelitian serta deskripsi sistematika penulisan.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai dasar dan landasan berpijak yang digunakan dalam penyusunan skripsi sebagai alat untuk melakukan analisa dan interpretasi, dapat berupa konsep atau teori temuan-temuan dari buku ilmiah, jurnal, hasil penelitian (skripsi, tesis, disertasi) yang berkaitan dengan permasalahan atau pertanyaan peneliti.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang metode yang dipakai dalam penelitian antara lain: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian dan situs penelitian, sumber data, instrumen penelitian, dan diakhiri dengan analisis data.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV memuat mengenai berbagai kumpulan data dan analisa dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dimana merupakan tujuan utama dari penelitian penulisan skripsi ini.

## BAB V PENUTUP

Bab ini menyampaikan kesimpulan dari data-data yang sudah dianalisis dan saran-saran yang merupakan generalisasi dari berbagai penyajian data yang telah dianalisis serta usul pendapat penulis yang dikemukakan menyangkut hasil penelitian tersebut yang bertujuan untuk mempertegas jawaban atas hasil analisa masalah.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kebijakan Publik

##### 1. Definisi Kebijakan Publik

Kebijakan publik dapat dilatarbelakangi oleh berbagai aspek, baik itu aspek sosial, politik, ekonomi, budaya, hukum dan sebagainya. Atas dasar berbagai latar belakang tersebut ruang lingkup kebijakan publik menjadi sangat luas. Secara hierarkis kebijakan publik dapat dibentuk pada tingkat nasional, regional dan lokal. Bentuk kebijakan publik dapat berupa Undang – undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, peraturan daerah, hingga peraturan desa.

Robert Eyestone sebagaimana dikutip Agustino (2008: 6) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya”. Definisi ini memiliki arti yang sangat umum karena tidak dijelaskan hubungan dan unit – unit pemerintah secara detail. Aspek lingkungan dalam kebijakan publik juga memiliki arti yang sangat luas karena banyak sekali unsur – unsur yang terdapat pada lingkungan.

Thomas R. Dye sebagaimana dikutip oleh Nugroho (2006: 23) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*what government do, why they do it, and what difference it makes*”. Dalam definisi tersebut poin penting yang dimunculkan adalah kebijakan publik sebagai tindakan yang diambil oleh pemerintah. Tindakan tersebut dipilih tentu saja sebagai respon bagi fenomena, peluang, dan perkembangan lingkungan di wilayah pemerintahannya. Meliputi di

dalam kebijakan publik itu juga perubahan – perubahan yang terjadi setelah kebijakan publik tersebut dilaksanakan.

Menurut Nakamura dan Small Wood sebagaimana dikutip oleh Abdul Wahab (2008: 52) kebijakan publik ialah “serentetan instruksi/perintah dari para pembuat kebijakan yang ditujukan kepada para pelaksana kebijakan yang menjelaskan tujuan – tujuan serta cara – cara untuk mencapai tujuan tersebut”, Di dalam definisi tersebut dikatakan bahwa kebijakan publik terdiri dari dua tahap yakni pembuatan atau perumusan kebijakan yang dilakukan oleh para pihak yang berwenang membuat kebijakan publik dan pelaksanaan atau implementasi kebijakan publik yang dilakukan oleh para pelaksana teknis kebijakan publik. Di dalam definisi tersebut juga dijelaskan bahwa unsur – unsur dari kebijakan publik adalah tujuan dari dibuatnya sebuah kebijakan publik dan tata cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada dasarnya kebijakan publik adalah serangkaian respon dari pemerintah yang kemudian dirumuskan, dilembagakan, dan diwujudkan dalam tindakan atas fenomena dalam lingkungan wilayah pemerintahannya. Kebijakan publik dapat disandarkan pada peluang positif ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Namun yang terpenting dari latar belakang pembentukan kebijakan publik adalah atas dasar kebutuhan masyarakat.

## 2. Ciri – ciri Kebijakan Publik

Kebijakan Publik memiliki beberapa ciri – ciri tertentu, Suharno (2010: 22-24) mengemukakan ciri – ciri kebijakan publik sebagai berikut,

- 1) Kebijakan Publik adalah tindakan yang mengarah pada tujuan, bukan tindakan acak dan kebetulan. Kebijakan publik dalam sistem politik modern merupakan suatu tindakan yang direncanakan.
- 2) Kebijakan pada hakikatnya terdiri atas tindakan – tindakan yang saling berkait dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat – pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan yang berdiri sendiri. Kebijakan tidak hanya berupa keputusan untuk membuat undang – undang, melainkan diikuti pula dengan keputusan – keputusan yang bersangkutan paut dengan implementasi dan pemaksaan pemberlakuannya.
- 3) Kebijakan bersangkutan paut dengan apa yang senyatanya dilakukan oleh pemerintah dalam bidang – bidang tertentu, misalnya dalam mengatur perdagangan, mengendalikan inflasi atau menggalakkan program perumahan rakyat dan bukan sekedar apa yang ingin dilakukan oleh pemerintah dalam bidang – bidang tersebut.
- 4) Kebijakan publik mungkin berbentuk positif, mungkin pula negative. Dalam bentuknya yang positif mungkin akan mencakup beberapa bentuk tindakan pemerintah yang dimaksudkan untuk mempengaruhi masalah tertentu, sementara dalam bentuknya yang negative, kemungkinan meliputi keputusan – keputusan pejabat pemerintah untuk tidak bertindak atau tidak

melakukan tindakan apapun ketika campur tangan pemerintah sebenarnya diharapkan

### 3. Jenis Kebijakan Publik

Beberapa ahli mengelompokkan kebijakan publik pada beberapa kategori. Salah satunya adalah James Anderson dalam Suharno (2010: 24-25) mengelompokkan kebijakan publik sebagai berikut,

- 1) Kebijakan substansif versus kebijakan procedural. Kebijakan substantive yakni kebijakan yang menyangkut apa yang akan dilakukan oleh pemerintah. Sedangkan kebijakan procedural adalah bagaimana kebijakan substantif tersebut dapat dijalankan.
- 2) Kebijakan distributif versus kebijakan regulatori versus kebijakan redistributive. Kebijakan distributive menyangkut distribusi pelayanan atau kemanfaatan pada masyarakat atau individu. Kebijakan regulatori adalah kebijakan yang berupa pembatasan atau pelarangan terhadap perilaku individu atau kelompok masyarakat. Sedangkan Kebijakan redistribusi adalah kebijakan yang mengatur alokasi kekayaan, pendapatan, pemilikan atau hak – hak di antara berbagai kelompok dalam masyarakat.
- 3) Kebijakan material versus kebijakan simbolis. Kebijakan material adalah kebijakan yang memberikan keuntungan sumber daya konkrit pada kelompok sasaran. Sedangkan kebijakan simbolis adalah kebijakan yang memberikan manfaat simbolis pada kelompok sasaran.
- 4) Kebijakan yang berhubungan dengan barang umum (*publik goods*) dan barang privat (*privat goods*). Kebijakan *publik goods* adalah kebijakan yang

bertujuan mengatur pemberian barang atau pelayanan publik. Sedangkan kebijakan *privat goods* adalah kebijakan yang mengatur penyediaan barang atau pelayanan untuk pasar bebas.

#### 4. Proses Kebijakan Publik

Dari Segi proses, kebijakan publik terbagi menjadi beberapa tahap yang harus dilalui. Pada tahap – tahap tersebut kebijakan publik dibuat dan dijalankan serta diawasi dan dievaluasi terus – menerus hingga kebijakan publik tersebut menjadi sebuah sistem yang sempurna. Menurut William Dunn sebagaimana dikutip oleh Budi Winarno, proses kebijakan publik dibagi menjadi beberapa tahap sebagai berikut,

##### a) Penyusunan Agenda

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini mungkin suatu masalah tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan – alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

##### b) Formulasi Kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah – masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternative atau pilihan kebijakan (*policy alternatives*

*options*) yang ada. Dalam perumusan kebijakan masing – masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini masing – masing aktor akan bersaing dan berusaha untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik.

c) Adopsi Kebijakan

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau putusan pengadilan.

d) Implementasi Kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan – catatan elit jika program tersebut tidak diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan – badan administrasi maupun agen – agen pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit – unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (*implementors*), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e) Evaluasi Kebijakan

Dalam Tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat meraih dampak yang diinginkan, yaitu memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu ditentukan ukuran – ukuran atau kriteria – kriteria yang menjadi

dasar untuk menilai apakah kebijakan publik yang telah dilaksanakan sudah mencapai dampak atau tujuan yang diinginkan atau belum.

## **B. Implementasi Kebijakan**

### **1. Pengertian Implementasi**

Menurut Gordon (dalam Keban, 2008:76), “Implementasi adalah berkenaan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi program.” Dalam hal ini, administrator mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi. Mengorganisir berarti mengatur sumber daya, unit-unit, dan metode-metode untuk melaksanakan program. Melakukan interpretasi berkenaan dengan menterjemahkan bahasa atau istilah-istilah program kedalam rencana-rencana dan petunjuk-petunjuk yang dapat diterima dan *feasible*. Menerapkan berarti menggunakan instrument-instrumen, mengerjakan atau memberikan pelayanan rutin, melakukan pembayaran-pembayaran. Atau dengan kata lain implementasi merupakan tahap merealisasi tujuan-tujuan program.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dalam Abdul Wahab (2008:65) menjelaskan bahwa implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan, sedangkan yang merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, adalah kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadminstrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan adalah sebuah proses pelaksanaan dari kebijakan itu, dimana dalam pelaksanaannya berdasarkan pedoman-pedoman yang telah ditetapkan dan mengarah pada tujuan yang telah disepakati, serta membawa dampak dalam masyarakat. Selanjutnya ketika kita memahami implementasi kebijakan, maka kita akan memahami apa yang kemudian terjadi setelah kebijakan tersebut diformulasikan atau dirumuskan. Hal yang penting dalam sebuah kebijakan tersebut adalah dimana ketika kebijakan tersebut berhasil diimplementasikan sesuai dengan tujuan dari dibuatnya kebijakan. Sebuah kebijakan tidak akan menjadi kebijakan yang dapat dirasakan manfaatnya apabila tidak diimplementasikan secara baik.

## **2. Model Implementasi Kebijakan Publik Edwards III**

Kebijakan Publik setelah disahkan atau ditetapkan maka telah siap untuk masuk pada tahap implementasi. Menurut Michael Howlet dan M. Ramesh dalam Subarsono (2006: 13) implementasi kebijakan adalah untuk melakukan kebijakan supaya mencapai hasil. Definisi tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Effendi (1989 : 137) bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan – tujuan tertentu dengan sarana – sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Definisi tersebut menjelaskan secara singkat bahwa Implementasi kebijakan merupakan upaya untuk mencapai hasil dari sebuah kebijakan dengan perencanaan sarana dan tahapan – tahapan tertentu.

Menurut Widodo (2010 : 87) implementasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau

dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha – usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian – kejadian.

a. Model Edward

George Edward III (dalam Nugroho, 2009:512), menegaskan bahwa masalah utama administrasi publik adalah *lack of attention to implementation*. Dikatakannya, *without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out successfully*. Edward menyarankan untuk memperhatikan empat isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu *communication, resource, disposition or attitudes, dan bureaucratic structures*.

1) Komunikasi (*Communication*)

Berkenaan dengan upaya dan tercapainya pemahaman substansial sebuah kebijakan Publik oleh implementor. Indikatornya adalah implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, tujuan kebijakan dan sasaran kebijakan yang harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran. Hal ini untuk mengurangi penafsiran yang berbeda – beda pada sebuah kebijakan publik.

2) Sumber Daya (*Resources*)

Berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung khususnya sumber daya manusia. Ketersediaan sumber daya menjadi hal yang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan proses implementasi. Sumber daya ddalam hal ini meliputi sumber daya manusia, informasi, wewenang, dan fasilitas.

### 3) Disposisi (*Disposition*)

Berkenaan dengan kesediaan dari para implementator untuk *carry out* kebijakan publik tersebut. Kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Dukungan para implementor mutlak diperlukan dalam implementasi kebijakan. Selain itu, pandangan yang berbeda antara implementor dan perumus kebijakan akan menjadikan implementasi sebuah kebijakan tidak tepat sasaran dan jauh dari ketercapaian tujuan dan keberhasilan.

### 4) Struktur birokrasi (*bureaucratic structures*)

Berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik. Tantangannya adalah bagaimana agar tidak terjadi *bureaucratic fragmentation* karena struktur ini menjadikan proses implementasi menjadi lebih jauh dari efektif.

## C. Pembangunan Desa

### 1. Definisi Desa

Desa dalam struktur nasional merupakan tingkat paling bawah. Secara sosiologis desa merupakan tempat masyarakat memiliki pola hubungan dan sosialisasi yang konkret. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2013 : 2), desa adalah suatu kesatuan wilayah yang dihuni oleh sejumlah keluarga yang mempunyai sistem pemerintahan sendiri (dikepalai oleh seorang Kepala Desa) atau desa merupakan kelompok rumah di luar kota yang merupakan kesatuan.

Menurut Beratha dalam Nurcholis (2011: 4) Desa atau dengan nama aslinya yang setingkat merupakan yang merupakan kesatuan masyarakat

hukum berdasarkan susunan asli adalah suatu “*badan hukum*” dan adalah pula “*Badan Pemerintahan*”, yang merupakan bagian wilayah kecamatan atau wilayah yang melingkunginya. Widjaja (2003:3) berpendapat 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.

Menurut Undang – Undang nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa pada pasal 1, 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

## **2. Pembangunan Desa**

Proses peningkatan kualitas suatu masyarakat dan wilayahnya diperlukan pembangunan yang berkelanjutan. Pembangunan menjadi sangat penting karena pada proses pembangunan meliputi pemanfaatan segala sumber daya yang ada. Istilah pembangunan sendiri memiliki definisi yang beragam. Keberagaman definisi ini karena pembangunan dapat dilihat dari banyak sudut pandang, bisa sudut pandang politik, sosial, budaya, ekonomi, pendidikan dan lain sebagainya.

Kartasmita (1994) berpendapat bahwa pembangunan adalah “suatu proses perubahan kearah yang lebih baik melalui upaya yang dilakukan secara terencana”. Definisi ini bersifat sederhana dan umum tanpa sudut pandang yang detail mengenai perubahan apa dan perencanaan seperti apa yang diperlukan dalam pembangunan. Namun definisi tersebut sangat berguna sebagai dasar pembentukan definisi yang dikaitkan dengan konteks tertentu.

Definisi yang lebih memiliki konteks dikemukakan oleh Siagian (1994) bahwa pembangunan adalah “suatu usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana dan dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah, menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*)”. Dalam definisi tersebut pembangunan dikaitkan dengan kehidupan berbangsa dan bernegara yang memang dipelopori oleh pemerintah. Definisi tersebut juga dengan jelas menyebutkan tujuan dari perubahan itu yakni modernitas dalam upaya pemerintah membina bangsa.

Definisi terakhir sangat relevan dengan konteks penelitian ini namun masih bersifat makro dan luas. Pada skala desa pembangunan bertemu dengan realitas yang tidak didapati pada wilayah perkotaan maupun pada skala di atasnya. Pada skala desa pembangunan dipertemukan dengan fakta sosial dan ekonomi masyarakat yang berbeda. Sehingga penanganan pembangunan pada tingkat desa juga harus dilakukan dengan cara berbeda.

Pembangunan yang dikaitkan dengan konteks pedesaan tentu memiliki definisi yang sedikit berbeda. Menurut Sudirwo (1981: 63) “Pembangunan Desa adalah proses perubahan yang terus – menerus dan berkesinambungan yang

diselenggarakan oleh masyarakat beserta pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan lahir dan batin, materi dan spiritual berdasarkan Pancasila yang berlangsung di desa”. Dalam definisi tersebut pembangunan desa terdiri banyak unsur. Hal ini menjadi wajar karena pada level desa terdapat hubungan – hubungan yang konkret antar individu dan institusi. Pada level desa terdapat peluang yang sangat besar bahkan menjadi keharusan bagi pemerintah untuk menyelenggarakan pembangunan yang bersifat partisipatif. Bersifat partisipatif dalam arti memberdayakan masyarakat desa itu sendiri untuk ikut serta dalam pembangunan desa.

Undang – undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa pada Ketentuan Umum, disebutkan bahwa Pembangunan Desa adalah upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar – besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Definisi dalam undang – undang ini mengandung makna bahwa pembangunan desa adalah segala bentuk upaya yang dilakukan pemerintah desa untuk memanfaatkan segala potensi sumber daya secara bijak. Serta dijelaskan tujuan yang utama pembangunan desa yaitu untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa itu sendiri.

Pembangunan desa itu sendiri secara lebih rinci termuat dalam Undang – undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, pada pasal 78 adalah bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan..

### 3. Prinsip dan Ruang Lingkup Pembangunan Desa

Desa mempunyai peranan penting dalam pembangunan, karena desa merupakan garda terdepan yang menjadi aktor atau struktur terendah dalam pembangunan Indonesia. Pembangunan Nasional bersumber dari pembangunan desa yang berdasarkan semangat desentralisasi, bahwa masyarakat mempunyai peran dalam pembangunan desa. Pembangunan sudah dilakukan dari jaman dahulu akan tetapi masih belum bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pembangunan desa harus memiliki prinsip yang jelas dalam pelaksanaannya, dalam hal ini Adisasmita (2006:18-20) menjelaskan sebagai berikut:

- b) Pembangunan pedesaan seharusnya merupakan prinsip transparansi (keterbukaan) partisipasi, dapat ditanggungjawabkan (akuntabilitas) dan berkelanjutan (*sustainable*).
- c) Sarana pembangunan pedesaan, yaitu untuk terciptanya peningkatan produksi dan produktivitas percepatan pertumbuhan desa, peningkatan ketrampilan dalam berproduksi dan pengembangan lapangan kerja dan lapangan usaha, peningkatan prakarsa, partisipasi masyarakat dan perkuatan kelembagaan
- d) Pembangunan pedesaan yang mempunyai ruang lingkup pembangunan sarana dan prasarana pedesaan (meliputi pengairan, jalan, lingkungan, pemukiman, dan lainnya). Pemberdayaan masyarakat pengelolaan sumber daya alam (SDA) dan sumber daya manusia (SDM), penciptaan lapangan kerja, kesempatan berusaha, peningkatan pendapatan, (khususnya kawasan miskin)

dan penataan keterkaitan antar kawasan, pedesaan dengan kawasan perkotaan (*inter rural-urban relationship*).

#### 4. Prioritas Pembangunan Desa

Berangkat dari tujuan dilaksanakannya pembangunan desa pada Undang – Undang Nomor 6 tahun 2014 tersebut, maka muncul prioritas dalam pembangunan desa. Dalam melaksanakan pembangunan perdesaan ada beberapa prioritas yang menjadi sasaran utama dari pembangunan desa,yaitu sebagai berikut,

- a. Pengembangan kapasitas dan pendampingan aparatur Pemerintahan Desa dari kelembagaan pemerintahan secara berkelanjutan.
- b. Pemenuhan standar pelayanan minimum desa sesuai dengan kondisi geografisnya.
- c. Penanggulangan kemiskinan dan pengembangan usaha ekonomi masyarakat desa
- d. Pembangunan sumberdaya manusia, peningkatan keberdayaan, dan pembentukan modal sosial budaya masyarakat desa
- e. Pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan hidup berkelanjutan
- f. Pengembangan ekonomi kawasan perdesaan untuk mendorong keterkaitan desa-kota, serta
- g. Pengawasan implementasi Undang – Undang Desa secara sistematis, konsisten, dan berkelanjutan melalui koordinasi, fasilitasi, *supervise* dan pendampingan. (Buku Bantu Pengelolaan Pembangunan Desa, 2016: 12)

## 5. Proses Pembangunan Desa

Dalam pelaksanaannya pembangunan desa mengikuti siklus pembangunan desa sebagaimana yang tertulis dalam Buku Bantu Pengelolaan Pembangunan Desa (2016: 4) yaitu,

### 1) Perencana

Perencanaan Pembangunan Desa merupakan proses tahapan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah desa dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa dan unsur masyarakat secara partisipatif.

### 2) Penganggaran

Pada tahap penganggaran dirinci mengenai hak dan kewajiban Desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban Desa. Hak dan kewajiban desa tersebut mneimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan, yang perlu diatur dalam pengelolaan keuangan desa.

### 3) Pelaksanaan

Pelaksanaan pembangunan desa yang berskala lokal dikelola melalui swakelola desa, kerjasama antar desa dan/atau kerjasama desa dengan pihak ketiga. Kepala Desa mengkoordinasikan persiapan dan pelaksanaan Pembangunan Desa terhitung sejak ditetapkan APB Desa.

Pembangunan Desa yang bersumber dari program sectoral dan/atau program daerah , dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dari Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

#### 4) Pelaporan

Pelaporan keuangan meliputi segala aspek yang berkaitan dengan penyediaan dan penyampaian informasi keuangan terkait pelaksanaan Pembangunan Desa sesuai dengan kewenangannya. Laporan keuangan merupakan catatan informasi keuangan pemerintahan desa pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja pemerintahan desa yang bersangkutan. Pemerintah Desa harus menyusun laporan keuangan sebagaimana diatur dalam PP Nomor 43 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Pelaksanaan Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014.

#### 5) Pemantauan dan Pengawasan

Secara berkala Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dapat melaksanakan tugas pemantauan dan evaluasi penggunaan Dana Desa, hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan kemudian dibahas dalam musyawarah desa. Format pemantauan dan evaluasi disesuaikan dengan format laporan desa yang berlaku

### **D. Badan Usaha Milik Desa**

#### **1. Definisi Badan Usaha Milik Desa**

Badan Usaha Milik Desa ( BUMDesa) merupakan salah satu sektor usaha yang dikembangkan pada tingkat desa sebagai salah satu sumber pendapatan asli desa. Dalam Undang – Undang No. 6 Tahun 2014 pada pasal 1 angka (6) menyebutkan bahwa, Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut 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. Dalam pengertian di atas hal yang paling mendasar tentang BUMDesa yaitu Badan Usaha Milik Desa sebagian besar modal harus dimiliki oleh desa. Penyertaan secara langsung kekayaan milik desa memiliki arti bahwa modal yang sebagian besar milik desa dapat berupa finansial, potensi alam, dan sarana – prasarana.

Badan Usaha Milik Desa merupakan salah satu bentuk pemanfaatan aset desa yang dilembagakan menjadi badan usaha yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa. Desa dapat menghimpun sebagian modal dari beberapa pihak sesuai peraturan dalam mendirikan Badan Usaha Milik Desa. Modal dapat dihimpun dari masyarakat, kerja sama antar desa, maupun dari pihak ketiga. Pendirian Badan Usaha dimaksudkan agar memberikan kontribusi bagi peningkatan ekonomi desa. Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa menggunakan prinsip – prinsip bisnis yang tetap memperhatikan aspek budaya lokal.

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (2007) Badan Usaha Milik Desa memiliki karakteristik tersendiri dari segi kelembagaan dan pengelolaannya, yaitu:

- 1) Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama;
- 2) Modal Usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil);
- 3) Operasionalnya 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, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes;
- 7) Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).

## **2. Tujuan Badan Usaha Milik Desa**

Badan Usaha Milik Desa pada dasarnya didirikan untuk meningkatkan pendapatan asli desa yang pada akhirnya akan kembali kepada masyarakat melalui kebijakan desa. Kesejahteraan desa menjadi tujuan umum dari pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Badan Usaha Milik Desa dikelola dengan prinsip – prinsip bisnis yang artinya memiliki fokus pada mendapatkan keuntungan.

Penndirian BUMDesa secara rinci memiliki 4 tujuan utama (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan: 2007),

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.

### 3. Prinsip Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa

Tata kelola Badan Usaha Milik Desa memiliki prinsip – prinsip sebagai berikut (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan: 2007),

- 1) *Kooperatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- 2) *Partisipatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDesa.
- 3) *Emansipatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
- 4) *Transparan*. Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- 5) *Akuntabel*. Seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif.
- 6) *Sustainable*. Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDesa.

## **E. Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Kebijakan Publik**

Proses implementasi sebuah kebijakan pasti ada faktor – faktor yang mempengaruhi jalannya implementasi kebijakan tersebut. Terutama kebijakan yang bersentuhan langsung dengan publik. Faktor – faktor ini harus diperhatikan oleh para pelaksana kebijakan dan digunakan sebagai rambu – rambu dalam pelaksanaan kebijakan. Faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut terdiri dari Faktor Pendukung dan faktor penghambat.

### **1. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan**

Beberapa faktor yang dapat mendukung tahap implementasi dari kebijakan dirinci oleh James Anderson sebagaimana dikutip oleh Suggono, 1994: 23) yaitu,

- a. Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan – keputusan badan – badan pemerintah,
- b. Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan ,
- c. Adanya keyakinan bahwa kebijakan itu dibuat secara sah, konstitusional, dan dibuat oleh para pejabat pemerintah yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan,
- d. Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi,
- e. Adanya sanksi – sanksi tertentu yang akan dikenakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan.

## 2. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan

Sedangkan Faktor Penghambat kebijakan menurut Suggono (1994: 149-153) adalah sebagai berikut,

### a. Isu kebijakan

Isu kebijakan yang menjadi penghambat meliputi tiga hal, *pertama* karena isi kebijakan yang masih samar dan kurang terperinci penjelasan mengenai sarana dan penerapan skala prioritas atau program kebijakan masih terlalu luas dan bersifat umum.atau bahkan tidak ada sama sekali. *Kedua*, karena kurangnya konsistensi secara intern dan ekstern dari kebijakan yang akan dilaksanakan. *Ketiga*, Kebijakan memiliki kekurangan - kekurangan yang bersifat substansial. *Keempat*, adanya kekurangan dari sumber daya pada tataran teknis seperti tenaga pelaksana, waktu, biaya, dan sarana.

### b. Informasi

Para aktor pelaksana yang berperan dalam implementasi kekurangan informasi yang penting untuk pelaksanaan sebuah kebijakan. Hal ini dapat berupa kurangnya pengetahuan para pelaksana teknis mengenai tugas – tugas pokok dan fungsinya dala proses implementasi. Juga kurangnya komunikasi antar pelaksana yang saling berkaitan sehingga terjadi kesalahan komunikasi.

