

**LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL  
REPUBLIK INDONESIA**

---



**PENGEMBANGAN POTENSI  
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDESA)  
GUNA MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT**

**Oleh:**

**RAHMAT NURYONO, S.I.P., M.Si**

**NO PESERTA : 063**

**KERTAS KARYA ILMIAH PERSEORANGAN (TASKAP)  
PROGRAM PENDIDIKAN REGULER ANGKATAN (PPRA) LXI  
LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI  
TAHUN 2020**

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum wr wb, salam sejahtera bagi kita semua*

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa serta atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis sebagai peserta Program Pendidikan Reguler (PPRA) LXI tahun 2020, telah menyelesaikan tugas dari Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia untuk menulis Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (Taskap) dengan judul **"PENGEMBANGAN POTENSI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDESA) GUNA MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT"**.

Penentuan Tutor dan judul penulisan Taskap ini berdasarkan Keputusan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2020 tanggal 8 Juni 2020 tentang Pengangkatan Tutor Taskap kepada para peserta PPRA LXI Tahun 2020 untuk menulis Taskap dengan memilih judul yang telah ditentukan oleh Lemhannas RI.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti PPRA LXI Lemhanas RI tahun 2020. Ucapan yang sama disampaikan kepada Pembimbing atau Tutor Taskap kami yaitu Bapak Irjen Pol (Purn) Drs. Harwiyanto, S.H.,M.M., M.Hum dan Tim Penguji serta semua pihak yang telah membantu serta membimbing taskap ini dalam penyelesaian Taskap ini.

Penulis menyadari bahwa kualitas Taskap ini masih jauh dari kesempurnaan akademis, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati mohon adanya saran, koreksi dan masukan guna penyempurnaan naskah ini.

Besar harapan saya agar Taskap ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran penulis kepada Lemhannas RI, termasuk siapa saja yang membutuhkan.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan berkah, petunjuk dan bimbingan-Nya kepada kita semua dalam melaksanakan tugas dan pengabdian kepada bangsa dan negara yang kita cintai dan kita banggakan.

Sekian dan terima kasih, *Wassalamualaikum wr wb*

Jakarta, Oktober 2020

Penulis

Rahmat Nuryono, S.I.P, M.Si



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL  
REPUBLIK INDONESIA

---

**PERNYATAAN KEASLIAN**

1. Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahmat Nuryono, S.I.P., M.Si

Pangkat : -

Jabatan : Sekretaris Jenderal

Instansi : Rumah Kreasi Indonesia Hebat (RKIH)

Alamat: Jl. Waru 21 C Rawamangun Jakarta

Sebagai peserta Program Pendidikan Reguler (PPRA) LXI tahun 2020, menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

- a. Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (Taskap) yang saya tulis adalah **Asli**.
  - b. Apabila ternyata sebagian atau seluruh tulisan Taskap ini terbukti tidak asli atau plagiasi, maka saya bersedia untuk dinyatakan tidak lulus pendidikan.
2. Demikian pernyataan keaslian ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Jakarta, Oktober 2020  
Penulis Taskap



Rahmat Nuryono, S.I.P., M.Si

LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL  
REPUBLIC INDONESIA

---

**LEMBAR PERSETUJUAN TUTOR TASKAP**

Yang bertanda tangan di bawah ini Tutor Taskap dari:

Nama : Rahmat Nuryono, S.I.P, M.Si  
 Peserta : Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXI  
 Judul Taskap : **Pengembangan Potensi Badan Usaha Milik Desa  
 (BUMDesa) Guna Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat**

Taskap tersebut telah ditulis **sesuai** / **tidak sesuai**\* dengan Juknis Taskap Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 01 Tahun 2020, karena itu **layak** / **tidak layak**\* dan **disetujui** / **tidak disetujui**\* untuk diuji.

*\*coret yang tidak diperlukan*

Jakarta, Oktober 2020



Tutor Taskap

Drs. Harwiyanto, S.H., M.M., M.Hum Inspektur  
Jenderal Polisi (Purn)

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
1. Latar Belakang .....	1
2. Rumusan Masalah .....	6
3. Maksud dan Tujuan .....	7
4. Ruang Lingkup dan Sistematika Penulisan .....	7
5. Metode dan Pendekatan .....	8
6. Pengertian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	
7. Umum .....	10
8. Peraturan Perundang-undangan.....	10
9. Kerangka Teoretis .....	14
a. Teori Pembangunan Ekonomi.....	14
b. Teori Pengembangan SDM.....	16
c. Teori Pemberdayaan.....	18
10. Data dan Fakta.....	20
a. Keberlangsungan Perekonomian Pedesaan.....	20
b. Upaya Pengembangan Perekonomian Pedesaan .....	21
c. Pengembangan Perekonomian Pedesaan melalui BUMDesa.....	23
11. Perkembangan Lingkungan Strategis.....	24
a. Global .....	24
b. Regional .....	25
c. Nasional .....	26

