

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *SOUND*
GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA) DI
KECAMATAN PASIRIAN KABUPATEN
LUMAJANG**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**MARIA ULFA
NIM. 145030501111004**



Dosen Pembimbing:
Dr. Sujarwoto, S.IP., M. Si., M. PA

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN
MALANG
2018**

MOTTO

“Intelligence is not the determinant of success, but hard work is the real determinant of your success”.

Kecerdasan bukan penentu kesuksesan, tapi kerja keraslah yang merupakan penentu kesuksesanmu yang sebenarnya.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”. (QS. Al-Insyirah, 6-8).

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam
Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di
Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Disusun oleh : Maria Ulfa

NIM : 145030501111004

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Pemerintahan

Malang, 30 Agustus 2018

Komisi Pembimbing,



Dr. Sujarwoto, S.IP., M. Si., M.PA
NIP. 19750130 200312 1002

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

- Hari : Selasa
- Tanggal : 18 September 2018
- Waktu : 08.00 – 08.53 WIB
- Skripsi Atas Nama : Maria Ulfa
- Judul : Penerapan Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota



Dr. Sujarwoto, S.IP., M. Si., M. PA
NIP. 19750130 200312 1 002



Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota



Ike Wanusmawatie, S.Sos., M.AP
NIP. 19770101 200502 2 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "**Penerapan Prinsip-prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang**" 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 didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 30 Agustus 2018
Mahasiswa



Nama : Maria Ulfa
NIM : 145030501111004

RINGKASAN

Maria Ulfa, 2018. Penerapan Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Minat Ilmu Administrasi Pemerintahan, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing: Dr. Sujarwoto, S.IP., M. Si., M. PA. 175 halaman +xlv

Kemandirian suatu daerah merupakan suatu tuntutan dari pemerintah pusat sebagai tindak lanjut dari penyerahan urusan kepada daerah berdasarkan asas otonomi yang disebut sebagai desentralisasi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 sehingga pemerintahan Daerah baik Provinsi, Kabupaten/ Kota dan pemerintahan terendah (Desa) diberikan kewenangan khusus untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri atas prakarsa dan aspirasi masyarakat serta menjadi daerah yang swasembada dan swakarya. Oleh karena itu, peran Desa sangat dibutuhkan untuk memperkuat perekonomian dan mendukung program Nawa Cita dari Joko Widodo dan Jusuf Kalla yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat Daerah dan Desa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Pemerintahan Kabupaten Lumajang khususnya Kecamatan Pasirian disarankan untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai lembaga ekonomi yang mandiri dan mampu mempersiapkan diri dalam menghadapi persaingan global dan perdagangan bebas. Mengingat potensi Desa Pasirian yang beragam dan kebutuhan masyarakat Pasirian yang semakin kompleks maka pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian menggunakan prinsip-prinsip *sound governance* karena selain menggunakan tiga aktor penting dalam pemerintahan (pemerintah, swasta dan masyarakat), paradigma ini juga menggunakan prinsip kekuatan internasional/ globalisasi yang penting untuk membangun kerjasama lokal maupun internasional.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif statistik. Fokus penelitian ini yaitu pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang ada di Kecamatan Pasirian berdasarkan prinsip-prinsip *sound governance*. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan prinsip-prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan rumus prosentase dan nilai rata-rata (mean) dari item kuesioner yang dihasilkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian sudah diterapkan dengan baik kecuali (1) Prinsip manajemen dan kinerja dimana rata-rata nilai pelaksanaan prinsip manajemen dan kinerja BUM Desa hanya 2,5 paling rendah dibandingkan dengan prinsip lainnya. (2) Prinsip etika,

akuntabilitas dan transparansi dimana pada prinsip ini memperoleh rata-rata nilai yaitu 3,34 terutama pada penghindaran penyalagunaan kekuasaan, belum adanya akses informasi secara online mengenai BUM Desa serta belum membuat laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa dan Surat pertanggungjawaban BUM Desa.

Dari hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh penulis yaitu(1) untuk memperbaiki manajemen dan kinerja BUM Desa dibutuhkan kerjasama antar instansi baik pemerintah Kabupaten terutama Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kota Lumajang, Pemerintah Desa Pasirian dan BUM Desa yang ada untuk merencanakan dan melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja BUM Desa, melakukan pendampingan kepada BUM Desa dalam pembuatan laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa dan surat pertanggungjawaban BUM Desa dan juga pembuatan website resmi BUM Desa. (2) Diharapkan BUM Desa menetapkan job deskripsi, standar operasional prosedur (SOP) dan indikator pengukuran kinerja yang baku yang diarahkan untuk pencapaian tujuan melalui peningkatan hasil kinerja pegawai BUM Desa.

Kata Kunci: Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dan *Sound Governance*.



repository.ub.ac.id

Maria Ulfa, 2018. **Application Principles Sound Governance in Management Village Owned Enterprises (VOE) in Pasirian District, Lumajang Regency.** Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration, Faculty of Administration Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : Dr. Sujarwoto, S.IP., M. Si., M. PA. 175 pages + xlv

SUMMARY

The independence of an area is a demand from the central government as a follow-up to the submission of affairs to the regions based on the principle of autonomy referred to as decentralization as regulated in Law Number 23 of 2014 and Law Number 6 of 2014 so that the Provincial, District / Regional governments the lowest cities and governments (village) are given special authority to regulate and manage their own household affairs on the initiative and aspirations of the community and become self-sufficient and self-managed areas. Therefore, the role of the Village is needed to strengthen the economy and support the program of Nawa Cita from Joko Widodo and Jusuf Kalla is to build Indonesia from the periphery by strengthening the Regions and Villages within the framework of the Unitary State of the Republic of Indonesia (USRI). The government of Lumajang Regency, especially Pasirian District, is suggested to establish a Village Owned Enterprise (VOE) as an independent economic institution and able to prepare itself in the face of global competition and free trade. Given the diverse potential of Pasirian Village and the increasingly complex needs of the Pasirian community, the management of the Village Owned Enterprise (VEO) in Pasirian District uses sound *governance* principles because in addition to using three important actors in *governance* (government, private and community), this paradigm also uses the principle of international power / globalization which is important to build local and international cooperation.

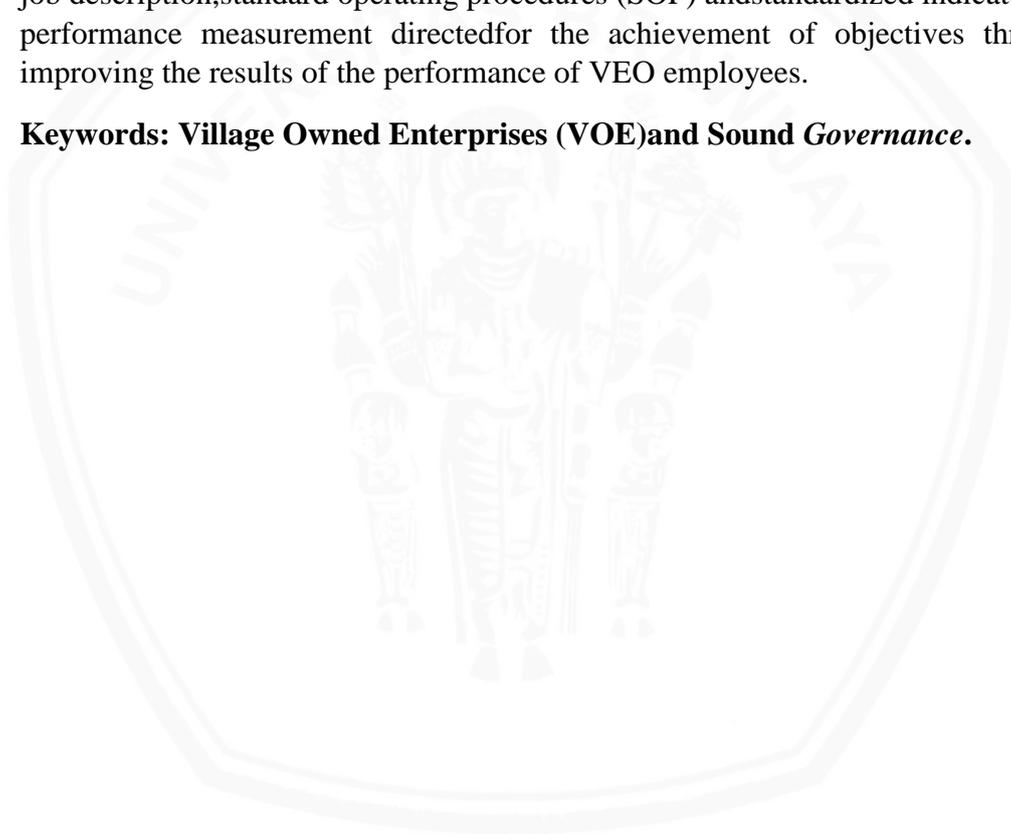
This research using quantitative research with a descriptive statistic approach. The focus of this research is the management of Village Owned Enterprises (VOE) in Pasirian District based on sound *governance* principles. The purpose of this research was to describe and analyze the application of sound *governance* principles in the management of Village Owned Enterprises (VOE) in Pasirian District. The data analysis method used is descriptive analysis using the percentage formula and the mean value (mean) from the questionnaire items generated.

The results showed that the application of sound *governance* principles in the management of Village Owned Enterprises (VOE) in Pasirian Subdistrict had been implemented well except (1) Where is the principle of management and performance the average value of the implementation of management principles and the performance of VOE is only the lowest 2.5 compared to other principles. (2)

Principles of ethics, accountability and transparency where in this principle get an average value of 3.34 especially in avoidance of abuse of power, there is no online access to information about VOE and has not made accountability reports on the performance of VOE and VOE accountability letters.

From the results of the research, there are several suggestions that can be given by the author, namely (1) to improve the management and performance of VEO requires collaboration between good agencies District government especially Community and Village Empowerment Service (CVES) Lumajang City, Pasirian Village Government and the existing VOE to plan and conduct training and development of VOE workforce, mentoring BUM village in the making accountability report on the performance of VOE and VOE accountability letter and also making the official VEO website. (2) It is expected that VEO sets a job description, standard operating procedures (SOP) and standardized indicators of performance measurement directed for the achievement of objectives through improving the results of the performance of VEO employees.

Keywords: Village Owned Enterprises (VOE) and Sound Governance.



HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Almarhum bapak saya “Sunandar” yang selama masa sakit dan diwaktu terakhir selalu mendukung dan memberikan semangat kepada saya dalam mengerjer mimpi dan cita-cita saya. Kepada bapak, maaf sejauh ini hanya ini yang bisa saya persembakan untuk bapak karena belum bisa membalas budi dan belum bisa membagiakan bapak. Semoga bapak tenang dan diterima disisi Allah SWT.

Kepada sosok perempuan yang saya kagumi dan sebagai inspirator yaitu Ibu saya sendiri “Siti Aminah”. Seorang Ibu sekaligus kepala rumah tangga yang bekerja keras dan banting tulang mencari nafkah untuk biaya kuliah saya dan biaya pengobatan bapak saya, yang tidak pernah berkeluh kesah dan selalu mendoakan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Terimakasih teruntuk kakak dan ms ipar saya “Mamik Utari dan Bayu Putra” yang membantu kebutuhan saya didalam masa-masa sulit. Terimakasih kepada teman sekamar kamar saya (Eka Pertiwi) yang selalu mendengarkan keluh kesah dan menghibur saya ketika saya mengalami kesusahan dan keputusasaan serta memberikan semangat dalam penelitian ini.

Penulis



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Penerapan Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang”**.

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 yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA.,Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi
3. Bapak Dr. Drs. Luqman Hakim, M. Sc selaku Ketua Minat Administrasi Pemerintahan Fakultas Ilmu Administrasi
4. Bapak Dr. Sujarwoto, S.IP., M. Si., M. PA selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan serta memberi masukan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

5. Ibu, dan Alm. Ayah yang telah selalu memberikan kasih sayang, dorongan semangat, doa dan dukungan materil untuk kesuksesan penulisan skripsi ini.
6. Kakak dan segenap keluarga besar saya yang senantiasa memberikan dukungan moril dan nasehat untuk kelancaraan penulisan skripsi saya
7. Bapak dan Ibu yang menjadi narasumber skripsi saya yaitu Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lumajang, Pemerintah Desa seKecamatan Pasirian dan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Pasirian kabupaten Lumajang.
8. Sahabat sekaligus mentor Pribadi Skripsi yaitu Magalista br Sihaan dan Eka Pertiwi br Sinuhaji
9. Sahabat Kuliah saya yaitu Putri Martiandari, Refi Fadila, Nadya Pangestika Sarah Gunawan, dan Rosifatul Aqliyah yang telah membantu memberi masukan, memberikan semangat, dukungan, doa, serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi
10. Teman-teman Administrasi Pemerintahan 2014 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, dukungan, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
11. Teman-teman Bimbingan Pak Sujarwoto (Dian Ratna Sari) yang telah memberikan masukan, semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
12. Segenap sahabat, kakak tingkat dan rekan-rekan S1 Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya maupun diluar

Universitas Brawijaya yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam doa dan motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dalam segi apapun sehingga skripsi ini dapat terselesaikan sesuai dengan rencana.

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, 2 Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL
MOTTOii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSIiii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSIiv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	..v
RINGKASANvi
SUMMARYviii
HALAMAN PERSEMBAHANx
KATA PENGANTARxi
DAFTAR ISI.....	..xiv
DAFTAR TABELxvi
DAFTAR BAGAN.....	..xvii
DAFTAR LAMPIRANxviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	9
1. Kontribusi Akademis	9
2. Kontribusi Praktis	9
E. Sistematika Pembahasan	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu.....	12
B. Kerangka Konseptual	19
1. <i>Sound Governance</i>	19
a. Definisi <i>Sound Governance</i>	19
b. Prinsip-Prinsip <i>Sound Governance</i>	20
2. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)	40
a. Definisi BUM Desa.....	40
b. Maksud dan Tujuan BUM Desa.....	43
c. Kebijakan BUM Desa	46
d. Prinsip Tata Pengelolaan BUM Desa	48
e. Pengelolaan BUM Desa	49
3. Pentingnya Prinsip-Prinsip <i>Sound Governance</i> dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).....	50
4. Instrumen Pentingnya Prinsip-Prinsip <i>Sound</i> <i>Governance</i> dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)	52
BAB III METODE PENELITIAN	60

A. Jenis penelitian	60
B. Lokasi Penelitian	60
C. Variabel dan Definisi Oerasional	61
1. Variabel Penelitian	61
2. Definisi Operasional	62
D. Skala Pengukuran Data	70
E. Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Sampel	70
1. Populasi	70
2. Sampel	71
3. Teknik Pengambilan Sampel	71
F. Teknik Pengumpulan Data	71
1. Sumber Data	71
2. Metode Pengumpulan Data	72
G. Instrumen Penelitian	73
H. Metode Pengolahan Data	74
I. Teknik Analisis Data	75
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	76
A. Hasil Penelitian	76
1. Gambaran Umum Lokasi penelitian	76
2. Deskripsi Prinsip-Prinsip <i>Sound Governance</i> dalam (BUM Desa)	95
B. Pembahasan Hasil Penelitian	149
BAB V PENUTUP	171
A. Kesimpulan	171
B. Saran	173
DAFTAR PUSTAKA	xix

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu tentang <i>Sound Governance</i>	16
Table 2. Relevansi Pertanyaan <i>Sound Governance</i> dengan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).....	52
Tabel 3. Variabel penelitian	61
Tabel 4. Definisi Operasional	62
Tabel 5. Jumlah Bum Desa di Kecamatan Pasirian	70
Tabel 6. Jumlah dan Unit Usaha BUM Desa di Kecamatan Pasirian	78
Tabel 7. Perbandingan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian	94
Tabel 8. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Proses	95
Tabel 9. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Struktur	101
Tabel 10. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Kognisi dan Nilai	109
Tabel 11. Distribusi Jawaban Responden pada Konstitusi	115
Tabel 12. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Organisasi dan Institusi	118
Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden pada Manajemen dan Kinerja	124
Tabel 14. Distribusi Jawaban Responden pada Kebijakan	130
Tabel 15. Distribusi Jawaban Responden pada Sektor	134
Tabel 16. Distribusi Jawaban Responden pada Organisasi Internasional/ Globalisasi	138
Tabel 17. Distribusi Jawaban Responden pada Etika, Akuntabilitas dan Transparansi.....	144
Tabel 18. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Proses dalam Pengelolaan BUM Desa.....	150
Tabel 19. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Struktur dalam Pengelolaan BUM Desa.....	152
Tabel 20. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Kognisi dan Nilai dalam Pengelolaan BUM Desa	154
Tabel 21. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Konstitusi dalam Pengelolaan BUM Desa	156
Tabel 22. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Organisasi dan Institusi dalam Pengelolaan BUM Desa	158
Tabel 23. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Manajemen dan Kinerja dalam Pengelolaan BUM Desa	160
Tabel 24. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Kebijakan dalam Pengelolaan BUM Desa	162
Tabel 25. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Sektor dalam Pengelolaan BUM Desa	164
Tabel 26. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Kekuatan Internasional/ Globalisasi dalam Pengelolaan BUM Desa	166
Tabel 27. Hasil Jawaban Respoden terhadap Prinsip Etika, Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pengelolaan BUM Desa.....	168

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Struktur Organisasi BUM Desa “Pasirian Raharjo” Kecamatan Pasirian-Kabupaten Lumajang.....	81
Bagan 2. Struktur Organisasi BUM Desa Kalibendo Kecamatan Pasirian-Kabupaten Lumajang	83
Bagan 3. Struktur Organisasi BUM Desa Madurejo “Mugo Mulya” Kecamatan Pasirian- Kabupaten Lumajang.....	85
Bagan 4. Struktur Organisasi BUM Desa Bades “Sukses Sejahtera” Kecamatan Pasirian- Kabupaten Lumajang.....	88
Bagan 5. Struktur Organisasi BUM Desa Condro “Barokah Jaya Abadi” Kecamatan Pasirian-Kabuapten Lumajang.....	90
Bagan 6. Struktur Organisasi BUM Desa Sememu “Sememu Ritel” Kecamatan Pasirian-Kabuapten Lumajang	92



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Jumlah BUM Desa seKabupaten Lumajang.....	xxiii
Lampiran 2. Tabulasi Data Responden.	xxix
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Jawaban Responden	xxxiii
Lampiran 4. Frequency Table	xxxv
Lampiran 5. Daftar Kuesioner Penelitian.....	
Lampiran 6. Surat Pemberitahuan Untuk Melakukan Penelitian/ Survei/ KKN/ PKL/ Kegiatan di DPMD Kabupaten Lumajang dan BUM Desa di Kecamatan Pasirian.....	
Lampiran 7. Dokumentasi Penelitian.....	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemandirian suatu daerah merupakan suatu tuntutan dari pemerintah pusat sebagai kelanjutan dari diteruskannya urusan kepada daerah berdasarkan asas otonomi atau yang disebut dengan desentralisasi. Esensi dari desentralisasi ini memberikan hak dan kewenangan khusus kepada daerah untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi masyarakat (otonomi daerah) sehingga daerah-daerah yang ada di Indonesia berlomba-lomba menjadi daerah terbaik dan mampu memajukan, mengembangkan dan menyejahterakan masyarakat.

Menurut Subarno (2008:32), penyelenggaraan otonomi daerah dijalankan dan dikembangkan atas dua nilai dasar yaitu nilai unitaris dan nilai teritorial. Nilai unitaris dalam pandangan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) diwujudkan melalui kedaulatan yang melekat pada rakyat dan negara tidak terbagi diantara kesatuan pemerintah. Sementara nilai teritorial diwujudkan dalam bentuk otonomi yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah.

Pemerintah daerah dalam melaksanakan otonomi daerah sebagai upaya memajukan, mengembangkan dan menyejahterakan masyarakat diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah (Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Dasar Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah). Selain itu dalam Undang-Undang Dasar Nomor 23 Tahun 2014 tentang



Pemerintah Daerah, Pasal 2 Ayat (2) disebutkan bahwa didalam pemerintahan Kabupaten/ Kota terdapat pemerintahan terendah yaitu Desa.

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 (UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 1 Ayat 43).

Dengan demikian, bukan hanya daerah (Provinsi dan Kabupaten/ Kota) yang memiliki otonomi akan tetapi Desa juga diberikan otonomi yang bulat, asli, dan utuh Desa dalam menentukan kebijakan perencanaan pembangunan di Desa. Tujuan jangka panjang dari pembangunan Desa ini diharapkan seluruh Desa di Indonesia menjadi Desa yang swasembada dan swakarya dengan memperhatikan keserasian hubungan antara pedesaan dan perkotaan, mengimbangi kewajiban yang serasi antara pemerintah dan masyarakat serta keterpadua yang harmonis diberbagai sektoral, regional, inpres, dan partisipasi masyarakat yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat setempat dalam rangka pemerataan pembangunan diseluruh wilayah Indonesia (Supriatna, 2000: 64). Hal ini sesuai dengan sembilan agenda prioritas Presiden Joko Widodo dan Jusuf Kalla yang sebut dengan Nawa Cita. Salah satunya agenda nomor tiga yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan Desa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) maka penyelenggaraan otonomi Desa ini lebih lanjut diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Pengaturan Desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa ini diharapkan dapat membangun Desa, memajukan perekonomian Desa,

dan mengatasi kesenjangan pembangunan nasional. Oleh karena itu pembangunan pedesaan adalah sebuah proses yang multi-level, multi aktor, dan multi aspek (Ploeg, et.al, 2000) seperti yang diungkapkan oleh Haeruman (1997) mengenai pembangunan pedesaan yang dapat dilihat dari dua sisi yaitu

Pertama, pembangunan pedesaan dipandang sebagai suatu proses alamiah yang bertumpu pada potensi yang dimiliki dan kemampuan masyarakat Desa itu sendiri. Pendekatan ini meminimalkan campur tangan dari luar sehingga perubahan yang diharapkan berlangsung dalam rentang waktu yang panjang. Kedua, memandang bahwa pembangunan pedesaan sebagai suatu interaksi antar potensi yang dimiliki oleh masyarakat desa dan dorongan dari luar untuk mempercepat pembangunan pedesaan (Supanto, 2016: 508).

Dengan demikian pembangunan Desa mendorong pemerintah Desa untuk menggali dan potensi Desa baik segi Sumber Daya Alam (SDA) maupun segi Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga mampu menjadi Desa yang mandiri dan memiliki Pendapatan Asli Desa (PADesa) sendiri, meskipun dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 72 Ayat (4) diatur dan dijelaskan bahwa Desa akan mendapatkan bantuan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) setiap tahunnya sekitar 600 juta hingga 1,2 miliar. Selain itu dalam hal keuangan Desa juga memiliki Alokasi Dana Desa (ADD) yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten, akan tetapi Desa memerlukan suatu badan yang dapat menggali potensi Desa sekaligus mengurus kekayaan asli Desa sehingga memiliki PADesa yang memadai demi terciptanya keseimbangan dana pembangunan maka mengacu pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1), pemerintah Desa diajarkan untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (2007:4), Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah lembaga usaha Desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan Desa dalam upaya memperkuat perekonomian Desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi Desa. Sebagai lembaga ekonomi yang beroperasi di pedesaan, BUM Desa harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya agar keberadaan dan kinerja BUM Desa mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa dan menghindari sistem usaha kapitalis yang dapat mengganggu nilai-nilai kehidupan bermasyarakat. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 87 dan Pasal 88 yang menjelaskan bahwa pendirian dan pengelolaan BUM Desa dibentuk berdasarkan kesepakatan bersama antara pemerintah Desa dan masyarakat melalui musyawarah Desa serta dikelola dengan semangat kegotongroyongan dan kekeluargaan.

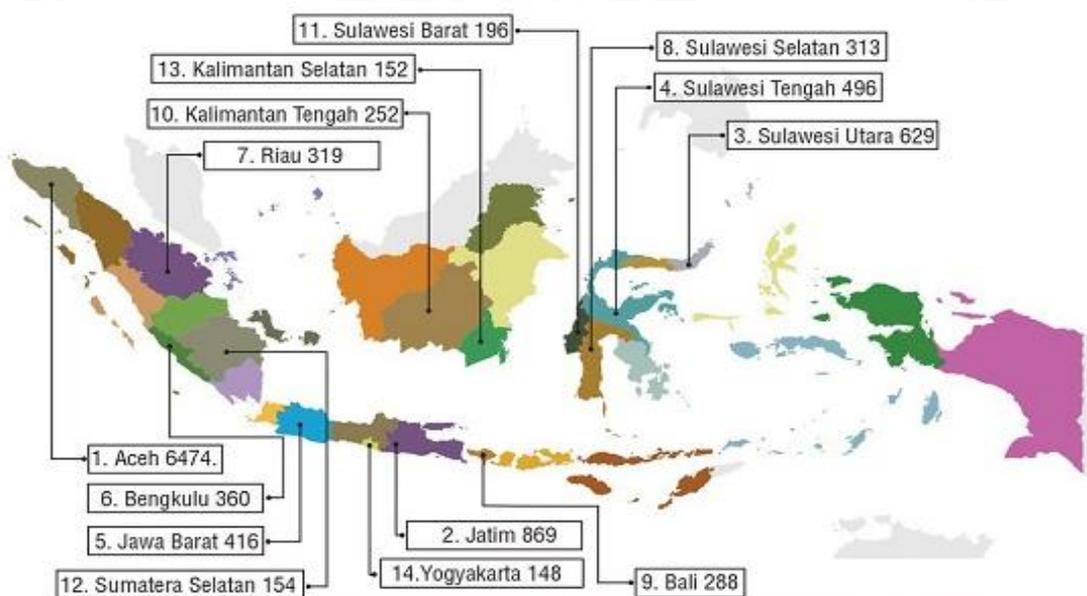
Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (2007:12) juga mengemukakan ada 6 prinsip dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Prinsip-prinsip tersebut antara lain: kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, *akuntable*, dan *sustainable*. Prinsip pengelolaan BUM Desa ini sangat penting untuk dikolaborasikan dan diuraikan agar dapat dipahami dan memperoleh kesamaan persepsi antara pemerintah desa, anggota (penyerta modal), Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Pemerintah Kabupaten/ Kota, dan masyarakat sehingga dapat dijalankan dengan profesional dan mandiri.

Sejalan dengan pendapat Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya diatas, kunci utama keberhasilan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah *Good Governance* (kepemerintahan yang baik). Pemerintahan yang kuat akan memperkuat termonologi kapasitas dan perilaku antisipatif, demokratis dalam karakter, responsif, dan kompeten serta nilai-nilai kulturalnya melekat dalam nilai-nilai dan struktur masyarakat. Pemerintahan yang kuat juga merefleksikan fungsi pemerintahan dan administrasi dengan administrasi yang kuat, organisasi yang tidak hanya kompeten memelihara kinerja tetapi juga antisipatif, responsif, akuntabel, transparan, korektif secara internal, berorientasi stratejik dan jangka panjang serta operasionalisasi jangka pendek (Sangkala, 2012: 136). Namun paradigma ini tidak relevan digunakan di Indonesia di era globalisasi saat ini terutama BUM Desa. Hal ini dikarenakan BUM Desa harus mempersiapkan diri dalam persaingan global dan perdagangan bebas.

Salah satu paradigma yang dikembangkan dalam menghadapi persaingan global dan perdagangan bebas adalah *sound governance*. Domai (2011:16) memaparkan dengan jelas apa yang menjadi bantahan Farazmand (2004) terhadap prinsip *good governance*. Konsep *good governance* hanya fokus pada tiga komponen yaitu *state*, *private*, dan *civil society* dan mengabaikan sebuah kekuatan besar, yaitu aktor internasional. Kekuatan aktor internasional merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi kemajuan negara-negara berkembang, dimana hampir satu abad kekuatan global ini mendominasi politik, ekonomi serta budaya negara-negara berkembang. Dengan demikian konsep *sound governance* yang

bersifat makro tersebut diharapkan dapat diterapkan pada level lokal terutama dalam pengelolaan BUM Desa karena dalam perkembangannya kebutuhan manusia semakin kompleks dan BUM Desa harus mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan global dan perdagangan bebas.

Eko Sandjojo (Menteri Desa, Pembangunan Tertinggal dan Transmigrasi/PDPT) dalam Infodesa.com mengatakan bahwa pada tahun ini pemerintah pusat menggelontorkan dana desa Rp 47 triliun dan akan meningkat tiap tahunnya. Tahun depan, dana itu akan naik menjadi Rp 70 triliun, naik lagi menjadi Rp 103 triliun hingga Rp 111 triliun pada tahun berikutnya. Dengan demikian, adanya peningkatan alokasi dana desa menyebabkan pendirian dan pembentukan BUM Desa meningkat dibandingkan tahun 2015 yang semula 12.115 menjadi 18.446 BUM Desa dengan persebaran sebagai berikut:



Salah satu Kabupaten/ Kota yang juga mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai upaya pembangunan ekonomi dan menjadi Desa swasembada dan swakarya adalah Kabupaten Lumajang. BUM Desa ini diatur melalui Peraturan

Bupati Kabupaten Lumajang Nomor 26 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa sehingga BUM Desa di Kabupaten Lumajang baru terbentuk pada tahun 2017.

Data tersebut dapat dilihat dalam lampiran 1 sesuai dengan ungkapan Nanik dalam Pedomanindo.com

Pembentukan BUM Desa sendiri baru terjadi pada tahun 2017 sehingga banyak Desa yang belum paham benar mengenai BUM Desa. Selain itu dari 200 Desa se-Kabupaten Lumajang, BUM Desa yang sudah terbentuk sekitar 131 Desa dan 61 diantaranya sudah diklarifikasi dibagian hukum akan tetapi aktivitas BUM Desa belum berjalan. Hanya sekitar 23 BUM Desa yang sudah berjalan. meskipun pelaksanaannya belum optimal. Desa-desa yang sudah berjalan ini bergerak di bidang simpan pinjam, pasar desa, pertanian, perdagangan, dan bidang pariwisata seperti di Pasirian sudah jalan bahkan sudah bisa membangun kerja sama dengan salah satu pihak perbankan. Mereka bergerak di bidang simpan pinjam, pasar desa, pengelolaan sampah. Kalau yang bergerak di bidang wisata pantainya adalah Desa Bades. (Pedomanindo.com, 2017).

Belum optimalnya BUM Desa di Kota Lumajang BUM Desa memiliki hambatan-hambatan. Berdasarkan hasil prariset melalui wawancara dengan petugas lapangan BUM Desa dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) bagian ekonomi yaitu Wikan Suksmanto menjelaskan, secara umum hambatan-hambatan tersebut diantaranya (1) belum tersedianya tenaga professional dalam pengelolaan BUM Desa; (2) belum adanya anggaran yang jelas; (3) dalam operasionalnya masih adanya campur tangan dari Kepala Desa; dan (4) Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) dan Surat pertanggungjawaban (SPJ) BUM Desa belum sesuai dengan format yang ditetapkan. Terlepas dari hambatan tersebut, BUM Desa yang memiliki pelayanan yang bagus, sudah kerjasama dengan pihak ketiga serta memperoleh laba adalah Pasirian.

Pasirian merupakan salah satu merupakan salah satu dari 21 Kecamatan yang ada di Kabupaten Lumajang. Luas Kecamatan Pasirian adalah 183,91 Km² dengan

jumlah penduduk sebesar 89.185 jiwa yang tersebar pada 11 Desa yaitu Gondoruso, Pasirian, Kalibendo, Madurejo, Selok Awar-Awar, Selok Anyar, Condro, Bades, Bagu, Sememu dan Nguter. Agar rakyat pedesaan dapat mengembangkan potensi, sehingga tidak dirugikan dan lebih diuntungkan, maka diperlukan arus balik dalam pemerataan sumber daya alam dan kebijakan sehingga Desa akan memiliki kesan kuat yang terlihat dari keinginan pemerintah untuk membentuk kelembagaan desa yang lebih maju, salah satunya dalam aspek ekonomi. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul, **“Penerapan Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana prinsip-prinsip *sound governance* di terapkan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menjelaskan dan menganalisis prinsip-prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

D. Kontribusi Penelitian

Pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai (*value*), baik secara akademis maupun praktis yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai antara lain:

1. Akademis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perkembangan ilmu khususnya mengenai penerapan prinsip-prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.
 - b. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan acuan atau bahan referensi bagi semua pihak yang ingin mengadakan penelitian serupa.

2. Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh masyarakat maupun pemerintah setempat sebagai bahan pertimbangan mengenai penerapan prinsip-prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian mengenai alasan yang mendasari peneliti untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Kabupaten Lumajang. Selain itu, bab ini juga berisikan rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan dan menguraikan mengenai kerangka teoritis yang membahas landasan teori yang digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan permasalahan atau pertanyaan peneliti.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas tentang metode penelitian yang akan digunakan oleh peneliti yang meliputi: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang uraian hasil temuan-temuan penelitian berupa data-data yang diperoleh dari kuesioner dan arsip-arsip terkait yang kemudian diolah, dianalisis sesuai dengan teknik analisis yang dijelaskan pada bab tiga, dan dipaparkan serta dikaitkan dengan teori.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran-saran berdasarkan permasalahan yang ada, kemudian diuraikan mengenai hal-hal penting secara garis besar dan umum. Sedangkan dalam saran berisikan tentang masukan-masukan yang mungkin dapat dimanfaatkan bagi instansi tempat dilaksanakannya penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

Tinjauan empiris atau penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar untuk mendapatkan gambaran maupun digunakan sebagai bahan pembandingan dari penelitian sebelumnya sehingga penulis dapat memperkaya teori dalam mengkaji penelitian ini. Beberapa kajian empiris atau penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini diantaranya:

1. Hidayat, dkk (2015)

Hidayat, dkk melakukan penelitian yang berjudul “**Penerapan Dimensi *Sound Governance* dalam Pelayanan Publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui untuk mengetahui Penerapan *Sound Governance* dalam pelayanan publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa dan untuk mengetahui persepsi publik terhadap pelayanan di Kantor SAMSAT dengan mengkaitkan dengan *Sound Governance*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan tipe penelitian yang bersifat fenomenologis sehingga penulis memberikan gambaran atau penjelasan mengenai penerapan *Sound Governance* dalam pelayanan publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan dimensi *sound governance* dalam pelayanan publik di kantor SAMSAT Kabupaten Gowa adalah mengenai proses dalam pengambilan keputusan, kebijakan dan pelaksanaannya sudah cukup baik. Struktural, aturan atau regulasi dan aktor dalam pelayanan

publik sudah berjalan dengan optimal. Manajemen dan kinerja dalam dimensi *sound governance* pelayanan publik di Kantor SAMSAT sudah menjalankan TUPOKSI dengan baik. Persepsi publik terhadap pelayanan di Kantor SAMSAT dengan kaitannya dengan *sound governance* yaitu:

- a. Transparansi dalam pelayanan publik di kantor SAMSAT Kabupaten Gowa, masih minim sehingga hanya sebagian saja yang mereka publikasikan ke masyarakat;
- b. Kondisional dalam pelayanan publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa masih perlu di tata dengan baik sehingga pertentangan antara pegawai dengan masyarakat dapat diminimalisir;
- c. Kesamaan Hak dalam pelayanan publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa disini masih ada perbedaan dalam hal pemberian pelayanan.

2. Nilawati (2016)

Nilawati melakukan penelitian di Surabaya dengan fokus penelitian pada pelaksanaan program *sister city* dengan menggunakan perspektif *sound governance*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan pelaksanaan program *sister city* di Kota Surabaya berdasarkan perspektif *sound governance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi-dimensi *sound governance* sudah memadai dalam melaksanakan program *sister city* hanya saja pemerintah Kota Surabaya harus meningkatkan dimensi kognisi dan nilai untuk menciptakan keseimbangan sisi yang orang kunjungi untuk bekerja

(eksekutif dan legislatif). Di sisi lain, dimensi etis, akuntabilitas, dan transparansi masih kurang karena komunikasi antara pemerintah eksekutif dan legislatif minimal koordinasi.

3. Ridla dan Bayu (2016)

Penelitian yang dilakukan berjudul “**Analisis *Sound Governance* sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam (Studi di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga)**”. Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat bagaimana kompetensi institusi pendidikan tinggi dikembangkan dengan paradigma *sound governance* dalam rangka meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetisi global di dunia pendidikan tinggi sehingga fokus penelitian ini adalah:

- a. Penerapan *sound governance* dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi agama Islam khususnya di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta meliputi bidang akademik dan kurikulum, keuangan dan sumber daya manusia, serta kemahasiswaan dan kerjasama.
- b. Faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan *sound governance* dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi agama Islam khususnya di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta meliputi aspek sosial, ekonomi, politik, budaya, dan lainnya.

Penelitian yang dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan merupakan penelitian lapangan (*fieldwork*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa UIN Sunan Kalijaga adalah penerapan

paradigma *sound governance* pada tataran pendidikan tinggi dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing, termasuk di dalamnya perguruan tinggi Islam. Di kancah pendidikan tinggi internasional, dikenal istilah World Class University (WCU). Untuk mewujudkan hal tersebut, UIN Sunan Kalijaga memfokuskan pada WCU in *Islamic Studies* sebagai identitas. Dalam mewujudkan WCU in *Islamic Studies* dibutuhkan dukungan dan pengalaman dari aktor-aktor internasional. Dukungan tersebut antara lain diwujudkan dengan: Pertama, adanya *Memorandum of Understanding (MoU)* dengan universitas ataupun lembaga-lembaga dari luar negeri seperti di timur tengah dan Eropa. Kedua, mengundang hadirnya ahli-ahli dalam berbagai bidang yang terkait dengan studi Islam untuk mengajar maupun memberikan materi seminar dan mengirimkan delegasi UIN Sunan Kalijaga ke berbagai agenda di luar negeri Ketiga, sosialisasi UIN Sunan Kalijaga di luar negeri melalui kedutaan besar berbagai negara. Tidak dapat dipungkiri bahwa ketika UIN Sunan Kalijaga berupaya menggandeng aktor-aktor internasional untuk bekerjasama, UIN Sunan Kalijaga menghadapi faktor-faktor yang mendukung maupun yang menghambat. Pada faktor ekonomi masih terganjal dengan urusan kurangnya pendanaan. Dari faktor politik, meski sudah ada *political will* dari pimpinan universitas namun masih perlu dibentuk kesamaan persepsi agar setiap *civitas* akademika memiliki gambaran yang benar akan manfaat yang akan didapatkan bila kita banyak bekerjasama dengan aktor internasional. Adapun dari faktor budaya, perlu adanya upaya untuk meningkatkan kedisiplinan sehingga disiplin menjadi kultur di lingkungan UIN Sunan Kalijaga. Hal ini penting untuk mewujudkan WCU in *Islamic studies*.

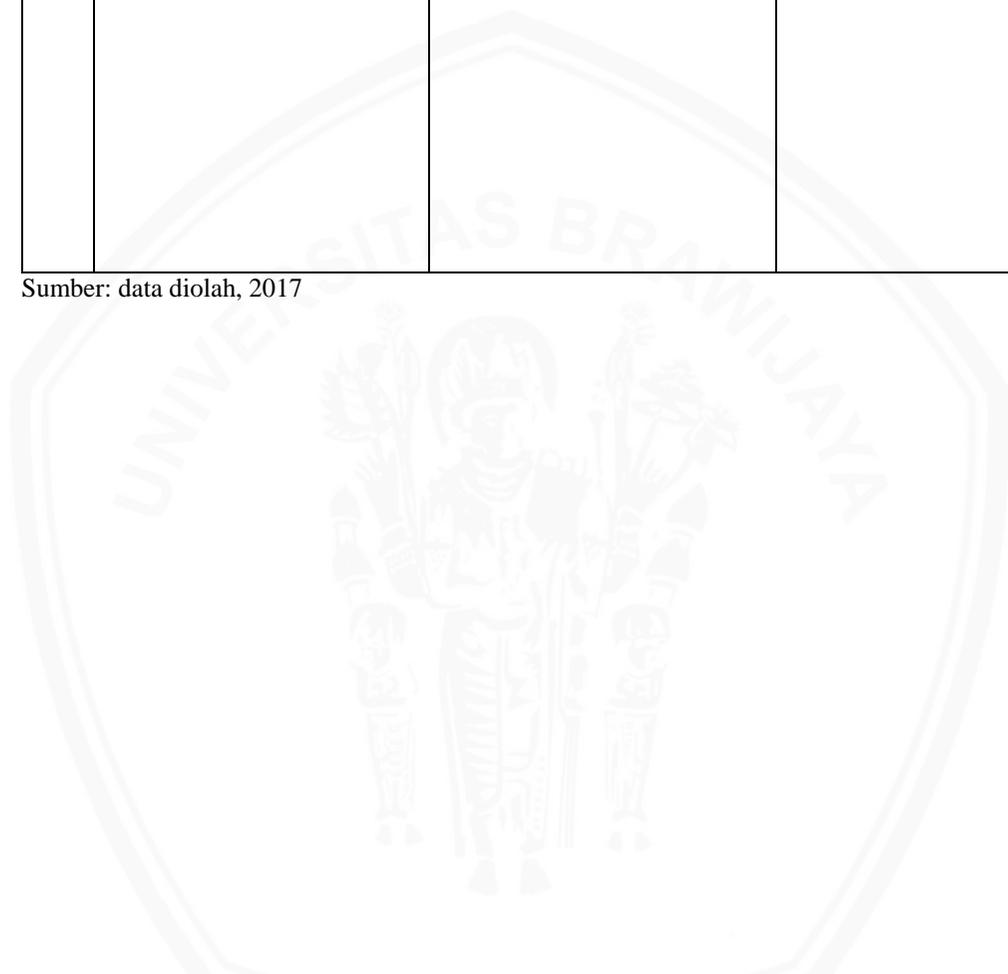
Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu tentang *Sound Governance*

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Temuan/ Hasil
1.	Rahmat Hidayat, Muklis Madani, dan Rudi Hardi (2015) Penerapan Dimensi <i>Sound Governance</i> Dalam Pelayanan Publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa.	Penerapan <i>Sound Governance</i> dalam pelayanan publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa	Penelitian deskriptif kualitatif dengan tipe fenomenologis.	<ul style="list-style-type: none"> a. Penerapan dimensi <i>sound governance</i> mengenai proses dalam pengambilan keputusan, kebijakan dan pelaksanaannya dalam pelayanan publik di kantor SAMSAT Kabupaten Gowa sudah cukup baik. b. Struktural, aturan/ regulasi dan aktor dalam pelayanan publik sudah berjalan dengan optimal c. Manajemen dan kinerja dalam dimensi <i>Sound Governance</i> pelayanan publik di Kantor SAMSAT sudah menjalankan TUPOKSI dengan baik, dimana para pegawai saling bekerjasama untuk mewujudkan kinerja yang baik. d. Persepsi publik terhadap pelayanan di Kantor SAMSAT dengan kaitannya dengan <i>Sound Governance</i> yaitu Transparansi dalam pelayanan publik di kantor SAMSAT Kabupaten Gowa, masih minim sehingga hanya sebagian saja informasi yang publikasikan ke masyarakat. e. Kondisional dalam pelayanan publik di kantor SAMSAT Kabupaten Gowa masih perlu di tata dengan baik sehingga pertentangan antara pegawai dengan masyarakat dapat diminimalisir. f. Kesamaan Hak dalam pelayanan publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa disini masih ada perbedaan dalam hal pemberian pelayanan.
2.	Heni Nurul Nilawati (2016) Pelaksanaan Program <i>Sister City</i> dalam Perspektif <i>Sound Governance</i> : Studi Kasus Kota Surabaya	Pelaksanaan program <i>sister city</i> dengan menggunakan perspektif <i>sound governance</i> .	Penelitian kualitatif dan tipe penelitian deskriptif. Teknik penentuan informan yaitu <i>purposive</i> dan <i>snowball</i> .	<ul style="list-style-type: none"> a. Dimensi-dimensi <i>sound governance</i> sudah memadai dalam melaksanakan program <i>sister city</i> b. Pemerintah Kota Surabaya harus meningkatkan dimensi kognisi dan nilai untuk menciptakan keseimbangan sisi yang orang kunjungi untuk bekerja (eksekutif dan legislatif).

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Temuan/ Hasil
				<p>c. Dimensi etis, akuntabilitas, dan transparansi masih kurang karena komunikasi antara pemerintah eksekutif dan legislatif minimal koordinasi.</p>
3.	<p>M. Rosyid Ridla dan Bayu Mitra Adhyatma Kusuma (2016) Analisis <i>Sound Governance</i> sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam (Studi di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga)</p>	<p>a. Penerapan <i>sound governance</i> dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi agama Islam khususnya di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta meliputi bidang akademik dan kurikulum, keuangan dan sumber daya manusia, serta kemahasiswaan dan kerjasama.</p> <p>b. Faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan <i>sound governance</i> dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi agama Islam khususnya di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta meliputi aspek sosial, ekonomi, politik, budaya, dan lainnya.</p>	<p>Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan penelitian lapangan (<i>fieldwork</i>)</p>	<p>a. Penerapan paradigma <i>sound governance</i> pada tataran UIN Sunan Kalijaga dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing, termasuk di dalamnya perguruan tinggi Islam. Di kancan pendidikan tinggi internasional, dikenal istilah World Class University (WCU).</p> <p>b. UIN Sunan Kalijaga memfokuskan pada WCU in <i>Islamic Studies</i> sebagai identitas. Dalam mewujudkan WCU in <i>Islamic Studies</i> dibutuhkan dukungan dan pengalaman dari aktor-aktor internasional. Dukungan tersebut antara lain diwujudkan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Adanya <i>Memorandum of Understanding (MoU)</i> dengan universitas ataupun lembaga-lembaga dari luar negeri seperti di timur tengah dan Eropa. 2) Mengundang hadirnya ahli-ahli dalam berbagai bidang yang terkait dengan studi Islam untuk mengajar maupun memberikan materi seminar dan mengirimkan delegasi UIN Sunan Kalijaga ke berbagai agenda di luar negeri 3) Sosialisasi UIN Sunan Kalijaga di luar negeri melalui kedutaan besar berbagai negara. Tidak dapat dipungkiri bahwa ketika UIN Sunan Kalijaga berupaya menggandeng aktor-aktor internasional untuk bekerjasama, UIN Sunan

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Temuan/ Hasil
				<p>Kalijaga menghadapi faktor-faktor yang mendukung maupun yang menghambat.</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Pada faktor ekonomi masih terganjal dengan urusan kurangnya pendanaan. d. Dari faktor politik, meski sudah ada <i>political will</i> dari pimpinan universitas namun masih perlu dibentuk kesamaan persepsi agar setiap <i>civitas</i> akademika memiliki gambaran yang benar akan manfaat yang akan didapatkan bila kita banyak bekerjasama dengan aktor internasional. e. Faktor budaya, perlu adanya upaya untuk meningkatkan kedisiplinan sehingga disiplin menjadi kultur di lingkungan UIN Sunan Kalijaga. Hal ini penting untuk mewujudkan WCU in <i>Islamic studies</i>.