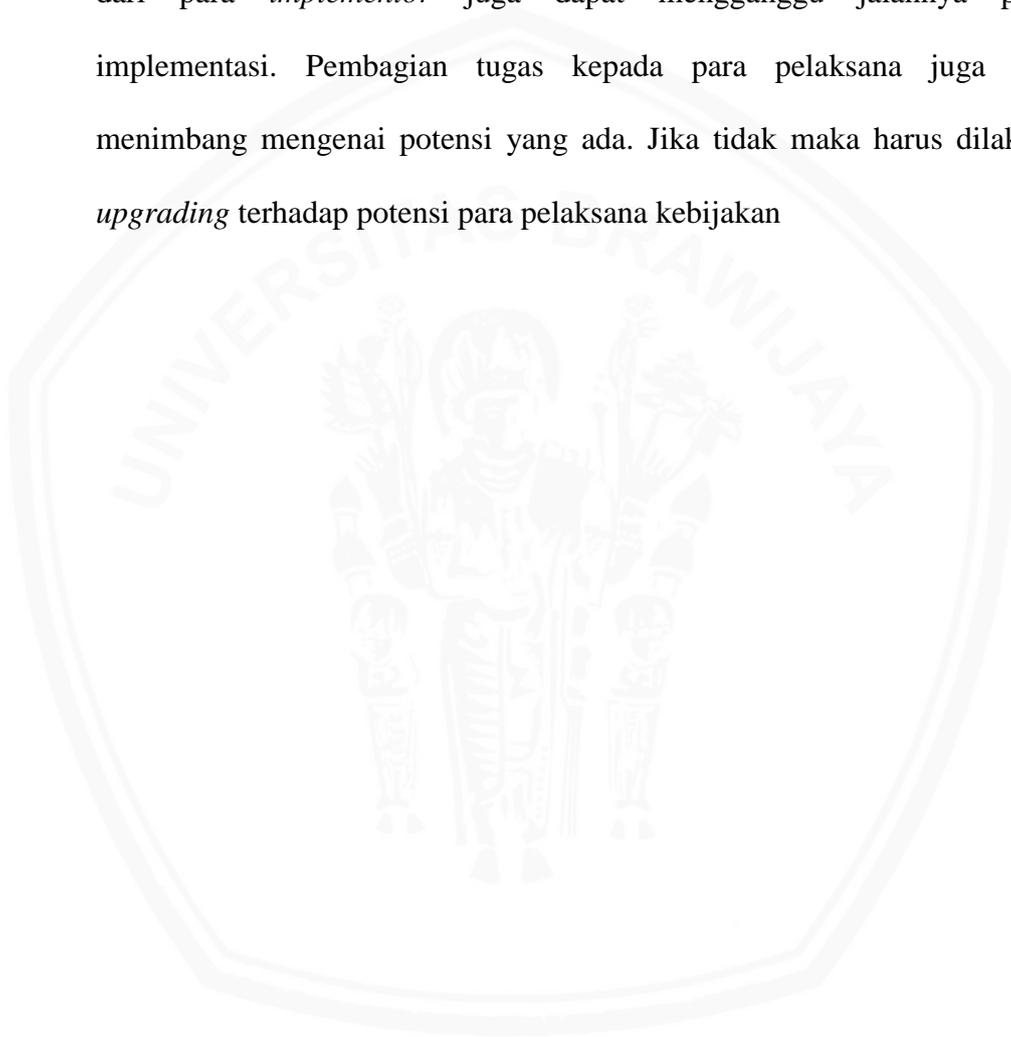
### c. Dukungan

Kebijakan publik menjadi terhambat apabila dukungan terhadap suatu kebijakan publik kurang atau tidak ada sama sekali. Dukungan dalam hal ini

dapat berasal dari masyarakat maupun aparat yang memiliki tugas dalam proses implementasi kebijakan publik tersebut.

d. Pembagian potensi

Gagalnya para pembuat kebijakan dalam membagi tugas pokok dan fungsi dari para *implementor* juga dapat mengganggu jalannya proses implementasi. Pembagian tugas kepada para pelaksana juga harus menimbang mengenai potensi yang ada. Jika tidak maka harus dilakukan *upgrading* terhadap potensi para pelaksana kebijakan





### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, Menurut Moleong (2009: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus yang ilmiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Maka penelitian kualitatif tidak bertujuan pada generalisasi namun lebih menekankan pada pemaknaan dan pengertian suatu fenomena sosial secara lebih mendalam. Penelitian kualitatif juga harus memiliki konteks dan batasan – batasan yang ditentukan.

##### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Adapun lokasi penelitian adalah di Desa Pujon Kidul. Alasan pemilihan lokasi ini adalah karena informasi yang digali adalah mengenai Implementasi Kebijakan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa (Studi pada Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang). Berdasarkan dasar kepentingan konten penelitian tersebut menjadi alasan pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan.

### C. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam sebuah penelitian kualitatif menurut Moleong (2001:237) berfungsi untuk:

1. Membatasi studi atau dengan kata lain fokus penelitian dapat membatasi bidang-bidang inkuiri (masukan), misalnya jika peneliti membatasi diri pada upaya menemukan teori-teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak dimanfaatkan lagi;
2. Memenuhi kriteria inkuiri-ekskusi (masukan dan pengeluaran) suatu informasi yang diperoleh dari lapangan. Dengan adanya fokus penelitian seseorang penelitian dapat mengetahui data mana yang perlu diambil data-data yang sedang dikumpulkan.

Kejelasan dan kemampuan fokus penelitian, dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang dikumpulkan dan data mana yang tidak perlu atau bahkan harus dibuang sehingga tidak terjebak oleh melimpahnya volume data yang melimpah di lapangan. Fokus penelitian memberikan arahan agar peneliti terhindar dari pengumpulan data yang tidak perlu dan dijadikan sarana untuk memandu dan mengarahkan jalannya penelitian. Sebagai panduan dalam penelitian ini peneliti menggunakan model implementasi Edward III. Model implementasi Edward III terdiri dari *communication* (komunikasi), *resource* (sumber daya), *disposition or attitude*, dan *Bureaucratic structure* (struktur birokrasi).

Model implementasi Edward III kemudian diturunkan sub aspek penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut,

**Tabel 3.1**  
**Matrix Fokus Penelitian**

Fokus Penelitian	Aspek	Sub Aspek Penelitian
Implementasi Kebijakan Desa dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Studi Pada BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang.	Komunikasi	a. Sebagai upaya dalam memberikan informasi mengenai petunjuk bagi para pelaksana Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015 tentang Pembantuan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa
	Sumber Daya	a. Ketersediaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015 b. Ketersediaan informasi tentang bagaimana pelaksanaan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa c. Ketersediaan wewenang

Fokus Penelitian	Aspek	Sub Aspek Penelitian
		<p>yang didistribusikan kepada masing – masing implementor.</p> <p>d. Ketersediaan fasilitas yang digunakan oleh para implementor.</p>
	Disposisi	<p>a. Kesadaran Pemerintah Desa Pujon kidul dalam pembentukan dan pelaksanaan Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015</p> <p>b. Instruksi yang diberikan pemerintah desa Pujon Kidul terhadap direktur dan staf BUM Desa</p> <p>c. Sikap para pelaksana kebijakan terhadap Peraturan Desa nomor 6 Tahun 2015</p> <p>d. Upaya mengontrol sikap para implementor.</p>
	Struktur Birokrasi	a. Pola hubungan vertical

Fokus Penelitian	Aspek	Sub Aspek Penelitian
		dan horizontal dalam organisasi BUM Desa b. Budaya organisasi dalam BUM Desa

#### D. Informan Penelitian

Untuk mendapatkan data dan informasi berkaitan dengan konten penelitian dilakukan wawancara mendalam kepada aktor – aktor yang terlibat dalam Implementasi Peraturan Desa nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Dalam pemilihan informan dilakukan melalui teknik *Purposive Sampling*. Menurut Sugiyono (2011: 218-219) *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Jadi dalam *Purposive Sampling* informan dipilih dengan pertimbangan bahwa informan dianggap ahli dan memahami fenomena yang terjadi sesuai konteks penelitian.

Berdasarkan topik penelitian dan rumusan masalah maka ditentukan beberapa informan yaitu,

1. Kepala Desa Pujon Kidul
2. Sekretaris Desa Pujon Kidul
3. Bendahara Desa Pujon Kidul
4. Ketua Badan Permusyawaratan Desa

5. Direktur BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul
6. Sekertaris BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul
7. Bendahara BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul
8. Kepala Divisi Program Wisata
9. Kepala Divisi Program Air Minum
10. Kepala Divisi Program TPST
11. Kepala Divisi Program Laku Pandai
12. Kepala Divisi Program Pertanian

#### **E. Jenis Data**

Dalam penelitian ini menggunakan 2 jenis data :

##### **1. Data Primer**

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumber melalui proses wawancara oleh peneliti. Wawancara dilakukan kepada narasumber/informan yang dipilih melalui teknik *Purposive Sampling*. Wawancara menggunakan daftar pertanyaan yang telah ditentukan dan sesuai dengan topik dan konteks penelitian. Hal ini bermaksud agar hasil wawancara kepada para narasumber sesuai dengan tujuan penelitian.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah jenis data yang diperoleh pada dokumen resmi, arsip, laporan, dan buku. Dalam penelitian ini data sekunder yang dibutuhkan adalah informasi umum mengenai keadaan umum Desa Pujon Kidul meliputi data

geografis, demografis, sarana sosial ekonomi, dan struktur pemerintahan Desa Pujon Kidul.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) teknik pengumpulan data,

### **1. Wawancara**

Menurut Moh. Nazir (2013: 170) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Wawancara dilakukan secara mendalam untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dengan menggunakan daftar pertanyaan sesuai konten penelitian.

### **2. Dokumentasi**

Data dokumentasi diperoleh dengan cara menghimpun bahan – bahan penelitian yang bersifat dokumen/arsip. Sugiyono (2011: 240) mengemukakan bahwa dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, dan karya seni.

### **3. Observasi**

Menurut Satori dan Komariah (2013: 105) observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Maka observasi dengan kata lain meneliti kondisi paling aktual tentang sebuah

fenomena di lapangan. Observasi dapat digunakan sebagai teknik verifikasi data sebelumnya yang berupa data hasil wawancara dan dokumentasi.

### **G. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian, Moleong (2001:117) mengatakan bahwa “penelitian dengan metode kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan penelitilah yang sangat menentukan keseluruhan skenarionya.” Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode kualitatif adalah peneliti itu sendiri yang ditunjang dengan pencatatan dokumen dan pencatatan secara sistematis menggunakan beberapa alat bantu elektronik.

Instrumen yang ada dalam penelitian ini adalah:

- a) Peneliti sendiri, selama menjalankan proses penelitian, peneliti tidak pernah diwakili oleh orang lain, dan selalu melakukannya sendiri baik wawancara maupun observasi. Oleh karena itu maka semua data yang diperoleh di lapangan, peneliti benar-benar memahami.
- b) Instrumen pembantu, terdiri dari:
  - a. Pedoman wawancara (*interview guide*), hal ini berguna untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam mencari data-data yang diperlukan guna kegiatan penelitian. Sebelum melakukan wawancara peneliti membuat pedoman wawancara untuk mengetahui data apa yang diinginkan baik untuk memulai pencarian data, maupun memperdalam data yang sudah didapatkan sebelumnya. Namun sejauh ini peneliti sangat jarang sekali menggunakan atau

memperlihatkan pedoman wawancara saat melaksanakan penelitian dalam rangka meminimalisir kecurigaaan.

- b. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa peralatan penunjang, diantaranya yaitu alat rekaman dan foto melalui HP peneliti, serta buku saku kecil.

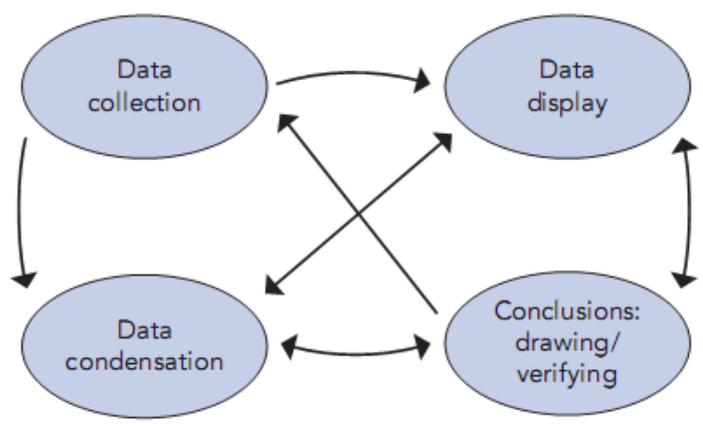
## H. Analisis Data

Data penelitian yang terkumpul dianalisis menggunakan metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Bliken dalam Moleong (2009: 248) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah – milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Miles dan Huberman dalam Satori dan Komariah (2013: 200) mengemukakan bahwa “data kualitatif membantu peneliti untuk melangkah lebih jauh dari kerangka kerja awal”. Dalam proses analisis data tersebut pada dasarnya data melalui beberapa tahapan – tahapan analisis. Miles dan Huberman dalam Saldana (2014), Membagi tahapan – tahapan analisis data terdiri atas.

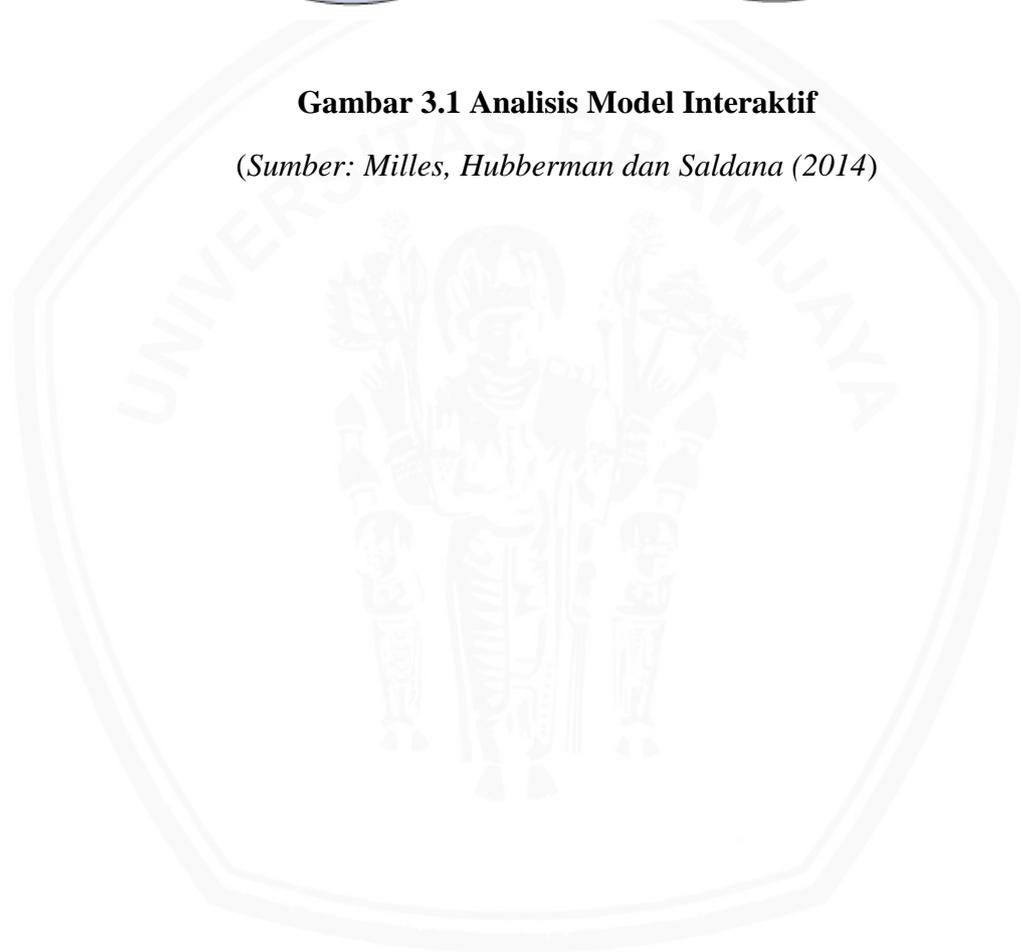
1. **Pengumpulan Data (*Data Collection*)**, Pengumpulan data merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh penulis untuk memperoleh data yang valid. Pengumpulan data tersebut dilakukan melalui proses wawancara dengan pihak – pihak yang terkait dengan penelitian, observasi ke lapangan dan dokumentasi.

2. **Kondensasi Data (*Data Condensation*)**, Kondensasi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Kondensasi data berlangsung terus-menerus selama penelitian bahkan sebenarnya kondensasi dapat dilakukan sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Kondensasi dapat dilakukan dengan cara, data yang diperoleh dilokasi penelitian dituangkan dalam uraian atau laporan secara lengkap dan terinci, Laporan lapangan disederhanakan, dirangkum, dipilih hal – hal pokok, difokuskan pada hal – hal yang penting, kemudian dicari tema atau polanya, hal ini dilakukan terus – menerus selama penelitian berlangsung dan pada tahap analisa data yang lain yaitu penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hal ini bertujuan untuk memperkuat data, sebuah konsep yang berbeda dengan reduksi data yang terkesan melemahkan data dengan membuang data yang diperoleh di lapangan.
3. **Penyajian Data (*Data Display*)**, Data yang telah terkumpul dan diklasifikasikan selanjutnya disajikan baik dalam bentuk tabel maupun bentuk kalimat atau uraian.
4. ***Conclusion Drawing/Verification***, Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Penarikan kesimpulan merupakan bagian akhir dalam kegiatan analisis. Dari hasil data yang diperoleh dari lapangan tersebut kemudian dikumpulkan serta dianalisa untuk dapat ditarik kesimpulan.



**Gambar 3.1 Analisis Model Interaktif**

*(Sumber: Milles, Hubberman dan Saldana (2014))*



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Desa Pujon Kidul

Desa Pujon Kidul adalah desa bagian dari wilayah administratif Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Luas wilayah Desa Pujon Kidul adalah 323.159 hektar dengan kepadatan penduduk mencapai 4.146 jiwa. Desa Pujon Kidul dikelilingi oleh perbukitan sehingga udara di Desa Pujon Kidul cenderung sejuk. Kondisi geografis ini membuat karakteristik tanah pada Desa Pujon Kidul cocok untuk ditanami sayur mayur dan buah, sebagian lagi ditanami padi.

Kondisi geografis di Desa Pujon kidul sangat mendukung untuk usaha pertanian dan peternakan. Penduduk Desa Pujon Kidul sebagian besar bermata pencaharian sebagai petani dan peternak. Sebagian penduduk juga bermata pencaharian sebagai pedagang. Masyarakat Desa Pujon Kidul pada umumnya sudah aktif mengolah lahan pertanian dengan menanam padi dan beberapa jenis sayuran. Sistem bercocok tanam di Desa Pujon Kidul pada umumnya masih bersifat konvensional.

##### 1. Kondisi Geografis Desa Pujon Kidul

Desa Pujon Kidul terletak di Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Desa Pujon Kidul dikelilingi oleh perbukitan dan termasuk pada daerah dataran tinggi. Desa Pujon Kidul berbatasan dengan beberapa desa lain yakni,

Sebelah utara : Desa Ngroto

Sebelah selatan : Hutan Perhutani

Sebelah Barat : Desa Sukomulyo

Sebelah timur : Desa Pujon Lor

Secara detail kondisi geografis Desa Pujon Kidul dapat di rinci sebagai berikut,

Tabel 4.1 : Tabel Kondisi Geografis Desa Pujon Kidul

<b>Kategori</b>	<b>Luas (Ha)</b>
Perumahan dan Pekarangan	45.807 Ha
Sawah	84.742 Ha
Ladang	87.102 Ha
Perkebunan	240 Ha
Lapangan	0,5 Ha
Hutan Lindung	227 Ha
Hutan Produksi	578 Ha
<b>Luas Desa Pujon Kidul</b>	<b>323.159 H</b>

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

## 2. Pemerintahan Desa Pujon Kidul

Pembangunan di Desa Pujon Kidul di selenggarakan melalui pemerintahan desa. Dalam menjalankan roda pemerintahan, Desa Pujon Kidul membentuk struktur organisasi sebagai berikut

- 1) Kepala Desa : Udi Hartoko
- 2) Sekretaris Desa : Sudirman
- 3) Kasun Dukuh Krajan : Ahmad Imam
- 4) Kasun Dukuh Maron : Suhartono

- 5) Kasun Dukuh Tulungrejo : Kusnin
- 6) Kaur Pemerintahan : Muh. Ismail Mahfudz Said
- 7) Kaur Pembangunan : Nurahmad
- 8) Kaur Kesra : Ponari
- 9) Kaur Umum : Anas Taufiq
- 10) Kaur Keuangan : Asmawi

Sebagai desa yang sedang berkembang maka desa Pujon Kidul dalam menjalankan pemerintahannya memiliki visi dan misi. Visi dari Desa Pujon Kidul adalah “Terwujudnya Masyarakat Desa Pujon Kidul yang GUYUB RUKUN”. Kata GUYUB RUKUN dalam kalimat visi tersebut memiliki kepanjangan **Gotong royong, Usaha, Yakin, Ulet, Bertaqwa, Rukun, Kreatif, dan Unggul.**

Visi tersebut kemudian dilanjutkan dengan penjelasan singkat sebagai berikut,

”Untuk mewujudkan masyarakat yang **Guyub**, diperlukan kesadaran untuk **gotong royong**, sehingga **Usaha** yang dirintis dengan penuh **keyakinan** serta **ulet** yang dimiliki masing – masing warga yang berlandaskan **taqwa** kepada Tuhan YME dengan bermodalkan **rukun** (bersatu), baik rukun antar warga, keluarga serta pihak pemerintah desa yang dibarengi kinerja handal tanpa putus asa. **Kreatifitas** dan kerjasama antar warga juga pemerintah desa, mutlak dibutuhkan guna mewujudkan cita – cita kita bersama menjadikan Desa Pujon Kidul menjadi desa **unggul** yang selalu berprestasi memegang falsafah jawa **Toto tentrem kerto tur raharjo, Baldatun toyyibatun warobbun ghofur**”.

Misi Pemerintahan Desa Pujon Kidul adalah,

- 1) Mewujudkan pemahaman dan pengamalan nilai-nilai agama, adat istiadat dan budaya
- 2) Mewujudkan pemerintahan bersih dan berwibawa (tata kelola pemerintahan yang baik, (ex. Pendapatan aset desa beserta pemanfaatannya), berkeadilan, dan demokratis (ex: rembuk desa, sebagai landasan musyawarah mufakat)
- 3) Mewujudkan lingkungan yang aman tertib dan damai.
- 4) Mewujudkan sumberdaya manusia yang produktif dan berdaya saing, terutama memberikan kesempatan seluas – luasnya bagi potensi kaum muda di dalam berperan aktif kegiatan desa.
- 5) Meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah dengan berbasis sektor pertanian, peternakan dan pemberdayaan masyarakat pedesaan.
- 6) Peningkatan pembangunan infrastruktur (sarana dan prasarana)
- 7) Peningkatan peran perempuan dalam pembangunan desa.
- 8) Peningkatan kesejahteraan sosial.

### **3. Kependudukan**

Jumlah penduduk Desa Pujon Kidul hingga tahun 2015 adalah sebanyak 4485 jiwa, dengan jumlah penduduk laki – laki sebanyak 2303 jiwa dan perempuan sebanyak 2182 jiwa. Jumlah Kepala Keluarga sebanyak 1323 KK. Keseluruhan jumlah penduduk tersebut tersebar di tiga dusun yakni,

Tabel 4.2 : Tabel Jumlah Penduduk Tiap Dusun

<b>Dusun</b>	<b>Jumlah Penduduk</b>	<b>Persentase</b>
Krajan	3177	71%
Maron Sebaluh	957	21%
Tulungrejo	351	8%
<b>Jumlah</b>	<b>4485</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

Penduduk Desa Pujon Kidul sebagian besar menganut agama Islam, sebagian lainnya adalah penganut agama budha dan Kristen. Berikut jumlah penduduk Desa Pujon Kidul per agama,

Tabel 4.3 : Tabel Jumlah Penduduk Tiap Agama

<b>Agama</b>	<b>Jumlah Penduduk</b>	<b>Persentase</b>
Budha	2	0,04%
Islam	4482	99,94%
Kristen	1	0,02%
<b>Jumlah</b>	<b>4485</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pemerintah Dsa Pujon Kidul

Penduduk Desa Pujon kidul secara usia memiliki rentangan usia yang bervariasi. Berikut adalah Jumlah penduduk berdasarkan rentangan umur,

Tabel 4.4 : Jumlah Penduduk Berdasarkan Rentangan Usia

<b>Rentang Umur (Tahun)</b>	<b>Jumlah Penduduk (Jiwa)</b>	<b>Persentase</b>
0 – 5	317	7,5%
6 – 12	465	10%
13 – 17	345	7,7%

18 – 45	1999	44,5%
45<	1359	30,3%
<b>Jumlah</b>	4485	100%

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

#### 4. Pendidikan

Pendidikan adalah hal yang sangat penting dalam proses pembangunan sebuah desa. Proses pembangunan menjadi optimal jika tingkat pendidikan suatu desa baik. Masyarakat Desa Pujon Kidul merupakan desa yang tingkat pendidikannya masih tergolong rendah. Namun di Desa Pujon Kidul tersedia beberapa Instansi Pendidikan. Berikut adalah jumlah infrastruktur pendidikan di Desa Pujon Kidul,

Tabel 4.5 : Tabel Jumlah Infrastruktur Pendidikan

<b>Gedung Sekolah</b>	<b>Jumlah</b>
TK/PAUD	3 buah
SD	2 buah
SMP	1 Buah
SMA	-
Madrasah Diniyah	2 buah

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

Berikut adalah rincian jumlah penduduk Desa Pujon Kidul berdasarkan tingkat pendidikan,

Tabel 4.6 : Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah Penduduk</b>	<b>Persentase</b>
Akademi/Diploma III/Sarjana Muda	8	0,2
Belum tamat SD/Sederajat	517	11,5
Diploma I/II	6	0,13
Diploma IV/Strata I	26	0,5
SLTA/Sederajat	248	5,5
SLTP/Sederajat	613	13,5
Strata II	1	0,02
Tamat SD/Sederajat	2331	52
Tidak/Belum Sekolah	735	16,5
<b>Jumlah</b>	<b>4485</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

## 5. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu desa berhubungan langsung dengan mata pencaharian penduduk desa tersebut. Jenis pekerjaan yang bervariasi menandakan bahwa perkembangan ekonomi di desa tersebut dinamis. Kondisi ekonomi tersebut juga berkaitan erat dengan jumlah angkatan kerja yang tersedia. Berikut adalah rincian jumlah ketersediaan angkatan kerja desa Pujon Kidul,

Tabel 4.7 : Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia Angkatan Kerja

<b>Jumlah Angkatan Kerja</b>	<b>Jiwa</b>	<b>Persentase</b>
Jumlah angkatan kerja usia 15-55 th yang masih sekolah	56 jiwa	3,6%
Jumlah Angkatan kerja usia 15-55 th yang jadi Ibu Rumah Tangga	361 jiwa	23,1%
Jumlah angkatan kerja usia 15-55 th pekerja penuh	862 jiwa	55%
Jumlah angkatan kerja usia 15-55 th yang tidak menentu	286 jiwa	18,3%
<b>Jumlah angkatan kerja (Penduduk usia 15-55 tahun)</b>	<b>1565 jiwa</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

Dari jumlah angkatan kerja usia 15-55 tahun tersebut, sebagian besar berprofesi sebagai petani dan buruh tani. Sektor pertanian merupakan tulang punggung utama ekonomi masyarakat desa Pujon Kidul. Berikut adalah rincian jumlah penduduk yang berprofesi sebagai petani dan buruh tani,

Tabel 4.8 : Tabel Jumlah Penduduk Petani dan Buruh Tani

Jumlah rumah tangga petani	1.102 KK
Jumlah Anggota rumah tangga petani	1.926 Jiwa
Jumlah rumah tangga buruh tani	317 KK
Jumlah anggota rumah tangga buruh tani	886 jiwa

