

**STRATEGI PENGELOLAAN  
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDESA)  
DALAM MEWUJUDKAN KETAHANAN  
EKONOMI DESA**

**(STUDI PADA BUMDESA LESTARI, DESA KARANGSONO  
KECAMATAN KANIGORO KABUPATEN BLITAR)**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai Persyaratan untuk Menempuh Gelar Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**MOCHAMMAD ARIFIN MUSTOFA  
NIM. 155030100111067**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2019**

## MOTTO

“Orang yang paling aku sukai adalah dia yang menunjukkan  
kesalahanku”

*(Umar Bin Khattab)*

“Sebaik baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain”

*(HR. Ahmad)*

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa)  
dalam Mewujudkan Ketahanan Ekonomi Desa (Studi Pada  
Bumdesa Lestari, Desa Karangsono, Kabupaten Blitar)

Disusun oleh : Mochammad Arifin Mustofa

NIM : 155030100111067

Fakultas : Ilmu Administrasi

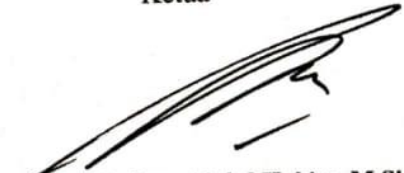
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : -

Malang, Juli 2019

Komisi Pembimbing

Ketua



**Prof. Dr.Drs. Abdul Hakim, M.Si**  
NIP. 19610202 198503 1 006

Anggota



**Andhyka Muttaqin, S.AP, M.PA**  
NIP. 2011078504211000

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila 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, 9 Juli 2019

Mahasiswa



Nama : Mochammad Arifin Mustofa

NIM : 155030100111067

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

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

Hari : Jumat  
 Tanggal : 19 Juli 2019  
 Jam : 09.00 – 10.00 WIB  
 Skripsi atas Nama : Mochammad Arifin Mustofa  
 Judul : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Ketahanan Ekonomi Desa (Studi pada Badan Usaha Milik Desa Lestari, Desa Karangsono Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar)

Dan dinyatakan **LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

Prof. Dr.Drs. Abdul Hakim, M.Si  
 NIP. 19610202 198503 1 006

Andhyka Muttaqin, S.AP, M.PA  
 NIK. 2011078504211000

Anggota

Drs. Sukanto, MS  
 NIP. 19591227 198601 1 001



## 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 Sang Inspirator dalam hidup saya, Bapak Mustofa. Kepada beliau yang selalu bekerja keras dalam menghidupi pendidikan anak-anaknya dan tidak pernah sekalipun mendengar keluhan kesahnya. Serta kepada sosok perempuan yang saya kagumi, Siti Aminah Seorang Ibu yang selalu mendoakan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Terimakasih teruntuk saudara saya Fauzi Achmad Mustofa dan Ummi Latifah Ms serta Terima Kasih kepada teman-teman saya di RSC FIA UB yang selalu mendukung saya ketika dalam proses penelitian ini.

repository.ub.ac.id

Mochammad Arifin Mustofa, 2019. **Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bumdesa) dalam Mewujudkan Ketahanan Ekonomi Desa (Studi pada Badan Usaha Milik Desa Lestari, Desa Karangsono, Kecamatan Kanigoro, Kabupaten Blitar)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing : Prof. Dr.Drs. Abdul Hakim, M.Si dan Andhyka Muttaqin, S.AP, M.PA. 122 halaman + xvi

---

## RINGKASAN

Bumdesa merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa. Bumdesa dibutuhkan sebagai upaya percepatan peningkatan ekonomi desa untuk menyelesaikan permasalahan pembangunan desa yang didominasi oleh permasalahan bidang ekonomi. Bumdesa Lestari merupakan Bumdesa yang memiliki unit-unit usaha dengan mengangkat potensi lokal Desa Karangsono.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Desa Karangsono, sedangkan situsnya berada di Bumdesa Lestari. Sumber datanya primer diperoleh dari wawancara informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri, dan beberapa alat penunjang lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perjalanan pengelolaannya, Bumdesa Lestari memiliki kinerja yang naik-turun. Hal ini akan berdampak pada penerimaan Pendapatan Asli Desa yang mengakibatkan pembangunan desa menjadi terhambat. Pengelolaan Bumdesa Lestari mengalami penurunan kinerja setelah berhasil meraih predikat Juara di tingkat Provinsi pada tahun 2017. Pengelolaan Bumdesa Lestari melalui beberapa prinsip yaitu: (1) Kooperatif; (2) Partisipatif; (3) Emansipatif; (4) Transparan; (5) Akuntabel; (6) Sustainabel. Dari keenam prinsip, belum semua diterapkan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari. Prinsip yang belum tercapai adalah prinsip partisipatif. Selain itu pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa juga memiliki faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut melahirkan analisis SWOT yang diperlukan untuk menentukan beberapa alternatif strategi yang efektif bagi Bumdesa Lestari.

Pemilihan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya Pelaksana Operasional untuk kedepannya harus lebih profesional. SDM dengan usia yang berjenjang dapat membantu penyesuaian perkembangan jaman. Untuk mengoptimalkan pengelolaan Bumdesa Lestari, Pelaksana Operasional juga harus bekerjasama dengan berbagai pihak seperti Dinas PMD dan CSR.

**Kata Kunci: Bumdesa, Pembangunan, ekonomi**

repository.ub.ac.id

Mochammd Arifin Mustofa, 2019. **Management Strategy of Village-Owned Enterprise (Bumdesa) to Creating a Village Economic Resilience (Study on Village-Owned Enterprise Lestari, Karangsono Village, Kanigoro sub-district, Blitar District)**. Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration, Faculty of Administration Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : Prof. Dr.Drs. Abdul Hakim, M.Si and Andhyka Muttaqin, S.AP, M.PA. 122 pages + xvi

---

## SUMMARY

Bumdesa is a business entity whose entire or part of its capital is owned by the Village to improve the welfare of the village community. Bumdesa is needed as an effort to accelerate the improvement of the village economy to solve the problems of village development which are dominated by economic problems. Bumdesa Lestari is Bumdesa which has business units by raising the local potential of Karangsono Village.

This research uses a descriptive type of research with a qualitative approach located in Karangsono Village, while the site is in Bumdesa Lestari. The primary data source is obtained from the interviewer's related information, while the secondary data is obtained from documents related to the research topic. The technique of collecting data through interviews and documentation. While the research instruments are the researchers themselves, and several other supporting tools.

The results showed that in the course of its management, Bumdesa Lestari had a fluctuating performance. This will have an impact on the receipt of Village Original Income which results in village development being hampered. Management of Bumdesa Lestari experienced a decline in performance after winning the title of Champion at the Provincial level in 2017. Management of Bumdesa Lestari through several principles, namely: (1) Cooperative; (2) Participatory; (3) Emancipative; (4) Transparent; (5) Accountable; (6) Sustainabel. Of the six principles, not all have been implemented in the management of Bumdesa Lestari. The principle that has not yet been reached is the principle of participation. In addition, the management of Bumdesa Lestari in realizing village economic resilience also has internal and external factors. The two factors created a SWOT analysis that was needed to determine several effective alternative strategies for Bumdesa Lestari.

The selection of Human Resources (HR) especially Operational Executors in the future must be more professional. HR with a tiered age can help adjust the development of the era. To optimize the management of Bumdesa Lestari, the Operational Implementers must also work with various parties such as the PMD and CSR

**Keywords: Village-Owned Enterprise, Development, Economic**



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Ketahanan Ekonomi Desa (Studi pada Badan Usaha Milik Desa Lestari, Desa Karangsono Kabupaten Blitar)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Prof. Dr.Drs. Abdul Hakim, M.Si dan Bapak Andhyka Muttaqin, S.AP, M.PA selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia

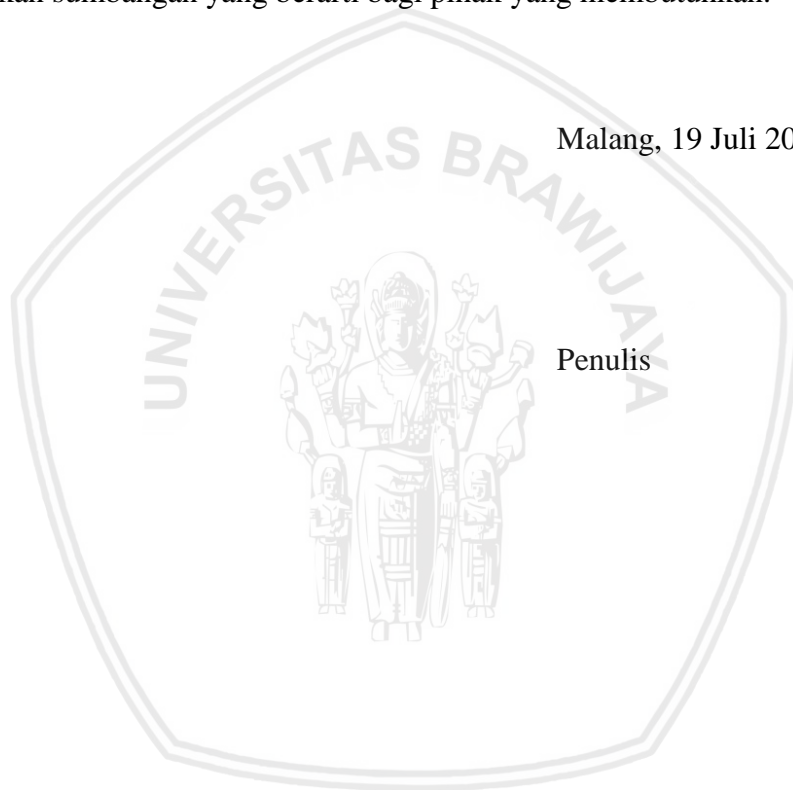
mengarahkan, mendukung, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis
6. Bapak dan Ibu yang tergabung dalam Kepengurusan Bumdesa Lestari yang memberikan informasi selama penelitian berlangsung
7. Orang tua penulis, Bapak Mustofa dan Ibu Siti Aminah yang setia dan tidak ada henti-hentinya memberikan doa serta semangat bagi penulis selama penyusunan skripsi ini
8. Saudara-saudariku tercinta yaitu Fauzi Achmad Mustofa dan Ummi Latifah Ms serta Keluarga Besarku yang telah memberikan semangat, dukungan, dan doa
9. Keluarga Besar RSC FIA UB yang sudah pernah menjadi bagian dari penulis dan memberikan banyak ilmu yang bermanfaat bagi penulis
10. Bidang IT Support 2016 (Sevi Nur Latifah, Shindy Dwi H, Zakariya Al Anshori, Ahmad Roayala) yang telah banyak membantu di Kepengurusan RSC
11. Teman-teman yang memberi inspirasi yaitu (M. Fatta Aulia, Aldi Baihaqi, Fauzan N, M. Firdam, M. Nuril, Sang Ayogi), serta teman-teman Administrasi Publik 2015 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini

12. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 19 Juli 2019



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN .....	i
MOTTO .....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
RINGKASAN .....	vii
SUMMARY .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kontribusi Penelitian .....	13
E. Sistematika Penulisan .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	16
B. Otonomi Daerah .....	18
1. Desentralisasi .....	19
2. Pemerintah Daerah .....	21
3. Pemerintah Desa .....	21
C. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) .....	22
1. Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) .....	22
2. Tujuan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) .....	24
3. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa .....	25
D. Perencanaan Pembangunan .....	28
1. Definisi Perencanaan Pembangunan .....	28
2. Tujuan dan Sasaran Perencanaan Pembangunan Nasional .....	29
3. Jenis Perencanaan Pembangunan .....	30
4. Ciri Perencanaan Pembangunan .....	30
5. Perencanaan Pembangunan Nasional .....	31
6. Kesesuaian Prioritas Pembangunan Nasional dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) .....	32
E. Manajemen Strategis .....	35
1. Definisi Manajemen Strategis .....	35
2. Perencanaan Strategis .....	37
3. Analisa SWOT .....	40



<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	45
B. Fokus Penelitian.....	46
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	47
D. Jenis dan Sumber Data.....	48
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Instrumen Penelitian.....	51
G. Analisis Data.....	52
H. Keabsahan Data.....	56
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum.....	57
1. Gambaran umum Desa Karangsono.....	57
2. Gambaran umum Badan Usaha Milik Desa Lestari.....	60
B. Penyajian Data.....	62
1. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari.....	63
2. Faktor Internal dan Eksternal.....	78
C. Analisis dan Pembahasan.....	93
1. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari.....	93
2. Faktor Internal dan Eksternal.....	105
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	116
B. Saran.....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>120</b>



**DAFTAR TABEL**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.1	Jumlah Lima Perkotaan dan Perdesaan Terbanyak di Indonesia ....	3
1.2	Variabel, Klasifikasi, Skor, dan Kriteria Desa .....	4
2.1	Hasil Penelusuran Penelitian Terdahulu.....	16
2.2	Kesesuaian Agenda Nawacita dan SDGs .....	33
2.3	Matriks Analisis SWOT untuk Perumusan Strategi .....	42
4.1	Batas Administrasi Desa Karangsono .....	57
4.2	Sektor Mata Pencaharian Desa Karangsono.....	58
4.3	Tingkat Pendidikan.....	58
4.4	Pengangguran Desa Karangsono .....	59
4.5	Jumlah Kesejahteraan Masyarakat .....	59
4.6	Kontribusi Bumdesa terhadap PAD .....	67
4.7	Daftar Inventaris Bumdesa Lestari .....	80
4.8	Tabel IFAS .....	108
4.9	Tabel EFAS .....	109
4.10	Matrix SWOT.....	110
4.11	Indikator Ketahanan Ekonomi Desa.....	113

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.1	Tingkat Kemiskinan Provinsi Jawa Timur .....	6
1.2	Garis Kemiskinan Provinsi Jawa Timur .....	7
2.1	Proses Perencanaan Strategis Bryson .....	39
3.1	Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif .....	53



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1	Pedoman Wawancara .....	123
2	Dokumentasi Bumdesa Lestari .....	124
3	Anggaran Dasar Bumdesa Lestari .....	125
4	Anggaran Rumah Tangga Bumdesa Lestari .....	130
5	Buku Panduan Pengelolaan Bumdesa Lestari .....	137
6	Indikator Desa Membangun berdasarkan Permendesa No. 02 Tahun 2016 Tentang Indeks Desa Membangun .....	138
7	Curriculum Vitae .....	143





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara dengan pemerintahan presidensial yang berdasarkan Pancasila. Secara administrasi, Indonesia sejak tahun 1999 melalui Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah telah terjadi pemekaran sejumlah provinsi di Indonesia. Pemekaran terakhir terjadi pada 16 November 2016 yaitu pemekaran Provinsi Kalimantan Utara dari Provinsi Kalimantan Timur. Setiap provinsi di Indonesia memiliki luas wilayah dan pemerintahan yang berbeda satu sama lain. Didalam penyelenggaraan pemerintahan, pemerintah daerah diberikan wewenang oleh pemerintah pusat untuk menyelenggarakan otonomi daerahnya masing-masing.

Pelaksanaan otonomi daerah diatur dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 Pasal 18 Ayat (2) yang berbunyi “Pemerintah Daerah Provinsi, Daerah Kabupaten dan Kota mengatur sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan”. Selanjutnya diperjelas dalam Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah berbunyi “Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban Daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Meskipun pemerintah daerah memiliki otonomi atas

daerahnya, tetapi pemerintah daerah dalam konteks Negara Kesatuan tidak memiliki kedaulatan atas daerahnya. Jadi seluas apapun otonomi yang diberikan kepada daerah, tanggung jawab akhir penyelenggaraan pemerintah daerah akan tetap berada ditangan pemerintah pusat.

Berdasarkan pengertian diatas, yang dimaksud pemerintah daerah adalah pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota. Secara administrasi, Pemerintah Provinsi di Indonesia terdiri atas kabupaten/kota, kecamatan dan wilayah lain yang merupakan wilayah administrasi terkecil seperti desa. Berdasarkan pengertian dari Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, desa merupakan 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.

Setiap desa yang ada di Indonesia memiliki karakteristik sosial ekonomi, kondisi fasilitas infrastruktur, dan tipologi lingkungan yang berbeda-beda. Jumlah seluruh desa di Indonesia menurut Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 37 tahun 2010 adalah sebanyak 77.126 yang terbagi atas 33 provinsi. Berikut adalah 5 provinsi dengan jumlah desa terbanyak di Indonesia:

**Tabel 1.1 Jumlah Lima Perkotaan dan Perdesaan Terbanyak di Indonesia**

No	Nama Provinsi	Master wilayah SP2010-RD	Klasifikasi	
			Perkotaan	Perdesaan
1	Jawa Tengah	8576	2715	5861
2	Jawa Timur	8506	2836	5670
3	Nanggroe Aceh Darussalam	6455	730	5725
4	Jawa Barat	5880	2659	3221
5	Sumatera Utara	5744	996	4748

Sumber: Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 37 tahun 2010, diolah

Berdasarkan data tersebut, Pulau Jawa mendominasi 5 besar provinsi di Indonesia dengan jumlah desa terbanyak. Jawa Tengah dan Jawa Timur memiliki jumlah desa terbanyak dengan selisih yang tidak berbeda jauh. Desa-desanya tersebut masih diklasifikasikan lagi menjadi desa perkotaan dan desa perdesaan. Istilah desa, perkotaan dan perdesaan pada dasarnya memiliki perbedaan pada satuan wilayah. Menurut Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 37 tahun 2010, desa merujuk pada wilayah di bawah kecamatan, sedangkan perdesaan merujuk pada status satuan kawasan yang memiliki indikator kemajuan lebih rendah dari perkotaan. Selain itu, setiap Pemerintah Kabupaten/Kota dapat mengubah status desa menjadi kelurahan atau sebaliknya berdasarkan prakarsa masyarakat dan memenuhi persyaratan yang ditentukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, sedangkan untuk pengklasifikasian desa menjadi desa perdesaan atau desa perkotaan dilakukan oleh Badan Pusat Statistik.

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 37 tahun 2010 tentang Klasifikasi Perkotaan dan Perdesaan di Indonesia, BPS mengklasifikasikan daerah perkotaan dan daerah perdesaan. Daerah perkotaan

merupakan suatu wilayah administratif setingkat desa/kelurahan yang memenuhi persyaratan tertentu dalam hal kepadatan penduduk, persentase rumah tangga pertanian, dan sejumlah fasilitas perkotaan, sarana pendidikan formal, sarana kesehatan umum, dan sebagainya. Sedangkan daerah perdesaan merupakan suatu wilayah administratif setingkat desa/kelurahan yang belum memenuhi persyaratan tertentu dalam hal kepadatan penduduk, persentase rumah tangga pertanian, dan sejumlah fasilitas perkotaan, sarana pendidikan formal, sarana kesehatan umum, dan sebagainya. Untuk mengklasifikasikan daerah perkotaan dan daerah perdesaan, digunakan penilaian sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Variabel, Klasifikasi, Skor, dan Kriteria Desa**

Variabel/klasifikasi	Skor
<b>1. Kepadatan penduduk</b>	
• < 500	1
• 500 – 1.249	2
• 1.250 – 2.499	3
• 2.500 – 3.999	4
• 4.000 – 5.999	5
• 6.000 – 7.499	6
• 7.500 – 8.499	7
• 8500 <	8
<b>2. Persentase rumah tangga pertanian</b>	
• 70,00 <	1
• 50,00 – 69,99	2
• 30,00 – 49,99	3
• 20,00 – 29,99	4
• 15,00 – 19,99	5
• 10,00 – 14,99	6
• 5,00 – 9,99	7
• < 5,00	8
<b>3. Akses fasilitas umum</b>	0, 1, 2, ..., 10
A) Sekolah Taman Kanak-Kanak (TK)	
• Ada atau $\leq 2,5$ Km	1
• $> 2,5$ Km	0
B) Sekolah Menengah Pertama (SMP)	
• Ada atau $\leq 2,5$ Km	1

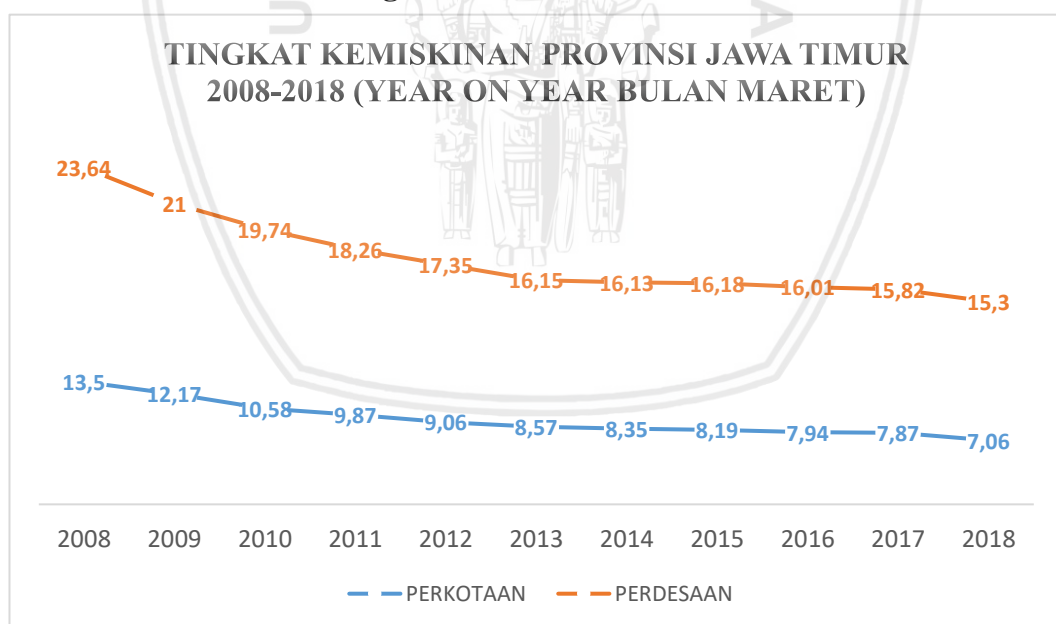
• > 2,5 Km	0
C) Sekolah Menengah Umum (SMU)	
• Ada atau $\leq$ 2,5 Km	1
• > 2,5 Km	0
D) Pasar	
• Ada atau $\leq$ 2 Km	1
• > 2 Km	0
E) Pertokoan	
• Ada atau $\leq$ 2 Km	1
• > 2 Km	0
F) Bioskop	
• Ada atau $\leq$ 5 Km	1
• > 5 Km	0
G) Rumah sakit	
• Ada atau $\leq$ 5 Km	1
• > 5 Km	0
H) Hotel/Bilyar/Diskotek/Panti pijat/Salon	
• Ada	1
• Tidak ada	0
I) Persentase Rumah Tangga Telepon	
• $\geq$ 8,00	1
• < 8,00	0
J) Persentase Rumah Tangga Listrik	
• $\geq$ 90,00	1
• < 90,00	0
<b>Total Skor <math>\geq</math> 10 → Desa Perkotaan (Urban)</b>	
<b>Total Skor &lt; 10 → Desa Perdesaan (Rural)</b>	

Sumber: Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 37 tahun 2010

Berdasarkan indikator klasifikasi tersebut, secara tidak langsung dapat dilihat adanya perbedaan pemerataan pembangunan yang ada diantara desa perkotaan dan desa perdesaan. Hal inilah yang menjadi salah satu penyebab penduduk desa tertarik untuk pindah ke kota (Urbanisasi). Berdasarkan data dari BPS tahun 2014, persentase penduduk di perdesaan pada tahun 2015 hanya sebesar 46,7% dari total penduduk di Indonesia dan pada 2025 diproyeksikan turun menjadi 40%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat urbanisasi dari tahun-ke tahun akan mengalami peningkatan.

Di Indonesia, Provinsi Jawa Timur memiliki jumlah desa terbanyak kedua setelah Provinsi Jawa Tengah, namun memiliki jumlah desa perkotaan yang terbanyak di Indonesia. Di Jawa Timur, tingkat kemiskinan di desa perkotaan dan desa perdesaan memiliki perbedaan yang signifikan. Tingkat kemiskinan di desa perdesaan hampir dua kali lipat dari desa perkotaan. Tingkat kemiskinan yang ada di desa perdesaan dari tahun ke tahun mengalami penurunan, kecuali pada tahun 2015. Meskipun tingkat kemiskinan di desa perkotaan juga mengalami penurunan dari tahun ke tahun, tetapi penurunannya lebih lambat dari desa perdesaan. Berikut ini adalah grafik penurunan tingkat kemiskinan Provinsi Jawa Timur dalam 10 tahun terakhir:

**Gambar 1.1 Tingkat Kemiskinan Provinsi Jawa Timur**

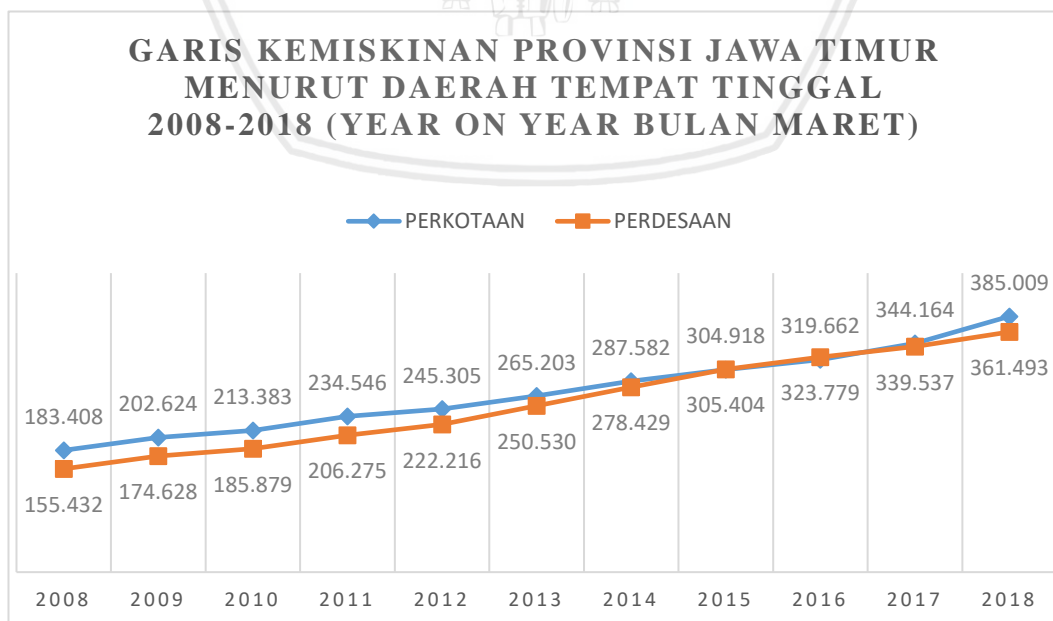


Sumber: BPS Jatim, diolah dari Profil Kemiskinan di Jawa Timur Maret 2018

Berdasarkan data BPS tersebut dapat dilihat juga bahwa jumlah penduduk miskin lebih banyak berada di desa perdesaan. Penduduk dikelompokkan miskin apabila penduduk memiliki rata-rata pengeluaran per

kapita per bulan di bawah Garis Kemiskinan. Garis Kemiskinan digunakan untuk mengelompokkan penduduk miskin atau tidak miskin. Pada tahun 2015 dan 2016, garis kemiskinan di desa perdesaan sempat berada lebih tinggi dari desa perkotaan yang dapat diartikan bahwa kondisi kemiskinan di desa perdesaan sempat membaik pada tahun tersebut. Sedangkan yang terjadi di desa perkotaan dapat disebabkan karena adanya ketimpangan pendapatan. Ketimpangan pendapatan ini juga dikenal di masyarakat dengan istilah “*yang kaya semakin kaya, yang miskin semakin miskin*”. Hal ini dapat diartikan bahwa pendapatan penduduk *non* miskin meningkat, sedangkan penduduk miskin memiliki pendapatan yang tetap atau bahkan menurun. Berikut ini adalah grafik garis kemiskinan di Provinsi Jawa Timur dalam kurun waktu 10 tahun terakhir:

**Gambar 1.2 Garis Kemiskinan Provinsi Jawa Timur**



Sumber: BPS Jatim, diolah dari Profil Kemiskinan di Jawa Timur Maret 2018

Ketimpangan pendapatan ekstrem menurut Todaro (2011:271) memiliki tiga dampak yang akan terjadi, yaitu *pertama* ketimpangan pendapatan ekstrem menimbulkan inefisiensi perekonomian, *kedua* ketimpangan pendapatan ekstrem akan merusak stabilitas dan solidaritas sosial, dan *ketiga* ketimpangan ekstrem umumnya dipandang tidak adil. Meskipun demikian, kemiskinan memiliki pengertian yang lebih luas dari sekedar mengukur kesejahteraan melalui tingkat pendapatan atau konsumsi seseorang seperti kebutuhan kalori minimum atau garis kemiskinan. Kemiskinan mempunyai pengertian yang multi dimensi, kemiskinan juga dapat disebut sebagai masalah dalam pembangunan kesejahteraan sosial. Menurut Todaro (2011:251) inti dari semua masalah pembangunan adalah menanggulangi kemiskinan yang meluas serta tingkat ketimpangan pendapatan yang semakin tinggi. Pembangunan kesejahteraan menjadi salah satu amanat konstitusi pada pembukaan Undang-undang Dasar 1945 yang menyebutkan bahwa tujuan dari pembentukan Negara Indonesia adalah untuk melindungi segenap tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Salah satu cara menjalankan amanat konstitusi sekaligus mengatasi permasalahan kemiskinan dan ketimpangan pendapatan yaitu dengan memperkuat kedaulatan ekonomi desa. Sejalan dengan Nawacita atau sembilan agenda strategis pembangunan khususnya pada poin ketiga dan poin ketujuh



yaitu “Membangun Indonesia dari Pinggiran” dan “Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-sektor Strategis Ekonomi Domestik”, pemerintah mulai gencar melakukan pembangunan di daerahnya masing-masing. Pembangunan daerah tersebut berdasarkan pada Undang-undang No 25 tahun 2004 tentang Sistem Pembangunan Nasional. Pembangunan daerah merupakan program turunan dari pembangunan nasional yang dilimpahkan kepada pemerintah daerah. Peraturan Menteri Dalam Negeri No 86 tahun 2017 mendefinisikan Pembangunan Daerah adalah usaha yang sistematis untuk pemanfaatan sumber daya yang dimiliki daerah untuk peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat, kesempatan kerja, lapangan berusaha, meningkatkan akses dan kualitas pelayanan publik dan daya saing daerah sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya.