Sumber: data diolah, 2017



B. KERANGKA KONSEPTUAL

1. *Sound Governance*

a. Definisi *Sound Governance*

Government dan *governance* adalah sinonim di kebanyakan kamus, keduanya menggambarkan cara mengasah kewenangan dalam sebuah organisasi, institusi, atau negara (Ridla, 2016: 217). *Governance* adalah sebuah istilah yang begitu populer saat ini. Secara umum istilah *governance* digunakan dalam praktek diskusi yang bersifat teoritis. Luasnya penggunaan istilah ini adalah sebuah indikasi yang jelas bahwa *governance* dibutuhkan untuk sebuah perubahan penyelenggaraan institusi yang lebih mengutamakan partisipasi dari seluruh lapisan.

Bhatta (2006) mengemukakan bahwa konsep *governance* adalah hubungan antara pemerintah dan warga negara yang memungkinkan kebijakan publik dan program akan dirumuskan, dilaksanakan dan dievaluasi mengacu pada aturan, lembaga, dan jaringan yang menentukan bagaimana sebuah negara atau fungsi organisasi (Ridla, 2016:218). Pada perkembangannya konsep *governance* mengalami penyempurnaan sehingga muncul konsep-konsep baru seperti *good governance*. *Good governance* ini dengan cepat mendunia dan memasuki semua lini. Bukti kedinamisan teori *governance* yang selalu dipertentangkan sehingga muncul teori baru yaitu *sound governance*.

Sound governance digunakan untuk menggambarkan sistem pemerintahan yang bukan hanya menjelaskan secara demokratik dan tanpa cacat secara ekonomi/ finansial, politik konstitusional, organisasi, administrasi, manajerial dan etika.

Tetapi juga menjelaskan secara internasional dalam interaksinya dengan negara-negara lain dan dengan bagian pemerintahnya dalam cara yang independen dan mandiri. *Sound Governance* merefleksikan fungsi *governing* dan administrasi dengan kinerja organisasi dan manajerial yang jelas, kompeten, antisipatif, responsive, akuntabel, transparan serta kolektif dan berorientasi strategis baik dalam jangka panjang maupun jangka menengah (Domai, 2011:17)

Selain itu *sound governance* juga mengusung *golden triangle* (pemerintah, rakyat, swasta) dari konsep *good governance* yang sudah ada, *sound governance* muncul dengan konsep yang melibatkan aktor terpenting dalam era globalisasi ini, yakni aktor internasional. Hadirnya elemen internasional tersebut merupakan akibat dari era globalisasi yang tak dapat dihindari oleh negara manapun. Dengan pengakuan elemen internasional yang diikuti dengan berbagai pertimbangan rasional dan teknis ini, Ali Farazmand (2004) berasumsi dapat mengurangi ketimpangan antara negara maju dan berkembang sebagai akibat negatif dari penerapan *good governance*. Elemen internasional ini juga harus mempertimbangkan nilai-nilai lokal sehingga tercipta pandangan yang seimbang dalam tatanan institusi (Ridla, 2016:218).

b. Prinsip-Prinsip *Sound Governance*

Sound governance terdiri dari beberapa komponen utama atau prinsip. Sebagai unsur yang dinamis yang berinteraksi satu sama lain, dan membentuk semua kesatuan unik yang beroperasi dengan keanekaragaman internal, kompleksitas, dan intensitas, dan tantangan eksternal, kendala, dan peluang. Kedua fitur dinamis

internal dan eksternal berinteraksi terus menerus, menjaga sistem institusi yang dinamis (Ridla, 2016: 219).

Menurut Farazmand, *sound governance* memiliki sepuluh prinsip. “Sebagai elemen dari sebuah sistem dinamis, elemen komponen ini berinteraksi secara dinamis satu sama lain, dan semuanya membentuk satu kesatuan yang mempertimbangkan keragaman, kompleksitas dan intensitas internal dan menindaklanjuti tantangan, batasan dan peluang eksternal. Fitur dinamis internal dan eksternal bisa berinteraksi secara konstan yang membuat sistem *governance* difokuskan pada arah dan aksi menurut tujuannya” (Domai, 2011:17).

Prinsip *Sound Governance* bekerjasama dengan lainnya seperti orkestra, dengan leadership yang jelas dan partisipasi dinamis elemen atau komponen interaktif, sehingga memberikan kualitas sistem *governance* di luar harapan (Nilawati, 2016:308). Prinsip-prinsip *sound governance* menurut Domai (2011: 18-23) adalah proses, struktur, kognisi dan nilai, konstitusi, organisasi dan institusi, manajemen dan kinerja, kebijakan, sektor, kekuatan internasional (*globalisasi*) serta etika, akuntabilitas dan transparansi.

1) Proses

Pengertian proses secara umum adalah serangkaian langkah sistematis, atau tahapan yang jelas dan dapat ditempuh berulang kali, untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jika ditempuh, setiap tahapan itu secara konsisten mengarah pada hasil yang diinginkan (Elsa, 2017). Dalam *sound governance*, prinsip proses yang dimaksud adalah berisi segala interaksi yang mengatur elemen dan stakeholder

yang terlibat baik proses internal maupun eksternal yang ingin dihasilkan oleh *good governance* (Domai, 2011:18).

Dengan demikian proses sangat erat kaitannya dengan manajemen. Menurut George R. Terry dikutip dari Wulandari (2013), manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata sehingga didalam manajemen organisasi terdapat fungsi-fungsi diantaranya *planning, organizing, actuating dan controlling* (POAC).

a) *Planning* (perencanaan)

Planning (perencanaan) merupakan proses perumusan tujuan sampai penetapan alternatif kegiatan sehingga urutan kegiatan dalam organisasi jelas serta melalui perencanaan, tugas pokok staf ditetapkan dan digunakan pimpinan untuk melakukan supervisi dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan staf dalam menjalankan tugasnya.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Organizing (pengorganisasian) merupakan serangkaian kegiatan manajemen untuk menghimpun dan mengatur semua sumber daya (potensi) yang dimiliki oleh organisasi dan memanfaatkannya secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

c) *Actuating* (Pelaksanaan)

Actuating (Pelaksanaan) merupakan proses bimbingan kepada staf agar menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan keterampilan yang dimiliki (*quality of care*) dan dukungan sumber daya yang tersedia (*quality of servise*). Fungsi

actuating (pelaksanaan) ini meliputi *directing*, *commanding*, *motivating*, *staffing*, *coordinating* sehingga kejelasan komunikasi, pengembangan motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif akan sangat membantu dalam menjalankan fungsi ini.

d) *Controlling* (Pengawasan)

Controlling (Pengawasan) adalah proses untuk mengawasi secara terus menerus kegiatan organisasi dalam melaksanakan rencana kerja yang sudah disusun serta di evaluasi jika terjadi penyimpangan.

2) Struktur

Struktur pada hakikatnya merupakan suatu gambaran tentang tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang, bidang dan hubungan kerja, garis perintah dan tanggungjawab, rentan kendali dan sistem pimpinan dalam organisasi (Hasibuan, 2010: 26). Sementara dalam *sound governance*, struktur merupakan sebuah badan elemen konstitutif, aktor, aturan, regulasi, prosedur, kerangka pembuatan keputusan dan sumber otoritatif yang bisa memberikan sanksi atau melegitimasi proses *governance*. Wujud struktural dari *sound governance* dibentuk dan dijalankan secara vertikal dan horizontal serta dipengaruhi oleh beragam faktor dan kekuatan baik internal dan eksternal maupun lokal dan internasional (Domai, 2011:18).

Sound governance memiliki sebuah struktur yang padat, *legitimate*, kompeten, dan dinamis dalam bentuk dan substansinya. Contoh struktur didalam *governance* publik yaitu pejabat, yang terpilih dan diangkat, *stakeholder*, organisasi

non-pemerintah, badan rakyat, media, masyarakat sipil, sektor privat, dan institusi atau kekuatan domestik dan internasional/global adalah bagian dari struktur *governing* baik langsung atau tidak langsung dan aturan dan cara aturan tersebut didefinisikan.

Menurut Gammahendra (2017:3-4), dimensi-dimensi yang membentuk struktur organisasi sebagai berikut:

- a) Kompleksitas Organisasi merupakan dimensi yang merujuk pada tingkat differensiasi yang ada didalam sebuah organisasi baik secara differensiasi horizontal (mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal diantara unit-unit), differensiasi vertical (merujuk pada kedalaman hierarki organisasi) dan differensiasi spasial (meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis).
- b) Ukuran organisasi menunjukkan seberapa banyak tujuan yang harus dicapai oleh sebuah organisasi, seberapa banyak jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan bagaimana menyusun atau membagi pekerjaan dimaksud serta mekanisme pertanggung jawaban masing-masing dari unit-unit kerja yang dibutuhkan organisasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.
- c) Formalisasi adalah dimensi yang menunjukkan tingginya standardisasi atau pembakuan tugas-tugas maupun jabatan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi derajat formalisasi maka semakin teratur perilaku bawahan dalam suatu organisasi yang dapat dicapai melalui pengaturan yang bersifat *on the job* dimana organisasi akan menggunakan lebih banyak peraturan maupun prosedur untuk mengatur kegiatan pegawai. Akan tetapi, formalisasi juga bisa

dicapai apabila latihan maupun pendidikan dilakukan di luar organisasi (*off the job*), yaitu sebelum seseorang menjadi anggota organisasi.

- d) Sentralisasi merupakan yang menggambarkan jenjang kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa yang dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan (biasanya berada tinggi pada organisasi) sehingga mengizinkan para pegawai (biasanya pada tingkat rendah dalam organisasi) untuk memberi masukan yang minimal ke dalam pekerjaan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prinsip struktur menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian, posisi atau menunjukkan hierarki organisasi dan struktur digunakan sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggungjawab dan sistem pelaporan terhadap atasan yang pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas agar organisasi tetap hidup, pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan serta menghindari atau mengurangi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas.

3) Kognisi dan nilai

Prinsip kognisi dan nilai merepresentasikan sistem nilai unik atau deviant dalam struktur atau proses *governance* (Nilawati, 2016: 308). Contoh kognisi dan nilai dalam sistem *governance* yang tidak sehat, korup dan buruk adalah sistem yang organisasinya longgar, institusionalisasi dan legitimasinya minim, dan sangat mengandalkan kekuatan eksternal dalam melegitimasi kekuasaannya. Oleh karena itu *sound governance* menghasilkan nilai sehat dan dinamis yang mendasari prinsip struktur dan prosesnya. Terdapat beberapa nilai seperti nilai normatif keadilan, ekuitas, representasi integritas, responsivitas, tanggungjawab, toleransi dan

kesetaraan di hadapan hukum bagi semua rakyat tanpa melihat warna, ras, etnis, gender dan umur, membentuk lem perekat sebuah sistem *sound governance* yang menjaga semua dimensi lain tetap saling berkaitan dalam cara yang kuat.

Dengan demikian orang-orang yang terlibat dalam sistem *sound governance* harus memiliki keinginan yang berdasarkan kepada pengetahuan faktual yang empiris dimana kognisi ini merujuk pada potensi intelektual yang terdiri dari tahapan: pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehention*), penerapan (*aplication*), analisa (*analysis*), sintesa (*sinthesis*), evaluasi (*evaluation*) sehingga menunjukkan nilai yang baik seperti

- a) Konsistensi adalah ketetapan dan kemantapan (dalam bertindak).
- b) Toleransi adalah suatu sikap saling menghormati dan menghargai antarindividu dalam organisasi untuk menghindari terjadinya diskriminasi.
- c) Kemampuan adaptasi adalah suatu perilaku yang sangat kompleks karena didalamnya melibatkan sejumlah fungsi dan intelektual untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang ada.
- d) Keterlibatan organisasi adalah status motivasi yang menggerakkan serta mengarahkan proses kognitif dan perilaku pada saat membuat keputusan didalam pengelolaan organisasi.
- e) Inovasi organisasi adalah definisi inovasi adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan dengan berbagai aktivitas transaksi di dalam tatanan organisasi tertentu.

4) Konstitusi

Konstitusi adalah dokumen dasar yang menjadi cetak biru dari *governance* (Domai, 2011:11). Dalam organisasi konstitusi ini biasanya disebut dokumen formal yang digunakan formalism terbentuknya sebuah organisasi sehingga menjadi bagian integral dalam bagi *sound governance*. Tujuan adanya konstitusi ini adalah untuk membatasi kekuasaan penguasa agar tidak bertindak sewenang-wenang, melindungi HAM sehingga semua individu memperoleh perlindungan hukum dalam hal melaksanakan haknya serta sebagai pedoman penyelenggaraan organisasi. Menurut Koerniatmanto Soetopawiro dalam Ali (2015), konstitusi berisi tentang pernyataan ideologis, pembagian kekuasaan, jaminan HAM (Hak Asasi Manusia), perubahan konstitusi dan larangan perubahan konstitusi.

5) Organisasi dan institusi

Organisasi diartikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama/ *common goals* (Sobirin, 2007: 12). Sedangkan institusi menurut Arsyad (2010) merupakan aturan-aturan (*constraints*) yang diciptakan oleh manusia untuk membentuk interaksi politik, sosial dan ekonomi.

Institusi dan organisasi menjadi prinsip integral dimana prinsip inilah yang menentukan struktur, kebijakan dan proses *governance*. Oleh karena itu tanpa institusi maka *sound governance* tidak bisa berjalan dengan baik dan sebaliknya institusi tanpa organisasi maka *governance* akan rapuh dan cenderung hancur. Hal ini dikarenakan *governance* tidak bisa mengerjakan dan melakukan apa yang

menjadi maksud pembentukannya. Hal ini juga mengakibatkan kegagalan-kegagalan dalam kebijakan, struktur dan proses sistem *governance* yang bisaanya disebut sebagai *unsound governance*. Di lain pihak, institusi yang berkinerja baik bisa menghasilkan *sound governance*. Dalam prinsip ini, ukuran pokok yang dipakai dalam *sound governance* diantaranya seberapa baik pengorganisasian dalam institusi, seberapa baik dalam organisasi menjalankan sistem *governance* dan seberapa baik hasil kinerja organisasi yang memberikan manfaat kepada konstituensi *governance*, klien bahkan masyarakat.

Menurut Fayol dikutip dalam Sugiyono (2011: 104), indikator prinsip pengorganisasian ada 10 diantaranya pembagaian kerja (pembagian tugas berdasarkan keterampilan dan keahlian), kesatuan perintah (sebuah prinsip dimana perintah yang diterima bawahan tidak diperbolehkan untuk diberikan oleh lebih dari seorang petugas yang ada di atasnya) dan kesatuan pengarahan (setiap golongan pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus memiliki satu rencana dan dipimpin oleh satu manajer saja).

6) Manajemen dan kinerja

Menurut Susilo (2012: 06), manajemen dan kinerja merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja pegawai serta upaya manajemen untuk terus memacu (mendorong) kinerja pegawai secara optimal. Dalam *sound governance*, prinsip manajerial dan kinerja memiliki keterkaitan erat dan merupakan bagian yang penting dari keseluruhan sistem. Dalam suatu sistem *governance*, prinsip kinerja saja tidak

cukup, tetapi harus membuahkan hasil yang diinginkan yang bisa diterjemahkan menjadi legitimasi institusional dan sistem.

Prinsip manajemen adalah tranmisi sistem yang membuahkan hasil yang diinginkan. Manajemen harus memberitahu seputar pengetahuan, teknologi, kapasitas, sumberdaya dan keahlian terbaru, yang intinya *diupdate* secara konstan melalui penelitian dan pengembangan, pelatihan dan peningkatan serta pembentukan kapasitas. Tanpa adanya sistem manajemen yang jelas seperti yang dikarakterkan oleh efisiensi dan efektivitas, maka *sound governance* akan kehilangan kompetensi, hasil kinerja yang buruk, sampah dan duplikasi, biro-patologi dan kekurangan legitimasi.

Indikator untuk mengukur manajemen kinerja karyawan ada enam indikator diantaranya kuantitas kinerja, kualitas kinerja, kemandirian dan komitmen kerja, efektivitas dan ketetapan waktu (Robbins, 2006:260).

- a) Kuantitas kinerja adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- b) Kualitas kinerja adalah pengukuran persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- c) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

- d) Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.
- e) Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- f) Ketetapan waktu adalah tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

7) Kebijakan

Kebijakan adalah suatu ketentuan pokok yang menjadi dasar dan arah dalam melaksanakan kegiatan administrasi atau pengelolaan (Indrafacru di, 1984). Domai (2011:22) mengatakan bahwa kebijakan merupakan prinsip dasar *sound governance* yang memberikan panduan, arahan dan kendali yang jelas bagi elemen atau seluruh prinsip baik proses, struktur dan manajemen. Ada dua tipe dalam kebijakan dalam sistem *sound governance* yaitu kebijakan eksternal dan kebijakan internal.

Pertama, kebijakan eksternal yaitu kebijakan dari organisasi *governance* yang berasal dari otoritas legislatif dan politik atau judisial yang merepresentasikan keinginan dari rakyat. Jenis kebijakan ini memandu dan memberikan arahan bagi institusi dan organisasi *governance* untuk mencapai tujuan dan target yang diinginkan. Tipe kedua kebijakan adalah kebijakan internal yang berasal dalam

organisasi dan institusi *governance*. Kebijakan internal ini berisi kebijakan organisasi atau panduan kepada peran yang mendefinisikan dan menetapkan aturan, regulasi, prosedur dan nilai yang digunakan untuk menghasilkan kinerja organisasi dalam misi dan tujuan *sound governance* seperti yang diharapkan. Secara bersamaan, kebijakan eksternal dan internal menjadi mekanisme kendali bagi kinerja organisasi dalam *sound governance*.

Semakin banyak partisipasi rakyat dalam pembuatan kebijakan maka semakin besar kredibilitas dan legitimasi yang diberikan ke manajemen publik dalam sistem *governance* dan sebaliknya tanpa adanya partisipasi rakyat dalam pembuatan kebijakan dan manajemen, rakyat dan badan konstituen akan berada dalam kegelapan, kekurangan pengetahuan dan informasi tentang apa yang terjadi dan pada akhirnya aktivitas pemerintah akan menjadi obyek atau subyek pasif. Selain itu akan terjadi kemerosotnya kepercayaan yang menimbulkan rendahnya legitimasi dan krisis *governance*. Oleh karena itu, partisipasi dalam *sound governance* adalah dengan melibatkan rakyat yang mendorong terjadinya *good governance* atau yang sekarang berkembang menjadi *sound governance*.

Menurut Edward III dikutip Ramdani (2017:4-6) mengidentifikasi aspek-aspek yang berkontribusi pada pelaksanaan kebijakan yaitu:

a) Komunikasi

Komunikasi adalah aktivitas yang mengakibatkan orang lain menginterpretasikan suatu ide/ gagasan, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis melalui sesuatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, signal-signal, maupun perilaku (Wardhani, Hasiolan, &

Minarsih, 2016). Komunikasi mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik, dimana pencapaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik menisyaratkan pelaksana untuk mengetahui yang harus dilakukan secara jelas, tujuan dan sasaran kebijakan harus diinformasikan kepada kelompok sasaran (target group) sehingga dapat mengurangi kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan kebijakan. Apabila penyampaian informasi tentang tujuan dan sasaran suatu kebijakan kepada kelompok sasaran tidak jelas, dimungkinkan terjadi resistensi dari kelompok sasaran (Afandi & Warjio, 2015). Kemampuan komunikasi diarahkan agar pelaksana kegiatan dapat berunding satu sama lain dan menemukan titik kesepahaman/ konsensus yang saling menguntungkan. Konsensus yang terbagun dapat meningkatkan kinerja personal dalam bekerja dengan menemukan kondisi *win-win solution* pada setiap permasalahan (Ramdhani & Suryadi, 2005).

b) Sumberdaya

Pelaksanaan kebijakan harus ditunjang oleh ketersediaan sumberdaya (manusia, materi, dan metoda). Pelaksanaan kebijakan publik perlu dilakukan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumberdaya yang diperlukan, maka pelaksanaan kebijakan akan cenderung tidak dapat dilaksanakan secara efektif. Tanpa dukungan sumberdaya, kebijakan hanya akan menjadi dokumen yang tidak diwujudkan untuk memberikan pemecahan masalah yang ada di masyarakat, atau upaya memberikan pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian, sumberdaya merupakan faktor penting dalam melaksanakan kebijakan publik.

Sumberdaya dalam pelaksanaan kebijakan public diantaranya: staf yang memadai, informasi, pendanaan, wewenang, dan fasilitas pendukunglainnya (Afandi & Warjio, 2015).

c) Disposisi atau Sikap Pelaksana

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan, seperti komitmen, disiplin, kejujuran, kecerdasan, dan sifat demokratis (Wahab, 2010). Apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka dia diduga kuat akan menjalankan kebijakan dengan baik, sebaliknya apabila pelaksana kebijakan memiliki sikap atau cara pandang yang berbeda dengan maksud dan arah dari kebijakan, maka dimungkinkan proses pelaksanaan kebijakan tersebut tidak akan efektif dan efisien. Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksanan. Karena itu, pemilihan dan penetapan personalia pelaksana kebijakan dipersyaratkan individu-individu yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang tepat pada kebijakan yang telah ditetapkan (Afandi & Warjio,2015).

d) Partisipasi masyarakat.

Partisipasi masyarakat (Isbandi, 2007: 27) adalah keikutsertaan masyarakat dalam proses pengidentifikasian masalah dan potensi yang ada di masyarakat, pemilihan dan pengambilan keputusan tentang alternatif solusi untuk menangani masalah, pelaksanaan upaya mengatasi masalah, dan keterlibatan masyarakat dalam proses mengevaluasi perubahan yang terjadi.

8) Sektor

Prinsip lain dari *sound governance* adalah fitur sektoral yang membentuk semua prinsip. Pentingnya prinsip sektoral dari *governance* karena difokuskan pada sektor spesifik seperti industri, pertanian, desa, kota, ilmiah, penelitian dan pengembangan, pendidikan, kesehatan, transportasi dan area lainnya. *Sound governance* sektoral membutuhkan partisipasi langsung dari rakyat, manajemen yang handal serta pengetahuan dan keahlian dalam kinerja organisasi publik. Selain itu bahan penting lainnya dari *sound governance* adalah koordinasi, kerjasama, pembagian pengetahuan dan informasi antar sektor dan antar organisasi. Karena dalam pengimplementasiannya banyak sistem *governance* dan organisasi yang kekurangan elemen absolut bagi koordinasinya, baik di negara industri dan negara berkembang.

9) Kekuatan internasional atau globalisasi

Menurut Todaro (2000: 380) globalisasi menunjukkan meningkatnya integrasi atas ekonomi nasional menuju pasaran-pasaran internasional secara terus menerus, semakin luas dan integratif/ menyatu. Kekuatan internasional atau globalisasi ini juga merupakan salah satu prinsip penting dalam *sound governance* terutama di era cepatnya globalisasi dan keterkaitan global, negara-bangsa, pemerintah dan rakyat masuk ke dalam baik secara sukarela maupun dipaksa, rezim yang tidak toleran dengan perilaku *governance* yang sebelumnya dianggap normal dan internal dalam pemerintah berdaulat (misal, Rezim Apartheid di Afrika Selatan, atau genosida di Afrika), atau menuntut diimplementasikannya aturan, regulasi, dan

protokol yang disepakati bersama di level regional atau global. Contoh organisasi internasional dan global di kategori fungsional adalah *United Nations* dan beragam agensi dan organisasi yang tersebar di dunia, seperti *International Labor Office (ILO)*, *World Food Organization (WFO)*, *World Health Organization (WHO)*, *World Bank (WB)*, *International Monetary Fund (IMF)*, *World Trade Organization (WTO)* dan lainnya.

Organisasi internasional ini merupakan organisasi gerakan global neo-pemerintah yang dibentuk oleh rakyat di dunia, yang target dan aktivitasnya adalah untuk mewujudkan tujuan seperti lingkungan, kemiskinan, migrasi, kesehatan dan kelaparan, dan hak asasi manusia. Kekuatan dan institusi internasional ini memainkan peran penting dalam mendefinisikan parameter *governance* diberbagai negara, bahkan dalam bangsa industri yang kuat. Organisasi yang dimaksud bukanlah organisasi pemerintah atau korporat melainkan *network* dan organisasi yang memiliki ikatan longgar yang dibentuk oleh masyarakat grassroot dalam budaya berbeda yang tidak mengenal batas geografi. Mereka membentuk gerakan global “kontra-globalisasi” dan “glokalisme”, dan merepresentasikan antithesis dari globalisasi dan anomali-nya.

Fitur pokok dari prinsip *governance* internasional atau global terkontaminasi oleh motif *neo-kolonialist* dan oleh struktur kekuatan global yang kolonialis dan imperialistik yang didominasi oleh *korporasi transworld* dan pemerintah *superpower* Barat, seperti United States, yang cenderung mendikte preferensi kebijakan kepada negara berkembang dan kurang maju di dunia. Kecenderungan ini menjadi masalah yang berkelanjutan yang dapat menghambat perkembangan

dan peningkatan *sound governance* demokratik di negara dunia ketiga selama satu abad. Kekuasaan militer global dan dominasi politik, kontrol sumberdaya dan tenaga buruh murah, dan pasar dumping, mendorong negara kapitalist Barat, termasuk yang memiliki sistem demokratik sendiri untuk melakukan intervensi militer, ekonomi dan politik ke dalam negara dunia ketiga. Kekuatan imperialist dan kolonialist juga mengontrol kursi sistem *governance* global seperti UN Security Council, WTO, WB, IMF dan lainnya yang memberikan bantuan ke negara dunia ketiga.

Dengan mengontrol institusi finansial, politik dan ekonomi strategis di dunia, kekuasaan Barat khususnya di United States mampu mendikte pilihan kebijakan, termasuk jenis rezim dan pemerintah kepada negara dunia ketiga. Akibatnya, sistem kolonial dari abad sebelumnya tetap berlanjut meski dalam bentuk baru, yaitu neo-kolonialisme dan imperialisme. Runtuhnya superpower global yaitu Uni Soviet, dalam sistemnya tidak lagi menggunakan *check and balance* dan tidak ada lagi pencegah penyimpangan dan penindasan yang dilakukan kerajaan global baru.

Dalam lingkungan global ini, sistem *governance* di negara berkembang dan kurang maju masih rusak. Banyak cacat dan diktasi global masih sering dirasakan rakyat dan pemerintah dunia ketiga dalam topeng kata “demokrasi” dan “kebebasan”, dimana dalam realitanya, demokrasi dan kebebasan bisa dijauhkan dari masyarakat mana pun. Sejarah diabad 20 menjadi saksi dari sejumlah intervensi militer, ekonomi dan politik yang dilakukan United States dan beberapa pengkoloni Eropa Barat di Afrika, Asia, dan Amerika Latin/Tengah. Saat ini, di zaman globalisasi dan apa yang disebut tatanan dunia baru, United States berusaha

merubah rezim yang tidak disukainya, atau merubah pemerintah yang mampu menetapkan hak demokratis yang tidak sesuai dengan kepentingan elit korporat global dan pemerintah US.

Dengan demikian, prinsip global dan internasional dari *sound governance* memiliki hambatan serius yang mengakibatkan banyaknya pemerintah di negara dunia ketiga mengalami kerugian dan akan tetap merugi di tengah krisis legitimasi karena *leader* atau rezim yang tidak mendukung kepentingan rakyat tetap berkuasa di negara tersebut dan melayani kepentingan elit kekuatan global. Apapun terhambatnya kekuatan global, *sound governance* bisa diimplementasikan di negara berkembang, dengan beragam kadar kesuksesan dan efektivitas. Hal ini dapat dicegah apabila negara menentukan nasibnya sendiri dengan hak masyarakat pribumi dan mewujudkan *sound governance* demokratis melalui partisipasi rakyat dalam panggung politik dan *governance* sehingga sistem *governance* dan administrasi bisa menjadi jelas.

Menurut Hasoloan (2013) dimensi-dimensi kekuatan internasional/globalisasi adalah

a) Teknologi dan Informasi

Adanya perkembangan dalam teknologi informasi dan komunikasi yang kemudian berdampak pada mudahnya transaksi keuangan yang terjadi di seluruh Negara. Hal inilah yang menyebabkan negara-negara banyak melakukan kerja sama internasional sehingga melalui sektor ekonomi inilah yang membuat banyaknya produk dari luar negeri masuk ke dalam negeri dan sebaliknya.

b) Modal Usaha

Modal usaha adalah fasilitas pinjaman yang diberikan dalam mata uang rupiah maupun valuta asing yang diperoleh dari pihak luar untuk membiayai kebutuhan awal bisnis atau pengembangan usaha yang telah berjalan yang jumlahnya tidak terbatas dalam jangka waktu tertentu.

c) Keunggulan Kompetitif dan Komparatif

Keunggulan kompetitif adalah indikator untuk melihat apakah suatu negara akan berhasil bersaing di pasar internasional suatu komoditas. Lebih lanjut, indikator keuntungan privat ditunjukkan oleh nilai Private Cost Ratio (PCR) yang menunjukkan kemampuan sistem untuk membayar biaya domestik dan tetap kompetitif pada kondisi pasar actual. Sedangkan keunggulan komparatif merupakan suatu konsep yang diterapkan suatu negara untuk membandingkan beragam aktivitas produksi dan perdagangan di dalam negeri terhadap perdagangan dunia untuk mengetahui apakah suatu negara memiliki keunggulan ekonomi untuk memperluas produksi dan perdagangan suatu komoditas, biasanya biaya produksi dinyatakan dalam nilai sosial, dan harga komoditas diukur pada tingkat harga di pelabuhan yang berarti juga berupa biaya sosial.

10) Etika, akuntabilitas dan transparansi

Fitur pokok dari *sound governance* adalah pondasi pokok dari nilai etika, kebutuhan akuntabilitas, dan struktur dan nilai transparansi. Prinsip radikal tentang cek *governance* untuk menghindari sistem penyalahgunaan dan korupsi atau untuk

menghindari prinsip buta efisiensi dan ekonomi murni dalam proses manajemen dan administrasi.

Pengertian etika sendiri adalah nilai-nilai dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi individu/ kelompok masyarakat dalam mengatur perilakunya (Bertens, 2003). Dalam organisasi publik, biasanya etika terdaat pada perilaku pegawai yaitu seberapa taat pegawai pada peraturan. Sementara akuntabilitas dipahami sebagai bentuk kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawab kepada pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mahsun dalam Muis, 2016: 34). Hal ini bisa diukur dari bagaimana sistem *governance* menghindari penyalagunaan wewenang/jabatan.

Transparansi merupakan terbukanya akses bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap setiap informasi terkait seperti berbagai peraturan dan perundang-undangan serta kebijakan pemerintah dengan biaya minimal. Informasi sosial, ekonomi, ekonomi dan politik yang andal (*reliable*) dan berkala haruslah tersedia dan dapat diakses oleh publik (Pohan dalam Muis, 2016:34). Tranparansi dalam sistem *governance* ditandai dengan kemudahan masyarakat dalam mengakses informasi serta *government* sudah melakukan pelaporan terkait segala aktivitas dan kinerja finansial kepada masyarakat.

2. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

a. Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Manikam, 2010: 19)

Berdasarkan pasal 1 ayat (6) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Desa menyebutkan bahwa Badan Milik Desa yang selanjutnya disebut BUM Desa adalah usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Pengertian lain tentang BUM desa dalam Permendesa No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa) pasal 1 ayat (2) yang disebut sebagai Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Badan Usaha Milik Rakyat (BUM Desa) didefinisikan oleh Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB (2007: 7) mengatakan bahwa: Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan lembaga usaha Desa yang dikelola oleh

masyarakat dan pemeritahan Desa dalam upaya memperkuat perekonomian Desa dan dibentuk berdasarkan potensi Desa.

Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 dan Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 didirikan dalam rangka untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan mendorong setiap pemerintahan Desa memberikan *good will* dalam merespon pendirian BUM Desa sehingga untuk mewujudkannya, pengelolaan BUM Desa dibangun atas prakarsa (inisiatif) masyarakat, serta mendasarkan pada prinsip kooperatif, partisipatif dan emansipatif dengan dua prinsip mendasar yaitu *member base* dan *self help*. Hal ini penting mengingat bahwa profesionalisme dalam pengelolaan BUM Desa benar-benar didasarkan atas kemauan masyarakat banyak (*member base*) serta kemauan anggota sehingga dalam memenuhi kebutuhan dasarnya (*self help*) baik kepentingan produksi (produsen) maupun kepentingan konsumsi (konsumen) harus dilakukan secara profesionalisme dan mandiri (Rahardjo, 2006:84).

Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang berada dipedesaan, maka BUM Desa harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUM Desa mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Selain itu, pendirian BUM Desa dimaksudkan agar sistem usaha kapitalis di Desa yang dapat mengganggu nilai-nilai kehidupan masyarakat tidak berkembang. Ciri-ciri utama yang membedakan BUM Desa dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya antara lain:

- a. Badan usaha ini dimiliki oleh Desa dan dikelola secara bersamaan.

- b. Modal usaha bersumber dari Desa sebesar 51% dan dari masyarakat sebesar 49% melalui penyertaan modal (saham atau andil).
- c. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*).
- d. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar.
- e. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyertaan modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
- f. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) difasilitasi oleh pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Desa.
- g. Pelaksanaan operasionalisasi BUM Desa dikontrol secara bersama antara pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan anggota).

Badan Milik Usaha Desa (BUM Desa) sebagai lembaga perekonomian, modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini berarti pemenuhan modal usaha BUM Desa harus bersumber dari masyarakat, meskipun tidak menutup kemungkinan BUM Desa dapat mengajukan pinjaman modal kepada pihak luar seperti pinjaman dari Pemerintah Desa atau pihak lain bahkan melalui pihak ketiga. Hal ini sesuai dengan peraturan perundang-undangan yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 213 ayat (3).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan BUM Desa merupakan suatu badan usaha yang berada di Desa dan didirikan atau dibentuk secara bersama-sama oleh rakyat dan pemerintah Desa serta dalam pengelolaannya, BUM Desa dilakukan oleh pemerintah Desa dan masyarakat dalam rangka memberdayakan dan mengelola potensi desa yang nantinya akan berdampak pada upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat di Desa.

b. Maksud dan Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi. Oleh karena itu, perlu adanya upaya yang serius untuk menjadikan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) tersebut sehingga dapat berjalan efektif, efisien, profesionalisme dan mandiri. Adapun maksud dan tujuan pendirian BUM Desa adalah sebagai berikut:

1) Maksud Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Secara umum maksud didirikannya BUM Desa menurut Pusat Kajian Dinamika Pembangunan FE UB (2007: 12) antara lain:

- a) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (standar pelayanan minimal) agar berkembangnya usaha masyarakat di Desa.
- b) Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom berkenaan dengan usaha-usaha produktif sebagai upaya pengetasan kemiskinan, pengangguran dan peningkatan Pendapatan Asli Desa.
- c) Meningkatkan kemandirian dan kapasitas Desa serta masyarakat dalam penguatan ekonomi di Desa.

Menurut Bapemas Jawa Timur (2009: 4), BUM Desa dimaksudkan untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya lembaga ekonomi di Desa menjadi badan usaha yang mampu menampung kegiatan ekonomi masyarakat serta memberikan penguatan terhadap pendapatan Desa. Selain itu pembangunan masyarakat Desa diharapkan juga akan meningkat seiring dengan adanya penguatan terhadap pendapatan Desa melalui BUM Desa.

2) Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB (2007: 5) terdapat empat tujuan utama pendirian BUM Desa diantaranya:

- a) Meningkatkan perekonomian Desa.
- b) Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa).
- c) Meningkatkan pengelohan potensi Desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- d) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi perdesaan.

Lembaga ini juga dituntut mampu memberikan pelayanan non anggota (diluar Desa) dengan menempatkan harga dan pelayanan yang berlaku standar pasar. Artinya dalam menjalankan BUM Desa terdapat mekanisme kelembagaan atau tata aturan yang disepakati bersama sehingga tidak menimbulkan distorsi ekonomi diperdesaan seperti yang tertera dalam peraturan perundang-undangan yang menyatakan bahwa BUM Desa didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa.

Maksud kebutuhan dan potensi Desa menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB (2007:6) adalah

- a) Kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok.
- b) Tersedianya sumberdaya Desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan Desa dan terdapat permintaan di Pasar.
- c) Tersedianya sumberdaya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat.
- d) Adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi secara parsial dan kurang terakomodasi.

BUM Desa merupakan wahana untuk menjalankan usaha di Desa. Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan Ekonomi FE UB (2007:6) yang dimaksud dengan “usaha desa“ adalah jenis usaha yang meliputi pelayanan ekonomi Desa antara lain seperti:

- a) Usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik Desa dan usaha sejenis lainnya.
- b) Penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi Desa.
- c) Perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan.
- d) Perkebunan, perternakan, perikanan dan agrobisnis.
- e) Industri dan kerajinan rakyat.

Lebih lanjut, Bapemas Jawa Timur (2009: 4) tujuan didirikannya BUM Desa yaitu:

- a) Meningkatnya kemampuan keuangan Pemerintah Desa dalam rangka meningkatkan kemampuan Pemerintah Desa unuk memberikan pelayanan masyarakat, penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

- b) Mengembangkan potensi prekonomian diperdesaan untuk mendorong pengembangan dan kemampuan perekonomian masyarakat secara keseluruhan serta terorganisasi.
- c) Menciptakan lapangan pekerjaan dalam rangka mengatasi tingkat kemiskinan di Desa dan dalam rangka mensejahterakan masyarakat Desa.
- d) Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan adanya BUM Desa diharapkan mampu untuk membantu pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang kompleks dan beragam.
- e) Memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADesa).
- f) Meningkatkan pengelolaan aset desa yang ada. Dengan adanya BUM Desa sebagai lembaga keuangan mikro non formal yang mandiri diharapkan mampu membantu pemerintah desa dalam mengelola atau manajemen aset Desa agar dapat memiliki nilai lebih.
- g) BUM Desa diharapkan dalam jangka panjang dapat menjadi tulang punggung perekonomian Desa.

c. Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Kebijakan mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) diatur dalam peraturan perundangan-undangan diantaranya:

- a. Undang-Undang Dasar Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 213 yaitu:
Ayat (1): Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan

kebutuhan dan potensi desa.

Ayat (2): Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Ayat (3): Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat

melakukan pinjaman sesuai peraturan perundang-undangan.

b. Undang-Undang Dasar Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa :

Pasal 1 Ayat (6) : 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 Desa.

Pasal 87 Ayat (1), (2) dan (3) : Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik

Desa yang disebut BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

e. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

- f. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa
- g. Peraturan Bupati Kabupaten Lumajang Nomor 26 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Lumajang.

d. Prinsip Tata Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Prinsip merupakan suatu acuan yang menjadi dasar dalam melakukan kegiatan. Oleh karena itu prinsip sangat diperlukan dalam organisasi dalam pencapaian visi dan misi agar sesuai dengan aturan dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Prinsip-prinsip pengelolaan BUM Desa penting untuk dielaborasi atau diuraikan agar difahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah Desa, anggota (penyerta modal), Badan Pemusyawaratan Desa (BPD), Pemerintah Kabupaten/ Kota dan masyarakat. Prinsip-prinsip pengelolaan BUM Desa menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB (2007: 10) yaitu:

1) Kooperatif

Semua komponen yang terlibat di dalam BUM Desa harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.

2) Partisipatif

Semua komponen yang terlibat di dalam BUM Desa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUM Desa.

3) Emansipasif

Semua komponen yang terlibat di dalam BUM Desa 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 BUM Desa.

e. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Pengelolaan BUM Desa harus dijalankan dengan menggunakan prinsip kooperatif, partisipatif, emansipasif, transparan, akuntabel dan *sustainable* dengan mekanisme *member base* dan *self help* yang diimplementasikan secara profesional dan mandiri serta membangun BUM Desa dengan karakteristik kelokalan yang mencerminkan ciri sosial budaya masyarakatnya dan berpeluang besar dalam menghasilkan barang dan jasa di pasaran.

BUM Desa sebagai badan usaha yang dibangun atas inisiatif masyarakatnya dengan menganut asas mandiri, harus mengutamakan perolehan modalnya yang berasal dari masyarakat dan pemerintah Desa, meskipun tidak menutup

kemungkinan BUM Desa mendapatkan modal dari pihak luar seperti dari pemerintah daerah atau pihak lain bahkan dapat juga melakukan pinjaman kepada pihak ketiga sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan pasal 90 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan bahwa pemerintah, pemerintah daerah provinsi, pemerintah daerah Kabupaten/ Kota dan pemerintah Desa mendorong perkembangan BUM Desa dengan cara memberikan dana hibah dan/ atau akses permodalan, melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar serta memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa.

Sedangkan untuk pemanfaatan hasil pendapatan BUM Desa menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pasal 89 menyebutkan bahwa pendapatan dari BUM Desa dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha, pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa dan pemberian bantuan masyarakat miskin melalui dana hibah, bantuan sosial dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran dan Belanja Desa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa BUM Desa memiliki peranan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat desa, peningkatan pendapatan masyarakat Desa serta sebagai kontribusi pemberdayaan masyarakat sehingga lahir masyarakat yang berdaya dan mandiri.

3. Pentingnya Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).

Sound governance merefleksikan fungsi *governing* dan administratif dengan kinerja organisasi dan managerial yang jelas, kompeten, antisipatif, responsif,

akuntabel dan transparan serta korektif dan berorientasi strategis baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek melalui 10 prinsip-prinsipnya (Domai, 2011:17).

Sound governance memiliki karakteristik sehat dari proses dan struktur dinamis dalam sistem *sound governance*. Oleh karena itu sistem tersebut mendorong Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) untuk menghasilkan kemandirian lewat kreativitas dan inovasinya dalam kebijakan dan administrasi di berbagai bidang serta mendorong BUM Desa untuk melakukan lompatan ke arah pembentukan kapasitas dan administrasi serta *self-governance*.

Sound governance memiliki banyak prinsip. Setiap prinsip ini bekerjasama dengan lainnya seperti orkestra, dengan leadership yang jelas dan partisipasi dinamis elemen atau komponen interaktif, sehingga memberikan kualitas sistem *governance* di luar harapan (Domai, 2011:18).