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

Berdasarkan jumlah penduduk yang memiliki profesi sebagai petani dan buruh tani dominan maka dapat dipastikan pemanfaatan lahan produktif sebagian

besar digunakan sebagai lahan pertanian. Sebagian besar lahan produktif ditanami sayuran. Produk pertanian berupa sayuran Desa Pujon Kidul bervariasi. Berikut adalah rincian produk pertanian dalam kategori sayuran dan buah,

Tabel 4.9 : Tabel Produk Pertanian Pujon Kidul

JENIS TANAMAN	JUMLAH (Buah)	Persentase
Kubis	18.000	11,3%
Sawi Putih	60.000	37,6%
Tomat sayur	17.900	11,1%
Tomat buah	26.500	16,6%
Wortel	105	0,06%
Cabe rawit	10.000	6,3%
Cabe besar	23.000	14,4%
Apel	230	0,14%
Andewi	4000	2,5%
<b>Jumlah</b>	<b>159.735</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

Penduduk Pujon Kidul sebagian juga berprofesi sebagai peternak. Sebagian besar peternak memilih berternak Sapi. Salah satu Produk Pujon Kidul adalah susu sapi segar dan olahannya yang merupakan produk dari sektor peternakan. Berikut adalah rincian dari sektor peternakan Desa Pujon Kidul,

Tabel 4.10 : Tabel Sektor Peternakan Desa Pujon Kidul

TIPE SAPI	JUMLAH (ekor)	Persentase
Induk Laktasi	12	3,3%
Kering Kandang	121	33,4%
Sapi Dara	1	0,3%

<b>TIPE SAPI</b>	<b>JUMLAH (ekor)</b>	<b>Persentase</b>
Pedet Jantan	27	7,5%
Pedet Betina	201	55,5%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

Meskipun sebagian besar masyarakat desa Pujon Kidul bermata pencaharian sebagai petani/buruh tani dan peternak namun sebagian masyarakat juga memiliki profesi/pekerjaan yang bervariasi. Berikut adalah rincian jumlah penduduk berdasarkan profesi,

Tabel 4.11 : Tabel Jumlah Penduduk Berdasarkan Pekerjaan

<b>PEKERJAAN</b>	<b>JUMLAH PENDUDUK</b>	<b>Persentase</b>
Belum/tidak bekerja	960	21,4%
Buruh harian lepas	19	0,4%
Buruh peternakan	10	0,2%
Buruh tani/perkebunan	147	3,3%
Guru	19	0,4%
Pegawai Industri	1	0,02%
Juru masak	1	0,02%
Karyawan swasta	82	1,8%
Kepala desa	1	0,02%
Mekanik	1	0,02%
Mengurus rumah tangga	727	16,2%
Nelayan/perikanan	1	0,02%
Pedagang	23	0,5%
Pegawai Negeri Sipil	5	0,1%

<b>PEKERJAAN</b>	<b>JUMLAH PENDUDUK</b>	<b>Persentase</b>
Pelajar/Mahasiswa	665	14,8%
Pembantu Rumah Tangga	4	0,09%
Penata rambut	1	0,02%
Pensiunan	3	0,06%
Penterjemah	1	0,02%
Perangkat desa	8	0,2%
Perawat	2	0,04%
Pedagang	27	0,6%
Petani/pekebun	1368	30,5%
Peternak	58	1,3%
Seniman	1	0,02%
Sopir	7	0,15%
Tentara Nasional Indonesia	1	0,02%
Transportasi	2	0,4%
Tukang Batu	9	0,2%
Tukang Kayu	2	0,4%
Tukang Listrik	1	0,02%
Ustadz/Mubaligh	1	0,02%
Wiraswasta	313	6,9%
Lainnya	13	0,3%
<b>Jumlah</b>	<b>4485</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

## 6. Kesehatan Masyarakat

Salah satu indikator dari suksesnya pembangunan dan kesejahteraan masyarakat adalah mengenai kesehatan masyarakat. Kesehatan masyarakat merupakan hal pokok yang harus diperhatikan dalam proses pembangunan. Karena faktor kesehatan masyarakat sangat berpengaruh bagi berlangsungnya pembangunan desa baik itu dalam hal pendidikan, ekonomi, dan sosial. Kondisi kesehatan masyarakat di Desa Pujon Kidul dapat dikatakan baik karena sarana dan prasarana cukup terpenuhi. Berikut adalah rincian mengenai kondisi kesehatan masyarakat Desa Pujon Kidul

Tabel 4.12 : Jumlah Infrastruktur Kesehatan

<b>Infrastruktur Kesehatan</b>	<b>Jumlah</b>
Puskesmas Pembantu	-
Poliklinik Kesehatan Desa/Polindes	2 buah
Posyandu	5 buah

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

Tabel 4.13 : Tabel Kondisi Kesehatan Masyarakat

<b>Kategori</b>	<b>Jumlah (Jiwa)</b>
Balita	410 jiwa
Balita gizi buruk	-
Balita Gizi baik	410 jiwa
Penduduk Sehat	4415 jiwa
Penduduk Sakit	53 jiwa
Ibu hamil	17 jiwa

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

## 7. Infrastruktur Desa

Infrastruktur desa sangat penting untuk berlangsungnya kegiatan – kegiatan masyarakat desa. Infrastruktur dapat menunjang berbagai aspek pembangunan desa dan kegiatan masyarakat dalam bersosialisasi, baik itu pendidikan, ritual keagamaan, pemerintahan, ekonomi, keamanan desa, dan kesehatan desa. Berikut adalah daftar infrastruktur Desa Pujon Kidul,

### a. Bangunan Gedung

Tabel 4.14 : Jumlah Bangunan Desa Pujon Kidul

<b>Jenis Bangunan/Gedung</b>	<b>Jumlah</b>
Bangunan Kantor Desa	2 unit
Poliklinik	2 buah
Posyandu	2 buah
Masjid	5 buah
Musholah	27 buah
Gardu Siskamling	2 buah
Jembatan beton	4 buah

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

### b. Jalan Desa

Tabel 4.15 : Tabel Infrastruktur Jalan

<b>Kategori</b>	<b>Panjang (km)</b>
Jalan kabupaten	3 km
Jalan Desa	8 km
Jalan tanah	- Km

Sumber : Pemerintah Desa Pujon Kidul

## **B. Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera**

Badan Usaha Milik Desa Pujon Kidul Sumber Sejahtera berdiri pada tahun 2014 diprakarsai oleh masyarakat Desa Pujon Kidul sendiri. Pada awal pembentukannya BUMDesa Sumber Sejahtera hanya dipelopori oleh tiga orang yang ditunjuk oleh pemerintah desa untuk mengurus BUMDesa Sumber Sejahtera. Dalam pelaksanaan awal, pemerintah desa hanya memberikan biaya operasional sebesar Rp. 3 juta. Modal awal berupa biaya operasional tersebut dimanfaatkan secara maksimal untuk melakukan studi tentang BUMDesa.

Pengelolaan BUMDesa pada awalnya mengalami beberapa kendala. Kendala pertama yang dihadapi adalah tentang pembiayaan yang sangat minim. Kesulitan ini kemudian terpecahkan ketika BUMDesa menerima pinjaman dari pemerintah desa. Pada ada perjalanan awal BUMDesa masih belum dapat memperoleh keuntungan yang signifikan. Namun Dengan niat yang kuat untuk meningkatkan kualitas desa BUMDesa dapat mulai ditata dan dikelola secara bertahap.

Kendala yang kedua adalah pola pikir masyarakat yang masih belum berkembang. Pada awal pembentukannya BUMDesa Sumber Sejahtera tidak jarang menghadapi sikap sinis dari masyarakat. Masyarakat masih belum yakin BUMDesa dapat berjalan dengan baik dan memberikan keuntungan bagi mereka. Seiring berjalannya waktu dengan kegigihan para pelaksana BUMDesa masyarakat mulai dapat menerima kehadiran BUMDesa Sumber Sejahtera di Desa Pujon Kidul.

Setahun kemudian sejak berdirinya BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut tepatnya pada tahun 2015 diadakan musyawarah desa. Musyawarah desa tersebut dimaksudkan untuk membahas pembentukan Peraturan Desa tentang tata kelola BUMDesa Sumber Sejahtera. Maka Pada tahun 2015 ditetapkan Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.

### **1. Dasar Hukum**

Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera dalam pembentukan dan pengelolaannya didasarkan pada beberapa regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah. Dasar hukum pembentukan dan pengelolaan BUMDesa Sumber Sejahtera ini ada pada tingkat pusat hingga tingkat desa. Dasar hukum yang menjadi pedoman pembentukan dan pengelolaan BUMDesa Sumber Sejahtera adalah sebagai berikut,

- a. Undang – undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerinah Desa
- b. Undang – undang nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- c. Peraturan Pemerintah nomor 72 Tahun 2014 tentang Desa
- d. Peraturan Menteri Desa Nomor 4 tahun 2014
- e. Peraturan Daerah Kabupaten Malang nomor 20 tahun 2006
- f. Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.

## 2. Struktur Organisasi

BUMDesa Sumber Sejahtera dalam tata kelolanya membentuk struktur organisasi. Pembentukan struktur organisasi ini bertujuan untuk memperjelas dan mempermudah sistem pembagian tugas dalam tata kelola BUMDesa Sumber Sejahtera. Berikut adalah struktur organisasi BUMDesa Sumber Sejahtera,

- a. Badan Pengawas : 1) BPD Pujon Kidul  
2) LPMD Pujon Kidul
- b. Komisaris : Kepala Desa Pujon Kidul
- c. Direktur : Prayitno
- d. Sekretaris : Mahfud Fauzi
- e. Bendahara : Kiptiyah
- f. Divisi Air Minum : Sampurno
- g. Divisi Laku Pandai : Mahfud Fauzi
- h. Divisi Wisata : Samsul Hadi
- i. TPST : Surahman
- j. Pertanian : Sugito

## 3. Visi, Misi, dan Tujuan

BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul memiliki visi dan misi. Visi dan misi ini dimaksudkan agar pembentukan dan pengelolaan BUMDesa Sumber Sejahtera memiliki tujuan yang jelas dan tepat sasaran dalam pelaksanaannya. Berikut adalah visi dan misi BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul,

a. Visi

Mewujudkan BUMDesa Sumber Sejahtera dalam membangun ekonomi masyarakat desa yang lebih berdaya guna dan berdaya saing.

b. Misi

- 1) Meningkatkan perekonomian desa
- 2) Pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat
- 3) Membantu pelayanan ekonomi masyarakat
- 4) Meningkatkan pendapatan asli desa

c. Tujuan

- 1) Sebagai lembaga sosial dan komersial
- 2) Perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, transparansi, dan akuntabel.

#### 4. Divisi

Selanjutnya BUMDesa membentuk beberapa divisi usaha di bawah naungan BUMDesa yang diharapkan mampu memberikan keuntungan dan meningkatkan kualitas desa. Pembentukan divisi ini didasarkan pada potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam Desa Pujon Kidul. Berikut adalah divisi-divisi yang telah dibentuk dibawah naungan BUMDesa Sumber Sejahtera,

a. Divisi Air Minum

Divisi air minum adalah yang pertama kali dibentuk pada tahun 2014. Sebelum divisi ini dibentuk sudah ada usaha untuk memenuhi kebutuhan air bersih untuk masyarakat Desa Pujon Kidul. Pada sistem air bersih sebelum divisi ini dibentuk di bawah naungan BUMDesa sistem air bersih dikelola dengan cara

yang kurang efektif dan efisien. Pengelolaan yang kurang optimal ini membuat distribusi air bersih kepada masyarakat kurang dirasakan manfaatnya. Aliran air yang kurang lancar dan seringkali air menggenangi jalan dan terbuang percuma menjadi masalah yang harus dipecahkan.

Pada tahun 2014 Pemerintah Desa Pujon Kidul dan beberapa orang yang telah ditunjuk untuk pengembangan BUMDesa Sumber Sejahtera memulai upaya perbaikan sistem pengelolaan air bersih. Pada awalnya secara pembiayaan pengelolaan BUMDesa Divisi air bersih hanya mendapat biaya operasional sebesar Rp. 3.000.000,00. Biaya operasional ini digunakan secara maksimal untuk melakukan studi ke desa – desa yang telah mengembangkan sistem pengelolaan air bersih. Selanjutnya setelah mengadakan studi divisi BUMDesa merancang sistem air bersih yang akan diterapkan di Desa Pujon Kidul.

Rancangan sistem pengelolaan air bersih tersebut kemudian diajukan kepada Pemerintah Desa untuk dipertimbangkan. Pemerintah Desa kemudian mengucurkan dana sebesar Rp 40.000.000,00 untuk menerapkan sistem pengelolaan air bersih yang baru. Maka dimulailah penerapan sistem pengelolaan air bersih yang baru di Desa Pujon Kidul. Meskipun mayoritas masyarakat desa awalnya pesimis dengan penerapan sistem air bersih yang baru ini namun dengan kegigihan para pelaksana BUMDesa lambat laun masyarakat menjadi yakin dengan penerapan sistem air bersih yang baru.

Sistem pengelolaan air bersih baru yang digunakan adalah sistem meterisasi. Berbeda dengan sistem sebelumnya, sistem yang baru menggunakan alat meterisasi pada setiap rumah. Jika pada sistem sebelumnya di setiap RT

terdapat satu bak control distribusi air maka pada sistem yang baru hanya ada satu bak control saja bagi satu dusun. Sistem yang baru lebih efisien karena air tidak lagi meluber ke got – got jika tidak digunakan. Selain itu selang tidak berserakan seperti pada sistem sebelumnya sehingga membuat pipa saluran air terlihat lebih rapi.

Pada sistem meterisasi ini pengguna baru dikenakan biaya pasang seharga Rp 2.500.000,00. Pengguna yang telah lebih dulu menggunakan sistem air yang lama dikenakan biaya sebesar Rp 500.000,00. Sedang untuk sistem pembayaran oleh pelanggan dilakukan setiap bulan dengan jumlah pembayaran disesuaikan penggunaan yang diukur dengan meteran air yang telah terpasang.

b. Divisi Pariwisata

Potensi wisata di Desa Pujon Kidul pada dasarnya sudah dimanfaatkan jauh sebelum adanya BUMDesa Sumber Sejahtera. Sebelum adanya BUMDesa Sumber Sejahtera pemanfaatan potensi wisata di Desa Pujon Kidul hanya sebatas wisata edukasi pertanian dan peternakan yang dijalankan oleh kelompok karang taruna. Pada saat itu sektor wisata hanya bisa memfasilitasi kelompok atau perseorangan yang melakukan wisata edukasi pertanian dan peternakan ke Desa Pujon Kidul. Keterbatasan ini diakibatkan kendala dari segi pembiayaan. Karena dalam pengembangan sektor wisata memerlukan dana yang cukup besar.

Potensi wisata Desa Pujon Kidul mulai berkembang setelah pihak karang taruna bersama – sama pemerintah desa berkonsultasi kepada dinas pariwisata Kabupaten Malang. Melalui konsultasi tersebut maka terbentuklah Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis). Terbentuknya pokdarwis di Desa Pujon Kidul ini tidak

serta merta membuat potensi wisata di Desa Pujon Kidul maju pesat. Hal ini dikarenakan Pemerintah Desa tidak dapat mengucurkan dana desa pembangunan wisata secara langsung kepada Pokdarwis melainkan melalui BUMDesa.

Atas dasar inilah maka setelah BUMDesa terbentuk maka dibentuk pula divisi wisata dibawah naungan BUMDesa tersebut. Terbentuknya BUMDesa menjadi awal berkembang pesatnya pembangunan pariwisata di Desa Pujon Kidul. Melalui BUMDesa biaya pembangunan yang berasal dari Dana Desa dapat disalurkan untuk pengembangan pariwisata di Desa Pujon Kidul. Secara bertahap Desa Pujon Kidul dapat mengembangkan potensi pariwisata untuk kesejahteraan masyarakat.

Divisi pariwisata telah memiliki tiga unit usaha yang telah berjalan yakni Unit Kafe Sawah, Unit Parkiran & Voucher, dan wisata edukasi/live in. Ketiga unit dibawah divisi pariwisata ini memperoleh dana awal sebesar Rp 60.000.000,00 yang bersumber dari Dana Desa. Pada tahun 2017 Desa Pujon Kidul mendapat dana desa sebesar Rp 839,000.000,00. Dana Desa tersebut sebesar Rp. 150.000.000,00 dialokasikan untuk Kafe Sawah dan Rp 100.000.000,00 untuk wisata konservasi sumber air dan hutan bambu yang sedang dilakukan pengembangan. Pendapatan yang diterima desa dari divisi pariwisata adalah yang terbesar.

Pengembangan potensi wisata ini memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat sekitar. Kafe sawah dapat menyerap tenaga kerja sebanyak 80 orang yang semuanya adalah remaja desa. Dengan begitu tingkat kriminalitas menurun. Selain itu pengembangan potensi wisata memberikan peluang usaha

mandiri bagi masyarakat yang disediakan di area kafe sawah. Pada wisata edukasi atau live in warga mendapat pemasukan dari wisatawan yang menginap di rumah – rumah warga yang telah dijadikan *home stay*. Wisata edukasi memberikan fasilitas kepada wisatawan yang hendak belajar cara bertani dan beternak dari penduduk Desa Pujon Kidul.

Berkat pengembangan BUMDesa di bidang pariwisata Desa Pujon Kidul mendapat beberapa penghargaan tingkat nasional maupun tingkat regional. Penghargaan tersebut antara lain adalah ASEAN Homestay Standart (2017), Desa Wisata Agro dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, serta Kelompok Sadar Wisata Terbaik dari Kementerian Pariwisata (2017).

c. Divisi Laku Pandai

Divisi laku pandai ada sejak tahun 2017 dan telah berjalan kurang lebih setahun. Produk berupa jasa yang ditawarkan dalam divisi laku pandai adalah tabungan warga (*banking*) dan simpan pinjam. Sebelum adanya program *banking* masyarakat Desa Pujon Kidul merasa enggan untuk menabung di bank. Keengganan ini diakibatkan kurangnya wawasan mengenai sistem perbankan sehingga masyarakat merasa sistem perbankan justru mempersulit mereka dalam bidang keuangan.

Pada dasarnya program *banking* bermaksud memberikan edukasi kepada masyarakat untuk menabung di bank dan penggunaan kartu ATM. Pada awal program ini dijalankan masyarakat masih belum sepenuhnya yakin dengan sistem perbankan. Maka hal pertama yang dilakukan adalah memberikan edukasi kepada

masyarakat tentang keamanan dan kemudahan penggunaan sistem perbankan. Lambat laun semakin banyak masyarakat yang tertarik untuk ikut serta dalam program *banking* yang diselenggarakan oleh divisi laku pandai di bawah naungan BUMDesa Sumber Sejahtera.

Hingga Januari 2018 telah ada 200 orang nasabah yang telah ikut serta dalam program *banking*. Program *banking* yang diselenggarakan oleh BUMDesa Pujon Kidul terbukti mampu mengubah pola pikir masyarakat Desa Pujon Kidul tentang keuangan. Masyarakat Desa Pujon Kidul kini dapat menyimpan uang lebih aman dan lebih mudah dalam penggunaannya.

Divisi Laku Pandai juga memiliki program simpan pinjam. Program ini bertujuan membantu masyarakat dalam pengembangan usaha mandiri berupa UKM. Hingga awal 2018 sudah ada 5 UKM masyarakat yang telah ikut serta dalam program ini. Namun masih satu UKM yang telah berhasil mengembangkan usahanya.

Unit usaha simpan pinjam masih dalam pengembangan sistem, Program ini terkendala pada sistem penarikan pembayaran wajib modal usaha. Kendala ini muncul dikarenakan kesadaran akan atanggung jawab peminjam modal untuk mengembalikan modal usaha yang telah dipinjam meskipun menggunakan sistem angsuran.

#### d. Divisi TPST

Divisi TPST (Tempat Pengolahan Sampah Terpadu) ada sejak tahun 2016. Divisi TPST dibentuk bertujuan untuk menanggulangi permasalahan sampah di Desa Pujon Kidul. Sebelum Divisi TPST terbentuk sampah berserakan di jalan –

jalan desa. Permasalahan sampah diperparah dengan tingkat kesadaran masyarakat yang rendah akan sampah. Sukarelawan karang taruna yang pada awalnya berinisiatif secara rutin untuk menyisir sampah disepanjang jalan desa.

Divisi TPST dibentuk untuk menanggulangi permasalahan sampah di Desa Pujon Kidul. Dalam upaya penggulungan sampah tersebut Divisi TPST berusaha mengolah sampah tersebut untuk dijadikan barang yang lebih bermanfaat. Namun upaya tersebut harus melalui beberapa tahap. Kendala yang utama adalah merubah pola pikir masyarakat.

Divisi TPST pada awalnya mendapatkan biaya operasional yang berasal dari Dana Desa. Biaya tersebut kemudian digunakan untuk menyewa lahan untuk tempat penampungan sementara dan pengolahan sampah khusus organik. Biaya operasional tersebut juga digunakan untuk belanja sarana pengelolaan sampah berupa peralatan – peralatan teknis.

Divisi TPST pada mulanya mengetahui bahwa hampir seluruh sampah adalah jenis sampah rumah tangga. Upaya yang pertama kali dilakukan oleh Divisi TPST adalah melakukan edukasi kepada masyarakat tentang pemilahan sampah sejak sampah itu diproduksi. Warga dihimbau untuk memilah sampah organik dan anorganik. Tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyadarkan warga tentang pemilahan jenis – jenis sampah rumah tangga.

Pekerja TPST setiap hari senin dan selasa selalu menyisir di setiap RT untuk mengangkut sampah yang telah dipilah sesuai jenisnya. Sampah – sampah ini kemudian diangkut ke tempat pengelolaan sampah. Hingga saat ini divisi TPST hanya memproduksi produk olahan sampah berupa pupuk kompos dari

sampah organik. Pupuk organik sendiri di gunakan untuk keperluan pertanian warga Desa Pujon Kidul yang membutuhkan pupuk kompos. Pupuk Kompos ini dijual dengan harga yang terjangkau.

Sampah anorganik sebagian dijual kepada pengepul sampah plastic dan sejenisnya. Sebagian lagi diangkut ke tempat pembuangan akhir sampah dengan menggunakan truk sampah milik dinas kebersihan. Pada acara – acara festival atau hari – hari tertentu masyarakat juga mengolah sampah tangga jenis anorganik untuk dijadikan bahan kerajinan untuk memperindah tampilan rumah. Namun hasil kerajinan ini tidak diperjual belikan melainkan untuk digunakan sendiri.

Pendapatan yang diperoleh oleh Divisi TPST berasal dari penjualan pupuk kompos yang berkisar antara Rp 2000,00 – Rp 3000,00 per karung. Selain itu warga juga diwajibkan untuk membayar iuran setiap bulannya sebesar Rp 3000,00 per KK. Pada tahun 2017 total pendapatan yang berasal dari Divisi TPST adalah sebesar Rp 10.000.000,00

e. Divisi Pertanian

Divisi Pertanian di bawah naungan BUMDesa dibentuk pada Juni 2017. Divisi pertanian dibentuk untuk mengembangkan potensi pertanian di Desa Pujon Kidul. Meskipun sebagian besar lahan produktif di Desa Pujon Kidul telah difungsikan oleh masyarakat sebagai lahan pertanian namun cara – cara yang digunakan masih menggunakan cara – cara lama. Fakta tersebut memunculkan gagasan bahwa perlunya upgrade sistem pertanian untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pertanian di Desa Pujon Kidul.

Divisi pertanian merupakan divisi yang masih bersifat rintisan. Dana operasional awal yang diberikan kepada divisi pertanian adalah sebesar Rp 24.500.000,00. Dana tersebut digunakan untuk menyewa tiga petak lahan produktif dan sarana pertanian. Lahan pertanian yang telah disewa tersebut digunakan untuk upaya meningkatkan kualitas produksi pertanian.

Divisi Pertanian dibentuk dalam upaya mengembangkan potensi pertanian Desa Pujon Kidul. Upaya – upaya tersebut adalah dengan melakukan cocok tanam dengan menggunakan teknik tanam yang baru pada lahan yang disewa oleh BUMDesa untuk keperluan riset. Selain itu, Divisi Pertanian sebisa mungkin melakukan update mengenai info teknologi pertanian yang baru.

### C. Penyajian Data

#### 1. Proses Pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Sebelum Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dibuat dan ditetapkan Badan usaha Milik Desa Sumber Sejahtera berdiri pada tahun 2014 tanpa dasar hukum yang kuat. BUMDesa Sumber Sejahtera pada awalnya dibentuk agar Pemerintah Desa dapat mengucurkan dana operasional untuk pengelolaan air bersih dan wisata. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Udi Hartoko Kepala Desa Pujon Kidul,

*“Waktu itu semua ketua RT dan tokoh masyarakat kita kumpulkan, kita sampaikan mengenai rencana pembentukan BUMDes, kita minta kepada semua ketua RT untuk memberikan identifikasi masalah kebutuhan dan potensi di masing – masing RT. Maka kebutuhan yang paling mendesak ternyata adalah kebutuhan air minum karena tidak semua memiliki akses pada air bersih, lalu berdirilah BUMDesa Sumber Sejahtera unit usaha pertama yaitu unit air minum, BUMDes didirikan sebagai jalur bagi desa untuk dapat mengucurkan dana kepada program – program tersebut”*

(Wawancara dengan Udi Hartoko Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Mengenai proses pembentukan BUMDesa Sumber Sejahtera, Sudirman Sekretaris Desa Pujon Kidul mengungkapkan sebagai berikut,

*“Awalnya pemerintah desa mengumpulkan tiap RT dan tokoh masyarakat dikumpulkan, lalu pemerintah desa turun ke masyarakat untuk identifikasi masalah, masalah pokok waktu itu air minum, keamanan lingkungan, HIPAM, sampah, lalu masalah yang paling mendesak yaitu air minum, maka dibentuklah BUMDes unit air minum, lalu terus berkembang ke wisata dan sampai sekarang”* (Wawancara dengan Sudirman, Sekretaris Desa Pujon Kidul pada tanggal 23 Juni 2018)

Kepala Divisi Wisata Samsul Hadi mengemukakan hal serupa sebagai berikut,

*“BUMDes itu awalnya kan dulu di Pujon Kidul ini sudah ada wisata yang dikelola oleh Pokdarwis capung alas dalam bentuk wisata edukasi pertanian, yang memfasilitasi siapa saja yang ingin belajar bertani di desa Pujon Kidul, tapi kami pokdarwis membiayai secara swadaya wisata ini, karena pemerintah desa tidak bisa secara langsung mengucurkan dana operasional kepada pokdarwis, satu – satunya jalan agar pemerintah desa bisa mengucurkan dana adalah melalui BUMDes, maka dibentuk lah BUMDes unit pertama air minum lalu unit wisata, dulu belum ada café sawah itu”* (Wawancara dengan Samsul Hadi, Kepala Divisi Wisata pada tanggal 2 Juni 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut secara kelembagaan BUMDesa terbentuk terlebih dahulu daripada Peraturan Desa yang mengatur tentang BUMDesa. Terbentuknya BUMDesa tersebut dilatarbelakangi oleh kebutuhan yang mendesak masyarakat akan pemenuhan air bersih dan pengembangan wisata. Namun kelembagaan tersebut belum memiliki dasar hukum sebagaimana yang disebutkan dalam Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pasal 88 ayat (2) bahwa Pendirian BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

ditetapkan dengan Peraturan Desa. Maka Pemerintah Desa dan BPD merumuskan Peraturan Desa sebagai dasar hukum bagi BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut.

Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera sempat berjalan tanpa ada payung hukum yang menaungi dalam beberapa bulan. Kemudian atas dasar kebutuhan landasan hukum agar lembaga BUMDesa menjadi lembaga yang legal dan formal, maka dimulailah proses dibentuknya Peraturan Desa yang mengatur tentang BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut. Mengenai latar belakang pembentukan tersebut Udi Hartoko Kepala Desa Pujon kidul menjelaskan sebagai berikut, .

*“Karena kan begini, kalau kita membentuk organisasi itu kan memang harus ada aturan – aturan yang memang untuk adanya Perdes itu sendiri, agar nanti kita nggak ngawur dan gak liar, gak illegal kemudian kalau kita bikin Perdes itu perjalannya agak panjang gitu kan”.* (Wawancara dengan Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Pernyataan Kepala Desa tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Wakil Ketua BPD berikut,

*“Waktu terbentuknya BUMDesa kita kan belum mempunyai Payung hukum, atau aturan yang menaungi BUMDesa itu sendiri jadi mau gak mau BUMDesa itu harus mempunyai payung hukum yang kuat, pada tahun 2015 kita sama pemerintah desa membuat aturan tentang Perdes mengenai BUMDesa itu, Supaya kekuatan BUMDesa itu bener – bener legal di desa, karena di sana sudah ada payung hukumnya yang bisa untuk menaungi BUMDesa itu sendiri, karena kalo seperti BUMDesa itu tidak ada payung hukumnya ya bisa dikatakan illegal ya dasar hukumnya apa, kan gitu”.* (Wawancara dengan Nurcholiq Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dikatakan bahwa pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dimaksudkan agar Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera terpenuhi dalam aspek legalitas. Peraturan Desa yang telah dibentuk dan

ditetapkan tersebut menjadi payung hukum bagi Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Selain itu melalui Peraturan Desa tersebut lembaga BUMDesa menjadi jelas kedudukannya di desa. Batasan – batasan secara kelembagaan juga menjadi jelas dalam hubungannya dengan lembaga desa yang lain.

## **2. Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa Di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang.**

Sebuah kebijakan tidak serta – merta mencapai keberhasilan tujuannya. Untuk mencapai keberhasilan kebijakan publik perlu melalui proses implementasi. Oleh karena itu selain merumuskan sebuah kebijakan publik, hal yang penting adalah bagaimana mengimplementasikan kebijakan tersebut di lapangan. Di dalam proses implementasi inilah sebuah kebijakan bersentuhan langsung dengan pokok permasalahan yang menjadi dasar kebijakan publik itu dibentuk.

Implementasi kebijakan publik memberikan ruang bagi sebuah kebijakan yang dirumuskan untuk secara aktif dilaksanakan. Pada proses implementasi tersebut ada beberapa hal yang harus diperhatikan dan dijadikan pertimbangan. Edward III mengemukakan ada 4 hal penting yang mempengaruhi proses implementasi sebuah kebijakan, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap para pelaksana dan kesesuaian struktur birokrasi.

### a. Komunikasi

Komunikasi dalam konteks model Implementasi Edward III memiliki makna yang sedikit berbeda. Komunikasi disini bukan berarti sebuah kebijakan publik disosialisasikan kepada kelompok sasaran yakni masyarakat. Komunikasi dalam model implementasi Edward III adalah sejauh mana kebijakan publik dikomunikasikan kepada para implementor/pelaksana kebijakan. Selain itu juga sejauh mana para implementor memahami substansi dari kebijakan tersebut.

Komunikasi dalam konteks Edward III mensyaratkan adanya strategi untuk mengkomunikasikan kebijakan publik kepada para pelaksana kebijakan. Hal ini melibatkan perumus kebijakan yang proaktif menyampaikan maksud dan pemahaman mengenai kebijakan publik yang akan diimplementasikan kepada implementor/pelaksana. Faktor kultur dan pendidikan menjadi pertimbangan penting dalam menyampaikan sebuah kebijakan kepada para implementor/pelaksana. Selain itu, kejelasan dari kebijakan publik itu sendiri juga perlu menjadi perhatian agar tidak terjadi ambiguitas dalam penafsirannya.

Proses perumusan kebijakan menjadi hal penting yang menjadi fase penentu kejelasan dari kebijakan publik tersebut. Pada proses perumusan ini para perumus kebijakan akan mengalami konflik pemikiran satu sama lain. Namun hal ini sangat diharapkan agar kebijakan publik yang nantinya akan diterapkan telah mengalami proses perumusan yang matang dan jauh dari ambiguitas. Sebagaimana yang disampaikan oleh Wakil Ketua BPD Pujon Kidul,

*“Pada saat pembuatan perdes itu tidak sekali langsung jadi, kami bahkan menghadapi konflik yang alot, Draft Perdes itu muncul pertama kali pada akhir tahun 2014, dan mengalami revisi sebanyak 4 kali, setelah revisi*

*terakhir itu kami membutuhkan waktu 6 bulan setelah itu baru disahkan Perdes itu". (Wawancara dengan Nurcholik Wakil Ketua BPD Pujon Kidul pada tanggal 22 Juni 2018)*

Mengenai proses pembentukan Peraturan Desa tersebut juga disampaikan oleh Udi Hartoko Kepala Desa Pujon Kidul selaku pihak yang terlibat langsung dalam perumusan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, beliau mengemukakan sebagai berikut,

*"itu gak sekali langsung jadi Perdes itu, waktu itu banyak sekali pertarungan pemikiran disana, ya kami pemerintah desa dengan pihak BPD, tapi konflik pemikiran itu baik karena dengan begitu produk hukum yang dibuat menjadi produk hukum yang baik"*

Berdasarkan pengamatan pada wawancara tersebut menunjukkan bahwa pentingnya perencanaan yang matang dalam pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul. Konflik pemikiran antara pihak yang terlibat yakni Pemerintah Desa dan BPD justru diharapkan demi terbentuknya sebuah produk hukum yang baik. Selain itu kebijakan publik tidak bisa sekali dirumuskan langsung dan disahkan seketika tanpa pembahasan lebih lanjut. Diperlukan beberapa kali revisi hingga sebuah kebijakan publik siap untuk ditetapkan dan disahkan.

Proses pembentukan peraturan desa yang matang tersebut berpengaruh pada kejelasan peraturan desa itu sendiri. Kejelasan dalam artian tidak mengandung ambiguitas yang menyebabkan perbedaan pandangan dalam menjalankan peraturan desa tersebut pada tingkatan Implementor. Perbedaan pandangan yang disebabkan ketidakjelasan isi dari peraturan desa bisa berakibat fatal bagi aktivitas para implementor pada lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Maka konsistensi dari isi peraturan desa mutlak diperlukan demi menghindari

perbedaan pandangan antar implementor pada lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera di Desa Pujon Kidul

Setelah sebuah kebijakan publik di sahkan kemudian untuk diimplementasikan maka perlu adanya upaya pemahaman secara substansial kepada para pelaksana kebijakan tersebut. Hal ini bertujuan agar para pelaksana kegiatan mengerti dengan jelas maksud dari sebuah kebijakan publik, tugas, hak dan kewajiban, serta batasan – batasan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan sebuah kebijakan publik. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Pujon Kidul,

*“Tidak mudah untuk memahamkan itu, butuh proses yang agak lama, tapi dengan model pendekatan kita yang silaturahmi, ketika jagongan (ngobrol), dan sebagainya, meskipun diforum – forum itu juga ditekankan, kita sampaikan kepada mereka bahwa ini yang dipakai adalah uang negara, yang kedua ada aturan – aturan yang harus ditaati, ketika kita harus memenuhi persyaratan pengelolaan Dana Desa di APBDes itu kita harus taat pada aturan, kuncinya satu mas, harus terus – menerus, karena itu gak sekali terus mereka paham itu enggak, tapi Alhamdulillah berjalan sekian tahun sudah paham oh begini toh maksudnya gini, meskipun belum 100 persen kita jalankan itu, tapi mereka sudah paham, dan itu bagi saya sebuah keberhasilan, ini dari SDM yang nol sama sekali, tapi dengan kurun waktu 2-3 tahun mereka sudah mulai memahami”.* (Wawancara dengan Udi Hartoko Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Hal ini Senada dengan apa yang disampaikan oleh wakil ketua BPD mengenai proses pemahaman Perdes terhadap para pelaksana,

*“Pemerintah desa, BPD sama pelaku dibawah naungan direktur BUMDesa itu sendiri, selain kita menekankan pada Dirutnya BUMDesa, kita juga memanggil kepada divisi – divisi tersebut, tujuannya apa supaya benar – benar masing – masing pelaku itu memahami tentang apa itu perdes, karena kalo yang sekedar kita panggil yang kita ajak koordinasi itu sekedar dirutnya mungkin dirutnya paham, tapi seperti divisi – divisi yang lain belum tentu paham, tapi kalau kita duduk bersama itu alangkah lebih baiknya karena ada kerja sama disana untuk membahas atau memberi penjelasan tentang pasal per pasal tersebut, diantaranya itu.*

*Jadi untuk pemahaman tentang perdes itu sendiri kita BPD, Pemerintah Desa, dan pelaksana BUMDesa itu sendiri itu tidak cukup satu dua kali kita melakukan koordinasi untuk pemahaman hal – hal yang ada pada perdes tersebut”. (Wawancara dengan Nurcholik Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)*

Berdasarkan pengamatan pada hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Pemerintah Desa dan BPD Pujon Kidul selaku pihak yang terlibat langsung dalam pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa telah melakukan upaya dalam memberikan pemahaman kepada para Implementor yang ada pada lembaga BUMDesa mengenai Peraturan Desa tersebut. Pemahaman tersebut mengenai substansi dari Peraturan Desa itu sendiri. Aturan – aturan, batasan – batasan, hak dan kewajiban disampaikan kepada seluruh jajaran implementor pada Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Upaya pemahaman tersebut dilakukan secara terus – menerus agar para implementor memperoleh pemahaman yang komprehensif.

Pemerintah Desa dan BPD Pujon Kidul dalam upayanya memberikan pemahaman kepada para implementor di Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera memiliki strategi tertentu. Strategi tersebut diharapkan dapat memberikan capaian yang tepat sasaran. Udi Hartoko Kepala Desa Pujon Kidul menyampaikan strategi penyampaian Substansi dari Perdes kepada para pelaksana sebagai berikut,

*“Yang penting kita gini ya, kita bikin lembaran – lembaran, lalu kita jelaskan perpasal, pasal ini pasal ini, waktu komunikasi itu kan ini dibaca tolong dipahami, saya jelaskan dulu, ya sudah bawa pulang, dibaca dipahami, lalu beberapa waktu kemudian kita undang lagi ke sini, ada masukan ada apa, dan sebagainya, tapi kalau setelah itu juga ada yang belum jelas ayo yang belum jelas mana sini, Bahasa sehari – hari dulu, untuk memahamkan itu kan gak harus letterlijk gitu ya ndak”. (Wawancara dengan Udi Hartoko Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)*

Kepala Desa Pujon Kidul juga menambahkan mengenai persamaan dan perbedaan proses pemahaman di desa lain dengan kultur yang berbeda,

*“Sangat unik sekali jika berkaitan dengan Perdes apalagi di suatu desa yang sumber daya manusianya sangat terbatas, itu berlaku hampir kalau saya amati terjadi di seluruh Indonesia, model penyampaian Perdes di sini dengan desa sebelah berbeda, desa sebelah dengan sebelahnya lagi berbeda, kalau sumber dayanya bagus seperti daerah – daerah yang lebih baik seperti dekat dengan kota kanan kirinya kota itu masih enak, lebih cepet lagi, meskipun mungkin di sana lebih alot karena konflik, ya pola pikir mereka sudah berbeda dengan di sini”.* (Wawancara dengan Udi Hartoko Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Mengenai proses pemahaman para implementor tersebut Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera Pujon Kidul mengemukakan sebagai berikut,

*“Perdes kan memang Bahasa undang – undang tapi kan bisa diterangkan secara sederhana, tapi kalo kita bisa menerjemahkan dengan bhasa yang sederhana, Bahasa sehari – hari ya paham juga, artinya gak pake dan tau segala macam, artinya BUMDesa itu apa sih, usaha yang ada di desa, hasilnya untuk siapa, untuk masyarakat, kan paham kalo gitu. Tentang Perdes itu pahamnya ya itu, kan Perdes itu juga menerangkan pembentukan BUMDESA tapi bahasanya kan ini ya Bahasa hukum, tapi kalo masyarakat harus potong kompas, maksudnya BUMDesa itu apa.* (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa upaya menumbuhkan pemahaman para implementor terhadap Peraturan Desa mengenai BUMDesa tersebut dilaksanakan dengan memperhatikan beberapa pertimbangan yakni karakteristik sumber daya manusia dan kultur yang telah berkembang di Desa Pujon Kidul. Pemerintah Desa dan BPD Pujon Kidul menggunakan pendekatan interaktif dalam proses pemahamannya. Bahasa yang digunakan dalam menyampaikan pemahaman kepada para implementor di Lembaga BUMDesa disesuaikan dengan bahasa sehari – hari. Sehingga penyampaian secara bahasa lebih sederhana dan lebih efektif digunakan dibandingkan dengan

penggunaan bahasa yang *letterlijk*. Intensitas komunikasi pembuat kebijakan dan implementor kebijakan dalam hal ini sangat penting untuk menumbuhkan tingkat pemahaman para implementor terhadap Peraturan Desa yang menjadi landasan bagi para implementor untuk melakukan eksekusi kebijakan di lapangan.

Setelah adanya Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa tersebut para implementor merasakan perbedaan yang sangat signifikan sebelum adanya Peraturan Desa tersebut dan setelah adanya peraturan desa tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh Mahfud Fauzi selaku Sekretaris BUMDesa berikut,

*“Dulu kan kita ditunjuk jadi (pengurus) BUMDesa, kan gak tau mau ngapain, kita mau studi banding kemana – kemana gak ada, waktu itu belum ada BUMDesa, apalagi di satu kecamatan dulu belum ada BUMDesa, kalo sekarang kan sudah banyak BUMDesa, kami juga sudah jadi rujukan BUMDesa, kalo dulu kan waktu pertama dibentuk, kita mau jalan apa kan gak tau, ya makanya Setelah ada perdes, lebih terukur ya, jadi disitu kan ada pos – pos, istilahnya ada panduannya, jadi kita taulah, seperti, istilahnya ada patokannyalah, ada bimbingannya, kalo awalnya itu kan kita gak ada”.* (Wawancara Dengan Mahfud Fauzi Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Kiptiyah selaku Bendahara BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai berikut,

*“Semenjak ada Perdes jadi lebih mudah mas, iya hak dan kewajiban jadi lebih jelas, ada pedomannya sekarang, kalau dulu ya masih gak tau mau ngapain”*

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang dituturkan oleh Kepala Teknis Pertanian BUMDesa Sumber Sejahtera,

*“Pada intinya kami sebagai pelaksana paham mas, Perdes itu jadi lebih jelas hak dan kewajiban, pembagian tugas, kan disitu juga ada prosentase gaji dan lain – lainnya, jadi lebih jelas dalam melaksanakan tugas –*

*tugas*". (Wawancara dengan Frendi Kepala Teknis Pertanian BUMDesa Pujon Kidul pada tanggal 29 Mei 2018)

Berdasarkan pengamatan pada hasil wawancara tersebut maka dapat diketahui bahwa output proses komunikasi Peraturan Desa terhadap para implementor adalah pemahaman para implementor terhadap substansi kebijakan yang dibuat. Hal yang paling signifikan dirasakan para implementor setelah dilakukan proses pemahaman Peraturan Desa adalah bahwa aktivitas dalam kebijakan publik menjadi lebih terukur sehingga para implementor mengetahui batasan – batasan dalam melaksanakan kebijakan publik tersebut. Tidak kalah pentingnya adalah implementor kebijakan dengan demikian dapat memahami hak dan kewajiban masing – masing sehingga tidak terjadi konflik dan tumpang tindih dalam implemntasi kebijakan tersebut.

Peraturan Desa yang merupakan pedoman bagi para pelaksana hendaknya dapat dipahami secara substansial oleh para pelaksananya. Meskipun Peraturan Desa telah terbentuk sebagai landasan implementasi apabila aparat pelaksana tidak memahami substansi dari Peraturan Desa itu sendiri maka implementasi sebuah kebijakan tidak akan berjalan dengan baik. Proses tersebut tidak lepas dari peran proaktif dari para pembuat kebijakan untuk memberikan penjelasan yang komprehensif maupun upaya implementor/pelaksana untuk memahami substansi dari Peraturan Desa tersebut.

## **b. Sumberdaya**

Proses implementasi kebijakan publik tidak terlepas dari sumber daya yang ada. Baik sumber daya manusia maupun sumber daya finansial untuk mendukung proses implementasi kebijakan publik tersebut. Sumber daya yang ada harus dimanfaatkan semaksimal mungkin dan proporsional agar tujuan dapat dicapai dengan baik. Selain itu juga diperlukan upaya peningkatan kualitas sumber daya yang juga akan berpengaruh pada kualitas implementasi sebuah kebijakan publik.

### 1) Sumber Daya Manusia (staf)

Proses implementasi sebuah Kebijakan Publik membutuhkan sumber daya manusia sebagai implementor/pelaksana kebijakan. Kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan pada setiap kebijakan publik memiliki kualifikasi yang berbeda – berbeda sesuai kebutuhan. Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas implementasi kebijakan publik dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas baik pula. Maka sumber daya manusia yang akan mengisi posisi sebagai implementor harus memenuhi beberapa kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Sumber daya manusia yang akan ditempatkan pada posisi implementor tidak begitu saja dipilih sekehendak hati. Sumber daya yang dipilih juga disesuaikan dengan kondisi masyarakat dan lingkungan. Misalnya saja tingkat pendidikan saja tidak bisa semata – mata dijadikan ukuran bahwa calon implementor akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Demikian juga kemampuan teknis saja tidak cukup untuk memenuhi syarat sebagai implementor kebijakan publik. Maka ada

beberapa pertimbangan lain yang perlu diperhatikan dalam penentuan sumber daya manusia yang akan mengisi posisi sebagai implementor/pelaksana kebijakan publik.

Peraturan Desa yang tentu saja pelaksanaannya berada di desa, harus memperhatikan aspek – aspek yang berkaitan dengan kondisi desa itu sendiri. Desa yang memiliki keunikan tersendiri dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan publik juga memiliki beberapa kriteria yang harus disesuaikan dalam penentuan implementor Peraturan Desa tersebut. Dalam penentuan implementor Peraturan Desa nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pujon Kidul sendiri menurut Kepala Desa Pujon Kidul sebagai berikut,

*“Di ambil dari masyarakat Desa, kalau pengurus BUMDesa itu memang minimal SMA, ada di Perda itu, minimal SMA, memiliki jiwa sosial, penduduk sini, dan posisinya sebagai.. kana da itu aturannya, ini yang mesti.. tapi unit tidak mensyaratkan itu, ini khusus pengurus Direktur, Sekretaris, Bendahara, itu harus begitu, kalau yang lain ndak, SMP ndak apa – apa sementara dia mampu, memiliki jiwa usahanya kuat, kemudian jiwa sosialnya juga tinggi, berani memajukan desa, itu aja”.* (Wawancara dengan Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Apa yang disampaikan oleh Kepala Desa Pujon Kidul tersebut juga senada dengan apa yang disampaikan oleh Wakil Ketua BPD berikut,

*“Kriteria yang pertama sudah pasti warga kita itu jelas, gak mungkin kita ambil dari penduduk desa yang lain, yang kedua orang – orang yang memiliki sifat sosial yang besar, jadi tidak mementingkan istilahnya keuntungan dalam menjalankan tugasnya itu, jadi kita menyebutnya istilahnya jiwa sosialnya besar, kalau ada pendapatan di terima, kalau tidakpun tetap jalan, karena bukan profit oriented yang kita tekankan itu, Kalau maslaah latar belakang di divisi – divisi itu kita gak mensyaratkan secara detail harus ada ijazah itu enggak. Karena kita sering mengalami benturan, misalnya harus SMA, yang SMA banyak, tapi di dalam sosialnya kurang, dengan masyarakat tidak pernah bergaul, kalau di paksakan BUMDesa tidak akan jalan, nah hal – hal semacam itu kita jadikan*

*pertimbangan yang sangat matang. SD pun, jangan dipermasalahkan, yang penting bisa bermsyarakat, bisa bersosial, bisa berbuat banyak pada desa, kalau kita terpaku pada pendidikan, itu kita khawatir, karena di masyarakat tidak dikenal, jiwa sosialnya kurang, nah hal – hal semacam itu yang harus menjadi pertimbangan”.* (Wawancara dengan Nurcholih Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)

Direktur BUMDesa sendiri mengenai sumber daya manusia yang diambil untuk mengisi posisi implementor/pelaksana di BUMDesa mengungkapkan sebagai berikut,

*“Kita kan memang fungsinya BUMDesa itu kan meningkatkan perekonomian masyarakat, jadi ya harus, mau tidak mau harus tenaga kerja itu mau tidak mau harus diambil dari masyarakat desa itu sendiri dengan segala keterbatasan, dan tidak bisa, memang belum bisa tapi kan bisa dilatih, jadi harus masyarakat di desa kita sendiri. Kriterianya ya punya kemampuan dasar sesuai dengan bidang unit itu, suatu conto di bidang wisata, yang memang orang – orang yang punya kemampuan di situ, jadi bukan pendidikan. Jadi kedua air bersih, air bersih memang sebelumnya kan sudah ada pelaku – pelaku air yang jam terbangnya sudah lama. Jadi kita waktu itu orang yang sudah punya pengalaman di lapangan punya a jam terbang itu yang kita tunjuk. Sekarang inikan yang penting aplikasinya, kalo oke pendidikan kan hanya membantu saja hanya support saja tapi yang penting kan yang dilapangan itu yang bertemu masyarakat dilapangan itu kan juga bukan hal yang mudah dipelajari, butuh pengalaman”.* (Wawancara dengan Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Pada kesempatan lain, mengenai sumber daya manusia implementor/pelaksana, direktur BUMDesa Sumber Sejahtera juga mengemukakan sebagai berikut,

*“Pendidikan pelaksana kita nggak matok, kalo di Pujon ini terbelakang Pujon kidul kalo dilihat dari segi pendidikan, Café sawah itu ada yang ijazah SMP ada yang ndak pake ijazah daripada nongkrong, ya pengangguran pengangguran itu yang kita bawa, jadi orang gak punya ijazah kalo di tempat lain kan gak bisa kerja, siapa yang menampung ya desa itu sendiri, makanya kalo kita pake ijazah juga nanti korbannya ya masyarakat juga, kalo orang yang punya kemampuan lebih bagus ya silahkan cari yang lebih bagus, kita kan di desa menyediakan orang yang gak punya ijazah karena itu BUMDesa kenapa di desa ya harusnya karena*

itu”. (Wawancara dengan Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Hal serupa juga dikemukakan oleh sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera

Pujon Kidul,

*“Cara memilihnya sebenarnya kami konsultasi sama kepala desa, kami butuh orang di unit ini, trus kita sodorkan nama – nama, pak ini bagus, nama ini bagus, sudah bantu kami gini – gini, gimana kalo kita langsung tunjuk aja di kepala unitnya, lalu pak kepala desa oke, ya gitu. Misalnya di air dengan pengalaman – pengalaman mereka di air, ya hampir semua kami konsultasi dengan dengan Pak Kepala Desa dulu, Kami pilih berdasarkan pengalaman, misal di air kita pilih yang sudah berkecimpung lama cara pasang pipanya sudah bisa semua, ya mereka orang – orang lama, di wisata juga sama orang – orang lama, sebelum BUMDesa mereka sudah berkecimpung di wisata, jadi kita tunjuk, gitu”.* (Wawancara Dengan Mahfud Fauzi Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Sedangkan Kepala Divisi Air Bersih sendiri mengenai sistem perekrutan anggota BUMDesa pada divisi air bersih mengungkapkan sebagai berikut,

*“Yang milih ketiga anggota teknis air bersih itu berdasarkan kebiasaan, dia sering mau diajak sosial, karena beda kalo sama kantor sama PDAM itu beda, karena honor gak ada karena dianya ini orang jiwa sosial ada kegiatan apa dia ikut, maka itu yang kita ambil jadi anggota kita, awalnya ga ada upah, mereka sukarelawan semuanya, itu semuanya orang – orang sukarelawan semuanya itu yang di pengurus itu, untuk saat ini itu baru ada penggajian, kalau saya sih sudah mulai dari karang taruna itu, yang terus ganti jadi pokdarwis itu. Karena dulu saya sama temen – temen itu gak ada nilai rupiah itu, yang penting ingiinya desaku harus maju, gitu aja motifnya, disela – sela kegiatan kita itu kita melakukan kegiatan di desa, malam hari atau sore hari, setiap waktu, kadang kalo libur dari kerja masing – masing gitu kumpul, ngambilin sampah di jalan- jalan, itu orang – orang sukearelawan. Untuk ngrekrut teknis itu gak semata – mata kamu tak bayar, enggak.., memang dia sudah berkecimpung di air yang lama, sudah pengalaman, sebelumnya di BUMDesa itu ada air, nah itu pengurus yang lama itu, kita kan bentuk BUMDesa kan gak serta merta ganti program baru uterus orang – orangnya diganti baru, kan ya gak sperti itu, jadi kan ya harus fair, itu yang diambil orang – orang lama semuanya”.* (Wawancara dengan Sampurno Kepala Divisi Air Minum BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 31 Mei 2018)

Berikut adalah data yang berhasil dihimpun mengenai pengurus BUMDesa Sumber Sejahtera beserta pegawai tiap unit mulai diberlakukannya BUMDesa Sumber Sejahtera pada tahun 2015 hingga 2018,

Tabel 4.16 : Daftar Anggota Pengurus BUMDesa Sumber Sejahtera

<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Profesi</b>
Prayitno	Direktur	SMA	Petani
Mahfud Fauzi	Sekretaris	SMA	Pedagang
Kiptiyah	Bendahara	SMA	Peternak
Samsul Hadi	Kepala Divisi Wisata	SMP	Petani, Pedagang
Sampurno	Kepala Divisi Air Minum	SMA	Petani
Mahfud Fauzi	Kepala Divisi Laku Pandai	SMA	Pedagang
Surahman	Kepala Divisi TPST	SMP	Petani
Sugito	Kepala Divisi Pertanian	SMP	Petani
Jamal	Pegawai Divisi Air Minum	SD	Petani
Warsono	Pegawai Divisi Air Minum	SD	Petani
Badel	Pegawai Divisi Air Minum	SD	Petani
Naib	Pegawai Divisi TPST	SD	Petani
Sugiyono	Pegawai Divisi TPST	SD	Petani
Sutris	Pegawai Divisi TPST	SD	Petani
Sumitri	Pegawai Divisi TPST	SD	Petani
Frendi	Pegawai Divisi Pertanian	SMP	Petani
Andik	Pegawai Divisi Pertanian	SD	Petani
Saiful	Pegawai Divisi Pertanian	SD	Petani
Dedi	Pegawai Divisi Pertanian	SD	Petani

Sumber : Hasil pengolahan data wawancara

Berdasarkan hasil pengamatan data penelitian yang telah dihimpun tersebut ada beberapa poin yang didapatkan mengenai sistem perekrutan sumber daya manusia sebagai implementor pada BUMDesa. *Pertama*, Mengenai latar belakang pendidikan pada jajaran pengurus Direktur, Sekretaris dan Bendahara pada aturannya sudah ditetapkan adalah minimal setingkat SMA. Pada level kepala divisi dan seterusnya tidak mewajibkan tingkat pendidikan tertentu. Hal ini juga disesuaikan dengan kondisi sumber daya manusia di desa yang pada umumnya terbatas pada masalah latar belakang pendidikan.