Perencanaan Nasional memberikan mekanisme kelembagaan dan organisasional yang penting untuk mengatasi hambatan utama pembangunan dan untuk menjamin tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan. Perencanaan Pembangunan menurut Sjafrizal (2009:15) adalah cara atau teknik untuk mencapai tujuan pembangunan secara tepat, terarah, dan efisien sesuai dengan kondisi negara atau daerah bersangkutan. Adanya usaha atau upaya pencapaian tujuan-tujuan pembangunan tertentu juga bisa disebut sebagai ciri dari suatu perencanaan pembangunan. Untuk mencapai tujuan pembangunan, Perencanaan pembangunan harus memperhatikan konsep yang matang, terencana, dan berkelanjutan.

Komitmen mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan sejalan dengan konsep Nawacita dan prioritas pembangunan nasional. Program Nawacita yang diusung pemerintah Jokowi-JK periode 2014-2019 juga sudah dipetakan dengan tujuan-tujuan yang ada di *Sustainable Development Goals* (SDGs). Selain sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs), Nawacita poin ketiga dan poin ketujuh ini salah satu agenda besarnya yaitu mengawal implementasi Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa. Undang-undang Desa menjadi harapan desa untuk bisa menentukan posisi, peran dan kewenangannya. Silahuddin (2015:8) menjelaskan dengan adanya Undang-undang Desa, harapannya desa bisa bertenaga secara sosial dan berdaulat secara politik, serta berdaya secara ekonomi dan bermartabat secara budaya sebagai wajah kemandirian desa dan pembangunan desa.

Pembangunan desa sangat penting untuk dilakukan, mengingat desa juga berperan penting dalam pembangunan perekonomian nasional. Tetapi permasalahan pembangunan desa saat ini sebagian besar merupakan permasalahan di bidang ekonomi. Dikutip dari Las dalam Harian Kompas (2016:18) perekonomian desa kini termarginalisasi dari produsen menjadi konsumen. Fenomena ini dikarenakan sektor-sektor pertanian yang ada di desa perlahan mulai beralih ke sektor perdagangan. Beralihnya ke sektor perdagangan ini ditandai dengan masuknya produk-produk dari kota yang mengisi warung-warung kecil di desa. Meskipun hal ini berdampak positif pada pertumbuhan ekonomi desa, namun disisi lain desa juga kian bergantung pada korporasi dari kota dan perputaran uang yang ada di desa cepat kembali lagi ke

kota. Hal ini memberi dampak bagi desa yang rentan mengalami inflasi tinggi dan pada akhirnya kesenjangan di desa meningkat sekaligus kemiskinan akan sulit dikurangi.

Memperkuat kedaulatan ekonomi desa menjadi solusi untuk mengatasi masalah-masalah yang ada di desa. Menurut Kurniawan (2015:15) Kedaulatan desa dari sisi ekonomi mengandung makna kemampuan desa dalam menjaga, mengelola hingga mengoptimalkan fungsi ekonomi aset-aset alam yang berada di dalamnya termasuk faktor produksi dan sumber daya lokal. Menurut Undang-undang Desa Nomor 6 tahun 2014 Pasal 90 Ayat 3, Pengelolaan sumber daya lokal diprioritaskan oleh Pemerintah melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). Bumdes dikelola dan dijalankan oleh desa melalui inisiasi dari masyarakat desa. Hadirnya Bumdes juga dapat menjadi strategi kebijakan dalam meningkatkan kualitas hidup sosial-ekonomi di desa.

Kewenangan pembentukan Bumdes dimiliki oleh desa, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa yang berbunyi” Bumdes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa”. Berdasarkan pengertian tersebut desa memiliki kewenangan membentuk Bumdes, namun tidak semua desa di Jawa Timur memiliki Bumdes. Meskipun

begitu, beberapa Bumdes di Jawa Timur memiliki prestasi yang membanggakan di tingkat nasional maupun tingkat regional. Beberapa Bumdes tersebut antara lain Bumdes Maju Makmur yang berhasil meraih predikat Bumdes terbaik nasional tahun 2016 kategori rintisan eco-agriculture dan Bumdes Lestari yang pernah mendapatkan juara 1 Tingkat Provinsi Jawa Timur pada Tahun 2017.

Bumdes Lestari terletak di Desa Karangsono kecamatan Kanigoro kabupaten Blitar memiliki beberapa usaha antara lain (1) usaha produksi dan perdagangan, (2) usaha sewa dan jasa, (3) usaha pariwisata, dan (4) usaha tempat pengelolaan sampah terpadu. Bumdes Lestari didirikan pada tahun 2011 melalui Peraturan Desa Nomor 10 tahun 2011 dengan No. Notaris 127 tanggal 17 Maret 2011. Pendirian Bumdes Lestari diharapkan mampu membangun sistem kegiatan ekonomi masyarakat Desa Karangsono yang lebih terarah dan terencana. Pada awal pembentukannya, Bumdes Lestari berjalan tidak sesuai harapan. Usaha simpan pinjam yang diadopsi dari keberhasilan Bumdes Maju Makmur ternyata tidak bisa diterapkan di Bumdes Lestari karena kredit macet. Sehingga pada tahun 2015 hingga saat ini Bumdes Lestari memutuskan untuk berfokus pada usaha sektor rill yang berbasis pengelolaan potensi lokal. Dengan melihat potensi-potensi yang ada di Bumdes Lestari membuat peneliti mengambil judul penelitian **“Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Ketahanan Ekonomi Desa (Studi pada Badan Usaha Milik Desa Lestari, Desa Karangsono Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar)”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari?
- 2) Apa sajakah faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari.
- 2) Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

## **D. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Kontribusi Teoritis

Adapun manfaat dari penelitian ini dari segi teoritis adalah sebagai bahan referensi yang berkaitan dengan kajian skripsi yang kemudian nantinya dihubungkan pada keadaan di lapangan.

## 2. Kontribusi Praktis

Adapun manfaat dari penelitian ini dari segi praktis adalah sebagai sarana bagi penulis untuk memberikan saran, khususnya kepada Badan Usaha Milik Desa Lestari dan Pemerintah pada umumnya terkait strategi dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

## E. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan ini bertujuan untuk memperjelas isi dari masing-masing bab yang ada pada skripsi. Adapun susunan bab dari penulisan skripsi dan sistematika pembahasan skripsi adalah sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi data-data pendukung seperti, penelitian-penelitian terdahulu dan teori-teori yang mendukung sekaligus terkait dengan penelitian ini.

### BAB III METODE PENELITIAN

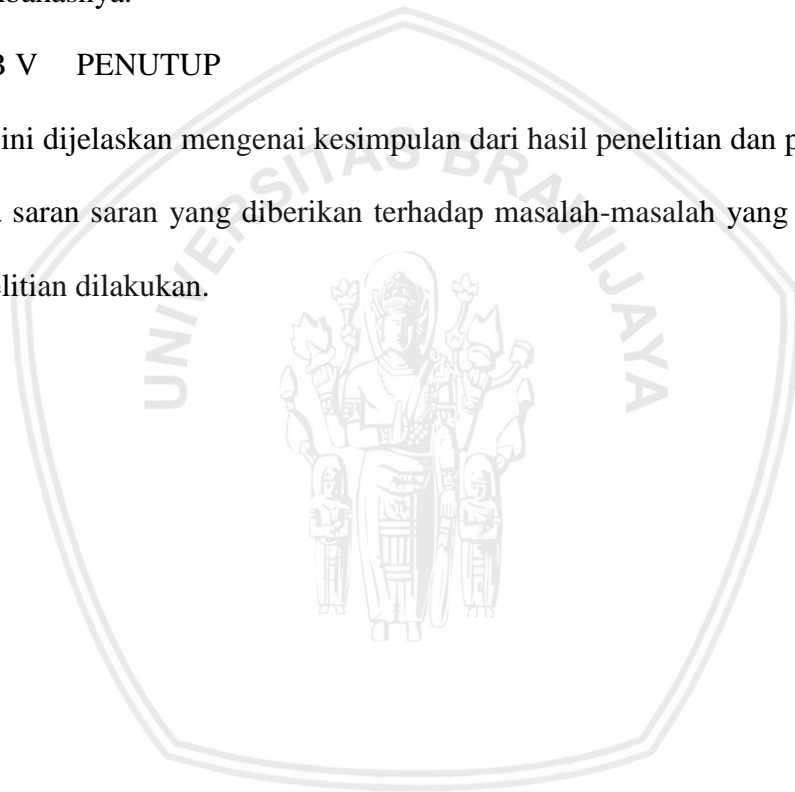
Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data dan keabsahan data.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum meliputi data fokus pembahasan yang diperoleh selama penelitian. Penyajian data umum merupakan gambaran pada lokasi dan situs penelitian yang disusun menurut keperluan penilaian serta penyajian data fokus yang disesuaikan dengan fokus penelitian kemudian membahasnya.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan serta saran saran yang diberikan terhadap masalah-masalah yang ada selama penelitian dilakukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini. Tujuan adanya penelitian terdahulu menurut Creswell (2016:154) adalah : (1) untuk menjustifikasi pentingnya penelitian ini; (2) untuk menjelaskan perbedaan antara penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini. Berikut penulis sajikan beberapa penelitian terdahulu tersebut dalam tabel:

**Tabel 2.1 Hasil Penelusuran Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Citra, Dhayu Kusuma (2018) <i>"Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Studipada Unit Simpan Pinjam BUMDes Maju Makmur Desa Minggirsari Kecamatan Kanigoro, Kabupaten Blitar.</i>	Administrasi Publik, Teori Administrasi Pembangunan, Pemberdayaan Masyarakat, Teori Peran Pemerintah, Kesejahteraan Masyarakat, Badan Usaha Milik Desa	Pelaksanaan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa Maju Makmur secara tidak langsung memberikan dampak pada kesejahteraan masyarakat. Melalui program simpan pinjam di Badan Usaha Milik Desa Maju Makmur, memudahkan masyarakat dalam mengakses dana usaha untuk mengembangkan usaha yang telah dimiliki. Dengan demikian semakin berkembangnya usaha yang dimiliki, maka pendapatan yang diperoleh masyarakat juga semakin tinggi dan secara tidak langsung berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Selain berdampak pada peningkatan pendapatan masyarakat, juga berdampak pada jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia. Namun ada juga permasalahan yang harus dihadapi Bumdes Maju Makmur mulai dari masalah kredit macet yang dikarenakan masyarakat tidak



			mau mengembalikan dana pinjaman yang didapat dari Bumdes.
2	Hatefi, S.M (2018) <i>“Strategic Planning of Urban Transportation System Based on Sustainable Development Dimensions Using an Integrated SWOT and Fuzzy COPRAS Approach”</i>	Perencanaan Strategis, Analisis SWOT, Metode COPRAS Fuzzy, Sistem Transportasi	Pentingnya analisis SWOT dan metode COPRAS Fuzzy ini digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi yang tepat untuk peningkatan status sistem transportasi di Kota Shahrekord. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem transportasi di Shahrekord ditempatkan dalam posisi konservatif. Strategi konservatif tersebut kemudian diusulkan untuk meningkatkan status sistem transportasi melalui integrasi dari kelemahan dan peluang. Kriteria untuk pengembangan transportasi yang berkelanjutan digunakan untuk mengevaluasi strategi yang diusulkan. Sebanyak tiga kriteria ekonomi, lingkungan, dan sosial serta sembilan sub-kriteria dipilih untuk evaluasi strtegi yang diusulkan. Akhirnya, metode COPRAS Fuzzy digunakan untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi yang diusulkan berdasarkan kriteria pembangunan berkelanjutan. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa strategi yang diusulkan “daya tarik investor swasta untuk mengatur jembatan pejalan kaki dilengkapi dengan eskalator dan konsesi penggunaannya untuk pembetulan iklan lingkungan” dan “penggalangan dana untuk membuat taman di kota” masing-masing ditempatkan di peringkat pertama dan kedua.
3	Noto, G (2018) <i>“Local Strategic Planning and Stakeholder Analysis: Suggesting a Dynamic Performance Management Approach”</i>	Perencanaan Strategis, Pendektana Manajemen Kinerja Dinamis	Berfokus pada kontribusi yang diberikan oleh analisis pemangku kepentingan untuk perencanaan strategis lokal. Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menangani masalah yang muncul dari ketidaksesuaian antara teori (ekspektasi) dengan praktik (realita), menghubungkan kegiatan para pemangku kepentingan dengan kinerja daerah setempat. Mulai dari analisis studi yang relevan pada manajemen kinerja di sektor publik, perencanaan strategis, dan teori pemangku kepentingan, pekerjaan ini menyarankan adopsi manajemen kinerja dinamis sebagai pendekatan instrumental untuk memandu analisis pemangku kepentingan dalam proses

			perencanaan strategis lokal. Penelitian ini dilakukan melalui tinjauan literatur yang luas dan didasarkan pada pembedaan kembali kasus nyata dari pengalaman perencanaan strategis Kota Italia.
--	--	--	---

Sumber: Olahan Penulis, 2019

Berdasarkan beberapa kajian penelitian terdahulu diatas, letak perbedaan penelitian yang diambil oleh peneliti dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah pada fokus penelitian yang diambil oleh peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil fokus pada strategis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

## **B. Otonomi Daerah**

Otonomi daerah diartikan sebagai pemberian kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat setempat (Adisasmita, 2006:235). Dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah menjelaskan:

Pada hakikatnya Otonomi Daerah diberikan kepada rakyat sebagai satu kesatuan masyarakat hukum yang diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah dan dalam pelaksanaannya dilakukan oleh kepala daerah dan DPRD dengan dibantu oleh perangkat daerah.

Tugas pemerintah daerah sebagai aktor yang melayani masyarakat, dengan kehidupan yang aman dan tentram maka masyarakat akan dapat

mengembangkan kemampuan dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara lebih produktif.

### 1. Desentralisasi

Pemerintah perlu memberikan kewenangan bagi tiap-tiap daerah agar lebih mampu mengelola potensi yang ada di daerah masing-masing, karena sejatinya hanya daerah itulah yang lebih mengetahui apa yang ada dan belum ditemukan di daerah tersebut. Pelimpahan kewenangan dari pusat ke daerah disebut desentralisasi. Menurut pendapat Rondinelli (2000:14) desentralisasi sebagai transfer perencanaan, pengambilan keputusan dan atau kewenangan administrasi dari pemerintah pusat kepada organisasi pusat di daerah, unit administrasi lokal, organisasi semi otonom dan perusahaan, pemerintah daerah atau organisasi non pemerintah. Penyelenggaraan desentralisasi dapat dilihat dalam Undang-Undang Dasar pasal 18, yang berisi:

- a. Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten dan kota itu mempunyai pemerintahan daerah, yang diatur dengan Undang-Undang.
- b. Pemerintah daerah provinsi, daerah kabupaten dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan.
- c. Pemerintah daerah provinsi, daerah kabupaten dan kota memiliki Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang anggota-anggotanya dipilih melalui pemilihan umum.
- d. Gubernur, Bupati, dan Walikota masing-masing sebagai kepala pemerintah daerah provinsi, kabupaten, dan kota dipilih secara demokratis.
- e. Pemerintah daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh Undang-Undang ditentukan sebagai urusan Pemerintah Pusat.

- f. Pemerintah daerah berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi dan tugas pembantuan.
- g. Susunan dan tata cara penyelenggaraan pemerintah daerah diatur dalam undang-undang.

Dari Undang-Undang tersebut dapat disimpulkan bahwa pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah yang meliputi daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Selanjutnya dalam pasal 18 A Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan bahwa:

- a. Hubungan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi, kabupaten, dan kota, atau antara provinsi dan kabupaten dan kota, diatur dengan undang-undang dengan memperhatikan kekhususan dan keragaman daerah.
- b. Hubungan keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah diatur dan dilaksanakan secara adil dan selaras berdasarkan undang-undang.

Desentralisasi adalah penyerahan Urusan Pemerintahan oleh Pemerintah Pusat kepada daerah otonom berdasarkan Asas Otonomi dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Desentralisasi dapat diartikan sebagai pendelegasian urusan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya sendiri guna membangun serta mengelola daerah berdasarkan ke khasan daerah tersebut tanpa mencampuri lima urusan wajib pemerintah pusat yang meliputi keuangan atau moneter, agama, hukum atau yustisi, pertahanan dan keamanan, dan politik luar negeri.

## 2. Pemerintah Daerah

Pengertian Pemerintah Daerah menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Pemerintah daerah merupakan hasil pembentukan dan pengembangan pemerintah pusat yang bahkan dapat dihapus oleh pemerintah pusat, melalui proses hukum. Keberadaan satuan daerah adalah tergantung (dependent) dan di bawah (subordinat) pemerintah pusat. Jadi Pemerintah Daerah itu dapat disimpulkan sebagai pimpinan daerah yang mengatur daerah sesuai dengan kemampuan daerah baik sebagai kepala provinsi yang disebut gubernur, kepala kabupaten/kota yang disebut bupati/walikota melalui pemilihan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Pasal 5 ayat (4) penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia dilakukan dengan asas desentralisasi, asas dekonsentrasi, dan asas tugas pembantuan. Desentralisasi di Indonesia menyangkut kebijakan fiskal dan kebijakan administrasi negara.

## 3. Pemerintah Desa

Pemerintah desa merupakan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan oleh kepala desa beserta perangkatnya. Pemerintahan desa merupakan pemerintahan terendah yang ada di Indonesia. Widjaja (2003:3) mengartikan pemerintahan desa sebagai:

Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan subsistem dari penyelenggaraan pemerintah, sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya. Kepala Desa bertanggungjawab kepada Badan Permusyawaratan Desa dan menyampaikan laporan pelaksanaan tersebut kepada Bupati.

Pemerintahan desa merupakan bagian dari pemerintahan nasional yang penyelenggaraannya ditujukan kepada kepala desa. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemerintahan desa merupakan pemerintahan yang berada pada tingkat paling bawah dari pelaksanaan pemerintahan di Indonesia. Pemerintahan desa juga memiliki otonomi dalam mengelola sumberdaya yang ada di daerahnya.

### **C. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)**

#### **1. Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)**

Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) berdasarkan Permendagri Nomor 39 Tahun 2010 tentang BUMDesa adalah usaha desa yang dibentuk atau didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. Sedangkan menurut Undang-undang Nomor 6 tahun 2014, BUMDesa merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Berdasarkan pengertian tersebut BUMDesa dapat diartikan pula sebagai sebuah lembaga usaha desa yang proses

pengelolaannya dilakukan bersama-sama antara pemerintah desa dan masyarakat desa dalam upaya untuk memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

Pendirian BUMDesa didasari oleh kebutuhan dan potensi desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, salah satu alasan pendirian BUMDesa adalah untuk mewujudkan penguatan perekonomian desa. Berkaitan dengan perencanaan dan pendiriannya, BUMDesa dibangun atas prakarsa masyarakat, serta berdasarkan pada prinsip kooperatif, partisipatif, transparansi, emansipatif, akuntabel, dan *sustainable* dengan mengacu pada mekanisme *member-base* dan *self-help*. Hal yang terpenting dari prinsip-prinsip tersebut dalam pengelolaan BUMDesa adalah adanya profesionalitas dan kemandirian dalam pengelolaan BUMDesa. Hal ini penting mengingat bahwa profesionalisme pengelolaan BUMDesa didasarkan pada kemauan masyarakat banyak serta kemampuan anggota untuk mandiri dalam memenuhi kebutuhan dasarnya, baik kepentingan produksi maupun kepentingan konsumsi.

BUMDesa sebagai lembaga ekonomi desa, modal usahanya dibangun berdasarkan inisiatif dari masyarakat dan menganut asas mandiri. Artinya bahwa dalam pemenuhan modal usaha BUMDesa, sumber permodalannya harus bersumber dari masyarakat. Sumber modal BUMDesa berdasarkan pasal 14 peraturan Menteri Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa berasal dari:

- a. Pemerintah Desa;
- b. Tabungan masyarakat;
- c. Bantuan pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota;
- d. Pinjaman; dan
- e. Kerja sama usaha dengan pihak lain.

Sumber permodalan BUMDesa selain berasal dari pemerintah, masyarakat, dan pihak ketiga juga dapat berasal dari dana bergulir program pemerintah dan daerah yang diserahkan kepada masyarakat desa melalui pemerintah desa. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa sebagai lembaga perekonomian Desa, BUMDesa menjadikan masyarakat sebagai subyek dalam proses pendirian, pengelolaan dan pembiayaannya. Masyarakat tidak lagi menjadi Obyek dari pendirian, pengelolaan dan pembiayaan BUMDesa, namun masyarakat menjadi subyek dalam proses tersebut.

## **2. Tujuan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)**

Berdasarkan 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 Pasal 3, tujuan pendirian BUMDesa adalah untuk:

- a. Meningkatkan perekonomian Desa;



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

Tujuan pendirian Bumdesa dapat diketahui sebagai pilar ekonomi desa, Bumdesa dapat menjadi instrument untuk mengoptimalkan perannya sebagai lembaga ekonomi lokal yang legal ditingkat desa untuk meningkatkan keberdayaan dan kesejahteraan masyarakat, serta meningkatkan pendapatan desa.

### **3. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa**

Berdasarkan buku Pedoman Teknis Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia tahun 2017 tentang Tata Cara Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Bum Desa

Bersama, pengelolaan BUMDesa dilihat dari empat kegiatan yang meliputi:

a. Manajemen Keuangan Bum Desa Bersama

Manajemen keuangan BUM Desa Bersama adalah manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam bentuk investasi (keputusan investasi) maupun usaha pengumpulan dana untuk pembayaran investasi secara efisien (keputusan pembelanjaan). Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian keuangan. Secara sederhana, fungsi pengelolaan keuangan meliputi 3 (tiga) kebijakan utama yaitu: (1) cara menginvestasikan dana untuk mengembangkan unit usaha; (2) cara mencari sumber dana untuk mendanai unit usaha; (3) cara membagi risiko dan keuntungan.

b. Sumber Daya Manusia Pengelola Bum Desa Bersama

Sumber daya manusia BUM Desa Bersama (penasihat, pengawas, pembina, pelaksana operasional, sampai dengan karyawan) sebagai motor penggerak unit usaha BUM Desa Bersama perlu dikembangkan secara profesional, tanpa meninggalkan tradisi lokal. Pengembangan BUM Desa Bersama ditentukan oleh ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Desa.

c. Model Bisnis Unit Usaha

Unit Usaha BUM Desa Bersama merupakan “jantung” BUM Desa Bersama. Tujuan dilakukannya tahapan ini adalah memberikan

gambaran utuh usaha yang akan dijalankan dan akan dikembangkan oleh berbagai BUM Desa Bersama. BUM Desa Bersama menjadi “holding” bagi keragaman unit usaha.

d. Pengembangan Usaha Bum Desa Bersama

Unit Usaha BUM Desa Bersama dapat terdiri dari unit-unit usaha yang berbadan hukum dan berakta notaris dapat berupa lembaga bisnis yang kepemilikan sahamnya sebagian besar dimiliki oleh BUM Desa Bersama dan terbuka untuk masyarakat Desa. Akan tetapi, BUM Desa Bersama juga dapat memiliki Unit usaha yang tidak berbadan hukum tetapi didasarkan atas Peraturan Bersama Kepala Desa. Dalam konteks ini BUM Desa Bersama dapat membentuk Unit Usaha dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT), yang dibentuk berdasarkan perjanjian, dan melakukan kegiatan usaha dengan modal yang sebagian besar dimiliki oleh BUM Desa Bersama atau dapat juga berbentuk lembaga keuangan mikro dengan andil BUM Desa Bersama sebesar 60% sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang lembaga keuangan mikro. Pelaksanaan unit usaha ini harus dilakukan berdasarkan rencana investasi yang disepakati dalam Musyawarah antar-Desa, Peraturan Bersama Kepala Desa tentang kerja sama antar-Desa dan Peraturan Bersama Kepala Desa tentang BUM Desa Bersama.

Berdasarkan buku panduan pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) dari PKDSP Universitas Brawijaya, Pengelolaan Bumdesa umumnya dikelola berdasarkan 6 prinsip yang terdiri dari:

- a. Kooperatif, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- b. Partisipatif, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDesa.
- c. Emansipatif, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
- d. Transparan, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- e. Akuntabel, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif.
- f. Sustainabel, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDesa.

#### **D. Perencanaan Pembangunan**

##### **1. Definisi Perencanaan Pembangunan**

Sebelum membahas lebih mendalam mengenai definisi dan makna dari perencanaan pembangunan, terlebih dahulu perlu diketahui masing-

masing arti dari perencanaan dan pembangunan. Perencanaan memiliki pengertian sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan tertentu (Tjokroamidjojo, 1995:26). Perencanaan diperlukan dalam suatu proses administrasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sementara menurut pembangunan biasanya didefinisikan sebagai “rangkaiian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara bangsa menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation-building*).

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan pembangunan adalah cara atau teknik untuk mencapai tujuan pembangunan secara tepat, terarah, dan efisien sesuai dengan kondisi suatu negara. Untuk pemahaman dan pelaksanaan perencanaan pembangunan di Indonesia maka diaturlah regulasi yang memuat terkait perencanaan pembangunan di Indonesia dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

## **2. Tujuan dan Sasaran Perencanaan Pembangunan Nasional**

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, perencanaan pembangunan di Indonesia memiliki 5 tujuan yaitu:

- a) Mendukung koordinasi antarpelaku pembangunan;
- b) Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi antar daerah waktu dan fungsi pemerintah, baik pusat maupun daerah;

- c) Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
- d) Mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan;
- e) Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif dan adil.