4. Instrumen Pentingnya Penerapan Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Instrumen pentingnya penerapan prinsip-prinsip *sound governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Relevansi Pertanyaan Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dengan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
1.	Proses	Proses yang mengatur segala interaksi, elemen atau <i>stakeholder</i> yang terlibat serta yang ingin dihasilkan oleh <i>sound governance</i> baik proses internal dan eksternal (Domai, 2011: 18)	<i>Planning</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dalam pendirian BUM Desa dilakukan antara pemerintah Desa dan masyarakat? 2. Apakah BUM Desa menyusun sasaran, strategi dan rencana kerja? 3. Apakah BUM Desa melakukan pelaporan informasi keuangan secara periodik untuk mempermudah penyusunan strategi keuangan dan pengambilan keputusan? 4. Apakah BUM Desa melakukan perencanaan/ perkiraan mengenai berapa besarnya pengeluaran yang boleh terjadi di tiap periodenya?
			<i>Organizing</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa sudah mengalokasikan sumber daya secara adil? 2. Apakah BUM Desa sudah menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab? 3. Apakah BUM Desa merekrut dan menyeleksi tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
				4. Apakah BUM Desa sudah melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja?
			<i>Actuating</i>	1. Apakah pekerjaan dalam BUM Desa diberikan tugas serta penjelasannya secara rutin? 2. Apakah BUM Desa menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan?
			<i>Controlling</i>	1. Apakah didalam BUM Desa adanya kontrol terhadap kondisi keuangan secara periodik? 2. Apakah BUM Desa sudah menetapkan indikator untuk mengevaluasi keberhasilan dan target BUM Desa?
2.	Struktur	Sebuah badan elemen konstitutif, aktor, aturan, regulasi, prosedur, kerangka pembuatan keputusan dan sumber otoritatif yang bisa memberikan sanksi atau melegitimasi proses <i>governance</i> (Domai, 2011: 18)	Ukuran Organisasi	1. Apakah jumlah pegawai BUM Desa sudah sesuai dengan volume kerja organisasi? 2. Apakah unit BUM Desa yang tersedia sudah sesuai dengan pelayanan? 3. Apakah fasilitas dan sarana BUM Desa sudah sesuai dengan volume pekerjaan/ pegawai?
			Kompleksitas Organisasi	1. Apakah BUM Desa sudah menguraikan tugas/pekerjaan dengan jelas? 2. Apakah BUM Desa sudah memahami wewenang dan tanggungjawabnya? 3. Apakah BUM Desa memahami bentuk kerjasama dengan bidang terkait?
			Formalisasi	1. Apakah BUM Desa sudah menyosialisasikan peraturan dan kewenangan organisasi? 2. Apakah semua pekerjaan BUM Desa sudah memiliki Standar Operasional Pekerjaan (SOP)? 3. Apakah BUM Desa sudah mampu memperlihatkan jenjang karir?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
			Sentralisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah setiap unit BUM Desa diberikan hak/tanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam situasi tertentu? 2. Apakah BUM Desa sudah mendeskripsikan dengan jelas batasan bagi setiap pegawai, seberapa jauh ia dapat mengambil keputusan? 3. Apakah keputusan krusial dalam BUM Desa ditentukan oleh pimpinan BUM Desa/ orang yang ditunjuk?
3.	Kognisi dan Nilai	Kognisi dan nilai merepresentasikan sistem nilai unik atau <i>deviant</i> dalam struktur atau proses <i>governance</i> (Nilawati, 2016:308)	Konsistensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah disetiap kegiatan, BUM Desa bertindak secara konsisten dalam mengambil keputusan? 2. Apakah BUM Desa memiliki kesepakatan yang jelas mengenai cara dalam pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah?
			Toleransi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa menghargai setiap perbedaan yang ada di organisasi? 2. Apakah BUM Desa mampu bekerjasama dalam tim?
			Kemampuan Adaptasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa mampu beradaptasi dan tanggap terhadap perubahan eksternal? 2. Apakah BUM Desa mampu beradaptasi dengan lingkungan internal/ organisasi itu sendiri? 3. Apakah BUM Desa memiliki kebijakan atau peraturan yang mendukung apabila terjadi perubahan?
			Keterlibatan	Apakah BUM Desa menjalankan kewajiban-kewajiban organisasi dengan sebaik-baiknya?
			Inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa melakukan inovasi-inovasi untuk memajukan organisasidan meningkatkan produksi? 2. Apakah BUM Desa mau mengambil manfaat dari kesempatan dan mencoba hal-hal baru?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
			Fokus Jangka Panjang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa berfokus pada hasil usaha? 2. Apakah BUM Desa memiliki perencanaan yang matang untuk kepentingan dan tujuan dimasa yang akan datang?
4.	Konstitusi	Dokumen dasar yang menjadi cetak biru dari <i>governance</i> (Domai, 2011: 20)	Pembentukan organisasi	Apakah dalam peraturan tentang BUM Desa (Perdes dan AD-ART) sudah memuat dasar-dasar dan susunan organisasi?
			Pembagian tugas dan kekuasaan	Apakah dalam Peraturan Desa terdapat pasal yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan kekuasaan dalam BUM Desa?
			Jaminan Hak dan Kewajiban	Apakah dalam Peraturan Desa tersebut sudah memuat hak dan kewajiban BUM Desa?
			Muatan sanksi dan larangan	Apakah dalam Peraturan Desa sudah memuat sanksi dan larangan BUM Desa?
			Prosedur perubahan	Apakah dalam Peraturan Desa memuat tahapan-tahapan BUM Desa dalam melakukan perubahan yang dapat terjadi sewaktu-waktu?
5.	Organisasi dan Institusi	<ol style="list-style-type: none"> a. Organisasi adalah sebagai sekelompok manusia (<i>group of people</i>) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama/ <i>common goals</i> (Sobirin, 2007:12) b. Institusi adalah aturan-aturan (<i>constraints</i>) yang diciptakan oleh manusia untuk mengatur dan membentuk interaksi politik, sosial dan ekonomi (Arsyad, 2010) 	Pembagian kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa memiliki struktur organisasi yang jelas? 2. Apakah struktur organisasi BUM Desa sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan bersama? 3. Apakah setiap unit dalam BUM Desa masing-masing memiliki <i>job descripsi</i> ? 4. Apakah pembagaian kerja di BUM Desa sudah sesuai dengan komptensinya? 5. Apakah BUM Desa membagai dan merumuskan tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap jabatan secara jelas dan seimbang?
			Kestuan perintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dalam melaksanakan kegiatan BUM Desa, anggota BUM Desa hanya menerima instruksi dari seorang pimpinan?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
				<ol style="list-style-type: none"> 2. Apakah dalam BUM Desa terdapat pemusatan usaha? 3. Apakah pengendalian dalam BUM Desa sudah terpusat?
			Kesatuan pengarahannya	Apakah unit-unit BUM Desa dalam melaksanakan kegiatan memiliki tujuan sama dan terarah sesuai dengan rencana?
6.	Manajemen dan Kinerja	Aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengarahannya, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan serta upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal (Susilo, 2012:6)	Kuantitas Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah realisasi kinerja BUM Desa melebihi targetnya? 2. Apakah BUM Desa sudah menjalankan kegiatan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP)?
			Kualitas Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah program-program yang direncanakan BUM Desa sudah tercapai setiap tahunnya? 2. Apakah BUM Desa memiliki pengukuran kinerja yang telah baku?
			Kemandirian dan komitmen kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah pegawai BUM Desa dapat menjalankan fungsi kerjanya sebagaimana tertera dalam AD/ART BUM Desa? 2. Apakah pegawai BUM Desa mempunyai komitmen kerja dan tanggungjawab dengan instansi (BUM Desa)?
			efektivitas	Apakah penggunaan sumber daya BUM Desa sudah maksimal dan bisa menaikkan hasil yang ada di unit usaha BUM Desa?
			Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa melaksanakan kegiatan secara tepat waktu? 2. Apakah BUM Desa disiplin waktu dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaannya?
7.	Kebijakan	Kebijakan adalah suatu ketentuan pokok yang menjadi dasar dan arah dalam melaksanakan kegiatan administrasi atau pengelolaan (Indrafachrudi, 1984)	Kejelasan Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa memiliki visi dan misi yang jelas? 2. Apakah dalam AD-ART memuat visi dan misi BUM Desa?
			Tranmisi (penyampaian kebijakan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa menyampaikan informasi secara langsung?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
				2. Apakah BUM Desa dalam menyosialisasikan informasi dan pesan secara jelas?
			Sumber daya	1. Apakah BUM Desa memiliki staff yang cukup baik kualitas maupun kuantitas? 2. Apakah BUM Desa memiliki sarana dan prasana yang memadai?
			Disposisi	Apakah kebijakan yang diambil BUM Desa sudah sesuai dengan AD-ART?
			Partisipasi	Apakah dalam mengambil keputusan, BUM Desa mengikutsertakan masyarakat?
8.	Sektor	Fitur sektoral yang membentuk semua prinsip lain yang difokuskan pada sektor spesifik seperti industri, pertanian, desa, kota, ilmiah, penelitian dan pengembangan, pendidikan, kesehatan, transportasi dan area lainnya (Domai, 2011: 22)	Efisiensi	Apakah unit-unit BUM Desa sudah mensinkronkan program, tujuan dan kepentingan yang sama?
			Produktivitas	1. Apakah BUM Desa mampu memproduksi/ memberi layanan sesuai dengan jumlah permintaan? 2. Apakah barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa sudah menjangkau seluruh lapisan masyarakat? 3. Apakah barang/ jasa yang dihasilkan BUM Desa mampu memperoleh laba langsung maupun tidak langsung?
			Perkembangan	1. Apakah BUM Desa memiliki rencana/ gambaran untuk mengembangkan diri (<i>business plan</i>)? 2. Apakah BUM Desa mengadakan pelatihan bagi anggotanya?
9.	Kekuatan Internasional (Globalisasi)	Globalisasi menunjukkan terus meningkatnya integrasi atas ekonomi-ekonomi nasional menuju pasaran-pasaran internasional yang	Teknologi dan Informasi	1. Apakah komputer memudahkan pekerjaan dalam mengelola BUM Desa? 2. Apakah dalam pengelolaannya, internet sangat membantu dan dibutuhkan BUM Desa?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
		semakin luas dan intergratif/ menyatu (Todaro, 2000: 380)		<ol style="list-style-type: none"> 3. Apakah dengan menggunakan perkembangan IPTEK dapat memajukan BUM Desa? 4. Apakah BUM Desa bimbingan/pendampingan yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa bermanfaat bagi peningkatan kinerja BUM Desa?
			Modal usaha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa pernah melakukan pinjaman pada pihak ketiga? 2. Apakah Alokasi Dana Desa yang diterima BUM Desa dapat membantu pengelolaan BUM Desa? 3. Apakah dengan adanya penyertaan modal dapat membantu meningkatkan produksi BUM Desa?
			Keunggulan kompetitif dan komparitif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah keunggulan komoditas desa/ potensi desa menjadi unggulan usaha BUM Desa? 2. Apakah BUM Desa sudah melakukan kerjasama antar kerjasama dengan instansi terkait? 3. Apakah BUM Desa sudah melakukan kerjasama antar desa/ kecamatan?
10.	Etika, Transparansi dan Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> a. Etika adalah nilai-nilai dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang/suatu kelompok masyarakat dalam mengatur perilakunya (Bertens, 2003). b. Akuntabilitas adalah dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (agen) untuk memberikan 	Penghindaran penyalagunaan jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa memberikan pertanggungjawaban dalam segala bentuk aktivitas dan tanggungjawab? 2. Apakah BUM Desa sudah membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) BUM Desa? 3. Apakah BUM Desa sudah membuat SAKIP?
			Ketaatan pada peraturan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa sudah mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku(PerDes dan AD-ART)? 2. Apakah penggunaan dana anggaran BUM Desa didasarkan atas hukum dan peraturan yang berlaku?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
		<p>pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mahsun dalam Muis, 2016: 34)</p> <p>c. Transparansi adalah terbukanya akses bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap setiap informasi terkait seperti berbagai peraturan dan perundang-undangan, serta kebijakan pemerintah dengan biaya yang minimal. Informasi sosial, ekonomi, dan politik yang andal (reliable) dan berkala haruslah tersedia dan dapat diakses oleh publik (Pohan dalam Muis, 2016: 34)</p>	<p>Keterbukaan Informasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa mengungkapkan segala informasi terkait aktivitas dan kinerja finansial kepada masyarakat? 2. Apakah masyarakat dapat mengakses informasi BUM Desa secara online?

Sumber: data diolah, 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang mendeskripsikan masalah-masalah berupa fakta saat ini dari suatu populasi. Alasan peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu memungkinkan peneliti untuk melakukan pencatatan, dan mengolah data yang melibatkan angka-angka maupun skor atau nilai dari kuesioner sebagai *instrument* dalam penelitian kuantitatif untuk dianalisis secara statistik.

Selain itu, metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *survey*. *Survey* merupakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur atau sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis (Prasetyo dan Jannah, 2008:143). Peneliti akan melakukan pengamatan dan pemantauan secara langsung pada obyek dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah BUM Desa yang ada di Kecamatan Pasirian, Kabupaten Lumajang. Alasan pemilihan lokasi tersebut dikarenakan di Kabupaten Lumajang sendiri, pembentukan BUM Desa baru terjadi pada tahun 2017 sehingga

banyak Desa yang belum paham mengenai BUM Desa. Selain itu dari 200 desa se-Kabupaten Lumajang, BUM Desa yang sudah terbentuk sekitar 131 Desa dan 61 di antaranya sudah diklarifikasi di bagian hukum akan tetapi aktivitas BUM Desa belum berjalan. Hanya sekitar 23 BUM Desa yang sudah berjalan. Salah satunya di Kecamatan Pasirian dimana BUM Desa sudah membangun kerjasama dengan salah satu pihak perbankan yaitu bergerak dibidang simpan pinjam, pasar desa, pariwisata dan pengelolaan sampah. Pelayanan yang prima serta sudah memperoleh keuntungan.

C. Variabel dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini variabelnya prinsip-prinsip *sound governance* yaitu

Tabel 3. Variabel penelitian

Prinsip <i>Sound Governance</i>	Variabel	Prinsip <i>Sound Governance</i>	Variabel
Proses	X ₁	Manajemen dan Kinerja	X ₆
Struktur	X ₂	Kebijakan	X ₇
Kognisi dan Nilai	X ₃	Sektor	X ₈
Konstitusi	X ₄	Kekuatan Internasional/ Globalisasi	X ₉
Organisasi dan Institusi	X ₅	Etika, Akuntabilitas dan Transparansi	X ₁₀

Sumber: data diolah, 2018

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan batasan pendefinisian dari serangkaian variabel yang digunakan dalam penelitian, dengan maksud menghindari kemungkinan adanya makna ganda, sekaligus mendefinisikan variabel-variabel sampai dengan kemungkinan pengukuran dan cara pengukuran (Hamid, 2007: 32). Jadi, definisi operasional merupakan penjabaran atau penjelasan mengenai variabel-variabel yang ada, dan juga merupakan penjelasan-penjelasan mengenai variabel-variabel yang menjadi kajian dalam penelitian tersebut. Penelitian ini terdiri dari variabel 10 sebagai berikut:

Tabel 4 Definisi Operasional

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
1.	Proses	Proses yang mengatur segala interaksi, elemen atau <i>stakeholder</i> yang terlibat serta yang ingin dihasilkan oleh <i>sood governance</i> baik proses internal dan eksternal (Domai, 2011: 18)	<i>Planning</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dalam pendirian BUM Desa dilakukan antara pemerintah Desa dan masyarakat? 2. Apakah BUM Desa menyusun sasaran, strategi dan rencana kerja? 3. Apakah BUM Desa melakukan pelaporan informasi keuangan secara periodik untuk mempermudah penyusunan strategi keuangan dan pengambilan keputusan? 4. Apakah BUM Desa melakukan perencanaan/ perkiraan mengenai berapa besarnya pengeluaran yang boleh terjadi di tiap periodenya?
			<i>Organizing</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa sudah mengalokasikan sumber daya secara adil?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
				<ol style="list-style-type: none"> 2. Apakah BUM Desa sudah menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab? 3. Apakah BUM Desa merekrut dan menyeleksi tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan? 4. Apakah BUM Desa sudah melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja?
			<i>Actuating</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah pekerjaan dalam BUM Desa diberikan tugas serta penjelasannya secara rutin? 2. Apakah BUM Desa menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan?
			<i>Controlling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah didalam BUM Desa adan kontrol terhadap kondisi keuangan secara periodik? 2. Apakah BUM Desa sudah menetapkan indikator untuk mengevaluasi keberhasilan dan target BUM Desa?
2.	Struktur	Sebuah badan elemen konstitutif, aktor, aturan, regulasi, prosedur, kerangka pembuatan keputusan dan sumber otoritatif yang bisa memberikan sanksi atau melegitimasi proses <i>governance</i> (Domai, 2011: 18)	Ukuran Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah jumlah pegawai BUM Desa sudah sesuai dengan volume kerja organisasi? 2. Apakah unit BUM Desa yang tersedia sudah sesuai dengan pelayanan? 3. Apakah fasilitas dan sarana BUM Desa sudah sesuai dengan volume pekerjaan/ pegawai?
			Kompleksitas Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa sudah menguraikan tugas/pekerjaan dengan jelas? 2. Apakah BUM Desa sudah memahami wewenang dan tanggungjawabnya? 3. Apakah BUM Desa memahami bentuk kerjasama dengan bidang terkait?
			Formalisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa sudah menyosialisasikan peraturan dan kewenangan organisasi?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
				<ol style="list-style-type: none"> 2. Apakah semua pekerjaan BUM Desa sudah memiliki Standar Operasional Pekerjaan (SOP)? 3. Apakah BUM Desa sudah mampu memperlihatkan jenjang karir?
			Sentralisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah setiap unit BUM Desa diberikan hak/tanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam situasi tertentu? 2. Apakah BUM Desa sudah mendeskripsikan dengan jelas batasan bagi setiap pegawai, seberapa jauh ia dapat mengambil keputusan? 3. Apakah keputusan krusial dalam BUM Desa ditentukan oleh pimpinan BUM Desa/ orang yang ditunjuk?
3.	Kognisi dan Nilai	Kognisi dan nilai merepresentasikan sistem nilai unik atau <i>deviant</i> dalam struktur atau proses <i>governance</i> (Nilawati, 2016:308)	Konsistensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah disetiap kegiatan, BUM Desa bertindak secara konsisten dalam mengambil keputusan? 2. Apakah BUM Desa memiliki kesepakatan yang jelas mengenai cara dalam pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah?
			Toleransi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa menghargai setiap perbedaan yang ada di organisasi? 2. Apakah BUM Desa mampu bekerjasama dalam tim?
			Kemampuan Adaptasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa mampu beradaptasi dan tanggap terhadap perubahan eksternal? 2. Apakah BUM Desa mampu beradaptasi dengan lingkungan internal/ organisasi itu sendiri? 3. Apakah BUM Desa memiliki kebijakan atau peraturan yang mendukung apabila terjadi perubahan?
			Keterlibatan	Apakah BUM Desa menjalankan kewajiban-kewajiban organisasi dengan sebaik-baiknya?
			Inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa melakukan inovasi-inovasi untuk memajukan organisasidan meningkatkan produksi?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
				2. Apakah BUM Desa mau mengambil manfaat dari kesempatan dan mencoba hal-hal baru?
			Fokus Jangka Panjang	1. Apakah BUM Desa berfokus pada hasil usaha? 2. Apakah BUM Desa memiliki perencanaan yang matang untuk kepentingan dan tujuan dimasa yang akan datang?
4.	Konstitusi	Dokumen dasar yang menjadi cetak biru dari <i>governance</i> (Domai, 2011: 20)	Pembentukan organisasi	Apakah dalam peraturan tentang BUM Desa (Perdes dan AD-ART) sudah memuat dasar-dasar dan susunan organisasi?
			Pembagian tugas dan kekuasaan	Apakah dalam Peraturan Desa terdapat pasal yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan kekuasaan dalam BUM Desa?
			Jaminan Hak dan Kewajiban	Apakah dalam Peraturan Desa tersebut sudah memuat hak dan kewajiban BUM Desa?
			Muatan sanksi dan larangan	Apakah dalam Peraturan Desa sudah memuat sanksi dan larangan BUM Desa?
			Prosedur perubahan	Apakah dalam Peraturan Desa memuat tahapan-tahapan BUM Desa dalam melakukan perubahan yang dapat terjadi sewaktu-waktu?
5.	Organisasi dan Institusi	a. Organisasi adalah sebagai sekelompok manusia (<i>group of people</i>) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama/ <i>common goals</i> (Sobirin, 2007:12) b. Institusi adalah aturan-aturan (<i>constraints</i>) yang diciptakan oleh manusia untuk mengatur dan membentuk interaksi	Pembagian kerja	1. Apakah BUM Desa memiliki struktur organisasi yang jelas? 2. Apakah struktur organisasi BUM Desa sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan bersama? 3. Apakah setiap unit dalam BUM Desa masing-masing memiliki <i>job descripsi</i> ? 4. Apakah pembagaian kerja di BUM Desa sudah sesuai dengan komptensinya? 5. Apakah BUM Desa membagai dan merumuskan tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap jabatan secara jelas dan seimbang?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
		politik, sosial dan ekonomi (Arsyad, 2010)	Kestuan perintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dalam melaksanakan kegiatan BUM Desa, anggota BUM Desa hanya menerima instruksi dari seorang pimpinan? 2. Apakah dalam BUM Desa terdapat pemusatan usaha? 3. Apakah pengendalian dalam BUM Desa sudah terpusat?
			Kesatuan pengarahan	Apakah unit-unit BUM Desa dalam melaksanakan kegiatan memiliki tujuan sama dan terarah sesuai dengan rencana?
6.	Manajemen dan Kinerja	Aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan serta upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal (Susilo, 2012:6)	Kuantitas Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah realisasi kinerja BUM Desa melebihi targetnya? 2. Apakah BUM Desa sudah menjalankan kegiatan sesuai dengan Standar Oprasional Prosedur (SOP)?
			Kualitas Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah program-pogram yang direncanakan BUM Desa sudah tercapai setiap tahunnya? 2. Apakah BUM Desa memiliki pengukuran kinerja yang telah baku?
			Kemandirian dan komitmen kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah pegawai BUM Desa dapat menjalankan fungsi kerjanya sebagaimana tertera dalam AD/ART BUM Desa? 2. Apakah pegawai BUM Desa mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap BUM Desa?
			efektivitas	Apakah penggunaan sumber daya BUM Desa sudah maksimal dan bisa menaikkan hasil yang ada di unit usaha BUM Desa?
			Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa melaksanakan kegiatan secara tepat waktu? 2. Apakah BUM Desa disiplin waktu dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaannya?
7.	Kebijakan	Kebijakan adalah suatu ketentuan pokok yang menjadi dasar dan arah	Kejelasan Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa memiliki visi dan misi yang jelas? 2. Apakah dalam AD-ART memuat visi dan misi BUM Desa?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
		dalam melaksanakan kegiatan administrasi atau pengelolaan (Indrafachrudi, 1984)	Tranmisi (penyampaian kebijakan)	1. Apakah BUM Desa menyampaikan informasi secara langsung? 2. Apakah BUM Desa dalam menyosialisasikan informasi dan pesan secara jelas?
			Sumber daya	1. Apakah BUM Desa memiliki staff yang cukup baik kualitas maupun kuantitas? 2. Apakah BUM Desa memiliki sarana dan prasana yang memadai?
			Disposisi	Apakah kebijakan yang diambil BUM Desa sudah sesuai dengan AD-ART?
			Partisipasi	Apakah dalam mengambil keputusan, BUM Desa mengikutsertakan masyarakat?
8.	Sektor	Fitur sektoral yang membentuk semua prinsip lain yang difokuskan pada sektor spesifik seperti industri, pertanian, desa, kota, ilmiah, penelitian dan pengembangan, pendidikan, kesehatan, transportasi dan area lainnya (Domai, 2011: 22)	Efisiensi	Apakah unit-unit BUM Desa sudah mensinkronkan program, tujuan dan kepentingan yang sama?
			Produktivitas	1. Apakah BUM Desa mampu memproduksi/ memberi layanan sesuai dengan jumlah permintaan? 2. Apakah barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa sudah menjangkau seluruh lapisan masyarakat? 3. Apakah barang/ jasa yang dihasilkan BUM Desa mampu memperoleh laba langsung maupun tidak langsung?
			Perkembangan	1. Apakah BUM Desa memiliki rencana/ gambaran untuk mengembangkan diri (<i>business plan</i>)? 2. Apakah BUM Desa mengadakan pelatihan bagi anggotanya?
9.	Kekuatan Internasional (Globalisasi)	Globalisasi menunjukkan terus meningkatnya integrasi atas ekonomi-ekonomi nasional menuju pasaran-pasaran internasional yang	Teknologi dan Informasi	1. Apakah komputer memudahkan pekerjaan dalam mengelola BUM Desa? 2. Apakah dalam pengelolaannya, internet sangat membantu dan dibutuhkan BUM Desa?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
		semakin luas dan intergratif/ menyatu (Todaro, 2000: 380)		3. Apakah dengan menggunakan perkembangan IPTEK dapat memajukan BUM Desa? 4. Apakah BUM Desa bimbingan/pendampingan yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa bermanfaat bagi peningkatan kinerja BUM Desa?
			Modal usaha	1. Apakah BUM Desa pernah melakukan pinjaman pada pihak ketiga? 2. Apakah Alokasi Dana Desa yang diterima BUM Desa dapat membantu pengelolaan BUM Desa? 3. Apakah dengan adanya penyertaan modal dapat membantu meningkatkan produksi BUM Desa?
			Keunggulan kompetitif dan komparatif	1. Apakah keunggulan komoditas desa/ potensi desa menjadi unggulan usaha BUM Desa? 2. Apakah BUM Desa sudah melakukan kerjasama antar kerjasama dengan instansi terkait? 3. Apakah BUM Desa sudah melakukan kerjasama antar desa/ kecamatan?
10.	Etika, Transparansi dan Akuntabilitas	a. Etika adalah nilai-nilai dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang/suatu kelompok masyarakat dalam mengatur perilakunya (Bertens, 2003). b. Akuntabilitas adalah dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (agen) untuk memberikan	Penghindaran penyalagunaan jabatan	1. Apakah BUM Desa memberikan pertanggungjawaban dalam segala bentuk aktivitas dan tanggungjawab? 2. Apakah BUM Desa sudah membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) BUM Desa? 3. Apakah BUM Desa sudah membuat SAKIP?
			Ketaatan pada peraturan	1. Apakah pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa sudah mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku(PerDes dan AD-ART)? 2. Apakah penggunaan dana anggaran BUM Desa didasarkan atas hukum dan peraturan yang berlaku?

No	Prinsi-Prinsip <i>Sound Governance</i>	Definisi/ Pengertian	Indikator Pengukuran	Item/ Pertanyaan
		<p>pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mahsun dalam Muis, 2016: 34)</p> <p>c. Transparansi adalah terbukanya akses bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap setiap informasi terkait seperti berbagai peraturan dan perundang-undangan, serta kebijakan pemerintah dengan biaya yang minimal. Informasi sosial, ekonomi, dan politik yang andal (reliable) dan berkala haruslah tersedia dan dapat diakses oleh publik (Pohan dalam Muis, 2016: 34)</p>	<p>Keterbukaan Informasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BUM Desa mengungkapkan segala informasi terkait aktivitas dan kinerja finansial kepada masyarakat? 2. Apakah masyarakat dapat mengakses informasi BUM Desa secara online?

Sumber : data diolah, 2018

D. Skala Pengukuran Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala Guttman yaitu skala pengukuran dengan tipe jawaban yang tegas “Ya-Tidak” terhadap suatu permasalahan (Sugiyono, 2012). Kriteria pada setiap jenjang disesuaikan dengan pertanyaan yang diajukan. Setiap kriteria diberikan skor sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya terjadi pada organisasi dengan tingkat sebagai berikut:

- a. Untuk jawaban “Ya” diberi skor 1
- b. Untuk jawaban “Tidak” diberi skor 0

E. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari objek atau individu yang memiliki karakteristik atau sifat-sifat tertentu untuk diteliti (Widiyono, 2013:87). Dari pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh BUM Desa di wilayah Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Berdasarkan hasil prariset di lapangan terdapat 6 Desa yang sudah membentuk BUM Desa dari 11 Desa yang ada di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Tabel 5. Jumlah BUM Desa di Kecamatan Pasirian

No	Desa	Nama Bum Desa	Tahun Berdiri	Peraturan Desa
1.	Pasirian	Pasirian Raharjo	2017	Perdes No. 04 Tahun 2017
2.	Kalibendo	BUM Desa Kalibendo	2017	Perdes No.03 Tahun 2017
3.	Madurejo	Mugo Mulyo	2017	Perdes No.12 Tahun 2017
4.	Bades	Sukses Sejahtera	2017	Perdes No.01 Tahun 2017
5.	Condro	Barokah Jaya Abadi	2017	Perdes No.02 Tahun 2017
6.	Sememu	Sememu Ritel	2017	Perdes No.6 Tahun 2017

Sumber: data diolah, 2017

2. Sampel

Sugiyono (2013:118) menyatakan bahwa sampel adalah perwakilan dari jumlah dalam populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi sehingga sampel yang diambil dari populasi harus representatif. Sampel dari penelitian ini adalah enam Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang sudah terbentuk di wilayah Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang (lampiran 1).

3. Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Saturation Sampling* (Sampling Jenuh). Menurut Riduwan (2009: 21), sampling jenuh merupakan teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan dalam sampel dan dilakukan apabila populasinya kurang dari 30.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2016:308), data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli. Pengambilan data primer dalam penelitian ini adalah penggunaan instrument penelitian kuesioner yang dikaji kepada responden sebagai sampel dalam penelitian (Kartika, 2014). Data primer dalam penelitian ini adalah struktur BUM Desa, Anggaran Dasar atau Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUM

Desa, Surat Keputusan Kepala Desa tentang BUM Desa dan Peraturan Desa tentang BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Peneliti mendapatkan data ini setelah melakukan wawancara secara langsung kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung tetapi masih berhubungan dengan objek penelitian. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka berupa literatur yang terkait dengan penelitian ini, jurnal maupun referensi dari sumber lain yang relevan dengan penelitian ini (Kartika, 2014). Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi Undang-Undang, Kebijakan dan Peraturan Daerah tentang BUM Desa, Pedomanan pendirian dan pengelolaan BUM Desa, jumlah BUM Desa yang baru berdiri dan jumlah BUM Desa yang sudah berbadan hukum.

2. Metode Pengumpulan Data

Menurut Siregar (2014:39), pengumpulan data adalah suatu proses pengumpulan data primer dan sekunder dalam suatu penelitian. Metode ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner atau angket yang berisi pernyataan tertutup kepada para responden yang dianggap sesuai untuk dijadikan sampel penelitian, sehingga data yang diperoleh dapat akurat. Penyebaran kuesioner dilakukan secara manual kepada ketua BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Teknik pengumpulan melalui kuesioner dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tertutup kepada responden. Pada kuesioner terdapat pertanyaan yang berbentuk *multiple choice question*, yaitu jenis pertanyaan pilihan ganda dimana responden diminta untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban yang disediakan.

2. Studi Literatur

Teknik pengumpulan data melalui studi literatur ini dilakukan melalui pengumpulan data dengan mempelajari buku-buku, jurnal, referensi, dan laporan-laporan.

H. Metode Pengolahan Data

Hasan (2002: 89-93) mengatakan bahwa pengolahan data adalah suatu proses dalam memperoleh data ringkasan atau angka ringkasan dengan menggunakan cara-cara tertentu. Menurut Danim (2003), pengolahan data meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. Editing

Editing adalah pengecekan atau pengkoreksian data yang telah dikumpulkan, karena dimungkinkan data yang masuk (*raw data*) atau data yang terkumpul tidak

logis dengan maksud untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan yang terdapat pada pencatatan di lapangan dan bersifat koreksi. Pada tahap ini, peneliti melakukan pemeriksaan terhadap kuesioner yang telah dibagikan untuk memeriksa kelengkapan dan kebenaran kuesioner. Apabila ada kuesioner yang dalam pengisian tidak lengkap atau data yang diperoleh ekstrim maka peneliti memisahkan kuesioner tersebut untuk tidak masuk pada proses pengolahan data selanjutnya.

2. Coding

Coding merupakan pemberian/ pembuatan kode-kode pada tiap-tiap data yang termasuk dalam kategori yang sama. Dalam tahapan ini, peneliti memberikan kode numerik (angka) terhadap data yang terdiri atas beberapa kategori yang memberikan petunjuk/ informasi data yang akan dianalisis.

3. Data Entry

Pada tahap ini peneliti memasukan data yang telah dikumpulkan kedalam master tabel atau *database* komputer berdasarkan kode numerik yang telah dibuat, kemudian membuat distribusi frekuensi sederhana atau dengan membuat tabel kontingensi.

4. Tabulasi

Tabulasi adalah membuat tabel-tabel yang berisikan data yang telah diberi kode sesuai dengan analisis yang dibutuhkan. Pada tahapan ini, peneliti sangat diperlukan kehati-hatian agar tidak terjadi kesalahan dalam *transfer table*.

5. Cleaning

Melakukan pengecekan kembali hasil entry data, tentang jumlah data yang dimasukkan dan kelengkapan jawaban pada setiap variabel.

I. Teknik Analisis Data

Meleong (2000) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Dengan demikian teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif.

Statistik deskriptif adalah statistik yang berkenaan dengan bagaimana cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan, atau menguraikan data agar mudah dipahami (Siregar, 2014:2). Setelah peneliti mengumpulkan data yang sudah dikelola, maka untuk menjawab hipotesa penelitian yang ada maka data tersebut harus dimasukkan kedalam rumus yang sama dengan desain penelitian. Adapun rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus prosentase yaitu:

$$P = F/(N) \times 100 \%$$

Keterangan :

P = Prosentase

F = Frekuensi

N = Jumlah

Untuk menjawab rumusan masalah menggunakan rumus sebagai berikut :

$$M = \frac{\Sigma X}{N}$$

Keterangan :

M = Mean

ΣX = Jumlah jawaban responden

N = Total keseluruhan pertanyaan

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Kecamatan Pasirian

Kecamatan Pasirian merupakan salah satu yang terletak di wilayah selatan Kabupaten Lumajang yang berbatasan dengan Samudera Hindia. Secara administrasi batas-batas Kecamatan Pasirian sebagai berikut:

- 1) Sebelah utara : Kecamatan Candipura
- 2) Sebelah timur : Kecamatan Tempeh
- 3) Sebelah Selatan : Samudra Hindia
- 4) Sebelah Barat : Kecamatan Candipura

Luas Kecamatan Pasirian adalah 183,91 km² dengan jumlah penduduk sebesar 89.608 jiwa, terdiri dari 43.576 penduduk laki-laki dan 46.032 penduduk perempuan yang tersebar pada 11 Desa yaitu Desa Gondoruso, Kalibendo, Bades, Bago, Selok Awar-Awar, Condro, Pasirian, Madurejo, Selok Anyar, Sememu dan Nguter.

Kecamatan Pasirian terdiri dari 55 dusun, 105 rukun warga dan 506 rukun tetangga. Kecamatan Pasirian mendapat sebutan “kota kedua” setelah Kecamatan Lumajang karena pembangunan serta perekonomiannya yang mengalami kemajuan yang cukup signifikan dan didukung keberadaan sumber daya alam diantaranya:

- a) Dibidang pertanian, komoditas yang dimiliki kecamatan Pasirian yaitu tanaman pangan (padi dan palawija) dan tanaman jagung. Selain itu komoditi sayuran yang meliputi terong kacang panjang, cabe rawit, dan tomat.
- b) Dibidang industri, Kecamatan Pasirian berupa industri rumah tangga yang meliputi huller, tahu, tempe, gula kelapa, mebel, genteng, dll.
- c) Dibidang Pariwisata, Kecamatan Pasirian memiliki beberapa destinasi alam seperti Watu Pecak terletak di Desa Selok Awar-awar, Laut Bambang terletak di Desa Bago, Pantai Dampar terletak di Desa Bades, Rowo Tlepek terletak di Desa Gondoruso, Telaga Semeru terletak di Desa Nguter, Goa Bima terletak di Desa Dampar, Goa Lowo terletak di Desa Dampar, Gunung Tambo terletak di Desa Bago dll
- d) Dibidang Pertambangan, Kecamatan Pasirian memiliki tambang Galian Golong C (Pasir) yang terkenal hingga keluar Kabupaten Lumajang.
- e) Dalam bidang sosial, kecamatan Pasirian sudah memiliki prasarana pendidikan seperti PAUD sebanyak 29 buah, TK sebanyak 42 buah, SD/Sederajat sebanyak 40 buah, SLTP/sederajat sebanyak 6 buah dan SMU/Sederajat 3 buah. Di bidang kesehatan yang ada di kecamatan Pasirian meliputi puskesmas, puskesmas pembantu, dokter praktek, bidan praktek swasta, dan lainnya.

b. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti diperoleh data yang menunjukkan jumlah BUM Desa yang ada di Kecamatan Pasirian. Data tersebut sebagai berikut:

Tabel 6. Jumlah dan Unit Usaha BUM Desa di Kecamatan Pasirian

No	Desa	Nama BUM Desa	Peraturan Desa	Usaha Ekonomi Produktif	Nomor dan Tanggal SK Pengurus BUM Desa
1.	Pasirian	Pasirian Raharjo	Perdes No. 04 Tahun 2017	a) Simpan Pinjam b) Warung desa c) Sampah	No. 02 Tahun 2017
2.	Kalibendo	BUM Desa Kalibendo	Perdes No.03 Tahun 2017	a) Persewaan gedung b) Perdagangan c) Pasar Desa	No.01 tahun 2017
3.	Madurejo	Mugo Mulyo	Perdes No.12 Tahun 2017	a) Repairasi Triplek b) Toko Pertanian	No.188/06/427.06/2017
4.	Bades	Sukses Sejahtera	Perdes No.01 Tahun 2017	a) Toko Pertanian	No.02/427.99.10/2017
5.	Condro	Barokah Jaya Abadi	Perdes No.02 Tahun 2017	a) Foreverstore (Ritel)	No.188/02/427.904.07/2017
6.	Sememu	Sememu Ritel	Perdes No.06 Tahun 2017	a) Foreverstore (Ritel)	No.30 tahun 2017

Sumber: data diolah, 2018

1) Desa Pasirian

Desa Pasirian secara administrasi memiliki luas wilayah 4,20 km² yang terdiri dari 6 dusun yaitu Dusun Gaplek, Dusun Joho, Dusun Teger, Dusun Kedung Pakis, Dusun Kebonan, dan Dusun Ledok. Secara administratif batas-batas Desa Pasirian antara lain:

Sebelah Utara : Desa Nguter

Sebelah Timur : Desa Madurejo

Sebelah Selatan : Desa Condro

Sebelah Barat : Desa Jarit

Desa Pasirian merupakan desa yang paling cepat pembangunan dan stabil perekonomiannya dibandingkan dengan desa-desa lain yang ada di Kecamatan Pasirian. Selain jumlah penduduknya yang banyak 17.091 yang terdiri dari 8.049 laki-laki dan 9.042 perempuan, masyarakatnya sebagian besar berprofesi sebagai pedagang, industri (pembuat krupuk), PNS/ TNI, dan petani.

Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa (PAD) serta menciptakan perekonomian yang kuat di Desa Pasirian sebagaimana tertera dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 87, Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2017 tentang Pedoman Pendirian dan Pengelolaan BUM Desa maka dibentuklah sebuah Badan yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Pasirian yang bernama “**Pasirian Raharjo**” pada tanggal 9 Januari 2017 yang disahkan melalui Peraturan Desa Pasirian Nomor 4 Tahun 2017 tentang Pembentukan dan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dan Surat Keputusan Kepala Desa Pasirian Nomor 02 tahun 2017 tentang Pengangkatan Pengurus BUM Desa Pasirian Raharjo dengan visi-misi sebagai berikut:

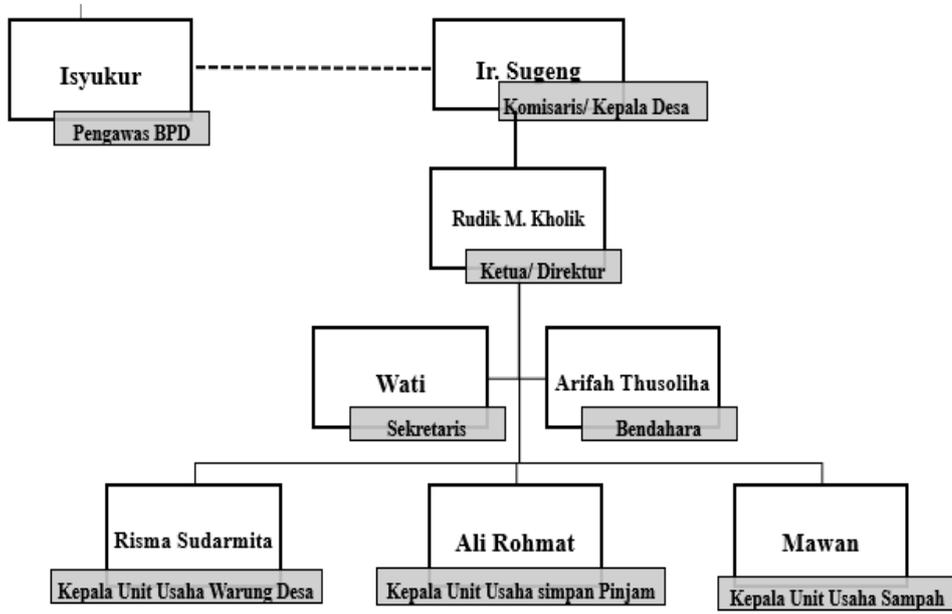
a) Visi BUM Desa Pasirian Raharjo:

Menampung seluruh kegiatan perekonomian yang didasarkan pada kebutuhan dan potensi Desa.

b) Misi BUM Desa Pasirian Raharjo:

1. Memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD) Pasirian.
2. Memajukan dan mengembangkan perekonomian Desa melalui lembaga ekonomi Desa yang menjadi unit usaha BUM Desa **“Pasirian Raharjo”**.
3. Pengumpulan modal usaha dari berbagai sumber.
4. Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.
5. Meningkatkan pengolahan asset Desa yang ada.
6. Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa melalui pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial.

BUM Desa “Pasirian Raharjo” terbagi kedalam unit-unit usaha diantaranya unit sampah, unit simpan pinjam dan unit warung desa yang dikelola dan dioperasional pengurus BUM Desa melalui musyawarah desa dan telah ditetapkan oleh Kepala Desa. Berikut ini adalah struktur organisasi dan kepengurusan BUM Desa **“Pasirian Raharjo”**:



Bagan 1. Struktur Organisasi BUM Desa “Pasirian Raharjo” Kecamatan Pasirian-Kabupaten Lumajang.

Sejak didirikan BUM Desa “Pasirian Raharjo” tahun 2017 dengan modal Rp. 180.000.000,00 hingga sekarang BUM Desa Pasirian Raharjo memiliki omzet/ penghasilan Rp. 9.000.000,00 dan akan menambah unit pada BUM Desa Pasirian Raharjo yaitu unit usaha paving. Hal ini didukung sumber daya alam pasirian yang dekat dengan pasir (tambang galian golongan C). selain itu BUM Desa asirian Raharjo” sudah melekapi administrasi BUM Desa yaitu sudah membuat dan melaporkan segala aktivitas dan kegiatan operasional maupun finansial BUM Desa dalam Surat Pertanggungjawaban dan Laporan Pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Desa (SPJ & LPJ BUM Desa).

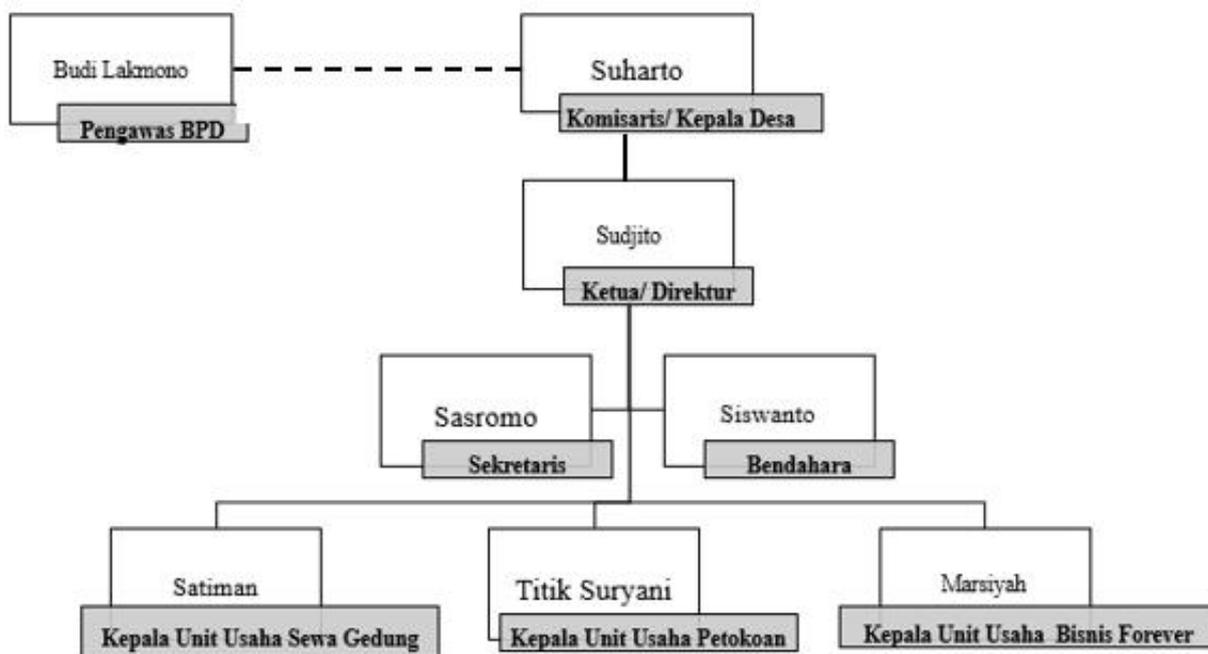
2) Desa Kalibendo

Desa Kalibendo berada dalam Kecamatan Pasirian, Kabupaten Lumajang yang terkenal dengan produksi gula merahnya. Secara administrasi Desa Kalibendo memiliki luas 7,29 km² dengan batas wilayah sebagai berikut:

- a) Sebelah utara : Desa Jarit
- b) Sebelah timur : Desa Bades
- c) Sebelah selatan : Desa Pasirian
- d) Sebelah barat : Desa Jugosari

Desa Kalibendo juga terbagi menjadi 5 Dusun yaitu Dusun Sumberkadi, Dusun Kalibendo-Selatan, Dusun Kalibendo- Utara, Dusun Karang Anyar dan Dusun Sidomoro.

Penduduk di Desa Kalibendo berjumlah 7.301 yaitu 3.602 laki-laki dan 3.699 perempuan dimana sebagian besar masyarakat Desa Kalibendo bekerja sebagai petani, buruh tani, dan industri (pengrajin gula merah). Dengan demikian potensi yang dimiliki Desa Kalibendo adalah gula kelapa. Dalam rangka memberdayakan potensi ekonomi masyarakat Desa Kalibendo secara mandiri sekaligus menjadi mitra kerja pelaku ekonomi Desa Kalibendo dan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) Kalibendo maka dibentuklah Badan Usaha Milik Desa yang bernama “**BUM Desa Kalibendo**” yang didirikan dan disahkan melalui Peraturan Desa Kalibendo Nomor 03 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dan Surat Keputusan Kepala Desa Kalibendo Nomor 01 Tahun 2017 tentang Pengangkatan Pengurus BUM Desa Kalibendo sehingga dalam pengelolaannya memiliki struktur organisasi sebagai berikut ini:



Bagan 2. Struktur Organisasi BUM Desa Kalibendo Kecamatan Pasirian-Kabupaten Lumajang

Badan Usaha Milik Desa Kalibendo didirikan dengan Dana Desa sebesar Rp. 100.000.000,00. Modal ini digunakan untuk renovasi Gedung Serba Guna, pembangunan Kantor BUM Desa dan pertokoan. BUM Desa Kalibendo mempunyai visi misi sebagai berikut:

a) Visi BUM Desa Kalibendo:

Menampung seluruh kegiatan perekonomian yang didasarkan pada kebutuhan dan potensi Desa.

b) Misi BUM Desa Kalibendo:

1. Memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD) Kalibendo.
2. Memajukan dan mengembangkan perekonomian Desa melalui lembaga ekonomi Desa yang menjadi unit usaha BUM Desa Kalibendo.