*Kedua*, Pengalaman menjadi salah satu pertimbangan dalam sistem perekrutan pengurus BUMDesa sebagai implementor. Seluruh pengurus BUMDesa adalah mereka yang telah lama berkecimpung pada bidang tertentu yang ada pada setiap divisi BUMDesa bahkan jauh sebelum BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Berdiri. Pengalaman menjadi hal utama yang dipertimbangkan karena akan menjadi faktor penunjang proses implementasi Peraturan Desa yang telah dibentuk. Implementor yang telah lama berkecimpung dibidangnya akan lebih mudah dan cekatan dalam melaksanakan tugasnya dilapangan dan berpengaruh pada efektivitas implementasi Peraturan Desa tersebut.

*Ketiga*, jiwa sosial yang tinggi dan kemampuan untuk bermasyarakat. Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul pada dasarnya adalah upaya untuk

meningkatkan perekonomian masyarakat. Oleh karena yang menjadi fokus adalah peningkatan perekonomian masyarakat maka program – program usaha yang ada di dalam BUMDesa Sumber Sejahtera adalah program usaha yang langsung bersentuhan dengan masyarakat Desa Pujon Kidul. Maka diperlukan implementor/pelaksana yang memiliki pergaulan yang luas, mengerti kondisi sosial masyarakat dan mampu secara langsung berkomunikasi dengan masyarakat Desa Pujon Kidul.

*Ketiga*, Kemauan yang kuat untuk membangun desa dengan kata lain adalah militansi. Para implementor yang ditunjuk menjadi pengurus di BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul secara keseluruhan adalah para sukarelawan desa. Sebelum berdirinya BUMDesa Sumber Sejahtera mereka telah tergabung pada Karang Taruna dan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis). Para implementor ini bekerja secara militan untuk membangun desa tanpa memperhitungkan profit yang mereka dapatkan dari kerjanya tersebut.

## 2) Sumber Daya Informasi dan Wewenang

Implementasi dari sebuah kebijakan publik ditentukan oleh tingkat pemahaman dari para implementor tentang bagaimana kebijakan publik itu dilaksanakan. Hal ini berkaitan erat dengan bagaimana para implementor mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan tugas/wewenang dan tanggung jawabnya masing – masing. Keberadaan informasi terperinci mengenai tugas – tugas dan tanggung jawab tersebut sangat dibutuhkan agar implementasi sebuah kebijakan memiliki arah yang jelas.

Cara mendapatkan informasi tersebut bisa berbeda – beda tiap lembaga. Begitu juga dengan informasi pelaksanaan pada BUMDesa Sumber Sejahtera Pujon Kidul. Ketersediaan informasi mengenai detail pelaksanaan implementasi BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut disampaikan melalui lisan sebagaimana dikemukakan oleh Direktur BUMDesa berikut,

*“Itu kewajiban saya sebagai induk mengedukasi, ngasih tau, kan sebelum dia ditunjuk kan dikasih tau, kita kasih pengertian maksudnya tentang BUMDesa itu seperti apa di desa itu, bedanya BUMDesa dengan koperasi itu, bedanya BUMDesa dengan PT itu apa makanya kan kita kasih pengertian... yang penting itu kan pelaksana yang dikasih tau”* (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Mengenai sosialisasi terperinci mengenai tugas, hak dan kewajiban implementor, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera juga menambahkan pernyataan sebagai berikut,

*“Waktu mau membentuk perdes itu kan kami disosialisasikan dulu, dipanggil sama Pemerintah Desa, setelah ada perdes kami dipanggil lagi itu untuk sosialisasi hak dan kewajiban itu dikasih tau”.* (Wawancara Dengan Mahfud Fauzi Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Sedangkan pada tingkatan divisi dan pegawai informasi mengenai pelaksanaan disampaikan dengan memberikan contoh secara nyata dan lisan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Divisi TPST berikut,

*“Itu serabutan, kan pertama pekerjaan di TPST itu kan mulai pengambilan pertama dari warga, dari rumah ke rumah, setelah di TPST dikelola dipilah mulai dari yang bahan palstik, untuk kompos, organic dan anorganik, lalu untuk yang organic dibuat kompos untuk pupuk, yang argonank disetorkan ke pengepul pengepul itu, kalau saya sih bagaimana biar ada rasa tanggung jawab itu satu, katakanlah seperti pak tris sama istrinya, udalah Pak Tris, sekarang Pak Tris meskipun selesai gak selesai tanggung jawab, seperti Pak Naib, Pak Ib sampean bagian ini, salesai gak selesai tanggung jawabnya sampean, ada keluhan apa saja ke saya, gitu*

*Pak Sugik juga gitu sama, Siapapun di sana mulai dari supir dan segala macam itu, sudah ini tanggung jawabnya siapa, gitu". (Wawancara dengan Surachman, Kepala Divisi TPST BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 28 Mei 2018)*

Berdasarkan wawancara tersebut dapat di ambil poin penting mengenai detail pelaksanaan tugas masing – masing implementor adalah disampaikan secara lisan dengan contoh dan arahan langsung dari Kepala Divisi masing – masing. Mengenai wewenang, Dirut berwenang mengontrol sistem pengajuan pembiayaan dari setiap divisi yang nantinya diajukan kepa pemerintah desa. Kewenangan implementor di setiap divisi langsung berada pada kepala divisi masing – masing untuk mengelola unit – unit usaha.

Informasi mengenai tugas – tugas, hak dan kewajiban pada tingkat pegawai tidak memiliki pedoman yang baku. Secara umum pada Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera tugas pokok dan fungsi pada tingkat pegawai disampaikan secara lisan. Hal tersebut menjadikan pegawai rentan dalam melakukan aktivitas berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya dalam lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera.

### 3) Sumber Daya Fasilitas

Implementasi kebijakan publik membutuhkan berbagai macam fasilitas. Fasilitas yang dimaksud bisa fasilitas berupa infrastruktur, perlengkapan, logistic dan finansial. Fasilitas yang berupa infrastruktur gedung menjadi sangat penting untuk menjadi prasarana kegiatan koordinasi suatu lembaga. Mengenai fasilitas infrastruktur tersebut Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera mengungkapkan sebagai berikut,

*“Kalau fasilitas oleh pemerintah desa kita disediakan gedung di Kantor desa, di sana awalnya tempat buat kumpul rapat dan koordinasi mas, tapi sekarang di gedung itu juga digunakan tempat pembayaran setoran banking, iuran air dan TPST untuk warga, sebenarnya tidak harus di sana kare di sana sudah banyak kegiatan, jadi sekarang kita kalau rapat atau kumpul lebih banyak ke rumahnya Pak Prayit (Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera). (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)*

Hal serupa juga dikemukakan oleh bendahara BUMDesa sebagai berikut,

*“Masyarakat biasanya kalau bayar iuran air, atau nabung, bayar iuran sampah, itu ya ke Kantor Desa mas disana disediakan gedung untuk kegiatan BUMDes”. (Wawancara dengan Kiptiyah, Bendahara BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)*

Sedangkan pada unit usaha yang lain, Kepala TPST mengungkapkan sebagai berikut,

*“Kami ada sendiri mas bangunan untuk menampung dan memilah sampah, letaknya di dekat kafe sawah sana, lokasinya dekat kafe sawah karena kafe sawah kan memproduksi sampah dapur yang cukup banyak yang sebagian organik. Di sana juga tempat pengolahan kompos mas”. (Wawancara dengan Surahman, Kepala Divisi TPST pada tanggal 28 Mei 2018)*

Kepala divisi wisata mengenai infrastruktur bangunan mengemukakan sebagai berikut,

*“Yang ditematin Café sawah sekarang itu kan dulunya Tempat balai pertanian mas, itu dulu CSR dari BNI, sekarang dirubah jadi Café Sawah”. (Wawancara dengan Samsul Hadi, Kepala Divisi Wisata pada tanggal 2 Juni 2018)*

Hal serupa juga diungkapkan oleh Kepala Teknis Divisi Pertanian sebagai berikut,

*“Ada lahan sendiri mas untuk riset pertanian, itu tanah nyewa, ya dari Dana Desa itu, kalau alat – alat ya alat pertanian biasa mas, cangkul, sekop, arco, alat semprot, ya kayak gitu mas, cuman kami belum ada setahun kan divisi pertanian, jadi masih proses produksi saja”*

(Wawancara dengan Frendi Kepala Teknis Pertanian BUMDesa Pujon Kidul pada tanggal 29 Mei 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka dapat diketahui bahwa Pemerintah Desa memberikan fasilitas berupa gedung untuk kegiatan BUMDesa Sumber Sejahtera. Fasilitas gedung yang disediakan Pemerintah Desa Pujon Kidul tersebut dimanfaatkan oleh Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera untuk melakukan rapat internal, tempat pembayaran iuran air, iuran sampah, dan setoran tabungan nasabah pada unit usaha *Banking*. Pemerintah Desa selain gedung juga sebagian besar memfasilitasi dalam hal kebutuhan finansial yang diambil dari Dana Desa. Sedangkan untuk Divisi TPST memiliki prasarana berupa gedung tempat pengolahan sampah menjadi kompos.

Divisi wisata memanfaatkan tempat yang dulunya balai pertanian kemudian dirubah menjadi Unit usaha Café Sawah. Divisi pertanian prasarana berupa lahan diperoleh melalui upaya menyewa pada warga. Lahan yang telah disewa ini kemudian digunakan untuk melakukan uji coba metode tanam pada tanaman tertentu.

Selanjutnya mengenai perlengkapan atau sarana para implementor berupa *hand property* diungkapkan oleh Kepala Divisi TPST sebagai berikut,

*“Kami untuk perlengkapannya ya ada sekop, cangkul, tong untuk kompos itu, ada arco, trus ada Tossa tapi masih rusak”.* (Wawancara dengan Surahman, Kepala Divisi TPST pada tanggal 28 Mei 2018)

Sedangkan Kepala Divisi Air minum mengungkapkan mengenai perlemhkan implementor sebagai berikut,

*“Kalau alat meterisasi sama pipa beli mas di toko, itu ada garansinya, kalau alat – alat operasional yang lain paling ya cangkul, sekop, selang, kunci, martil, kayak gitu – gitu, itu ada semua, untuk komunikasi kami pakai Handy Talky mas, biar mudah kalau komunikasi waktu pemasangan”.* (Wawancara dengan Sampurno Kepala Divisi Air Minum pada tanggal 31 Mei 2018)

Kepala Teknis Divisi Pertanian juga mengemukakan hal serupa mengenai perlengkapan implementor pada Divisi Pertanian sebagai berikut,

*“Kalau di Divisi Pertanian ya alat yang digunakan alat – alat pertanian pada umumnya, seperti cangkul, sabit, sekop, alat semprot, sepatu boots, garu, dan sarung tangan mas”* (Wawancara dengan Frendi Kepala Teknis Pertanian BUMDesa Pujon Kidul pada tanggal 29 Mei 2018)

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap wawancara tersebut dapat diketahui bahwa *hand property* bagi para implementor pada lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut telah diupayakan pengadaannya. Peralatan yang digunakan dipilih yang berkualitas menengah keatas. Peralatan tersebut pada umumnya bergaransi untuk menjamin kualitas. Kualitas perlengkapan yang digunakan oleh para Implementor pada lembaga BUMDesa juga berpengaruh pada efektivitas proses implementasi.

#### 4) Sumber Daya Finansial

Kebijakan publik membutuhkan sumber daya finansial untuk mendukung proses implementasinya. Keterbatasan dari sumber daya finansial juga merupakan salah satu faktor penghambat proses implementasi kebijakan publik. Dalam proses penganggaran pada implementasi kebijakan publik memiliki asas – asas tertentu.

Penganggaran tersebut harus transparan, akuntabel, responsibilitas, dan proporsional

Sumber daya finansial pada proses implementasi kebijakan publik dapat berasal dari beberapa sumber. Sumber – sumber pembiayaan tersebut ditetapkan dari awal kebijakan dirumuskan. Penetapan sumber pembiayaan inipun tidak serta merta diambil dari beberapa pihak secara sembarangan. Ada beberapa pertimbangan tertentu dalam menentukan sumber pembiayaan implementasi suatu kebijakan.

Pembiayaan sebuah implementasi kebijakan disesuaikan dengan kebutuhan pada setiap sektor yang ada pada implementasi itu sendiri. Proses penganggaran pada implementasi kebijakan publik harus dilakukan secara periodic. Penganggaran secara periodic ini dimaksudkan agar penganggaran disesuaikan dengan perkembangan implementasi kebijakan itu sendiri. Penganggaran yang disesuaikan dengan perkembangan implementasi kebijakan publik membuat pembiayaan menjadi lebih terarah dan tepat sasaran.

Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pujon Kidul juga memiliki karakteristik tersendiri dalam sistem anggarannya. Dari segi sumber pembiayaan, Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul mengemukakan sebagai berikut,

*“Sumber daya finansial itu kan kalo di aturannya itu kan ada tiga, ada dari desa, ada dari masyarakat, ada dari pihak ketiga, artinya pihak lain selain dari desa itu sendiri, sementara kita sumbernya ada dua, dari desa dan dari masyarakat desa itu sendiri”* (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Yang dimaksud sumber dari desa menurut Direktur BUMDesa adalah bersumber dari Dana Desa. Lebih lanjut direktur BUMDesa menyampaikan perihal pembiayaan yang bersumber dari masyarakat sebagai berikut,

*“Dari masyarakat dalam bentuk iuran. Kalo air itu kan dibagi dua ada biaya pasang dan ada biaya pakai bulanan, kalo biaya pasang itu kita untuk infrastrukturnya untuk biaya paralon, untuk jalur jalur airnya itu. Kalo iuran bulanan itu untuk biaya operasional dan untuk PADes juga”. (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)*

Pernyataan direktur BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Teknis Divisi Air Minum berikut,

*“Keuangan BUMDesa, yang pertama dari dana desa, sumber lain dari masyarakat, iurannya untuk yang konsumen baru 2,5 juta, terus yang lama ini maksudnya yang dulu itu punya air (sistem lama), ini hanya 500 ribu, Dari DD anggaran awal dulu 40 juta, sudah berjalan sampai sekarang, dan tiap tahun ada sendiri dana desa yang turun, karena untuk air ini kan meteran ini untuk modal kan gak sedikit, bahkan sampai 1 milyar lebih itu asetnya, karena barang harus bagus, dan ada garansinya itu, karena menurut perencanaan masterplan BUMDesaitu meteran sampai 40 tahun ke atas itu masih bisa digunakan, awetlah. Karena kalau gak kita tata itu kayak yang sebelum – sebelumnya itu hanya sampai 5 tahun sudah mengeluarkan biaya lagi, malah lebih mahal, dan itu kalau bukan dari desa mungkin kalo iuran dari warga saja gak mampu, makanya kita minta bantuan dari desa itu dari DD itu”, (Wawancara dengan Sampurno Kepala Divisi Air Minum pada tanggal 31 Mei 2018)*

Selebihnya Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera juga mengungkapkan hal yang sama terkait sumber dana finansial BUMDesa Sumber Sejahtera,

*“Keuangan dari DD, awalnya kami dapat 3 juta, ya kita gak tau mau ngapain, ya gak ada kita buat studi banding aja, kita cari ilmunya, setelah dapet ilmunya, kita tau besaran biaya yang diperlukan untuk sekian konsumen ternyata habis 80 juta untuk sekian konsumen baru kita minta,*

*tapi karena BUMDesa masih awal itu kita pinjam, pertama kali jalan itu kan air minum, pertama kali yang percaya sama kami itu kan Cuma 20 KK, karena mereka yang emang gak punya air minum, karena kan dulu manual stok debitnya sudah habis. Kita patok itu setiap meteran itu 2 juta per-KK, Lah kita gak berani narik 2 juta, satu juta aja, jadi kita dapat 20 juta, kemudian pinjem 25 juta, ya itulah yang pertama kita pasang. Tapi deficit, wong kita butuh 80 juta, dapatnya 45 juta, tapi kita dapat pinjaman 30 juta, jadi deficit sekitar 7 juta lah". (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)*

Kepala Divisi TPST juga menuturkan mengenai sumber finansial BUMDesa Divisi TPST sebagai berikut,

*"Pengelolaan TPST sementara ini untuk yang pertama dari itu Dana Desa, tahun 2018 baru turun sekali, saya rencana mengajukan 10 juta, itu kan gini kebetulan kan saya ngambilnya itu kan sesuai kebutuhan saya, jadi sementara ini anggarannya gak di sini, dipemerintahan desa, ya mungkin di BUMDesa setelah BUMDesa terus saya secara mencairkan dana itu sesuai kebutuhan saya, andaikan bulan ini 5 juta, udah 5 juta, kan gak sama itu, bulan ini menghabiskan 4 juta, beda – beda kebutuhannya, tapi kalo anggarannya itu pengajuan satu tahun, tapi secara penyesuaian kebutuhan tiap bulan. Cara pengambilannya ke Desa ke Bendes, bertahap, tapi sistem pencairannya ke rekening ya 4 kali apa 3 kali dalam satu tahun, mungkin itu ketika di unit TPST, teknisnya pencairan dana ke desa perbulan, tapi kalo sistemnya pencairan di desa ke rekening gak tau saya, tapi yang jelas dalam satu tahun itu 4 kali". (Wawancara dengan Surahman, Kepala Divisi TPST pada tanggal 28 Mei 2018)*

Kepala Divisi Wisata BUMDesa Sumber Sejahtera juga menyampaikan,

*"Dari DD ADD, itu langsung kita bikin kafe sawah itu, kita gak pernah menggunakan anggaran itu untuk kegiatan gak pernah, kita ke pembuatan infrastruktur". (Wawancara dengan Samsul Hadi, Kepala Divisi Wisata pada tanggal 2 Juni 2018)*

Wakil Ketua BPD Desa Pujon Kidul juga menyampaikan pernyataan mengenai Sumber Daya Finansial implementasi BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai berikut,

*“Awalnya dulu dari dana desa, terus sekarang karena dari pendapatan kafe sawah sudah lumayan besar, untuk 2018 kita sudah tidak memakai Dana Desa lagi untuk kegiatan BUMDesa, murni dari BUMDesa sendiri, Kita di 2016 kita mengalokasikan Dana sebesar 150 juta untuk pengelolaan di divisi itu, 2015 itu tidak ada pemasukan, belum ada dana masuk, lalu di 2016, karena masih belum begitu tertata, jobdesk belum tertata, selain untuk investasi di TPST, air minum dan kafe sawah, itu kemungkinan masih ada tapi jumlahnya itu belum bisa dipertanggungjawabkan secara detail, baru di 2017 itu yang diterima bendahara desa sebesar 178 juta, karena di kafe sawah itu mensubsidi di TPST, jadi sebelum dana bersih masuk ke desa kita mengalokasikan subsidi untuk pengelolaan sampah karena di pengelolaan sampah itu deficit, tapi itu kebanggaan kita meskipun deficit kita perjuangkan”.* ”. (Wawancara dengan Nurcholih Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)

Sementara itu mengenai sumber daya finansial yang lain yang berkaitan dengan investasi pihak ketiga, Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera menyampaikan sebagai berikut,

*“Sebenarnya kalo kita mau, ya banyak, tapi sementara kita masih kemampuan kita aja dulu karena kita tugasnya beda dengan perusahaan atau PT, kita fokusnya dimasyarakat, kesejahteraan masyarakat yg diutamakan”.* (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Mengenai perihal investasi pihak ketiga Kepala Divisi Wisata BUMDesa Sumber Sejahtera juga menyampaikan sebagai berikut,

*“Invest ga ada karena kita pemberdayaan mas, kalau invest boleh masuk kita sudah kaya waktu itu kafe masih dapat 500 orang tiap minggu saya sudah ditawari 2 milyar sama Pak Udi. Sudah kita yang ngerjakan, kita yang mbangun, sampean tak kasih 2 milyar, kita tujuannya bukan itu, bukan untuk pribadi kita, tujuannya adalah demi masyarakat, kalau kita kaya, tapi masyarakat tertinggal apa ya percuma, ya lebih baik masyarakat kita ekonominya meningkat bersama –sama kita, masalahnya kalau ada invest yang masuk sudah otomatis masyarakat kita jadi penonton, sudah bisa dipastikan, paling bisa kerja pegang peluit, tukang sapu, kasihan mereka, iya kan ?, nah itu tujuan kita. Kalau memang ada invest yo memang cepat, tapai masyarakat yang jadi korban, kasihan mereka karena masyarakat rata – rata pendidikannya lumayan rendah.”*

(Wawancara dengan Samsul Hadi, Kepala Divisi Wisata pada tanggal 2 Juni 2018)

Berdasarkan penjelasan para informan tersebut dapat diambil beberapa poin penting mengenai sumber daya finansial BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. *Pertama*, Sumber finansial BUMDesa Sumber Sejahtera pada awalnya memanfaatkan Dana Desa. Dana Desa merupakan penyokong utama berdirinya BUMDesa Sumber Sejahtera. Sumber finansial dari Dana Desa tersebut kemudian dikelola oleh pihak BUMDesa secara mandiri.

Pembiayaan dari Dana Desa tersebut dianggarkan melalui APBDDes. Maka otomatis dana yang turun secara periodic setahun sekali untuk pengelolaan BUMDesa Sumber Sejahtera. Sedangkan setiap divisi untuk kebutuhan masing – masing dapat mengajukan dana sebulan sekali yang disesuaikan dengan kebutuhan masing – masing. Namun tetap koridornya melalui BUMDesa Sumber Sejahtera.

*Kedua*, selain bersumber dari Dana Desa pembiayaan pengelolaan BUMDesa juga bersumber dari masyarakat dan hasil usaha. Sumber dari masyarakat berupa iuran rutin tiap bulan untuk perawatan pada Divisi Air Minum serta pada Divisi TPST untuk pengelolaan sampah. Sumber pembiayaan juga berasal dari hasil usaha unit wisata yang hingga sekarang dapat mensubsidi pembiayaan pada Divisi TPST.

*Ketiga*, adalah mengenai investasi pihak ketiga. BUMDesa Sumber Sejahtera secara jelas tidak mengharapkan segala bentuk investasi dari pihak ketiga

terutama swasta. Hal ini menjadi salah satu pertimbangan dalam penetapan sumber – sumber finansial pengelolaan BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. BUMDesa Sumber Sejahtera lebih menekankan pada jenis usaha yang memberdayakan dan mengutamakan partisipasi masyarakat Desa Pujon Kidul sendiri. Maka dari itu BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul secara jelas menolak segala bentuk investasi dari pihak swasta,

### **c. Kecenderungan/Sikap Implementor**

Implementasi kebijakan publik pada dasarnya memiliki implementor dengan berbagai macam latar belakang ,pola pikir, dan motif. Berbagai macam latar belakang, pola pikir, dan motif tersebut pada akhirnya menentukan kecenderungan sikap para implementor tersebut terhadap sebuah kebijakan publik. Sikap yang berupa dukungan maupun sikap yang berupa penolakan terhadap implementasi sebuah kebijakan. Kedua macam sikap ini sangat berpengaruh bagi proses implementasi kebijakan.

Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul ini juga memiliki implementor dengan karakteristik yang beragam. Namun sikap implementor sendiri tidak lepas dari kesadaran pemerintahan desa atau niat awal yang menjadi latar belakang pembuatan Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.

Setelah Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa itu terbentuk maka untuk menumbuhkan

sikap positif para implementor/pelaksana maka pemerintah desa yang diwakili oleh Kepala Desa Pujon Kidul memberikan instruksi secara umum tentang pelaksanaan Peraturan Desa tersebut. Kepala desa memberikan instruksi umum sebagai berikut,

*“Amanah Undang Undang Desa, ini ada potensi yang bisa kita kembangkan dan amanah ini diberikan ke BUMDesa ini kesempatan, kemudian yang kedua kita harus selangkah demi selangkah berusaha menuju desa yang mandiri, maju dan makmur, belum tentu DD ini akan langgeng, kita memanfaatkan dana desa itu untuk membangun desa, dengan itu kita nanti pendapatan asli desa, jadi jika nanti DD ditarik pun kita masih bisa menghasilkan”.* (Wawancara dengan Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Sikap para implementor yang kemudian tumbuh sangat mempengaruhi proses implementasi dari Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan BUMDesa tersebut. Kepala Desa Pujon Kidul memberikan pandangan mengenai sikap para pelaksana tersebut sebagai berikut,

*“Pada dasarnya mereka mendukung, meskipun pemahaman agak lama tapi pada intinya mereka mendukung, karena mereka semua ingin selamat, ingin selamat ketika mengelola apa yang menjadi programnya desa yang itu sumbernya dari APBDes DD maupun ADD, intinya seperti itu kita harus taat ya kita nyaman aja, ini bukan untuk apa untuk kenyamanan masyarakat itu sendiri toh disitu kepentingannya untuk masyarakat”.* (Wawancara dengan Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Pendapat yang sedikit berbeda disampaikan oleh Wakil Ketua BPD, beliau menyampaikan sebagai berikut

*“Bukan perdes yang menjadi faktor pemicu malas, itu, tapi karena faktor manusianya, karena ada kerja, ada kesibukannya, karena ada waktu dikeluarganya, jadi gak banyak waktu diluangkan, salah satu pemicunya bukan disana, buakn aturan yang sudah kita bikin bersama. Tapi karena kesibukan masing – masing, tapi tetap jalan, Cuma ada sebagian itu kalo*

*dari nilai sepuluh itu mungkin nilainya Cuma 6, 7 gitu tapi gak sampe nilai maksimal, tapi tetap jalan, kalo koordinasi triwulan tetep jalan semua itu, makanya kita mengadakan evaluasi triwulan kan tujuannya ke sana, jadi semangat yang mulai pudar kita bangkitkan bersama, tapi kita gak pernah menyalahkan salah satu pleaku di BUMDesa, tapi kita kasih support, ayok kita berjuang demi desa kita di BUMDesa". "* (Wawancara dengan Nurcholiq Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)

Mengenai sikap pelaksana terhadap Peraturan Desa Direktur BUMDesa sendiri mengemukakan pandangannya sebagai berikut.