### 3. Jenis Perencanaan Pembangunan

Jenis perencanaan pembangunan terbagi kedalam 3 hal yaitu: berdasarkan jangka waktu, berdasarkan proses dan berdasarkan luas wilayah. Dilihat dari jangka waktunya menurut Tjokroamidjojo (1976:69-70) perencanaan terbagi atas:

- a) Rencana jangka panjang (*long term plan*) yang jangka waktunya 10 tahun ke atas
- b) Perencanaan pembangunan jangka menengah (*medium term plan*). Perencanaan ini meliputi jangka waktu antara 3 sampai dengan 8 tahun.
- c) Rencana jangka pendek (*short term plan*), jangka waktunya antara setengah sampai dengan 2 tahun.

### 4. Ciri Perencanaan Pembangunan

Adanya usaha atau upaya pencapaian tujuan-tujuan pembangunan tertentu bisa disebut sebagai ciri dari suatu perencanaan pembangunan. Perencanaan Pembangunan memiliki ciri-ciri tersendiri yang dengan mudahnya dapat dibedakan dengan perencanaan yang lain. Menurut

Tjokroamidjojo (1979:49) ciri suatu perencanaan pembangunan yang bersifat usaha pencapaian tujuan-tujuan pembangunan biasanya berkaitan dengan peranan pemerintah sebagai pendorong pembangunan (*agent of development*). Secara rinci, menurut Tjokroamidjojo (1979:49) perencanaan pembangunan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Suatu rencana untuk mencapai perkembangan sosial ekonomi yang tetap (*steady economic growth*).
- b. Usaha untuk meningkatkan pendapatan perkapita.
- c. Usaha untuk mengadakan perubahan struktur ekonomi.
- d. Perluasan kesempatan kerja.
- e. Usaha pemerataan pembangunan.
- f. Adanya usaha pembinaan lembaga-lembaga ekonomi masyarakat yang lebih menunjang kegiatan-kegiatan pembangunan.
- g. Kemampuan membangun lebih didasarkan pada kemampuan sosial.
- h. Terdapatnya usaha secara terus menerus dalam menjaga stabilitas ekonomi.
- i. Ada pula negara-negara yang mencantumkan sebagai tujuan pembangunan hal-hal yang fundamental/ideal atau yang bersifat jangka panjang.

##### **5. Perencanaan Pembangunan Nasional**

Pembangunan nasional jangka menengah Indonesia telah didokumentasikan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019. RPJMN 2015–2019 diperkuat dengan

adanya Nawacita yang kemudian ditetapkan sebagai Peraturan Presiden No. 5 Tahun 2015. Nawacita merupakan sembilan agenda strategis pembangunan untuk mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia menjadi bangsa yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian dengan berlandaskan gotong royong (Simpul Perencana, 2017:6). Kesembilan agenda strategis tersebut antara lain (BPS,2016:5):

- 1) Menghadirkan Kembali Negara untuk Melindungi Segenap Bangsa Dan Memberikan Rasa Aman Pada Seluruh Warga Negara
- 2) Membuat Pemerintah Selalu Hadir dengan Membangun Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Efektif, Demokratis, dan Terpercaya
- 3) Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat Daerah-Daerah dan Desa Dalam Negara Kesatuan
- 4) Menolak negara lemah dengan melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya
- 5) Meningkatkan Kualitas Hidup Manusia Indonesia
- 6) Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya
- 7) Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-sektor Strategis Ekonomi Domestik
- 8) Melakukan Revolusi Karakter Bangsa
- 9) Memperteguh Ke-Bhineka-an dan Memperkuat Restorasi Sosial Indonesia

## **6. Kesesuaian Prioritas Pembangunan Nasional dengan Tujuan**

### **Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)**

Penerapan tujuan pembangunan berkelanjutan telah disepakati oleh beberapa negara di Dunia termasuk Indonesia. Tujuan pembangunan berkelanjutan akan dilaksanakan sampai dengan tahun 2030. Terdapat tujuh belas tujuan pembangunan berkelanjutan secara *global* antara lain (BPS, 2016):

- 1) Menghapus Kemiskinan;



- 2) Mengakhiri Kelaparan;
- 3) Kesehatan yang Baik dan Kesejahteraan;
- 4) Pendidikan Bemutu;
- 5) Kesetaraan Gender;
- 6) Akses Air Bersih dan Sanitasi;
- 7) Energi Bersih dan Terjangkau;
- 8) Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi;
- 9) Infrastruktur, Industri, dan Inovasi;
- 10) Mengurangi Ketimpangan;
- 11) Kota dan Komunitas yang Berkelanjutan;
- 12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggungjawab;
- 13) Penanganan Perubahan Iklim;
- 14) Menjaga Ekosistem Laut;
- 15) Menjaga Ekosistem Darat;
- 16) Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Kuat;
- 17) Kemitraan untuk Mencapai Tujuan.

Menurut BPS (2016:5) program Nawacita yang diusung pemerintah Jokowi-JK sudah dipetakan dengan tujuan-tujuan di SDGs diatas. Dari 9 agenda nawacita yang ada, semua agenda tersebut telah selaras dengan 17 tujuan yang ada di SDGs. Dengan demikian agenda Nawacita pemerintahan Jokowi-JK akan mendukung pelaksanaan pencapaian SDGs di Indonesia. Kesesuaian antara agenda Nawacita dan SDGs sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Kesesuaian agenda Nawacita dan SDGs**

<b>Agenda Nasional (Nawacita)</b>	<b>SDGs</b>
<b>Nawacita 1</b> Menghadirkan Kembali Negara untuk Melindungi Segenap Bangsa Dan Memberikan Rasa Aman Pada Seluruh Warga Negara	<b>Goal</b> 3,10,16,17
<b>Nawacita 2</b> Membuat Pemerintah Selalu Hadir dengan Membangun Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Efektif, Demokratis, dan Terpercaya	<b>Goal</b> 16
<b>Nawacita 3</b> Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat	<b>Goal</b> 1-11

Daerah-Daerah dan Desa Dalam Negara Kesatuan	
<b>Nawacita 4</b> Menolak negara lemah dengan melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya	<b>Goal</b> 14-16
<b>Nawacita 5</b> Meningkatkan Kualitas Hidup Manusia Indonesia	<b>Goal</b> 1-6
<b>Nawacita 6</b> Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya	<b>Goal</b> 1-10
<b>Nawacita 7</b> Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-sektor Strategis Ekonomi Domestik	<b>Goal</b> 1-5, 8, 9, dan 12-15
<b>Nawacita 8</b> Melakukan Revolusi Karakter Bangsa	<b>Goal</b> 3-4, dan 11
<b>Nawacita 9</b> Memperteguh Ke-Bhineka-an dan Memperkuat Restorasi Sosial Indonesia	<b>Goal</b> 5, 10, 16, 17

Sumber: Badan Pusat Statistik (2016:5)

Kesesuaian agenda Nawacita dan SDGs dalam penelitian ini lebih difokuskan pada agenda Nawacita ke 7 yaitu “mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik”. Berdasarkan Permendes No 2 Tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun, pengklasifikasian kemandirian yang dimaksud harus memiliki kemampuan melaksanakan pembangunan Desa untuk peningkatan kualitas hidup dan kehidupan sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa dengan ketahanan sosial, ketahanan ekonomi, dan ketahanan ekologi secara berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut, sektor-sektor strategis ekonomi domestik dalam penelitian ini adalah dengan menggerakkan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Lestari termasuk unit-unit usaha yang ada didalamnya. Pengelolaan Bumdesa Lestari untuk bisa mewujudkan kemandirian ekonomi harus memenuhi indikator-indikator ketahanan desa (lihat Lampiran 6), khususnya indikator ketahanan ekonomi yang meliputi: 1) Terdapat lebih dari satu jenis kegiatan ekonomi penduduk, 2) Akses penduduk ke pusat perdagangan (pertokoan, pasar permanen dan semi permanen), 3) Terdapat sektor perdagangan di permukiman (warung dan minimarket), 4) Terdapat usaha kedai makanan, restoran, hotel dan penginapan, 5) Terdapat kantor pos dan jasa logistic, 6) Tersedianya lembaga perbankan umum (Pemerintah dan Swasta), 7) Tersedianya BPR, 8) Akses penduduk ke kredit, 9) Tersedianya lembaga ekonomi rakyat (koperasi), 10) Terdapat moda transportasi umum (Transportasi Angkutan Umum, trayek reguler dan jam operasi Angkutan Umum), 11) Jalan yang dapat dilalui oleh kendaraan bermotor roda empat atau lebih (sepanjang tahun kecuali musim hujan, kecuali saat tertentu), 12) Kualitas Jalan Desa (Jalan terluas di desa dengan aspal, kerikil, dan tanah).

## **E. Manajemen Strategis**

### **1. Definisi Manajemen Strategis**

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa inggris “Management” yang memiliki arti mengatur atau mengelola. Dalam

Kamus Besar Bahasa Indonesia kata manajemen memiliki pengertian sebagai penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan strategi menurut David (2009: 18-19) adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi. Keputusan strategis sifatnya fundamental, memberi arah, dan berorientasi masa depan. Keputusan-keputusan strategis itu senantiasa memiliki implikasi jangka panjang. Secara general dapat disimpulkan bahwa definisi dari strategi adalah taktik atau cara seorang pemimpin dalam memerintah bawahannya untuk mencapai suatu tujuan.

Menejemen strategis (*strategic management*) menurut David (2017:3) didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Sedangkan menurut Sabariah (2016:18) manajemen strategis adalah memenangkan sebuah kompetisi dengan menciptakan efisiensi dan efektifitas untuk mencapai tujuan. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan upaya untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini, istilah manajemen strategis digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis.

## 2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis berperan sebagai bagian dari perencanaan pembangunan. Sebagaimana tercantum pada teori perencanaan pembangunan, untuk mencapai suatu tujuan perencanaan pembangunan dibutuhkan perencanaan yang matang. Bryson (2011:407) berpendapat bahwa perencanaan strategis pada umumnya menggunakan konsep *stakeholder* untuk menyeleksi berbagai isu berkaitan dengan pemilihan pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan strategis yang meliputi cara, waktu, dan alasan. Dalam hal ini, perencanaan strategis berperan dalam merumuskan rencana-rencana strategis yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi, khususnya organisasi sektor publik.

Bryson (2011:7) berpendapat bahwa perencanaan strategis sebagai pendekatan disiplin untuk menghasilkan keputusan mendasar, tindakan dan pedoman organisasi. Sementara menurut Allison (2005:1) perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen, dan sama dengan setiap alat manajemen, alat itu hanya digunakan untuk satu maksud saja yaitu menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Sejauh ini perencanaan strategis difokuskan pada organisasi yang bertujuan meraih laba seperti organisasi bisnis. Namun seiring berjalannya waktu, perencanaan strategis juga dapat digunakan pada organisasi publik. Menurut Bryson (2011:12) secara khusus perencanaan strategis dapat diterapkan kepada:

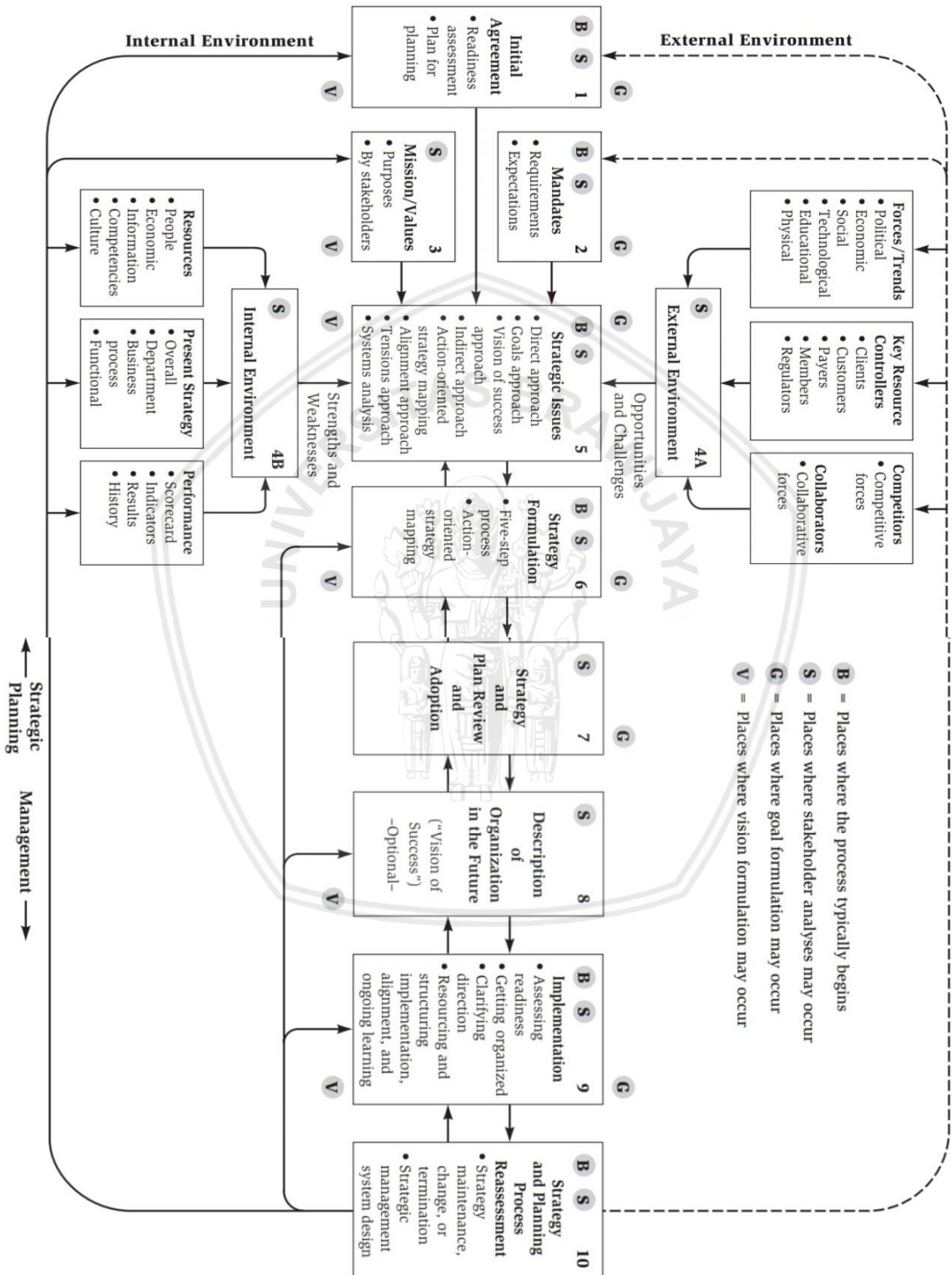
a) Lembaga publik, Departemen, atau Divisi penting dalam organisasi.

- b) Pemerintahan Umum, seperti Pemerintahan Kota, Negara, atau Negara Bagian.
- c) Organisasi nirlaba yang pada dasarnya memberikan pelayanan.
- d) Fungsi khusus yang menjembatani batasan-batasan organisasi dan Pemerintah, seperti transportasi, kesehatan, atau pendidikan.
- e) Seluruh komunitas, kawasan Perkotaan atau Metropolitan, Daerah, atau Negara Bagian, memperbaiki kinerja organisasi dan sebagainya.

Secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis dapat disebut juga sebagai sebuah alat manajemen yang digunakan dalam mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi di masa depan, sehingga rencana strategis dapat memberikan petunjuk yang bisa digunakan oleh sebuah organisasi. Menurut Bryson (2011:46) ada 10 langkah dalam perencanaan strategis yang meliputi:

- 1) *Initiate and agree on a strategic planning process* (Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis)
- 2) *Identify organizational mandates* (Memperjelas mandat organisasi)
- 3) *Clarify organizational mission and values* (Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi)
- 4) *Assess the external and internal environments to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (Menilai lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman)
- 5) *Identify the strategic issues facing the organization* (Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi)
- 6) *Formulate strategies to manage the issues* (Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu)
- 7) *Review and adopt the strategies or strategic plan* (Mereview dan mengadopsi strategi dan rencana strategi)
- 8) *Establish an effective organization vision* (Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan)
- 9) *Develop an effective implementation process* (Mengembangkan proses efektif implementasi)
- 10) *Reassess the strategies and the strategic planning process* (Menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis)

Gambar 2.1 Proses Perencanaan Strategis Bryson



Sumber: Bryson (2011:45)

### 3. Analisa SWOT

Siagian (2012:172) mengungkapkan bahwa Analisis “SWOT” merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. SWOT merupakan akronim dari kata “Strengths,” (Kekuatan), “Weaknesses,” (Kelemahan), “Opportunities,” (Peluang) dan “Threats” (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Strategi merupakan suatu cara untuk menentukan keberhasilan suatu usaha pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Hal tersebut diperkuat menurut Fatimah (2016:27) analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis situasi dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) suatu organisasi dan kesempatan-kesempatan (*opportunities*) serta ancaman-ancaman (*threats*) dari lingkungan untuk merumuskan strategi organisasi. Siagian menjabarkan SWOT sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor berupa kekuatan maksudnya yaitu faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan – termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya – adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.



- 2) Faktor-faktor kelemahan maksudnya ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.
- 3) Faktor peluang adalah “berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.”
- 4) Faktor ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.

SWOT dibuat berdasarkan analisis internal dan analisis eksternal. Analisis faktor strategis internal menurut Sjafrizal (2014:250) dapat dilakukan dengan menyusun suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analisis System*) guna dapat melakukan penilaian secara lebih konkret terhadap factor-faktor strategis organisasi baik dalam unsur kekuatan (*Strength*) maupun kelemahan (*Weakness*). Sedangkan menganalisis eksternal dapat dilakukan dengan menyusun suatu tabel EFAS (*Eksternal Factor Analisis System*). Analisis eksternal umumnya bersumber dari faktor-faktor luar organisasi baik dalam unsur peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threat*). Berikut adalah langkah-langkah dalam menentukan faktor strategis:

- 1) Tentukan sebanyak 1-3 sampai 10 faktor yang dihadapi oleh institusi

- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 10,0% (tidak penting) hingga 100,0% (sangat penting) sesuai dengan fungsi dan peranan dari masing-masing faktor dalam pencapaian tujuan.
- 3) Hitung skor (rating) untuk masing-masing faktor tersebut dengan memberikan angka dalam bentuk skala linkert mulai dari 1 (sangat kurang) hingga 5 (sangat tinggi) berdasarkan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi instansi.

Berdasarkan hasil perhitungan di table IFAS dan EFAS maka akan diketahui secara jelas faktor-faktor yang bersifat sangat strategis dan menentukan kondisi dan daya saing institusi. Table IFAS dan EFAS ini selanjutnya dijadikan dasar untuk menyusun matrix SWOT. Selanjutnya, Sjafrizal menjabarkan SWOT melalui matriks sebagai berikut (2016:254):

**Tabel 2.3 Matriks Analisis SWOT untuk Perumusan Strategi**

<b>INTERNAL</b>	<b>STRENGTH (S)</b> Tentukan 1 – 3 faktor-faktor kekuatan internal yang paling strategis	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan 1 – 3 faktor kelemahan internal yang paling strategis
<b>EKSTERNAL</b>		
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan 1 – 3 faktor peluang eksternal yang sangat strategis	<b>Strategi S-O</b> Tentukan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Tentukan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREAT (T)</b> Tentukan 1 – 3 faktor ancaman eksternal yang sangat strategis	<b>Strategi S-T</b> Tentukan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi W-T</b> Tentukan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Sjafrizal (2016:254-255)

Berdasarkan matriks SWOT diatas, terdapat 4 kuadran yang masing-masingnya dapat menghasilkan strategi dengan jalan menghubungkan

dua unsur SWOT yang terkait. *Kuadran pertama* dapat menghasilkan strategi dengan menghubungkan unsur kekuatan dengan unsur peluang. Strategi yang dihasilkan pada kuadran ini pada dasarnya diperoleh dengan jalan memanfaatkan unsur kekuatan untuk merebut peluang yang tersedia. Strategi ini lazim disebut sebagai Strategi Ekspansif (*Growth Oriented Strategy*).

*Kuadran kedua* dapat menghasilkan strategi dengan mengaitkan antara unsur kekuatan dengan ancaman. Strategi yang dihasilkan pada kuadran ini diperoleh dengan jalan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi bersangkutan untuk mengurangi ancaman yang datang dari luar. Strategi ini lazim juga disebut sebagai *S-T strategy* yang lebih bersifat *Strategy Defensif* terhadap ancaman yang datang dari luar.

*kuadran ketiga* dapat dihasilkan strategi dengan mengaitkan antara unsur kelemahan dengan peluang yang tersedia. Strategi yang dihasilkan dari kuadran ini didapat dengan jalan mengatasi kelemahan yang ada untuk merebut peluang yang tersedia. Karena itu strategi ini lazim juga disebut sebagai *W-O strategy* yang lebih bersifat penyesuaian kebijakan ke dalam (*Internal Adjustment Oriented*).

*Kuadran keempat* akan dapat pula menghasilkan strategi dengan mengaitkan antara unsur kelemahan dan ancaman. Strategi yang diciptakan pada kuadran ini dapat diperoleh dengan jalan mengatasi kelemahan intern yang ada untuk mengurangi ancaman yang dapat dari

luar. Karena itu, strategi ini lazim disebut sebagai *W-T strategy* yang lebih bersifat *Self-defence Strategy*.

Masing-masing kuadran tersebut dapat menghasilkan satu atau lebih strategi pengembangan organisasi yang bersangkutan. Tidak ada ketentuan yang mengharuskan masing-masing kuadran mempunyai jumlah strategi yang sama, bahkan dapat saja memunculkan satu atau dua kuadran tidak mempunyai strategi sama sekali. Hal terpenting yang diupayakan disini adalah agar strategi yang dirumuskan tersebut tidak tumpang tindih antara satu kuadran dengan kuadran yang lain. Di samping itu, strategi yang dirumuskan tersebut hendaknya benar-benar tepat dan bersifat operasional sesuai dengan kondisi organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, perencanaan strategi memerlukan adanya analisis internal dan eksternal.

Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari memerlukan beberapa prinsip seperti: 1) Kooperatif; 2) Partisipatif; 3) Emansipatif; 4) Transparan; 5) Akuntabel; dan 6) Sustainabel. Strategi ini nantinya akan menunjukkan bagaimana manajemen pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari. Selain strategi pengelolaan, terdapat juga analisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari yang digunakan untuk melihat sejauh mana upaya dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif dipilih karena peneliti ingin mendapatkan data untuk dideskripsikan dan dianalisis lebih mendalam dalam hal ini memberikan gambaran mengenai strategi Badan Usaha Milik Desa Lestari. Data yang didapatkan berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Perumusan masalah yang bersifat deskriptif menurut Sugiyono (2013:209) akan memandu peneliti untuk mengeksplorasi dan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas, dan mendalam.

Sedangkan definisi penelitian kualitatif menurut Creswell (2013:4) adalah:

Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna (yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang) dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data spesifik dan partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum dan menafsirkan makna data.

Pendekatan kualitatif akan mempermudah peneliti dalam hal menggali dan menafsirkan suatu fenomena yang berkaitan dengan strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu ruang lingkup yang akan dijadikan sebagai wilayah penelitian, sehingga peneliti akan memperoleh gambaran secara menyeluruh dan mendalam tentang situasi yang akan diteliti. Penelitian kualitatif memandang suatu masalah itu sebagai hal yang holistik (menyeluruh) sehingga dibutuhkan suatu batasan. Sugiyono (2013:207) berpendapat bahwa fokus merupakan batasan masalah dalam penelitian kualitatif yang berisi pokok masalah secara umum dan dibatasi dalam satu variabel atau lebih. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah tentang strategi pengelolaan badan usaha milik desa dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa. Fokus dalam penelitian ini yaitu:

1. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari berdasarkan buku panduan pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) dari PKDSP Universitas Brawijaya dilihat dari:
  - a. Kooperatif, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya
  - b. Partisipatif, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDesa
  - c. Emansipatif, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama

- d. Transparan, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka
  - e. Akuntabel, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif
  - f. Sustainable, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDesa
2. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari. Kemudian faktor internal dan eksternal dianalisis menggunakan SWOT dan kesesuaian terhadap indikator ketahanan ekonomi desa.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dilakukannya suatu penelitian sedangkan situs penelitian adalah bagian dari lokasi penelitian yang merupakan letak sebenarnya peneliti melakukan suatu penelitian untuk mendapatkan data yang valid. Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Desa Karangsono sedangkan situs dari penelitian ini adalah di Badan Usaha Milik Desa Lestari

Alasan peneliti mengambil lokasi penelitian di Desa Karangsono adalah karena Desa Karangsono adalah salah satu desa wisata agropolitan di Kabupaten Blitar dan juga desa dengan letak yang strategis. Bumdesa Lestari dipilih karena: (1) Bumdesa ini telah meraih juara1 pada tingkat Jawa Timur

pada tahun 2017. (2) Bumdesa ini juga memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sehingga jenis data yang digunakan juga berupa data-data kualitatif. Sumber data adalah salah satu yang paling vital dalam penelitian. Kesalahan dalam menggunakan atau memahami sumber data akan mengakibatkan data yang diperoleh meleset dari yang diharapkan (Bungin, 2015:129). Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu:

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

Menurut Sugiyono (2013:225) sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Lebih jelasnya data primer dalam penelitian ini didapat melalui wawancara mendalam dengan informan. Informan disini dianggap sebagai orang yang paling mengetahui topik sebenarnya di lapangan. Peneliti menetapkan jumlah informan didasarkan pada pertimbangan waktu, tempat, dan tingkat pemahaman informan terhadap topik yang akan diteliti. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu

- a. Drs. Moh. Nur selaku Kepala Desa Karangsono dan Penasehat Bumdesa Lestari
- b. Mustainudin, S.Ag selaku Direktur Bumdesa Lestari
- c. Dwi Nita Futikasari selaku Sekretaris Bumdesa Lestari



- d. Yudi Yosep selaku Bappedo Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data seperti lewat dokumen (Sugiyono,2013:225). Data sekunder dalam penelitian ini antara lain: penelitian terdahulu, profil Kabupaten Blitar dan Desa Karangsono, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah bertujuan untuk bagaimana peneliti mendapatkan data-data penelitian. Menurut Sugiyono (2013:225) teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan melalui observasi, *interview*, kuisioner, dokumentasi, dan gabungan keempatnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Observasi

Menurut Emzir (2012:37) observasi atau pengamatan dapat didefinisikan sebagai “perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu”. Observasi atau pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti ini dilakukan secara berkelanjutan atau terus menerus dengan waktu yang berbeda. Pengamatan ini dilakukan dengan melihat kondisi riil dari fenomena sosial di lapangan. Namun demikian, peneliti tidak terlibat langsung dengan obyek yang diamati. Peneliti hanya berperan sebagai non

partisipasi atau sebagai penonton terhadap gejala atau kejadian yang menjadi topik penelitian.

## 2. Wawancara (*interview*)

Sugiyono (2013:231) menyatakan wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Wawancara kepada responden/informan ini dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara/ *interview guide*. Pada penelitian ini, pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban langsung dari narasumber terkait dengan strategi pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi atau jawaban serinci mungkin yang berhubungan dengan rumusan masalah dan fokus penelitian. Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti disesuaikan dengan pedoman wawancara yang sudah dibuat sebelumnya yang kemudian akan berkembang mengikuti jawaban dari narasumber.