3. Pengumpulan modal usaha dari berbagai sumber.
4. Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.
5. Meningkatkan pengolahan asset Desa yang ada.
6. Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa melalui pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial.

BUM Desa Kalibendo dalam pengelolaannya selama ini masih baru terbentuk akan tetapi BUM Desa Kalibendo sudah melakukan pinjaman dengan pihak ketiga melalui kesepakatan bersama dalam musyawarah desa yang disebut dengan dana talangan untuk dibelikan molen dan triseda yang nantinya akan dipersewakan kepada masyarakat Kalibendo sekaligus untuk membangun Kantor dan Pertokoan/ Pasar Desa BUM Desa Kalibendo dan untuk renovasi Gedung Serba Guna yang hampir selesai.

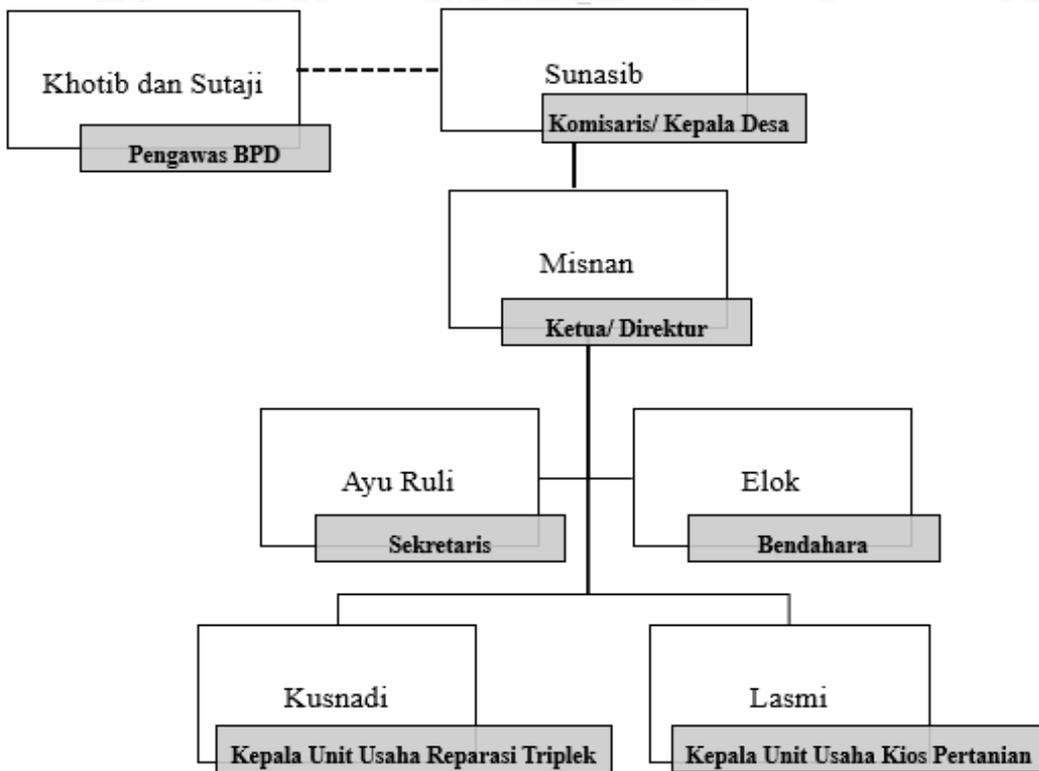
3) Desa Madurejo

Desa Madurejo merupakan desa yang termasuk dalam Kecamatan Pasirian yang memiliki penduduk 3.529 dengan jumlah laki-laki sebanyak 1.726 orang dan perempuan 1.803 orang. Luas Desa Kalibendo 7, 87 km² yang terbagi kedalam 4 Dusun yaitu Dusun Karang-Tengah, Dusun Ndompyong, Dusun Krajan dan Dusun Duren. Secara administrasi Desa Madurejo berbatasan dengan desa-desa lain. Desa tersebut antara lain:

- a) Sebelah utara : Desa Teger
- b) Sebelah timur : Desa Peni
- c) Sebelah selatan : Desa Selok
- d) Sebelah barat : Desa Condro

Penduduk Desa Madurejo sebagian besar bermata pencaharian penduduknya adalah petani dan buruh tani.

Pada tanggal 10 September 2017 didirikan BUM Desa “**Mugo Mulya**” dengan maksud menggali potensi ekonomi Desa, sumber daya alam Desa serta sumber daya manusia yang berada di Desa Kalibendo yang disahkan melalui Peraturan Desa Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Mugo Mulya dan berdasarkan Surat Keputusan Kepala Desa Madurejo No.188/06/427.06/2017 tentang Penetapan Kepengurusan BUM Desa Mugo Mulya Periode 2017-2019 maka struktur organisasinya sebagai berikut:



Bagan 3. Struktur Organisasi BUM Desa Madurejo "Mugo Mulya" Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang

BUM Desa “**Mugo Mulya**” memiliki visi-misi yaitu:

- a) Visi BUM Desa “Mugo Mulya” yaitu memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD) dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa dengan cara menampung seluruh kegiatan perekonomian yang didasarkan pada kebutuhan dan potensi Desa.
- b) Misi BUM Desa “Mugo Mulya” yaitu
 - 1) Memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD) Madurejo
 - 2) Memajukan dan mengembangkan perekonomian Desa melalui lembaga ekonomi Desa yang menjadi unit usaha BUM Desa “Mugo Mulya”.
 - 3) Pengumpulan modal usaha dari berbagai sumber.
 - 4) Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.
 - 5) Meningkatkan pengolahan asset Desa yang ada.
 - 6) Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa melalui pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial.

Badan Usaha Milik Desa Madurejo “**Mugo Mulya**” terhitung baru didirikan karena yang terbentuk masih kepengurusan BUM Desa Mugo Mulya dan Dana BUM Desa atau yang disebut dengan Dana Desa baru dapat dicairkan pada tahun ini yaitu tahun 2018 yang akan digunakan untuk membangun Kantor BUM Desa Mugo Mulya dan tempat produksi reparasi triplek sebesar Rp. 13. 470.000,00. Modal yang berasal dari Dana Desa ini akan dipergunakan untuk membangun Kantor BUM Desa dan Gedung untuk reparasi triplek.

4) Desa Bades

Desa Bades merupakan salah satu Desa yang termasuk di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang yang memiliki luas wilayah 44,63 km² dengan batas-batas wilayah sebagai berikut:

Sebelah utara : Desa Gondoroso

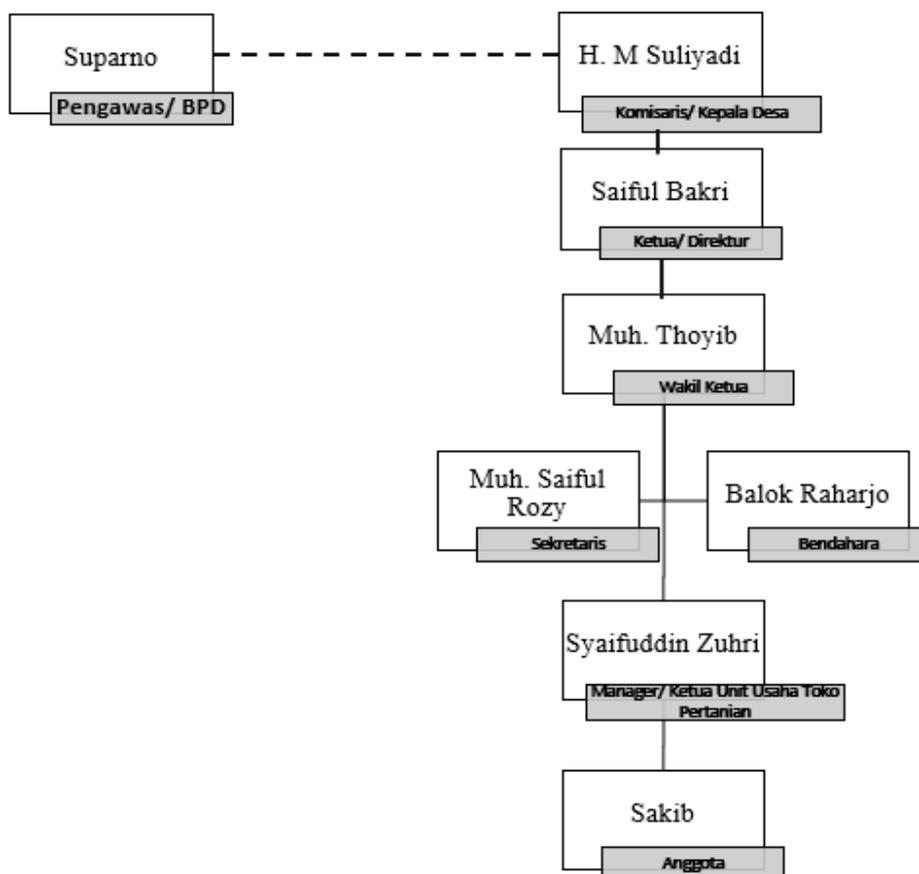
Sebelah timur : Desa Kalibendo

Sebelah selatan : Pantai Dampar

Sebelah barat : Desa Bago

Desa Bades memiliki jumlah penduduk 11.912 dengan jumlah laki-laki sebanyak 5.754 dan perempuan 6.158 yang sebagian besar mata pencaharian penduduk Desa Bades adalah bekerja sebagai petani dan industri. Desa Bades secara administrasi terbagi kedalam 6 dusun yaitu Dusun Tabon, Dusun Purut, Dusun Siluman, Dusun Megelen, Dusun Krajan dan Dusun Ringin-Sari.

Berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Lumajang Nomor 26 Tahun 2015 tentang pedoman pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, Desa Bades mendirikan BUM Desa pada tanggal 20 Januari 2017 dengan nama “**Sukses Sejahtera**” yang disahkan melalui Peraturan Desa Bades Nomor 1 tahun 2017 tentang Pembentukan dan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dan berdasarkan Surat Keputusan Kepala Desa Bades No. 02/427. 99. 10/ 2017 tentang Pembentukan dan Pendirian BUM Desa Bades “**Sukses Sejahtera**” maka struktur organisasi BUM Desa **Sukses Sejahtera** sebagai berikut:



Bagan 4. Struktur Organisasi BUM Desa Bades "Sukses Sejahtera " Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

BUM Desa **Sukses Sejahtera** memiliki visi misi sebagai berikut:

a) Visi BUM Desa Sukses Sejahtera

Pembentukan BUM Desa **Sukses Sejahtera** dimaksudkan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD) dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa dengan cara menampung seluruh kegiatan perkonomian yang didasarkan pada kebutuhan dan potensi Desa.

b) Misi BUM Desa Sukses sejahtera

- 1) Memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD) Desa Bades.

- 2) Memajukan dan mengembangkan perekonomian Desa melalui lembaga ekonomi Desa yang menjadi unit usaha BUM Desa “**Sukses Sejahtera**”.
- 3) Pengumpulan modal usaha dari berbagai sumber.
- 4) Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.
- 5) Meningkatkan pengolahan asset Desa yang ada.
- 6) Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa melalui pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial.

BUM Desa **Sukses Sejahtera** didirikan dengan modal awal Rp. 17.000.000,00 dan sejak didirikannya BUM Desa di Desa Bades hingga sekarang, BUM Desa **Sukses sejahtera** sudah diklarifikasi dibadan hukum namun dalam pengelolaannya dan kegiatannya belum berjalan dikarenakan Dana Desa BUM Desa belum cair.

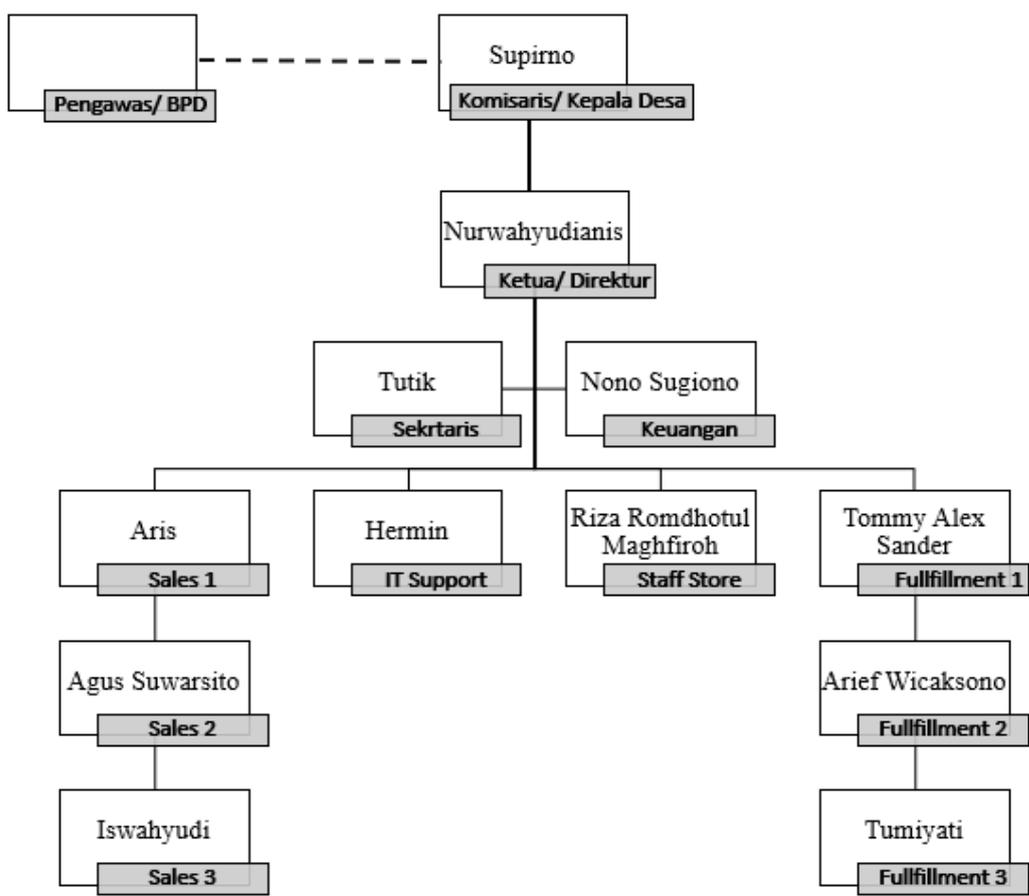
5) Desa Condro

Salah satu Desa dari 11 Desa Yang berada di Kecamatan Pasirian adalah Desa Condro. Secara administratif Desa Condro memiliki luas wilayah 5,17 km² yang terbagi kedalam 4 dusun yaitu Dusun Gentengan, Dusun Krajan, Dusun Kampung Baru dan Dusun Pucarangga dengan batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah utara : Desa Pasirian
- Sebelah Timur : Desa Madurejo
- Sebelah Selatan : Desa Selok Awar-Awar
- Sebelah Barat : Desa Bago

Desa Condro memiliki jumlah penduduk 4.774 yang terdiri dari 2.373 laki-laki dan 2.401 perempuan dimana sebagian besar penduduk Desa Condro bekerja

sebagai petani dan buruh di industri kayu. Berdasarkan Peraturan Bupati Lumajang Nomor 26 Tahun 2015 tentang pedoman pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dan pogram Mahadesa maka Desa Condro melakukan kerjasama Bisnis FOREVERSTORE yang dikelola melalui Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Condro yang bernama **“Barokah Jaya Abadi ”** melalui Peraturan Desa Condro Nomor 02 Tahun 2017 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Desa Condro pada Badan Usaha Milik Desa Condro dan Surat Keputusan Desa Condro No. 188/ 02/ 427. 904. 07/ 2017 tentang Pengangkatan Pengurus BUM Desa **“Barokah Jaya Abadi“** maka susunan organisasinya sebagai berikut:



Bagan 5. Struktur Organisasi BUM Desa Condro “Barokah Jaya Abadi” Kecamatan Pasirian-Kabupaten Lumajang



BUM Desa **Barokah Jaya Abadi** dibentuk pada tanggal 24 Januari 2017. Dalam pengelolaannya BUM Desa **Barokah Jaya Abadi** melakukan kerjasama bisnis Forestore/ unit usaha ritel CV dengan PD Semeru dengan modal Rp. 50.000.000,00. Pada pengelolaan BUM Desa Barokah Jaya Abadi akan mengembangkan unit usaha yaitu unit usaha simpan pinjam untuk peternak sapi yang bekerjasama dengan pihak Bank Nasional Indonesia (BNI) dimana untuk Perubahan Peraturan Desa, SK Kepengurusan dan AD/ ART masih dalam proses pengerjaan dan musyawarah.

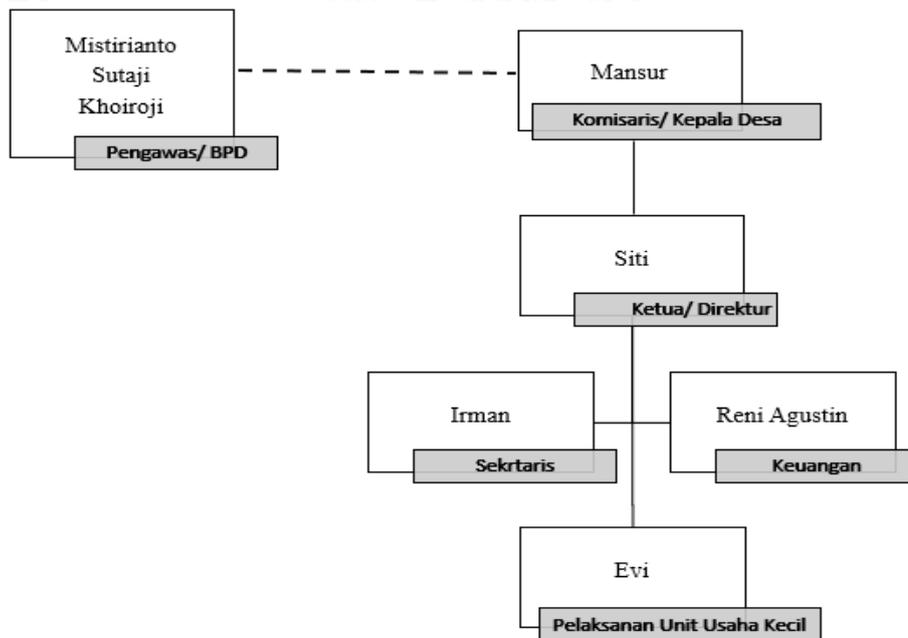
6) Desa Sememu

Desa Sememu merupakan salah satu Desa yang termasuk dalam di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang yang memiliki luas wilayah 4,45 km². Desa Sememu terdiri dari 6 Dusun yaitu Dusun Umbul, Dusun Karang-Anyar, Dusun Ketewel, Dusun Ledok, Dusun Kerajaan dan Dusun Darungan. Secara administratif Desa Sememu memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut ini:

- Sebelah Utara : Desa Gesang
- Sebelah Timur : Desa Madurejo
- Sebelah Selatan : Desa Pulo
- Sebelah Barat : Desa Nguter (Bulak Wareng)

Desa Sememu memiliki jumlah penduduk 6.622 dengan jumlah laki-laki 3.354 dan perempuan 3.268 dimana sebagian besar penduduk Desa Sememu bermata pencaharian sebagai pedagang dan petani.

Berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Lumajang Nomor 26 Tahun 2015 tentang pedoman pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dan pogram Mahadesa maka Desa Sememu membentuk dan mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang bernama BUM Desa “ **Sememu Ritel** “ yang diresmikan pada tanggal 24 Agustus 2017. BUM Desa **Sememu Ritel** berfungsi sebagai lembaga yang memberdayakan potensi masyarakat lokal Desa Sememu dan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) serta menjadi mitra kerja pelaku ekonomi Desa Sememu. Pendirian dan pengelolaan BUM Desa **Sememu Ritel sendiri** diatur dalam Peraturan Desa Sememu Nomor 6 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Sememu dan Surat Keputusan Kepala Desa Sememu Nomor 30 Tahun 2017 tentang Susunan Pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Sememu Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang maka susunan organisasinya sebagai berikut ini:



Bagan 6. Struktur Organisasi BUM Desa Sememu “Sememu Ritel” Kecamatan Pasirian-Kabupaten Lumajang

Dalam pembentuknya BUM Desa **Sememu Ritel** memiliki modal Rp.30.000.000,00 yang akan digunakan dalam pengembangan unit usaha ritel di Desa Sememu. Selain unit usaha ritel, BUM Desa Sememu pada tahun 2018 ini akan dikembangkan menjadi unit HIPPAM yang berkerjasama dengan Desa Nguter dimana AD/ART dan Surat Kepengurusan tersebut masih dalam proses. Unit HIPPAM ini sebenarnya sudah dijalankan sejak lama namun pelaksanaannya dipegang oleh pemerintah Desa Sememu yang dioperasikan 4 tenaga kerja. Dikarenakan HIPPAM mengalami kerugian dan pelayanan kurang baik maka HIPPAM ini akan dikelola oleh BUM Desa Sememu dengan anggaran untuk perbaikan fasilitas sebesar Rp. 17.000.000,00.

c. Perbandingan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Berikut ini adalah perbandingan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian berdasarkan usaha ekonomi produktif, anggota beserta asetnya.

Tabel 7. Perbandingan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

No	Desa	Nama BUM Desa	Tahun Berdiri	Peraturan Desa	Modal Awal	Penghasilan	Usaha Ekonomi Produktif & Status Unit Usaha		Aset	Anggota
							Unit Usaha	Status		
1.	Pasirian	Pasirian Raharjo	2017	Perdes No. 04 Tahun 2017	Rp. 180.000.000,00	Rp. 9.000.000,00	Simpan Pinjam	Aktif	2 Pick Up dan 1 Truk	6 Orang
							Warung Desa	Aktif		
							Sampah	Aktif		
2.	Kalibendo	BUM Desa Kalibendo	2017	Perdes No.03 Tahun 2017	Rp. 100.000.000,00	-	Persewaan Gedung	Tidak Aktif	Gedung serba guna, 1 Molen dan 1 Triseda	-
							Perdagangan	Tidak Aktif		
							Pasar Desa	Tidak Aktif		
3.	Madurejo	Mugo Mulyo	2017	Perdes No.12 Tahun 2017	Rp. 13.470.000,00	-	Repairasi Triplek	Tidak Aktif	-	-
							Toko Pertanian	Tidak Aktif		
4.	Bades	Sukses Sejahtera	2017	Perdes No.01 Tahun 2017	Rp. 17.000.000,00	-	Toko Pertanian	Tidak Aktif	-	-
5.	Condro	Barokah Jaya Abadi	2017	Perdes No.02 Tahun 2017	Rp. 50.000.000,00	-	Foreverstore (Ritel)	Tidak Aktif	-	-
6.	Sememu	Sememu Ritel	2017	Perdes No.06 Tahun 2017	Rp. 30.000.000,00	-	Foreverstore (Ritel)	Tidak Aktif	-	-

Sumber: data diolah, 2018

2. Deskripsi Prinsip-Prinsip *Sound Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran karakteristik data, menyusun dan menyajikan data penelitian dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Melalui tabel distribusi frekuensi setiap variabel diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban responden untuk masing-masing item yang diperoleh dari item pernyataan dalam kuesioner tersebut.

a. Prinsip Proses

Dalam prinsip proses terdapat duabelas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

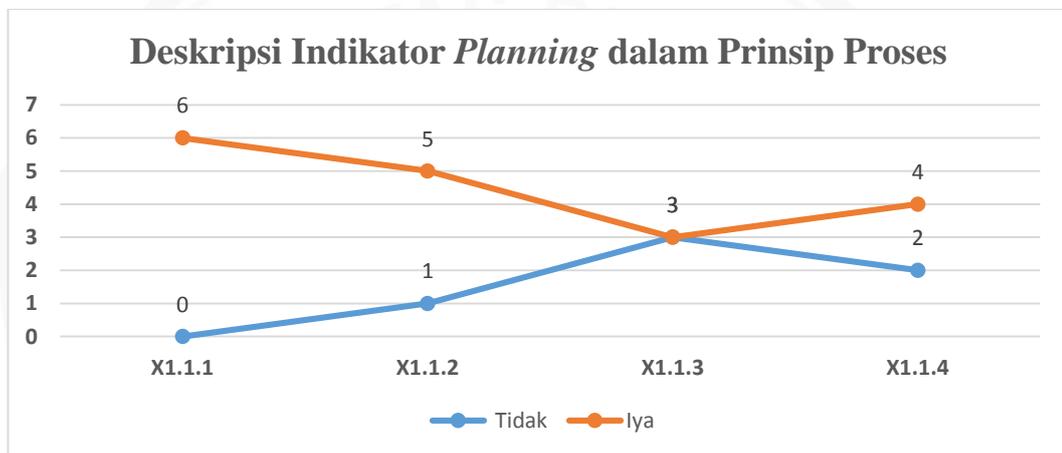
Tabel 8. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Proses

Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			f	%	f	%	
Planning	X1.1.1	Pendirian BUM Desa dilakukan pemerintah dan masyarakat.	0	0	6	100	1
	X1.1.2	Penyusunan rencana, startegi dan rencana kerja BUM Desa.	1	16,7	5	83,3	0,83
	X1.1.3	Pelaporan informasi keuangan BUM Desa secara periodic	3	50	3	50	0,5
	X1.1.4	Perencanaan keuangan periodik dalam hal pengeluaran BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
Organizing	X1.2.1	Pengalokasian sumber daya secara adil.	3	50	3	50	0,5
	X1.2.2	Penetapan struktur organisasi BUM Desa.	0	0	6	100	1
	X1.2.3	Kesesuaian perekrutan dan penyeleksian tenaga kerja dengan kebutuhan BUM Desa.	3	50	3	50	0,5
	X1.2.4	Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja BUM Desa.	5	83,3	1	16,7	0,17
Actuating	X1.3.1	Adanya penjelasan mengenai tugas yang diberikan secara rutin.	3	50	3	50	0,5
	X1.3.2	Adanya penjelasan semua kebijakan yang telah ditetapkan.	2	33,3	4	66,7	0,67

Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			f	%	f	%	
Controlling	X1.4.1	Adanya kontrol terhadap kondisi keuangan BUM Desa.	5	83,3	1	16,7	0,17
	X1.4.2	Penetapan indikator untuk mengevaluasi keberhasilan BUM Desa.	4	66,7	2	33,3	0,33
Total			31		41		6,67

Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

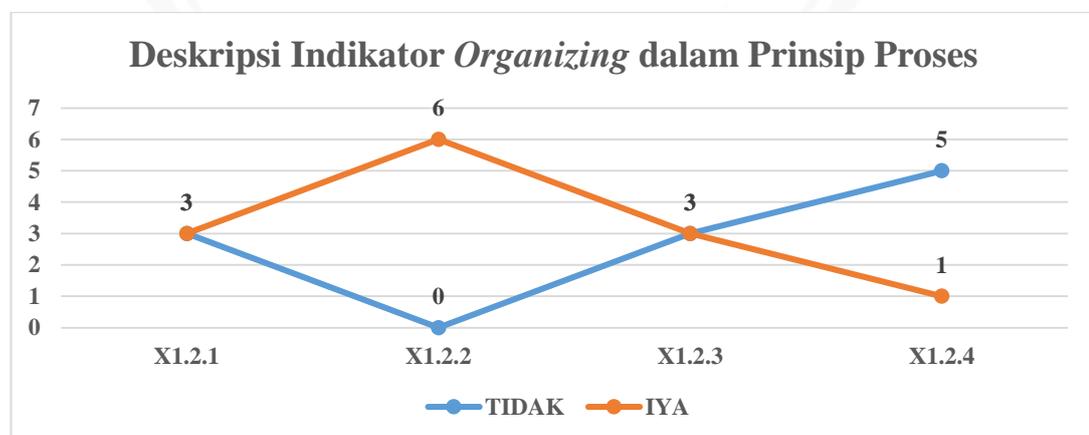
Indikator pertama pada prinsip proses adalah *planning* (perencanaan) yang memiliki empat item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X1.1.1) yaitu pendirian BUM Desa yang dilakukan antara pemerintah Desa dan masyarakat. Pertanyaan ini menghasilkan 100% atau memperoleh frekuensi 6 yang artinya secara keseluruhan BUM Desa didirikan antara pemerintah Desa dan masyarakat. Item kedua (X1.1.2) yaitu pertanyaan mengenai penyusunan sasaran, strategi dan rencana kerja BUM Desa yang memperoleh dengan hasil frekuensi 5 atau 83,3% untuk jawaban iya dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 1 atau 16,7%. Hal ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang belum menyusun sasaran, strategi dan rencana kerja. Item ketiga (X1.1.3) berkaitan dengan kemudahan penyusunan strategi keuangan dan pengambilan keputusan dengan melakukan pelaporan informasi keuangan

secara periodik dimana hasil tabel menunjukkan adanya perolehan seimbang antara jawaban iya dan tidak yaitu memperoleh frekuensi 5 atau dengan prosentase sebesar 50%. Artinya ini menunjukkan bahwa tiga BUM Desa sudah melakukan pelaporan informasi secara periodik dan tiga BUM Desa lainnya belum melakukan pelaporan secara periodik. Item terakhir dari indikator proses (X1.1.4) merupakan pertanyaan mengenai perencanaan keuangan secara periodik untuk menentukan besarnya pengeluaran yang boleh dikeluarkan oleh BUM Desa. Item keempat ini menghasilkan jawaban iya dengan frekuensi 4 atau 66,7% dan untuk jawaban tidak memperoleh hasil dengan frekuensi 2 atau 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa empat dua BUM Desa belum menentukan besarnya pengeluaran yang boleh terjadi disetiap periodenya dalam hal perencanaan keuangan secara periodik dan empat BUM Desa sudah melakukan perencanaan keuangan secara periodik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator pertama dari prinsip proses yaitu *planning* (perencanaan) secara keseluruhan sudah diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa.

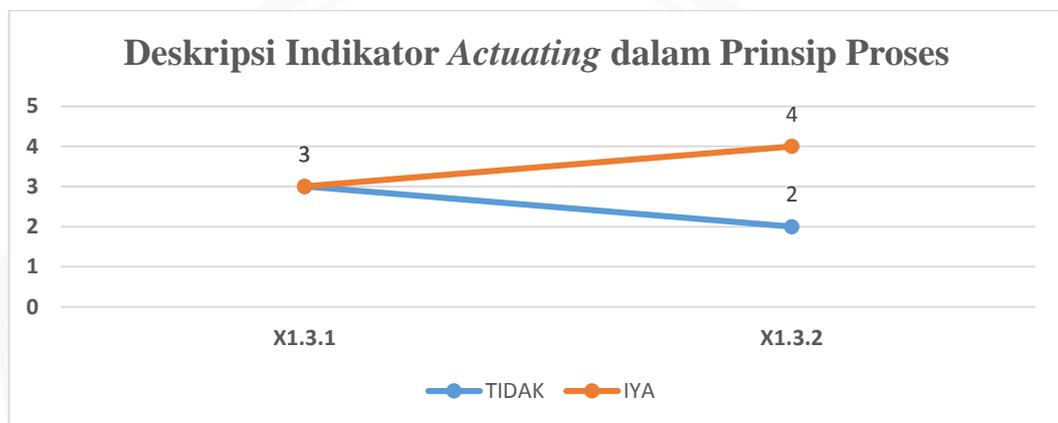
Indikator kedua dari prinsip proses adalah *organizing* (pengorganisasian) yang terdiri dari empat item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X1.2.1) tentang pengalokasian sumber daya BUM Desa secara adil menghasilkan jawaban yang seimbang yaitu untuk jawaban iya dan jawaban tidak yaitu memperoleh frekuensi sebanyak 3 atau 50% dari keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk pengalokasian sumber daya secara adil baik sumber daya alam, sumber daya manusia maupun sumber daya finansial belum dilakukan oleh tiga BUM Desa dan sebaliknya tiga BUM Desa sudah menerapkannya. Item kedua (X1.2.2) berkaitan dengan penetapan struktur dimana dalam tabel tersebut jawaban iya mendominasi hasil yaitu memperoleh frekuensi 6 atau 100% yang menunjukkan bahwa seluruh BUM Desa sudah menetapkan struktur yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab. Item ketiga (X1.2.3) merupakan pertanyaan mengenai perekrutan dan penyeleksian tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan BUM Desa. Item ketiga (X1.2.3) ini memperoleh hasil seimbang antara jawaban iya dan jawaban tidak yaitu memperoleh frekuensi sebanyak 5 atau dalam prosentase sebesar 50% yang artinya tiga dari enam BUM Desa sudah merekrut dan menyeleksi tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan BUM Desa dan sebaliknya tiga BUM Desa belum melakukan perekrutan dan penyeleksian tenaga kerja sehingga pengurus BUM Desa ditunjuk langsung oleh pemerintah Desa (Kepala Desa). Item keempat (X1.2.4) berkaitan dengan pertanyaan mengenai pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dimana untuk jawaban iya memperoleh hasil 16,7% dengan frekuensi 1 dan untuk jawaban tidak memperoleh hasil 83,3% dengan frekuensi 5, yang artinya dalam item ini menunjukkan bahwa hanya satu dari enam BUM Desa yang sudah melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Dengan demikian

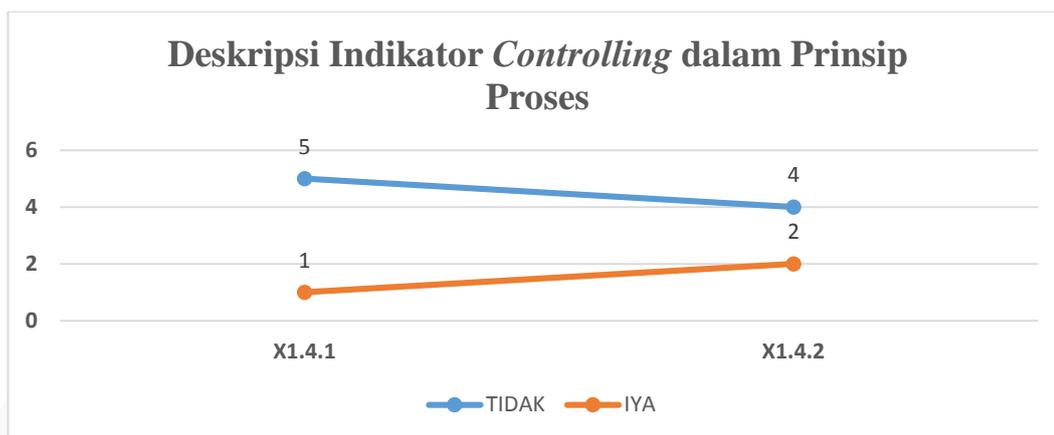
dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan indikator *organizing* (pengorganisasian) belum diterapkan oleh BUM Desa.

Indikator ketiga dari prinsip proses yaitu *Actuating* (Pengarahan) yang terdiri dari dua item pertanyaan yaitu mengenai adanya pemberian penjelasan terhadap tugas yang diberikan dan adanya penjelasan kebijakan yang sudah ditetapkan dengan hasil sebagai berikut:



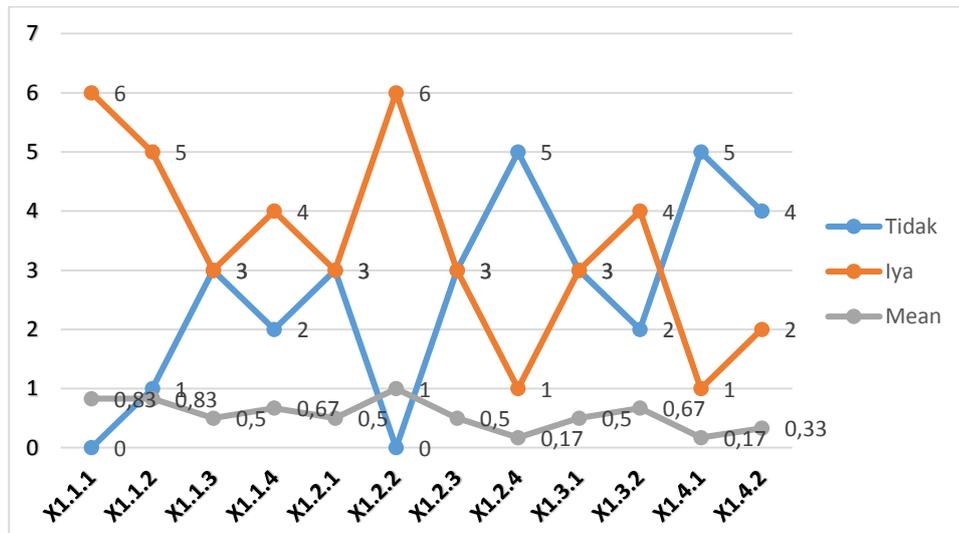
Item pertama (X1.3.1) ini menghasilkan jawaban yang seimbang yaitu 50% dengan frekuensi 3. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian BUM Desa atau 3 diantaranya memberikan tugas beserta penjelasan secara rutin. Item kedua (X1.3.2) berkaitan dengan pertanyaan mengenai penjelasan kebijakan yang sudah ditetapkan. Item ini menunjukkan hasil dengan frekuensi jawaban iya yaitu 4 atau 66,7% dan untuk jawaban tidak memperoleh hasil dengan frekuensi 2 atau 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa empat BUM Desa sudah memberikan penjelasan terkait kebijakan yang telah ditetapkan kepada internal (pengurus) maupun eksternal (pemerintah dan masyarakat). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator ketiga dari prinsip proses yaitu *actuating* (pengarahan) sudah banyak yang menerapkannya.

Indikator keempat dari prinsip proses adalah *controlling* (pengawasan) yang terdiri dari dua item yang berisi tentang pertanyaan mengenai adanya *control*/pengawasan terhadap kondisi keuangan dan pertanyaan mengenai menetapkan indikator keberhasilan BUM Desa (pengevaluasian) dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X1.4.1) menunjukkan hasil 16,7% dengan frekuensi 1 dan untuk jawaban tidak memperoleh dengan hasil frekuensi yaitu 5 atau 83,3% artinya hampir seluruh BUM Desa tidak melakukan pengawasan terhadap keuangan secara periodik. Item kedua (X1.4.2) diperoleh hasil 33,3 % dengan frekuensi 2 untuk jawaban iya dan untuk jawaban tidak memperoleh hasil dengan frekuensi 4 atau 66,7%. Item ini yang menunjukkan bahwa hanya dua BUM desa yang sudah menetapkan indikator keberhasilan BUM Desa. Dengan demikian dari item pertama dan item kedua dapat disimpulkan bahwa indikator *controlling* (pengawasan) belum diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa.

Berdasarkan data tentang distribusi frekuensi prinsip proses dapat diketahui bahwa dari total duabelas item yaitu



Dari hasil jawaban responden diperoleh mean 6,67 dengan hasil frekuensi yaitu 41 menjawab iya dan 31 untuk jawaban tidak sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan prinsip proses sudah diterapkan pada pengelolaan BUM Desa kecuali pada item (X1.2.4) dan (X1.4.1) bahwa BUM Desa belum melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja serta belum adanya kontrol terhadap kondisi keuangan BUM Desa secara periodik.

b. Prinsip Struktur

Dalam prinsip struktur terdapat dua belas item pertanyaan dengan empat indikator yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Distribusi Jawaban Responden terhadap Prinsip Struktur

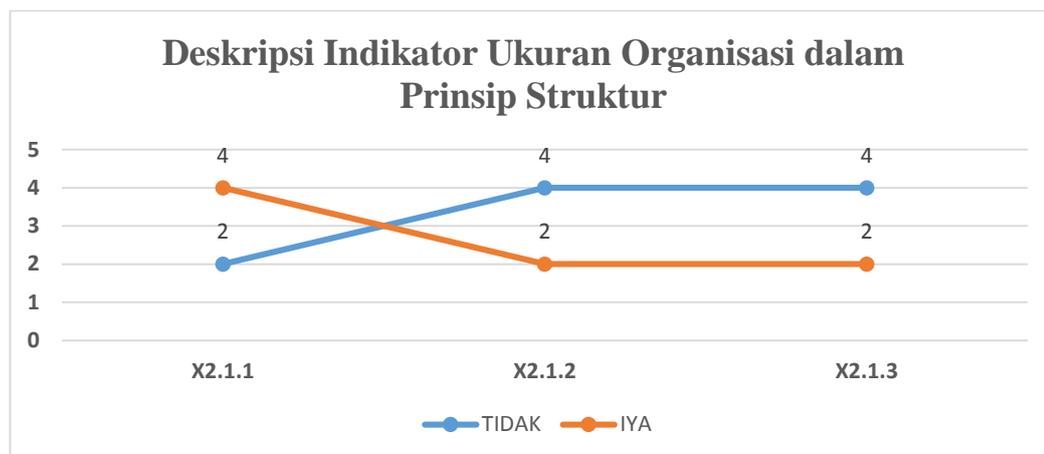
Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			f	%	f	%	
Ukuran organisasi	X2.1.1	Kesesuaian jumlah pegawai dengan volume kerja organisasi.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X2.1.2	Kesesuaian unit BUM Desa yang tersedia dengan pelayanan.	4	66,7	2	33,3	0,33



Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			f	%	f	%	
	X2.1.3	Kesesuaian sarana dan prasarana BUM Desa dengan volume pegawai.	4	66,7	2	33,3	0,33
Kompleksitas organisasi	X2.2.1	Adanya penguraian tugas/pekerjaan dengan jelas.	1	16,7	5	83,3	0,83
	X2.2.2	Pemahaman tentang wewenang dan tanggungjawab BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X2.2.3	Pemahaman tentang kerjasama dengan bidang terkait.	3	50	3	50	0,5
Formalisasi	X2.3.1	Pemberian sosialisasi tentang peraturan dan kewenangan organisasi.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X2.3.2	Standar Operasional Prosedur (SOP) BUM Desa.	5	83,3	1	16,7	0,17
	X2.3.3	BUM Desa mampu memperlihatkan jenjang karir dalam strukturnya.	5	83,3	1	16,7	0,17
Sentralisasi	X2.4.1	Unit diberikan hak dan tanggungjawab untuk pengambilan keputusan dalam situasi tertentu.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X2.4.2	Pendeskripsian batasan pegawai dengan jelas.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X2.4.3	Keputusan krusial (penting) ditentukan oleh pimpinan/ orang yang ditunjuk.	3	50	3	50	0,5
Total			35		37		6,18

Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

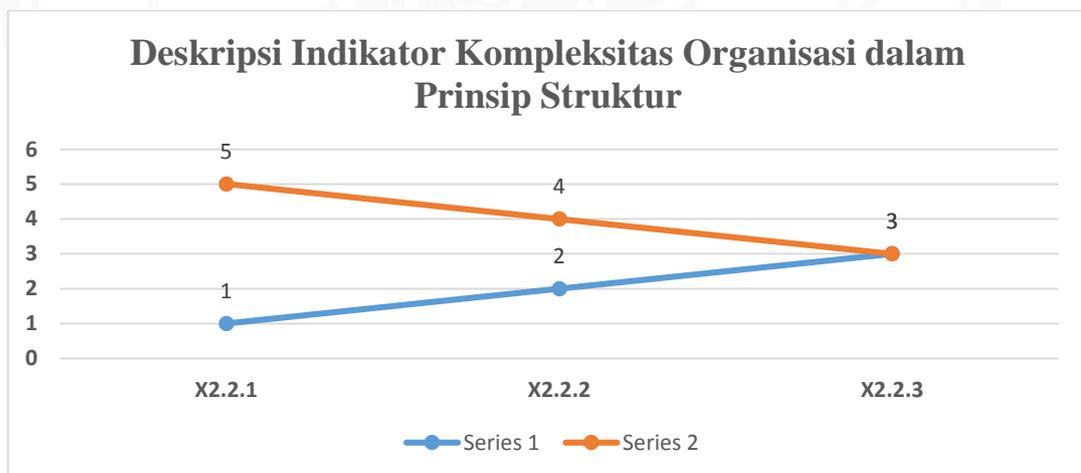
Berdasarkan tabel diatas terdapat empat indikator dalam prinsip struktur yang terdiri dari ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, formalisasi dan sentralisasi. Pertama, ukuran organisasi yang terdiri dari empat item pertanyaan dengan hasil jawaban sebagai berikut ini:



Item pertama (X2.1.1) merupakan pertanyaan berkaitan dengan kesesuaian jumlah pegawai BUM Desa dengan volume kerja organisasi. Dalam tabel 9 menunjukkan frekuensi hasil untuk jawaban iya yaitu 4 dengan prosentase 66,7% dan jawaban tidak yaitu 2 dengan prosentase 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai diempat BUM Desa sudah sesuai dengan volume kerja organisasi dan sebaliknya dua BUM Desa lainnya belum memiliki pegawai yang sesuai dengan volume kerja BUM Desa. Item kedua (X2.1.2) adalah pertanyaan mengenai kesesuaian pembentukan unit usaha dengan pelayanan. Item kedua (X2.1.2) ini menghasilkan jawaban iya dengan frekuensi yaitu 2 atau 33,3 % dan jawaban tidak sebanyak 4 atau 66,7%. Ini artinya pembentukan unit usaha diempat BUM Desa belum sesuai dengan pelayanan sedangkan dua BUM Desa lainnya sudah memiliki unit usaha yang sesuai dengan pelayanan. Item ketiga (X2.1.3) merupakan pertanyaan mengenai kelengkapan sarana dan prasara BUM Desa sesuai dengan volume pekerjaan/ pegawai. Berdasarkan tabel 9 diatas menunjukkan hasil bahwa frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban iya menunjukkan hasil frekuensi yaitu 2 dengan prosentase 33,3% sehingga dapat disimpulkan dari enam BUM Desa, sarana prasana di dua BUM

Desa sudah sesuai dengan volume kerja/ pegawai dan sebaliknya empat BUM Desa untuk sarana dan prasana belum lengkap dan sesuai dengan volume kerja/ pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari keempat item, untuk indikator ukuran organisasi dalam prinsip struktur menunjukkan belum diterapkan pada pengelolaan BUM Desa hanya item (X2.2.1) yang sudah diterapkan yaitu kesesuaian jumlah pegawai dengan volume kerja organisasi (66,7%).