*"Sikap pelaksana terhadap perdes, memang dengan adanya ini (perdes) kan lebih jelas, tapi kan urusan pelaksana hak dan kewajibannya kan semakin jelas, pelaksana itu kan dapat fee sekian persen di aturan kan itu lebih jelas daripada ngambil sesukanya, jadi kan hak dan kewajibannya lebih jelas. Katakanlah dapat untung 100.000 pengelolanya dapat berapa ? 10 persen ya itu sudah. Dengan peraturan hak dan kewajiban lebih jelas".* (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Kepala Teknis divisi air minum mengenai sikap pelaksana dalam implementasi Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa memiliki pendapat yang sedikit berbeda dengan pengurus lain, beliau menyampaikan sebagai berikut,

*"Masyarakat luas dan pikirannya macem – macem, jadi masyarakat ini awalnya kayak wong air udah enak gini kok dirubah – rubah, kelihatannya gak suka, tapi lama – lama perjalanan yang diharapkan ya harus dirubah karena sistemnya itu tadi adil sama rata itu tadi. Orang lama itu kalo yang baru itu dianggep sok keminter, karena biasanya orang – orang tua itu biasanya gak mampu cuman anak – anak muda yang mau inovasi ini malah dianggep minteri, tapi setelah ada hasil mereka percaya, jadi apapun perubahan itu ditangan pemuda".* (Wawancara dengan Sampurno Kepala Divisi Air Minum pada tanggal 31 Mei 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka didapat beberapa poin penting dalam hal sikap para pelaksana terhadap Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon

Kidul. *Pertama*, Sikap para pelaksana berkaitan erat dengan kesadaran awal pemerintahan desa dalam memunculkan peraturan tersebut. Pemerintahan Desa Pujon Kidul membuat Peraturan Desa tersebut memiliki pertimbangan bahwa BUMDesa Sumber Sejahtera harus memiliki payung hukum agar kedudukannya menjadi kuat. Selain itu dengan adanya Peraturan Desa tersebut BUMDesa tidak bersifat illegal dan liar secara aturan

*Kedua*, Instruksi pertama yang diberikan oleh pemerintah desa sangat berpengaruh bagi sikap para pelaksana. Karena melalui instruksi ini pemerintah desa Pujon Kidul memberikan kesan bahwa Peraturan Desa ini dibentuk demi kepentingan masyarakat Desa Pujon Kidul sendiri. Dengan begitu para pelaksana menjadi yakin bahwa peraturan desa tersebut dibentuk untuk menata dan mengatur BUMDesa Sumber Sejahtera agar dapat dijalankan lebih baik lagi.

*Ketiga*, para pelaksana yang ada pada BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul pada umumnya mendukung Peraturan Desa nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa tersebut. Hanya saja dukungan ini tidak dibarengi dengan kinerja yang maksimal. Namun bukan tanpa alasan, beberapa anggota pelaksana memang memiliki kesibukan di luar BUMDesa seperti misalnya pekerjaan dan lain sebagainya.

Dukungan itu pada dasarnya ada, karena para pelaksana mengerti bahwa Peraturan Desa mengenai BUMDesa tersebut dibuat untuk kebaikan BUMDesa itu sendiri. Para pelaksana paham bahwa melalui Peraturan desa itu tugas, fungsi,

hak dan kewajiban mereka dalam BUMDesa menjadi jelas. Selain itu, BUMDesa menjadi terarah dalam proses kegiatannya karena memiliki pedoman yang jelas.

#### **d. Struktur Birokrasi**

Secara kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera sendiri telah terbentuk sebelum Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tersebut ditetapkan

Struktur organisasi juga sudah dibentuk dengan jumlah anggota yang terbatas, hal ini disampaikan oleh Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera Mahfud Fauzi sebagai berikut,

*“Kalau dulu sebelum ada Perdes itu awalnya ya di BUMDesa cuma tiga orang mas, saya, Pak Prayit, sama Bu Kip, ya apa – apa Cuma kami bertiga, awalnya kami dipanggil sama Pak Kepala Desa sama BPD lalu ditunjuk jadi pengurus BUMDes, ya sudah kami yang penting jalan dulu”* (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Pernyataan Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut senada dengan apa yang dikemukakan oleh Kiptiyah Bendahara BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai berikut,

*“Kami BUMDesnya dulu ada baru Perdesnya mas, kalo perdesnya dulu ada ya enak, kalo kita BUMDesnya dulu. Ya awalnya gak paham mau ngapain. Dulu yang jalan ya cuma bertiga sama Pak Prayit sama pak Fauzi, waktu itu ditunjuk langsung sama Pak Kades sama BPD”* (Wawancara dengan Kiptiyah Bendahara BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Berikut struktur organisasi BUMDesa Sumber Sejahtera sebelum ditetapkannya Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul,

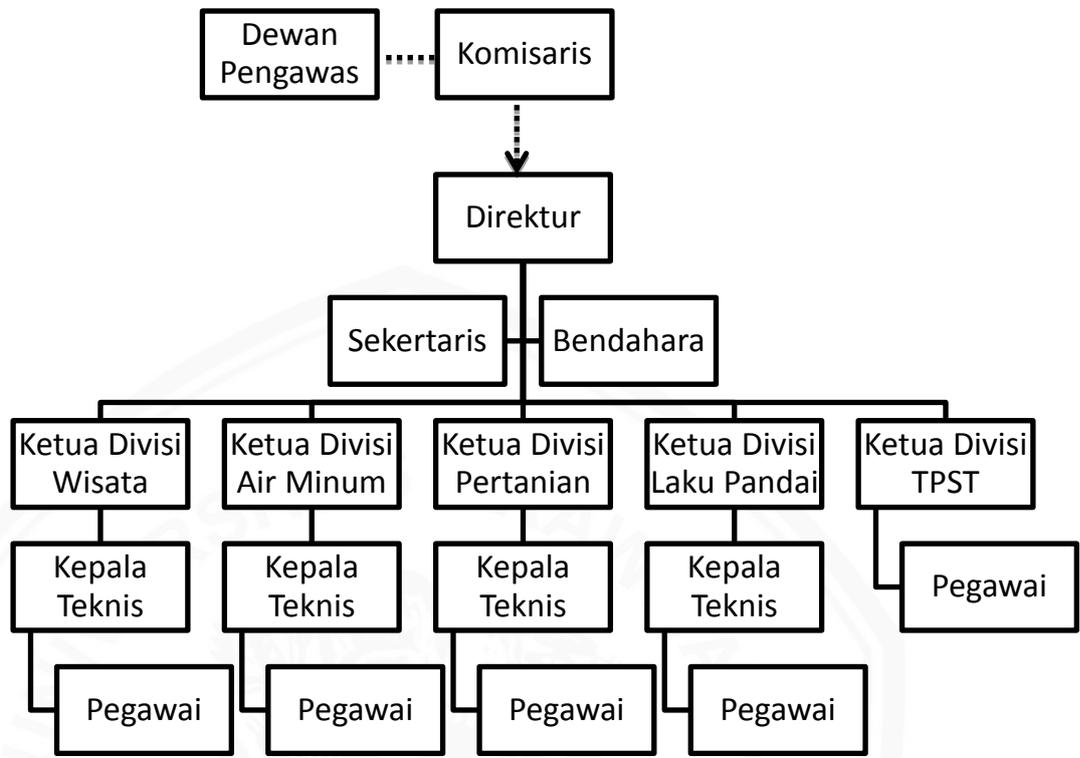
Tabel 4.17 Data Kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera tahun 2014

Badan Pengawas	Ketua BPD Ketua LPMD
Komisaris	Kepala Desa
Direktur	Prayitno
Sekretaris	Mahfud Fauzi
Bendahara	Kiptiyah
Kepala Unit Air Bersih	Giarto
Kepala Unit Wisata	Samsul Hadi

Sumber : BUMDesa Sumber Sejahtera

Kemudian setelah Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa ditetapkan mulai dilakukan penataan secara struktural dan penambahan beberapa divisi yang menaungi unit – unit usaha. Berikut adalah data kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera tahun 2015-2018,

Gambar 4. 1 Struktur BUMDesa Sumber Sejahtera 2015-2018



Keterangan Interaksi :

- Garis Instruksi
- .....➔ Garis Koordinasi
- ..... Garis Kontrol & Evaluasi

Sumber : BUMDesa Sumber Sejahtera

Berdasarkan hasil wawancara dan data dokumentasi yang berhasil dihimpun oleh peneliti apat diketahui perbedaan yang sangat signifikan dari segi kelembagaan. Sebelum diberlakukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa secara struktural organisasi BUMDesa Sumber Sejahtera sangat sederhana. Sebelum Peraturan

Desa diberlakukan hanya terdapat beberapa posisi saja dengan jangkauan koordinasi yang sangat sempit. Namun setelah diberlakukan Peraturan Desa tersebut struktur organisasi dalam kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera mulai dilakukan penataan. Hasil dari proses penataan secara struktural tersebut adalah berkembangnya struktur organisasi BUMDesa Sumber Sejahtera. Selain itu berkembang pula sistem koordinasi yang cukup efektif dan lebih terarah.

Mengenai fragmentasi birokrasi, yang merupakan hal penting yang harus diperhatikan secara kelembagaan Bendahara BUMDesa Sumber Sejahtera mengungkapkan bahwa,

*“Kemarin itu kan penyatuan unit – unit ke dalam divisi mas, itu rumit sekali karena harus menyesuaikan sistem pelaporan keuangan dan sebagainya, jadi diperbarui semuanya itu kami sampai malam – malam yang namanya ngurusi, tapi setelah itu ya lebih mudah karena ada koordinatornya istilahnya masing – masing divisi”* (Wawancara dengan Kiptiyah Bendahara BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Mengenai hal serupa Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera juga menyampaikan bahwa,

*“Jadi sekarang itu kan sudah ada divisi – divisi mas, kalau dulu itu cuma bentuknya unit – unit, lalu sekarang sudah ada kordinatornya misalnya café sawah, live in, itu koordinatornya ya kepala divisi wisata, trus unit banking dan simpan pinjam itu koordinatornya ya kepala divisi laku pandai, awalnya rumit mas, tapi sekarang lebih mudah karena sudah ada divisi – divisi”*. (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap hasil wawancara tersebut fragmentasi birokrasi bisa saja menjadi penghambat jalannya implementasi Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan

Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul. Namun dengan disesuaikan kebutuhan dan proporsi distribusi wewenang yang benar maka justru hal ini mempermudah proses implementasi Peraturan Desa tersebut secara kelembagaan. Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera telah berupaya untuk menata secara kelembagaan birokrasi BUMDesa dengan cara mengelompokkan unit – unit berdasarkan kategori usaha. Kemudian setiap kategori unit usaha dibentuk divisi – divisi sebagai koordinat. Berdasarkan hasil penelitian hal tersebut memudahkan jalannya koordinasi dan sistem pelaporan keuangan dan evaluasi program pada setiap unit usaha.

Struktur birokrasi pada implementasi Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul secara kelembagaan di Desa memiliki karakteristik tersendiri. Hubungan – hubungan antar lembaga misalnya Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera dengan Pemerintah Desa, BPD memiliki polanya sendiri sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Desa tersebut. Hubungan – hubungan tersebut secara intens dilakukan dalam berbagai bentuk.

Mengenai pola hubungan antara Pemerintah Desa dengan BUMDesa Sumber Sejahtera Kepala Desa Pujon Kidul menyampaikan sebagai berikut,

*“Konsultatif, ketika ada hal – hal yang sifatnya gak bisa tangani sendiri, terkait pelayanan kemudian ada kendala dan sebagainya memang perlu pengurus sendiri yang konsultasi kemudian bertanya kepada kita, tentunya tidak terlepas karena kita sudah sepakat pemerintah desa itu untuk ikut membangun BUMDesa jadi semua lini, juga termasuk kita melakukan pengawasan, kemudian kita juga memberikan masukan, tanpa harus menunggu juga jadi selain mereka konsultasi kesini kita juga datang kesana, oh kalo ini seharusnya seperti ini, yang ini seperti ini kita*

*sampaikan termasuk jika ada keluhan dari masyarakat kita sampaikan ke BUMDesa ini nanti lebih cepat tertangani, karena memang ini milik masyarakat, ya yang penting di sana kan, kalau ada sesuatu yang kurang berkenan sampaikan kepada pengurus BUMDesa atau kepada pemerintah desa sehingga langsung bisa kita lakukan tindak lanjutnya seperti apa.”* (Wawancara dengan Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Selain itu mengenai koordinasi yang bersifat periodic antara Pemerintah Desa dan BUMDesa Sumber Sejahtera, Kepala Desa Pujon Kidul menambahkan sebagai berikut,

*“Tiga Bulan sekali semua unit kumpul, membahas macam-macam mulai kegiatan, masalah dan sebagainya, masalah administrasi, macem – macemlah yang kita bicarakan, karena unitnya kan berbeda – beda toh, jadi masalahnya beda ya disampaikan kepada kepala desa, laporan keuangan dan sebagainya meskipun untuk laporan kan setiap bulan pasti ada, tapi kan nanti per tri wulan kita kumpulkan lagi, karena kita kan untuk dipahami masyarakat, setelah bisa cepat, dan disitu ada potensi apa ya cepat”.* (Wawancara dengan Kepala Desa Pujon Kidul pada tanggal 27 Juni 2018)

Sedangkan Hubungan antara BPD selaku pengawas lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera, Wakil Ketua BPD Pujon Kidul menuturkan sebagai berikut,

*“Diluar jadwal triwulan BPD sering memanggil pelaku BUMDesa, dalam rangka koordinasi, itu diluar pemerintah desa itu diadakan koordinasi BPD dengan BUMDesa, misalnya ada laporan dari warga yang sifatnya kurang membangun, kita tidak langsung menerima laporan warga tersebut, kita panggil dirutnya, kita panggil divisinya”. ”.* (Wawancara dengan Nurcholiq Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)

Mengenai pola hubungan BUMDesa Sumber Sejahtera dengan Pemerintah Desa Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera menjelaskan sebagai berikut,

*“Pola hubungan BUMDesa dengan pemerintah desa, kalo secara aturan kan memang setelah ada BUMDesa istilahnya ada dua kamar, ini kamar BUMDesa, ini kamar pemerintahan kan gitu, tugasnya apa, kalo pemerintah desa titik beratnya pelayanan, kalo BUMDesa titik beratnya di*

*ekonomi, makanya BUMDesa itu tidak boleh ada dari unsur pemerintahan desa. Jadi sudah jelas tupoksinya itu jelas, kalo pemerintahan desa ikut berbisnis kan bahaya juga seperti itu, jadi cuman terima LPJ nya aja, bukan teknis pelaksanaannya operasional, Cuma dapat laporan berapa bulan gitu, jadi gak mengganggu kamar yang satunya". (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)*

Mengenai koordinasi secara periodic dengan pemerintah desa, Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon kidul menambahkan sebagai berikut,

*"Polanya secara periodic ada yang tiga bulanan, kalo pemerintahan desa desa itu kan kepala desa dan perangkatnya, itu ada pertemuan antara BUMDesa dengan pemerintah desa, Membahas perjalanan BUMDesa sudah sampai mana, jadi kita bisa menerima kritikan atau saran dari pemerintah desa. Dan itupun kita ada koridor aturan. Jadi ya kita siap dikoreksi setiap tiga bulan". (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)*

Hal serupa yang disampaikan Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera juga disampaikan oleh Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai berikut,

*"Laporan ke desa sebenarnya tiga bulan sekali, triwulan, cuman menyesuaikan kondisi juga, kalo missal tiba – tiba membutuhkan laporan ada itu dipemerintah desa ada pemeriksaan butuh kami, ya kami siap gak harus tiga bulan, itupun gak semua tiga bulan, ada yang unitnya sebulan, dua bulan". (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)*

Selain pola hubungan dengan pemerintahan desa, secara internal BUMDesa Sumber Sejahtera juga memiliki cara kerja yang berdasarkan aturan yang berlaku yaitu Peraturan Desa tentang BUMDesa di Desa Pujon Kidul. Struktur birokrasi yang terbentuk dalam BUMDesa Sumber Sejahtera di Desa Pujan Kidul memiliki pola koordinasi dan hubungan tertentu. Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera Pujon Kidul menyampaikan sebagai berikut,

*“Secara aturan BUMDesa ada kumpulan tiap bulan, tapi sementara tiap unit aja, ada masalah apa gitu baru dibahas, kalo seandainya semua sudah berjalan itu kita triwulan, ada semester gitu. Karena semua kita masih proses berjalan, karena belum semua berjalan, seperti air bersih itu masih 50 persen teraliri, jadi masih sering ngumpul ngumpul masalah ini”.* (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Tentang komunikasi internal, Kepala Divisi Air Minum menambahkan penjelasan sebagai berikut,

*“Komunikasi setiap ada kegiatan, misalnya ini kalo ada pemasangan pipa kita komunikasi dengan pengurus, Pak Prayit, kemudian kita ini kan ada rapat tiga bulan sekali ini kita rapat umum, dari unit air sendiri ada waktu kumpul sebulan sekali lah, mbahas evaluasi bulan ini, bulan depan apa kalo ada kekurangan, dimana pelayanan kita yang kurang bagus dimana, gitu aja”.* (Wawancara dengan Sampurno Kepala Divisi Air Minum pada tanggal 31 Mei 2018)

Kepala Divisi TPST mengenai komunikasi dan koordinasi internal mengatakan bahwa,

*“Sering kali kalau ada permasalahan, Cuma kayak omong – omonganlah gak harus ketemu khusus itu gak, meskipun gak ada masalah ya kadang cuma pembahasan apa yang kuran, di unit ini keluhannya apa gitu”.* (Wawancara dengan Surahman, Kepala Divisi TPST pada tanggal 28 Mei 2018)

Demikian juga tiap divisi memiliki jadwal untuk rapat secara periodic, misalnya seperti yang disampaikan Kepala Divisi Wisata berikut,

*“Unit wisata ada sendiri satu minggu sekali kumpul hari senin, di unit parkir itu, membahas evaluasi, dan pembagian honor”.* (Wawancara dengan Samsul Hadi, Kepala Divisi Wisata pada tanggal 2 Juni 2018)

Berdasarkan pengamatan hasil wawancara tersebut dapat diambil poin mengenai pola hubungan konsultatif antara BUMDesa dengan lembaga desa lain

seperti Pemerintah Desa dan BPD. Pemerintah Desa dapat memberikan saran kepada BUMDesa Sumber Sejahtera apabila dibutuhkan, demikian juga halnya BPD. Selain itu peran Pemerintah Desa dan BPD sebagai pengawas Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera yang merupakan lembaga implementor Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, secara rutin Pemerintah Desa dan BPD menerima laporan keuangan dan evaluasi jalannya lembaga BUMDesa setiap tiga bulan sekali. Hal ini bertujuan mengontrol lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera agar tetap sesuai jalur yang telah ditetapkan dalam Peraturan Desa tersebut.

Secara kelembagaan hal yang tak kalah penting adalah mengenai budaya organisasi, hal ini berhubungan dengan jenis hubungan yang berlaku dalam sebuah organisasi dan akhirnya menjadi sebuah kebiasaan yang lumrah. Mengenai budaya organisasi yang berlaku di BUMDesa Sumber Sejahtera Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera menjelaskan sebagai berikut,

*“Jadi kita itu solid, malah kita itu dikatakan bukan Cuma di BUMDesa aja satu struktural, malah kita itu bisa seperti satu keluarga, Pak Prayit itu malah seperti kakak saya, seperti ayah saya malahan, seringnya ketemu, serinya kita musyawarah, seringnya kita studi banding, kita kanpernah studi banding klaten, jadi kita itu eratnya lengketnya itu bukan di struktural aja tapi seperti keluarga gitu. Rasa kekeluargaan itu ada jadi rasa tanggung jawab itu ada , jadi saya kalo di calling pak prayit itu langsung bisa.gak tau kayak rasa kekeluargaan itu ada, jadi gak ada iri-irian”.* (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Hubungan BUMDesa Sumber Sejahtera dengan lembaga lain seperti BPD yang bertindak sebagai pengawas pun demikian. Hal ini disampaikan oleh Wakil Ketua BPD sebagai berikut,

*“Jadi tidak selalu kita mementingkan rapat di kantor, enggak, jadi kadang malem – malem gitu kita ketemu disini, atau dimana sambal ngopi, karena biasanya kalau terlalu formal malah seolah – olah orang itu diadili, jadi merasa takut, tapi kalau suasana santai justru itu lebih terbuka, apa yang telah dilaksanakan, apa yang kurang di divisinya kita bangun bersama – sama, bahkan kalo ada laporan atau keluhan BPD siap membantu”. ”.* (Wawancara dengan Nurcholiq Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)

Berdasarkan pengamatan terhadap data wawancara tersebut dapat diketahui mengenai budaya organisasi yang berkembang di Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera yang merupakan lembaga implementor Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul. Budaya organisasi yang selama ini berkembang adalah budaya kekeluargaan dan informal di tubuh BUMDesa Sumber Sejahtera meskipun masih tetap berlaku budaya formal secara organisasi. Berdasarkan hasil penelitian budaya organisasi yang bersifat kekeluargaan lebih efektif dijalankan di Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Koordinasi yang tidak selalu di kantor dan dapat dilakukan sewaktu – waktu menjadi salah satu kunci keberhasilan sebuah lembaga implementor Peraturan Desa.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.**

Proses implementasi kebijakan publik tidak lepas dari faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung dan penghambat tersebut memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap implementasi sebuah kebijakan publik. Faktor pendukung berhubungan langsung dengan hal –

hal yang menunjang kelancaran dan keberhasilan proses implementasi kebijakan publik. Sedangkan faktor penghambat berhubungan langsung dengan proses yang tersendat dan faktor yang menimbulkan bentuk – bentuk kegagalan dalam proses implementasi kebijakan publik.

Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul memiliki banyak sekali faktor pendukung dalam menunjang proses implementasinya. Namun, hal tersebut tidak berarti implementasi peraturan desa tersebut tidak menemui hambatan yang berasal dari beberapa aspek. Berikut adalah penyajian data mengenai Faktor pendukung dan penghambat Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.

#### **a. Faktor Pendukung**

Faktor pendukung implementasi kebijakan publik sangat diharapkan keberadaannya. Hal tersebut dikarenakan berhubungan langsung dengan keberhasilan dalam mencapai tujuan kebijakan publik itu sendiri. Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul memiliki faktor pendukung dalam prosesnya sebagaimana dikemukakan oleh Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera berikut,

*“Ya memang dengan ini kita gunakan ajang ajang pertemuan di masyarakat contohnya pertemuan RT yang rutin itu ya, kemudian ada perkumpulan – perkumpulan yang ada di masyarakat seperti jamaah tahlil, suatu momen masuk disitu untuk sosialisasi program, satu contoh jasa keuangan, targetnya kan menabung, menabung itu untuk ibu – ibu*

*terutama kita masuk ke tahlil, sekaligus dijelaskan siapa yang pegang uang, BUMDes. Kan otomatis itu sarana untuk sosialisasi, dan memberikan pengertian juga ke masyarakat bahwa di desa kita ada BUMDes”.* (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)

Faktor lain yang mendukung proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa tersebut dikemukakan oleh Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai berikut,

*“Rasa kekeluargaan itu ada jadi rasa tanggung jawab itu ada , jadi saya kalo di calling pak prayit itu langsung bisa. gak tau kayak rasa kekeluargaan itu ada, jadi gak ada iri-irian”.* (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)

Selain itu Sekretaris Desa Pujon Kidul juga menyampaikan faktor pendukung implementasi Peraturan desa tersebut sebagai berikut,

*“Ya untung aja istilahnya anak – anak itu gak kemilikan gaji atau honor itu anak – anak, istimewanya itu, yang penting ikhlas gitu”.* (Wawancara dengan Sudirman, Sekretaris Desa Pujon Kidul pada tanggal 23 Juni 2018)

Faktor pendukung lain juga disampaikan oleh Kepala Divisi Wisata BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai berikut,

*“Waktu pertama kita buka itu ada 50 anak, dari 15 orang tua itu datang ke rumah menyampaikan anak saya sudah punya rasa tanggung jawab, kalau misal kafe tidak mampu bayar, saya yang akan gaji anak saya sendiri. Karena mereka sudah mengucapkan terima kasih awalnya anaknya itu gak bisa di ini, tidak punya rasa tanggung jawab, sehingga kalau natinya kafe tidak mampu bayar mereka mau uangnya sendiri buat gaji anaknya, karena mereka terima kasih anaknya sudah mau bekerja”.* (Wawancara dengan Samsul Hadi, Kepala Divisi Wisata pada tanggal 2 Juni 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut didapat beberapa faktor pendukung pada proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, yaitu,

1. Adanya forum – forum masyarakat yang bersifat tradisi.
2. Adanya rasa kekeluargaan yang cukup kuat antar para implementor.
3. Mayoritas implementor menjalankan proses implementasi didasari dengan niat yang ikhlas.
4. Adanya dukungan dari masyarakat Desa Pujon Kidul.

#### **b. Faktor Penghambat**

Implementasi kebijakan publik pasti menemui hambatan dalam prosesnya. Sekecil apapun hambatan tersebut harus dipahami bahwa setiap hambatan berhubungan langsung dengan ketidاكلancaran proses dan kegagalan implementasi. Maka dalam proses implementasi juga perlu adanya identifikasi faktor penghambat. Hal ini bertujuan agar dapat meminimalisir dampak yang disebabkan hambatan tersebut.

Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul juga menemui hambatan pada prosesnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Desa Pujon Kidul selaku Pengawas BUMDesa Sumber Sejahtera berikut,

*“Kepengurusan yang belum totalitas, baik di unit maupun di ini ya, ya kembali lagi masalah SDM, sebenarnya kalo mereka mau greget dan*

*totalitas, itu sebenarnya gak ada yang sulit. Kalau mereka mau fokus di sana menghidupi BUMDes, menghidupi masyarakat, menghidupi keluarganya, kan muaranya di sana. Masalah mental. Hambatan kembali lagi ke SDM, kemudian manusianya juga macem – macem, niatnya juga macem – macem, ya itulah”*

Faktor penghambat lain juga dikemukakan oleh Wakil Ketua BPD Pujon Kidul yang juga selaku pengawas BUMDesa Sumber Sejahtera,

*“Hambatan yang sering kita hadapi itu masih ada saja salah satu warga yang kesadaran tentang sampah itu masih belum ada, jadi kita harus sabar memberikan penyadaran tentang sampah, yang paling banyak disini adalah kotoran ternak yang mengalir ke selokan – selokan yang nanti bahkan muaranya ke sungai, nah ini kita sering mengadakan penelitian sendiri, hingga kalau kita tengok ke belakang ternyata warga tersebut gak punya lahan untuk limbah. Nah kalo kita mau menegakkan aturan seperti itu, kita gak bisa juga, karena kalau rumah sudah gak punya lahan, apa harus kita paksa untuk tidak beternak, gak mungkin, karena itu sumber ekonomi, nah kita mencarikan solusi, gimana caranya, selokan kita bersihkan”. ”. (Wawancara dengan Nurcholih Wakil Ketua BPD pada tanggal 22 Juni 2018)*

Faktor hambatan yang berbeda ditemui oleh Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul sebagai berikut,

*“Hambatannya kita masih ada pola pikir yang lama, jadi unsur kepercayaan kurang, karena kalo unsur kepercayaan orang melihat yang sebelum – sebelumnya, contohnya air bersih itu kan kita awalnya orang gak percaya, tapi pelan – pelan kita buktikan orang yang butuh air kitai aliri air, kan lama – lama percaya”. (Wawancara dengan Prayitno Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 23 Mei 2018)*

Sekretaris BUMDesa juga menyampaikan mengenai hambatan yang ditemui dalam proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa tersebut, beliau menyampaikan sebagai berikut,

*“Sebenarnya kita lemah di SDM, kalo baca bisa, cuman kalo mempraktekannya itu yang susah, Karena kebiasaan juga, kalo pelaporan – pelaporan kalo gak kepala desa minta gak laporan, masih terkendala*

*SDM, jadi perdes secanggih apapun kalo istilahnya SDMnya kurang pasti ada lemotnyalah, jadi ada kadang – kadang yang gak bisa dijalankan sesuai dengan perdes. (Wawancara dengan Mahfudz Fauzi, Sekretaris BUMDesa Sumber Sejahtera pada tanggal 13 Juni 2018)*

Kepala Divisi Air Minum juga mengemukakan hambatan yang ditemui secara internal dan masyarakat, beliau mengatakan sebagai berikut,

*“Kendala, pertama mungkin merubah mindset masyarakat ini. Padahal Bumdes untuk sepuluh tahun ke depan ini sudah direncanakan, sedangkan untuk masyarakat sendiri masih belum mampu mengimbangi ini, diajak untuk mengimbangi yang saat ini aja masih belum mampu, tapi mau gak mau masyarakat ini harus ikut”. (Wawancara dengan Sampurno Kepala Divisi Air Minum pada tanggal 31 Mei 2018)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka dapat diambil beberapa poin penting terkait hambatan yang ditemui dalam proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul yaitu,

1. Kepengurusan internal BUMDesa Sumber Sejahtera yang belum sepenuhnya totalitas dalam menjalankan perannya sebagai implementor.
2. Kendala pada SDM internal BUMDesa Sumber Sejahtera yang terbatas, hal ini berpengaruh pada implementasi Peraturan Desa yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sesuai aturan.
3. Kepercayaan masyarakat yang masih belum sepenuhnya terbangun.
4. Mengenai pola pikir masyarakat yang sepenuhnya belum dapat dirubah.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Proses Pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.**

BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul didirikan pada tahun 2014. Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera didirikan mendahului Peraturan Desa yang mengaturnya yakni Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Proses pendirian BUMDesa Sumber Sejahtera di Desa Pujon Kidul dilatarbelakangi oleh beberapa hal dan dilakukan melalui proses tertentu. Pendirian BUMDesa Sumber Sejahtera pada tahun 2014 diawali dengan proses identifikasi masalah dan potensi di setiap RT.

Proses tersebut dilakukan dengan cara mengumpulkan seluruh ketua RT dan tokoh masyarakat di Desa Pujon Kidul untuk melaksanakan musyawarah desa. Dalam musyawarah tersebut disampaikan laporan masalah dan potensi masing – masing RT. Maka ditetapkan beberapa agenda penting diantaranya mengenai akses air bersih yang masih belum bisa diakses oleh sebagian besar masyarakat desa Pujon Kidul, masalah keamanan, HIPAM, potensi pertanian, dan potensi wisata. Melalui musyawarah desa tersebut maka dibentuklah BUMDesa Sumber Sejahtera.

Pengurus BUMDesa Sumber Sejahtera awal yang ditunjuk oleh pemerintah desa terdiri dari tiga orang warga desa yang telah lama turut serta secara aktif dalam kegiatan – kegiatan desa. Ketiga orang tersebut mengisi jabatan pelaksana

operasional yang terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara BUMDesa Sumber Sejahtera. Ketiga orang pelaksana operasional tersebut pada awal pembentukan BUMDesa hanya menerima dana operasional sebesar Rp 3.000.000,00. Dana tersebut kemudian digunakan untuk melakukan studi ke desa – desa yang telah mengembangkan BUMDesa.

Kebutuhan masyarakat yang paling mendesak pada waktu itu adalah mengenai akses air bersih oleh masyarakat yang sangat minim. Maka perbaikan akses air bersih menjadi agenda utama yang harus segera direalisasikan melalui pembentukan unit usaha air minum. Pada awal pembentukan unit ini hanya beberapa keluarga saja yang berminat menggunakan jasa pelayanan air minum oleh BUMDesa Sumber Sejahtera. Hal ini disebabkan kepercayaan masyarakat yang kurang karena sistem pengelolaan air bersih sebelumnya yang kurang baik.

Seiring waktu masyarakat mulai memahami tentang manfaat dari sistem distribusi air bersih yang baru di bawah naungan BUMDesa Sumber Sejahtera. Beberapa waktu kemudian dibentuk unit usaha wisata yang pada waktu itu hanya berupa wisata edukasi pertanian. Sebelum ada unit usaha wisata dibawah naungan BUMDesa Sumber Sejahtera pengembangan usaha wisata memakai dana swadaya masyarakat yang tergabung dalam Pokdarwis Capung Alas. Namun setelah berada di bawah naungan BUMDesa Sumber Sejahtera Pemerintah Desa dapat mendistribusikan dana desa untuk pengembangan potensi wisata sebagai suatu unit usaha.

BUMDesa Sumber Sejahtera selama beberapa bulan sejak berdirinya tidak memiliki dasar hukum . Secara aturan di dalam Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pada Pasal 88 Ayat (2) menyebutkan bahwa Pendirian BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa. Tidak adanya dasar hukum dan aturan berupa Peraturan Desa sebagai pedoman membuat lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera tidak dapat berjalan dengan baik.

Pemerintah Desa dan BPD kemudian berupaya merumuskan Peraturan Desa yang mengatur tentang kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera. Peraturan Desa tersebut dibuat dengan maksud agar lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera memiliki payung hukum yang jelas. Maka disusunlah draft Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pngelolaan Badan Usaha Milik Desa. Pihak yang terlibat dalam penyusunan dan pembahasan Peraturan Desa tersebut adalah Pemerintah Desa dan BPD Pujon Kidul.

Proses pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 berjalan selama 6 Bulan . Dalam proses pembentukannya draft Peraturan Desa tersebut mengalami enam kali revisi hingga disahkan dan ditetapkan pada tanggal 7 Juli 2015. Setelah BUMDesa Sumber Sejahtera memiliki payung hukum berupa Peraturan Desa, kedudukan lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera di desa menjadi lebih jelas. Penataan secara kelembagaan dilakukan berdasarkan Peraturan Desa yang telah terbentuk.

Secara kelembagaan perbedaan yang signifikan nampak jelas jika dibandingkan dengan sebelum adanya Peraturan Desa. Sebelum Adanya Peraturan Desa Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera hanya memiliki struktur kelembagaan yang terbatas dan koordinasi yang terbatas pula. Setelah diberlakukannya Peraturan Desa tersebut struktur kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera menjadi berkembang dan sistem kordinasi jaug lebih efektif.

Melalui Peraturan Desa tersebut para implementor terutama pelaksana operasional yang tergabung dalam lembaga BUMDesa menjadi lebih paham akan tugas pokok, fungsi, hak dan kewajiban masing – masing. Sistem koordinasi yang lebih efektif dilakukan secara periodik antara Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera dengan Pemerintah Desa dan BPD. Sistem pelaporan keungan juga diatur dalam Peraturan Desa yang telah dibentuk tersebut.

Implementor merasa bahwa dengan adanya Peraturan Desa tersebut mereka lebih memiliki pedoman yang baku mengenai tanggung jawab, hak dan kewajiban yang harus dipenuhi sebagai implementor yang tergabung dalam Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Dalam rangka penataan kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera maka yang pada awalnya hanya terdiri dari dua unit usaha saja kemudian di naikkan menjadi level divisi yang manaungi beberapa unit usaha. Divisi air minum yang manaungi unit usaha air minum dan Divisi Wisata yang manaungi unit usaha Café Sawah, Parkiran/voucher, dan *live in*.

Kemudian seiring berjalannya waktu kelembagaan BUMDesa berkembang dengan munculnya beberapa Divisi yaitu divisi air TPST (Tempat

Pengelolaan Sampah Terpadu), Divisi Laku Pandai, dan Divisi Pertanian. Divisi – divisi tersebut muncul karena adanya potensi – potensi di Desa Pujon Kidul yang perlu dikembangkan dalam bentuk unit usaha desa.

## **2. Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang.**

Badan Usaha Milik Desa merupakan sebuah program yang bertujuan untuk memunculkan kekuatan ekonomi pada wilayah pedesaan. Badan Usaha Milik Desa diharapkan dapat menjadi salah satu faktor peningkatan pembangunan di wilayah pedesaan. Melalui Badan Usaha Milik Desa potensi – potensi desa dapat dikembangkan menjadi satu bentuk usaha yang mendatangkan keuntungan bagi desa. Keuntungan – keuntungan tersebut diharapkan dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat desa.

Badan Usaha Milik Desa pada prakteknya menggunakan prinsip – prinsip bisnis yang tetap memperhatikan nilai – nilai lokalitas. Pembentukan dan pengelolaan BUMDesa disesuaikan dengan potensi desa dan kebutuhan masyarakat. Meskipun berprinsip badan usaha yang berorientasi pada profit namun BUMDesa tetap menjadi alat pelayanan masyarakat dan memberikan keuntungan bagi masyarakat desa.

Dalam pembahasan penelitian ini akan dibahas mengenai fokus penelitian implementasi Peraturan Desa Pujon Kidul nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Pada pembahasan ini

menggunakan pendekatan implementasi yang dikembangkan oleh Edward III. Menurut George C. Edwards dalam Winarno (2012 : 177) terdapat empat faktor krusial dalam implementasi kebijakan publik yaitu komunikasi, sumber – sumber, kecenderungan/tingkah laku, dan struktur birokrasi. Berikut peneliti akan membahas lebih lanjut terkait analisis hasil penelitian.

#### **a. Komunikasi**

Komunikasi memiliki makna tentang bagaimana kebijakan tersebut dikomunikasikan kepada para pelaksana kebijakan atau implementor. Secara umum Edwards dalam Winarno (2012 : 178) membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan yakni transmisi, konsistensi, dan kejelasan. Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera lebih dulu berdiri dibanding dibentuknya Peraturan Desa nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Sehingga Para pelaksana program BUMDesa Sumber Sejahtera telah lebih dulu terpilih dan telah berdiri beberapa Divisi dalam BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut. Dan para pelaksana telah berusaha untuk menjalankan tugasnya masing – masing.

Menurut Edwards dalam Winarno (2012 : 177) persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Namun pra-kondisi dari kephahaman implementor tersebut harus didahului dengan transmisi. Menurut Edwards dalam Winarno (2012 :179) transmisi merupakan keyakinan para implementor bahwa suatu keputusan telah dibuat dan perintah pelaksanaannya

telah dikeluarkan. Dalam hal ini peran pembuat keputusan sangat penting dalam mengkomunikasikan keputusan yang telah dibuat kepada para implementor.

Menurut Edwards dalam Winarno (2012 : 179) hambatan yang timbul *pertama* adalah pertentangan pendapat antara para pelaksana dengan perintah yang dikeluarkan oleh pengambil keputusan; *kedua* adalah informasi melewati hirarki birokrasi yang berlapis – lapis sehingga mempengaruhi efektivitas komunikasi kebijakan yang dijalankan; *ketiga* adalah persepsi yang selektif dan ketidakmauan implementor untuk mengetahui persyaratan – persyaratan tertentu sehingga implementor seringkali mengabaikan dan berusaha menduga – duga makna komunikasi yang “sebenarnya. Berdasarkan hasil penelitian bahwa sejak awal mayoritas implementor Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa menyatakan tidak pernah ada pertentangan antara implementor dengan perintah yang dikeluarkan oleh pengambil keputusan. Hal tersebut dikarenakan proses komunikasi peraturan desa yang bersifat fleksibel antara pengambil keputusan dengan implementor.

Pertentangan yang nihil antara pihak yang merumuskan dan mengesahkan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dengan implementor tersebut tidak terlepas dari kejelasan perintah atau aturan yang terkandung dalam Peraturan Desa tersebut. Hal tersebut disebabkan dinamika dan proses perumusan Peraturan Desa yang dilakukan dengan sangat matang dan melibatkan berbagai pihak. Karena dalam peraturan desa tersebut terkandung pengelolaan potensi dan kebutuhan masyarakat yang diwadahi melalui Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera.

Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 25 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dibentuk melalui proses yang panjang. Demi kejelasan pasal – perpasal yang ada di dalamnya Peraturan Desa tersebut tidak langsung disahkan. Proses pembentukannya melalui berbagai benturan pemikiran oleh pihak – pihak yang terlibat di dalam proses pembentukannya. Benturan – benturan ini bukan hal yang negatif namun justru berupa nalar kritis yang bersifat membangun.

Peraturan Desa tentang BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tersebut mengalami sebanyak 4 kali revisi sebelum akhirnya disahkan. Revisi tersebut bermaksud agar Peraturan Desa tidak mengalami penafsiran ganda yang justru akan menimbulkan konflik dalam implementasinya. Konflik – konflik yang terjadi akibat penafsiran yang berbeda oleh implementor dapat menghambat proses implementasi Peraturan Desa tersebut.

Kejelasan memiliki poin tersendiri karena dalam hal ini menyangkut bagaimana Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa tersebut kemudian dikomunikasikan kepada para implementor yang tergabung dalam Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Menurut Edwards dalam Winarno (2012 : 180) keberhasilan kebijakan publik tidak hanya dipengaruhi oleh penerimaan para implementor namun juga kejelasan komunikasi kebijakan publik itu sendiri kepada implementor. Komunikasi kebijakan publik kepada implementor semaksimal mungkin menghindari makna yang kabur dan ambigu. Sehingga tidak terjadi

interpretasi yang salah para implementor terhadap suatu poin dalam kebijakan publik.

Pemerintah desa dan BPD Desa Pujon Kidul selaku pihak yang terlibat langsung dalam pembentukan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa melakukan serangkaian upaya dalam memberikan pemahaman mengenai Peraturan Desa tersebut. Secara formal Pemerintah Desa dan BPD mengumpulkan semua pihak pelaksana/implementor yang telah ditunjuk untuk hadir dalam kegiatan penataran tersebut. Peraturan Desa tersebut dijelaskan pasal – perpasal dengan cara bertahap dan sejelas – jelasnya. Namun demikian tetap diadakan interaksi dua arah dari pemerintah desa dan para implementor agar terjadi kesepahaman dan tidak terkesan sepihak.

Proses pemahaman yang telah dilakukan tersebut tidak serta merta dilakukan sekali langsung mendapatkan hasil yang diinginkan. Proses pemahaman memerlukan waktu yang cukup lama agar para implementor memiliki pemahaman mengenai Peraturan Desa secara substansial. Pemerintah Desa Pujon Kidul dalam melakukan proses pemahaman tersebut tidak begitu saja menyampaikan secara *letter lax* peraturan Desa . Pemerintah Desa Pujon Kidul melakukan beberapa strategi dalam upaya pemahaman terhadap implementor tersebut.

Strategi yang dilakukan oleh pemerintah desa dalam upayanya melakukan proses pemahaman terhadap para implementor tersebut memperhatikan beberapa pertimbangan. Pertimbangan – pertimbangan tersebut adalah kultur, tingkat pendidikan implementor, dan dari segi penyampaian bahasa. Strategi kemudian

menyesuaikan dengan pertimbangan – pertimbangan tersebut. Strategi yang telah disesuaikan tersebut diharapkan dapat memperoleh hasil yang signifikan.

Strategi yang digunakan oleh pemerintah desa adalah penyampaian yang bersifat interaktif. Interaktif di sini maksudnya adalah proses komunikasi dua arah antara pemerintah desa dan para implementor. Pada saat penataran peraturan desa tersebut pemerintah desa membagikan lembaran peraturan desa kepada para implementor. Setelah itu pemerintah desa memberikan penjelasan mengenai pasal perpasal dalam peraturan desa tersebut. Prosesnya kemudian disusul dengan pertanyaan dari para implementor terkait pasal yang dibahas.

Dari segi bahasa yang digunakan pemerintah desa menggunakan bahasa yang sederhana dan dapat dicerna oleh para implementor. Pertimbangannya adalah desa memiliki sumber daya manusia yang terbatas dan peraturan desa tersebut memuat bahasa hukum. Maka dalam penyampiannya diperlukan penyesuaian dari segi bahasa. Dengan demikian peraturan Desa tersebut menjadi mudah dipahami.

Tujuan utama dari proses komunikasi pembuat kebijakan dan pelaksana adalah pemahaman dari para pelaksana. Pemahaman para pelaksana ini menjamin konsistensi para pelaksana dalam menjalankan aturan – aturan dalam peraturan desa tersebut. Pada dasarnya para implementor yang tergabung dalam lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul paham akan tugas pokok dan fungsi serta hak dan kewajiban para implementor dalam peraturan desa tersebut.

BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul lebih dahulu berdiri daripada terbentuknya Peraturan Desa yang mengatur BUMDesa Sumber Sejahtera

itu sendiri. Peraturan desa tersebut pada dasarnya telah memberikan dampak yang signifikan dalam perkembangan BUMDesa Sumber Sejahtera. Implementor yang tergabung dalam BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul lebih terarah dalam menjalankan hak dan kewajibannya. Implementor menjadi lebih mudah dalam beraktivitas di dalam BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Poin selanjutnya pada masalah komunikasi adalah mengenai konsistensi perintah yang dikeluarkan. Edwards dalam Winarno (2012 : 180) mengemukakan bahwa perintah – perintah suatu kebijakan publik tidak hanya harus jelas, dan harus berkesesuaian dan memiliki konsistensi. Sehingga para implementor akan menjalankan dengan mudah tugas – tugasnya. Pertentangan yang terjadi antar perintah yang dikeluarkan akan memunculkan kebingungan. Hal ini membuat para implementor cenderung memilih jalur yang mereka yakini benar bukan jalan yang benar.

Berkaitan dengan konsistensi perintah ini para implementor dalam lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera setingkat Pelaksana Operasional dan kepala divisi selalu mendasarkan perintah pada Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa. Selain itu sebelum perintah dikeluarkan para Pelaksana Operasional dan Kepala Divisi selalu melakukan koordinasi terlebih dahulu agar terjadi kesesuaian perintah yang dikeluarkan.

Berdasarkan hasil penelitian para implementor telah paham dan memiliki satu pemahaman terhadap substansi peraturan desa tersebut. Para implementor menganggap bahwa Peraturan Desa tersebut adalah pedoman yang harus dijalankan secara konsisten. Sejak adanya peraturan desa tersebut semua instruksi

yang didapat lebih konsisten dan berkesesuaian satu sama lain. Sehingga tidak terjadi pertentangan antara satu perintah dengan perintah yang lain.

## **2. Sumber Daya**

Selanjutnya adalah masalah – masalah yang berkaitan dengan sumber daya yang ada pada lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Menurut Edwards dalam Winarno (2012 : 184) sumber – sumber yang dibutuhkan dalam implementasi kebijakan publik meliputi staf yang memadai serta keahlian – keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas – tugas mereka, wewenang dan fasilitas – fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul – usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan – pelayanan publik. Tanpa terpenuhi sumber – sumber tersebut maka implementasi kebijakan publik tidak akan berjalan dengan baik.

Apabila kita membahas mengenai kecakapan aktor – aktor pelaksana dalam implementasi sebuah kebijakan publik, maka yang terbersit dalam pikiran kita adalah mengenai tingkat pendidikan. Kecakapan akademik menjadi salah satu standar yang terbangun secara psikologis apabila kita berbicara mengenai implementor secara kelembagaan. Padahal pada prakteknya tidak selalu demikian yang terjadi. Lingkungan social memberikan kemungkinan – kemungkinan lain pada aspek pengangkatan para implementor yang didasarkan criteria – criteria tertentu.

Seharusnya proses penentuan para aktor pelaksana bersifat fleksibel dan memperhatikan berbagai faktor kultur social dan masyarakat sebagai salah satu pertimbangan. Terutama Desa Pujon Kidul merupakan wilayah pedesaan dengan

tingkat pendidikan yang relatif rendah dibanding desa – desa di sekitarnya. Hal ini berpengaruh pada proses penentuan para aktor dalam lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Pada kasus lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera fleksibilitas tersebut berlaku.

Implementor yang dipilih sebagai pelaksana memang dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Pelaksana Operasional yakni Direktur, Sekretaris dan Bendahara diharuskan minimal telah menempuh jenjang pendidikan akademis setingkat SMA (Sekolah Menengah Atas). Sedangkan pada tingkatan divisi para anggotanya memiliki tingkat pendidikan yang beragam. Keberagaman tingkat pendidikan ini adalah bentuk penyesuaian pada faktor ketersediaan sumber daya manusia dalam hal pendidikan akademis.

Jenjang divisi pada lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak mensyaratkan kriteria pendidikan tertentu. Beberapa Kepala Divisi bahkan hanya menyelesaikan pendidikan akademis setingkat SMP (Sekolah Menengah Pertama). Pada tingkat pegawai yakni dibawah kepala divisi sebagian ada yang hanya menyelesaikan pendidikan akademis setingkat SD (Sekolah Dasar). Dan bahkan ada pegawai yang putus sekolah.

Jenjang pendidikan bukan menjadi satu – satunya faktor pertimbangan dalam menentukan aktor pelaksana Peraturan Desa mengenai BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tersebut. Pertimbangan selanjutnya adalah keterampilan yang dimiliki pada bidang tertentu yang menjadi Kebutuhan BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Setiap bidang usaha yang ada pada divisi diisi oleh implementor yang sudah berpengalaman dan mengerti pada

bidang usaha divisi tersebut. Keterampilan ini membuat bidang usaha yang dijalankan menjadi berjalan lebih baik karena ditangani oleh implementor yang telah berpengalaman pada bidangnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dihimpun dapat diambil beberapa contoh divisi yang ketua dan anggotanya adalah mereka yang telah cukup lama berkecimpung di bidangnya. Posisi implementor pada divisi wisata diisi oleh mereka yang telah lama menjadi anggota Pokdarwis dan turut serta dalam mengembangkan potensi wisata di Desa Pujon Kidul. Karena Divisi Wisata BUMDesa Sumber Sejahtera diisi oleh orang – orang yang telah berpengalaman pada bidangnya hasil yang diperoleh atas pengelolaan potensi wisata ini menjadi sangat signifikan.

Divisi air minum BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul juga menerapkan hal yang sama dengan apa yang dilakukan divisi wisata. Pada divisi air minum para implementor adalah mereka yang telah lama berperan dalam distribusi air bersih bahkan sebelum BUMDesa Sumber Sejahtera Berdiri. Secara teknis mungkin butuh penyesuaian karena sistem air yang baru adalah menggunakan meterisasi. Penyesuaian tersebut tidak memerlukan waktu yang lama karena secara umum para implementor telah paham mengenai seluk beluk distribusi air minum.

Kriteria selanjutnya yang menjadi bahan pertimbangan dalam menunjuk aktor pelaksana pada lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul adalah jiwa social yang tinggi dan kemampuan dalam bermasyarakat. Kriteria ini merujuk pada keluwesan implementor dalam menghadapi lingkungan social dan

masyarakat. Anggota yang dipilih untuk mengisi posisi implementor dalam BUMDesa Sumber Sejahtera adalah mereka yang telah lama ikut andil dalam kegiatan – kegiatan di Desa Pujon Kidul. Selain itu mereka juga orang – orang yang sering bersentuhan langsung dengan masyarakat Desa Pujon Kidul secara luas.

Berdasarkan hasil penelitian jiwa social dan kemampuan bermasyarakat tersebut berdampak pada efektivitas sebuah program yang dijalankan di masyarakat. Perhitungannya adalah implementor yang memiliki jiwa social yang tinggi dan kemampuan bermasyarakat memiliki pengetahuan yang luas mengenai lingkungan social tempat program usaha akan dilaksanakan serta mampu membuat strategi khusus dalam proses implementasinya. Karena sebagian besar program usaha BUMDesa Sumber Sejahtera adalah program yang bersifat partisipatif masyarakat. Sarana untuk mensosialisasikan program BUMDesa Sumber Sejahtera juga secara otomatis memanfaatkan forum – forum yang ada di masyarakat Desa Pujon Kidul seperti Diba', Pengajian, dan Tahlilan Rutin.

Pertimbangan selanjutnya dalam menunjuk para implementor tersebut adalah kemauan yang kuat untuk ikut serta dalam membangun Desa Pujon Kidul. Sejak awal implementor yang tergabung dalam BUMDesa Sumber Sejahtera adalah mereka yang secara sukarela ikut andil dalam upaya pembangunan desa. Sebagian besar para implementor tersebut berasal dari karang taruna dan pokdarwis Desa Pujon Kidul. Bahkan sebelum BUMDesa Sumber Sejahtera terbentuk para implementor yang ditunjuk tersebut sudah ikut andil dalam kegiatan – kegiatan desa secara sukarela.

Berdasarkan hasil penelitian, para implementor tidak memperhitungkan honor yang mereka dapat. Pada dasarnya para implementor hanya ingin melayani dan memajukan desa. Hal inilah yang menjadi salah satu kunci berkembang pesatnya BUMDesa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul.

Setelah sumber daya anggota/staf BUMDesa Sumber Sejahtera sebagai implementor Peraturan Desa terpenuhi hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menginformasikan kepada para implementor/pelaksana tentang bagaimana tugas masing – masing implementor tersebut dilaksanakan. Berdasarkan hasil penelitian rincian tugas – tugas implementor yang ada pada BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut memiliki alur tersendiri. Pada tingkatan pertama adalah mengenai tugas – tugas pelaksana operasional disampaikan secara internal.

Direktur BUMDesa Sumber Sejahtera memiliki kewajiban untuk menginformasikan tugas – tugas dan wewenang kepada tiap kepala divisi secara rinci. Selanjutnya tiap kepala divisi memberikan informasi tugas – tugasnya kepada para pegawai di bawahnya. Rincian pelaksanaan tugas ini disampaikan secara lisan kepada para pegawai yang tergabung dalam unit usaha BUMDesa Sumber Sejahtera.

Distribusi wewenang dalam hal ini Pemerintahan Desa dan Lembaga BUMDesa dilakukan secara proporsional. Maksudnya adalah bahwa secara struktural Pemerintah Desa dan BPD Pujon Kidul bertindak sebagai pengawas implementasi. Pemerintah Desa dan BPD berwenang untuk menyetujui atau tidak menyetujui rencana program yang diajukan oleh Lembaga BUMDesa Sumber

Sejahtera. Pemerintah Desa juga berwenang untuk mengucurkan dana program yang telah disetujui yang diajukan oleh Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera.

Secara internal BUMDesa Sumber Sejahtera memberikan wewenang kepada Kepala Divisi untuk mengelola divisi masing – masing sesuai dengan aturan. Dana program yang dikucurkan pemerintah desa akan didistribusikan kepada masing – masing divisi sesuai kebutuhan yang diajukan. Masing – masing divisi berwenang untuk mempergunakan dana tersebut untuk memenuhi kebutuhan financial masing – masing divisi. Namun demikian tetap sebagai upaya control maka dilakukan sistem pelaporan tiap bulan oleh masing – masing divisi kepada Direktur BUMDesa Sumber kemudian dipertanggungjawabkan setiap tahun secara periodic kepada Pemerintahan Desa.