## 3. Dokumenter

Metode dokumenter adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial (Bungin, 2015:153). Selain melakukan wawancara, pengumpulan data dalam penelitian kualitatif juga dikumpulkan melalui dokumentasi. Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mencatat dan memanfaatkan data-data atau dokumen-dokumen yang ada di instansi yang berkaitan dengan penelitian ini. Dokumen-

dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari Hasil penelitian tentang Bumdesa Lestari, Kantor Desa Karangsono, Bumdesa Lestari dan lain-lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

## F. Instrumen Penelitian

Pengukuran dan alat ukur dalam instrumen penelitian kualitatif juga bersifat kualitatif. Instrumen penelitian kualitatif menurut Bungin (2015:67) mempunyai dua pengertian dasar; *Pertama*, instrumen penelitian menempati posisi yang teramat penting dalam hal bagaimana dan apa yang harus dilakukan untuk memperoleh data lapangan. *Kedua*, instrumen penelitian merupakan bagian paling rumit dari keseluruhan kegiatan penelitian. Kesalahan pada pembuatan instrumen penelitian dapat dipastikan suatu penelitian akan gagal atau setidaknya berubah dari konsep awal. Adapun yang menjadi instrumen dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai berikut:

### 1. Peneliti itu sendiri

Peneliti sebagai instrument kunci (*Research as key instrument*)

Peneliti kualitatif mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observari perilaku, atau wawancara dengan para partisan. Mereka bisa saja menggunakan protocol (sejenis instrumen untuk mengumpulkan data) tetapi diri merekalah yang sebenarnya menjadi satu-satunya instrumen dalam mengumpulkan informasi. Mereka pada umumnya, tidak menggunakan kuesioner atau instrumen yang dibuat oleh peneliti lain. Creswell (2016:248)

Peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan

pengumpulan data, menilai kualitas data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2013:222). Peran peneliti sebagai instrumen penelitian utama adalah bertugas mengamati dan menyaksikan objek atau fenomena yang akan diteliti. Sehingga data yang terkumpul nantinya juga sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam menangkap temuan-temuan di lapangan.

## 2. *Interview Guide*/ Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara atau *interview guide* adalah alat yang digunakan oleh peneliti ketika terjun lapangan yang berisikan daftar pertanyaan. Pedoman wawancara ini berfungsi sebagai alat untuk mengarahkan dan membatasi peneliti ketika melakukan observasi dan wawancara agar tidak keluar dari fokus penelitian yang sudah ditetapkan di awal.

## 3. Perangkat Penunjang

Perangkat penunjang dalam penelitian ini adalah:

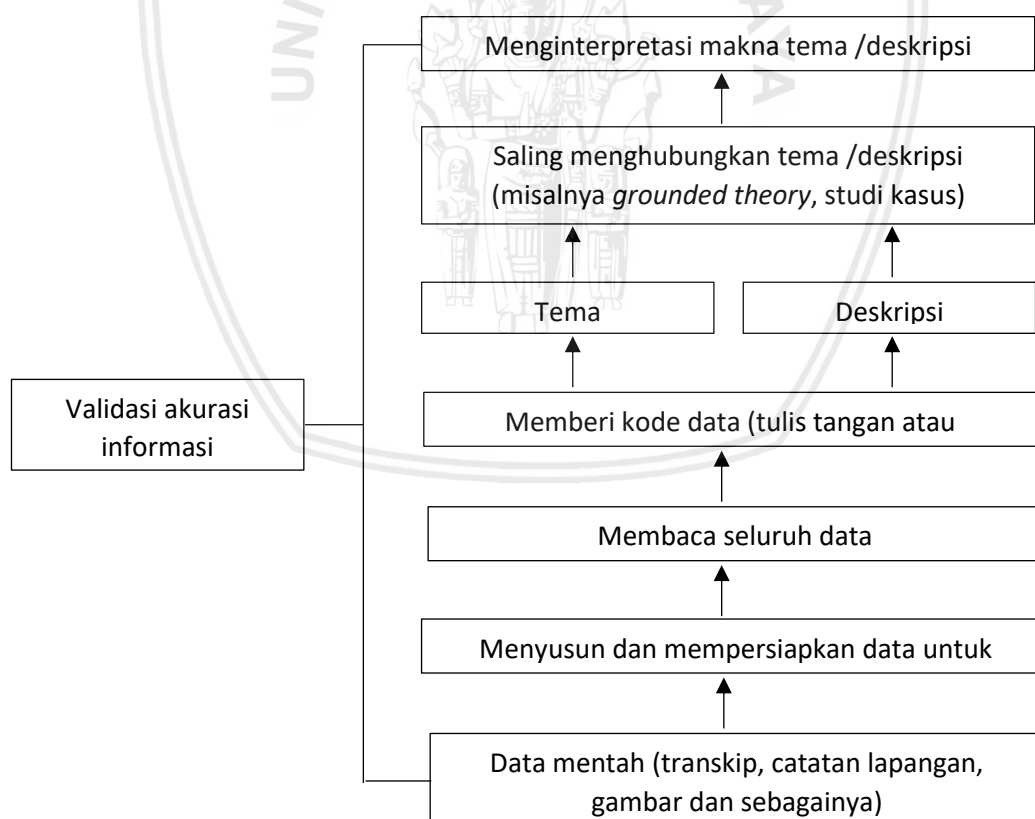
- a) Buku catatan, berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data.
- b) Tape recorder, berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan.
- c) Kamera, untuk memotret informan/ sumber data.

## G. Analisis Data

Bogdan dalam Sugiyono (2013:244) berpendapat bahwa analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang

diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model John W. Creswell dan untuk mempertajam hasil analisis dipergunakan teknik SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*). Model John W. Creswell mengilustrasikan pendekatan linear dan hierarkis yang dibangun dari bawah ke atas namun dalam praktiknya lebih interaktif, beragam tahap saling berhubungan dan tidak harus selalu sesuai dengan susunan yang telah disajikan.

**Gambar 3.1 Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif**



Sumber: Creswell (2016:263)

Komponen-komponen diatas saling berhubungan antara satu dengan lainnya sehingga didapat suatu kesimpulan. Ada enam langkah dalam mengolah data (Creswell, 2016:264):

**Langkah 1.** Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Langkah ini melibatkan transkripsi wawancara, men-*scanning* materi, mengetik data lapangan atau memilah-milah dan menyusun data tersebut kedalam jenis-jenis yang berbeda tergantung informasi. Pada tahap ini, peneliti akan mempersiapkan data yang relevan dengan strategi pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

**Langkah 2.** Membaca keseluruhan data. Langkah pertama adalah membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada tahap ini, peneliti menulis catatan atau gagasan umum tentang data yang diperoleh mengenai strategi pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

**Langkah 3.** Memulai *coding* semua data. *Coding* merupakan proses mengorganisasikan data dengan mengumpulkan potongan (atau bagian teks atau bagian gambar) dan menuliskan kategori dalam batas-batas (Rossman dan Rallis dalam Creswell, 2016:265). Langkah ini melibatkan pengambilan data tulisan atau gambar yang telah dikumpulkan selama proses pengumpulan, mensegmentasi kalimat (paragraf) atau gambar tersebut ke dalam kategori, kemudian melabeli kategori ini dengan istilah khusus, yang sering kali didasarkan pada istilah/bahasa yang benar-benar berasal dari partisipan (disebut istilah *in vivo*). Pada tahap ini, peneliti memilah-milah data yang

termasuk dalam sub tema strategi pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

**Langkah 4.** Terapkan proses *coding* untuk mendeskripsikan *setting* (ranah), orang (partisipan), kategori, dan tema yang akan dianalisis. Deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian informasi secara detail mengenai orang, lokasi, atau peristiwa dalam *setting* (ranah) tertentu. Pada tahap ini peneliti menyampaikan informasi secara detail mengenai orang, lokasi atau peristiwa dalam keadaan tertentu yang ada dalam proses penelitian.

**Langkah 5.** Tunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema ini akan disajikan kembali dalam narasi/laporan kualitatif. Pendekatan yang paling populer adalah dengan menerapkan pendekatan naratif dalam menyampaikan hasil analisis. Pendekatan ini bisa meliputi pembahasan tentang kronologi peristiwa, tema tertentu (lengkap dengan beberapa subtema, ilustrasi khusus, perspektif dan kutipan), atau tentang keterhubungan antar tema. Peneliti menyajikan hasil analisis melalui pendekatan naratif.

**Langkah 6.** Langkah terakhir dalam analisis data adalah pembuatan interpretasi dalam penelitian kualitatif (*interpretation in qualitative research*) atau memaknai data. Dalam hal ini peneliti menegaskan apakah hasil penelitiannya membenarkan atau justru menyangkal informasi sebelumnya. Interpretasi/ pemaknaan ini juga bisa berupa pertanyaan-pertanyaan baru yang perlu dijawab selanjutnya: pertanyaan-pertanyaan yang muncul dari data dan analisis dan bukan dari hasil ramalan peneliti. Dalam tahap terakhir, peneliti akan memberikan interpretasi subjektif dan mengkaitkannya dengan teori.

## H. Keabsahan Data

Keabsahan data menjadi salah satu komponen penting dalam penelitian kualitatif karena bertujuan untuk menguji kebenaran suatu data yang diperoleh. Teknik pemeriksaan data menurut Gunawan (2015:217) didasarkan atas empat kriteria yaitu, (1) derajat kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*). Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui triangulasi data. Triangulasi data dimanfaatkan oleh peneliti untuk mengecek kembali derajat kebenaran dan kepastian suatu data melalui pemeriksaan kembali terhadap data dan informasi dengan menggunakan metode dan sumber yang berbeda. Terdapat 3 jenis triangulasi yang dapat dilakukan oleh peneliti yaitu:

1. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan dokumentasi terkait serta pandangan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat.
2. Triangulasi metode, dilakukan untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data yang meliputi wawancara dan dokumentasi.
3. Triangulasi teoritik, dilakukan dengan mengurai pola, hubungan, dan menyertakan penjelasan yang muncul dari analisis untuk mencari penjelasan pembandingan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum

##### 1. Gambaran Umum Desa Karangsono

Desa Karangsono merupakan salah satu desa yang menjadi bagian dari Kecamatan Kanigoro, Kabupaten Blitar. Berjarak 1 Km dari pusat ibukota Kabupaten Blitar dan memiliki wilayah yang dilewati oleh proyek serut membuat Desa Karangsono berada di wilayah yang cukup strategis untuk dikembangkan. Secara administratif, Desa Karangsono memiliki batas wilayah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Batas Administrasi Desa Karangsono**

Batas	Desa/Kelurahan	Kecamatan
Sebelah utara	Desa Tlogo	Kec. Garum
Sebelah selatan	Desa Gogodeso	Kec. Kademangan
Sebelah timur	Kelurahan Satreyan	Kec. Talun
Sebelah barat	Desa Gaprang	Kec. Sanan Wetan

Sumber: Profil Desa Karangsono (2017)

Desa Karangsono memiliki luas wilayah 304,18 HA yang terdiri dari tanah persawahan, tanah kering, dan tanah fasilitas umum. Desa Karangsono memiliki jumlah penduduk pada tahun 2017 sebanyak 3.377 laki-laki dan 3.359 perempuan. Berikut adalah sektor mata pencaharian penduduk Desa Karangsono:

**Tabel 4.2 Sektor Mata Pencaharian Desa Karangsono**

Sektor Mata pencaharian	Jumlah Pemilik Usaha (Orang)
1. Pertanian	602
2. Perkebunan	40
3. Peternakan	42
4. Perikanan	15
5. Perdagangan	47
6. Sektor Industri Kecil & Kerajinan Rumah Tangga	212

Sumber: Profil Desa Karangsono 2017 (Diolah)

Mayoritas penduduk Desa Karangsono adalah petani dan buruh tani dengan kondisi kehidupan yang masih mengedepankan adat perdesaan. Selain potensi dibidang pertanian, Desa Karangsono memiliki potensi lain yang tidak dimiliki desa lain yaitu potensi peternakan, perikanan, perkebunan dan *home industry* kerajinan maupun pengolahan makanan. Namun dari berbagai potensi yang ada belum dioptimalkan sebaik mungkin karena masyarakat masih mengandalkan pengolahan dengan cara tradisional. Potensi sumberdaya manusia ditunjukkan berdasarkan tabel berikut:

**Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan**

Tingkatan Pendidikan	Laki-laki (Orang)	Perempuan (Orang)
1. Tamat SD/ sederajat	500	245
2. Tamat SMP/ sederajat	450	360
3. Tamat SMA/ sederajat	700	500
4. Tamat D-1/ sederajat	95	73
5. Tamat S-3/ sederajat	85	39
6. Tamat SLB A	6	4

Sumber: Profil Desa Karangsono 2017

Berdasarkan data diatas, kebanyakan tingkat pendidikan di Desa Karangsono adalah pada tingkat SD dan SMP. Hal ini membuat daya saing masyarakat dalam mencari pekerjaan menjadi lebih sulit. Berikut adalah table jumlah pengangguran di Desa Karangsono:

**Tabel 4.4 Pengangguran Desa Karangsono**

<b>Kelompok Usia</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
1. Jumlah angkatan kerja (penduduk usia 18 – 56 tahun)	4763
2. Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang masih sekolah dan tidak bekerja	260
3. Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang menjadi ibu rumah tangga	1117
4. Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang bekerja penuh	3151
5. Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang bekerja tidak tentu	235

Sumber: Profil Desa Karangsono 2017

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa jumlah angkatan kerja yang tidak produktif masih tergolong tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, tingkat kesejahteraan masyarakatpun juga masih tergolong rendah. Hal ini dibuktikan dengan table berikut:

**Tabel 4.5 Jumlah Kesejahteraan Masyarakat**

1. Jumlah keluarga prasejahtera	284
2. Jumlah keluarga sejahtera 1	415
3. Jumlah keluarga sejahtera 2	782
4. Jumlah keluarga sejahtera 3	509
5. Jumlah keluarga sejahtera 3 plus	16
<b>Total jumlah kepala keluarga</b>	<b>2006</b>

Sumber: Profil Desa Karangsono 2017

Berdasarkan beberapa data diatas dapat disimpulkan bahwa Desa Karangsono memiliki permasalahan berupa pengoptimalan potensi sumberdaya alam dan sumberdaya manusia yang masih kurang memiliki

daya saing. Oleh karena itu Pemerintah Desa Karangsono berusaha untuk membangun sistem kegiatan perekonomian masyarakat yang lebih terarah dan terencana melalui Bumdesa Lestari sehingga tujuan untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat akan tercapai.

## **2. Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa Lestari**

### **a. Sejarah**

Badan usaha milik desa (Bumdesa) Lestari secara resmi didirikan pada tanggal 14 Februari 2011 berdasarkan Peraturan Desa No. 10 Tahun 2011 tertanggal 17 Maret 2017 dengan No. Notaris 127 tertanggal 17 Maret 2011. Awal mula dibentuknya Bumdesa Lestari adalah berdasarkan diskusi dan musyawarah dengan tokoh masyarakat yang membahas mengenai peningkatan taraf hidup masyarakat Desa Karangsono. Pada awal perkembangannya Bumdesa Lestari pada umumnya memiliki usaha disektor simpan pinjam, namun usaha tersebut tidak sesuai harapan dan akhirnya Bumdesa Lestari memutuskan untuk berfokus pada usaha sektor riil yakni (i) usaha jasa sewa, (ii) usaha produksi dan perdagangan, (iii) usaha pariwisata dimana ketiga usaha tersebut disesuaikan dengan basis potensi desa yang merupakan kawasan wisata agropolitan.

### **b. Maksud dan Tujuan**

Pembentukan Bumdesa Lestari dimaksudkan untuk mendorong dan menampung seluruh kegiatan ekonomi masyarakat desa yang berkembang sesuai adat istiadat/budaya setempat untuk dikelola bersama oleh

pemerintah desa dan masyarakat. Adapun tujuan pendirian dari Bumdesa Lestari adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh keuntungan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa.
2. Memajukan dan mengembangkan perekonomian desa melalui Lembaga Ekonomi Desa yang menjadi unit usaha BUM Desa.
3. Meningkatkan modal usaha dari berbagai sumber.
4. Memberikan pelayanan pemenuhan kebutuhan masyarakat.
5. Mengoptimalkan pengelolaan asset desa.
6. Meningkatkan usaha ekonomi produktif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

**c. Visi dan Misi**

Visi Bumdesa Lestari adalah Meningkatnya Pendapatan Asli Desa Guna Peningkatan Kehidupan Masyarakat. Sedangkan misi Bumdesa Lestari adalah:

1. Meningkatkan Pendapatan Asli Desa.
2. Mengembangkan perekonomian desa.
3. Meningkatkan modal usaha BUM Desa.
4. Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
5. Meningkatkan pengelolaan aset daerah
6. Mengembangkan usaha ekonomi masyarakat desa.

#### d. Susunan Organisasi Badan Usaha Milik Desa Lestari

Susunan Kepengurusan terbaru menurut Surat Keputusan Kepala Desa No. 11 Tahun 2017 dengan susunan pengurus sebagai berikut:

1. Penasehat : Drs. Moh. Nur
2. Pengawas : Drs. Bahrudin
3. Anggota : Mujianto, MM
4. Anggota : Mustainudin, S.Ag
5. Direktur : Ir. Baedowi
6. Sekertaris : A. Zainul Ihsan
7. Bendahara : Muh. Rifan H, S.Pd

Namun pada tahun 2018 terjadi pergantian kepengurusan menjadi seperti berikut:

1. Pengawas : Drs. Bahrudin
2. Komisaris : Drs. Moh. Nur
3. Direktur : Mustainudin, S.Ag
4. Sekretaris : Dwi Nita Futikasari
5. Bendahara : Eny Sri Fatmawati

#### B. Penyajian Data

Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) merupakan badan usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa sebagai upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan desa. Pengelolaan Bumdesa merupakan wujud dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable. Oleh karena itu, diperlukan upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut supaya berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri. Berdasarkan fokus yang telah ditetapkan sebelumnya,

maka strategi pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan kemandirian ekonomi adalah sebagai berikut:

### **1. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari**

Pengelolaan Bumdesa Lestari diatur dalam Peraturan Desa Karangsono No. 10 tahun 2011 tentang Pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) yang memiliki tujuan untuk mendorong dan menampung seluruh kegiatan ekonomi masyarakat desa yang berkembang sesuai adat istiadat/budaya setempat untuk dikelola bersama oleh pemerintah desa dan masyarakat. Strategi pengelolaan Bumdesa Lestari tidak terlepas dari enam prinsip yang diterapkan dalam mengelola Bumdesa yang terdiri dari:

#### **a. Kooperatif**

Prinsip kooperatif memiliki pengertian semua komponen yang terlibat di dalam Bumdesa harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya. Komponen-komponen yang terlibat di dalam pengelolaan Bumdesa Lestari sesuai dengan Peraturan Desa Karangsono No.7 tahun 2015 tentang perubahan peraturan desa No. 10 tahun 2011 antara lain terdiri dari penasehat, pelaksana operasional, dan pengawas. Hal ini diperjelas dengan adanya Anggaran Rumah Tangga (ART) Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Lestari yang menjelaskan bahwa penasehat dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa. Sedangkan pelaksana operasional dan pengawas dipilih

berdasarkan hasil musyawarah desa. hal ini sesuai dengan penuturan

Bapak Nur selaku Kepala Desa Karangsono sebagai berikut:

“Pengurus dibentuk melalui musyawarah, yang menginisiasi dari desa. Semua kebijakan dari Bumdesa itu hasilnya nanti hasil musyawarah.” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Nur, Bapak Mustain selaku

Direktur Bumdesa Lestari menjelaskan lebih rinci sebagai berikut:

“Dulu awalnya itu kan Pak Kades mengumpulkan semua tokoh masyarakat termasuk perangkat yang diundang untuk ikut musyawarah, kemudian dimusyawarahkan bersama masyarakat yang diundang untuk mempertimbangkan yang tepat yang mana.” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut komponen-komponen yang terlibat didalam pengelolaan Bumdesa Lestari dipilih berdasarkan hasil musyawarah bersama dan dilakukan secara terbuka oleh masyarakat. Penyelenggaraan musyawarah ini diinisiasi dari pihak Pemerintah Desa yang kemudian mengundang semua tokoh masyarakat untuk mengikuti musyawarah bersama. Komponen-komponen yang terbentuk berdasarkan hasil musyawarah bersama ini nantinya akan bertanggung jawab dalam mengelola Bumdesa. Masing-masing komponen yang terlibat dalam pengelolaan Bumdesa Lestari memiliki tugas dan kewenangan berbeda-beda yang diatur di dalam ART Bumdesa Lestari.

Menurut penjelasan Bapak Nur mengenai peran antar komponen sebagai berikut:



“Kalo peran, saya kira kok mandiri ya..Bumdesa itu kan pengelolaan keuangannya kan juga terpisah dari desa. Kadang-kadang kalo kita terlalu intervensi ke Bumdesa yaa nggak pas.” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Menurut penjelasan tersebut meskipun pembentukan Bumdesa diinisiasi oleh Pemerintah Desa, namun Pemerintah Desa tidak memiliki kewenangan secara langsung terhadap pengelolaan Bumdesa Lestari. Pengelolaan Bumdesa Lestari bersifat mandiri yang berarti bahwa dalam pengelolaannya tidak ada campur tangan dari Pemerintah Desa. Lebih lanjut Mbak Nita selaku sekretaris Bumdesa Lestari menjelaskan sebagai berikut:

“Kalo pak Kades dari struktur itu sebagai penasehat, jadi kasarannya bapaknya itu yang ngarahin. Keputusannya tetep ada di Pak direktur melalui musyawarah Bumdesa, Pak kepala desa itu hampir sama kaya pengawas.” (Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, pada dasarnya semua kegiatan Bumdesa diputuskan oleh Direktur tetapi setelah melalui hasil kesepakatan antara komponen-komponen yang terlibat. Komponen lain yang terlibat selain dari internal desa, juga ada dari akademisi dan dari dinas-dinas terkait seperti Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Kabupaten Blitar. Bapak Yudi selaku Bappedo Dinas PMD menjelaskan sebagai berikut:

“Bentuk dukungan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dinas PMD) Kabupaten Blitar adalah dengan melaksanakan pembinaan terhadap 220 BUMDesa. Pembinaan tersebut dalam bentuk Bimbingan Teknis (Bimtek)/ Pelatihan Kelembagaan BUMDesa, Peningkatan Kapasitas SDM Pengelola BUMDesa, Konsultasi BUMDesa, Monitoring dan Evaluasi Kinerja BUMDesa, Fasilitasi Evaluasi Kinerja BUMDesa (Lomba BUMDesa), Pembinaan Unit BUMDesa (misalnya: Pasar Desa), Optimalisasi Forum BUMDesa dan Pemetaan BUMDesa di Kabupaten Blitar” (Wawancara tanggal 27 Juni 2019 di Dinas PMD pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut, Dinas PMD memberikan dukungan penuh kepada seluruh Bumdesa yang ada di Kabupaten Blitar. bentuk dukungan tersebut mulai dari pelatihan hingga evaluasi kinerja Bumdesa. Sedangkan akademisi yang terlibat dalam pengelolaan Bumdesa Lestari juga memiliki peranan sangat penting. Akademisi yang dimaksud dalam hal ini adalah Prof. Wahono dari Universitas Brawijaya. Keterlibatan beliau lebih lanjut dijelaskan oleh Mbak Nita sebagai berikut:

“Sekitar 2016 atau dua ribu berapa gitu, waktu ada acara di pendopo kabupaten itu kan ada professor dari UB, professor wahono cerita tentang teknologi pertanian dan pangannya. Baru sesudah itu diadakan pengolahan blimbing di desa, sejak itu Bumdesa nya lebih aktif dari sebelumnya.” (Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, berawal dari kegiatan yang ada di Pendopo Kabupaten Blitar, Pak Nur bercerita tentang potensi Desa Karangsono kepada Prof. Wahono yang pengelolaannya masih belum optimal. Setelah pertemuan itu, Prof. Wahono membantu Pak Nur dalam mengelola potensi Desa Karangsono terutama pengelolaan buah blimbing. Lebih lanjut Pak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“Akhire kita Re kita rubah kita rombak dari sektor simpan pinjam jasa ke sektor riil, pengolahan perdagangan dan sebagainya. Kita dengan kegagalan itu kita identifikasi, kita cari solusi sehingga kita ketemu untuk mengalihkan ke sektor riil itu, trus kita ngandeng akademisi dari unibraw juga yaitu pak wahono itu, alhamdulillah bisa menelurkan produk-produk seperti sari, ekstra sirup, lempok dan sebagainya. Dan kita punya pabrik dan beserta alatnya. Nah itu setelah kita jalani, alhamdulillah semuanya bisa berjalan.” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, bentuk usaha Bumdesa Lestari awalnya adalah dari sektor simpan pinjam. Usaha simpan pinjam tersebut diadopsi dari keberhasilan Bumdesa Maju Makmur, tetapi ternyata setelah diterapkan di Bumdesa Lestari tidak berjalan seperti yang diinginkan karena kredit macet. Karena dianggap tidak cocok dengan Bumdesa Lestari, kemudian jenis usaha Bumdesa Lestari beralih dari sektor riil ke sektor pengolahan makanan (Lihat Lampiran 2, Gambar 4). Beralihnya jenis usaha ini telah membuat peningkatan kontribusi Bumdesa Lestari terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Kontribusi Bumdesa terhadap PAD**

Tahun	Alokasi SHU untuk Kas Desa	Penggunaan
2014	Rp. 1.932.875	Untuk sumbangan anak yatim
2015	Rp. 4.223.200	Untuk pemberian makanan tambahan pada balita
2016	Rp. 15.315.350	Untuk program pengolahan sampah terpadu

Sumber: Profil Bumdesa Lestari, 2017 (diolah)

Beralihnya usaha ini juga tidak terlepas dari peranan Prof. Wahono dalam memperkenalkan teknologi pertanian dan makanan ke masyarakat Desa Karangsono. Produk-produk pengolahan yang dihasilkan meliputi sari belimbing, sirup belimbing, lempok belimbing dan sebagainya. Berkat hal tersebut, pada tahun 2016 Desa Karangsono melalui Bumdesa Lestari berhasil memecahkan rekor Muri.

#### **b. Partisipatif**

Prinsip partisipatif memiliki pengertian bahwa semua komponen yang terlibat di dalam Bumdesa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha Bumdesa. Secara umum Sumber Daya Manusia pengelola Bumdesa yang ada di Kabupaten menurut penjelasan Bapak Yudi selaku Bappedo Dinas PMD masebagai berikut:

“Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola BUMDesa di Kabupaten Blitar sangat bervariasi. Hal tersebut terjadi karena sering terjadinya pergantian SDM pengelola BUMDesa yang tidak serta merta diikuti dengan proses regenerasi. Namun hal tersebut dapat diatasi dengan pembentukan Forum BUMDesa Kab. Blitar, dimana didalamnya terdapat pengurus-pengurus dari BUMDesa kategori “Sehat” yang siap membantu pengurus-pengurus BUMDesa lainnya” (Wawancara tanggal 27 Juni 2019 di Dinas PMD pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan penjelasan diatas, SDM pengelola Bumdesa di Kabupaten Blitar sangat bervariasi. Hal ini dikarenakan seringnya pergantian kepengurusan yang tidak diimbangi oleh proses regenerasi yang tepat sehingga menimbulkan masalah. Masalah ini dapat diatasi melalui forum Bumdesa Kabupaten Blitar. Pergantian kepengurusan yang ada di Bumdesa Lestari berdasarkan hasil wawancara peneliti

dengan Bapak Nur selaku Kepala Desa dan Penasehat Bumdesa menjelaskan bahwa:

“ya mungkin dari paksaan karena tidak ada yang mengajukan diri, saya kira kualitasnya pun kurang mumpuni. Sebetulnya kurang mumpuni itu ndak, cuman tidak sesuai dengan tupoksi. Soalnya direktur sekarang itu backgroundnya guru, jadi kalo berbisnis diliputi oleh skeptisme / keragu-raguan, akhirnya bisa jalan.” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa dalam pengelolaan Bumdesa Lestari, komponen-komponen yang terlibat terutama Pelaksana Operasional dipilih tidak berdasarkan kemauan atau inisiatif dari masyarakat sendiri tetapi dari penunjukan secara langsung berdasarkan kesepakatan hasil musyawarah. Kurangnya inisiatif masyarakat untuk sukarela mengajukan diri menjadi salah satu penyebabnya. Hal yang sama diungkapkan oleh Mbak Nita selaku Sekretaris Bumdesa Lestari sebagai berikut:

“..Karena pergantian kepengurusan, penyaringannya dari desa, ditunjuklah pak mustain sebagai direktornya. kalo saya waktu itu juga ditunjuk mas, tapi kalo apa namanya, mungkin dari seleksi perangkat desa. saya dan bendahara kebetulan kan tidak bisa terpilih, jadi mungkin dari seleksi itu ada kelebihan yang bisa dimanfaatkan untuk Bumdesanya. Jadi ditarik ke Bumdesa, dari Pak kades dan perangkat desa.” (Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa pemilihan Pelaksana Operasional ditunjuk berdasarkan pertimbangan dari Pemerintah Desa. Pemilihan Pelaksana Bumdesa dengan mempertimbangkan kontribusinya terhadap Bumdes pada periode

sebelumnya dan juga pengalamannya pada kegiatan-kegiatan desa yang lain. Pemilihan Pelaksana Operasional tidak bisa terlepas dari aturan yang mengikat pada Bumdesa Lestari, Berdasarkan Anggaran Rumah Tangga Bumdesa Lestari ada 4 persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi Pelaksana Operasional yaitu sebagai berikut:

- (a) Masyarakat desa yang mempunyai jiwa wirausaha
- (b) Berdomisili dan menetap di desa sekurang-kurangnya dua bulan
- (c) Berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa
- (d) Pendidikan minimal setingkat SMU/ Madrasah Aliyah/ SMK

Berdasarkan aturan yang ada di Anggaran Rumah Tangga Bumdesa Lestari tersebut diketahui bahwa ada persyaratan mendasar yang harus dimiliki oleh calon Pelaksana Operasional, yaitu mempunyai jiwa wirausaha. Hasil pemilihan yang ditunjuk secara langsung ditambah dengan tidak terpenuhinya persyaratan yang ada di ART Bumdesa Lestari berdampak pada kualitas Pelaksana Operasional terhadap Bumdesa menjadi kurang maksimal.