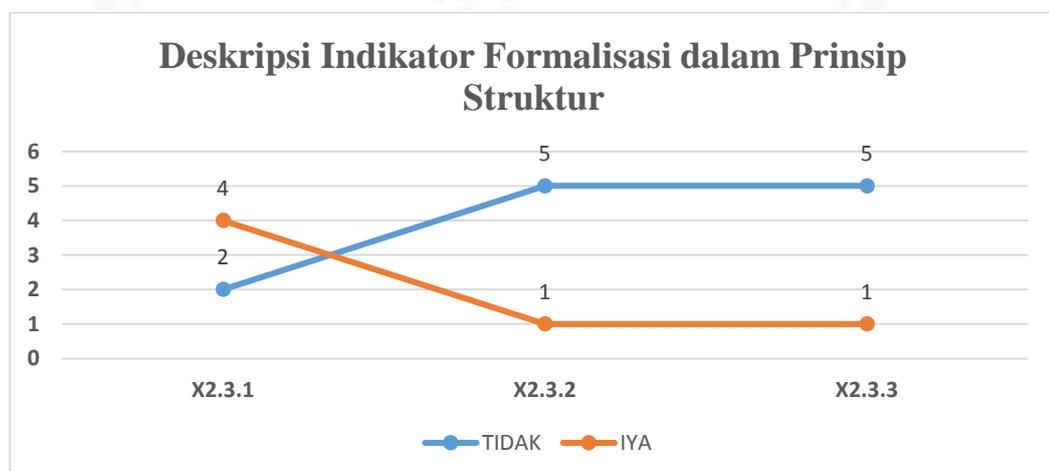
Kedua, indikator selanjutnya dari prinsip struktur adalah kompleksitas organisasi yang terdiri dari tiga item pertanyaan mengenai penguraian tugas/ pekerjaan, pemahaman tentang wewenang dan tanggungjawab serta pemahaman tentang bentuk kerjasama dengan bidang/ instansi terkait dengan hasil sebagai berikut ini:



Item pertama (X2.2.1) tentang penguraian tugas/ pekerjaan dengan jelas memperoleh hasil dengan frekuensi jawaban iya yaitu 5 dengan prosentase 83,3% dan frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 1 atau 16,7%. Hal ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang belum menguraikan tugas/ pekerjaan dengan jelas sementara lima BUM Desa lainnya sudah menguraikan tugas/pekerjaan dalam

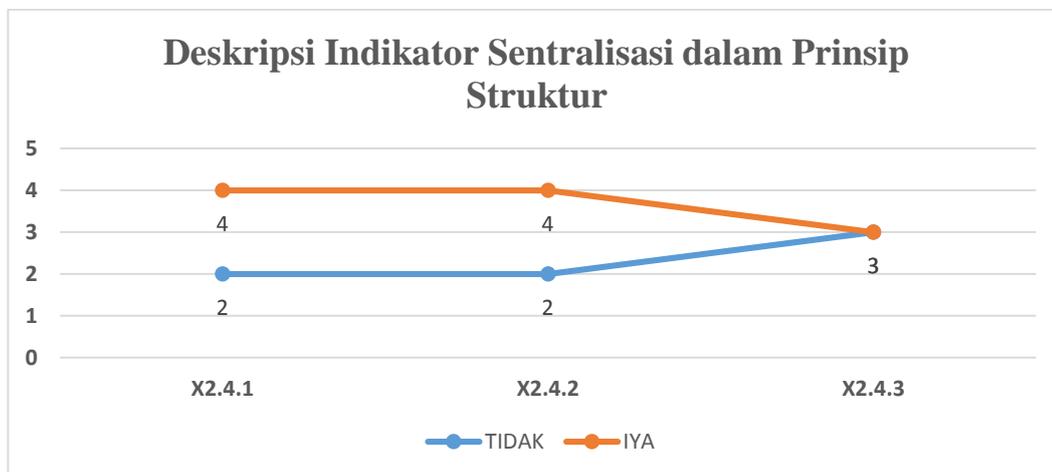
AD-ART. Item kedua (X2.2.2) merupakan pertanyaan tentang pemahaman mengenai wewenang dan tanggungjawab BUM Desa. Item ini menghasilkan frekuensi untuk jawaban iya yaitu 4 atau 66,7 % dan frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 2 atau 33,3% yang artinya item (X2.2.2) ini menunjukkan bahwa wewenang dan tanggungjawab BUM Desa sudah dipahami oleh pengurus maupun anggota diempat BUM Desa dan dua BUM Desa lainnya belum memahami wewenang dan tanggungjawab BUM Desa. Item ketiga (X2.2.3) menunjukkan hasil seimbang antara frekuensi untuk jawaban iya dan untuk jawaban tidak yaitu 3 atau 50% yang artinya hanya sebagian BUM Desa memahami bentuk kerjasama dengan bidang atau instansi terkait. Dengan demikian dapat disimpulkan untuk indikator kompleksitas organisasi dalam prinsip struktur sudah banyak diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa terutama pada item (X2.2.1) yaitu sudah menguraikan tugas/ pekerjaan dengan jelas (83,3%).

Indikator ketiga merupakan formalisasi yang terdiri dari tiga item pertanyaan yang berkaitan dengan sosialisasi peraturan dan kewenang organisasi, memiliki standar operasional persedur dan jenjang karir dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X2.3.1) merupakan pertanyaan tentang sosialisasi peraturan dan kewenangan BUM Desa dimana hasil untuk jawaban iya memperoleh frekuensi yaitu 4 dengan prosentase 66,7% dan frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 2 dengan prosentase 33,3% .Item ini menunjukkan bahwa empat dari enam BUM Desa sudah melakukan sosialisasi peraturan dan kewenangan terkait BUM Desa baik kepada pengurus, pemerintah dan masyarakat. Item kedua (X2.3.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan standar operasional prosedur yang dimiliki BUM Desa dimana hasil menunjukkan frekuensi untuk jawaban iya yaitu 1 dengan prosentase 16,7% dan frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 5 dengan prosentase 83,3%. Hal ini menunjukkan bahwa (X2.3.2) hanya satu BUM Desa yang memiliki standar operasional prosuder (SOP) sedangkan lima BUM Desa lainnya belum memiliki standar operasional prosedur (SOP). Item ketiga (X2.3.3) merupakan pertanyaan tentang jenjang karir yang diperlihatkan oleh BUM Desa. Tabel 9 tentang distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi untuk jawaban iya yaitu 1 dengan prosentase 16,7% dan untuk jawaban tidak memperoleh frekuensi yaitu 5 dengan prosentase 83,3%. Hal ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang sudah mampu memperlihatkan jenjang karir dalam BUM Desa sedangkan lima BUM Desa lainnya belum bisa memperlihatkan jenjang karir di BUM Desa. Dengan demikian untuk indikator formalisasi, kebanyakan belum diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa kecuali item (X2.3.1) yaitu sudah menyosialisasikan peraturan dan kewenangan organisasi (66,7%).

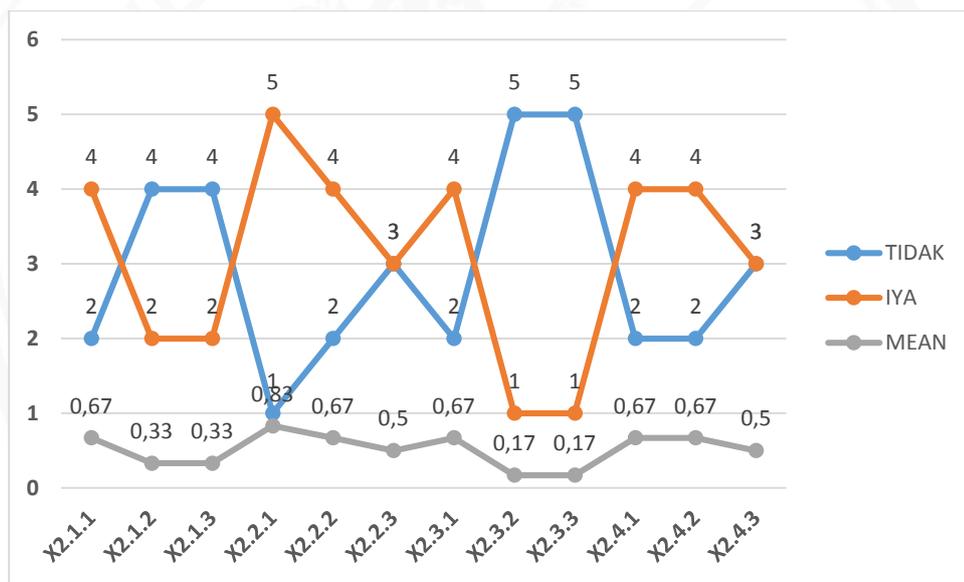
Indikator keempat dari prinsip struktur yaitu sentralisasi yang terdiri dari tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut ini:



Item pertama (X2.4.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan pemberian hak/ tanggungjawab untuk mengambil keputusan dalam situasi tertentu disetiap unit dimana dalam tabel 9 menunjukkan hasil untuk jawaban iya memperoleh frekuensi sebanyak 4 dengan prosentase 66,7% dan hasil frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 2 dengan prosentase 33,3%. Item (X2.4.1) ini menunjukkan bahwa empat dari enam BUM Desa sudah memberikan hak/ tanggungjawab untuk mengambil keputusan dalam situasi disetiap unit yang ada di BUM Desa sedangkan dua BUM Desa lainnya belum memberikan hak/ tanggungjawab untuk mengambil keputusan dalam situasi disetiap unit yang ada di BUM Desa. Item kedua (X2.4.2) merupakan pertanyaan berkaitan pendeskripsian batasan pegawai dalam hal pengambilan keputusan. Berdasarkan tabel 9, item (X2.4.2) menunjukkan hasil frekuensi yaitu 4 dengan prosentase 66,7% untuk jawaban iya dan hasil frekuensi untuk jawaban tidak sebanyak 2 dengan prosentase 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa dua BUM Desa tidak

mendeskripsikan secara jelas batasan bagi para pegawai dalam pengambilan keputusan. Item ketiga (X2.4.3) adalah pertanyaan tentang orang yang berhak dalam pengambilan keputusan (krusial). Tabel 9 menunjukkan hasil yang seimbang untuk jawaban iya dan jawaban tidak yaitu frekuensi sebanyak 3 dengan prosentase 50%, artinya hanya sebagian BUM Desa yang sudah menunjuk orang atau pimpinan BUM Desa yang berhak mengambil keputusan (krusial).

Berdasarkan indikator ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, formalisasi dan sentralisasi dalam prinsip struktur yang terdiri dari duabelas item pertanyaan yaitu:



Dari jawaban responden menunjukkan hasil mean 6,18 dengan hasil total frekuensi yaitu 35 untuk jawaban tidak dan 37 untuk jawaban iya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prinsip ini sudah diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa kecuali item (X2.3.2) dan item (X2.3.3) yaitu BUM Desa belum memahami wewenang dan tanggungjawabnya serta belum memahami bentuk kerjasama dengan bidang terkait.



c. Prinsip Kognisi dan Nilai

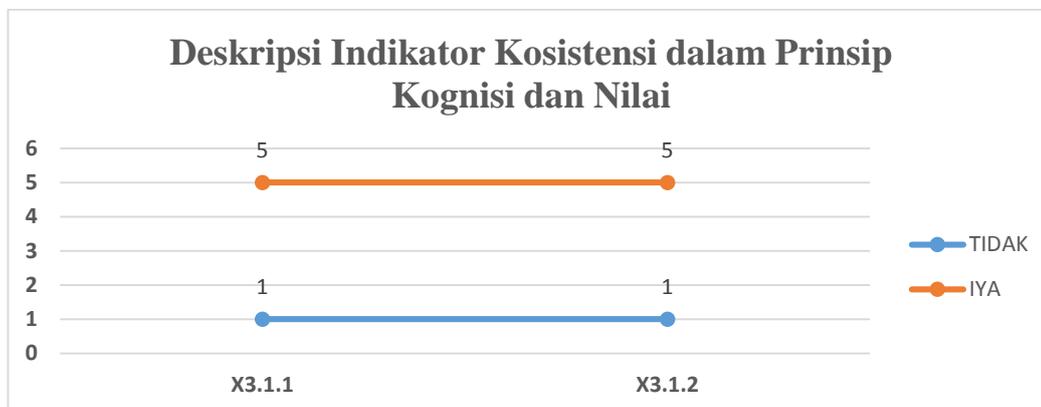
Salah satu prinsip-prinsip *Sound Governance* adalah prinsip kognisi dan nilai yang terdiri dari lima indikator dan dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Berikut ini adalah tabel distribusi jawaban responden:

Tabel 10. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Kognisi dan Nilai

Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			f	%	f	%	
Konsistensi	X3.1.1	Bertindak secara konsisten dalam pengambilan keputusan BUM Desa.	1	16,7	5	83,3	0,83
	X3.1.2	Memiliki kesepakatan yang jelas dalam tata cara pelaksanaan tugas BUM Desa.	1	16,7	5	83,3	0,83
Toleransi	X3.2.1	Menghargai setiap perbedaan yang ada di BUM Desa.	0	0	6	100	1
	X3.2.2	Mampu bekerjasama dalam tim.	1	16,7	5	83,3	0,83
Kemampuan Adaptasi	X3.3.1	Mampu beradaptasi dan tanggap dengan perubahan eksternal.	0	0	6	100	1
	X3.3.2	Mampu beradaptasi dengan internal (lingkungan organisasi itu sendiri).	0	0	6	100	1
	X3.3.3	Memiliki kebijakan atau peraturan yang mendukung apabila terjadi perubahan.	0	0	6	100	1
Keterlibatan	X3.4.1	Menjalankan kewajiban-kewajiban dengan sebaik-baiknya.	0	0	6	100	1
Inovasi	X3.5.1	Melakukan inovasi-inovasi untuk memajukan organisasi dan meningkatkan produksi/ pelayanan.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X3.5.2	Mampu mengambil manfaat dari kesempatan dan mencoba hal-hal baru.	1	16,7	5	83,3	0,83
Fokus jangka panjang	X3.6.1	Fokus pada hasil usaha BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X3.6.2	Memiliki perencanaan yang matang buntut kepentingan dan tujuan dimasa yang akan data.	0	0	6	100	1
Total			8		64		10,67

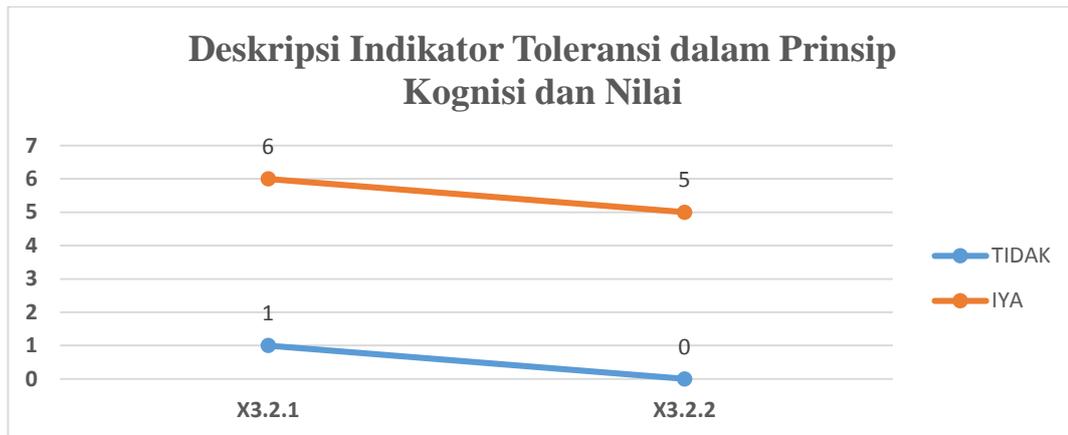
Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

Indikator pertama dari prinsip kognisi dan nilai adalah konsistensi yang terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



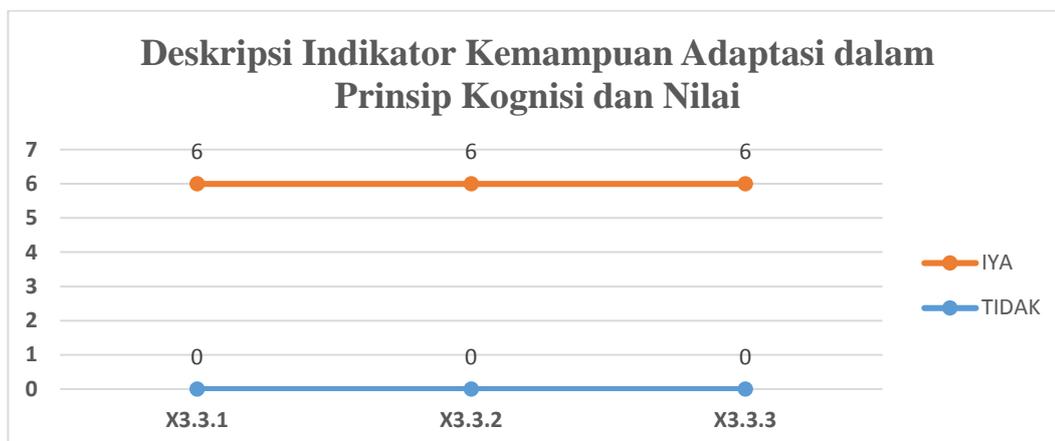
Item pertama (X3.1.1) berkaitan dengan konsistensi BUM Desa dalam pengambilan keputusan dan item kedua (X3.1.2) memiliki kesepakatan yang jelas tentang tata cara pelaksanaan tugas yang benar. Item pertama (X3.1.1) dan item kedua (X3.1.2) sama-sama memperoleh hasil yang sama yaitu untuk jawaban iya diperoleh hasil dengan frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% dan untuk jawaban tidak memperoleh hasil frekuensi yaitu 1 dengan prosentase 16,7% sehingga dapat disimpulkan bahwa lima dari enam BUM Desa sudah konsisten dalam pengambilan keputusan disetiap kegiatannya dan sudah memiliki kesempatan yang jelas mengenai tata cara pelaksanaan tugas yang benar dan hanya satu BUM Desa yang belum konsisten dalam pengambilan keputusan serta tidak memiliki kesepakatan yang jelas tentang tata cara pelaksanaan tugas yang benar.

Indikator kedua dalam prinsip kognisi dan nilai adalah toleransi dimana dalam penelitian ini terdapat dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X3.2.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan rasa menghargai setiap perbedaan yang ada dalam organisasi. Pada tabel 10 menunjukkan hasil jawaban iya pada item (X3.2.1) mendominasi dibandingkan dengan jawaban tidak yaitu memiliki frekuensi sebanyak 6 dengan prosentase 100%. Artinya item (X3.2.1) menunjukkan bahwa semua BUM Desa sudah memiliki rasa menghargai disetiap perbedaan yang ada dalam pengelolaan BUM Desa. Item kedua (X3.2.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan kemampuan BUM Desa dalam bekerjasama dalam tim. Dalam hal ini, item (X3.2.2) menghasilkan frekuensi untuk jawaban iya sebanyak 5 dengan prosentase 83,3% dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi sebanyak 1 dengan prosentase 16,7% yang artinya hanya satu BUM Desa yang belum mampu bekerja sama dalam tim.

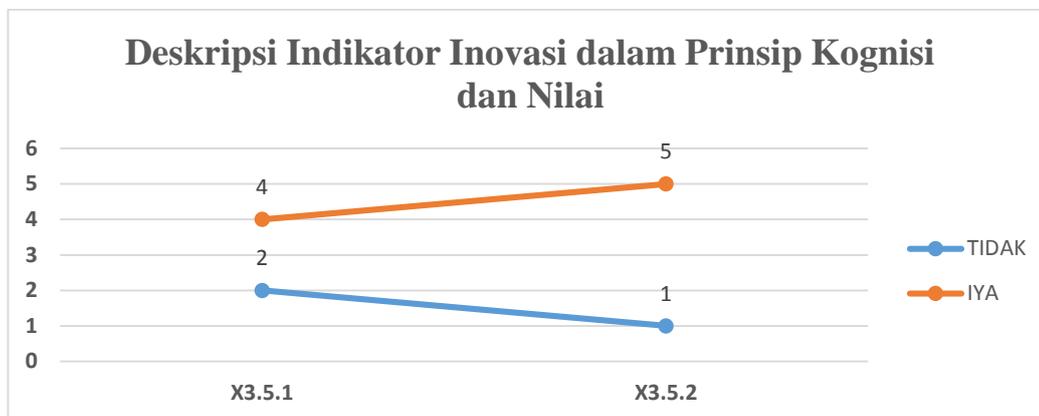
Indikator ketiga dalam prinsip kognisi dan nilai adalah kemampuan adaptasi dimana dalam indikator ini terdiri dari tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X3.3.1) dan item kedua (X3.3.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan kemampuan BUM Desa beradaptasi dan tanggap terhadap perubahan eksternal dan internal. Pada tabel 10 semua item baik item (X3.3.1) dan item (X3.3.2) memperoleh frekuensi 6 dengan prosentase 100% untuk jawaban iya. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan BUM Desa sudah mampu beradaptasi dan tanggap terhadap perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal. Item ketiga (X3.3.3) merupakan pertanyaan tentang ada tidaknya kebijakan atau peraturan yang mendukung apabila terjadi perubahan dalam organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa frekuensi untuk jawaban iya yaitu 6 dengan prosentase 100% yang artinya keseluruhan BUM Desa sudah memiliki kebijakan atau peraturan yang mendukung apabila terjadi perubahan dalam organisasi yang bisaanya terdapat dalam pasal pengalihan/ pasal perubahan dalam peraturan Desa.

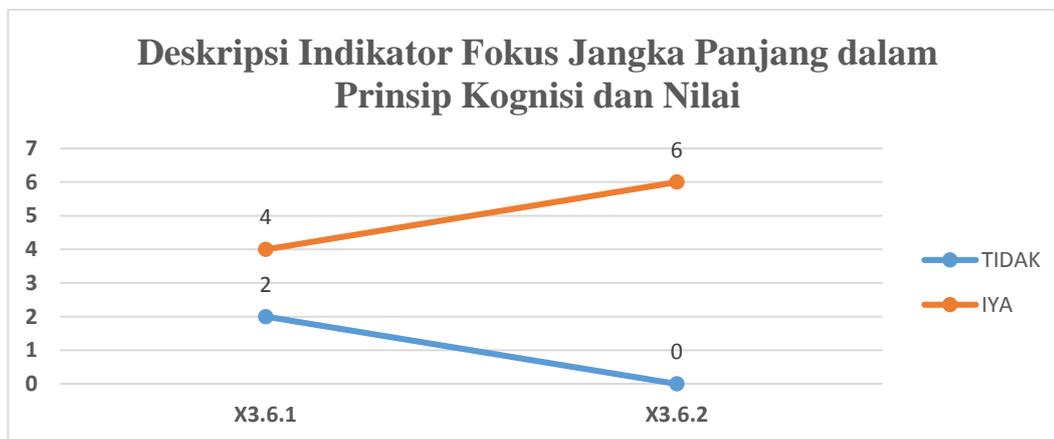
Indikator keempat dalam prinsip kognisi dan nilai adalah keterlibatan BUM Desa menjalankan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Dari keseluruhan sampel yang ada didapatkan hasil frekuensi jawaban iya sebanyak 6 dengan prosentase 100%. Hal ini berarti item (X3.4.1) ini menunjukkan bahwa semua BUM Desa sudah menjalankan kewajiban dengan sebaik-baiknya.

Indikator kelima dalam prinsip kognisi dan nilai adalah inovasi. Pada indikator ini terdapat tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



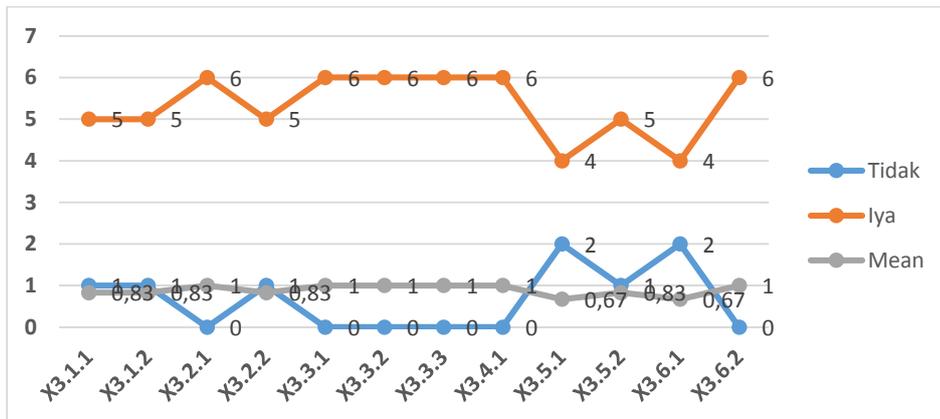
Item pertama (X3.5.1) berkaitan dengan inovasi yang dilakukan untuk memajukan organisasi dan peningkatan produksi/pelayanan. Hasil menunjukkan bahwa frekuensi untuk jawaban iya adalah 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban tidak memperoleh hasil dengan frekuensi sebanyak 2 atau 33,3% sehingga menunjukkan bahwa empat dari enam BUM Desa sudah melakukan inovasi untuk memajukan organisasi dan meningkatkan produksi/ pelayanan BUM Desa. Item kedua (X3.5.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan peluang BUM Desa untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil manfaat/ kesempatan yang ada. Pada item (X3.5.2) memperoleh hasil frekuensi sebanyak 5 dengan prosentase 83,3% untuk jawaban iya sementara untuk jawaban tidak memperoleh hasil frekuensi 1 atau 16,7%. Hal ini menunjukkan bahwa lima BUM dari enam BUM Desa sudah mengambil manfaat/ kesempatan yang ada serta sudah mencoba hal-hal baru dalam pengelolaan BUM Desa.

Indikator keenam dari prinsip kognisi dan nilai adalah fokus jangka panjang yang terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X3.6.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan fokus BUM Desa pada hasil usaha sedangkan item kedua (X4.6.2) merupakan pertanyaan tentang perencanaan dimasa yang akan datang. Hasil menunjukkan bahwa untuk jawaban iya pada item (X3.6.1) memperoleh frekuensi sebanyak 4 dengan prosentase 66,7% dan pada item kedua (X3.6.2) memperoleh frekuensi yaitu 6 dengan prosentase 100% sehingga pada item (X3.6.1) ini, dua dari enam BUM Desa yang belum berfokus pada hasil usaha, sedangkan item (X3.6.2) menunjukkan bahwa semua BUM Desa sudah memiliki perencanaan yang matang untuk kepentingan dan tujuan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan indikator pertama samapai keenam dari prinsip kognisi dan nilai yaitu konsistensi, toleransi, kemampuan adaptasi, keterlibatan, inovasi dan fokus jangka panjang sebagai berikut:



Hasil jawaban responden diperoleh mean 10,67 dengan hasil frekuensi untuk jawaban iya yaitu 64 dan frekuensi jawaban tidak yaitu 8. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item sudah diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa dan hanya duan item yang memiliki mean 0,67 pada item (X3.5.1) dan (X3.6.1) yaitu hanya dua BUM Desa yang tidak melakukan inovasi untuk memajukan organisasi dan meningkatkan produksi/ pelyanan serta tidak berfokus pada hasil usaha.

d. Prinsip Konstitusi

Dalam prinsip konstitusi terdapat lima item dan indikator yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 11. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Konstitusi

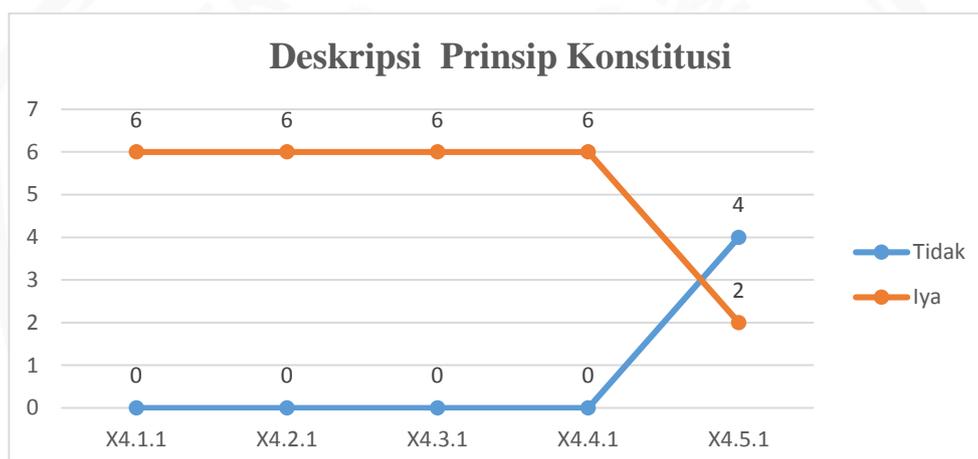
Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Pembentukan Organisasi	X4.1.1	Peraturan Desa dan AD-ART memuat dasar-dasar dan susunan organisasi.	0	0	6	100	1
Pembagian Tugas dan Kekuasaan	X4.2.1	Adanya pembagian tugas dan kekuasaan dalam peraturan BUM Desa.	0	0	6	100	1
Jaminan Hak dan Kewajiban	X4.3.1	Peraturan BUM Desa memuat hak dan kewajiban BUM Desa.	0	0	6	100	1



Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Muatan Sanksi dan Larangan	X4.4.1	Peraturan BUM Desa memuat sanksi dan larangan.	0	0	6	100	1
Prosedur Perubahan	X4.5.1	Peraturan BUM Desa memuat tahapan-tahapan dalam melakukan perubahan yang dapat terjadi sewaktu-waktu.	4	66,7	2	33,3	0,33
Total			4		26		4,33

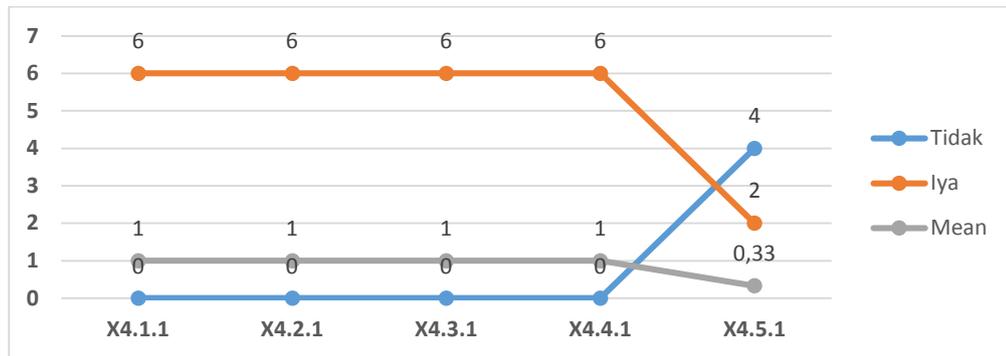
Sumber: data diolah, 2018(lampiran 3)

Indikator-indikator dalam prinsip konstitusi yang terdiri lima indikator dan masing-masing indikator hanya terdiri satu item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X4.1.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan adanya peraturan yang memuat dasar-dasar dan susunan organisasi BUM Desa. Hasil menunjukkan bahwa pada item (X4.1.1) menghasilkan frekuensi untuk jawaban iya sebanyak 6 dengan prosentase 100% yang artinya semua BUM Desa sudah memiliki peraturan yang memuat dasar-dasar dan susunan organisasi BUM Desa. Item kedua (X4.2.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan pembagian tugas dan kekuasaan dalam BUM Desa. Dalam item (X4.2.1) memperoleh hasil dengan frekuensi untuk jawaban iya sebanyak 6 atau dengan prosentase 100% yang artinya

semua BUM Desa sudah terdapat pembagian tugas dan kekuasaan yang terdapat pada peraturan Desa. Item ketiga (X4.3.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan jaminan hak dan kewajiban pengurus BUM Desa. Pada tabel 11 menunjukkan hasil item (X4.3.1) yaitu untuk jawaban iya memperoleh frekuensi sebanyak 6 dengan prosentase 100%. Hal ini menunjukkan bahwa setiap BUM Desa dari enam sampel mempunyai pasal yang memuat hak dan kewajiban BUM Desa dalam peraturan Desa. Item keempat (X4.4.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan muatan sanksi dan larangan BUM Desa. Pada tabel 11 menunjukkan hasil item (X4.4.1) yaitu untuk jawaban iya memperoleh frekuensi sebanyak 6 dengan prosentase 100%. Hal ini menunjukkan bahwa semua BUM sudah mencantumkan sanksi dan larangan dalam peraturan Desa. Item kelima merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan prosedur perubahan BUM Desa yang dapat terjadi sewaktu-waktu. Pada tabel 11 menunjukkan hasil item (X4.5.1) yaitu untuk jawaban iya memperoleh frekuensi sebanyak 2 dengan prosentase 33,3% dan untuk jawaban tidak memperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7%. Hal ini menunjukkan bahwa hanya dua BUM Desa yang sudah memuat tahapan-tahapan yang dilakukan apabila terjadi perubahan pada BUM Desa sementara empat BUM belum memuat tahapan-tahapan yang harus dilakukan apabila terjadi perubahan sewaktu-waktu.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil jawaban responden memperoleh nilai mean 4,33 dengan frekuensi jawaban responden dengan nilai iya yaitu 4 dan nilai frekuensi untuk tidak yaitu 26 sehingga prinsip konstitusi ini sudah diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa kecuali item (X4.5.1) tentang prosedur perubahan yang memuat tahapan-tahapan yang harus dilakukan apabila BUM Desa mengalami perubahan yang terjadi sewaktu-waktu.

e. Prinsip Organisasi dan Institusi

Dalam prinsip organisasi dan institusi terdapat sembilan item pertanyaan dengan tiga indikator yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 12. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Organisasi dan Institusi

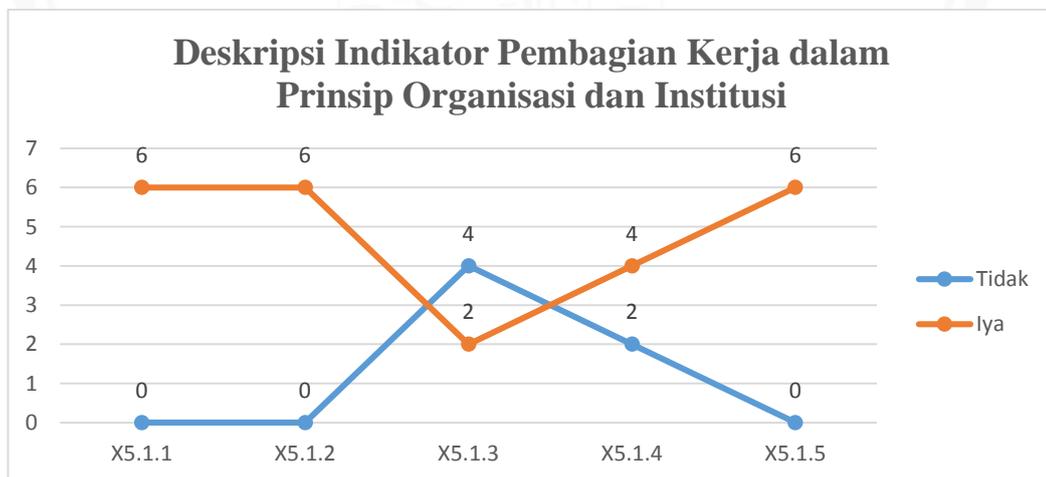
Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Pembagian Kerja	X5.1.1	Memiliki struktur organisasi yang jelas.	0	0	6	100	1
	X5.1.2	Kesesuaian struktur organisasi dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan BUM Desa.	0	0	6	100	1
	X5.1.3	Setiap unit usaha BUM Desa memiliki <i>job descripsi</i> .	4	66,7	2	33,3	0,33
	X5.1.4	Pembagaan kerja BUM Desa sesuai dengan kompetensinya.	2	33,3	4	66,7	0,67



Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
	X5.1.5	Pembagaan dan perumusan tugas dan wewenang setiap jabatan secara jelas dan seimbang.	0	0	6	100	1
Kesatuan Perintah	X5.2.1	Pelaksanaan tugas anggota diterima dari instruksi seorang pemimpin.	3	50	3	50	0,5
	X5.2.2	Adanya pemusatan usaha BUM Desa sesuai dengan potensi Desa.	4	66,7	2	33,3	0,33
	X5.2.3	Pengendalian terpusat dalam pengelolaan BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
Kesatuan Pengarahan	X5.3.1	Unit-unit BUM Desa memiliki tujuan yang sama dan terarah sesuai dengan rencana BUM Desa dalam melaksanakan kegiatan.	2	33,3	4	66,7	0,67
Total			17		37		6,17

Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

Indikator pertama dari prinsip organisasi dan institusi adalah pembagian kerja dengan lima item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

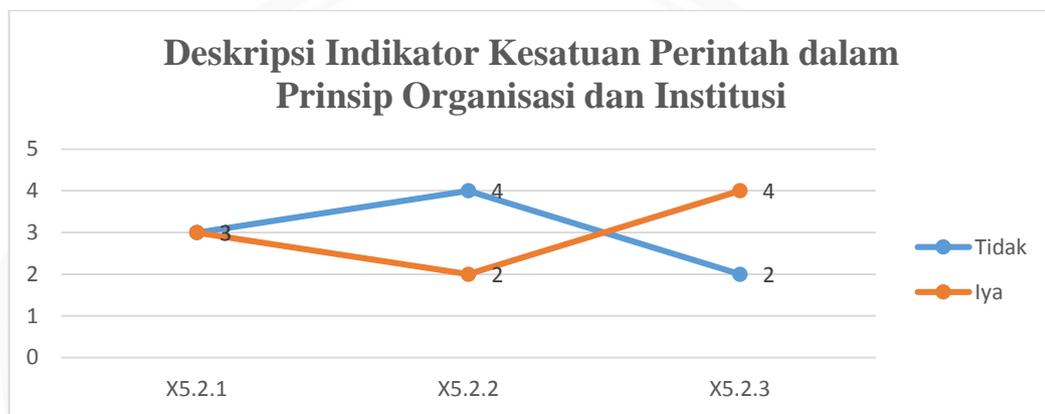


Item pertama (X5.1.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan adanya struktur organisasi yang jelas dalam BUM Desa dan item kedua (X5.1.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan adanya kesesuaian antara struktur organisasi dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Item pertama (X5.1.1)

dan item kedua (X5.1.2) sama-sama memperoleh hasil yang sama yaitu untuk jawaban iya memperoleh hasil frekuensi 6 dengan frekuensi 100% sehingga dapat diartikan bahwa semua BUM Desa sudah memiliki struktur organisasi yang jelas serta sudah sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan bersama dalam mengelola BUM Desa. Item ketiga (X5.1.3) adalah pertanyaan tentang adanya gambaran pekerjaan/ *job descripsi* dalam pengelolaan BUM Desa. Hasil distribusi jawaban menunjukkan bahwa untuk item ketiga (X5.1.3) memperoleh hasil frekuensi sebanyak 2 dengan prosentase 33,3% untuk jawaban iya dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi sebanyak 4 dengan prosentase 66,7% dimana item ini menunjukkan bahwa hanya dua dari enam BUM Desa yang memiliki deskripsi pekerjaan/ *job descripsi* di setiap unit usaha BUM Desa sementara empat BUM Desa lainnya belum memiliki deskripsi pekerjaan/ *job descripsi* di setiap unit usaha. Item keempat (X5.1.4) merupakan pertanyaan mengenai kesesuaian pembagian kerja BUM Desa dengan komptensinya. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh nilai untuk item keempat (X5.1.4) untuk jawaban iya memperoleh frekuensi sebanyak 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban tidak memperoleh frekuensi yaitu 2 dengan prosentase 33,3%. Hal ini menunjukkan pada item (X5.1.4) bahwa pembagian kerja dari empat BUM Desa sudah sesuai dengan komptensinya sedangkan dua BUM Desa lainnya untuk pembagian kerja belum sesuai dengan komptensinya. Item kelima (X5.1.5) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan pembagian dan perumusan tugas, weweng dan tanggungjawab setiap jabatan secara jelas dan seimbang. Hasil distribusi jawaban diperoleh nilai untuk item (X5.1.5) yaitu hasil untuk jawaban iya

memperoleh frekuensi sebanyak 6 dengan prosentase 100% sehingga menunjukkan bahwa semua BUM Desa sudah merumuskan serta membagi tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap jabatan secara jelas dan seimbang.

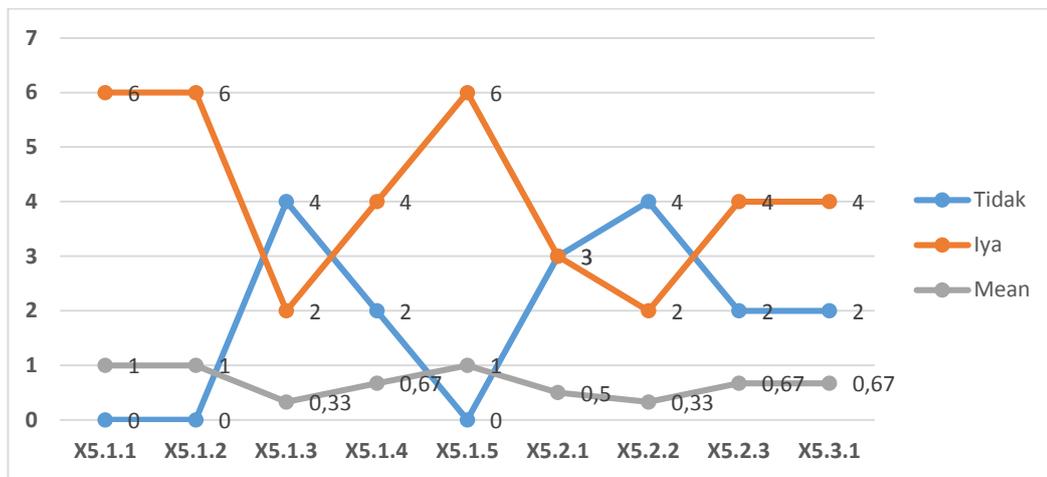
Indikator kedua dalam prinsip organisasi dan institusi adalah kesatuan perintah dimana dalam penelitian ini terdapat tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X5.2.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan adanya instruksi dari seorang pimpinan untuk melaksanakan kegiatan BUM Desa. Hasil distribusi jawaban menunjukkan hasil pada item (X5.2.1) bahwa nilai untuk jawaban iya dan jawaban tidak yaitu sama dimana sama-sama memperoleh frekuensi sebanyak 3 dengan prosentase 50% yang artinya dalam melaksanakan kegiatan BUM Desa, sebagian BUM Desa (tiga dari enam BUM Desa) anggotanya sudah memperoleh instruksi dari seorang pimpinan. Item kedua (X5.2.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan adanya pemusatan usaha sesuai dengan potensi Desa. Dalam hal ini, hasil item (X5.2.2) menunjukkan nilai frekuensi untuk jawaban iya sebanyak 2 dengan prosentase 33,3% dan untuk jawaban tidak memperoleh frekuensi sebanyak 4 dengan prosentase 66,7% yang

artinya hanya dua BUM Desa yang sudah mampu memusatkan usaha BUM Desa sesuai dengan potensinya. Item ketiga (X5.2.3) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan adanya pengendalian BUM Desa yang terpusat sesuai dengan struktur organisasi. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil untuk item ketiga (X5.2.3) yaitu nilai untuk jawaban iya memperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi sebanyak 2 atau dengan prosentase 33,3% yang artinya pengendalian diempat BUM Desa sudah terpusat dan sesuai dengan struktur organisasi sedangkan dua BUM Desa lainnya pengendaliannya belum terpusat dan tidak sesuai dengan struktur organisasi.

Indikator ketiga dalam prinsip organisasi dan institusi adalah kesatuan pengarahan yang terdiri dari satu item pertanyaan yaitu pertanyaan yang berkaitan dengan adanya kesamaan tujuan dan terarah sesuai dengan rencana. Pada tabel 12 distribusi jawaban diperoleh hasil untuk item ketiga (X5.3.1), nilai untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi sebanyak 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi sebanyak 2 atau 33,3% yang artinya hanya dua BUM Desa yang belum memiliki kesamaan tujuan dan belum terarah sesuai dengan rencana diantara unit-unit yang ada dalam pengelolaan BUM Desa.