Selanjutnya masalah yang berkaitan dengan fasilitas dan perlengkapan para implementor yang harus dipenuhi. Berdasarkan hasil penelitian Pemerintah Desa Pujon Kidul memberikan fasilitas gedung untuk dimanfaatkan oleh BUMDesa Sumber Sejahtera Gedung tersebut bertempat di Kantor Desa Pujon Kidul. Untuk sementara gedung tersebut dimanfaatkan para implementor yang tergabung dalam BUMDesa Sumber Sejahtera untuk melakuka rapat – rapat dan tempat pembayaran iuran masyarakat. Selebihnya pemerintah desa memfasilitasi dari segi pembiayaan saja.

Fasilitas berupa perlengkapan yang dibutuhkan para pelaksana sebagai sarana implementasi dianggarkan secara tersendiri dari dana yang diajukan ke pemerintah desa. Pengadaan perlengkapan – perlengkapan tersebut dilakukan secara mandiri oleh masing – masing divisi. Sebagai contoh divisi air minum

dengan perlengkapan alat meterisasi, perlengkapan pasang, dan *handy talky* divisi air minum mengadakan secara mandiri menggunakan dana yang telah didistribusikan. Contoh lain adalah divisi TPST, kebutuhan peralatan berupa sekop, alat – alat pengolahan kompos menggunakan biaya yang dikucurkan oleh Pemerintah Desa yang telah didistribusikan melalui BUMDesa Sumber Sejahtera kepada masing – masing divisi.

### **3. Kecenderungan/sikap Implementor**

Faktor ketiga yang bagi Edwards penting adalah mengenai kecenderungan para pelaksana terhadap Kebijakan Publik. Menurut Edwards dalam Winarno (2012 : 197) Ada kebijakan yang dilaksanakan secara efektif karena mendapat dukungan dari para pelaksana kebijakan, namun kebijakan – kebijakan lain lain mungkin akan bertentangan secara langsung dengan pandangan – pandangan pelaksana kebijakan atau kepentingan – kepentingan pribadi atau organisasi dari para pelaksana. Dukungan pelaksana kebijakan terhadap kebijakan yang seharusnya dijalankan sangat penting. Bukan saja menumbuhkan dukungan para pelaksana, namun juga menjaga dukungan para pelaksana tersebut terhadap kebijakan publik yang mereka implementasikan.

Kecenderungan sikap para pelaksana Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa berpengaruh secara langsung kepada proses implementasi Peraturan Desa itu sendiri. Kecenderungan sikap ini berupa dukungan maupun penolakan dari para implementor terhadap peraturan desa tersebut. Dukungan para implementor terhadap Peraturan Desa tersebut sangat diperlukan agar pelaksanaannya tidak

menemui hambatan secara personal. Apabila Peraturan Desa tersebut mendapat penolakan dari implementor maka implementasi dari peraturan desa tersebut tidak dapat dijalankan secara optimal.

Dukungan terhadap Peraturan Desa tersebut oleh para implementor mutlak diperlukan. Berdasarkan hasil penelitian, para implementor peraturan desa tersebut yang tergabung dalam Lembaga BUMDesa sumber sejahtera pada dasarnya secara keseluruhan mendukung adanya Peraturan Desa tersebut. Alasannya adalah karena para implementor ingin menjalankan BUMDesa Sumber Sejahtera berdasarkan koridor yang jelas. Para implementor beranggapan bahwa Peraturan Desa tersebut adalah pedoman yang berisi pembagian tugas beserta batasan – batasan serta hak dan kewajiban yang melekat pada diri implementor.

Melalui Peraturan Desa tersebut para implementor merasa tidak ada tumpang tindih wewenang. Sehingga hal ini mempermudah mereka dalam menjalankan tugas – tugasnya. Para implementor juga merasa terlindungi karena pelaksanaan tugas – tugas mereka didasarkan atas payung hukum yang jelas. Jadi secara psikologis para implementor merasa aman.

Pemerintah Desa sejak awal berupaya untuk menumbuhkan kecenderungan sikap berupa dukungan melalui penyatuan komitmen pada anggota Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Upaya tersebut berupa instruksi secara umum tentang latar belakang Peraturan Desa tersebut dibentuk. Hal ini dimaksudkan agar tumbuh kesadaran bahwa Peraturan Desa tersebut dibentuk demi kepentingan Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera khususnya dan masyarakat Desa Pujon Kidul pada umumnya. Selain itu ada beberapa upaya yang

dilakukan pemerintah desa untuk membangun dukungan dari para implementor terhadap Peraturan Desa tersebut.

Upaya selanjutnya yang dilakukan Pemerintah Desa Pujon Kidul untuk menumbuhkan dukungan dari para implementor adalah mengenai insentif. Pada dasarnya honor yang diberikan kepada para implementor telah diatur dalam Peraturan Desa tersebut. Honor yang diterima masing – masing implementor menggunakan sistem prosentase yang disesuaikan dengan tingkat pendapatan unit usaha masing – masing divisi. Dengan demikian dukungan terhadap Peraturan Desa tersebut tumbuh dan tidak hanya itu, kualitas kinerja semakin meningkat.

Meskipun demikian pada dasarnya masih ada implementor yang memang tidak dapat menjalankan tugasnya secara maksimal. Hal tersebut bukan berarti mereka tidak mendukung adanya Peraturan Desa tersebut namun dikarenakan kesibukan pribadi misalnya bekerja dan urusan keluarga. Demikian juga salah satu pihak menyampaikan bahwa meskipun dukungan terhadap peraturan desa itu ada namun kinerja implementor dinilai masih kurang totalitas.

#### **4. Struktur Birokrasi**

BUMDesa Sumber Sejahtera secara struktural memiliki perbedaan sebelum dan sesudah dibentuk Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Sebelum dibentuk peraturan desa tersebut struktur organisasi dari BUMDesa. Secara Struktural sebelum adanya Peraturan Desa tersebut kelembagaan BUMDesa Sumber Sejahtera sangat sederhana dengan sistem koordinasi yang sempit. Para

implementor ditunjuk langsung oleh Kepala Desa dan Pihak BPD berdasarkan Keaktifan dalam kegiatan desa.

Pemberlakuan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Memberikan Dampak yang signifikan dari segi kelembagaan. Struktur kelembagaan menjadi berkembang dan sistem koordinasi menjadi lebih efektif. Distribusi wewenang, hak dan kewajiban tertata dengan baik sehingga tidak ada tumpang tindih jabatan.

Pembahasan selanjutnya adalah tentang bagaimana struktur birokrasi itu bekerja, pola – pola hubungan dan sistem koordinasinya. Hal tersebut menjadi lebih penting dibandingkan membahas struktur birokrasi secara struktural. Karena dalam Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera terdapat pola – pola hubungan dan sistem koordinasi yang cukup unik.

Pemerintah Desa dan BUMDesa Sumber Sejahtera Pujon Kidul merupakan dua kamar dengan tugas dan fungsi yang berbeda. BUMDesa Sumber Sejahtera memiliki fungsi dalam mengelola perguliran uang di desa dalam bentuk unit – unit usaha. Pembentukan BUMDesa Sumber Sejahtera memang menjadi wewenang Pemerintah Desa Pujon Kidul, demikian pula mengenai distribusi keuangan kepada BUMDesa Sumber Sejahtera. Namun dalam pola hubungan antara Pemerintah Desa dan BUMDesa Sumber Sejahtera bersifat konsultatif. Bersifat konsultatif berarti BUMDesa dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola perguliran uang melalui unit usaha tetap berkordinasi dan mendapat masukan berupa saran dari pemerintah desa.

BUMDesa Sumber Sejahtera berkewajiban untuk meminta saran kepada Pemerintah Desa tentang program – program yang dijalankan. Berkaitan dengan pola hubungan yang konsultatif tersebut pemerintah desa dan Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera tidak selalu berinteraksi dalam sebuah rapat formal. Proses hubungan konsultatif tersebut juga dilakukan di luar jadwal – jadwal rutin dan terkadang bersifat informal.

Demikian juga untuk menjalankan fungsinya sebagai pengawas lembaga BUMDesa, Pemerintah Desa dan BPD berhak menerima laporan secara rutin berkaitan dengan capaian – capaian dan laporan keuangan BUMDesa Sumber Sejahtera setiap tiga bulan sekali. Laporan triwulan tersebut digunakan untuk mengontrol Lembaga BUMDesa sebagai lembaga implementasi Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.

BPD Pujon Kidul yang juga bertindak sebagai pengawas Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera terkadang mendapatkan pengaduan atau keluhan dari masyarakat yang ditujukan kepada BUMDesa Sumber Sejahtera. BPD seringkali memanggil pihak BUMDesa dalam situasi yang informal. Cara ini dirasa lebih efektif karena pola komunikasi tidak bersifat kaku. .

Secara internal Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera juga melakukan koordinasi. Secara formal koordinasi dilakukan sesuai dengan hirarki struktur organisasi yang ada. Sebagai contoh adalah apabila ada nasabah baru yang akan ikut serta pada program *banking* pada Divisi Laku Pandai maka kepala divisi wajib berkoordinasi dengan pelaksana operasional (Direktur, Sekretaris, dan

bendahara). Demikian pula apabila ada konsumen baru yang ingin ikut serta dalam program meterisasi air minum maka kepala divisi air minum juga wajib berkoordinasi dengan Pelaksana Operasional.

Namun di luar koordinasi formal, juga berlaku pola koordinasi informal yang bersifat kekeluargaan. Hal ini dilakukan di luar jadwal rutin yang telah diagendakan. Jadwal rutin yang telah diagendakan memang terbatas maka diperlukan koordinasi di luar jadwal rutin tersebut secara intens. Kondisi yang ingin diciptakan melalui koordinasi yang bersifat informal ini adalah tumbuhnya kedekatan kekeluargaan setiap implementor.

Berdasarkan uraian dapat dilihat bahwa berkembang sebuah budaya organisasi yang bersifat informal dalam pola hubungan antar lembaga Pemerintah Desa, BDP, dan Lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Budaya organisasi yang bersifat informal dan kekeluargaan menjadi salah satu penyebab koordinasi yang baik antar lembaga maupun lembaga secara internal dalam proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.

Selanjutnya adalah mengenai fragmentasi birokrasi pada lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Awalnya lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera hanya terdapat pelaksana operasional dan unit – unit usaha dibawahnya secara struktural. Kemudian hal ini mengalami kerumitan dalam sistem pelaporannya. Sehingga dilakukan kategorisasi terhadap unit – unit usaha tersebut untuk kemudian dikelompokkan dalam divisi – divisi untuk memudahkan distribusi wewenang dan sistem pelaporannya

Distribusi wewenang dalam lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera dilakukan dengan cara pembagian divisi – divisi untuk mengelola bidang yang berbeda. Ada 5 divisi yang dibentuk yakni Divisi Air Bersih, Divisi Wisata, Divisi TPST, Divisi Pertanian, dan Divisi Laku Pandai. Ke 5 divisi tersebut menjalankan bidang yang berbeda satu sama lain. Di setiap divisi terdapat unit – unit usaha yang berbeda, Pada Divisi air bersih hanya terdapat Unit Pelayanan Air Bersih saja; Divisi wisata terdapat unit usaha kafe sawah, *voucher*/parkiran, dan *live in*; Divisi TPST terdapat unit pengelolaan sampah saja; Divisi Pertanian terdapat unit pertanian; dan Divisi Laku pandai terdapat unit *banking* dan simpan pinjam.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.**

### **a. Faktor Pendukung**

Beberapa faktor yang dapat mendukung tahap implementasi dari kebijakan dirinci oleh James Anderson sebagaimana dikutip oleh Suggono, 1994: 23) yaitu,

- a. Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan – keputusan badan – badan pemerintah,
- b. Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan ,
- c. Adanya keyakinan bahwa kebijakan itu dibuat secara sah, konstitusional, dan dibuat oleh para pejabat pemerintah yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan,
- d. Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi,

- e. Adanya sanksi – sanksi tertentu yang akan dikenakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor pendukung dalam proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul yaitu,

1. Adanya forum – forum masyarakat yang bersifat tradisi. Forum - forum tersebut sejak didirikannya BUMDesa Sumber Sejahtera selalu dijadikan ajang sosialisasi program BUMDesa Sumber Sejahtera kepada masyarakat Pujon Kidul. Melalui forum – forum masyarakat yang bersifat tradisi tersebut Implementasi BUMDesa mampu menjangkau masyarakat Pujon Kidul secara Luas.
2. Adanya rasa kekeluargaan yang cukup kuat antar para implementor. Hal ini membuat rasa tanggung jawab itu muncul dengan sendirinya tanpa ada rasa iri satu sama lain. Sehingga semua anggota pelaksana dapat saling menerima dan menjalankan tugasnya masing – masing sesuai proporsi dalam proses implementasi peraturan desa tersebut. Keakraban yang muncul antar pelaksana peraturan desa membuat pola komunikasi menjadi lebih mudah dan kondusif.
3. Mayoritas implementor menjalankan proses implementasi didasari dengan niat yang ikhlas. Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 didukung oleh para implementor yang memiliki rasa sukarela yang tinggi. Para implementor tidak mementingkan honor yang mereka dapat. Fokus dari para implementor adalah mengimplementasikan Peraturan

tersebut dengan sebaik-baiknya, melayani masyarakat, dan membangun desa.

4. Adanya dukungan dari masyarakat Desa Pujon Kidul. Dukungan masyarakat tersebut sangat berarti dalam implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul. Dengan adanya dukungan dari masyarakat Desa Pujon Kidul maka pencapaian tujuan dari program – program usaha BUMDesa Sumber sejahtera akan semakin memiliki peluang besar untuk dicapai. Hal itu dikarenakan hampir semua program usaha yang dijalankan BUMDesa Sumber Sejahtera bersifat partisipasi masyarakat.

#### **b. Faktor Penghambat**

Sedangkan Faktor Penghambat kebijakan menurut Suggono (1994: 149-153) adalah sebagai berikut,

##### **a. Isu kebijakan**

Isu kebijakan yang menjadi penghambat meliputi tiga hal, *pertama* karena isi kebijakan yang masih samar dan kurang terperinci penjelasan mengenai sarana dan penerapan skala prioritas atau program kebijakan masih terlalu luas dan bersifat umum. atau bahkan tidak ada sama sekali. *Kedua*, karena kurangnya konsistensi secara intern dan ekstern dari kebijakan yang akan dilaksanakan. *Ketiga*, Kebijakan memiliki kekurangan - kekurangan yang

bersifat substansial. *Keempat*, adanya kekurangan dari sumber daya pada tataran teknis seperti tenaga pelaksana, waktu, biaya, dan sarana.

b. Informasi

Para aktor pelaksana yang berperan dalam implementasi kekurangan informasi yang penting untuk pelaksanaan sebuah kebijakan. Hal ini dapat berupa kurangnya pengetahuan para pelaksana teknis mengenai tugas – tugas pokok dan fungsinya dalam proses implementasi. Juga kurangnya komunikasi antar pelaksana yang saling berkaitan sehingga terjadi kesalahan komunikasi.

c. Dukungan

Kebijakan publik menjadi terhambat apabila dukungan terhadap suatu kebijakan publik kurang atau tidak ada sama sekali. Dukungan dalam hal ini dapat berasal dari masyarakat maupun aparat yang memiliki tugas dalam proses implementasi kebijakan publik tersebut.

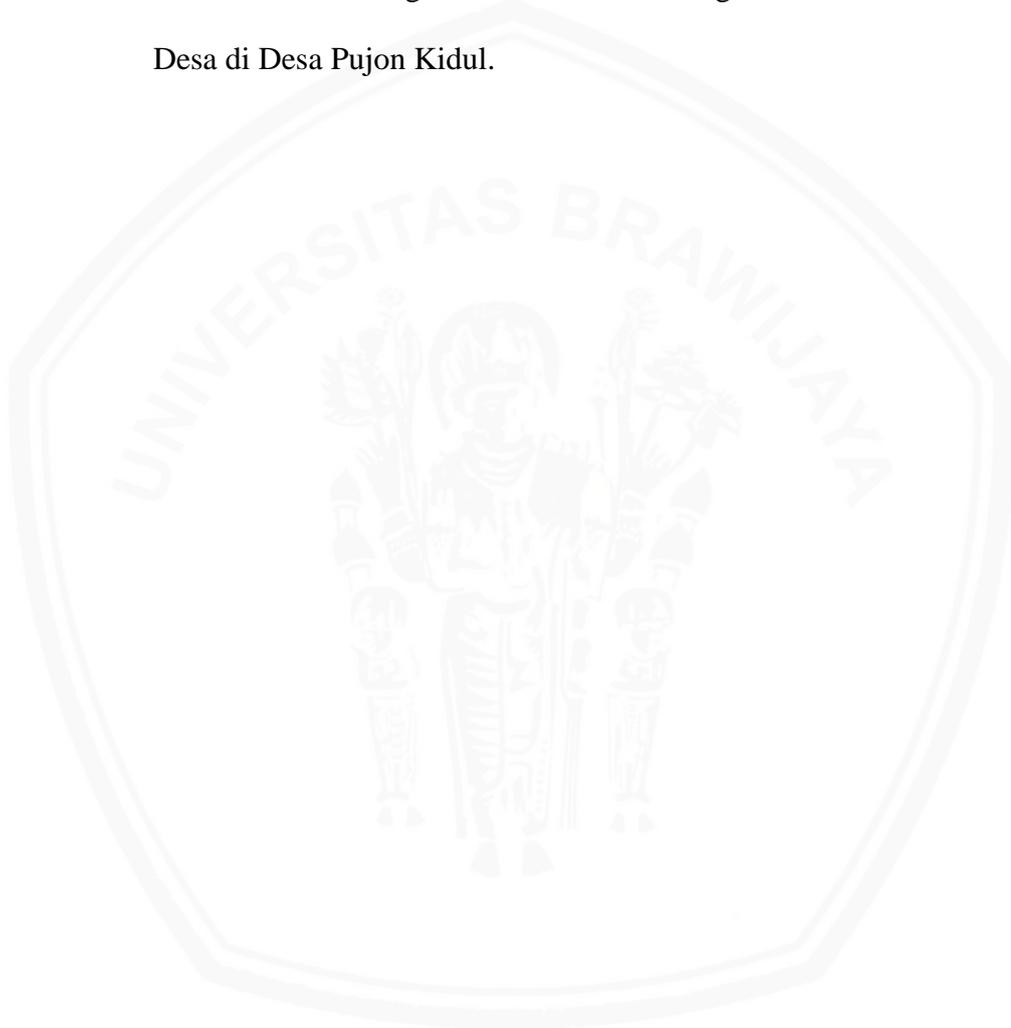
d. Pembagian potensi

Gagalnya para pembuat kebijakan dalam membagi tugas pokok dan fungsi dari para *implementor* juga dapat mengganggu jalannya proses implementasi. Pembagian tugas kepada para pelaksana juga harus menimbang mengenai potensi yang ada. Jika tidak maka harus dilakukan *upgrading* terhadap potensi para pelaksana kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa Faktor yang menghambat proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa melalui BUMDesa Sumber Sejahtera.

1. Kepengurusan internal BUMDesa Sumber Sejahtera yang belum sepenuhnya totalitas dalam menjalankan perannya sebagai implementor. Hal ini memang bukan tanpa alasan, para implementor tersebut uga memiliki profesi dan kesibukan tersendiri di luar lembaga BUMDesa Sumber Sejahtera. Namun sebisa mungkin dampak dari hal tersebut dapat diminimalisir.
2. Kendala pada SDM internal BUMDesa Sumber Sejahtera yang terbatas, hal ini berpengaruh pada implementasi Peraturan Desa yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sesuai aturan. Masih ada beberapa poin pada Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa yang belum dapat dijalankan sebagaimana mestinya. Sebagai contoh, pelaporan yang masih harus menunggu pihak pemerintah desa yang meminta baru diberikan.
3. Kepercayaan masyarakat yang masih belum sepenuhnya terbangun. Hal ini dikarenakan efek dari kebijakan sebelumnya yang kurang efektif. Sehingga timbul pesimis dalam benak masyarakat dengan adanya program baru yang dibawa oleh BUMDesa Sumber Sejahtera yang tujuan utamanya adalah melayani masyarakat.
4. Pola pikir masyarakat yang sepenuhnya belum dapat dirubah. Implementasi Peraturan Desa nomor 6 Tahun 2015 melalui BUMDesa Sumber Sejahtera pada dasarnya bertujuan untuk melayani dan membantu memenuhi kebutuhan masyarakat Desa Pujon Kidul Sendiri.

Namun, masih ada sebagian warga yang masih belum sadar akan perlunya dukungan berupa tindakan kepada program – program yang diusung oleh BUMDesa Sumber Sejahtera. Sehingga hal ini menjadi hambatan tersendiri bagi proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa adalah salah satu upaya dalam memanfaatkan potensi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di Desa Pujon Kidul. Peraturan Desa tersebut diimplementasikan melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Lembaga Badan Usaha Milik Desa Sumber Sejahtera didirikan dengan tujuan utama melayani kebutuhan masyarakat Desa Pujon Kidul melalui unit – unit usaha. Program – program usaha yang dijalankan oleh BUMDesa Sumber Sejahtera tersebut bersifat partipatif.

Beberapa poin kesimpulan dari hasil penelitian mengenai Implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa tersebut yakni,

1. Sosialisasi Peraturan Desa tersebut kepada implementor dilaksanakan secara bertahap melalui cara formal dan informal. Secara formal Pemerintah Desa Pujon Kidul secara rutin melakukan penataran mengenai substansi dari Peraturan Desa tersebut. Secara informal pemerintah desa melakukan sosialisasi dalam pergaulan sehari – hari.

2. Pemenuhan sumber daya yang meliputi staf, informasi, wewenang dan fasilitas disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan sosial di Desa Pujon Kidul.
3. Secara umum para implementor bersikap mendukung terhadap Peraturan Desa tersebut. Namun pada proses implementasinya kurang optimal dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia secara kualitas.
4. Secara kelembagaan, struktur organisasi telah tertata sedemikian rupa dengan distribusi wewenang yang cukup baik. Namun pada tingkat pegawai BUMDesa belum ada Tugas Pokok dan Fungsi yang jelas. Tugas – tugas hanya disampaikan secara lisan oleh pelaksana operasional dan Kepala Divisi kepada pegawai. Sehingga belum ada pedoman yang baku tentang tugas pokok dan fungsi pegawai BUMDesa.
5. Terdapat masalah yang cukup serius yang belum tertangani yakni pembuangan limbah peternakan yang belum tertata dengan baik karena keterbatasan lahan bagi beberapa peternak untuk menyediakan tempat khusus bagi limbah peternakan mereka. Permasalahan ini berpengaruh secara langsung pada kebersihan air sungai.

Terdapat beberapa faktor yang bersifat mendukung maupun menghambat dalam proses implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul. Faktor pendukung tersebut antara lain,

1. Adanya forum – forum masyarakat yang bersifat tradisi.

2. Adanya rasa kekeluargaan yang cukup kuat antar para implementor.
3. Mayoritas implementor menjalankan proses implementasi didasari dengan niat yang ikhlas.
4. Adanya dukungan dari masyarakat Desa Pujon Kidul.

Sedangkan Faktor – faktor yang menghambat Implementasi Peraturan Desa tersebut adalah antara lain,

1. Kepengurusan internal BUMDesa Sumber Sejahtera yang belum optimal dalam menjalankan perannya sebagai implementor.
2. Kendala pada SDM internal BUMDesa Sumber Sejahtera yang terbatas, hal ini berpengaruh pada implementasi Peraturan Desa yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sesuai aturan.
3. Kepercayaan masyarakat yang masih belum sepenuhnya terbangun.
4. Mengenai pola pikir masyarakat yang sepenuhnya belum dapat dirubah.

## **B. SARAN**

Permasalahan dalam dinamika implementasi Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa di Desa Pujon Kidul melalui lembaga Badan Usaha Milik Desa Sumber sejahtera dengan tidak mengurangi rasa hormat memunculkan pemikiran – pemikiran dari penulis dalam bentuk saran sebagai berikut,

1. Optimalisasi kinerja para implementor dapat ditingkatkan dengan melakukan *upgrading* kualitas Sumber Daya Manusia di dalam BUMDesa Sumber Sejahtera. Upaya *upgrading* dapat dilakukan dengan jalan bekerjasama

dengan pihak yang berkompeten dalam bidang *Human Resources Development* untuk melakukan pendampingan.

2. Disusun pedoman baku mengenai Tugas Pokok dan Fungsi pada tingkat Pegawai BUMDesa Sumber Sejahtera. Tugas Pokok dan Fungsi yang disusun secara baku dapat dijadikan pedoman bagi para pegawai BUMDesa sehingga para pegawai BUMDesa dapat secara konsisten melaksanakan tugas – tugasnya.
3. Mengenai limbah peternakan yang masih belum sepenuhnya masyarakat membuang pada tempat yang seharusnya karena keterbatasan lahan, disarankan kepada Lembaga BUMDesa untuk berkonsultasi kepada ahli bidang pengelolaan limbah dan tata sanitasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 2008. *Pengantar Analisis kebijakan Publik*. Malang: UMM Press
- Adisasmita, Rahardjo, 2006. *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar – Dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Effendi, Sofian, 1989. *Alternatif Kebijaksanaan Perencanaan Administrasi : Suatu Analisis Retrospektif dan Prospektif*. Yogyakarta : UGM Monograph.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Medan : Bitra Indonesia, 2013.
- Kartasasmita, Ginanjar. 1994. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Jakarta: PT Gelora Aksara pratama
- Keban, Jeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan isu*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2016. *Buku Bantu Pengelolaan Pembangunan Desa*. Jakarta.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, Saldana, Johnny, 2014. *Qualitative Data Analysis : A method Sourcebook*. SAGE Publication, Third Edition.
- Moleong, Lexi J., 2009, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nazir, Moh. 2013. *Meode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nugroho, Riant. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara – Negara Berkembang*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Nurcholis, Hanif. 2011. *Pertumbuhan dan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Erlangga
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Universitas Brawijaya: Fakultas ekonomi.

- Satori, Djam'an dan Aan Komariah, 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Subarsono, AG, 2006. *Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sudirwo, D. 1985. *Pokok – Pokok Pemerintahan di Daerah dan Pemerintahan Desa*. Bandung: Aksara
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharno. 2010. *Dasar – Dasar Kebijakan Publik*. Yogyakarta: UNY Press
- Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS
- Widjaja, HAW. 2003. *Otonomi Desa Merupakan Otonomi yang Asli Bulat dan Utuh*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Widodo, Joko, 2010. *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Dokumen :
- Undang – Undang nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Peraturan Desa Nomor 6 tahun 2015 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pujon Kidul
- Website :
- [www.pujonkidul.desa.id](http://www.pujonkidul.desa.id), diakses pada 16 April 2018
- [www.bramanews.com/melongok-kisah-bumdes-pujon-kidul](http://www.bramanews.com/melongok-kisah-bumdes-pujon-kidul) diakses pada 19 April 2018
- [www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20170411133648-307-206613/desa-pujon-berbenah-jadi-desa-wisata-terbaik-di-malang](http://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20170411133648-307-206613/desa-pujon-berbenah-jadi-desa-wisata-terbaik-di-malang) diakses pada 25 April 2018
- [www.mediaindonesia.com/read/detail/105646-saat-pemuda-kembangkan-potensi-desa](http://www.mediaindonesia.com/read/detail/105646-saat-pemuda-kembangkan-potensi-desa) diakses pada 19 April 2018