### **c. Emansipatif**

Emansipatif memiliki pengertian bahwa semua komponen yang terlibat di dalam Bumdesa harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama. Bentuk emansipatif yang ada dalam strategi pengelolaan Bumdesa Lestari ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mustain adalah sebagai berikut:

“Dulu awalnya itu kan Pak Kades mengumpulkan semua tokoh masyarakat termasuk perangkat yang diundang untuk ikut musyawarah, kemudian dimusyawarahkan bersama masyarakat yang diundang untuk mempertimbangkan yang tepat yang mana.” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa seluruh komponen yang terlibat dalam pengelolaan Bumdesa Lestari awalnya dibentuk dan dimusyawarahkan bersama oleh masyarakat Desa Karangsono. Musyawarah pembentukan ini bersifat terbuka, dalam arti semua masyarakat yang ikut hadir dalam musyawarah memiliki hak untuk bersuara dan menyampaikan pendapatnya. Dalam pembentukan komponen-komponen yang ada di Bumdesa Lestari lebih lanjut disampaikan oleh Bapak Nur sebagai berikut:

“..SDM diambil dari penduduk desa, perekrutan tidak ada kriteria khusus, di AD/Art pun juga tidak ada. Karena itu milik desa, harapannya yang ngelola ya putra desa. Nanti takutnya kalo orang luar nanti arah kebijakannya melenceng..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa dalam pemilihan semua komponen-komponen internal yang ada di Bumdesa tidak memiliki kriteria khusus kecuali Penasehat yang langsung dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa. Komponen-komponen internal lainnya diambil dari penduduk Desa Karangsono dengan harapan kebijakan yang diambil kedepannya bisa untuk mensejahterakan masyarakat Desa Karangsono. Selain komponen-komponen internal

yang terlibat secara langsung di Bumdesa Lestari, komponen lainnya adalah masyarakat. Masyarakat menjadi salah satu bagian dari motto Bumdesa Lestari yaitu “Desa Wisata Berbasis Masyarakat”. Lebih lanjut Mbak Nita menjelaskan sebagai berikut:

“Desa wisata berbasis masyarakat, jadi kalo wisatanya disini ga berkuat di satu Bumdesa. Kita punya kebun, kalo ada yang berkunjung diantar ke kebun. Tapi di masyarakat sini, juga punya wilayah-wilayah yang bisa dikunjungi. Karangsono ada kampung jambu, KRPL, kampung markisa dan lain-lain. Jadi ga harus ke Bumdesa, tapi promosinya lewat Bumdesa.” (Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa yang dimaksud dalam motto “Desa Wisata Berbasis Masyarakat”, masyarakat dilibatkan dalam bentuk sinergitas antara Bumdesa Lestari dengan masyarakat Desa Karangsono. Bentuk sinergitas tersebut melalui unit usaha pariwisata Bumdesa Lestari yang melakukan promosi atau penawaran-penawaran kepada wisatawan terhadap tempat-tempat wisata Desa Karangsono yang dikelola masyarakat. Selain itu, berdasarkan artikel dari website resmi Dirjen Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa sebagai berikut:

“Kini, warga Desa Karangsono sejumlah 1.250 KK dimana 20%-nya telah secara langsung menerima manfaat dari usaha Bumdes. 250 KK telah mendapat tambahan pendapatan rata-rata Rp 1 juta. Secara umum potensi desa terlihat dan mampu didayagunakan. Lahan (pekarangan) yang ada ditanami buah-buahan terutama blimbing dan jambu merah. Banyak keluarga yang sudah menanam buah-buahan tersebut, hasilnya meningkat dan mereka mereka bergabung ke dalam organisasi (kelompok) petani buah” (Diakses melalui [pid.ppm.d.kemendesa.go.id](http://pid.ppm.d.kemendesa.go.id) pada tanggal 5 Mei 2019 pukul 11.26 WIB)



Berdasarkan penjelasan tersebut, warga Desa Karangsono telah menerima manfaat dari adanya Bumdesa Lestari. Jadi untuk kedepannya, wisata Desa Karangsono tidak hanya ada di Bumdesa Lestari tetapi juga ada di tempat masyarakat Desa Karangsono seperti wisata kebun jambu, wisata kebun markisa, wisata pengelolaan sampah, wisata edukasi KRPL dan lain-lain (Lihat Lampiran 2).

#### **d. Transparan**

Transparan memiliki pengertian bahwa aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka. Bapak Nur menjelaskan bentuk transparansi yang ada di Bumdesa Lestari adalah sebagai berikut:

“..dari musyawarah. Umpama ingin nambah unit, itu bisa. Cuma kalo aturan, koyok sewa itu kosong piro, kursi piro itu dari pengurus” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan kutipan wawancara diatas dijelaskan bahwa bentuk transparansi Bumdesa Lestari salah satunya dilakukan melalui pengambilan kebijakan yang bersifat umum seperti pengangkatan pengurus Bumdesa dilakukan berdasarkan hasil musyawarah masyarakat secara terbuka, tetapi jika kebijakan yang diambil bersifat teknis hanya dilakukan melalui musyawarah internal pengelola Bumdesa Lestari. Lebih lanjut, Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“modal dari apbdes dan dari masyarakat. Ada yang..apa namanya nabung itu lo ato investasi. Makanya dari yang punya kebun-kebun jambu, kebun blimbing..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dijelaskan bahwa modal pengelolaan Bumdesa Lestari diambil dari APBDDes Desa Karagsono. Karena hal tersebut maka Bumdesa Lestari memiliki kewajiban untuk melakukan laporan keuangan kepada Pemerintah Desa Karangsono. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Mustain sebagai berikut:

“..setahun sekali kita laporan, satu tahun tiga kali kita rapat pengurus, pengawas, sama pemerintah desa. Kita evaluasi. Tapi tetap evaluasi-evaluasi tidak ada tindak lanjut” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Menurut penjelasan diatas, diketahui bahwa setiap tahun diadakan 3 kali rapat antara Pemerintah Desa, pengawas, dan pengurus untuk melakukan laporan keuangan Bumdesa Lestari. Selain pelaporan keuangan, juga diadakan evaluasi terhadap kinerja Bumdes selama 3 bulan sebelumnya. Tetapi implementasi dari hasil evaluasi tersebut masih belum dapat dirasakan perubahannya.

#### **e. Akuntabel**

Akuntabel memiliki pengertian bahwa seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif. Menurut hasil wawancara dengan Bapak Mustain yang bertindak sebagai Direktur Bumdesa Lestari menjelaskan sebagai berikut:

“..jadi kita diawali dari musyawarah tingkat dusun, nanti mengajukan apa nanti diangkat nanti diambil prioritas di bahas musrenbang..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dalam perumusan kebijakan yang berkaitan dengan Bumdesa Lestari yang melibatkan keuangan desa atau ABDes dilakukan melalui musrenbang. Musrenbang tersebut diadakan oleh Pemerintah Desa dihadiri oleh tokoh-tokoh masyarakat. Salah satu pembahasannya adalah mengenai penggunaan APBDes. Lebih lanjut Bapak Mustain menjelaskan sebagai berikut:

“..tanggung jawab tetep ke desa. Karena pendapatan kita juga masuk ke desa..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa bentuk pertanggungjawaban Bumdesa Lestari tidak langsung kepada masyarakat tetapi langsung melalui Pemerintah Desa. Hal ini dilakukan karena sebagian besar modal Bumdesa Lestari diambil dari APBDes yang dikelola Pemerintah Desa. Lebih lanjut mengenai bentuk pertanggungjawaban Bumdesa Lestari dijelaskan melalui Anggaran Dasar Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Lestari BAB IX Pasal 9 tentang pertanggungjawaban pelaksanaan Bumdesa sebagai berikut:

- (1) Pelaksana Operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan Bumdesa kepada Penasehat yang secara *ex officio* dijabat oleh Kepala Desa.
- (2) BPD melakukan pengawasan terhadap kinerja Pemerintah Desa dalam membina pengelolaan Bumdesa.
- (3) Pemerintah Desa mempertanggungjawabkan tugas pembinaan terhadap Bumdesa kepada BPD yang disampaikan melalui musyawarah desa.

Berdasarkan Peraturan Desa tersebut, diketahui bahwa alur pertama yang dilakukan adalah melalui Pelaksana Operasional yang kemudian melaporkan pertanggungjawaban pelaksana Bumdesa kepada Penasehat atau Kepala Desa. Kemudian dilakukan pengawasan oleh BPD terhadap pengelolaan Bumdesa. Dan yang terakhir, Pemerintah Desa melalui musyawarah desa mempertanggungjawabkan tugas pembinaan terhadap Bumdesa kepada BPD.

#### **f. Sustainabel**

Sustainable merupakan kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah Bumdesa. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mustain selaku Direktur Bumdesa Lestari menjelaskan sebagai berikut:

“..kegiatan yang ada dibumdesa sini itu ada 4. Ada unit usaha produksi dan perdagangan, ada sewa dan jasa, ada unit pariwisata, dan ada lagi itu TPST atau tempat pengelolaan sampah terpadu..”  
(Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Bumdesa Lestari memiliki 4 jenis usaha yang terdiri dari: (1) usaha produksi dan perdagangan, (2) usaha sewa dan jasa, (3) usaha pariwisata, dan (4) usaha TPST. Dari keempat jenis usaha tersebut dan dilihat dari potensi yang ada di Desa Karangsono, keempatnya memiliki potensi yang luar biasa jika mampu dikembangkan lebih lanjut. Bapak Nur selaku penasehat Bumdesa Lestari menjelaskan sebagai Berikut:

“..untuk usaha sewa dan jasa, alhamdulillah sementara ini ada pendapatan, tergantung sewanya juga. jadi ada macem-macem. artinya kalo kosong sekian, kalo sama kursi sekian, kalo sama sound sekian, kalo sama minumannya juga kita sudah siap, cateringnya juga siap. Sing gung patek jalan iku unit wisata karo produksi perdagangan karena pemasarannya yang masih susah, kalau untuk TPST itu sudah jalan tapi belum maksimal.” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa yang menjadi pemasukan utama Bumdesa Lestari adalah pada sektor sewa dan jasa. Sedangkan untuk sektor yang lain seperti wisata dan produksi perdagangan masih kesulitan untuk memasarkan produk olahan Bumdesa Lestari. Untuk wisata yang ada di Bumdesa Lestari sebenarnya tidak hanya berfokus pada kebun-kebun yang dimiliki Bumdesa Lestari tetapi juga kebun-kebun yang dimiliki oleh Masyarakat Desa Karangsono. Sedangkan unit produksi perdagangan terkendala pada harga yang masih kalah bersaing dengan produk-produk sejenis. Selain dalam perdagangan, Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“Pernakan ada, perikanan juga ada. Kalo pertanian termasuk agro juga yo, maksudnya ada kebun-kebun pertanian. Jadi komplit disini. Makanya saya kemas potensi-potensi itu saya angkat saya kemas menjadi wisata..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa selain perdagangan, potensi yang dimiliki Desa Karangsono untuk bisa diangkat menjadi komoditas ada dibidang peternakan, perikanan, dan perkebunan. Jadi bisa dibidang Desa Karangsono memiliki potensi yang

lengkap. Potensi-potensi yang ada di Desa Karangsono nantinya akan dikemas menjadi tempat wisata melalui Bumdesa Lestari.

## 2. Faktor Internal dan Eksternal

### a. Faktor Internal

Faktor internal yang berada dalam pengelolaan Bumdesa Lestari adalah dengan menganalisis kondisi internal terutama yang menyangkut dengan kekuatan dan kelemahan Bumdesa Lestari. Factor internal dalam analisa SWOT dibagi menjadi 2 yaitu:

#### (1) Strength (Kekuatan)

Faktor-faktor lingkungan internal yang mempengaruhi pengelolaan Bumdesa Lestari menurut hasil wawancara dengan Bapak Mustain selaku Direktur Bumdesa Lestari adalah sebagai berikut:

“..Kita kan kan punya kampung jambu, kampung markisa, kampung blimbing. Jadi ketika turun disini, nanti ada armada sendiri semacam sepur mini jalan jalan ke masyarakat. Konsepnya dari sini kemudian ini juga kan sharing dari sana, hasilnya juga dibagi dengan masyarakat langsung..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa faktor kekuatan atau *strength* yang dimiliki Bumdesa Lestari adalah dengan adanya kampung buah-buahan. Kampung buah-buahan ini terdiri dari kebun-kebun yang dimiliki oleh Bumdesa Lestari dan masyarakat Desa Karangsono. Di Desa Karangsono setidaknya ada beberapa kebun buah yang bisa dikunjungi wisatawan seperti kebun jambu, kebun markisa, dan kebun blimbing. Dari

beberapa kebun yang ada di Desa Karangsono ini rencananya akan dikembangkan melalui paket wisata yang disediakan oleh Bumdesa Lestari. Keuntungan yang didapat dari paket wisata ini nantinya akan dibagi langsung kepada masyarakat Desa Karangsono yang terlibat. Bapak Mustain menambahkan sebagai berikut:

“..ya sebetulnya sudah terlihat tapi belum maksimal. Karena pemasaran kita juga belum maksimal juga. Kalo kita pasarnya sudah jadi, saya yakin bisa meningkat. Baru-baru ini saja masyarakat jual blimbing 3000 kami jual 6000 masih laku..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa dengan melalui Bumdesa Lestari, maka keuntungan yang didapatkan dari hasil perkebunan ini bisa meningkat. Bumdesa Lestari dapat menjual hasil perkebunan jauh lebih tinggi dari masyarakat. Lebih lanjut jika pasar sudah jadi dan stabil, maka keuntungan yang didapat bisa lebih maksimal. Selain dijual secara langsung, hasil perkebunan yang ada di Bumdesa Lestari juga diolah menjadi minuman sari buah. Hal ini dijelaskan Bapak Nur selaku Penasehat dan juga Kepala Desa Karangsonosebagai berikut:

“alhamdulillah bisa menelurkan produk-produk seperti sari, ekstra sirup, lempok dan sebagainya. Dan kita punya pabrik dan beserta alatnya” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Nur, Bumdesa Lestari dapat mengolah produk-produk hasil perkebunan yang dimilikinya menjadi beraneka ragam olahan seperti sari buah blimbing, ekstra sirup blimbing, lempok dan sebagainya. Hasil pengolahan buah-buahan ini tidak terlepas dari

kelengkapan alat-alat yang dimiliki oleh Bumdesa Lestari. Berikut adalah kelengkapan peralatan yang dimiliki oleh Bumdesa Lestari:

**Table 4.7 Daftar Inventaris Bumdesa Lestari**

No	Nama	Ada	Jumlah	Milik Sendiri	Sewa	Pinjam
1	Kantor	√	1	√	-	-
2	Show Room	√	1	√	-	-
3	Gedung Serbaguna	√	1	√	-	-
4	Pabrik	√	1	√	-	-
5	Vacum Frying	√	2	√	-	-
6	Mesin Sealer	√	2	√	-	-
7	Feeder	√	3	√	-	-
8	Spiner	√	2	√	-	-
9	Fresher	√	1	√	-	-
10	Mesin Pengaduk Dodol	√	1	√	-	-
11	Juicer	√	1	√	-	-
12	Mesin Press	√	1	√	-	-
13	Mesin Parut	√	1	√	-	-
14	Mesin Potong Rumput	√	1	√	-	-
15	Panci	√	8	√	-	-
16	Kompor Gas	√	3	√	-	-
17	Kulkas	√	1	√	-	-
18	Rak Barang	√	8	√	-	-
19	Etalase	√	1	√	-	-
20	Kalkulator	√	1	√	-	-
21	Komputer	√	1	√	-	-
22	Printer	√	1	√	-	-
23	Meja-Kursi Kayu	√	21	√	-	-
24	Almari	√	1	√	-	-
25	Kursi Plastik	√	80	√	-	-
26	Stempel	√	1	√	-	-
27	Papan Informasi	√	1	√	-	-
28	Handphone	√	1	-	-	√
29	CCTV	√	1	√	-	-
30	Sepeda Motor	√	2	-	-	√
31	AC	√	2	√	-	-
32	Kipas	√	6	√	-	-
33	Tanah/lahan	√	520 Ha	-	-	√
34	Laptop	√	1	√	-	-
35	WiFi	√	1	√	-	-

Sumber: Profil Bumdesa Lestari Desa Karangsono, 2017

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa peralatan penunjang yang dimiliki Bumdesa Lestari sebagian besar merupakan inventarisasi Bumdesa.



Sedangkan tanah atau lahan yang dipakai merupakan tanah bengkok atau tanah desa. Bapak Mustain menjelaskan sebagai berikut:

“selatannya ini sudah pengeringan, rencananya nanti jadi area parkir terpadu blitar raya. Maksudnya gini butuh parkir parkir dari antar kota, ada kamar mandinya, ada musola, ada tempat istirahat. Jadi nanti dekat dengan makam bung karno, dekat dengan kampung coklat” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa lahan yang dikelola Bumdesa Lestari akan menjadi lebih luas lagi. Penambahan luas lahan ini dimaksudkan karena letak Bumdesa Lestari memiliki letak yang strategis sehingga diharapkan bisa mengakomodasi kendaraan-kendaraan yang ingin berwisata atau berkunjung ke Kabupaten Blitar. Selain untuk akomodasi kendaraan wisata Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“untuk unit wisata ini kan sebetulnya Bumdesa sana sudah ada lahan untuk dijadikan area wisata. Ada luasan 1 hektar dibangun Gedung sekitar jengkal 300 an sisanya itu untuk area wisata, sebetulnya seperti itu” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut selain digunakan untuk gedung Bumdesa Lestari dan akomodasi kendaraan wisatawan, lahan yang digunakan oleh Bumdesa Lestari nantinya akan dibangun tempat-tempat wisata seperti kolam renang dan sebagainya. Dengan adanya tempat wisata ini nantinya diharapkan mampu menaikkan tingkat perekonomian warga Desa Karangsono. Lebih lanjut Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengangkat perekonomiannya. Titik fokusnya mengangkat ekonomi, pendapatan. ketercapaiannya ya mungkin sekitar 60-70 persen” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Nur, Visi Misi yang dimiliki Bumdesa Lestari adalah berfokus untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengangkat perekonomiannya. Untuk saat ini tingkat ketercapaian visi misi tersebut sudah memiliki ketercapaian sekitar 60-70 persen. Hal ini bisa ditingkatkan lagi melihat potensi daerah yang dimiliki oleh Desa Karangsono melalui Bumdesa Lestari cukup tinggi. Potensi daerah yang tinggi ini harus diimbangi oleh kualitas sumber daya manusia Desa Karangsono. Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“..dengan pengalaman dengan rekrutmen semacam ini nanti kedepan kita ambil dari anak-anak muda, terutama yang tergabung dalam KIM (kelompok informasi masyarakat)..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Nur tersebut dapat diketahui bahwa potensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Desa Karangsono juga bisa dikatakan baik. Masyarakat terutama anak-anak muda yang tergabung dalam Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) Sekar Muda menjadi harapan kedepan bagi Desa Karangsono untuk mengelola Bumdesa Lestari agar lebih baik lagi. Sedangkan komposisi yang ada di Bumdesa Lestari sekarang ini menurut Mbak Nita selaku sekretaris Bumdesa Lestari sebagai berikut:

“..kalo kelebihanannya itu satu masih muda trus dua kan usianya tidak seajar jadi ada yang muda, ada yang diatasnya, ada yang bertingkat. Jadi kan saling sharing pengalaman..” (Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan penjelasan dari Mbak Nita dapat disimpulkan bahwa komposisi kepengurusan yang ada sekarang terdiri dari rentang umur yang masih muda hingga sudah berumah tangga. Dengan komposisi tersebut, keuntungan yang didapat adalah adanya *sharing* pengalaman, sehingga untuk kepengurusan selanjutnya bisa lebih optimal lagi dalam mengelola Bumdesa Lestari.

(2) Weakness (Kelemahan)

Faktor-faktor lingkungan internal selanjutnya yang mempengaruhi pengelolaan Bumdesa Lestari menurut hasil wawancara dengan Bapak Mustain selaku Direktur Bumdesa Lestari adalah sebagai berikut

“..Tapi ini juga masih jadi cita-cita, lahannya sudah disiapkan desa. Lahan disiapkan tapi dananya belum ada..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa faktor kelemahan atau weakness yang dimiliki Bumdesa Lestari adalah tentang masalah pendanaan. Meskipun Bumdesa Lestari memiliki inventarisasi yang lengkap dan lahan yang cukup luas, tetapi jika tidak ada pendanaan maka hal tersebut tidak bisa dijalankan secara produktif. Permasalahan pendanaan ini tidak terlepas dari pembagian APBDes Karangsono. Bapak Mustain selaku Direktur Bumdesa Lestari menjelaskan sebagai berikut:

“Posisi Bumdesa itu miliknya desa, bukan miliknya dusun-dusun. Jadi kalo kita cari buat anggaran Bumdesa lebih besar, mereka-mereka yang ada didusun ini kan harus brati dia kan dikebiri dananya haha..waduh kok sana dananya besar, saya ga jadi bangun ini, bangun ini. Mangkanya perlu sosialisasi..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil penjelasan dari Bapak Mustain dapat diketahui bahwa Bumdesa Lestari adalah milik Desa Karangsono, sehingga APBDes Karangsono juga sebagian masuk pada pendanaan Bumdesa Lestari. Namun dalam pembagian APBDes ini masih belum bisa difokuskan untuk membangun Bumdesa Lestari, tetapi masih diperuntukkan untuk membangun dusun-dusun yang ada di Desa Karangsono. Bapak Nur selaku Penasehat dan Kepala Desa Karangsono menjelaskan sebagai berikut:

“karena dimasyarakat kami itu masih ego sektorialnya masih kuat. Jadi waktu musdes rkp mesti apdes itu diratakan, jadi kayak kurang focus. Akhirnya untuk memfokuskan salah satu bangunan disalah satu wisata itu akhirnya gagal..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Nur diketahui bahwa ego sektoral yang ada di Desa Karangsono masih kuat. Hal ini dibuktikan ketika musyawarah desa pada saat pembahasan APBDes yang masih diratakan untuk pembangunan dusun-dusun, sehingga untuk pendanaan Bumdesa Lestari melalui APBDes masih belum optimal. Selain dari segi pendanaan hal lain yang menghambat pengelolaan Bumdesa Lestari menurut Bapak Mustain adalah sebagai berikut:

“..evaluasi-evaluasi tidak ada tindak lanjut. Saya laporan terus laporan, saya ngajukan anggaran ini ya tetep ngajukan saja hehe. Banyak orang yang terlibat jadi ga bisa focus..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan singkat tersebut diketahui bahwa banyaknya orang yang terlibat dalam pengelolaan Bumdesa Lestari juga dapat menghambat kemajuan Bumdesa. Hasil evaluasi yang sudah dilakukan pun banyak yang belum terealisasi dikarenakan banyaknya pertimbangan-pertimbangan yang harus diambil melalui musyawarah. Selain dari segi pendanaan, masalah lain yang muncul adalah kualitas masalah sumber daya manusia. Bapak Mustain menjelaskan sebagai berikut:

“Terus terang kalau dari pengurus juga jiwa dagangnya belum ada. Kalau pengurus kita hanya me-manage, jadi pasarnya belum ada yang garap..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Mustain tersebut, kelemahan SDM yang dimiliki sekarang adalah belum adanya jiwa berdagang dari Pengelola Bumdesa Lestari. Hal ini mengakibatkan sulitnya mencari pasar untuk menampung produk-produk hasil olahan Bumdesa Lestari. Lebih lanjut, Bapak Nur selaku Penasehat dan Kepala Desa Karangsono menjelaskan sebagai berikut:

“saya kira kualitasnya pun kurang mumpuni. Sebetule kurang mumpuni itu ndak, cuman tidak sesuai dengan tupoksi. Soalnya direktur sekarang itu backgroundnya guru, jadi kalo berbisnis diliputi oleh skeptisme / keragu-raguan, akhirnya ga bisa jalan..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Menurut Bapak Nur, kualitas SDM yang dimiliki saat ini masih belum optimal. Hal ini dikarenakan *background* yang dimiliki oleh Pengelola Bumdesa Lestari kurang memiliki jiwa pebisnis. Masalah inilah yang

menjadi salah satu factor sulitnya memasarkan produk-produk Bumdesa Lestari. Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“Yang jelas untuk buah-buahan itu sekarang Bumdesa sudah mampu memproduksi buah-buahan, Cuma kendalanya di bidang pemasaran. Pemasarannya ini kurang lancar sehingga untuk produksi masal belum bisa” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Nur tersebut Bumdesa Lestari sudah mampu untuk memproduksi hasil olahan buah-buahan, tetapi kendala yang dihadapi sekarang ini adalah pemasaran. Hal ini menyebabkan produksi masal olahan buah-buahan masih belum bisa diwujudkan. Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Mustain sebagai berikut:

“kita kan belum punya orang-orang yang memasarkan di dinas-dinas, sebenarnya mereka menunggu sekali. Tim pemasaran kita belum siap. Ini masalah kita terus terang seperti itu. (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan singkat tersebut dapat diketahui bahwa pasar untuk produk olahan Bumdesa Lestari sebenarnya sudah ada dari dinas. Namun SDM untuk memasarkan hasil olahan tersebut yang diakui masih belum siap. Ketidak siapan pengelola Bumdesa Lestari selain dari pemasaran, juga terjadi di sektor lain. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Nur sebagai berikut:

“Sebetulnya ada CSR yang mau masuk Cuma pengurusnya kalo disuruh presentasi atau study banding itu ndak siap, akhirnya gagal lagi..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa ketidaksiapan Bumdesa Lestari juga terjadi pada pencarian dana bantuan melalui CSR. Menurut Bapak Nur sebenarnya sudah masuk beberapa CSR yang ingin membantu pendanaan Bumdesa Lestari, namun dari pihak pengelola Bumdesa Lestari sendiri masih belum siap untuk memenuhi persyaratan yang diminta berupa presentasi dan *study* banding ke perusahaan pemberi bantuan. Lebih lanjut Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“yang menghambat itu justru dari pengurusnya. Pengurusnya kan kebanyakan nyambi, kesibukan pengurus. Itu yang menghambat. Mangkanya kalo sudah di anu itu kita mencari pengurus itu yang tanggon trus pinter” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Bapak Nur menjelaskan yang menjadi penghambat kemajuan Bumdesa Lestari salah satunya adalah dari pengurusnya itu sendiri. Hal ini dikarenakan kepengurusan saat ini dikelola oleh orang-orang yang memiliki kesibukan lain diluar Bumdesa Lestari seperti guru dan pengajar les. Sehingga prioritas utama bukan ada di Bumdesa Lestari tetapi ada pada pekerjaan utama masing-masing pengurus. Bapak Nur juga menjelaskan sebagai berikut:

“berjalan nah setelah kita juara itu justru kita mengalami cobaan. Cobaannya karena ngga match dengan desa, ngga match dengan profile company akhirnya direktornya mengundurkan diri kita ganti, ternyata pengantinya kurang professional juga, ini suatu kemunduran..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Nur tersebut dapat diketahui bahwa setelah Bumdesa Lestari berhasil menjuarai lomba Bumdesa tingkat Jawa

Timur pada tahun 2017, setelah itu grafik pengelolaan Bumdesa tidak malah naik tetapi malah turun. Hal ini disebabkan karena kepengurusan sebelumnya tidak sejalan dengan Desa sehingga mengakibatkan kepengurusan sebelumnya mengundurkan diri sebelum periode kerjanya berakhir. Setelah itu diadakan pemilihan kepengurusan baru, yaitu yang sekarang masih menjabat. Mengenai masalah ini, Mbak Nita menjelaskan sebagai berikut:

“karena langsung ditunjuk jadinya kita kan masih belum paham, Bumdesa harus gimana-gimana. Maleh belajar sedikit-sedikit..”  
(Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa kepengurusan yang ada saat ini dipilih berdasarkan penunjukkan. Hal inilah yang menyebabkan kepengurusan saat ini masih belum begitu paham bagaimana mengelola Bumdesa Lestari supaya bisa lebih baik. Kepengurusan yang ada saat ini harus masih banyak belajar dari kepengurusan yang ada sebelumnya.