Berdasarkan indikator (pembagian kerja, kesatuan perintah dan kesatuan pengarahan) dengan sembilan item pertanyaan diperoleh hasil mean dari jawaban responden yaitu 6,17 dengan nilai frekuensi 37 untuk jawaban iya dan nilai frekuensi 17 untuk jawaban tidak sehingga dapat disimpulkan bahwa prinsip organisasi dan institusi ini sudah diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa kecuali item (X5.1.3) dan item (X5.2.2) yaitu belum adanya gambaran pekerjaan/ *job descripsi* disetiap unit BUM Desa serta belum adanya pemusatan usaha BUM Desa sesuai dengan potensi Desa.

f. Prinsip Manajemen dan Kinerja

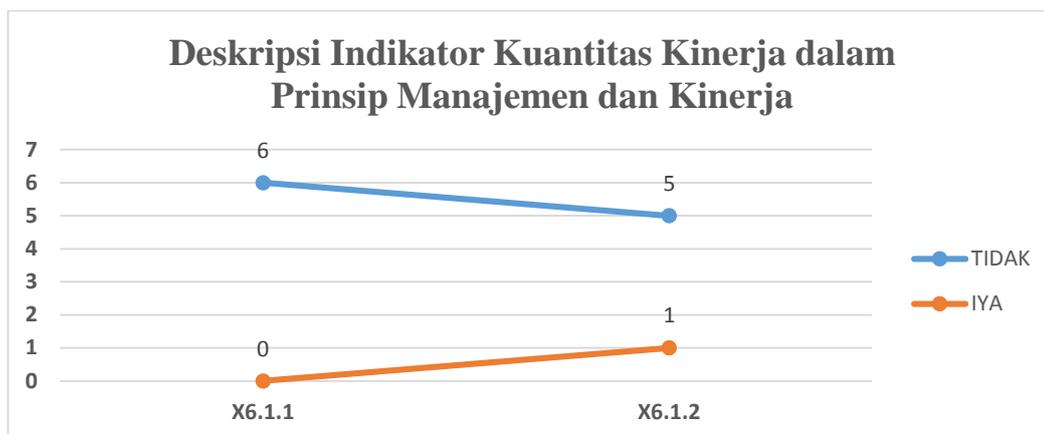
Dalam prinsip manajemen dan kinerja terdapat lima indikator dengan sembilan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Manajemen dan Kinerja

Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Kuantitas Kinerja	X6.1.1	Realisasi kinerja BUM Desa melebihi dari target BUM Desa.	6	100%	0	0	0
	X6.1.2	Kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan standar operasional prosedur (SOP).	5	83,3	1	16,7	0,17
Kualitas Kinerja	X6.2.1	Tercapainya pogram-pogram yang telah direncanakan BUM Desa setiap tahun.	5	83,3	1	16,7	0,17
	X6.2.2	Memiliki pengukuran kinerja BUM Desa yang telah baku.	3	50	3	50	0,5
Kemandirian dan komitmen kerja	X6.3.1	Pegawai BUM Desa dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai dengan AD/ART BUM Desa.	5	83,3	1	16,7	0,17
	X6.3.2	Pegawai BUM Desa mempunyai komitmen kerja dan tanggungjawab terhadap instansi(BUM Desa)	4	66,7	2	33,3	0,33
Efektivitas	X6.4.1	Penggunaan sumber daya BUM Desa secara maksimal dan bisa menaikkan hasil yang ada di unit usaha BUM Desa.	3	50	3	50	0,5
Ketepatan Waktu	X6.5.1	Pelaksanaan kegiatan secara tepat waktu.	4	66,7	2	33,3	0,33
	X6.5.2	Adanya kedisiplinan waktu dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaannya.	4	66,7	2	33,3	0,33
Total			39		15		2,5

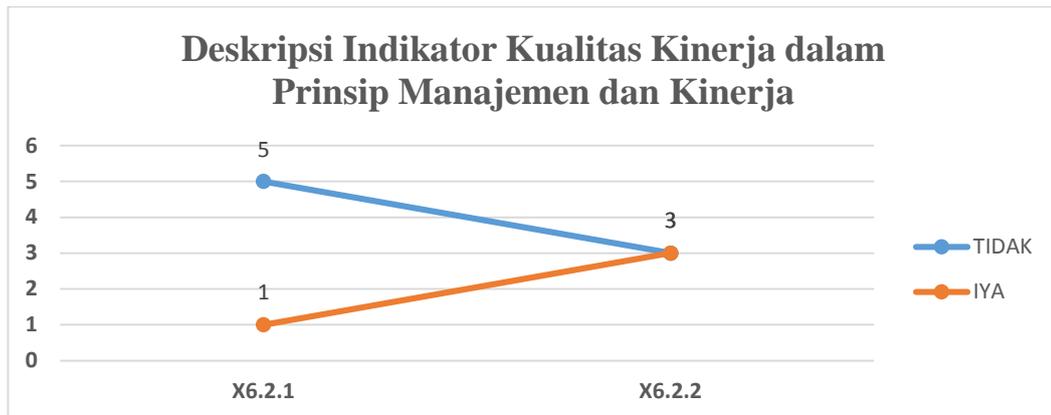
Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

Indikator pertama dalam prinsip organisasi dan institusi adalah kuantitas kinerja. Pada indikator ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



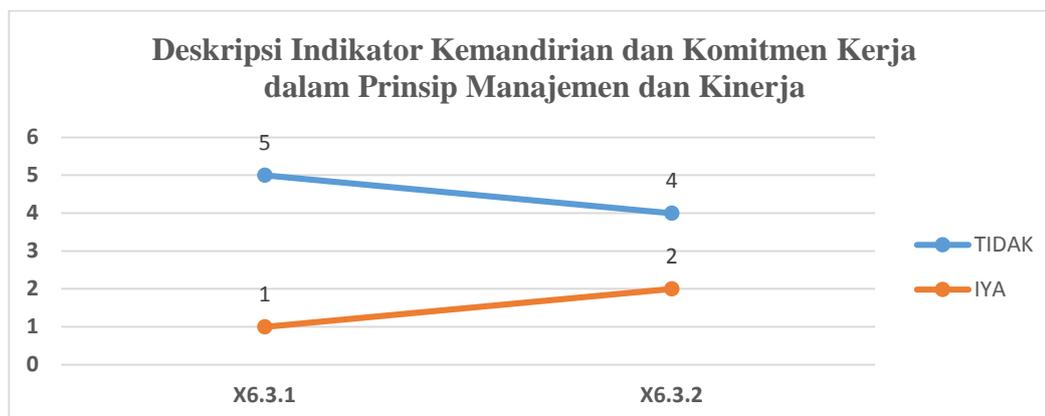
Item pertama (X6.1.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan realisasi kinerja BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh nilai frekuensi untuk jawaban tidak adalah 6 dengan prosentase 100%. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi kinerja semua BUM Desa belum mencapai targetnya. Item kedua (X6.1.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan kesesuaian kegiatan BUM Desa dengan pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP). Hasil dari distribusi jawaban responden menunjukkan bahwa nilai untuk jawaban iya memperoleh frekuensi sebanyak 1 dengan prosentase 16,7% sementara untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi sebanyak 5 dengan prosentase 83,3% dengan artinya hanya satu BUM Desa yang sudah menjalankan kegiatan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP).

Indikator kedua dari prinsip manajemen dan kinerja adalah kualitas kinerja dimana pada indikator ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil berikut:



Item pertama (X6.2.1) merupakan pertanyaan tentang tercapainya program-program BUM Desa sesuai rencana BUM Desa sementara untuk item kedua (X6.2.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan adanya pengukuran kinerja yang baku dalam pelaksanaan tugas BUM Desa. Hasil distribusi responden untuk item (X6.2.1) memperoleh nilai frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 5 dengan prosentase 83,3% dan untuk jawaban iya, memperoleh nilai frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%, artinya bahwa hanya satu BUM Desa yang programnya sudah tercapai sesuai dengan rencana BUM Desa setiap tahun. Item kedua (X6.2.2) memperoleh hasil sama yaitu antara jawaban iya dan jawaban tidak, memperoleh frekuensi 3 dengan prosentase 50% sehingga pada item (X6.2.2) menunjukkan bahwa hanya sebagian BUM Desa yang memiliki pengukuran kinerja yang baku dan tiga BUM Desa lainnya belum memiliki pengukuran kinerja yang baku.

Indikator ketiga dari prinsip manajemen dan kinerja adalah kemandirian dan komitmen kerja yang terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

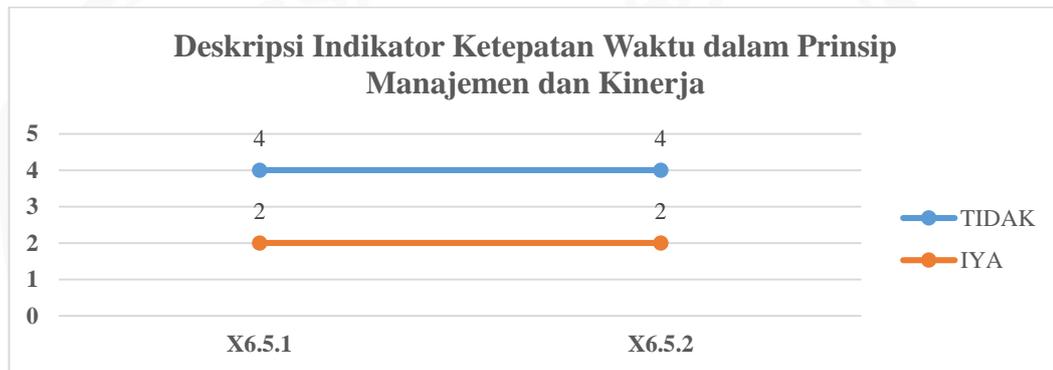


Item pertama (X6.3.1) merupakan pertanyaan mengenai kesesuaian pegawai BUM Desa dalam menjalankan fungsi kerjanya sebagaimana tertera dalam AD/ART BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh nilai untuk jawaban tidak yaitu memperoleh frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% dan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 1 dengan frekuensi 16,7% dengan artian untuk item (X6.3.1) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa dimana pegawainya sudah dapat menjalankan fungsi kerjanya sebagaimana tertera dalam AD/ART BUM Desa. Item kedua (X6.3.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku pegawai BUM Desa yaitu sudah memiliki komitmen kerja dan tanggung jawab terhadap instansi (BUM Desa). Hasil distribusi responden diperoleh frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 4 dengan prosentase 66,7% sedangkan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3%. Pada item (X6.3.2) ini menunjukkan hanya dua BUM desa dari enam BUM Desa dimana pegawainya yang memiliki komitmen kerja dan tanggungjawab terhadap instansi (BUM Desa).

Indikator keempat dalam prinsip manajemen dan kinerja adalah efektivitas. Pada indikator ini terdiri dari satu item yaitu item (X6.4.1) yang merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya BUM Desa secara

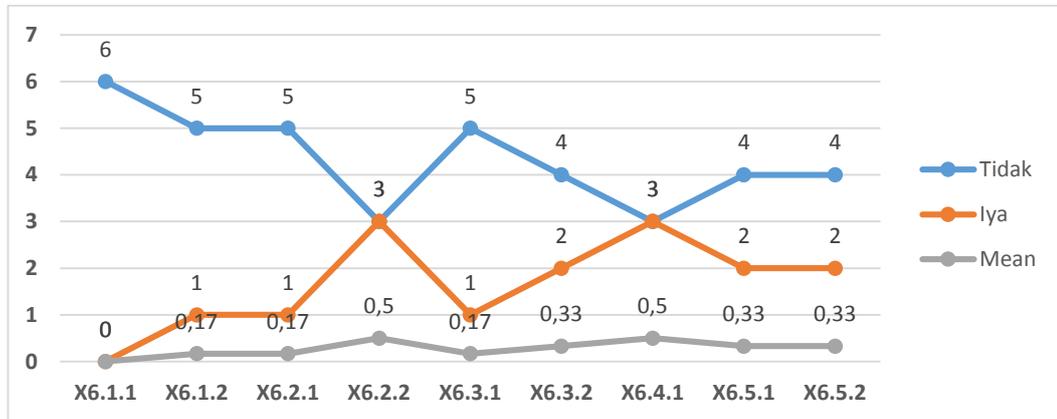
maksimal dan bisa menaikkan hasil yang ada di unit usaha BUM Desa. Hasil dari tabel 13 pada distribusi jawaban diperoleh nilai yang sama antara jawaban iya dan jawaban tidak yaitu memperoleh frekuensi 3 dengan prosentase 50% yang artinya hanya tiga BUM desa yang sudah maksimal dalam penggunaan sumber daya BUM Desa dan bisa menaikkan hasil yang ada di unit usaha BUM Desa.

Indikator kelima dalam prinsip manajemen dan kinerja adalah ketepatan waktu. Pada indikator ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X6.5.1) merupakan pertanyaan tentang pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, sedangkan item kedua (X6.5.2) merupakan item pertanyaan mengenai kedisiplinan waktu dalam menjalankan kegiatan dan tugasnya. Hasil distribusi jawaban responden untuk item (X6.5.1) dan item (X6.5.2) diperoleh hasil yang sama yaitu untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi sebanyak 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa baik item (X6.5.1) dan item (X6.5.2) hanya dua BUM Desa yang sudah melaksanakan kegiatan secara tepat waktu serta disiplin dalam menjalankan kegiatan dan tugasnya

sementara empat BUM Desa lainnya belum melaksanakan kegiatan secara tepat waktu serta belum disiplin dalam menjalankan kegiatan dan tugasnya



Berdasarkan indikator (kuantitas kinerja, kualitas kinerja, kemandirian dan komitmen kerja, efektivitas dan ketepatan waktu) dalam prinsip manajemen dan kinerja diperoleh hasil mean 2,5 dengan total frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 39 dan total frekuensi untuk jawaban iya yaitu 15 sehingga dapat disimpulkan bahwa pada prinsip manajemen dan kinerja ini belum diterapkan secara keseluruhan dalam pengelolaan BUM Desa kecuali pada item (X6.2.2) dan item (X6.4.1) yang sudah diterapkan disebagian/ tiga BUM Desa yaitu sudah memiliki pengukuran kinerja BUM Desa yang telah baku dan sudah mendistribusikan sumber daya secara adil.

g. Prinsip Kebijakan

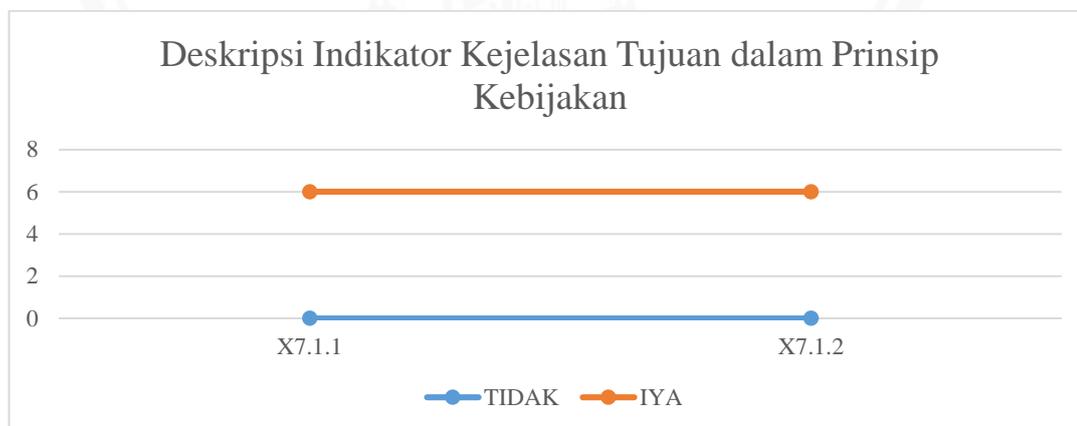
Dalam prinsip kebijakan terdapat delapan item pertanyaan dengan lima indikator yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 14. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Kebijakan

Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Kejelasan Tujuan	X7.1.1	BUM Desa emiliki visi misi yang jelas.	0	0	6	100	1
	X7.1.2	Visi-misi BUM Desa termuat dalam AD-ART BUM Desa.	0	0	6	100	1
Tranmisi/ Penyampaian Tujuan	X7.2.1	Penyampaian informasi secara langsung.	0	0	6	100	1
	X7.2.2	Menyosialisasikan informasi dan pesan secara jelas.	0	0	6	100	1
Sumber Daya	X7.3.1	BUM Desa memiliki staff yang cukup, baik kualitas maupun kuantitas.	0	0	6	100	1
	X7.3.2	BUM Desa memiliki sarana dan prasarana yang memadai.	4	66,7	2	33,3	0,33
Disposisi	X8.4.1	Kesesuaian pengambilan kebijakan dengan AD-ART.	2	33,3	4	66,7	0,67
Partisipasi	X8.5.1	Mengikutsertakan masyarakat dalam pengambilan keputusan BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
Total			8		40		6,67

Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

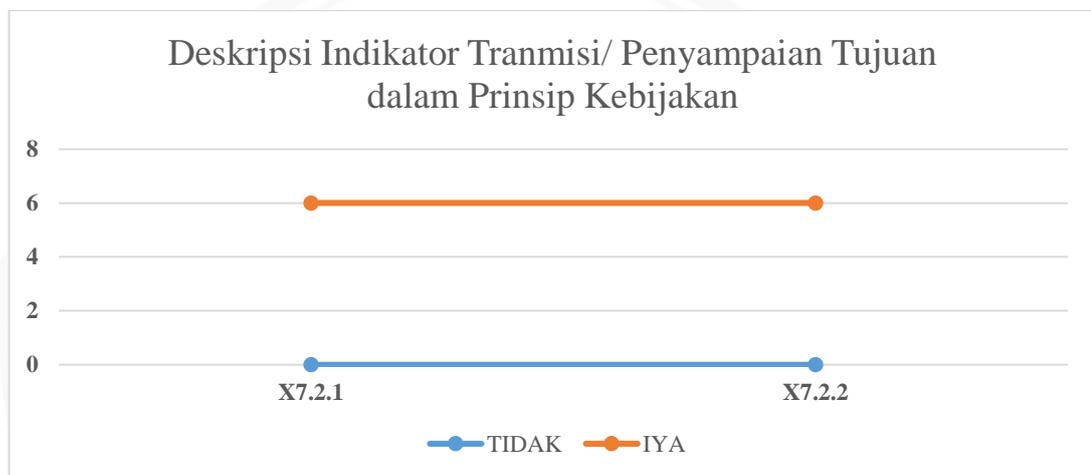
Indikator pertama dalam prinsip kebijakan adalah kejelasan tujuan dimana pada penelitian ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut ini:



Item pertama (X7.1.1) dan item kedua (X7.1.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan kejelasan visi dan misi serta termuat dalam AD-ART BUM Desa.

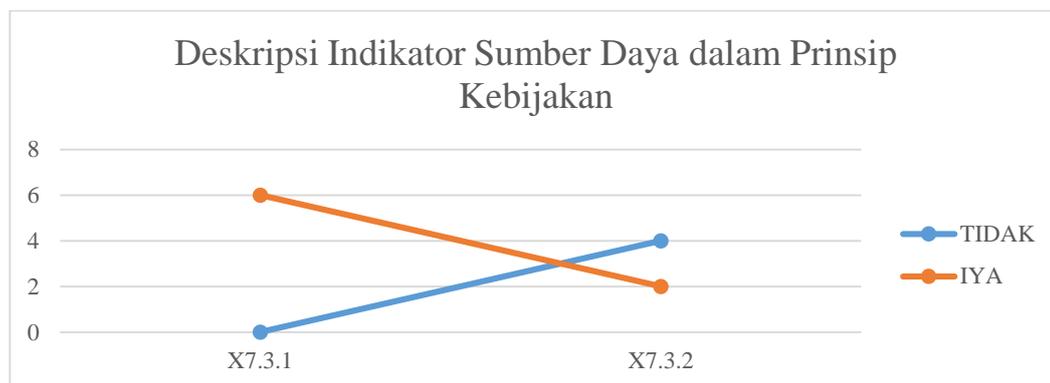
Hasil distribusi responden diperoleh hasil yang sama untuk item (X7.1.1) dan item (X7.1.2) yaitu sama-sama memperoleh frekuensi 6 dengan prosentase 100% untuk jawaban iya. Hal ini menunjukkan bahwa semua BUM Desa sudah memiliki visi dan misi yang jelas serta termuat dalam AD-ART BUM Desa.

Indikator kedua pada prinsip kebijakan adalah tranmisi/ penyampaian tujuan dimana indikator ini terdiri dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X7.2.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan penyampaian informasi secara langsung dalam pengelolaan BUM Desa dan item kedua (X7.2.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan informasi dan pesan BUM Desa disosialisasikan dengan jelas. Hasil distribusi jawaban responden pada item (X7.2.1) dan item (X7.2.2) mempunyai hasil yang sama yaitu sama-sama memperoleh frekuensi 6 dengan prosentase 100% untuk jawaban iya. Hal ini menunjukkan bahwa semua BUM Desa sudah menyampaikan dan mensosialisasikan informasi dan pesan secara langsung dan jelas.

Indikator ketiga dalam prinsip kebijakan adalah sumber daya dimana pada indikator ketiga ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

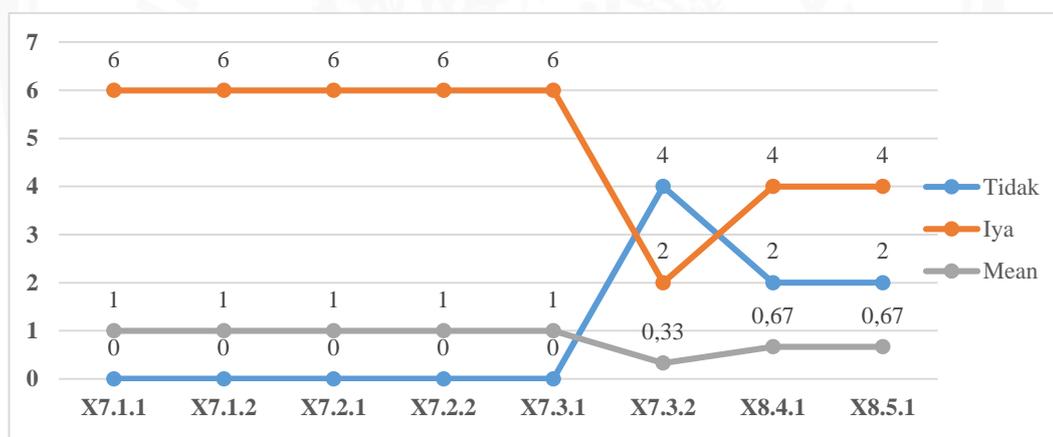


Item pertama (X7.3.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan kepemilikan staff yang cukup baik dalam segi kualitas maupun kuantitas. Hasil distribusi jawaban responden pada item (X7.3.1) memperoleh frekuensi 6 dengan prosentase 100% untuk jawaban iya sehingga dapat disimpulkan bahwa semua BUM Desa sudah memiliki staff yang cukup baik dalam segi kualitas maupun kuantitas. Item kedua (X7.3.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan kelengkapan sarana dan prasarana yang memadai. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh frekuensi untuk nilai jawaban tidak yaitu 4 dengan prosentase 66,7% sementara untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa hanya dua BUM Desa yang sudah memiliki sarana dan prasarana yang memadai sedangkan empat BUM Desa lainnya belum memadai (masih dalam proses).

Indikator keempat dalam prinsip kebijakan adalah disposisi dimana dalam indikator ini hanya terdiri dari satu item pertanyaan (X7.4.1) yaitu pertanyaan tentang kesesuaian kebijakan yang diambil dengan AD-ART. Pada tabel 14 distribusi jawaban responden diperoleh hasil fekuensi untuk jawaban iya yaitu 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3% dengan artian empat BUM Desa yang terbentuk sudah

mengambil kebijakan sesuai dengan AD-ART dan dua BUM Desa lainnya belum mengambil kebijakan yang sesuai dengan AD-ART BUM Desa.

Indikator kelima dalam prinsip kebijakan adalah partisipasi. Pada indikator ini terdiri dari satu item pertanyaan (X7.5.1) mengenai adanya keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Tabel 14 distribusi jawaban responden pada item (X7.5.1) memperoleh hasil frekuensi 4 dengan prosentase 66,7% untuk jawaban iya dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa empat BUM desa sudah melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan sedangkan dua BUM Desa lainnya belum mengikutsertakan masyarakat dalam pengambilan keputusan.



Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap prinsip kebijakan yang terdiri dari lima indikator dan delapan item pertanyaan diperoleh nilai mean 6,67 dengan total frekuensi untuk jawaban iya yaitu 40 dan total frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 8 sehingga dapat disimpulkan bahwa pada prinsip kebijakan sudah diterapkan pada pengelolaan BUM Desa kecuali pada item (X7.3.2) tentang sarana prasarana yang belum memadai di empat BUM Desa.

h. Prinsip Sektor

Dalam prinsip sektor terdapat enam item pertanyaan dengan tiga indikator yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 15. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Sektor

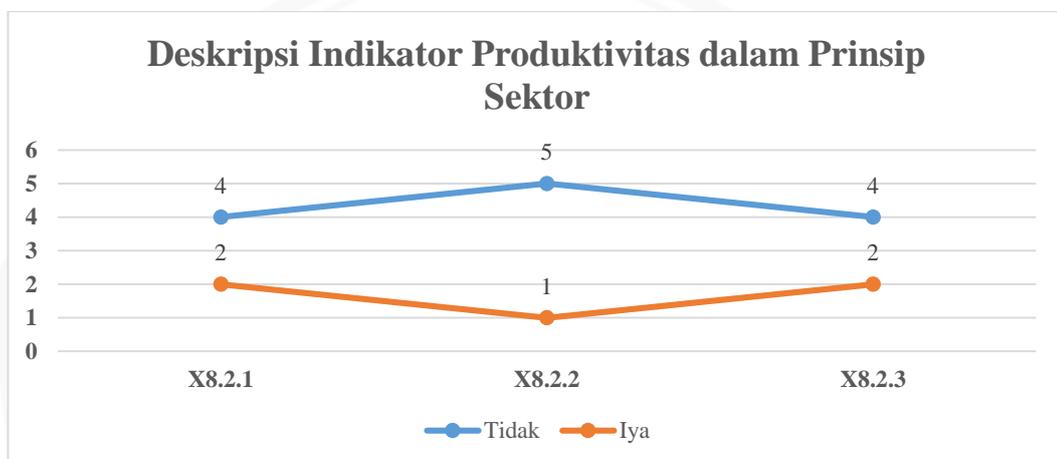
Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Efisiensi	X8.1.1	Sinkronisasi unit-unit BUM Desa agar memiliki pogram, tujuan dan kepentingan yang sama	1	16,7	5	83,3	0,83
Produktivitas	X8.2.1	BUM Desa mampu memproduksi/ memberi pelayanan sesuai dengan jumlah permintaan.	4	66,7	2	33,3	0,33
	X8.2.2	Barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa mampu menjangkau lapisan masyarakat.	5	83,3	1	16,7	0,17
	X8.2.3	Kemampuan barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa memperoleh laba langsung maupun laba tidak langsung.	4	66,7	2	33,3	0,33
Perkembangan	X8.3.1	BUM Desa memiliki rencana/ gambaran untuk mengembangkan diri (<i>business plan</i>).	0	0	6	100	1
	X8.3.2	BUM Desa melakukan pelatihan bagi anggotanya.	5	83,3	1	16,7	0,17
Total			19		17		2,83

Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

Indikator pertama dalam prinsip sektor adalah efisiensi dimana dalam indikator ini terdiri dari satu item pertanyaan (X8.1.1) mengenai sinkronisasi pogram, tujuan dan keentingan diantara unit-unit BUM Desa. Tabel 15 tentang distribusi responden jawaban diperoleh hasil untuk item (X8.1.1) dengan nilai frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% untuk jawaban iya sementara untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Hal ini menunjukkan

bahwa hanya satu BUM Desa yang unit-unit usaha BUM Desanya belum sinkron dengan pogram, tujuan dan kepentingan bersama sedangkan lima BUM Desa lainnya sudah sinkron antara unit-unit BUM Desa dengan pogram, tujuan dan kepentingan bersama.

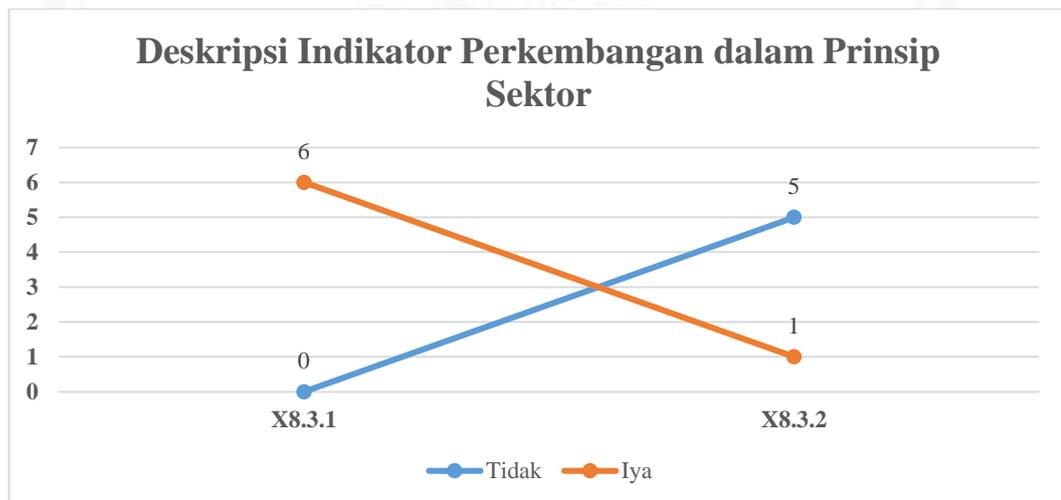
Indikator kedua dalam prinsip sektor adalah produktivitas dimana dalam indikator ini terdiri dari tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X8.2.1) merupakan pertanyaan mengenai kemampuan BUM Desa dalam berproduksi/ memberi layanan sesuai dengan permintaan/ kebutuhan masyarakat. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7% sementara untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi yaitu 2 dengan prosentase 33,3%. Pada item (X8.2.1) ini menunjukkan bahwa hanya dua BUM Desa yang sudah mampu memproduksi/ memberi layanan sesuai dengan permintaan/ kebutuhan masyarakat. Item kedua (X8.2.2) merupakan pertanyaan tentang barang dan jasa yang dihasilkan oleh BUM Desa sudah menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% sementara untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi yaitu 1

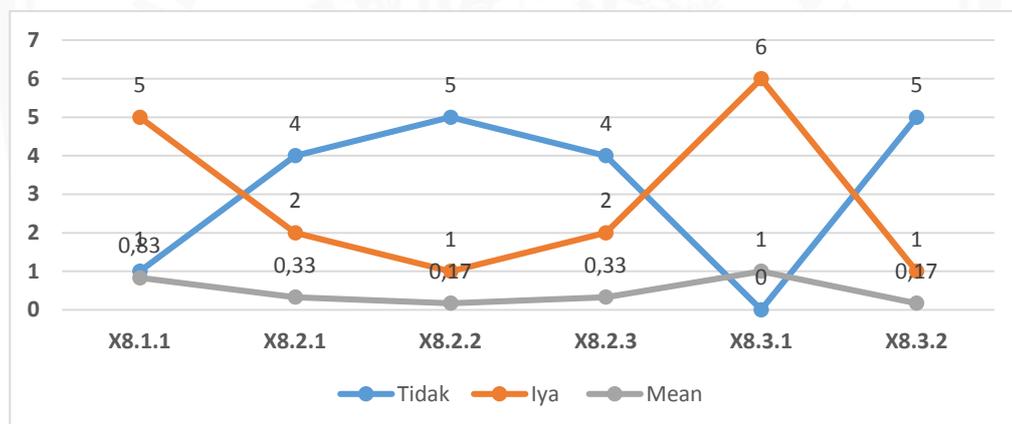
dengan prosentase 16,7%. Pada item (X8.2.2) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang dapat menjangkau lapisan masyarakat dari barang dan jasa yang dihasilkan sementara lima BUM Desa lainnya hasil barang dan jasanya belum menjangkau masyarakat. Item ketiga (X8.2.3) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan laba yang dihasilkan BUM Desa baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil untuk item (X8.2.3) yaitu hasil jawaban tidak, memperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7% sementara untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3%. Hasil item (X8.2.3) menunjukkan bahwa barang dan jasa yang dihasilkan empat dari enam BUM Desa belum memperoleh laba baik secara langsung maupun tidak langsung. Hanya satu BUM Desa yang sudah memperoleh laba secara langsung maupun tidak langsung.

Indikator ketiga dari prinsip sektor adalah perkembangan dimana pada indikator ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X8.3.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan rencana/ gambaran BUM Desa untuk mengembangkan diri (*business plan*). Hasil distribusi jawaban

responden diperoleh hasil untuk jawaban jawaban iya yaitu memperoleh frekuensi 6 dengan prosentase 100%. Item (X8.3.1) ini menunjukkan bahwa semua BUM Desa ingin melakukan pengembangan diri atau memiliki *business plan*. Item kedua (X8.3.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan pengadaan pelatihan untuk anggota BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil untuk jawaban tidak yaitu memperoleh frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% sementara untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7% sehingga pada item (X8.3.2) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang sudah melakukan pelatihan bagi anggota BUM Desa sementara lima BUM Desa lainnya belum melakukan pelatihan bagi anggotanya.



Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden secara keseluruhan diperoleh mean 2,83 dengan total frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 19 dan total frekuensi untuk jawaban iya adalah 17 sehingga dapat disimpulkan bahwa pada prinsip sektor ini belum diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa kecuali pada item (X8.1.1) dan item (X8.3.1) yaitu BUM Desa sudah mensinkronkan antara unit-unit BUM Desa dengan pogram, tujuan dan kepentingan bersama serta keinginan BUM Desa untuk mengembangkan diri (*business plan*).

i. Prinsip Kekuatan Internasional/ Globalisasi

Dalam prinsip kekuatan internasional/ globalisasi terdapat sepuluh item pertanyaan dengan tiga indikator yang diberikan kepada responden untuk dijawab.

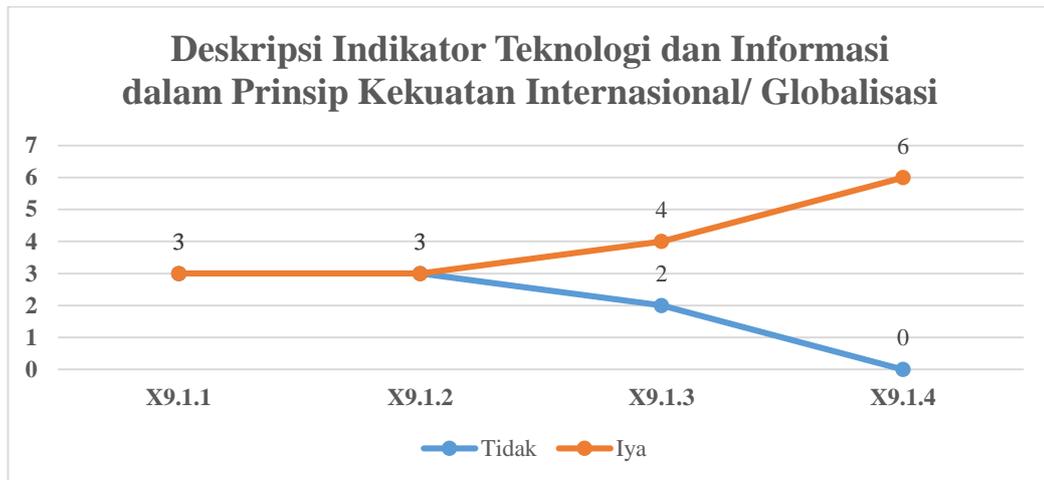
Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 16. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Organisasi Internasional/ Globalisasi.

Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Teknologi dan Informasi	X9.1.1	Penggunaan komputer untuk memudahkan pekerjaan dalam mengelola BUM Desa.	3	50	3	50	0,5
	X9.1.2	Kebutuhan penggunaan internet dalam mengelola BUM Desa.	3	50	3	50	0,5
	X9.1.3	Perkembangan IPTEK dapat memajukan BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X9.1.4	Adanya pendampingan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Masyarakat (DPMD).	0	0	6	100	1
Modal Usaha	X9.2.1	BUM Desa melakukan pinjaman pada pihak ketiga.	5	83,3	1	16,7	0,17
	X9.2.2	Alokasi Dana Desa dapat membantu pengelolaan BUM Desa.	1	16,7	5	83,3	0,83
	X9.2.3	Adanya penyertaan modal dalam BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
Keunggulan Usaha	X9.3.1	Keunggulan komoditas desa/ potensi desa menjadi unggulan usaha BUM Desa.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X9.3.2	BUM Desa melakukan kerjasama dengan instansi terkait.	3	50	3	50	0,5
	X9.3.3	BUM Desa melakukan kerjasama antar Desa/ Kecamatan.	6	100	0	0	1
Total			27		33		5,5

Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

Indikator pertama dalam prinsip kekuatan internasional/ globalisasi adalah teknologi dan informasi dimana dalam indikator ini terdiri dari empat item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

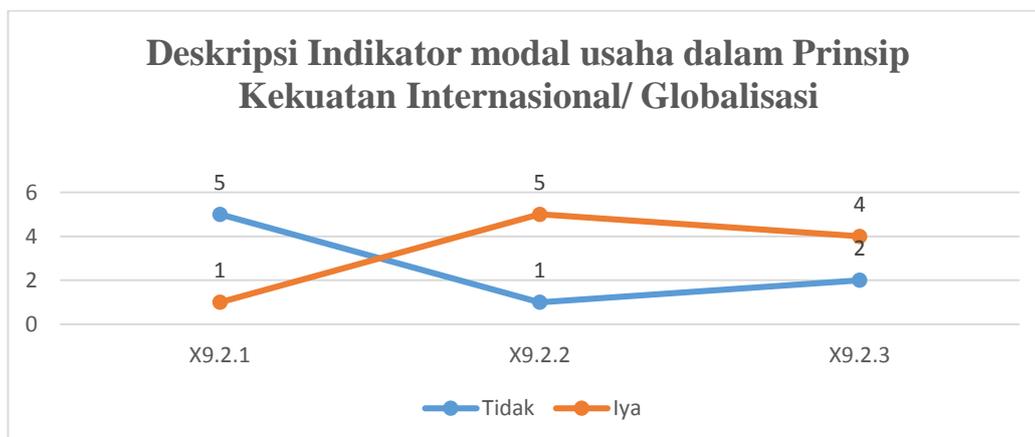


Item pertama (X9.1.1) merupakan pertanyaan mengenai kemudahan pekerjaan dalam mengelola BUM Desa menggunakan komputer. Hasil distribusi responden jawaban diperoleh hasil untuk item (X9.1.1) yaitu memperoleh frekuensi 3 dengan prosentase 50% untuk jawaban iya sementara untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi yaitu 3 dengan prosentase 50%. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian BUM Desa dalam pengelolaannya menggunakan komputer untuk memudahkan pekerjaan dan tiga BUM Desa lainnya belum menggunakan komputer untuk memudahkan pekerjaan dalam pengelolaan BUM Desa. Item kedua (X9.1.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan penggunaan internet dalam pengelolaan BUM Desa dalam rangka membantu dan kebutuhan untuk pengelolaan BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil seimbang untuk item (X9.1.2) yaitu sama-sama memperoleh frekuensi sebanyak 3 dengan prosentase 50% untuk jawaban iya dan jawaban tidak. Item (X9.1.2) ini menunjukkan bahwa sebagian BUM Desa (tiga BUM Desa) sudah menggunakan internet dalam pengelolaan BUM Desa dalam rangka membantu dan sebagai kebutuhan BUM Desa dan tiga BUM Desa lainnya belum menggunakan internet

dalam pengelolaan BUM Desa. Item ketiga (X9.1.3) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan penggunaan perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Perkembangan Teknologi) dalam memajukan BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7% untuk jawaban dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi yaitu 2 dengan prosentase 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa hanya dua BUM Desa yang tidak menggunakan perkembangan IPTEK dalam memajukan BUM Desa sedangkan empat BUM Desa lainnya sudah menggunakan perkembangan IPTEK dalam memajukan BUM Desa. Item keempat (X9.1.4) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan adanya pendampingan yang dilakukan oleh DPMD (Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa) sebagai upaya peningkatan kinerja BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 6 dengan prosentase 100% untuk jawaban iya. Hal ini menunjukkan bahwa pada item (X9.1.4), semua BUM Desa sudah memperoleh manfaat dengan adanya pendampingan yang dilakukan oleh DPMD sebagai upaya peningkatan kinerja BUM Desa.

Indikator kedua dalam prinsip kekuatan internasional/ globalisasi adalah modal usaha dimana dalam indikator ini terdiri dari tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

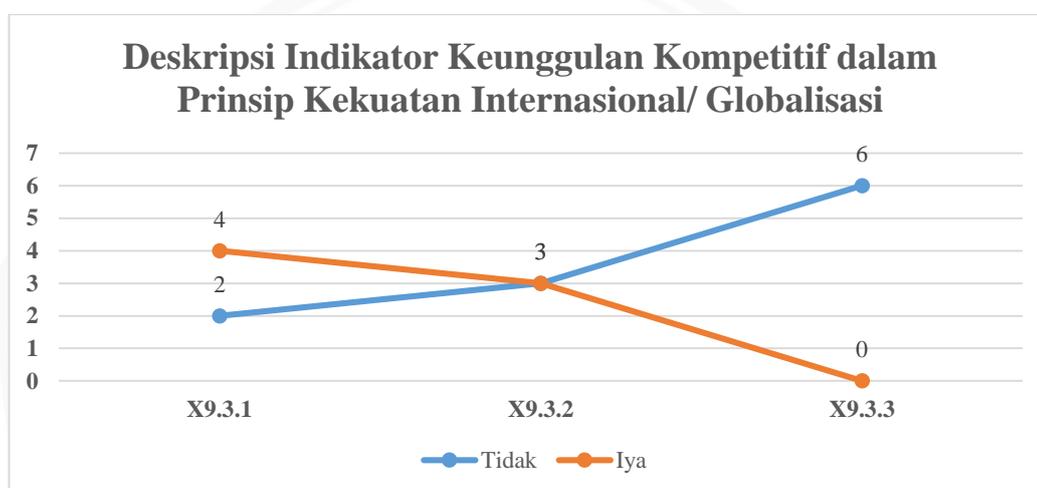
Deskripsi Indikator modal usaha dalam Prinsip Kekuatan Internasional/ Globalisasi



Item pertama (X9.2.1) merupakan pertanyaan mengenai pinjaman pihak ketiga yang dilakukan oleh BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% untuk jawaban tidak dan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Hasil item (X9.2.1) menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang sudah melakukan pinjaman dengan pihak ketiga. Item kedua (X9.2.2) merupakan pertanyaan tentang pemberian Alokasi Dana Desa yang dapat membantu pengelolaan BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil untuk jawaban iya yaitu memperoleh frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% dan untuk jawaban tidak memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Pada item (X9.2.2) ini menunjukkan bahwa Alokasi Dana Desa sudah dapat membantu pengelolaan dilima BUM Desa sementara satu BUM Desa lainnya belum merasakan manfaat adanya Alokasi Dana Desa. Item ketiga (X9.2.3) merupakan pertanyaan yang berkaitan penyertaan modal untuk meningkatkan produksi BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi yaitu untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3%. Pada item (X9.2.3) ini menunjukkan empat

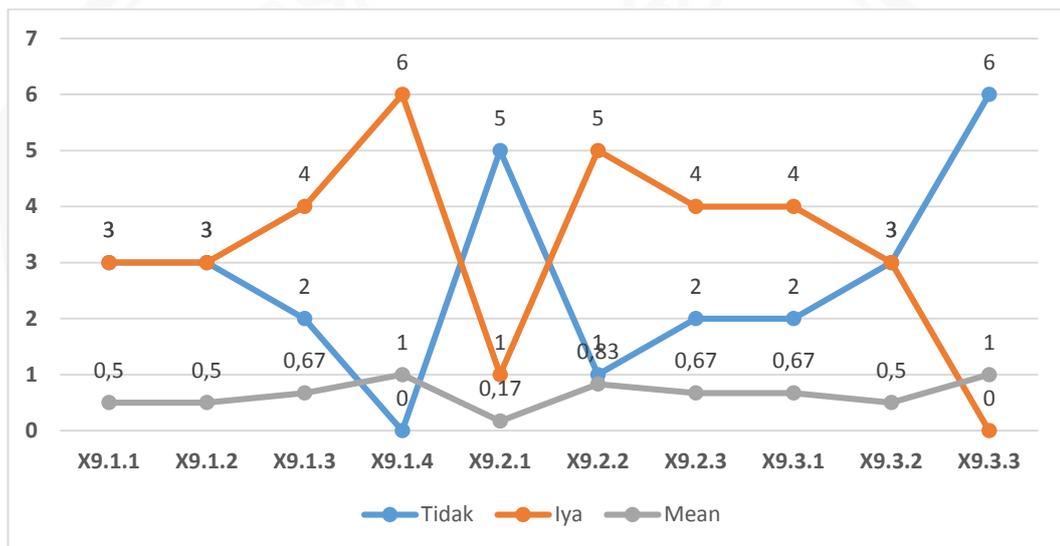
BUM Desa sudah memperoleh penyertaan modal sehingga membantu dalam peningkatan produksi/ pelayanan BUM Desa sedangkan dua BUM Desa lainnya belum melakukan penyertaan modal.

Indikator ketiga dari prinsip kekuatan internasional/ globalisasi adalah keunggulan kompetitif dan komperatif dimana pada indikator ini terdiri dari tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X9.3.1) merupakan pertanyaan tentang kesesuaian unit usaha BUM Desa dengan keunggulan komoditas Desa/ potensi Desa. Hasil tentang distribusi jawaban responden diperoleh hasil yaitu untuk jawaban jawaban iya, memperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7% dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 2 dengan prosentase 33,3%. Pada item (X9.3.1) menunjukkan bahwa empat BUM Desa menjadikan keunggulan komoditas Desa/ potensi Desa sebagai unit usaha BUM Desa sementara dua BUM Desa lainnya belum menjadikan keunggulan komoditas Desa/ potensi Desa sebagai unit usaha BUM Desa. Item kedua (X9.3.2) merupakan pertanyaan tentang adanya kerjasama antar instansi terkait. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil yang sama antara

jawaban tidak dan jawaban iya yaitu sama-sama memperoleh frekuensi 3 dengan prosentase 50% dengan artian bahwa hanya tiga BUM Desa yang sudah bekerjasama dengan instansi terkait dan tiga BUM Desa lainnya belum menjalin kerjasama dengan instansi terkait. Item ketiga (X9.3.3) merupakan pertanyaan tentang kerjasama antardesa atau antarkecamatan. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 6 dengan prosentase 100% untuk jawaban tidak. Hal ini menunjukkan bahwa semua BUM Desa belum menjalin kerjasama baik antardesa maupun antarkecamatan.



Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden secara keseluruhan, pada prinsip kekuatan international/ globalisasi diperoleh mean 5,5 dengan total frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 27 dan total frekuensi untuk jawaban iya yaitu 33 sehingga dapat disimpulkan bahwa pada prinsip ini sudah diterapkan kecuali pada item (X9.2.1) bahwa keseluruhan BUM Desa belum melakukan pinjaman kepada pihak ketiga.

j. Prinsip Etika, Akuntabilitas dan Transparansi

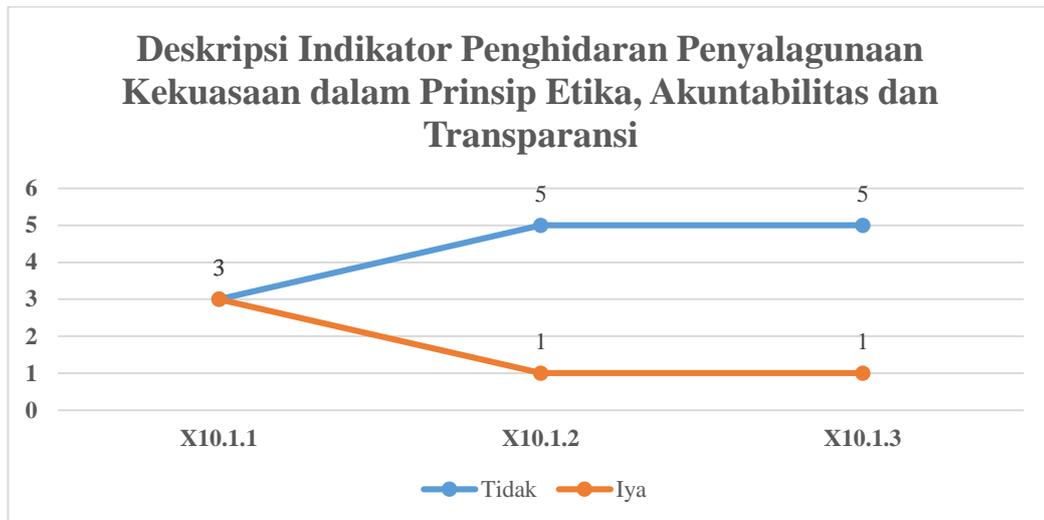
Dalam prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi terdiri dari tujuh item pertanyaan dengan empat indikator yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 17. Distribusi Jawaban Responden pada Prinsip Etika, Akuntabilitas dan Transparansi.

Indikator	Item	Pertanyaan	Tidak		Iya		Mean
			F	%	F	%	
Penghidaran Penyalagunaan Kekuasaan	X10.1.1	BUM Desa memberikan pertanggungjawaban dalam segala bentuk aktivitas	3	50	3	50	0,5
	X10.1.2	BUM Desa membuat laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa	5	83,3	1	16,7	0,17
	X10.1.3	BUM Desa membuat surat pertanggungjawaban kinerja BUM Desa.	5	83,3	1	16,7	0,17
Ketaatan Pada Peraturan	X10.2.1	Pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku.	1	16,7	5	83,3	0,83
	X10.2.2	Penggunaan dana anggaran BUM Desa didasarkan hukum dan peraturan yang berlaku.	1	16,7	5	83,3	0,83
Keterbukaan Informasi	X10.3.1	BUM Desa mengungkapkan segala informasi terkait aktivitas dan kinerja (finansial) kepada masyarakat.	2	33,3	4	66,7	0,67
	X10.3.2	Informasi BUM Desa dapat diakses masyarakat secara online.	5	83,3	1	16,7	0,17
Total			22		20		3,33

Sumber: data diolah, 2018 (lampiran 3)

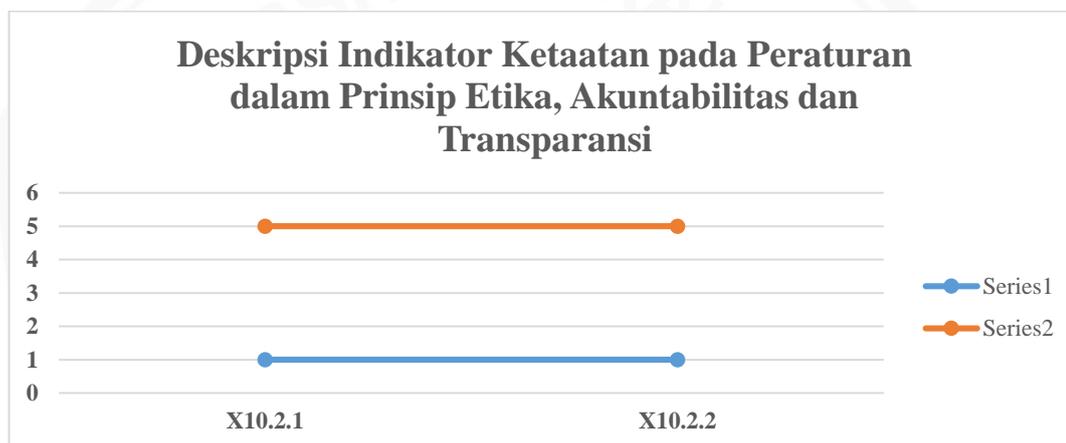
Indikator pertama dalam prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi adalah penghidaran penyalagunaan jabatan dimana dalam indikator ini terdiri dari tiga item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X10.1.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan tentang pertanggungjawaban segala bentuk aktivitas BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil sama antara jawaban tidak dengan jawaban iya yaitu sama-sama memperoleh frekuensi 3 dengan prosentase 50% dengan artian bahwa sebagian dari sampel yaitu tiga BUM Desa sudah memberikan pertanggungjawaban dalam segala bentuk aktivitas dan tanggungjawabnya sementara tiga BUM Desa lainnya belum memberikan pertanggungjawaban dalam segala bentuk aktivitas dan tanggungjawabnya. Item kedua (X10.1.2) merupakan pertanyaan tentang pembuatan laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% untuk jawaban tidak dan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Item (X10.1.2) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang sudah membuat laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa sementara lima BUM Desa lainnya belum membuat laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa. Item ketiga (X10.1.3) merupakan pertanyaan tentang pembuatan surat pertanggungjawaban BUM Desa. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 5 dengan

prosentase 83,3% untuk jawaban tidak dan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Pada item (X10.1.3) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang sudah membuat surat pertanggungjawaban BUM Desa sementara lima BUM Desa lainnya belum membuat surat pertanggungjawaban BUM Desa.

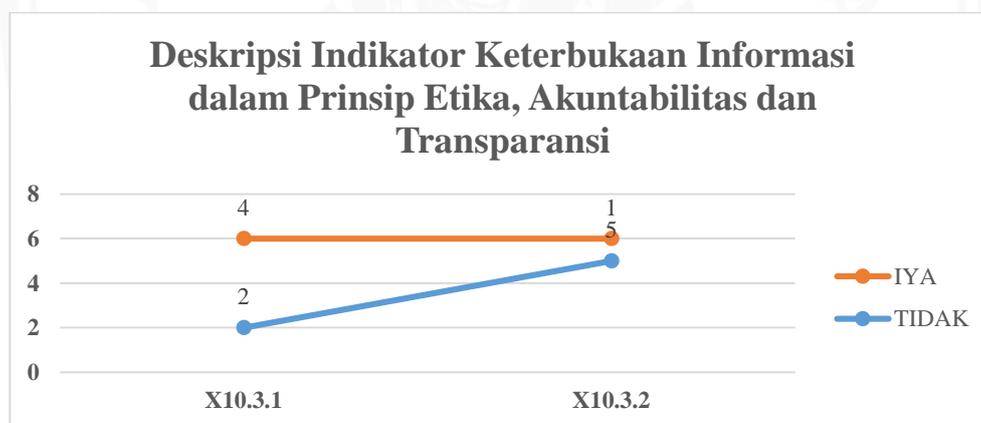
Indikator kedua dalam prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi adalah ketaatan pada peraturan dimana pada indikator ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X10.2.1) merupakan pertanyaan mengenai kesesuaian pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa dengan proses-proses maupun prosedur yang berlaku (Peraturan Desa dan AD-ART). Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% untuk jawaban iya dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Item (X10.2.1) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa belum sesuai dengan proses-proses maupun prosedur yang berlaku (Peraturan Desa dan AD-ART) sementara lima BUM Desa lainnya sudah sesuai dengan proses-proses maupun prosedur yang berlaku (Peraturan Desa dan AD-

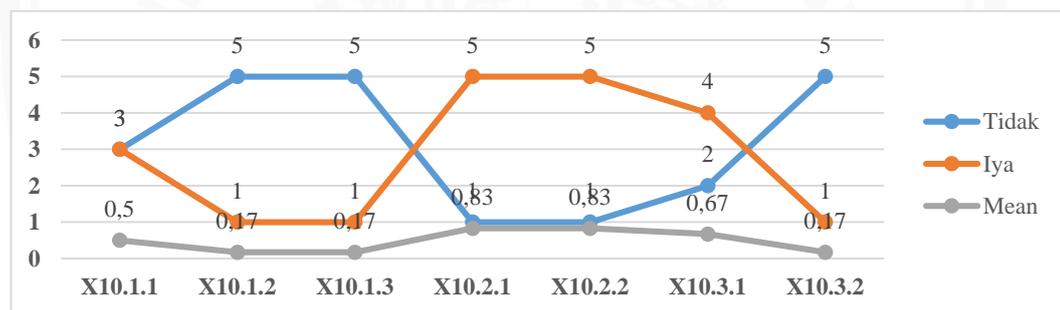
ART). Item kedua (X10.2.2) merupakan pertanyaan tentang kesesuaian penggunaan dana anggaran BUM Desa dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% untuk jawaban iya dan untuk jawaban tidak, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Item (X10.2.2) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang belum menggunakan dana anggaran sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku sedangkan lima BUM Desa sudah menggunakan dana anggaran BUM Desa didasarkan atas hukum dan peraturan yang berlaku.

Indikator ketiga dari prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi adalah keterbukaan informasi dimana pada indikator ini terdiri dari dua item pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:



Item pertama (X10.3.1) merupakan pertanyaan yang berkaitan dengan keterbukaan informasi terkait segala aktivitas dan kinerja finansial kepada masyarakat. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 2 dengan prosentase 33,3% untuk jawaban tidak dan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 4 dengan prosentase 66,7%. Item (X10.3.1) ini menunjukkan bahwa empat BUM Desa sudah mengungkapkan segala informasi terkait segala aktivitas

dan kinerja finansial kepada masyarakat sedangkan dua BUM Desa lainnya belum mengungkapkan segala informasi terkait segala aktivitas dan kinerja finansial kepada masyarakat. Item kedua (X10.3.2) merupakan pertanyaan yang berkaitan tentang kemudahan masyarakat mengakses informasi BUM Desa secara online. Hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil frekuensi 5 dengan prosentase 83,3% untuk jawaban tidak dan untuk jawaban iya, memperoleh frekuensi 1 dengan prosentase 16,7%. Item (X10.3.2) ini menunjukkan bahwa hanya satu BUM Desa yang sudah memberikan informasi kepada masyarakat secara online sedangkan lima BUM Desa lainnya belum memberikan informasi kepada masyarakat secara online.



Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden secara keseluruhan diperoleh hasil mean 3,33 dengan total frekuensi untuk jawaban tidak yaitu 22 dan 20 untuk frekuensi jawaban iya sehingga dapat disimpulkan bahwa pada prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi ini belum diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa kecuali pada item (X10.2.1) dan item (X10.2.2) yaitu pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa sudah mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku serta penggunaan dana anggaran BUM Desa didasarkan hukum dan peraturan yang berlaku.

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji penerapan prinsip-prinsip *Sound Governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Berdasarkan data penelitian yang dianalisis maka dilakukan pembahasan tentang hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penerapan prinsip proses dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Proses adalah urutan pelaksanaan atau kejadian yang saling terkait yang bersama-sama mengubah masukan menjadi keluaran. Dalam *sound governance*, prinsip proses yang dimaksud adalah berisi segala interaksi, elemen dan stakeholder yang terlibat baik proses internal dan eksternal (Domai, 2011:18) maka proses dalam organisasi perlu manajemen yang baik. Tanpa manajemen yang baik, tujuan dari sebuah organisasi akan sulit dicapai karena pengelolaan yang buruk, maka pencapaian tujuan juga tidak berjalan secara baik dan output yang dihasilkan tidak efektif dan tidak efisien karena tujuan manajemen organisasi adalah menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi (Sakdiah, 2014:63).

Menurut George Terry dikutip dari Wulandari (2013) merumuskan fungsi manajemen yang terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC). Berdasarkan kajian tersebut diperoleh hasil penelitian bahwa untuk prinsip proses dalam *sound governance* pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 18. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Proses dalam Pengelolaan BUM Desa

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			f	%	
Planning	X1.1.1	Pendirian BUM Desa dilakukan pemerintah dan masyarakat.	6	100	1
	X1.1.2	Penyusunan rencana, startegi dan rencana kerja BUM Desa.	5	83,3	0,83
	X1.1.3	Pelaporan informasi keuangan BUM Desa secara periodik	3	50	0,5
	X1.1.4	Perencanaan keuangan periodik dalam hal pengeluaran BUM Desa.	4	66,7	0,67
	ΣX1.1			18	300
Organizing	X1.2.1	Pengalokasian sumber daya secara adil.	3	50	0,5
	X1.2.2	Penetapan struktur organisasi BUM Desa.	6	100	1
	X1.2.3	Kesesuaian perekrutan dan penyeleksian tenaga kerja dengan kebutuhan BUM Desa.	3	50	0,5
	X1.2.4	Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja BUM Desa.	1	16,7	0,17
	ΣX1.2			13	216,7
Actuating	X1.3.1	Adanya penjelasan mengenai tugas yang diberikan secara rutin.	3	50	0,5
	X1.3.2	Adanya penjelasan semua kebijakan yang telah ditetapkan.	4	66,7	0,67
	ΣX1.3			7	116,7
Controlling	X1.4.1	Adanya kontrol terhadap kondisi keuangan BUM Desa.	1	16,7	0,17
	X1.4.2	Penetapan indikator untuk mengevaluasi keberhasilan BUM Desa.	2	33,3	0,33
	ΣX1.4			3	50
Σx1					6,67

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 4 indikator yang terdiri dari 12 item yang diberikan kepada responden, diperoleh mean untuk prinsip proses secara keseluruhan memperoleh hasil 6,67 dengan mean *planning* (X1.1) = 2,83; mean *organizing* (X1.2)= 2,17; mean *actuating* (X1.3)= 1,17 ; mean *controlling* (X1.4)= 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang untuk prinsip proses dalam

sound governance sudah diterapkan dengan baik, kecuali pada fungsi *organizing* dan *controlling* pada item (X1.2.4) yaitu belum adanya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dan item (X1.4.1) belum adanya kontrol terhadap kondisi keuangan BUM Desa secara periodik yang memperoleh nilai mean 0,17.

2. Penerapan prinsip struktur dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Struktur organisasi pada hakikatnya merupakan suatu gambaran tentang tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan kerja, garis perintah dan tanggungjawab, rentang kendali dan sistem pimpinan dalam organisasi (Malayu S.P Hasibuan, 2010:26 dalam Wahyudi 2017). Dalam prinsip *sound governance*, struktur diartikan sebagai sebuah elemen badan konstitutif, aktor, regulasi, prosedur, kerangka pembuatan keputusan dan sumber otoritatif yang bisa memberikan sanksi atau yang bisa melegitimasi proses *governance* (Domai, 2011:18). Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa struktur organisasi menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian, posisi atau menunjukkan hierarki organisasi dan struktur sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggungjawab dan sistem pelaporan terhadap atasan dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas agar organisasi tetap hidup, pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan serta menghindari atau mengurangi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Gammahendra (2017:3-4) dimensi-dimensi struktur organisasi adalah ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, formalisasi dan sentralisasi.

Berdasarkan kajian tersebut diperoleh hasil penelitian bahwa untuk prinsip struktur dalam *sound governance* pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 19. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Struktur dalam Pengelolaan BUM Desa

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			f	%	
Ukuran organisasi	X2.1.1	Kesesuaian jumlah pegawai dengan volume kerja organisasi.	4	66,7	0,67
	X2.1.2	Kesesuaian unit BUM Desa yang tersedia dengan pelayanan.	2	33,3	0,33
	X2.1.3	Kesesuaian sarana dan prasarana BUM Desa dengan volume pegawai.	2	33,3	0,33
	$\Sigma X2.1$		8	133,3	1,33
Kompleksitas organisasi	X2.2.1	Adanya penguraian tugas/ pekerjaan dengan jelas.	5	83,3	0,83
	X2.2.2	Pemahaman tentang wewenang dan tanggungjawab BUM Desa.	4	66,7	0,67
	X2.2.3	Pemahaman tentang kerjasama dengan bidang terkait.	3	50	0,5
	$\Sigma X2.2$		12	199,7	2
Formalisasi	X2.3.1	Pemberian sosialisasi tentang peraturan dan kewenangan organisasi.	4	66,7	0,67
	X2.3.2	Standar Operasional Prosedur (SOP) BUM Desa.	1	16,7	0,17
	X2.3.3	BUM Desa mampu memperlihatkan jenjang karir dalam strukturnya.	1	16,7	0,17
	$\Sigma X2.3$		6	100,1	1,01
Sentralisasi	X2.4.1	Unit diberikan hak dan tanggungjawab untuk pengambilan keputusan dalam situasi tertentu.	4	66,7	0,67
	X2.4.2	Pendesripsian batasan pegawai dengan jelas.	4	66,7	0,67
	X2.4.3	Keputusan krusial (penting) ditentukan oleh pimpinan/ orang yang ditunjuk.	3	50	0,5
	$\Sigma X2.4$		11	183,4	1,84
$\Sigma \bar{x}2$					6,18

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mean untuk prinsip struktur secara keseluruhan memperoleh total mean 6,18 dengan rincian mean pada setiap

indikator sebagai berikut yaitu untuk dimensi ukuran organisasi memperoleh total mean ($\Sigma X_{2.1}$)= 1,33 ; mean untuk dimensi kompleksitas organisasi ($\Sigma X_{2.2}$)= 2; mean untuk dimensi formalisasi ($\Sigma X_{2.3}$)= 1,01 dan mean untuk dimensi sentralisasi ($\Sigma X_{2.4}$)= 1,84 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang untuk prinsip struktur dalam *sound governance* sudah diterapkan dengan baik, kecuali dimensi formalisasi pada item (X2.3.2) yaitu BUM Desa belum memahami wewenang dan tanggungjawabnya dan item (X2.3.3) belum memahami bentuk kerjasama dengan bidang terkait dengan memperoleh mean 0,17.

3. Penerapan prinsip kognisi dan nilai dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Prinsip kognitif dan nilai merepresentasikan sistem nilai unik atau *deviant* (menyimpang) dalam struktur atau proses *governance* (Nilawati, 2016: 308). Oleh karena itu orang-orang yang terlibat dalam organisasi harus memiliki keinginan yang berdasarkan kepada pengetahuan faktual yang empiris dimana kognisi ini merujuk pada potensi intelektual yang terdiri dari tahapan: pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehention*), penerapan (*aplication*), analisa (*analysis*), sintesa (*sinthesis*), evaluasi (*evaluation*) sehingga menunjukkan nilai yang baik seperti adanya konsistensi, toleransi bersama, memiliki kemampuan adaptasi serta adanya keterlibatan dan inovasi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian prinsip kognisi dan nilai pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 20. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Kognisi dan Nilai dalam Pengelolaan BUM Desa

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			f	%	
Konsistensi	X3.1.1	Bertindak secara konsisten dalam pengambilan keputusan BUM Desa.	5	83,3	0,83
	X3.1.2	Memiliki kesepakatan yang jelas dalam tata cara pelaksanaan tugas BUM Desa.	5	83,3	0,83
	ΣX3. 1		10	166,6	1,66
Toleransi	X3.2.1	Menghargai setiap perbedaan yang ada di BUM Desa.	6	100	1
	X3.2.2	Mampu bekerjasama dalam tim.	5	83,3	0,83
	ΣX3. 2		11	183,3	1,83
Kemampuan Adaptasi	X3.3.1	Mampu beradaptasi dan tanggap dengan perubahan eksternal.	6	100	1
	X3.3.2	Mampu beradaptasi dengan internal (lingkungan organisasi itu sendiri).	6	100	1
	X3.3.3	Memiliki kebijakan atau peraturan yang mendukung apabila terjadi perubahan.	6	100	1
	ΣX3. 3		18	300	3
Keterlibatan	X3.4.1	Menjalankan kewajiban-kewajiban dengan sebaik-baiknya.	6	100	1
	ΣX3. 4		6	100	1
Inovasi	X3.5.1	Melakukan inovasi-inovasi untuk memajukan organisasi dan meningkatkan produksi/ pelayanan.	4	66,7	0,67
	X3.5.2	Mampu mengambil manfaat dari kesempatan dan mencoba hal-hal baru.	5	83,3	0,83
	ΣX3. 5		9	150	1,5
Fokus jangka panjang	X3.6.1	Fokus pada hasil usaha BUM Desa.	4	66,7	0,67
	X3.6.2	Memiliki perencanaan yang matang buntut kepentingan dan tujuan dimasa yang akan data.	6	100	1
	ΣX3. 6		6	100	1,67
$\Sigma x3$					10,66

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penelitian mengenai prinsip kognitif dan nilai didapatkan data bahwa rata-rata secara keseluruhan yaitu 10,66. Pada prinsip kognitif

dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip kognisi dan nilai dalam *sound governance* diterapkan dalam Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Dalam hal konsistensi BUM Desa rata-rata nilai BUM Desa adalah 1,66; sikap toleransi BUM Desa memperoleh rata-rata 1,83; rata-rata kemampuan adaptasi BUM Desa adalah 3; keterlibatan BUM Desa dalam menjalankan kewajibannya memperoleh rata-rata 1; untuk inovasi, BUM Desa memperoleh rata-rata yaitu 1,5 dan rata-rata untuk fokus jangka panjang BUM Desa memperoleh 1,67 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk penerapan prinsip kognisi dan nilai dalam *sound governance* pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sudah diterapkan sangat baik.

4. Penerapan prinsip konstitusi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Konstitusi merupakan dokumen dasar yang menjadi cetak biru dari *governance* (Domai, 2011:20). Dalam organisasi konstitusi ini bisaanya disebut dokumen formal yang digunakan formalism terbentuknya sebuah organisasi sehingga menjadi bagian integral dalam bagi *sound governance*. Tujuan adanya konstitusi ini adalah untuk membatasi kekuasaan penguasa agar tidak bertindak sewenang-wenang, melindungi HAM sehingga semua individu memperoleh perlindungan hukum dalam hal melaksanakan haknya serta sebagai pedoman penyelenggaraan organisasi. Menurut Koerniatmanto Soetopawiro dalam Ali (2015), konstitusi berisi

tentang pernyataan ideologis, pembagian kekuasaan, jaminan HAM (Hak Asasi Manusia), perubahan konstitusi dan larangan perubahan konstitusi.

Hasil penelitian untuk prinsip konstitusi pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 21. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Konstitusi dalam Pengelolaan BUM Desa

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Pembentukan Organisasi	X4.1.1	Peraturan Desa dan AD-ART memuat dasar-dasar dan susunan organisasi.	6	100	1
Pembagian Tugas dan Kekuasaan	X4.2.1	Adanya pembagian tugas dan kekuasaan dalam peraturan BUM Desa.	6	100	1
Jaminan Hak dan Kewajiban	X4.3.1	Peraturan BUM Desa memuat hak dan kewajiban BUM Desa.	6	100	1
Muatan Sanksi dan Larangan	X4.4.1	Peraturan BUM Desa memuat sanksi dan larangan.	6	100	1
Prosedur Perubahan	X4.5.1	Peraturan BUM Desa memuat tahapan-tahapan dalam melakukan perubahan yang dapat terjadi sewaktu-waktu.	2	33,3	0,33
$\Sigma \bar{x}$					4,33

Berdasarkan teori dan hasil penelitian mengenai prinsip konstitusi didapatkan data bahwa total rata-rata secara keseluruhan yaitu 4,33. Pada prinsip konstitusi dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip konstitusi dalam *sound governance* diterapkan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dan hasil menunjukkan bahwa untuk unsur pembentukan organisasi, pembagian tugas dan kekuasaan, jaminan hak dan kewajiban serta muatan dan sanksi dengan rata-rata nilai 1 yang artinya unsur-unsur tersebut sudah ada dalam konstitusi BUM Desa atau sudah diterapkan dengan baik kecuali unsur prosedur perubahan organisasi yang

belum diterapkan dengan baik karena rata-rata nilai prosedur perubahan organisasi adalah 0,33.

5. Penerapan prinsip organisasi dan institusi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Organisasi merupakan kelompok orang (*member of people*) yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama (Sobirin, 2017:12) sedangkan institusi adalah aturan-aturan (*constrainst*) yang diciptakan oleh manusia untuk mengatur dan membentuk interaksi politik, sosial dan ekonomi (Arsyad, 2010). Dalam *sound governance* organisasi dan institusi menjadi prinsip yang penting karena tanpa keduanya maka *governance* akan rapuh dan cenderung hancur sehingga menyebabkan kegagalan-kegagalan baik dalam kebijakan, struktur dan proses *governance* itu sendiri.

Menurut Fayol dikutip dalam Sugiyono (2011: 104), indikator prinsip pengorganisasian ada 10 salah satunya adalah pembagaian kerja, kesatuan perintah dan kesatuan pengarahan. Hasil penelitian untuk prinsip organisasi dan institusi pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 22. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Organisasi dan Institusi dalam Pengelolaan BUM Desa

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Pembagian Kerja	X5.1.1	Memiliki struktur organisasi yang jelas.	6	100	1
	X5.1.2	Kesesuaian struktur organisasi dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan BUM Desa.	6	100	1
	X5.1.3	Setiap unit usaha BUM Desa memiliki <i>job descripsi</i> .	2	33,3	0,33
	X5.1.4	Pembagaian kerja BUM Desa sesuai dengan kompetensinya.	4	66,7	0,67
	X5.1.5	Pembagaian dan perumusan tugas dan wewenang setiap jabatan secara jelas dan seimbang.	6	100	1
	$\Sigma X5.1$			24	400
Kesatuan Perintah	X5.2.1	Pelaksanaan tugas anggota diterima dari instruksi seorang pemimpin.	3	50	0,5
	X5.2.2	Adanya pemusatan usaha BUM Desa sesuai dengan potensi Desa.	2	33,3	0,33
	X5.2.3	Pengendalian terpusat dalam pengelolaan BUM Desa.	4	66,7	0,67
	$\Sigma X5.2$			10	150
Kesatuan Pengarahan	X5.3.1	Unit-unit BUM Desa memiliki tujuan yang sama dan terarah sesuai dengan rencana BUM Desa dalam melaksanakan kegiatan.	4	66,7	0,67
	$\Sigma X5.3$			4	66,7
$\Sigma \bar{x}_5$					6,17

Berdasarkan teori dan hasil penelitian mengenai prinsip organisasi dan institusi didapatkan data bahwa total rata-rata secara keseluruhan yaitu 6,17. Pada prinsip organisasi dan institusi dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip organisasi dan institusi dalam *sound governance* diterapkan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dan hasil menunjukkan bahwa untuk pembagian kerja BUM Desa memperoleh rata-rata 4; rata-rata untuk kesatuan perintah, BUM Desa memperoleh 1,5 dan rata-rata nilai untuk kesatuan pengarahan adalah 0,67 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan prinsip organisasi dan institusi

dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sudah diterapkan dengan baik kecuali pada item pembagian kerja (X5.1.3) yaitu unit BUM Desa belum memiliki *job descripsi* dan pada item kesatuan perintah (X5.2.2) yaitu belum adanya pemusatan usaha yang sesuai dengan potensi desa dengan memperoleh mean 0,33.

6. Penerapan prinsip manajemen dan kinerja dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Manajemen dan kinerja merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengarahan dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja pegawai serta upaya manajemen untuk memacu untuk terus memacu kinerja pegawai secara optimal (Susilo, 2012:6). Dalam prinsip *sound governance*, manajemen dan kinerja memiliki keterkaitan yang erat dan merupakan bagian penting dari keseluruhan sistem *governance* untuk membuahkan hasil yang diinginkan dan dapat melegitimasi intitusional dan sistem itu sendiri (Domai, 2011:22).

Indikator untuk mengukur manajemen kinerja karyawan ada enam indikator diantaranya kuantitas kinerja, kualitas kinerja, kemandirian dan komitmen kerja, efektivitas dan ketetapan waktu (Robbins, 2006:260). Hasil penelitian untuk prinsip organisasi dan institusi pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 23. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Manajemen dan Kinerja dalam Pengelolaan BUM Desa.

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Kuantitas Kinerja	X6.1.1	Realisasi kinerja BUM Desa melebihi dari target BUM Desa.	0	0	0
	X6.1.2	Kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan standar operasional prosedur (SOP).	1	16,7	0,17
	$\Sigma X6.1$		1	16,7	0,17
Kualitas Kinerja	X6.2.1	Tercapainya pogram-pogram yang telah direncanakan BUM Desa setiap tahun.	1	16,7	0,17
	X6.2.2	Memiliki pengukuran kinerja BUM Desa yang telah baku.	3	50	0,5
	$\Sigma X6.2$		4	66,7	0,67
Kemandirian dan komitmen kerja	X6.3.1	Pegawai BUM Desa dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai dengan AD/ART BUM Desa.	1	16,7	0,17
	X6.3.2	Pegawai BUM Desa mempunyai komitmen kerja dan tanggungjawab terhadap instansi(BUM Desa)	2	33,3	0,33
	$\Sigma X6.3$		3	50	0,5
Efektivitas	X6.4.1	Penggunaan sumber daya BUM Desa secara maksimal dan bisa menaikkan hasil yang ada di unit usaha BUM Desa.	3	50	0,5
	$\Sigma X6.4$		3	50	0,5
Ketepatan Waktu	X6.5.1	Pelaksanaan kegiatan secara tepat waktu.	2	33,3	0,33
	X6.5.2	Adanya kedisiplinan waktu dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaannya.	2	33,3	0,33
	$\Sigma X6.5$		4	66,6	0,66
$\Sigma \bar{x}_6$					2,5

Sumber: data diolah,2018

Berdasarkan teori dan hasil penelitian mengenai prinsip manajemen dan kinerja didapatkan data bahwa total rata-rata secara keseluruhan adalah 2,5. Pada prinsip manajemen dan kinerja dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip manajemen dan kinerja dalam *sound governance* diterapkan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dan hasil menunjukkan bahwa untuk indikator kuantitas

kinerja BUM Desa memperoleh rata-rata nilai yaitu 0,17; rata-rata nilai untuk indikator kualitas kinerja memperoleh 0,67; untuk indikator efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja, rata-rata nilai BUM Desa yang diperoleh adalah 0,5 dan untuk rata-rata nilai indikator ketepatan waktu BUM Desa menjalankan tugasnya yaitu memperoleh rata-rata 0,66 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pada prinsip manajemen dan kinerja ini dalam diterapkan sangat buruk dalam pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Hal ini dikarenakan pendirian dan pembentukan BUM Desa di Kabupaten Lumajang baru terjadi di tahun 2017.

7. Penerapan prinsip kebijakan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Menurut Indrafachrudi (1984), kebijakan adalah ketentuan pokok yang menjadi dasar dan arah dalam melaksanakan kegiatan administrasi dan pengelolaan. Dalam prinsip-prinsip *sound governance*, kebijakan merupakan suatu prinsip dasar yang memberikan panduan, arahan dan kendali yang jelas bagi elemen di seluruh prinsip yang ada (Domai, 2011:22). Oleh karena itu pelaksanaan kebijakan posisinya berada diantara tahapan penyusunan kebijaksanaan dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh kebijaksanaan tersebut (output, outcome). Menurut Edward III dikutip Ramdani (2017:4-6) mengidentifikasi aspek-aspek yang berkontribusi pada pelaksanaan kebijakan, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap pelaksana, dan partisipasi masyarakat. Hasil penelitian untuk prinsip kebijakan pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

(BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 24. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Kebijakan dalam Pengelolaan BUM Desa

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Kejelasan Tujuan	X7.1.1	BUM Desa emiliki visi misi yang jelas.	6	100	1
	X7.1.2	Visi-misi BUM Desa termuat dalam AD-ART BUM Desa.	6	100	1
	$\Sigma X7.1$		12	200	2
Tranmisi/ Penyampaian Tujuan	X7.2.1	Penyampaian informasi secara langsung.	6	100	1
	X7.2.2	Menyosialisasikan informasi dan pesan secara jelas.	6	100	1
	$\Sigma X7.2$		12	200	2
Sumber Daya	X7.3.1	BUM Desa memiliki staff yang cukup, baik kualitas maupun kuantitas.	6	100	1
	X7.3.2	BUM Desa memiliki sarana dan prasarana yang memadai.	2	33,3	0,33
	$\Sigma X7.3$		8	133,3	1,33
Disposisi	X8.4.1	Kesesuaian pengambilan kebijakan dengan AD-ART.	4	66,7	0,67
	$\Sigma X7.4$		4	66,7	0,67
Partisipasi	X8.5.1	Mengikutsertakan masyarakat dalam pengambilan keputusan BUM Desa.	4	66,7	0,67
	$\Sigma X7.5$		4	66,7	0,67
$\Sigma \bar{x}$					6,67

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan teori dan hasil penelitian mengenai prinsip kebijakan didapatkan data bahwa total rata-rata prinsip kebijakan secara keseluruhan yaitu 6,67. Pada prinsip kebijakan dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip kebijakan dalam *sound governance* diterapkan dalam Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dan hasil menunjukkan bahwa untuk kejelasan tujuan dan tranmisi penyampaian tujuan BUM Desa memperoleh rata-rata 2; untuk sumber daya BUM Desa memperoleh rata-rata yaitu 1,33; sementara rata-rata nilai untuk disposisi dan partisipasi BUM Desa

adalah 0,67 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk prinsip kebijakan pada pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sudah diterapkan dengan baik kecuali sumber daya pada item (X7.3.2) yaitu memperoleh rata-rata 0,33 dimana BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang belum memiliki sarana dan prasarana yang memadai, dikarenakan BUM Desa baru terbentuk 2017 sehingga dana BUM Desa digunakan untuk membangun gedung sementara untuk operasional administrasi pengelolaan BUM Desa menggunakan perlengkapan perkantoran milik pribadi seperti laptop dan printer.

8. Penerapan prinsip sektor dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Sektor merupakan fitur yang membentuk semua prinsip lain yang difokuskan pada sektor spesifik seperti industri, pertanian, desa, kota, ilmiah, penelitian dan pengembangan, pendidikan, kesehatan, transportasi dan area lainnya (Domai, 2011:22). Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) ini, sektor ini dapat difokuskan kepada unit jasa keuangan seperti usaha simpan pinjam dan unit usaha sektor riil/ekonomi seperti usaha pertokoan atau waserda, foto copy, sablon, home industri, pengelolaan taman wisata desa, peternakan, perikanan, pertanian, dll (Pusat Kajian Dinamika Pembangunan FE UB, 2007: 28).

Untuk mengukur keberhasilan prinsip sektor dalam pengelolaan BUM Desa maka indikator yang digunakan efisiensi, produktivitas dan perkembangan usaha. Hasil penelitian untuk prinsip sektor pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

(BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 25. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Sektor dalam Pengelolaan BUM Desa

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Efisiensi	X8.1.1	Sinkronisasi unit-unit BUM Desa agar memiliki pogram, tujuan dan kepentingan yang sama	5	83,3	0,83
	$\Sigma X8.1$		5	83,3	0,83
Produktivitas	X8.2.1	BUM Desa mampu memproduksi/ memberi pelayanan sesuai dengan jumlah permintaan.	2	33,3	0,33
	X8.2.2	Barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa mampu menjangkau lapisan masyarakat.	1	16,7	0,17
	X8.2.3	Kemampuan barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa memperoleh laba langsung maupun laba tidak langsung.	2	33,3	0,33
	$\Sigma X8.2$		5	83,3	0,83
Perkembangan	X8.3.1	BUM Desa memiliki rencana/ gambaran untuk mengembangkan diri (<i>business plan</i>).	6	100	1
	X8.3.2	BUM Desa melakukan pelatihan bagi anggotanya.	1	16,7	0,17
	$\Sigma X8.3$		7	116,7	1,17
$\Sigma \bar{x}8$					2,83

Berdasarkan teori dan hasil penelitian mengenai prinsip sektor didapatkan data bahwa total rata-rata secara keseluruhan yaitu 2,83. Pada prinsip sektor dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip sektor dalam *sound governance* diterapkan dalam Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dan hasil menunjukkan bahwa untuk rata-rata nilai sektor BUM Desa adalah 83,3; rata-rata nilai produktivitas 83,3 dan rata-rata nilai perkembangan BUM Desa adalah 1,17 sehingga dapat disimpulkan bahwa prinsip sektor dalam *sound governance* belum diterapkan dengan baik dalam pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang terutama pada

produktivitas pada item (X8.2.2) yaitu barang dan jasa belum menjangkau lapisan masyarakat dan pada perkembangan BUM Desa pada item (X8.3.2) dimana BUM Desa belum melakukan pelatihan terhadap anggotanya dengan memperoleh mean atau nilai rata-rata 0,17.

9. Penerapan prinsip kekuatan internasional/ globalisasi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Kekuatan internasional/ globalisasi menunjukkan adanya peningkatan integrasi atas ekonomi-ekonomi menuju pasaran-pasaran internasional internasional dan integratif / menyatu (Todaro, 2000:380). Kekuatan internasional/ globalisasi menjadi momentum pelaksanaan pasar bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sebagaimana juga WTO (*World Trade Organization*) dan AFTA (*ASEAN Free Trade Area*), merupakan kompetisi ekonomi global/regional hal ini dikarenakan pada era globalisasi batas-batas teritorial negara sudah lebur sehingga yang menjadi pemain utama dalam kompetisi ekonomi global bukan lagi pemerintah pusat, melainkan aktor-aktor di daerah. Termasuk aktor-aktor dari unit pemerintahan terkecil, yakni Desa dengan membentuk badan ekonomi yang mandiri yaitu BUM Desa.

Menurut Hasoloan (2013) dimensi-dimensi kekuatan internasional/ globalisasi dalam bidang ekonomi adalah teknologi & informasi, modal usaha dan keunggulan usaha. Hasil penelitian untuk prinsip kekuatan internasional/ globalisasi pada

pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 26. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Kekuatan Internasional/ Globalisasi

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Teknologi dan Informasi	X9.1.1	Penggunaan komputer untuk memudahkan pekerjaan dalam mengelola BUM Desa.	3	50	0,5
	X9.1.2	Kebutuhan penggunaan internet dalam mengelola BUM Desa.	3	50	0,5
	X9.1.3	Perkembangan IPTEK dapat memajukan BUM Desa.	4	66,7	0,67
	X9.1.4	Adanya pendampingan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Masyarakat (DPMD).	6	100	1
	$\Sigma X9.1$		16	266,7	2,67
Modal Usaha	X9.2.1	BUM Desa melakukan pinjaman pada pihak ketiga.	1	16,7	0,17
	X9.2.2	Alokasi Dana Desa dapat membantu pengelolaan BUM Desa.	5	83,3	0,83
	X9.2.3	Adanya penyertaan modal dalam BUM Desa.	4	66,7	0,67
	$\Sigma X9.2$		10	166,7	1,67
Keunggulan Usaha	X9.3.1	Keunggulan komoditas desa/ potensi desa menjadi unggulan usaha BUM Desa.	4	66,7	0,67
	X9.3.2	BUM Desa melakukan kerjasama dengan instansi terkait.	3	50	0,5
	X9.3.3	BUM Desa melakukan kerjasama antar Desa/ Kecamatan.	0	0	0
	$\Sigma X9.3$		7	50	0,5
$\Sigma \bar{x}_9$					5,5

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan teori dan hasil penelitian mengenai prinsip kekuatan internasional/ globalisasi didapatkan data bahwa total rata-rata secara keseluruhan yaitu 5,51. Pada prinsip kekuatan internasional/ globalisasi dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip kekuatan internasional/ globalisasi dalam *sound governance* diterapkan dalam Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dan hasil menunjukkan

bahwa untuk teknologi informasi BUM Desa memperoleh rata-rata yaitu 2,67; rata-rata nilai untuk modal usaha adalah 1,67 dan rata-rata nilai untuk usaha memperoleh 2,17 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pada prinsip kekuatan internasional/globalisasi sudah diterapkan dengan baik pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang kecuali pada item (X9.2.1) untuk modal usaha BUM Desa dimana BUM Desa belum melakukan pinjaman pada pihak ketiga dengan nilai rata-rata 0,17 dan pada item (X9.3.3) yaitu BUM Desa belum melakukan kerjasama antar Desa/ Kecamatan dengan nilai rata-rata mean yaitu 0. Meskipun dalam kekuatan internasional/ globalisasi ini menunjukkan adanya kerjasama internasional akan tetapi untuk pengelolaan BUM Desa tidak dimungkinkan melakukan kerjasama internasional karena selain proses yang panjang, BUM Desa juga harus mendapatkan persetujuan pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat.

10. Penerapan prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

Fitur pokok *sound governance* adalah nilai etika, kebutuhan akuntabilitas dan nilai transparansi untuk menghindari penyalagunaan kekuasaan dan korupsi. Etika merupakan nilai-nilai dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi individu/ kelompok masyarakat dalam mengatur perilakunya (Bertens, 2003).

Akuntabilitas dipahami sebagai bentuk kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan

mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawab kepada pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mahsun dalam Muis, 2016: 34). Sedangkan transparansi merupakan terbukanya akses bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap setiap informasi terkait seperti berbagai peraturan dan perundang-undangan serta kebijakan pemerintah dengan biaya minimal. Informasi sosial, ekonomi, ekonomi dan politik yang andal (*reliable*) dan berkala haruslah tersedia dan dapat diakses oleh public (Pohan dalam Muis, 2016:34).

Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), ketiga prinsip ini juga penting untuk dielaborasi atau diuraikan agar difahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah Desa, anggota (penyerta modal), Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Pemerintah Kabupaten, dan masyarakat sehingga maksud dan tujuan dibentuknya BUM Desa dapat terwujud. Hasil penelitian untuk prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang diperoleh di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

Tabel 27. Hasil Jawaban Responden terhadap Prinsip Etika, Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pengelolaan BUM Desa.

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Penghidaran Penyalagunaan Kekuasaan	X10.1.1	BUM Desa memberikan pertanggungjawaban dalam segala bentuk aktivitas	3	50	0,5
	X10.1.2	BUM Desa membuat laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa	1	16,7	0,17
	X10.1.3	BUM Desa membuat surat pertanggungjawaban kinerja BUM Desa.	1	16,7	0,17
	ΣX10.1		5	83,4	0,84

Indikator	Item	Pertanyaan	Iya		Mean
			F	%	
Ketaatan Pada Peraturan	X10.2.1	Pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku.	5	83,3	0,83
	X10.2.2	Penggunaan dana anggaran BUM Desa didasarkan hukum dan peraturan yang berlaku.	5	83,3	0,83
	$\Sigma X_{10.2}$		10	166,6	1,66
Keterbukaan Informasi	X10.3.1	BUM Desa mengungkapkan segala informasi terkait aktivitas dan kinerja (finansial) kepada masyarakat.	4	66,7	0,67
	X10.3.2	Informasi BUM Desa dapat diakses masyarakat secara online.	1	16,7	0,17
	$\Sigma X_{10.3}$		5	83,4	0,84
$\Sigma \bar{x}_{10}$					3,33

Berdasarkan teori dan hasil penelitian mengenai prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi didapatkan data bahwa rata-rata secara keseluruhan yaitu 3,34. Pada prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi ini dilakukan analisis lebih merinci kembali untuk melihat seberapa jauh prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi dalam *sound governance* diterapkan dalam Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dan hasil menunjukkan bahwa untuk penghindaran penyalagunaan kekuasaan dan keterbukaan informasi di BUM Desa memperoleh rata-rata yaitu 0,84 sedangkan rata-rata nilai untuk ketaatan pada peraturan BUM Desa memperoleh 1,66 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi belum diterapkan dengan baik pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang terutama pada penghindaran penyalagunaan kekuasaan tepatnya pada item (X10.1.2) dan item (X10.1.3) dimana BUM Desa belum membuat laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa dan Surat

pertanggungjawaban BUM Desa serta keterbukaan informasi pada item (X10.3.2) yaitu belum adanya akses informasi secara online mengenai BUM Desa.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dari pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip *sound governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

1. Prinsip proses dalam pengelolaan BUM Desa sudah diterapkan dengan baik dengan rata-rata nilai yaitu 6,67 kecuali pada fungsi *organizing* pada item (X1.2.4) yaitu belum adanya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja serta pada fungsi *controlling* item (X1.4.1) belum adanya kontrol terhadap kondisi keuangan BUM Desa secara periodik.
2. Prinsip struktur sudah diterapkan dengan baik pada pengelolaan BUM Desa dengan rata-rata nilai yaitu 6,18 kecuali dimensi formalisasi pada item (X2.3.2) yaitu BUM Desa belum memahami wewenang dan tanggungjawabnya dan item (X2.3.3) belum memahami bentuk kerjasama dengan bidang terkait.
3. Penerapan prinsip kognisi dan nilai pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sudah diterapkan sangat baik dengan rata-rata nilai adalah 10,66.
4. Prinsip konstitusi diterapkan dengan baik dengan rata-rata yaitu 4,33 kecuali untuk unsur prosedur perubahan organisasi yang belum diterapkan

dengan baik karena rata-rata nilai prosedur perubahan organisasi adalah 0,33.