#### **b. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal yang berada dalam pengelolaan Bumdesa Lestari adalah dengan menganalisis kondisi eksternal organisasi terutama yang menyangkut dengan peluang dan ancaman Bumdesa Lestari. Factor eksternal, dalam Analisa SWOT dibagimenjadi 2 yaitu:

##### (1) Opportunities (Peluang)

Faktor-faktor eksternal yang pertama adalah peluang (opportunities). Dalam pengelolaan Bumdesa Lestari, Bapak Mustain selaku Direktur Bumdesa Lestari menjelaskan peluang yang dimiliki sebagai berikut:



“Dinas itu ngajak studi banding, ngadakan pelatihan itu sudah bagus. Tapi alangkah lebih bagusnya lagi Seperti halnya otomotif misal, dia ngadakan pelatihan pelatihan otomotif dia langsung dia disandingkan / diberikan satu alat. Jadi dia langsung bisa mengembangkan sendiri. Sukur sukur dinas itu sudah menginventarisir” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi pengelolaan Bumdesa Lestari adalah ada campur tangan dari Dinas terkait. Dinas yang dimaksudkan dalam hal ini adalah Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar. Campur tangan Dinas dalam hal ini adalah dengan mengajak pengelola Bumdesa Lestari untuk melakukan study banding. Selain itu, Dinas PMD juga memberikan pelatihan-pelatihan untuk mengelola Bumdesa. Mbak nita selaku sekretaris Bumdesa Lestari menambahkan sebagai berikut:

“Peran PMD itu mendampingi, jadi didampingi, diarahkan kaya ya dari administrasinya gimana jalannya gimana.. PMD juga memfasilitasi bantuan-bantuan dari pemerintah kaya jalin matra, CSR, kalo yang tahun ini dari astra.” (Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan penjelasan singkat dari Mbak Nita tersebut diketahui bahwa Dinas PMD selain melakukan pelatihan juga memberikan pendampingan dan pengarahan. Dinas PMD selain memberikan pendampingan dan pengarahan juga memfasilitasi Bumdesa Lestari untuk bisa mendapatkan bantuan dari pemerintah maupun swasta seperti Jalin Matra dan CSR. Bapak Nur selaku Penasehat sekaligus Kepala Desa Karangsono menambahkan sebagai berikut:

“kalo dari PMD biasanya kalo ada bantuan, missal bantuan dari penguatan Bumdesa dari kemendes. Waktu kami baru juara itu mendapat bantuan pokoknya Bumdesa-Bumdesa yang sehat itu dibantu sekitar 50 juta, itu disuruh untuk membikin penguatan modal” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh Bapak Nur diketahui bahwa Bumdesa Lestari pernah mendapatkan bantuan modal sekitar 50 juta dari Kemendes. Hal ini tidak terlepas dari rekomendasi Dinas PMD kepada Kemendes yang merekomendasikan Bumdesa-Bumdesa sehat di Kabupaten Blitar. Lebih lanjut Bapak Nur menjelaskan sebagai berikut:

“kalo dari dinas itu kita kerjasamanya ke sewa dan jasa. Jadi seumpama mengadakan pelatihan, atau seminar itu kita suruh menggunakan Gedung kami, jadi ada pendapatan” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Nur tersebut diketahui bahwa Dinas-dinas lain yang berada di Kabupaten Blitar juga bekerjasama dengan Bumdesa Lestari melalui penggunaan jasa sewa Gedung. Dengan adanya kerjasama ini, pendapatan Bumdesa Lestari juga semakin bertambah. Selain dari Dinas, kerjasama yang dilakukan oleh Bumdesa Lestari menurut Bapak Nur adalah sebagai berikut:

“Bumdes Lestari karangsono sudah bekerjasama dengan bank BNI. Iha harapannya kedepan itu semua warga itu punya tabungan di Bumdes terus nanti bumdes punya aplikasi, seandainya butuh apapun nanti hanya lewat android, lewat HP. Nanti langsung saldonya bisa dikurangi apa yang menjadi pembelanjaa itu. Itu kan kita sudah bekerjasama dengan BNI cuman sekarang aplikasinya masih dipesan untuk kearah sana..” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan Bapak Nur tersebut diketahui bahwa saat ini Bumdesa Lestari sudah bekerjasama dengan Bank Nasional Indonesia (BNI) untuk mengelola tabungan masyarakat Desa Karangsono di Bumdesa Lestari. Untuk kedepannya, tabungan ini bisa difungsikan sebagai alat pembayaran untuk membeli keperluan sehari-hari di Bumdesa Lestari.

Selain dari BNI, Bapak Nur juga menjelaskan sebagai berikut:

“Kita juga sudah bekerjasama dengan Bulog..yang jelas karena sudah bekerjasama dengan bulog otomatis gulannya harganya lebih murah, mungkin berasnya juga murah. Kita juga bekerjasama dengan garam, garam beryodium itu langsung dari pabriknya” (Wawancara tanggal 9 Mei 2019 di Kantor Desa Karangsono pukul 10.35 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa selain kerjasama dari dinas dan BNI, Bumdesa Lestari juga sudah kerjasama dengan Bulog dan Pabrik garam. Bentuk kerjasama ini diharapkan mampu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari masyarakat Desa Karangsono. Harga yang ditawarkan pun juga bisa lebih murah dari pasar lainnya karena barang diambil langsung dari Bulog dan pabrik, tidak melalui distributor.

## (2) Threat (Ancaman)

Faktor-faktor eksternal yang kedua adalah ancaman (threat). Dalam pengelolaan Bumdesa Lestari, Bapak Mustain selaku Direktur Bumdesa Lestari menjelaskan ancaman yang dimiliki sebagai berikut:

“ketika itu kan gini, saya kan sambat di dinas saya kan sudah memenuhi wisata agro, lahan saya ini. Saya tolong dibuatkan master plan. Tapi sampe sekarang belum ada bantuan..” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Mustain tersebut dapat diketahui bahwa Desa Karangsono merupakan salah satu Desa yang memiliki predikat Desa Wisata Agropolitan di Kabupaten Blitar. Potensi wisata yang ada di Desa Karangsono ini seharusnya bisa dimaksimalkan lebih dari yang sekarang ini terjadi. Tetapi kendala yang dihadapi adalah kurangnya kemampuan SDM pengelola Bumdesa Lestari untuk membuat master plan perencanaan wisata di Desa Karangsono. Untuk ini melalui dinas-dinas terkait seperti Dinas Pariwisata Kabupaten Blitar diharapkan dapat berkontribusi dalam membantu Bumdesa Lestari. Tetapi hal tersebut belum dapat terealisasi. Bapak Mustain juga menjelaskan ncaman lain bagi Bumdesa Lestari seperti berikut:

“karena harga kita cenderung lebih mahal kalo dibandingkan dengan Ale-Ale, Teh Pucuk kita kalah..kita juga kesulitan untuk masuk toko-toko modern. Paling kalo pun bisa masuk, produk kita dipajang dibelakang” (Wawancara tanggal 13 Mei 2019 di Bumdesa Lestari pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa produk-produk olahan buah yang dihasilkan oleh Bumdesa Lestari masih kalah bersaing dengan produk-produk olahan Pabrik. Hal ini karena harga yang relative lebih mahal dibanding produk-produk olahan prabrik. Lebih lanjut Mbak Nita menjelaskan sebagai berikut:

“sari-sari buah yang ada di kita itu manisnya pake gula asli mas, jadi ga pake gula buatan seperti minuman yang lain. tapi karena pake gula asli itulah warnanya juga agak gelap-gelap gitu, jadi kurang menarik hasilnya. Ada produk lain sejenis yang warnanya lebih cerah dari ini, tapi ya gitu mereka masih pake gula buatan” (Wawancara tanggal 19 Mei 2019 di Kantor Bumdesa Lestari pukul 10.45 WIB)

Berdasarkan penjelasan dari Mbak Nita tersebut diketahui bahwa harga yang relatif mahal dibanding produk olahan pabrik dikarenakan pemakaian bahan-bahan yang masih alami dan aman untuk dikonsumsi. Penggunaan bahan yang masih alami inilah yang menjadi ciri khas produk olahan Bumdesa Lestari. Tetapi dikalangan masyarakat luas, produk sejenis yang masih menggunakan bahan pemanis buatan lebih laku dijual karena harganya yang terjangkau.

### **C. Analisis dan Pembahasan**

#### **1. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari**

Amanat konstitusi pada pembukaan Undang-undang Dasar 1945 yang menyebutkan bahwa tujuan dari pembentukan Negara Indonesia salah satunya adalah untuk memajukan kesejahteraan umum. Sedangkan menurut amanat inklusif yang tertuang pada pasal 33 dan 34 Undang-undang Dasar 1945 yang berbunyi “Prinsip Pembangunan Perekonomian berdasarkan asas kebersamaan dan kekeluargaan” dan “Prinsip Jaminan Sosial dan Kesejahteraan” memberikan nilai keadilan untuk rakyat Indonesia. Amanat konstitusi dan UUD 1945 tersebut menjadi salah satu nilai yang terkandung dalam sistem Ekonomi Pancasila. Di era sekarang ini, sistem Ekonomi Pancasila banyak diterapkan melalui lembaga-lembaga ekonomi seperti koperasi, UMKM, dan Bumdesa.

Melalui lembaga-lembaga ekonomi tersebut kesenjangan yang terjadi di masyarakat bisa berkurang. Kesenjangan dapat kita lihat melalui tingkat kemiskinan yang ada di perkotaan dan perdesaan. Kesenjangan ini muncul karena permasalahan pembangunan yang ada di desa sebagian besar merupakan permasalahan ekonomi. Setidaknya ada dua masalah yang dihadapi oleh masyarakat desa, permasalahan pertama adalah urbanisasi / perpindahan penduduk dari desa menuju kota. Urbanisasi menjadi permasalahan yang muncul karena pembangunan di kota lebih pesat dari di desa sehingga masyarakat desa tertarik untuk berbondong-bondong menuju kota. Hal ini akan mengakibatkan pertumbuhan dan pembangunan ekonomi di desa akan menjadi sangat lambat.

Masalah kedua adalah kemiskinan. Tingkat kemiskinan yang ada di perdesaan jauh lebih banyak dibanding di perkotaan. Salah satu penyebab tingginya kemiskinan adalah ketimpangan pendapatan. Ketimpangan pendapatan ini diperparah oleh perekonomian desa yang kini termarginalisasi dari produsen menjadi konsumen. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut dibutuhkan upaya percepatan ekonomi desa, salah satunya melalui Bumdesa.

Konsep Bumdesa berdasarkan Undang-undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Permendes No 4 Tahun 2015 menjelaskan bahwa Bumdesa merupakan bentuk dari *village government and community partnership* atau kemitraan pemerintah desa dengan masyarakat desa. Bumdesa terdiri dari unit-unit usaha berbadan hukum yang dibentuk atas dasar komitmen bersama

masyarakat desa untuk menggalang kekuatan ekonomi rakyat. Bumdesa Lestari Desa Karangsono Kabupaten Blitar menjadi salah satu yang bisa dijadikan percontohan dalam pengelolaan Bumdesa.

Peraturan Desa Karangsono No. 07 Tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Desa No. 10 Tahun 2011 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Pasal 14 menyebutkan strategi pengelolaan Bumdesa Lestari bersifat bertahap dengan mempertimbangkan perkembangan dari inovasi yang dilakukan oleh Bumdesa, meliputi:

- a) Sosialisasi dan pembelajaran tentang Bumdesa
- b) Pelaksanaan musyawarah desa dengan pokok bahasan tentang Bumdesa
- c) Pendirian Bumdesa yang menjalankan bisnis social (*social business*) dan bisnis penyewaan (*renting*)
- d) Analisis kelayakan usaha Bumdesa yang berorientasi pada usaha perantara (*brokering*), usaha bersama (*holding*), bisnis social (*social business*), bisnis keuangan (*financial business*) dan perdagangan (*trading*), bisnis penyewaan (*renting*) mencakup aspek teknis dan aspek teknologi, aspek manajemen dan sumberdaya manusia, aspek keuangan, aspek social budaya, ekonomi, politik, lingkungan usaha dan lingkungan hidup, aspek badan hukum, dan aspek perencanaan usaha
- e) Pengembangan kerjasama kemitraan strategis dalam bentuk kerjasama Bumdesa antar Desa atau kerjasama dengan pihak swasta, organisasi social-ekonomi kemasyarakatan, dan/atau lembaga donor
- f) Diversifikasi usaha dalam bentuk Bumdesa yang berorientasi pada bisnis keuangan (*financial business*) dan usaha bersama (*holding*)

Sedangkan tujuan dari pembentukan Bumdesa Lestari ini menurut Peraturan Desa Karangsono No 07 Tahun 2011 tentang Perubahan Peraturan Desa No 10 Tahun 2011 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah sebagai berikut:

- a) Memperoleh keuntungan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa
- b) Memajukan dan mengembangkan perekonomian desa melalui Lembaga Ekonomi Desa yang mejadai unit usaha Bumdesa

- c) Meningkatkan modal usaha dari berbagai sumber
- d) Memberikan pelayanan pemenuhan kebutuhan masyarakat
- e) Mengoptimalkan pengelolaan asset desa
- f) Meningkatkan usaha ekonomi produktif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat

Berdasarkan komparasi peraturan-peraturan tersebut dan kondisi di lapangan, ditemukan strategi pengelolaan yang telah dilakukan oleh Bumdesa Lestari Desa Karangsono, antara lain dengan melalui pertimbangan prinsip-prinsip pengelolaan Bumdesa yaitu terdiri dari:

a. **Kooperatif**

Prinsip kooperatif ditunjukkan oleh komponen-komponen yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan Bumdesa Lestari. Komponen-komponen yang terlibat secara langsung atau komponen internal terdiri dari penasehat, pelaksana operasional, dan pengawas. Sedangkan komponen yang terlibat secara tidak langsung atau komponen eksternal adalah Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD). Tiap-tiap komponen yang terlibat memiliki kontribusi yang berbeda-beda.

Komponen internal yang terdiri dari penasehat dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa berdasarkan Peraturan Desa Karangsono No.7 tahun 2015 tentang perubahan peraturan desa No. 10 tahun 2011, sedangkan pelaksana operasional dan pengawas dipilih berdasarkan hasil musyawarah desa. Dinas PMD sebagai salah satu komponen eksternal dipilih karena tupoksinya sebagai bagian dari Pemerintah Kabupaten Blitar. Sedangkan *Corporate Social Responsibility* (CSR)



dan akademisi dipilih berdasarkan hasil kesepakatan komponen internal.

Masing-masing komponen memiliki kewajiban tersendiri. Penasehat berkewajiban memberikan nasehat kepada Pelaksana Operasional dalam melaksanakan pengelolaan Bumdesa, memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan Bumdesa, dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan Bumdesa. Pelaksanaan kewajiban Penasehat telah ditunjukkan melalui peranannya sebagai inisiator pembentukan kepengurusan Bumdesa Lestari. Namun dalam posisinya sebagai Kepala Desa Karangsono, Penasehat tidak memiliki kewenangan secara langsung karena pengelolaan Bumdesa bersifat mandiri dan tidak ada campur tangan dari Pemerintah Desa. yang memiliki kewenangan memutuskan kebijakan adalah Direktur Bumdesa Lestari setelah melalui hasil kesepakatan antara komponen-komponen yang terliba

Pelaksana Operasional memiliki kewajiban melaksanakan dan mengembangkan Bumdesa agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan / atau pelayan umum masyarakat, menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa, dan melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian desa lainnya. Pelaksanaan kewajiban oleh Pengelola Operasional ini ditunjukkan melalui pembentukan unit-unit usaha yang ada di Bumdesa. Pada awal pendirian Bumdesa Lestari, unit

usaha yang dijalankan tidak sesuai dengan kondisi dan potensi Desa Karangsono. Kemudian dengan melihat potensi daerah yang dimiliki serta dengan adanya bantuan dari akademisi, Bumdesa Lestari mengalihkan usahanya ke sector riil.

Hasil pengelolaan Bumdesa Lestari pada tahun 2014-2016 telah berhasil memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Desa. Kontribusi ini telah digunakan untuk kegiatan social masyarakat Desa Karangsono seperti sumbangan anak yatim, pemberian makanan tambahan untuk balita, dan digunakan untuk program pengelolaan sampah terpadu. Selain itu, Bumdesa Lestari dalam pengelolaannya telah bekerjasama dengan pihak-pihak eksternal seperti Bank Nasional Indonesia dibidang perbankan dan Bulog dan Perusahaan Garam di bidang kebutuhan pokok. Melalui bentuk kerjasama ini diharapkan mampu memberikan kontribusi lebih bagi kesejahteraan masyarakat Desa Karangsono dibidang keuangan dan ekonomi.

Pengawas memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan rapat umum untuk membahas kinerja Bumdesa sekurang-kurangnya 1 tahun sekali. Pelaksanaan kewajiban Pengawas ini ditunjukkan oleh adanya rapat 3 kali selama satu tahun antara Pemerintah Desa, Pengawas, dan Pelaksana Operasional untuk melakukan laporan keuangan Bumdesa Lestari. Selain pelaporan keuangan, juga diadakan evaluasi terhadap kinerja Bumdesa Lestari selama 3 bulan sebelumnya.

Komponen eksternal tidak seperti komponen internal yang memiliki kewajiban diatur dalam Peraturan Desa. Komponen eksternal lebih fleksibel berdasarkan kesepakatan antara komponen internal. Kecuali dalam hal ini adalah Dinas PMD. Dinas PMD yang merupakan bagian dari pemerintah Kabupaten Blitar yang diatur dalam AD/ART Bumdesa Lestari dengan melakukan pembinaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap pengembangan manajemen dan sumberdaya manusia pengelola Bumdesa. Dalam pelaksanaan tugas ini Dinas PMD telah melakukan pembinaan dan pelatihan kepada Pelaksana Operasional, memberikan kesempatan *study* banding untuk Bumdesa Lestari, dan memberikan akses bantuan dari Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

#### **b. Partisipatif**

Berdasarkan pengertian dari Departemen Pendidikan Nasional PKDSP (2007:11) menjelaskan bahwa prinsip partisipatif dalam pengelolaan Bumdesa melibatkan komponen di Bumdesa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha Bumdesa. Namun dalam pengelolaan Bumdesa Lestari, prinsip partisipatif masih belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Hal ini dibuktikan dengan pemilihan kepengurusan terutama Pelaksana Operasional yang dipilih tidak secara sukarela, melainkan paksaan melalui penunjukkan secara

langsung berdasarkan hasil musyawarah. Tidak adanya masyarakat yang mau secara sukarela menjadi salah satu penyebabnya.

Prinsip partisipatif dalam pengelolaan Bumdesa Lestari tidak bisa seluruhnya diterapkan kepada Penasehat Bumdesa Lestari. Hal ini dikarenakan dalam peranannya sebagai Penasehat secara *ex officio* oleh Kepala Desa. Namun dalam kontribusinya, Penasehat Bumdesa Lestari telah melaksanakan prinsip partisipatif. Hal ini ditunjukkan melalui dukungan penuhnya mulai dari pendirian Bumdesa, mencari solusi permasalahan Bumdesa, hingga pengembangan Bumdesa. Sedangkan Pengawas dalam menjalankan kewajibannya juga telah memenuhi prinsip partisipatif. Hal ini ditunjukkan berdasarkan melalui perombakan kepengurusan pada tahun 2017, saat itu hanya Pengawas dan Penasehat saja yang masih melanjutkan sisa kepengurusan. Dari sisi perannya, Pengawas juga telah mampu menjalankan kewajibannya berkontribusi dalam menyelenggarakan rapat umum hasil kinerja Bumdesa.

c. **Emansipatif**

Prinsip emansipatif yang diterapkan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari ditunjukkan mulai dari pembentukan kepengurusan Bumdesa. Pembentukan kepengurusan Bumdesa Lestari khususnya pada Pelaksana Operasional dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Bumdesa Lestari Pasal 8 diatur beberapa persyaratan antara lain: (1) Masyarakat Desa yang memiliki jiwa wirausaha, (2) Berdomisili dan

menetap di desa sekurang-kurangnya dua tahun, (3) berkerpiadian baik, jujur, adil, cakap dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa, dan (4) Pendidikan minimal setingkat SMU /Madrasah Aliyah/ SMK. Selain persyaratan tersebut, masyarakat berhak mengajukan diri menjadi Pelaksana Operasional Bumdesa Lestari.

Namun pada kenyataannya dalam pemilihan Pelaksana Operasional khususnya Direktur Bumdesa, masyarakat tidak ada yang mengajukan diri sehingga persyaratan yang ada di ART tersebut tidak bisa dijalankan sepenuhnya. Persyaratan yang tidak bisa dijalankan seperti harus memiliki jiwa wirausaha. Pelaksana Operasional yang terpilih memiliki latar belakang sebagai guru, sehingga jiwa wirausaha yang menjadi persyaratan menjadi kurang terpenuhi. Dari keempat persyaratan yang ada didalam ART, yang paling utama adalah menjadi penduduk Desa Karangsono. Hal ini karena jika penduduk Desa Karangsono yang menjadi Pelaksana Operasional, diharapkan kebijakan dan kepentingan Bumdesa akan berfokus pada kesejahteraan masyarakat Desa Karangsono sendiri.

Selain itu, dalam pengelolaan Bumdesa Lestari juga melibatkan warga Desa Karangsono yang lainnya. Bentuk keterlibatan masyarakat adalah dalam hal kegiatan wisata yang ditawarkan oleh Bumdesa Lestari. Bumdesa Lestari menawarkan paket-paket wisata melibatkan masyarakat Desa Karangsono yang memiliki spot-spot untuk dijadikan tempat wisata. Keuntungan yang didapat dari bentuk kerjasama ini

nantinya akan kembali kepada masyarakat yang terlibat. Selain dalam bentuk wisata, masyarakat Desa Karangsono pun juga bisa terlibat dalam menitipkan barang-barang produksinya di *showroom* Bumdesa Lestari.

#### **d. Transparansi**

Prinsip transparansi yang diterapkan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari ditunjukkan mulai dari pemilihan kepengurusan hingga pembentukan unit-unit usaha Bumdesa Lestari yang dilakukan secara terbuka melalui musyawarah desa. Hal ini dilakukan karena Bumdesa Lestari merupakan badan usaha yang dimiliki oleh Pemerintah Desa dan Masyarakat dengan komposisi penyertaan modal 51% dari Pemerintah Desa Karangsono. Karena hal tersebut semua kebijakan yang akan diambil di Bumdesa Lestari harus dimusyawarahkan secara terbuka, kecuali kebijakan teknis yang hanya melibatkan Penlaksana Operasional.

Pelaksana Operasional juga memiliki kewajiban untuk melaporkan keuangan Bumdesa Lestari kepada Pemerintah Desa Karangsono. Hal ini dilakukan sebagai bentuk transparansi dalam penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDe). Selain itu, pelaporan kinerja Bumdesa juga diadakan rutin setiap 3 bulan sekali atau satu tahun 3 kali yang fungsinya untuk mengawasi dan membahas permasalahan yang dihadapi Bumdesa Lestari selama 3 bulan sebelumnya. Dari kegiatan

musyawarah ini terkadang hanya menghasilkan evaluasi-evaluasi tanpa ada perbaikan di kemudian hari.

**e. Akuntabel**

Prinsip akuntabel yang diterapkan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari dilihat dari semua kegiatan pengelolaan Bumdesa dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat. Hal ini dapat dilihat mulai dari musrenbang pembahasan anggaran mulai tingkat dusun hingga tingkat desa. Musrenbang tidak hanya bertujuan untuk membahas kegiatan Bumdesa Lestari, tetapi juga untuk pembahasan anggaran modal dari APBDes. Pembahasan anggaran ini sangat penting mengingat 51% modal Bumdesa Lestari berasal dari Pemerintah Desa, Sedangkan untuk pelaporan hasil penggunaan APBDes, Bumdesa Lestari memberikan laporan langsung kepada Pemerintah Desa. Kemudian dari Pemerintah Desa mempertanggungjawabkan Bumdesa kepada BPD yang disampaikan melalui musyawarah desa.

**f. Sustainabel**

Prinsip ssustainabel atau berkelanjutan yang ada dalam pengelolaan Bumdesa Lestari meliputi kegiatan yang dilakukan oleh unit-unit usaha Bumdesa. Unit kegiatan tersebut dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi yang dimiliki Desa Karangsono. Unit usaha produksi dan perdagangan ada karena Desa Karangsono terkenal sebagai salah satu penghasil buah-buahan seperti belimbing, jambu, dan markisa. Dari olahan buah-buahan tersebut, Bumdesa Lestari berhasil membuat

produk sari buah dan olahan yang lain. Selain itu, letak Desa yang dilalui proyek waduk serut membuat Desa Karangsono menjadi salah satu jalur perdagangan yang potensial di Kecamatan Kanigoro.

Unit usaha selanjutnya adalah unit usaha sewa dan jasa. Usaha ini menyediakan paket penyewaan Gedung dan isinya. Usaha ini tergolong yang paling laris dibanding yang lain karena selain dilewati proyek serut juga dekat dengan pusat pemerintahan Kabupaten Blitar. Sehingga ketika Dinas-Dinas di Kabupaten Blitar mengadakan kegiatan bisa dilakukan di Bumdesa Lestari. Kemudian ada unit usaha Pariwisata dan TPST. Selain unit usaha perdagangan, unit usaha pariwisata dan TPST ini dilakukan dengan melibatkan masyarakat Desa Karangsono. Bentuk keterlibatan masyarakat adalah melalui paket wisata Bumdesa Lestari yang menggunakan kebun-kebun warga sebagai destinasi wisata. Keuntungan yang diperoleh dari kerjasama ini akan langsung dibagikan kepada masyarakat yang terlibat.

Selain potensi yang sudah ada dalam unit-unit usaha di Bumdesa Lestari, Desa Karangsono juga masih mempunyai potensi-potensi lain. Potensi tersebut adalah dibidang peternakan, perairan dan perkebunan. Potensi yang masih belum diakomodasi oleh Bumdesa Lestari adalah potensi dibidang peternakan dan perikanan. Untuk kedepannya, potensi-potensi ini akan dikemas melalui paket wisata Bumdesa Lestari.



## 2. Faktor Internal dan Eksternal

### a. Faktor Internal

Berdasarkan hasil temuan penulis di lapangan yang menjadi kekuatan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari adalah : (1) Adanya Potensi Desa Karangsono berupa Perkebunan, Perikanan, dan Peternakan (2) Bumdesa Lestari mampu menjual hasil perkebunan dengan harga diatas masyarakat (3) Letak Desa Karangsono dan Bumdesa Lestari yang strategis (4) Produk-produk yang ditawarkan Bumdesa Lestari (5) Kualitas sumber daya manusia di Desa Karangsono yang relative baik khususnya di KIM (6) Sarana dan prasarana Bumdesa Lestari yang lengkap. Sedangkan kelemahan yang dimiliki Bumdesa Lestari adalah (1) Kurangnya pendanaan Bumdesa Lestari (2) Masih kuatnya ego sectoral di masyarakat Desa Karangsono (3) Kurang adanya kemampuan wirausaha Pelaksana Bumdesa Lestari (4) Kesibukan Pelaksana Bumdesa Lestari diluar kepentingan Bumdesa.

Perencanaan strategis merupakan pengambilan keputusan terhadap alternative yang dirasa paling efektif untuk merumuskan rencana di masa yang akan datang dengan melihat kondisi sekarang. Oleh karena itu dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan berdasarkan lingkungan internal dapat dijadikan acuan sebagai bahan pertimbangan strategi pengelolaan Bumdesa Lestari. Sejalan dengan pendapat Bryson yang mengatakan bahwa salah mengenali kekuatan dan kelemahan

internal organisasi sektor publik, maka organisasi harus dapat memantau sumberdaya (inputs), strtegis sekarang (process) dan kinerja (outputs). Di dukung dengan pendapat sjafrizal (2014) mengatakan bahwa perencanaan pembangunan adalah cara atau teknik untuk mencapai tujuan pembangunan secara tepat, terarah, dan efesien sesuai dengan kondisi negara atau daerah yang bersangkutan.

#### **b. Faktor eksternal**

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan yang ada diluar organisasi untuk mengidentifikasi apa saja peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Pada dasarnya, faktor eksternal merupakan faktor yang tidak berada dibawah kendali organisasi. Faktor tersebut terdiri dari peluang dan ancaman. Tujuan di dalam perencanaan strategis. Untuk menyiagakan suatu organisasi terhadap berbagai ancaman dan peluang dari luar yang mungkin membutuhkan tanggapan di amasa mendatang yang dapat diduga.

Berdasarkan hasil temuan penulis di lapangan, yang menjadi peluang dalam pengelolaan Bumdesa Lestari yaitu: (1) Dukungan penuh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) (2) Kerjasama dengan Bank Nasional Indonesia (BNI) 46, Bulog, dan program CSR (3) Kebutuhan wisata masyarakat yang tinggi. Sedangkan ancaman yang dihadapi Bumdesa Lestari adalah (1) Belum optimalnya dukungan dari Dinas-dinas yang lain (2) Produk olahan

Bumdesa Lestari masih kalah bersaing dengan produk pabrik (3) Kawasan wisata sejenis yang sudah memiliki nama besar.

Menurut Bryson strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, dan alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus mengerjakan hal tersebut. Strategi dapat dibedakan karena tingkat, fungsi dan kerangka waktu. Pada tahapan merumuskan strategi atau mengelola isu dapat diketahui dengan matrik analisis SWOT yaitu berupa perumusan strategi pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa.

Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terlibat dalam sebuah proyek atau dalam situasi lain dari sebuah organisasi yang memerlukan keputusan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan pernyataan Rangkuti (2002) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi faktor-faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan, peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT yang merupakan hasil olahan dari penulis diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan merumuskan strategi sehingga pengelolaan Bumdesa Lestari dapat dilakukan secara optimal. Analisis faktor strategis internal menurut Sjafrizal (2014:250) dapat dilakukan dengan menyusun suatu

tabel IFAS (*Internal Factor Analisis System*). Berdasarkan analisis IFAS diketahui sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Tabel IFAS**

No	Faktor strategis internal	Bobot	Skor	nilai
<b>Kekuatan</b>				
1	Adanya Potensi Desa Karangsono berupa Perkebunan, Perikanan, dan Peternakan	70	4	280
2	Bumdesa Lestari mampu menjual hasil perkebunan dengan harga diatas masyarakat	40	2	80
3	Letak Desa Karangsono dan Bumdesa Lestari yang strategis	70	3	210
4	Produk-produk yang ditawarkan Bumdesa Lestari	50	2	100
5	Kualitas sumber daya manusia di Desa Karangsono yang relative baik khususnya di KIM	80	3	240
6	Sarana dan prasarana Bumdesa Lestari yang lengkap	60	2	120
<b>Kelemahan</b>				
1	Kurangnya pendanaan Bumdesa Lestari	70	3	210
2	Masih kuatnya ego sectoral di masyarakat Desa Karangsono	60	2	120
3	Kurang adanya kemampuan wirausaha Pelaksana Bumdesa Lestari	70	4	280
4	Kesibukan Pelaksana Bumdesa Lestari diluar kepentingan Bumdesa	50	2	100

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2019

Analisis faktor strategis selanjutnya adalah dengan menyusun suatu tabel EFAS (*Eksternal Factor Analisis System*). Berdasarkan analisis EFAS diketahui sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Tabel EFAS**

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Skor	Nilai
<b>Peluang</b>				
1	Dukungan penuh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD)	60	2	120
2	Kerjasama dengan Bank Nasional Indonesia (BNI) 46, Bulog, dan program CSR	60	3	180
3	Kebutuhan wisata masyarakat yang tinggi	70	3	210
<b>Ancaman</b>				
1	Belum optimalnya dukungan dari Dinas-dinas yang lain	50	3	150
2	Produk olahan Bumdesa Lestari masih kalah bersaing dengan produk pabrik	70	4	280
3	Kawasan wisata sejenis yang sudah memiliki nama besar	60	2	120

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2019

Adapun matrik analisis SWOT yang telah diolah penulis agar menghasilkan strategi, dapat dilihat dibawah ini:



Tabel 4.8 Matrix SWOT

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Internal Factor (SW)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto; margin-top: 20px;">External Factor (OT)</div>		INT.	
		Strenght (S)	Weakness (W)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya Potensi Desa Karangsono berupa Perkebunan, Perikanan, dan Peternakan</li> <li>• Kualitas sumber daya manusia di Desa Karangsono yang relative baik khususnya di KIM</li> <li>• Letak Desa Karangsono dan Bumdesa Lestari yang strategis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang adanya kemampuan wirausaha Pelaksana Bumdesa Lestari</li> <li>• Kurangnya pendanaan Bumdesa Lestari</li> <li>• Masih kuatnya ego sectoral di masyarakat Desa Karangsono</li> </ul>
EKS	Opportunity (O)	SO	WO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan wisata masyarakat yang tinggi</li> <li>• Kerjasama dengan Bank Nasional Indonesia (BNI) 46, Bulog, dan program CSR</li> <li>• Dukungan penuh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan program CSR untuk mengembangkan potensi Desa Karangsono</li> <li>• Membangun kawasan wisata terpadu melalui Bumdesa Lestari</li> <li>• Memberdayakan dan memberikan pelatihan khusus kepada masyarakat yang memiliki potensi melalui rekomendasi Pemerintah Desa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Open recruitment</i> yang lebih efektif dan profesional</li> <li>• Memfokuskan pada satu program prioritas Bumdesa terlebih dahulu melalui bantuan dari CSR maupun pemerintah</li> <li>• Sosialisasi dan Pembelajaran tentang Bumdesa kepada tokoh-tokoh masyarakat</li> <li>• Penyertaan modal melalui tabungan masyarakat</li> </ul>
	Threats (T)	ST	WT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk olahan Bumdesa Lestari masih kalah bersaing dengan produk pabrik</li> <li>• Belum optimalnya dukungan dari Dinas-dinas yang lain</li> <li>• Kawasan wisata sejenis yang sudah memiliki nama besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat ciri khas produk Bumdesa Lestari yang tidak ada ditempat lain</li> <li>• Membuat Perbup supaya produk-produk lokal bisa masuk pasar modern dan penggunaan produk lokal untuk acara dinas</li> <li>• <i>Branding</i> melalui media-media sosial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadakan program inkubasi bisnis untuk Bumdesa dari dinas-dinas terkait</li> </ul>

Sumber: Hasil olahan penulis, 2019





Sebagai yang terlihat pada tabel matriks analisis SWOT, terdapat 4 kelompok strategi berdasarkan analisis SWOT yang masing-masing kelompok berisikan strategi-strategi, Pertama adalah strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk meraih peluang. Dalam strategi yang pertama ini mencakup:

- 1) Memanfaatkan program CSR untuk mengembangkan potensi Desa Karangsono
- 2) Membangun kawasan wisata terpadu melalui Bumdesa Lestari
- 3) Memberdayakan dan memberikan pelatihan khusus kepada masyarakat yang memiliki potensi melalui rekomendasi Pemerintah Desa

Kedua adalah strategi WO yaitu strategi yang menekan kelemahan untuk meraih peluang. Dalam strategi yang kedua ini mencakup:

- 1) *Open recruitment* yang lebih efektif dan profesional
- 2) Memfokuskan pada satu program prioritas Bumdesa terlebih dahulu melalui bantuan dari CSR maupun pemerintah
- 3) Sosialisasi dan Pembelajaran tentang Bumdesa kepada tokoh-tokoh masyarakat
- 4) Penyertaan modal melalui tabungan masyarakat

Ketiga, adalah strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi atau menaklukkan tantangan atau ancaman. Dalam strategi tersebut mencakup:

- 1) Membuat ciri khas produk Bumdesa Lestari yang tidak ada ditempat lain

- 2) Membuat Perbup supaya produk-produk lokal bisa masuk pasar modern dan penggunaan produk lokal untuk acara dinas
- 3) *Branding* melalui media-media sosial

Keempat strategi WT yaitu strategi menekan kelemahan untuk mengatasi tantangan. Dalam strategi ini mencakup: 1) Mengadakan program inkubasi bisnis untuk Bumdesa dari dinas-dinas terkait

Pengelolaan Bumdesa Lestari untuk bisa mewujudkan kemandirian ekonomi minimal harus memenuhi indikator-indikator ketahanan ekonomi. Ketahanan ekonomi bekerja sebagai salah satu dimensi yang memperkuat gerak proses dan pencapaian tujuan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat Desa. Untuk melihat strategi manakah yang menjadi prioritas dalam pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa, maka berikut skala strategi prioritas yang dapat dijadikan sebagai pedoman



**Tabel 4.10 Indikator Ketahanan Ekonomi Desa**

Strategi	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	Skor
Strategi SO													
• Memanfaatkan program CSR untuk mengembangkan potensi Desa Karangsono	√	-	√	√	-	-	-	-	√	-	-	-	4
• Membangun kawasan wisata terpadu melalui Bumdesa Lestari	√	√	√	-	√	-	-	-	-	√	√	√	7
• Memberdayakan dan memberikan pelatihan khusus kepada masyarakat yang memiliki potensi melalui rekomendasi Pemerintah Desa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strategi WO													
• <i>Open recruitment</i> yang lebih efektif dan profesional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Memfokuskan pada satu program prioritas Bumdesa terlebih dahulu melalui bantuan dari CSR maupun pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Sosialisasi dan Pembelajaran tentang Bumdesa kepada tokoh-tokoh masyarakat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Penyertaan modal melalui tabungan masyarakat	-	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-	-	3

Strategi ST														
• Membuat ciri khas produk Bumdesa Lestari yang tidak ada ditempat lain	√	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
• Membuat Perbup supaya produk-produk lokal bisa masuk pasar modern dan penggunaan produk lokal untuk acara dinas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• <i>Branding</i> melalui media-media sosial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strategi WT														
• Mengadakan program inkubasi bisnis untuk Bumdesa dari dinas-dinas terkait	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

Keterangan (\*):

1. Terdapat lebih dari satu jenis kegiatan ekonomi penduduk,
2. Akses penduduk ke pusat perdagangan (pertokoan, pasar permanen dan semi permanen),
3. Terdapat sektor perdagangan di permukiman (warung dan minimarket),
4. Terdapat usaha kedai makanan, restoran, hotel dan penginapan,
5. Terdapat kantor pos dan jasa logistic,
6. Tersedianya lembaga perbankan umum (Pemerintah dan Swasta),
7. Tersedianya BPR,
8. Akses penduduk ke kredit,
9. Tersedianya lembaga ekonomi rakyat (koperasi),
10. Terdapat moda transportasi umum (Transportasi Angkutan Umum, trayek reguler dan jam operasi Angkutan Umum),
11. Jalan yang dapat dilalui oleh kendaraan bermotor roda empat atau lebih
12. Kualitas Jalan Desa (Jalan terluas di desa dengan aspal, kerikil, dan tanah).



Berdasarkan pembobotan indikator ketahanan ekonomi desa di atas, maka yang menjadi strategi prioritas adalah sebagai berikut:

1. Membangun kawasan wisata terpadu melalui Bumdesa Lestari **(Skor 7)**.
2. Memanfaatkan program CSR untuk mengembangkan potensi Desa Karangsono **(Skor 4)**.
3. Penyertaan modal melalui tabungan masyarakat **(Skor 3)**.
4. Membuat ciri khas produk Bumdesa Lestari yang tidak ada ditempat lain **(Skor 3)**.

Untuk mewujudkan ketahanan ekonomi desa melalui Bumdesa Lestari, ada 4 strategi prioritas yang bisa dikembangkan. Sedangkan untuk 7 strategi yang lain digunakan sebagai strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Desa Karangsono. Karena berdasarkan hasil temuan dilapangan, kualitas SDM yang ada di Desa Karangsono sebenarnya memiliki potensi yang besar namun belum dimanfaatkan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari. Pengelolaan Bumdesa Lestari berpotensi meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Karangsono jika dikelola dengan baik.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari dalam Mewujudkan Ketahanan Ekonomi Desa telah dilakukan peneliti di lapangan dengan cara pengumpulan data yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat dengan beberapa fokus penelitian yang ditetapkan, melalui proses wawancara oleh peneliti menyimpulkan bahwa strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lestari berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam buku panduan pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) belum semua diterapkan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari. Prinsip yang belum tercapai adalah prinsip partisipatif. Sedangkan kelima prinsip yang lain telah dilaksanakan dalam pengelolaan Bumdesa Lestari. Prinsip partisipatif belum terlaksana karena ada beberapa permasalahan seperti tidak ada masyarakat yang dengan sukarela mengajukan diri untuk menjadi Pelaksana Operasional Bumdesa Lestari. Selain itu, ada persyaratan dalam Anggaran Rumah Tangga Bumdesa untuk menjadi Pelaksana Operasional yang masih bersifat abstrak yaitu syarat “masyarakat desa yang mempunyai jiwa wirausaha”.

Pengelolaan Bumdesa Lestari mengalami penurunan kinerja setelah berhasil meraih predikat Juara di tingkat Provinsi pada tahun 2017. Hal ini dikarenakan ada pergantian kepengurusan ditengah-tengah periode, sehingga



kepengurusan yang ada sekarang harus banyak belajar dari kepengurusan sebelumnya. Selain itu Bumdesa Lestari masih membutuhkan bantuan pendampingan baik dari akademisi maupun praktisi untuk mengelola potensi yang dimiliki Bumdesa Lestari.

Faktor internal yang sangat membantu Bumdesa Lestari untuk menghasilkan strategi dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa. Strategi tersebut adalah Desa Karangsono dan Bumdesa Lestari memiliki letak yang strategis yaitu dilewati jalur proyek bendungan serut. Selain itu, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki Desa Karangsono yang relatif baik, khususnya di KIM. Namun SDM yang dimiliki Bumdesa Lestari dirasa masih kurang dalam kemampuan wirausaha. Selain itu Bumdesa Lestari masih kesulitan dalam hal pendanaan. Salah satu penyebabnya adalah ego sektoral yang masih tinggi di masyarakat Desa Karangsono yang menyebabkan pendanaan dari APBDes tidak bisa maksimal.

Faktor eksternal yang membantu Bumdesa Lestari adalah adanya kebutuhan masyarakat yang tinggi terhadap kebutuhan wisata. Untuk mewujudkan kawasan wisata dan perdagangan, Bumdesa Lestari juga membuat kerjasama dengan Bank Nasional Indonesia (BNI) 46, Bulog, dan melalui program CSR untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Selain itu, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) juga memberikan dukungan penuh terhadap Bumdesa Lestari dalam mencari pendanaan dan mengembangkan variasi produk usaha. Namun dukungan dari dinas-dinas yang lain masih belum optimal dalam membantu Bumdesa Lestari. Hal ini

berdampak pada produk olahan Bumdesa Lestari masih kalah bersaing dengan produk olahan pabrik. Terlebih, hal ini juga memberikan dampak pada usaha wisata yang akan kalah bersaing dengan wisata sejenis yang sudah memiliki nama besar.

## **B. Saran**

Kesimpulan dan pembahasan di atas memberikan gambaran tentang bagaimana strategi pengelolaan Bumdesa Lestari dalam mewujudkan ketahanan ekonomi desa. Untuk itu Peneliti memberikan beberapa saran sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Bumdesa Lestari dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, serta dinas-dinas lain di Kabupaten Blitar. Beberapa saran tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Bagi Bumdesa Lestari**

Pemilihan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya Pelaksana Operasional harus lebih profesional, SDM yang dipilih harus sesuai dengan persyaratan Anggaran Rumah Tangga Bumdesa Lestari dan hanya fokus pada Bumdesa Lestari. Pilih SDM dengan usia yang berjenjang dengan komposisi 50% berusia 25-35 tahun. Hal ini karena SDM dengan usia masih muda memiliki semangat yang tinggi sekaligus dapat menyesuaikan perkembangan jaman dengan cepat. Selain itu, Bumdesa Lestari juga harus bekerjasama dengan Pemerintah Desa Karangsono memberikan sosialisasi dan pembelajaran kepada tokoh-tokoh desa mengenai pentingnya Bumdesa dalam membangun desa.

Untuk mengantisipasi kesulitan anggaran, Bumdesa Lestari perlu menggiatkan kembali penyertaan modal melalui tabungan masyarakat. Selain itu, memanfaatkan program bantuan CSR dan Pemerintah untuk mengembangkan potensi Desa Karangsono melalui Bumdesa Lestari. Hal ini dilakukan bertahap pada satu program prioritas Bumdesa Lestari terlebih dahulu. Dan yang terakhir adalah membuat ciri khas Bumdesa Lestari yang tidak ada ditempat lain. hal ini bertujuan agar mudah dikenali masyarakat.

## 2. Bagi Dinas

Masukan untuk Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Blitar adalah memberikan pemberdayaan dan pelatihan khusus kepada masyarakat yang memiliki potensi membangun desa melalui rekomendasi Pemerintah Desa. Hal ini bertujuan untuk mempersiapkan SDM yang lebih siap dan berkualitas dalam kepengurusan Bumdesa selanjutnya. Salah satu program yang bisa dibuat adalah mengadakan program inkubasi bisnis khusus Bumdesa bekerjasama dengan praktisi-praktisi yang berkompeten. Selain itu Dinas PMD dan dinas-dinas lain yang terkait dapat bekerjasama melalui Peraturan Bupati supaya produk-produk lokal bisa masuk pasar modern dan mewajibkan penggunaan produk lokal untuk acara dinas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allison, Michael dan Kaye, Jude. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. 2018. *Profil Kemiskinan di Jawa Timur Maret 2018*. Online melalui (<https://jatim.bps.go.id>) diakses pada 28 Desember 2018.
- Batlajery, Samuel. 2016. *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen pada Aparatur Pemerintahan Kampung Tambat Kabupaten Merauke*. Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial, Vol.VII, No. 2, Oktober 2016,135-155.
- Bryson, John M. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Fourth Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bungin, Burhan. 2015. *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Citra, Dhayu Kusuma. 2018. *Pemberdayaan Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Studi pada Unit Simpan Pinjam BUMDes Maju Makmur Desa Minggirsari Kecamatan Kanigoro, Kabupaten Blitar*. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
- Creswell, John W. 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (diterjemahkan oleh Achmad Fawaid)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran (diterjemahkan oleh Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred R. dan Forest R. David. 2017. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing- Konsep (diterjemahkan oleh Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari)*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP). 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Emzir. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



- Gunawan, imam. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatefi, S.M. 2018. *Strategic Planning of Urban Transportation System Based on Sustainable Development Dimensions Using an Integrated SWOT and Fuzzy COPRAS Approach*. Vol. 4, Issue 1, Pages. 99-112. Scopus
- Kurniawan, Borni. 2015. *Buku 5 Desa Mandiri, Desa Membangun*. Jakarta Pusat: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- Las. 2016. *Desa Kini Jadi Pasar*. Kompas, 11 Januari 2016.
- Mahsun, Mohammad. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFPE.
- Noto, G. 2018. Local Strategic Planning and Stakeholder Analysis: Suggesting a Dynamic Performance Management Approach. Pages 1-18. Scopus
- Pearce II, John A. dan Robinson, Richard B. 2014. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (Strategic Management-Formulation, Implementation, and Control)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Desa Karangsono Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)
- Peraturan Desa Karangsono Nomor 7 Tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Desa No 10 Tahun 2011 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)
- Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 37 Tahun 2010 tentang Klasifikasi Perkotaan dan Perdesaan di Indonesia
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No 86 tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Perda tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Perangkat Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun

Rangkuti, F. 1997. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cetakan Kesebelas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rivai, Abdul dan Prawironegoro, Darsono. 2015. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Sabariah, Etika. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Strategik (cetakan kesepuluh)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Silahuddin, M. 2015. *Buku 1 Kewenangan Desa dan Regulasi Desa*. Jakarta Pusat: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Sjafrizal. 2016. *Perencanaan Pembangunan Daerah dalam Era Otonomi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1976. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.

\_\_\_\_\_. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.

Todaro, Michael P. dan Stephen C. Smith. 2011. *Pembangunan Ekonomi Edisi Kesebelas Jilid 1 (diterjemahkan oleh Agus Dharma)*. Jakarta: Erlangga.

\_\_\_\_\_. 2011. *Pembangunan Ekonomi Edisi Kesebelas Jilid 2 (diterjemahkan oleh Devri Barnadi Putera)*. Jakarta: Erlangga.

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945

Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah

Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Pembangunan Nasional.

Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa

**Lampiran 1. Pedoman Wawancara**

No	Variabel	Pertanyaan
1	Koorperatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil desa karangsono seperti apa?</li> <li>2. Latar belakang terbentuknya BUMDes seperti apa?</li> <li>3. Siapakah aktor-aktor yang terlibat dalam pembentukan BUMDes?</li> <li>4. Bagaimana pembagian peran antar aktor-aktor tersebut?</li> </ol>
2	Partisipatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darimanakah SDM BUMDes didapatkan? Maksudnya apa harus dari desa itu sendiri atau ada kriteria khusus?</li> <li>2. Apakah SDM tersebut awalnya sukarela/dengan kesadaran sendiri atau dengan paksaan?</li> <li>3. Untuk SDM BUMDes yang dimiliki sekarang, menurut Anda bagaimana? (kelebihan dan kekurangan)</li> <li>4. Bagaimanakah cara yang dilakukan supaya kemampuan SDM ini bisa berkembang?</li> </ol>
3	Emansipatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan keputusan, ada pada siapa?</li> <li>2. Apa saja misi dan nilai-nilai yang dibawa oleh BUMDes?</li> <li>3. Siapakah aktor-aktor yang merumuskan misi dan nilai-nilai tersebut?</li> <li>4. Bagaimanakah ketercapaian misi dan nilai-nilai tersebut?Pengaruh adanya BUMDes terhadap masyarakat sekitar khususnya di bidang ekonomi seperti apa?</li> </ol>
4	Trasparansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana bentuk transparansi yang dilakukan?</li> <li>2. Siapakah yang berhak untuk menentukan unit usaha BUMDes?</li> <li>3. Apakah usaha-usaha tersebut dipilih berdasarkan kebutuhan masyarakat atau bagaimana?</li> </ol>
5	Akuntabel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara mencari sumber dana untuk mendanai BUMDes?</li> <li>2. Bagaimana cara menginvestasikan dana untuk mengembangkan unit usaha?</li> <li>3. Bagaimana cara membagi risiko dan keuntungan?BUMDes ini bertanggungjawab kepada siapa?</li> </ol>
6	Sustainable	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kalo melihat kondisi yang ada sekarang, kira-kira potensi didesa ini seperti apa?</li> <li>2. Untuk kedepannya, apakah unit usaha-usaha yg ada memungkinkan untuk ditambah?</li> <li>3. Kriteria-kriteria usaha seperti apakah yang menjadi pertimbangan BUMDes? Apakah dengan melihat kebutuhan masyarakat, atau melihat potensi-potensi yang ada kedepannya</li> <li>4. Kira-kira apa saja yang dapat menghambat pengembangan usaha di BUMDes?</li> <li>5. Untuk mengatasinya, usaha yang dilakukan seperti apa?</li> </ol>



## Lampiran 2. Dokumentasi Bumdesa Lestari

**Gambar 1**



Showroom Bumdesa Lestari

**Gambar 2**



Showroom dan Kantor Bumdesa Lestari

**Gambar 3**



Wisata edukasi di Kebun Bumdesa Lestari

**Gambar 4**



Proses pengolahan produk Bumdesa Lestari

**Gambar 5**



Kunjungan di Bumdesa Lestari

**Gambar 6**



Jalan masuk menuju kebun Bumdesa Lestari



### Lampiran 3. Anggaran Dasar Bumdesa Lestari

Lampiran Peraturan Desa Nomor : 07 Tahun 2015

**TENTANG**  
**ANGGARAN DASAR**  
**BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDesa)**  
**"LESTARI"**

**BAB I**

**NAMA, WAKTU DAN KEDUDUKAN**

Pasal 1

- (1) Badan Usaha ini bernama Badan Usaha Milik Desa Karangsono yang disingkat menjadi BUM DESA.
- (2) BUM DESA sebagaimana yang dimaksud ayat (1) selanjutnya diberi nama Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) "LESTARI"
- (3) BUM DESA "LESTARI" ini didirikan pada tanggal 14 Februari 2011 untuk waktu yang tidak terbatas.
- (4) BUM DESA "LESTARI" ini berkedudukan di Desa Karangsono Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar.
- (5) Wilayah kerja BUMDESA "LESTARI" adalah di Desa Karangsono Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar.

**BAB II**

**AZAS, VISI, MISI, MAKSUD DAN TUJUAN**

Pasal 2

- a. BUMDesa "LESTARI" berazaskan Pancasila serta berlandaskan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pasal 3

- a. Visi BUMDesa "LESTARI" adalah Meningkatkan Pendapatan Desa untuk Kesejahteraan Masyarakat Desa.
- b. Misi BUMDesa "LESTARI" adalah :
  - 1) Meningkatkan Pendapatan Asli Desa.
  - 2) Mengembangkan perekonomian desa.
  - 3) Meningkatkan modal usaha BUMDesa.
  - 4) Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
  - 5) Meningkatkan pengelolaan aset desa.
  - 6) Mengembangkan usaha ekonomi masyarakat desa.



Scanned with  
CamScanner



Pasal 4

- a. Pembentukan BUMDesa "LESTARI" dimaksudkan untuk mendorong dan menampung seluruh kegiatan ekonomi masyarakat desa yang berkembang sesuai adat istiadat/budaya setempat untuk dikelola bersama oleh Pemerintah Desa dan masyarakat.
- b. Tujuan pendirian BUMDesa "LESTARI" adalah :
  1. Memperoleh keuntungan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa.
  2. Memajukan dan mengembangkan perekonomian desa melalui Lembaga Ekonomi Desa yang menjadi unit usaha BUMDesa.
  3. Meningkatkan modal usaha dari berbagai sumber.
  4. Memberikan pelayanan pemenuhan kebutuhan masyarakat.
  5. Mengoptimalkan pengelolaan aset desa.
  6. Meningkatkan usaha ekonomi produktif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

**BAB III**

**BENTUK DAN FUNGSI**

Pasal 5

- a. BUMDesa dapat memiliki unit-unit usaha yang berbadan hukum.
- b. Unit usaha yang berbadan hukum sebagaimana yang dimaksud pada poin a dapat berupa lembaga bisnis yang kepemilikan sahamnya berasal dari BUMDesa dan masyarakat.
- c. Dalam hal BUMDesa tidak memiliki unit-unit usaha yang berbadan hukum, bentuk organisasi BUMDesa didasarkan pada peraturan desa tentang pendirian BUMDesa.