5. Penerapan prinsip organisasi dan institusi pada pengelolaan (BUM Desa sudah diterapkan dengan baik. Melalui rata-rata nilai prinsip organisasi dan institusi memperoleh rata-rata nilai 6,17 kecuali pada item pembagian kerja (X5.1.3) yaitu unit BUM Desa belum memiliki *job descripsi* dan pada item kesatuan perintah (X5.2.2) yaitu belum adanya pemusatan usaha yang sesuai dengan potensi desa.
6. Prinsip manajemen dan kinerja sangat buruk diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Rata-rata nilai pelaksanaan prinsip manajemen dan kinerja BUM Desa hanya 2,5 paling rendah dibandingkan dengan prinsip lainnya.
7. Prinsip kebijakan pada pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabuapten Lumajang sudah diterapkan dengan baik dengan rata-rata nilai 6,67 kecuali sumber daya pada item (X7.3.2) yaitu memperoleh rata-rata 0,33 dimana BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang belum memiliki sarana dan prasarana yang memadai.
8. Prinsip sektor belum diterapkan dengan baik dalam pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang terutama pada produktivitas pada item (X8.2.2) yaitu barang dan jasa belum menjangkau lapisan masyarakat dan pada perkembangan BUM Desa pada item (X8.3.2) dimana BUM Desa belum melakukan pelatihan terhadap anggotannya yang memperoleh rata-rata nilai 0,17.

9. Prinsip kekuatan internasional/ globalisasi sudah diterapkan dengan baik pada pengelolaan BUM Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang dengan rata-rata nilai yaitu 6,51 kecuali pada item (X9.2.1) untuk modal usaha BUM Desa dimana BUM Desa belum melakukan pinjaman pada pihak ketiga yaitu memiliki mean 0,17.
10. Prinsip etika, akuntabilitas dan transparansi pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang belum diterapkan dengan baik karena rata-rata nilai pada prinsip ini yaitu 3,34 terutama pada penghindaraan penyalagunaan kekuasaan tepatnya pada item (X10.1.2) dan item (X10.1.3) dimana BUM Desa belum membuat laporan akuntabilitas kinerja BUM Desa dan Surat pertanggungjawaban BUM Desa serta keterbukaan informasi pada item (X10.3.2) yaitu belum adanya akses informasi secara online mengenai BUM Desa.

B. Saran

Dari beberapa kesimpulan yang telah dikemukakan, adapun beberapa saran yang dapat peneliti uraikan untuk perbaikan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang sebagai berikut:

1. Pemerintahan
 - a) Diharapkan adanya kerjasama antar instansi baik pemerintah Kabupaten terutama Dinas Pemerdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kota Lumajang dan Pemerintah Desa Pasirian untuk merencanakan dan melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja BUM Desa serta

melakukan pengawasan secara berkelanjutan, sehingga bisa memantau kegiatan dan operasional BUM Desa secara berkelanjutan dan tidak menyalagunakan wewenang dan jabatan. Jika diperlukan evaluasi dilakukan per-triwulan atau sewaktu-waktu jika dianggap perlu sesuai ketentuan AD/ ART.

- b) Diharapkan pemerintah melakukan pendampingan ulang kepada pegawai BUM Desa untuk memahami wewenang dan tanggungjawabnya serta bentuk-bentuk kerjasama di BUM Desa.
 - c) Pemerintah Kabupaten dan pemerintah Desa sebagai fasilitator diharapkan memberikan dan melengkapi sarana dan prasarana yang belum tersedia dan dibutuhkan oleh BUM Desa sehingga barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat Desa.
 - d) Diharapkan DPMD bersama pemerintah Desa melakukan pendampingan dalam membuat laporan akuntabilitas kinerja dan surat pertanggungjawaban BUM Desa dengan format yang telah ditetapkan.
 - e) Diharapkan pemerintah Desa melakukan kajian usaha dan musyawarah Desa untuk menentukan unit usaha sehingga sesuai dan terpusat pada potensi yang dimiliki Desa.
2. Organisasi (Badan Usaha Milik Desa/ BUM Desa)
- a) Diharapkan BUM Desa menetapkan tahapan-tahapan yang harus dilakukan jika terjadi perubahan sewaktu-waktu dan mengesahkannya pada perdes dan AD/ART

- b) Diharapkan BUM Desa membuat *job deskripsi* bagi setiap pengelola unit BUM Desa agar dapat memperjelas peran dari masing-masing orang sehingga tugas, tanggungjawab, dan wewenang pemegang jabatan tidak terjadi duplikasi yang memungkinkan setiap jabatan/pekerjaan.
- c) Diharapkan BUM Desa menetapkan standar operasional prosedur terlebih dahulu sehingga pengelolaan BUM Desa diarahkan untuk pencapaian tujuan melalui peningkatan hasil kinerja pegawai BUM Desa.
- d) Diharapkan BUM Desa melakukan kerjasama dengan bidang/ instansi terkait, untuk pengembangan usaha BUM Desa bisa mengajukan pinjaman kepada pihak ketiga dengan syarat dan ketentuan perundang-undangan.
- e) Diharapkan BUM Desa menyediakan informasi yang dapat diakses dan dipantau oleh seluruh masyarakat melalui web resmi BUM Desa sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU:

- Abdul, Hamid. 2007. *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Adisasmita, Rahardjo. 2006. *Membangun Desa Partisipatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arsyad, Lincolin. 2010. *Ekonomi Pembangunan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Badan Pemberdayaan Masyarakat Provinsi Jawa-Timur. 2009. *Pedoman Pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa Provinsi Jawa-Timur 2009*. Gresik.
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Pasirian dalam Angka 2017*. Kota Lumajang
- Bhatta, Gambhir. 2006 *International Dictionary of Public Management and Governance*. New York: M.E. Sharpe.
- Bertens. 2003. *Etika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung : Pustaka Setia
- Domai, Tjahjanulin. 2011. *Sound Governance*. Malang: UB Press.
- Farazmand, Ali. 2004. *Sound Governance in the Age of Globalization: A Conceptual Framework* in Ali Farazmand, ed., *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations*. Westport: Prager.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Haeruman. 1997. *Kajian Pembangunan Ekonomi Desa untuk Mengatasi Kemiskinan*. Bappenas.
- Hidayat, Rahmat, Muklis M dan rudi Hardi. 2005. *Penerapan Dimensi Sound Governance Dalam Pelayanan Publik di Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa*. Jurnal Administrasi Publik Unismuh Makassar. Hal 30-40.
- Indrafachrudi, Soekarto. 1984. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Badan Penerbit Alda.
- Kartika Ajeng, Sopranita. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Manikam, Angger Sekar. 2010. *Implementasi Pogram Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Desa Ngeposari Kecamatan Semanu Kabupaten Gunung Kidul Tahun 2009*. Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP UMY.
- Moleong, Lexy J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Muis, Muhammad A.H. 2016. *Analisis Implementasi Good Governance dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Panakkukang Kota Makassar*. Skripsi Ilmu Pemerintahan FISIP, Universitas Padjajaran.
- Nilawati, Heni N. 2016. *Pelaksanaan Program Sister City Dalam Perspektif Sound Governance : Studi Kasus Kota Surabaya*. Jurnal Kebijakan dan Menejemen Publik Universitas Airlangga. Vol 4, Hal 306-314.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 2007. *Buku Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Jakarta: PR-PDN.
- Ramdhani, Muhammad Ali dan Abdullah Ramdhanil. 2017. *Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik*. Jurnal Publik Program Studi Teknik Informatika, UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Vol. 11. No. 01. Hal. 1-12.
- Ramdhani, M. A., & Suryadi, K. (2005). *Consensus Method Development on Analytic Hierarchy Process. International Conference on Quantitative Sciences and Its Applications (pp. 1-10)*. Penang: Universiti Utara Malaysia.
- Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ridla, M. Rosyid dan Bayu Mitra . 2016. *Analisis Sound Governance Sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam (Studi di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga)*. Jurnal Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta. Hal 213-229.
- Sakdiah. 2014. *Karakteristik Manajemen Organisasi Islam*. Jurnal Al-Bayan UIN Ar-Raniry. Volume. 20, NO. 29. Hal 59-78
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sobirin, Ahmad. 2007. *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi)*. Yogyakarta: UPP, STIM YKPN.
- Subarno, Hari. 2008. *Untaian Pemikiran Otonomi Daerah Memadu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- _____ 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Supriatna, Tjahja. 2000. *Strategi Pembangunan dan Kemiskinan*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Susilo, Heru. 2012. *Manajemen Kinerja dan Kompensasi*. Malang: UB Distance Learning.
- Todaro. 2000. *Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga Jilid I, Edisi Keenam*. Jakarta : Erlangga.
- Wulandari, Ratna Dwi dan Irenius Siringei. 2013. *Faktor Determinan Rendahnya Pencapaian Cakupan Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan Di Puskesmas Mojo Kota Surabaya*. Jurnal Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya. Vol 1. No. 3. Hal 244-251.

UNDANG-UNDANG:

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 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.
- Peraturan Bupati Kabupaten Lumajang Nomor 26 tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).
- Peraturan Desa Pasirian Nomor 04 Tahun 2017 tentang Pembentukan dan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Pasirian Raharjo.
- Peraturan Desa Kalibendo Nomor 03 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).
- Peraturan Desa Madurejo Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Mugo Mulya.
- Peraturan Desa Bades Nomor 01 Tahun 2017 tentang Pembentukan dan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Sukses Sejahtera.
- Peraturan Desa Condro Nomor 02 Tahun 2017 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Desa Condro pada Badan Usaha Milik Desa Condro.
- Peraturan Desa Sememu Nomor 06 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Sememu
- Surat Keputusan Kepala Desa Pasirian Nomor 02 tahun 2017 tentang Pengangkatan Pengurus BUM Desa “Pasirian Raharjo”.
- Surat Keputusan Kepala Desa Kalibendo Nomor 01 Tahun 2017 tentang Pengangkatan Pengurus BUM Desa Kalibendo.
- Surat Keputusan Kepala Desa Madurejo No.188/06/427.06/2017 tentang Penetapan Kepengurusan BUM Desa “Mugo Mulya” Periode 2017-2019.
- Surat Keputusan Kepala Desa Bades No. 02/427. 99. 10/ 2017 tentang Pembentukan dan Pendirian BUM Desa Bades “Sukses Sejahtera”.
- Surat Keputusan Desa Condro No. 188/ 02/ 427. 904. 07/ 2017 tentang Pengangkatan Pengurus BUM Desa “Barokah Jaya Abadi“
- Surat Keputusan Kepala Desa Sememu Nomor 30 Tahun 2017 tentang Susunan Pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Sememu.

INTERNET:

- Afandi, M. I., & Warjio. (2015). *Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Asahan Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah dalam Pencapaian Target Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan*. Jurnal Administrasi Publik, 6(2), 92-113. Retrieved from <http://ojs.uma.ac.id/index.php/adminpublik/article/view/70>
- Elsa. 2017. *Pengertian Proses Menurut Para Ahli.doc*. [online](<https://www.scribd.com/document/343862624/Pengertian-Proses-Menurut-Para-Ahli-doc>, diakses 21 September 2018).

- Infodesa. 2016. *Dana Desa Diminta dikururkan ke BUMDe*. [online](<https://risehtunong.blogspot.com/2016/08/dana-desa-diminta-dikururkan-ke-bumdes.html>, diakses 21 September 2018).
- Informasihli. 2015. *Macam-Macam Konstitusi dan Isi Konstitusi*. [online](<http://www.informasihli.com/2015/09/macam-macam-konstitusi-dan-isi-konstitusi.html>, diakses 22 Januari 2018).
- LumajangTimes.com. *Ini Tantangan Dalam Pengembangan Ekonomi Desa*. [online](<http://www.lumajangtimes.com/baca/135591/20160212/065723/ini-tantangan-dalam-pengembangan-ekonomi-desa/>, diakses 12 Desember 2017).
- Nicho. 2015. *14 Prinsip Manajemen Menurut Henry Fayol*. [online](<http://nichonotes.blogspot.com/2015/02/Prinsip-Manajemen.html>, diakses 22 September 2018).
- Papierppeint. 2012. *Pengertian Kognitif*. [online](<https://papierppeint.wordpress.com/2012/08/17/pengertian-kognitif/>, 20 Januari 2018).
- PedomanIndonesia.com. 2017. *Nanik Indayati DPMD Lumajang Getol Kawal BUMDes*. [online](<https://www.pedomanindonesia.com/2017/08/21/nanik-indahyati-dpmd-getol-kawal-terbentuknya-bumdes/>, diakses 12 Desember 2017).
- Risman Muhammad. 2013. *Kemampuan Beradaptasi*. [online](<https://rismanmhmd.wordpress.com/2013/10/21/kemampuanberadaptasi/>, diakses 21 September 2018).
- Sayekti, Apri Laila dan Lizia Zamzami. 2011. *Analisis Keunggulan Komparatif Dan Kompetitif Jeruk Siam Di Sentra Produksi*. [online](<http://widyariset.pusbindiklat.lipi.go.id/index.php/widyariset/article/view/File/386/309>, diakses 25 September 2018).
- Tambunan, Tulus. 2008. *Implikasi dari Globalisasi/Perdagangan Bebas Dunia Terhadap Ekonomi Nasional*. [online](<http://www.kadin-indonesia.or.id/enm/images/dokumen/KADIN-98-2637-17032008.pdf>, diakses 6 Januari 2018).
- Wahab, S. A. (2010). *Pengantar Analisis Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Rineka Cipta. [online](<https://salamadian.com/pengertian-globalisasi/>, diakses 24 September 2018)
- Wardhani, A. P., Hasiolan, L. B., & Minarsih, M. M. (2016). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *Journal of Management*, 2(2). Retrieved from <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/568/553>.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Jumlah BUM Desa seKabupaten Lumajang

NO	KECAMATAN	DESA	NAMA BUM DESA	TAHUN BERDIRI	NOMER DAN TANGGAL PERDES	JUMLAH MODAL AWAL	NOMOR DAN TANGGAL SK PENGURUS BUM DESA
1.	Senduro	Kandang Tepus	Rukun Rahayu	10 Mei 2017	Perdes No. 02 Tahun 2017		No. 28 Tahun 20017
		Pandansari	Maharani	2017	Perdes No. 02 Tahun 2017		Tahun 2017
		Ranupani	Edelwaes	10 Mei 2017	Perdes No. 01 Tahun 2017		No. 188/04/427.122017
		Sari Kemuning	Sinar Langgeng	2017	Perdes No. 03 Tahun 2017		
		Purworejo	Artha Karya	2005	Perdes No. 07 Tahun 2005		
		Bedayu	Sejahtera	2017	Perdes No. 03 Tahun 2017	20000000	
		Wonocempokoayu	Sido Makmur	2017	Perdes No. 03 Tahun 2017	25000000	No. 188/23/427.95.10/2017
2.	Candipuro	Jarit	Sejahtera	2017	Perdes No. 30 Tahun 2017		No.31 Tahun 2017
		Tumpeng	Tumpeng Sejahtera	2016	Perdes No. 01 Tahun 2016	90000000	No.02/427.903.10/2016
		Canndipuro	Sentosa			96000000	
		Sumber Wuluh			Perdes No. 04 Tahun 2015		

NO	KECAMATAN	DESA	NAMA BUM DESA	TAHUN BERDIRI	NOMER DAN TANGGAL PERDES	JUMLAH MODAL AWAL	NOMOR DAN TANGGAL SK PENGURUS BUM DESA
		Sumber Mujur			Perdes No. 04 Tahun 2015		
		Sumberrejo	Candi Putri	2017	Perdes No. 04 Tahun 2017		
3.	Tempeh	Jokarto	Sumber Rejeki	2017	Perdes No. 02 Tahun 2017		
		Tempeh Lor	Barokah Jaya	2016			No.17/427.98.02/2017
		Pulo	Pulo Mandiri	2016	Perdes No. 04 Tahun 2016	171000000	No.412.31/07/427.905.10/2016
		Sumberjati	Sumber Lastari	2017	Perdes No. 06/ 427.98.08/ 2017		No.13/427.98.08/2017
		Tempeh Tengah	Srikandi	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		
		Lempeni	Sinar Rejeki	2017	Perdes No. 07 Tahun 2015	75000000	No.120/20/427.905.06/2015
		Pandanarum	Podomoro	2017			
		Gesang	Gesang Sejahtera	2017	Perdes No.02 Tahun 2017	125000000	No.188/18/427.98.09/2017
4.	Pasirian	Pasirian	Pasirian Raharjo	2017	Perdes No. 04 Tahun 2017		No.02 Tahun 2017
		Kalibendo	Bum Desa Kalibendo	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		No.188/06/427.06/2017
		Madurejo	Mugo Mulyo	2017	Perdes No.06 Tahun 2017		No.02/427.99.10/2017
		Bades	Sukses Sejahtera	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		No.188/02/427.904.07/2017

NO	KECAMATAN	DESA	NAMA BUM DESA	TAHUN BERDIRI	NOMER DAN TANGGAL PERDES	JUMLAH MODAL AWAL	NOMOR DAN TANGGAL SK PENGURUS BUM DESA
		Condro	Barokah Jaya Abadi	2017	Perdes No.02 Tahun 2017	83000000	No.30 Tahun 2017
		Sememu	Sememu	2017	Perdes No.6 Tahun 2017	30000000	
5.	Gucialit	Dadapan	Harapan Jaya	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.05 Tahun 2017
		Wonokerto	Wonotirto Sejahtera	2017	Perdes No.04 Tahun 2017	238000000	No.09 Tahun 2017
		Bandaran	Happy Mart	2017			
		Sawaran Kulon	Sri Rejeki	2017	Perdes No.12 Tahun 2017		
		Krasak	Mutiara Semeru	2017			
		Pandansari	Sari Mandiri	2017	Perdes No.02 Tahun 2017		
		Wonorejo	Wiraraja	2017	Perdes No.02 Tahun 2017	75000000	
		Bence	Sejahtera	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		
		Tempursari	Zam-Zam Sejahtera	2017	Perdes No.02 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017
		Curah Petung	Usaha Maju				
		Jatisari					
		Umbul	Enak Jaya	2017	Perdes No.02 Tahun 2017	17020100	
		Kedungjajang	Maju Jaya	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		

NO	KECAMATAN	DESA	NAMA BUM DESA	TAHUN BERDIRI	NOMER DAN TANGGAL PERDES	JUMLAH MODAL AWAL	NOMOR DAN TANGGAL SK PENGURUS BUM DESA
6.	Sumbersuko	Mojosari	Merjosari Mandiri	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017
		Sumber Suko	Maju Jaya	2017			
		Sentul	Sentul Ritail	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Petahuan	Tirta Arum	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017
		Kebonsari	Sumber Ilmu	2017	Perdes No.04 Tahun 2017	18000000	No.04 Tahun 2017
		Labruk Kidul	Labruk Kidul Jaya	2017	Perdes No.06 Tahun 2017	39722500	No.06 Tahun 2017
		Purwosono	Harapan Jaya	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017
7.	Padang	Mojo	Sukses Jaya	2017	Perdes No.04 Tahun 2017	50000000	No.04 Tahun 2017
		Babakan					
		Tanggung	Tanggung Untung	2017			
		Merakan	Merak Jaya	2017			
8.	Tekung	Karang Bendo	Makmur Jaya	2017	Perdes No.05 Tahun 2017	100000000	No.05 Tahun 2017
		Wonosari	Sari Mulya	2015	Perdes No.08 Tahun 2015	107000000	No.08 Tahun 2015
		Wonokerto	Kerto Makmur	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017

NO	KECAMATAN	DESA	NAMA BUM DESA	TAHUN BERDIRI	NOMER DAN TANGGAL PERDES	JUMLAH MODAL AWAL	NOMOR DAN TANGGAL SK PENGURUS BUM DESA	
		Mangunsari	Sari Makmur	2017	Perdes No.06 Tahun 2017		No.06 Tahun 2017	
		Tekung	Harapan	2017				
9.	Kunir	Kunir Kidul	Kunir Kidul Lestari	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017	
10.	Jatiroto	Sukosari	Sukosari Jaya	2017	Perdes No.02 Tahun 2017		No.02 Tahun 2017	
		Rojopolo	Bum Desa Rojopolo	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017	
		Kaliboto Lor	Samawa	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017	
		Jatiroto	Jaya Makmur	2017	Perdes No.03 Tahun 2017	50000000	No.03 Tahun 2017	
		Banyuputih Kidul	Bersinar	2017	Perdes No.06 Tahun 2017	15000000	No.06 Tahun 2017	
11.	Yosowilangun	Yosowilangun Kidul	Sumber Rejeki	2017				
		Krai						
		Karangrejo	Podo Untung					
		Yosowilangu Lor						
		Kebonsari						
		Kalipepe	Sumber Rejeki			Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017
		Munder	Mandiri			Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017

NO	KECAMATAN	DESA	NAMA BUM DESA	TAHUN BERDIRI	NOMER DAN TANGGAL PERDES	JUMLAH MODAL AWAL	NOMOR DAN TANGGAL SK PENGURUS BUM DESA
		Karanganyar	Sinar Jaya	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Kraton	Ramai Jaya	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017
		Wotgalih	Mandiri Sentosa		Perdes No.03 Tahun 2017	100000000	No.03 Tahun 2017
		Darungan	Damar Mas	2016	Perdes No.05 Tahun 2017	90000000	No.05 Tahun 2017
		Nogosari	Usaha Mandiri		Perdes No.05 Tahun 2017		No.05 Tahun 2017
12.	Rowokangkung	Sumberanyar	Janoko	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017
		Dawuhan Wetan	Wali Songo	2017			
		Rowokangkung	Berdikari	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Sidorejo	Sehati	2017	Perdes No.05 Tahun 2017	65000000	No.05 Tahun 2017
		Sumbersari	Sejahtera	2017			
13.	Pasrujambe	Jambekumbu	Usaha Gemilang	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017
		Sukorejo			Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017
		Kertosari	Sari Jaya		Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017
		Jambearum	Arum Jaya	2017	Perdes No.01 Tahun 2017		No.01 Tahun 2017

NO	KECAMATAN	DESA	NAMA BUM DESA	TAHUN BERDIRI	NOMER DAN TANGGAL PERDES	JUMLAH MODAL AWAL	NOMOR DAN TANGGAL SK PENGURUS BUM DESA
		Pagowan	Maju Jaya Pagowan		Perdes No.02 Tahun 2017		No.02 Tahun 2017
		Karanganom	Cemerlang		Perdes No.02 Tahun 2017		No.02 Tahun 2017
		Pasrujambe	Semeru Lestari	2017	Perdes No.10 Tahun 2017	65000000	No.10 Tahun 2017
14.	Sukodono	Selokgondang	Al- Amin	2017	Perdes No.05 Tahun 2017		No.05 Tahun 2017
		Bondoyudho	Bangun Tresno	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Dawuhan Lor	Gotong Royong	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Karangsari	Karangsari	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017
		Selokbesuki	Amanah	2017	Perdes No.03 Tahun 2017		No.03 Tahun 2017
		Sumberejo	Sumber Rejeki	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Kebonagung	Titian Agung	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Uranggantung	Uranggantung Makmur Jaya	2017	Perdes No.04 Tahun 2017		No.04 Tahun 2017
		Klanting		2017	Perdes No.02 Tahun 2017		No.02 Tahun 2017
15.	Randuagung	Pejarakan	Maha Jaya	2017	Perdes No.06 Tahun 2017		No.06 Tahun 2017

Lampiran 2. Tabulasi Data Responden

Nama BUM Desa	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.4.2	X1
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	10
Barokah Jaya Abadi	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	7
Mugo Mulya	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	8
Sukses Sejahtera	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
BUM Desa Kalibendo	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	6
BUM Desa Sememu	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	8

Nama BUM Desa	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2
Pasirian Raharjo	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	9
Barokah Jaya Abadi	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	9
Mugo Mulya	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	8
Sukses Sejahtera	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
BUM Desa Kalibendo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
BUM Desa Sememu	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	9

Nama BUM Desa	X3.1.1	X3.1.2	X3.2.1	X3.2.2	X3.3.1	X3.3.2	X3.3.3	X3.4.1	X3.5.1	X3.5.2	X3.6.1	X3.6.2	X3
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	11
Barokah Jaya Abadi	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11
Mugo Mulya	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Sukses Sejahtera	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8
BUM Desa Kalibendo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	11
BUM Desa Sememu	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11

Nama BUM Desa	X4.1.1	X4.2.1	X4.3.1	X4.4.1	X4.5.1	X4
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	0	4
Barokah Jaya Abadi	1	1	1	1	0	4
Mugo Mulya	1	1	1	1	1	5
Sukses Sejahtera	1	1	1	1	1	5
BUM Desa Kalibendo	1	1	1	1	0	4
BUM Desa Sememu	1	1	1	1	0	4

Nama BUM Desa	X5.1.1	X5.1.2	X5.1.3	X5.1.4	X5.1.5	X5.2.1	X5.2.2	X5.2.3	X5.3.1	X5
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7
Barokah Jaya Abadi	1	1	0	1	1	0	0	1	0	5
Mugo Mulya	1	1	0	0	1	1	1	1	1	7
Sukses Sejahtera	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
BUM Desa Kalibendo	1	1	0	1	1	0	0	1	1	6
BUM Desa Sememu	1	1	0	0	1	1	0	1	1	6

Nama BUM Desa	X6.1.1	X6.1.2	X6.2.1	X6.2.2	X6.3.1	X6.3.2	X6.4.1	X6.5.1	X6.5.2	X6
Pasirian Raharjo	0	0	1	1	1	1	0	1	1	6
Barokah Jaya Abadi	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Mugo Mulya	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3
Sukses Sejahtera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BUM Desa Kalibendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BUM Desa Sememu	0	1	0	0	0	0	1	1	1	4

Nama BUM Desa	X7.1.1	X7.1.2	X7.2.1	X7.2.2	X7.3.1	X7.3.2	X7.4.1	X7.5.1	X7
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	1	1	0	1	7
Barokah Jaya Abadi	1	1	1	1	1	0	1	1	7
Mugo Mulya	1	1	1	1	1	0	1	1	7
Sukses Sejahtera	1	1	1	1	1	0	1	1	7
BUM Desa Kalibendo	1	1	1	1	1	1	0	0	6
BUM Desa Sememu	1	1	1	1	1	0	1	0	6

Nama BUM Desa	X8.1.1	X8.2.1	X8.2.2	X8.2.3	X8.3.1	X8.3.2	X8
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	1	0	5
Barokah Jaya Abadi	1	0	0	0	1	0	2
Mugo Mulya	1	0	0	0	1	1	3
Sukses Sejahtera	0	0	0	0	1	0	1
BUM Desa Kalibendo	1	0	0	0	1	0	2
BUM Desa Sememu	1	1	0	1	1	0	4

Nama BUM Desa	X9.1.1	X9.1.2	X9.1.3	X9.1.4	X9.2.1	X9.2.2	X9.2.3	X9.3.1	X9.3.2	X9.3.3	X9
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8
Barokah Jaya Abadi	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	5
Mugo Mulya	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	4
Sukses Sejahtera	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
BUM Desa Kalibendo	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7
BUM Desa Sememu	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8

Nama BUM Desa	X10.1.1	X10.1.2	X10.1.3	X10.2.1	X10.2.2	X10.3.1	X10.3.2	X10
Pasirian Raharjo	1	1	1	1	1	1	1	7
Barokah Jaya Abadi	0	0	0	1	1	1	0	3
Mugo Mulya	1	0	0	1	1	1	0	4
Sukses Sejahtera	0	0	0	1	0	0	0	1
BUM Desa Kalibendo	1	0	0	0	1	0	0	2
BUM Desa Sememu	0	0	0	1	1	1	0	3

Lampiran 3. Analisis Deskriptif Jawaban Responden

		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.4.2
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		X3.1.1	X3.1.2	X3.2.1	X3.2.2	X3.3.1	X3.3.2	X3.3.3	X3.4.1	X3.5.1	X3.5.2	X3.6.1	X3.6.2
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		X4.1.1	X4.2.1	X4.3.1	X4.4.1	X4.5.1
N	Valid	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0

		X5.1.1	X5.1.2	X5.1.3	X5.1.4	X5.1.5	X5.2.1	X5.2.2	X5.2.3	X5.3.1
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		X6.1.1	X6.1.2	X6.2.1	X6.2.2	X6.3.1	X6.3.2	X6.4.1	X6.5.1	X6.5.2
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		X7.1.1	X7.1.2	X7.2.1	X7.2.2	X7.3.1	X7.3.2	X7.4.1	X7.5.1
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

		X8.1.1	X8.2.1	X8.2.2	X8.2.3	X8.3.1	X8.3.2
N	Valid	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0

		X9.1.1	X9.1.2	X9.1.3	X9.1.4	X9.2.1	X9.2.2	X9.2.3	X9.3.1	X9.3.2	X9.3.3
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		X10.1.1	X10.1.2	X10.1.3	X10.2.1	X10.2.2	X10.3.1	X10.3.2
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Lampiran 4. Frequency Table

X1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	



X1.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	83.3	83.3	83.3
1	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	83.3	83.3	83.3
1	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X1.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	



X2.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	83.3	83.3	83.3
1	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	83.3	83.3	83.3
1	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	



X2.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X2.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X3.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X3.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X3.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X3.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	



X3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X3.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X3.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X3.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X3.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X3.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X3.6.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X3.6.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X4.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X4.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X4.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X4.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X4.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X5.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X5.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X5.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X5.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X5.1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X5.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X5.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X5.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X5.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X6.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	6	100.0	100.0	100.0

X6.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	83.3	83.3	83.3
1	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X6.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	83.3	83.3	83.3
1	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	



X6.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	50.0	50.0	50.0
	1	3	50.0	50.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X6.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	83.3	83.3	83.3
	1	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X6.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	66.7	66.7	66.7
	1	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X6.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	50.0	50.0	50.0
	1	3	50.0	50.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X6.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	66.7	66.7	66.7
	1	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X6.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	66.7	66.7	66.7
	1	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X7.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	100.0	100.0	100.0

X7.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	100.0	100.0	100.0



X7.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X7.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X7.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X7.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X7.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X7.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X8.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X8.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	66.7	66.7	66.7
1	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	



X8.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	83.3	83.3	83.3
	1	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X8.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	66.7	66.7	66.7
	1	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X8.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	100.0	100.0	100.0

X8.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	83.3	83.3	83.3
	1	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X9.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	50.0	50.0	50.0
	1	3	50.0	50.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X9.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	50.0	50.0	50.0
	1	3	50.0	50.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X9.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	33.3	33.3	33.3
	1	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	



X9.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	100.0	100.0	100.0

X9.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	83.3	83.3	83.3
1	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X9.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	16.7	16.7	16.7
1	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X9.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X9.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	33.3	33.3	33.3
1	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X9.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	50.0	50.0	50.0
1	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

X9.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	6	100.0	100.0	100.0



X10.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	50.0	50.0	50.0
	1	3	50.0	50.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X10.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	83.3	83.3	83.3
	1	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X10.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	83.3	83.3	83.3
	1	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X10.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	16.7	16.7	16.7
	1	5	83.3	83.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X10.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	16.7	16.7	16.7
	1	5	83.3	83.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X10.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	33.3	33.3	33.3
	1	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

X10.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	83.3	83.3	83.3
	1	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

KUESIONER PENELITIAN

**PRINSIP-PRINSIP *SOUND GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA) DI KECAMATAN
PASIRIAN KABUPATEN LUMAJANG**

A. Identitas Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

1. Nama BUM Desa :
2. Tanggal pembentukan BUM Desa :(tgl/bln/thn)
3. Modal Awal BUM Desa :
4. Omzet BUM Desa :
5. Legalitas :

B. Daftar Kuisisioner

Bacalah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan baik dan seksama kemudian pilihlah jawaban yang Bapak/Ibu rasa paling tepat dengan cara membubuhkan tanda silang (✓) pada kotak jawaban yang Bapak/Ibu pilih.

No	Item/ Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
Prinsip Proses			
1.	Apakah dalam pendirian BUM Desa dilakukan antara pemerintah Desa dan masyarakat?		
2.	Apakah BUM Desa menyusun sasaran, strategi dan rencana kerja?		
3.	Apakah melakukan pelaporan informasi keuangan secara periodik untuk mempermudah penyusunan strategi keuangan dan pengambilan keputusan?		
4.	Apakah BUM Desa melakukan perencanaan/ perkiraan mengenai berapa besarnya pengeluaran yang boleh terjadi di setiap periodenya?		
5.	Apakah BUM Desa sudah mengalokasikan sumber daya secara adil?		
6.	Apakah BUM Desa sudah menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab?		
7.	Apakah BUM Desa merekrut dan menyeleksi tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan?		
8.	Apakah BUM Desa sudah melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja?		
9.	Apakah pekerjaan dalam BUM Desa diberikan tugas serta penjelasannya secara rutin?		
10.	Apakah BUM Desa menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan?		
11.	Apakah didalam BUM Desa adan kontrol terhadap kondisi keuangan secara periodik?		



12.	Apakah BUM Desa sudah menetapkan indikator untuk mengevaluasi keberhasilan dan target BUM Desa?		
Prinsip Struktur			
1.	Apakah jumlah pegawai BUM Desa sudah sesuai dengan volume kerja organisasi?		
2.	Apakah unit BUM Desa yang tersedia sudah sesuai dengan kebutuhan?		
3.	Apakah fasilitas dan sarana BUM Desa sudah sesuai dengan volume pekerjaan/ pegawai?		
4.	Apakah BUM Desa sudah menguraikan tugas/pekerjaan dengan jelas?		
5.	Apakah BUM Desa sudah memahami wewenang dan tanggungjawabnya?		
6.	Apakah BUM Desa memahami bentuk kerjasama dengan bidang/ instansi terkait		
7.	Apakah BUM Desa sudah menyosialisasikan peraturan dan kewenangan organisasi?		
8.	Apakah semua pekerjaan BUM Desa sudah memiliki Standar Operasional Pekerjaan (SOP)?		
9.	Apakah BUM Desa sudah mampu memperlihatkan jenjang karir?		
10.	Apakah setiap unit BUM Desa diberikan hak/tanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam situasi tertentu?		
11.	Apakah BUM Desa sudah mendeskripsikan dengan jelas batasan bagi setiap pegawai, seberapa jauh ia dapat mengambil keputusan?		
12.	Apakah keputusan krusial dalam BUM Desa ditentukan oleh pimpinan BUM Desa/ orang yang ditunjuk?		
Prinsip Kognisi dan Nilai			
1.	Apakah disetiap kegiatan, BUM Desa bertindak secara konsisten dalam mengambil keputusan?		
2.	Apakah BUM Desa memiliki kesepakatan yang jelas mengenai cara dalam pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah?		
3.	Apakah BUM Desa menghargai setiap perbedaan yang ada di organisasi?		
4.	Apakah BUM Desa mampu bekerjasama dalam tim?		
5.	Apakah BUM Desa mampu beradaptasi dan tanggap terhadap perubahan eksternal?		
6.	Apakah BUM Desa mampu beradaptasi dengan lingkungan internal organisasi itu sendiri?		
7.	Apakah BUM Desa memiliki kebijakan atau peraturan yang mendukung apabila terjadi perubahan?		
8.	Apakah BUM Desa menjalankan kewajiban-kewajiban organisasi dengan sebaik-baiknya?		

9.	Apakah BUM Desa melakukan inovasi-inovasi untuk memajukan organisasi dan meningkatkan produksi?		
10.	Apakah BUM Desa mau mengambil manfaat dari kesempatan dan mencoba hal-hal baru?		
11.	Apakah BUM Desa berfokus pada hasil usaha?		
12.	Apakah BUM Desa memiliki perencanaan yang matang untuk kepentingan dan tujuan dimasa yang akan datang?		
Prinsip Konstitusi			
1.	Apakah dalam peraturan tentang BUM Desa (Perdes dan AD-ART) sudah memuat dasar-dasar dan susunan organisasi?		
2.	Apakah dalam Peraturan Desa terdapat pasal yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan kekuasaan dalam BUM Desa?		
3.	Apakah dalam Peraturan Desa tersebut sudah memuat hak dan kewajiban BUM Desa?		
4.	Apakah dalam Peraturan Desa memuat tahapan-tahapan BUM Desa dalam melakukan perubahan yang dapat terjadi sewaktu-waktu?		
5.	Apakah dalam Peraturan Desa sudah memuat sanksi dan larangan BUM Desa?		
Prinsip Organisasi dan Institusi			
1.	Apakah BUM Desa memiliki struktur organisasi yang jelas?		
2.	Apakah struktur organisasi BUM Desa sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan bersama?		
3.	Apakah setiap unit dalam BUM Desa masing-masing memiliki <i>job descripsi</i> ?		
4.	Apakah pembagaian kerja di BUM Desa sudah sesuai dengan komptensinya?		
5.	Apakah BUM Desa membagai dan merumuskan tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap jabatan secara jelas dan seimbang?		
6.	Apakah dalam melaksanakan kegiatan BUM Desa, anggota BUM Desa hanya menerima instruksi dari seorang pimpinan?		
7.	Apakah dalam BUM Desa terdapat pemusatan usaha?		
8.	Apakah pengendalian dalam BUM Desa sudah terpusat?		
9.	Apakah unit-unit BUM Desa dalam melaksanakan kegiatan memiliki tujuan sama dan terarah sesuai dengan rencana?		
Prinsip Manajemen dan Kinerja			
1.	Apakah realisasi kinerja BUM Desa melebihi targetnya?		
2.	Apakah BUM Desa sudah menjalankan kegiatan sesuai dengan Standar Oprasinal Prosedur (SOP)?		
3.	Apakah program-pogram yang direncanakan BUM Desa sudah tercapai setiap tahunnya?		
4.	Apakah BUM Desa memiliki pengukuran kinerja yang telah baku?		

5.	Apakah pegawai BUM Desa menjalankan fungsi kerjanya sebagaimana tertera dalam AD/ART?		
6.	Apakah pegawai BUM Desa mempunyai komitmen kerja dan tanggungjawab dengan instansi (BUM Desa)?		
7.	Apakah penggunaan sumber daya BUM Desa sudah maksimal dan bisa menaikkan hasil yang ada di unit usaha BUM Desa?		
8.	Apakah BUM Desa melaksanakan kegiatan secara tepat waktu?		
9.	Apakah BUM Desa disiplin waktu dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaannya?		
Prinsip Kebijakan			
1.	Apakah BUM Desa memiliki visi dan misi yang jelas?		
2.	Apakah dalam AD-ART memuat visi dan misi BUM Desa?		
3.	Apakah BUM Desa menyampaikan informasi secara langsung?		
4.	Apakah BUM Desa dalam menyosialisasikan informasi dan pesan secara jelas?		
5.	Apakah BUM Desa memiliki staff yang cukup baik kualitas maupun kuantitas?		
6.	Apakah BUM Desa memiliki sarana dan prasana yang memadai?		
7.	Apakah kebijakan yang diambil BUM Desa sudah sesuai dengan AD-ART?		
8.	Apakah dalam mengambil keputusan, BUM Desa mengikutsertakan masyarakat?		
Prinsip Sektor			
1.	Apakah unit-unit BUM Desa sudah mengsinkronkan program, tujuan dan kepentingan yang sama?		
2.	Apakah BUM Desa mampu memproduksi/ memberi layanan sesuai dengan jumlah permintaan?		
3.	Apakah barang dan jasa yang dihasilkan BUM Desa sudah menjangkau seluruh lapisan masyarakat?		
4.	Apakah barang/ jasa yang dihasilkan BUM Desa mampu memperoleh laba langsung maupun tidak langsung?		
5.	Apakah BUM Desa memiliki rencana/ gambaran untuk mengembangkan diri (<i>business plan</i>)?		
6.	Apakah BUM Desa mengadakan pelatihan bagi anggotanya?		
Prinsip Globalisasi			
1.	Apakah komputer memudahkan pekerjaan dalam mengelola BUM Desa?		
2.	Apakah dalam pengelolaannya, internet sangat membantu dan dibutuhkan BUM Desa?		
3.	Apakah dengan menggunakan perkembangan IPTEK dapat memajukan BUM Desa?		

4.	Apakah BUM Desa bimbingan/pendampingan yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa bermanfaat bagi peningkatan kinerja BUM Desa?		
5.	Apakah BUM Desa pernah melakukan pinjaman pada pihak ketiga?		
6.	Apakah Alokasi Dana Desa yang diterima BUM Desa dapat membantu pengelolaan BUM Desa?		
7.	Apakah dengan adanya penyertaan modal dapat membantu meningkatkan produksi BUM Desa?		
8.	Apakah keunggulan komoditas desa/ potensi desa menjadi unggulan usaha BUM Desa?		
9.	Apakah BUM Desa sudah melakukan kerjasama antar kerjasama dengan instansi terkait?		
10.	Apakah BUM Desa sudah melakukan kerjasama antar desa/ kecamatan?		
Prinsip Etika, Akuntabilitas dan Transparansi			
1.	Apakah BUM Desa memberikan pertanggungjawaban dalam segala bentuk aktivitas dan tanggungjawab?		
2.	Apakah BUM Desa sudah membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) BUM Desa?		
3.	Apakah BUM Desa sudah membuat SAKIP?		
4.	Apakah pelaksanaan dan pengelolaan BUM Desa sudah mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku(PerDes dan AD-ART)?		
5.	Apakah penggunaan dana anggaran BUM Desa didasarkan atas hukum dan peraturan yang berlaku?		
6.	Apakah BUM Desa mengungkapkan segala informasi terkait aktivitas dan kinerja finansial kepada masyarakat?		
7.	Apakah masyarakat dapat mengakses informasi BUM Desa secara online?		



PEMERINTAH KABUPATEN LUMAJANG BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan : Arif Rahman Hakim No. 1 Telp./Fax. (0334) 881586 e-mail : kesbangpol@lumajang.go.id
LUMAJANG - 67313

SURAT PEMBERITAHUAN UNTUK MELAKUKAN PENELITIAN/SURVEY/KKN/PKL/KEGIATAN

Nomor : 072/537/427.75/2018

- Dasar** : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 ;
2. Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang Nomor 20 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lumajang.
- Menimbang** : Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Nomor: 3578/UN10.F03.11.11/PN/2018 tanggal 15 Maret 2018 perihal Permohonan Ijin Riset atas nama MARIA ULFA.

Atas nama Bupati Lumajang, memberikan rekomendasi kepada :

1. Nama : MARIA ULFA
2. Alamat : Jl. Stasiun RT 1 RW 3 Gaplek Pasirian
3. Pekerjaan/Jabatan : Mahasiswa
4. Instansi/NIM : Universitas Brawijaya Malang / 145030501111004
5. Kebangsaan : Indonesia

Untuk melakukan Penelitian/Survey/KKN/PKL/Kegiatan:

1. Judul Proposal : Prinsip-Prinsip Sound Governance Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang
2. Tujuan : Riset
3. Bidang Penelitian : Minat Administrasi Pemerintah
4. Penanggungjawab : Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D
5. Anggota/Peserta : -
6. Waktu Penelitian : 27 Maret 2018 s/d 27 Mei 2018
7. Lokasi Penelitian : Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kab. Lumajang, 11 Desa di Kec. Pasirian (Terlampir)

- Dengan ketentuan** :
1. Berkewajiban menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib di daerah setempat/lokasi penelitian/survey/KKN/PKL/Kegiatan;
 2. Pelaksanaan penelitian/survey/KKN/PKL/Kegiatan agar tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan keamanan dan ketertiban di daerah/lokasi setempat;
 3. Wajib melaporkan hasil penelitian/survey/KKN/PKL/Kegiatan dan sejenisnya kepada Bupati Lumajang melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab. Lumajang setelah melaksanakan penelitian/survey/KKN/PKL/Kegiatan;
 4. Surat Pemberitahuan ini akan dicabut dan dinyatakan tidak syah/tidak berlaku lagi apabila ternyata pemegang Surat Pemberitahuan ini tidak mematuhi ketentuan tersebut di atas.

Lumajang, 19 Maret 2018

a.n KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK
KABUPATEN LUMAJANG
Kepala Bidang HAL,

Tembusan Yth. :

1. Plt. Bupati Lumajang (sebagai laporan).
2. Sdr. Ka. Polres Lumajang,
3. Sdr. Ka. BAPPEDA Kab. Lumajang,
4. Sdr. Ka. DPMD Kab. Lumajang,
5. Sdr. Camat Pasirian,
6. Sdr. Kades (sebagaimana terlampir),
7. Sdr. Dekan Fak. Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang,
8. Sdr. Yang Bersangkutan.

Drs. ABU HASAN
Pembina

NIP. 19620801 199303 1 001



DATA LAMPIRAN SURAT

Nomor : 072/537/427.75/2018

NO	DESA	KECAMATAN
1	Desa Gondoruso	PASIRIAN
2	Desa Kalibendo	PASIRIAN
3	Desa Bades	PASIRIAN
4	Desa Bago	PASIRIAN
5	Desa Selok Awar-awar	PASIRIAN
6	Desa Condro	PASIRIAN
7	Desa Pasirian	PASIRIAN
8	Desa Madurejo	PASIRIAN
9	Desa Sememu	PASIRIAN
10	Desa Nguter	PASIRIAN
11	Desa Selokanyar	PASIRIAN

Lumajang, 19 Maret 2018

a.n KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK
KABUPATEN LUMAJANG
Kepala Bidang HAL,


Drs. ABU HASAN

Pembina

NIP. 19620801 199303 1 001