Pasal 6

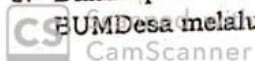
BUMDesa ini berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa yang memberikan pelayanan kepada masyarakat desa dan dapat melakukan kegiatan ekonomi yang berorientasi untuk memperoleh keuntungan.

**BAB IV**

**STATUS KEPEMILIKAN**

Pasal 7

- a. BUMDesa adalah Badan Usaha Milik Desa yang dimiliki oleh Pemerintahan Desa dan Masyarakat, dengan komposisi kepemilikan minimal 51% penyertaan modal dari Pemerintahan Desa.
- b. Dalam perkembangannya, masyarakat dapat berperan dalam kepemilikan BUMDesa melalui penyertaan modal maksimal 49%.



**BAB V**  
**STRUKTUR ORGANISASI**

Pasal 5

1. Organisasi Pengelola BUMDesa terpisah dari organisasi Pemerintah Desa.
2. Struktur organisasi BUMDesa terdiri dari Penasehat, Pelaksana Operasional dan Pengawas.
3. Penasehat dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa.
4. Pelaksana Operasional sekurang-kurangnya terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara.
5. Pengawas terdiri dari: Ketua, Wakil Ketua merangkap anggota, Sekretaris merangkap anggota, dan Anggota.

**BAB VI**  
**JENIS USAHA**

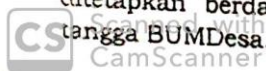
-Pasal 6

- (1) Jenis Usaha BUM DESA "LESATARI" meliputi Usaha-usaha antara lain :
  - a. Bisnis Sosial (Social business)
  - b. Bisnis Penyewaan (renting)
  - c. Usaha Perantara (Brokering)
  - d. Produksi dan/atau berdagang (trading)
  - e. Bisnis Keuangan (Financial business)
  - f. Usaha Pariwisata

**BAB VII**  
**ALOKASI HASIL USAHA**

Pasal 7

1. Hasil usaha BUMDesa merupakan pendapatan yang diperoleh dari hasil transaksi dikurangi dengan pengeluaran biaya dan kewajiban pada pihak lain serta penyusutan atas barang inventaris dalam satu tahun buku.
2. Pembagian hasil usaha BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat 1 ditetapkan berdasarkan ketentuan yang diatur dalam anggaran rumah tangga BUMDesa.



**BAB VIII**  
**KERJASAMA BUMDESA ANTAR DESA**

Pasal 8

1. BUMDesa dapat melakukan kerjasama antar 2 (dua) BUMDesa atau lebih.
2. Kerja sama antar 2 (dua) BUMDesa atau lebih dapat dilakukan dalam 1 (satu) Kecamatan atau antar Kecamatan dalam 1 (satu) Kabupaten/Kota.
3. Kerjasama antar 2 (dua) BUMDesa atau lebih harus dapat persetujuan masing-masing Pemerintah Desa.
4. Kerjasama antar 2 (dua) BUMDesa atau lebih dibuat dalam naskah perjanjian kerjasama.

**BAB IX**  
**PERTANGGUNGJAWABAN PELAKSANAAN**

Pasal 9

1. Pelaksana Operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa kepada Penasehat yang secara *ex officio* dijabat oleh Kepala Desa.
2. BPD melakukan pengawasan terhadap kinerja Pemerintah Desa dalam membina pengelolaan BUMDesa.
3. Pemerintah Desa mempertanggungjawabkan tugas pembinaan terhadap BUMDesa kepada BPD yang disampaikan melalui musyawarah desa.

**BAB X**  
**PEMBINAAN**

Pasal 10

Bupati atau Walikota melakukan pembinaan, pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan manajemen dan sumberdaya manusia pengelola BUMDesa.

**BAB XI**  
**KETENTUAN PERALIHAN**

Pasal 11

Hal-hal yang tidak atau belum cukup diatur didalam anggaran dasar ini akan diatur dalam Anggaran Rumah Tangga dan atau dilakukan perubahan seperlunya yang diputuskan melalui musyawarah desa.



**BAB XII**  
**PENUTUP**

Pasal 12

Anggaran Dasar BUMDesa "LESTARI" ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Demikian Anggaran Dasar ini dibuat dengan sesungguhnya. Apabila terdapat kekeliruan akan dilaksanakan peninjauan kembali berdasarkan ketentuan yang disepakati.

ANGGARAN DASAR INI DITETAPKAN  
BERDASARKAN PERATURAN DESA NOMOR: TAHUN 2015

Desa : Karangsono Kecamatan: Kanigoro  
Kabupaten :Blitar

DITETAPKAN DI : Karangsono  
PADA TANGGAL : 16 Juni 2015

MENETAPKAN,

Ketua BPD  
  
**Drs. BAHRUDIN,MM**

Kepala Desa  
  
**Moh. NUR**



Dicatatkan Pada Lembaran Desa Nomor : 07  
Pada Tanggal : 25 Juni 2015

Pencatat,  
Sekretaris Desa

  
**SAMUJI**  
Scanned with CamScanner

Mengetahui,  
Kepala Desa Karangsono  
  
**Moh. NUR**



## Lampiran 4. Anggaran Rumah Tangga Bumdesa Lestari

Lampiran Peraturan Desa Nomor: 07 Tahun 2015

**TENTANG**  
**ANGGARAN RUMAH TANGGA**  
**BADAN USAHA MILIK DESA (BUM Desa) "LESTARI"**

**BAB I**

**UMUM**

Pasal 1

Anggaran Rumah Tangga BUM Desa "LESTARI" merupakan pengaturan lebih lanjut dari Anggaran Dasar BUM Desa "LESTARI".

**BAB II**

**ORGANISASI PENGELOLA**

Pasal 2

Susunan Organisasi BUM Desa "LESTARI" terdiri dari :

- a. Penasehat
- b. Pelaksana Operasional
- c. Pengawas

Pasal 3

1. Penasehat sebagaimana dimaksud pada pasal 2 huruf a dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa.
2. Pelaksana Operasional sebagaimana dimaksud pada pasal 2 huruf b mempunyai tugas mengurus dan mengelola BUM Desa sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.
3. Pengawas sebagaimana dimaksud pada pasal 2 huruf c mewakili kepentingan masyarakat.

**BAB III**

**HAK, KEWAJIBAN, DAN KEWENANGAN**

Pasal 4

1. Penasehat dalam melaksanakan tugasnya mempunyai hak:
  - a. Mendapatkan tunjangan atau intensif yang besarnya ditentukan oleh SK Kepala Desa Karangsono



Scanned with  
CamScanner



- b. Mendapatkan Sisa hasil Usaha yang besarnya ditentukan oleh Musyawarah Desa.
  - c. Menggunakan fasilitas sarana atau prasarana yang dimiliki BUMDesa untuk kelancaran pengelolaan BUMDesa.
2. Penasehat dalam melaksanakan tugasnya mempunyai kewajiban:
    - a. Memberikan nasehat kepada Pelaksana Operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUMDesa.
    - b. Memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDesa.
    - c. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUMDesa.
  3. Penasehat dalam melaksanakan tugasnya berwenang:
    - a. Meminta penjelasan dari Pelaksana Operasional mengenai persoalan yang menyangkut pengelolaan usaha desa.
    - b. Melindungi usaha desa terhadap hal-hal yang dapat menurunkan kinerja BUMDesa.

#### Pasal 5

1. Pelaksana Operasional dalam melaksanakan tugasnya mempunyai hak:
  - a. Mendapatkan tunjangan atau intensif yang besarnya ditentukan oleh SK Kepala Desa Karangsono
  - b. Mendapatkan Sisa hasil Usaha yang besarnya ditentukan oleh Musyawarah Desa.
  - c. Menggunakan fasilitas sarana atau prasarana yang dimiliki BUMDesa untuk kelancaran pengelolaan BUMDesa.
  - d. Membentuk Unit Usaha beserta Pengelola Unit berdasarkan Musyawarah Desa
2. Pelaksana Operasional dalam melaksanakan tugasnya mempunyai kewajiban:
  - a. Melaksanakan dan mengembangkan BUMDesa agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan/atau pelayanan umum masyarakat desa.
  - b. Menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi desa untuk meningkatkan pendapatan asli desa.
  - c. Melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian desa lainnya.
3. Pelaksana Operasional dalam melaksanakan tugasnya berwenang:
  - a. Membuat laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan.
  - b. Membuat laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan.

- c. Memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDesa kepada masyarakat desa melalui musyawarah desa sekurang-kurangnya dua kali dalam satu tahun.
4. Tugas Pelaksana Operasional adalah sebagai berikut:
- a. Ketua
    - 1) Memimpin organisasi BUMDesa.
    - 2) Membahas dan menetapkan kelayakan unit usaha yang diajukan berdasarkan penilaian kelayakan usaha dan peminjam.
    - 3) Melakukan pengendalian kegiatan dan pembinaan pada unit usaha dalam pemanfaatan modal pinjaman, pengembalian pinjaman.
    - 4) Bertindak atas nama lembaga untuk mengadakan perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga dalam pengembangan usaha atau lain-lain kegiatan yang dipandang perlu dilaksanakan.
    - 5) Melaporkan keadaan keuangan BUMDesa setiap bulan kepada Pengawas dan Penasihat serta minimal 1 Tahun sekali kepada Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bapemas) Kabupaten.
    - 6) Melaporkan keadaan keuangan BUMDesa kepada Anggota dan Pemerintah Desa minimal setiap akhir tahun melalui rembuk Desa Pertanggungjawaban.
  - b. sekretaris
    - 1) Melaksanakan tugas kesekretariatan untuk mendukung kegiatan Ketua.
    - 2) Melaksanakan administrasi umum kegiatan operasional BUMDesa.
    - 3) Melaksanakan administrasi pembukuan keuangan BUMDesa.
    - 4) Bersama Ketua meneliti kebenaran dari berkas-berkas pengajuan permohonan pinjaman pengecekan di lapangan.
    - 5) Bersama Ketua dan Bendahara membahas dan memutuskan permohonan dukungan modal unit usaha yang layak direalisasikan.
  - c. Bendahara
    - 1) Menerima menyimpan, dan membayarkan uang berdasarkan bukti-bukti yang sah.
    - 2) Membantu Ketua dalam membahas dan memutuskan permohonan dukungan modal unit usaha yang layak direalisasikan.
    - 3) Melakukan penagihan kepada nasabah
    - 4) Melaporkan posisi keuangan kepada Ketua secara periodik atau sewaktu-waktu diperlukan.
    - 5) Menyelenggarakan Pembukuan Keuangan BUMDesa secara Sistematis, dapat dipertanggungjawabkan dan menunjukkan kondisi keuangan dan kekayaan BUMDesa yang sesungguhnya.

#### Pasal 6

1. Pengawas dalam melaksanakan tugasnya mempunyai hak:
  - a. Mendapatkan Sisa hasil Usaha yang besarnya ditentukan oleh Musyawarah Desa.
  - b. Menggunakan fasilitas sarana atau prasarana yang dimiliki BUMDesa untuk kelancaran pengelolaan BUMDesa.



Scanned with  
CamScanner





2. Pengawas dalam melaksanakan tugasnya mempunyai kewajiban menyelenggarakan rapat umum untuk membahas kinerja BUMDesa sekurang-kurangnya satu tahun sekali.
3. Pengawas berwenang menyelenggarakan rapat uraum pengawas untuk:
  - a. Pemilihan dan pengangkatan pengurus dan anggota pengawas.
  - b. Penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha BUMDesa.
  - c. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja pelaksana Operasional.

#### Pasal 7

1. Unit Usaha Beserta Pengelola sebagaimana yang dimaksud pada pasal 5 ayat 1 huruf c dibentuk berdasarkan Musyawarah Desa yang selanjutnya ditetapkan dengan SK Direktur BUM Desa
2. Besaran Honor Pengelola Unit Usaha ditentukan dari Presentase Hasil Bersih dengan hitungan :
  - a. 50 % untuk Gaji Pengelola Unit
  - b. 50 % untuk BUM Desa
2. Besaran Honor Setiap Pengelola Unit Usaha ditentukan berdasarkan Musyawarah / Kesepakatan di Setiap Unit masing-masing.

### BAB IV

#### MASA BAKTI PENGELOLA

#### Pasal 7

1. Masa bakti Penasihat selama masih menjabat kepala desa
2. Masa bakti Pelaksana operasional selama 5 (lima) tahun dan dapat dipilih kembali, masa bakti pelaksana operasional maksimal 2 periode
3. Masa bakti Pengawas selama 5 (lima) tahun dan dapat dipilih kembali, masa bakti pengawas maksimal 2 periode.

### BAB V

#### TATA CARA PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN PENGELOLA

#### Pasal 8

1. Pengelola BUMDesa diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Desa dengan persetujuan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) berdasarkan hasil kesepakatan musyawarah desa.
2. Persyaratan menjadi Pelaksana Operasional meliputi:
  - a. Masyarakat desa yang mempunyai jiwa wirausaha
  - b. Berdomisili dan menetap di desa sekurang-kurangnya dua tahun.



- c. Berkepribadian baik, jujur, adil, cakap dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa.
  - d. Pendidikan minimal setingkat SMU/Madasah Aliyah/SMK:
3. Pelaksana operasional dapat diberhentikan dengan alasan:
- a. Meninggal dunia
  - b. Telah selesai masa bakti sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDesa
  - c. Mengundurkan diri
  - d. Tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik sehingga menghambat perkembangan kinerja BUMDesa
  - e. Terlibat kasus pidana dan telah ditetapkan sebagai tersangka

## BAB VI

### JENIS USAHA

#### Pasal 9

1. Jenis usaha BUM DESA "LESTARI" Desa Karangsono Kecamatan Kanigoro terbagi dalam jenis usaha :
- a. Produksi dan/atau berdagang (trading) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas seperti :
    - ❖ Pengolahan hasil pertanian
    - ❖ Usaha penyaluran Sembilan bahan pokok
    - ❖ Aneka Jajanan / Oleh Oleh
    - ❖ Kerajinan
    - ❖ Bahan Bangunan
    - ❖ ATK dan Peralatan Kantor
    - ❖ Alat Elektronika
  - b. Usaha Pariwisata untuk peningkatan ekonomi masyarakat seperti :
    - ❖ Pengelolaan Kebun Wisata dan tempat wisata lainnya
    - ❖ Penyewaan alat - alat rekreasi / wisata
    - ❖ Program paket wisata
    - ❖ Pengembangan Usaha yang mendukung wisata seperti kuliner, kerajinan dll
    - ❖ Pengembangan Kesenian dan Budaya
  - c. Bisnis Penyewaan (renting) dan Perantara (Brokering) untuk melayani kebutuhan masyarakat Desa dan ditujukan untuk memperoleh pendapatan Asli Desaseperti :
    - ❖ Alat transportasi
    - ❖ Perkakas pesta
    - ❖ Gedung pertemuan
    - ❖ Warung
    - ❖ Tanah milik BUM DESA



Scanned with  
CamScanner



- ❖ Barang sewaan lainnya
- ❖ Jasa pembayaran Listrik

3. Pengembangan usaha BUMDesa dapat dikembangkan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada.

## **BAB VII**

### **ALOKASI HASIL USAHA**

#### Pasal 10

1. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) BUM DESA "LESTARI" Desa Karangsono Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar ditentukan dalam proporsi :
  - a. 25 % untuk cadangan umum/modal BUMDesa
  - b. 25 % untuk insentif/honor pengelola BUMDesa
  - c. 15 % untuk biaya operasional BUMDesa
  - d. 25 % untuk kas desa
  - e. 10 % untuk dana sosial

## **BAB VIII**

### **SUMBER PERMODALAN**

#### Pasal 11

1. Sumber permodalan BUMDesa berasal dari:
  - a. Penyertaan modal desa yang berasal dari APBDesa
  - b. Tabungan masyarakat
  - c. Bantuan pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten, yang disalurkan melalui APBDesa
  - d. Kerjasama dengan pihak ketiga atau swasta
  - e. Hasil usaha
2. Modal BUMDesa yang berasal dari Pemerintah Desa sebagaimana dimaksud dalam pasal 12 ayat 1 huruf a merupakan kekayaan desa yang dipisahkan.

## **BAB IX**

### **SANKSI**

#### Pasal 12

1. Sanksi bagi pengelola:
  - a. Bagi pengelola yang tidak melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana ketentuan di dalam Anggaran Rumah Tangga akan dikenakan sanksi Administratif, pemberhentian.



Scanned with  
CamScanner



- b. bagi pengelola yang melakukan penyelewengan dana akan dikenakan sanksi pidana sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2. Bagi pemanfaat usaha BUMDesa yang melanggar ketentuan dapat dikenakan sanksi yang berupa:
  - a. Denda keterlambatan angsuran pinjaman
  - b. Pengembalian modal usaha
  - c. Dst

**BAB X**

**KETENTUAN PENUTUP**

Pasal 13

Anggaran Rumah Tangga BUMDesa "LESTARI" ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Hal-hal yang belum diatur dalam Anggaran Rumah Tangga ini dapat diatur kemudian melalui musyawarah BUMDesa.

ANGGARAN RUMAH TANGGA INI DITETAPKAN

BERDASARKAN PERATURAN DESA NOMOR: 07 TAHUN 2015

Desa : Karangsono Kecamatan : Kanigoro

Kabupaten : Blitar

DITETAPKAN DI : Desa Karangsono

PADA TANGGAL : 16 Juni 2015

MENETAPKAN

  
 Ketua BPD  
**Drs. BAHRUDIN, MM**

  
 Kepala Desa  
 KEPALA DESA  
 KARANGSONO  
**MOH. NUR**

Dicatatkan Pada Lembaran Desa Nomor : 07

Pada Tanggal : 25 Juni 2015

Pencatat,

Sekretaris Desa

**SAMUJI, S.Sos**

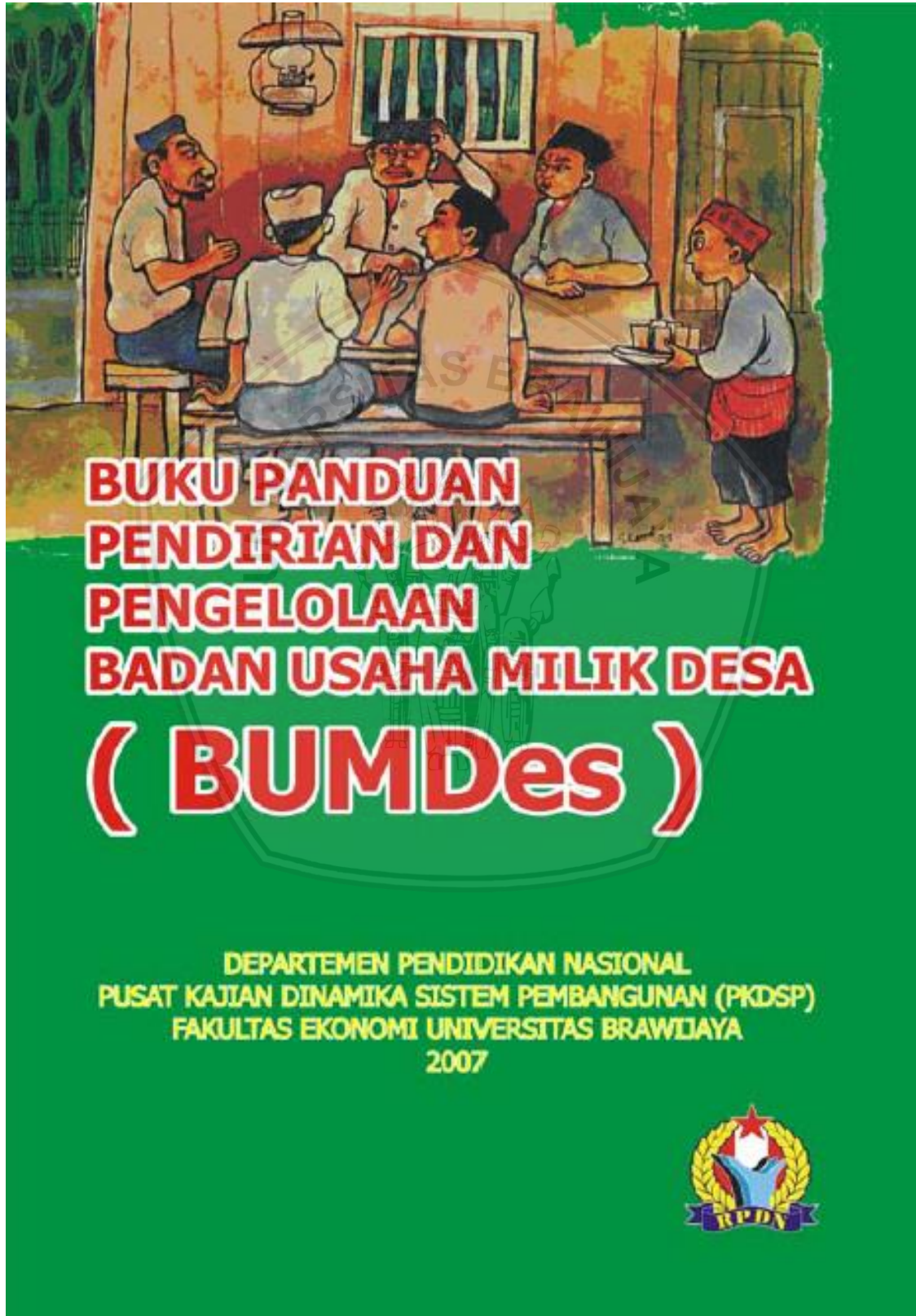
Mengetahui,

Kepala Desa Karangsono

  
 KEPALA DESA  
 KARANGSONO  
**MOH. NUR**



Lampiran 5. Buku Panduan Pengelolaan Bumdesa



**Lampiran 6. Indikator Desa Membangun berdasarkan Permendes No. 02 Tahun 2016 Tentang Indeks Desa Membangun**

No	Indeks Desa Membangun	Dimensi			Indikator		
1	KETAHANAN SOSIAL	KESEHATAN	1	Pelayanan Kesehatan	1	Waktu Tempuh ke prasarana kesehatan < 30 menit	
					2	Tersedia tenaga kesehatan bidan	
					3	Tersedia tenaga kesehatan dokter	
					4	Tersedia tenaga kesehatan lain	
			2	Keberdayaan Masyarakat untuk Kesehatan	5	Akses ke poskesdes, polindes dan posyandu	
					6	Tingkat aktivitas posyandu	
			3	Jaminan Kesehatan	7	Tingkat kepesertaan BPJS	
			PENDIDIKAN	4	Akses Pendidikan Dasar dan Menengah	8	Akses ke Pendidikan Dasar SD/MI <3 KM
						9	Akses ke SMP/MTS < 6 km
		10				Akses ke SMU/SMK < 6 km	
		5			Akses Pendidikan Non Formal	11	Kegiatan pemberantasan buta aksara
						12	kegiatan PAUD
						13	Kegiatan PKBM/Paket ABC
				14	Akses ke pusat keterampilan/ kursus		
		6	Akses ke Pengetahuan	15	Taman Bacaan Masyarakat atau		



					Perpustakaan Desa	
		<b>MODAL SOSIAL</b>	7	Memiliki Solidaritas Sosial	16	Kebiasaan gotong royong di desa
					17	Keberadaan ruang publik terbuka bagi warga yang tidak membayar
					18	Ketersediaan fasilitas atau lapangan olahraga
					19	Terdapat kelompok kegiatan olahraga
			8	Memiliki Toleransi	20	Warga desa terdiri dari beberapa suku atau etnis
					21	Warga desa Berkomunikasi sehari-hari menggunakan bahasa yang berbeda
					22	Terdapat keragaman agama di Desa
			9	Rasa Aman Penduduk	23	Warga desa membangun pemeliharaan poskamling lingkungan
					24	Partisipasi warga mengadakan siskamling
		25			Tingkat kriminalitas yang terjadi di Desa	
		26			Tingkat konflik yang terjadi di Desa	

					27	Upaya penyelesaian konflik yang terjadi di Desa
			10	Kesejahteraan Sosial	28	Terdapat akses ke Sekolah Luar Biasa
					29	Terdapat Penyandang Kesejahteraan Sosial (Anak Jalanan, Pekerja Seks Komersial dan Pengemis)
					30	Terdapat Penduduk yang bunuh diri
		<b>PERMUKIMAN</b>	11	Akses ke Air Bersih dan Air Minum Layak	31	Mayoritas penduduk desa memiliki sumber air minum yang layak
					32	Akses Penduduk desa memiliki air untuk mandi dan mencuci
			12	Akses ke Sanitasi	33	Mayoritas penduduk desa memiliki Jamban
					34	Terdapat tempat pembuangan sampah
			13	Akses ke Listrik	35	Jumlah keluarga yang telah memiliki aliran listrik
			14	Akses Informasi dan Komunikasi	36	Penduduk desa memiliki telepon selular dan sinyal yang kuat
					37	Terdapat siaran televisi lokal, nasional dan





						asing			
					38	Terdapat akses internet			
<b>2</b>	<b>KETAHANAN EKONOMI</b>	<b>EKONOMI</b>	15	Keragaman Produksi Masyarakat Desa	39	Terdapat lebih dari satu jenis kegiatan ekonomi penduduk			
					40	Akses penduduk ke pusat perdagangan (pertokoan, pasar permanen dan semi permanen)			
						16	Tersedia Pusat Pelayanan Perdagangan	41	Terdapat sektor perdagangan di permukiman (warung dan minimarket)
							42	Terdapat usaha kedai makanan, restoran, hotel dan penginapan	
						17	Akses Distribusi/Logistik	43	Terdapat kantor pos dan jasa logistik
						18	Akses ke Lembaga Keuangan dan Perkreditan	44	Tersedianya lembaga perbankan umum (Pemerintah dan Swasta)
								45	Tersedianya BPR
								46	Akses penduduk ke kredit
						19	Lembaga Ekonomi	47	Tersedianya Lembaga ekonomi rakyat (koperasi)
						20	Keterbukaan Wilayah	48	Terdapat moda transportasi umum (Transportasi Angkutan Umum, trayek

						reguler dan jam operasi Angkutan Umum)
					49	Jalan yang dapat dilalui oleh kendaraan bermotor roda empat atau lebih (sepanjang tahun kecuali musim hujan, kecuali saat tertentu)
					50	Kualitas Jalan Desa (Jalan terluas di desa dengan aspal, kerikil, dan tanah)
<b>3</b>	<b>KETAHANAN EKOLOGI</b>	<b>EKOLOGI</b>	21	Kualitas Lingkungan	51	Ada atau tidak adanya pencemaran air, tanah dan udara
					52	Terdapat sungai yg terkena limbah
			22	Potensi rawan bencana dan tanggap bencana	53	kejadian Bencana Alam (banjir, tanah longsong, kebakaran hutan)
					54	Upaya/Tindakan terhadap potensi bencana alam (Tanggap bencana, jalur evakuasi, peringatan dini dan ketersediaan peralatan penanganan bencana)

## Lampiran 7. Curriculum Vitae

### I. Personal Details

Name : Mochammad Arifin Mustofa  
Address : Jl. Sesan Suharmaji 207 Manisrenggo, Kec. Kota, Kediri  
Phone Number : 085855465503  
Place & Date of Birth : Kediri, August 17 1996  
Gender : Male  
Marital Status : Single  
Religion : Islam  
Nationality : Indonesia

### II. Education Details

1. 2003 – 2009 Manisrenggo Elementary School, Kediri
2. 2009 – 2012 Junior High School / MTsN Kediri 2
3. 2012 – 2015 Senior High School / MAN 3 Kediri
4. 2015 – 2019 Faculty of Administration, Public Administration University Of Brawijaya.

### III. Computer Skills

Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Corel Draw, Photoshop

### IV. PERSONALITY

Good attitude, kind, communicative, diligent, tolerant, target oriented, discipline, honest, and be respons