<b>BAB III PEMBAHASAN</b> .....	28
12. Umum .....	28
13. Pengembangan dan Pemanfaatan Potensi Sumber Kekayaan Alam dan Infrastruktur Desa oleh BUMDesa .....	29
14. Pengembangan Potensi Bidang Usaha Ekonomi BUMDesa.	38
15. Pemberdayaan Potensi Sumber Daya Manusia BUMDesa...	46
16. Pengembangan Potensi Tata Kelola Kelembagaan BUMDesa yang Profesional dan Akuntabel .....	50
<b>BAB IV PENUTUP</b> .....	58
17. Simpulan.....	58
18. Rekomendasi.....	60

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN :

1. ALUR PIKIR
2. DAFTAR TABEL
3. DAFTAR RIWAYAT HIDUP



## BAB I PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang.

Pembangunan pada dasarnya bertujuan untuk membangun kemandirian dan meningkatkan taraf hidup serta kesejahteraan masyarakat, termasuk pembangunan pedesaan. Pembangunan desa dapat dilakukan melalui pengembangan dan pemanfaatan potensi ekonomi desa yang menjadi sarana bagi masyarakat pedesaan untuk membangun diri serta lingkungannya secara mandiri dan melibatkan seluruh komponen masyarakat. Dalam Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa disebutkan bahwa pembangunan desa bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia untuk menanggulangi kemiskinan, melalui penyediaan pemenuhan akan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi setempat atau lokal, serta pemanfaatan sumber kekayaan alam dan lingkungan secara berkelanjutan, dengan mengedepankan unsur kekeluargaan, kebersamaan, dan juga kegotongroyongan untuk mewujudkan pengarusutamaan perdamaian dan keadilan sosial.

Tantangan pembangunan di masa depan adalah pembangunan desa dengan merubah orientasi bahwa pembangunan sebagai proses belajar yaitu memadukan antara pelaksanaan kerja, pendidikan dan kelembagaan ke dalam sebuah proses belajar yang koheren. Pengalaman selama ini telah memberi dasar bagi perumusan kerangka kerja dan metode penyusunan pembangunan yang lebih sesuai dengan proses belajar di antara masyarakat desa dan *outsider stakeholder*, sebab tingkat pengetahuan *outsider stakeholder* dan kemampuan kelembagaan sangat terbatas untuk memahami tentang apa sebenarnya yang dibutuhkan masyarakat.<sup>1</sup>

Desain pembangunan desa idealnya harus mengakomodir seluruh aspek yang berkembang dinamis dan berorientasi membangun desa beserta masyarakatnya. Pembangunan desa memiliki peranan yang penting dan merupakan bagian tidak terpisahkan dan juga pada hakikatnya bersinergi terhadap pembangunan daerah serta pembangunan nasional. Dengan kata lain,

---

<sup>1</sup> Chambers, Robert, 1987, *Pembangunan Desa Mulai dari Belakang*, Jakarta, LP3ES



sesungguhnya makna pembangunan negara dan bangsa adalah pembangunan desa sebagai wajah yang nyata, bersifat lokalitas dan patut dikedepankan.

Pembangunan ekonomi desa merupakan subsistem dari pembangunan ekonomi daerah (Kabupaten/Kota) dan merupakan subsistem dari pembangunan ekonomi provinsi yang berlanjut pada penopang perkembangan ekonomi secara nasional. Pembangunan desa menjadi salah satu prioritas pembangunan nasional yang terlihat dari Visi Nawacita agenda ke-3 dari pemerintahan Presiden Joko Widodo periode 2014-2019 yang menyebutnya membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia yang juga dilanjutkan dalam periode pemerintahan berikutnya Tahun 2019-2024.<sup>2</sup> Dengan demikian, secara konsep maupun kebijakan menunjukkan bahwa komitmen pemerintah untuk membangun kemandirian desa sudah berjalan sesuai dengan arah kebijakan makro pembangunan nasional.

Kemandirian desa merupakan tujuan utama pembangunan desa dengan mendorong pengembangan potensi desa yang disertai dengan pemberian kewenangan desa seperti disebutkan dalam pasal 19 Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa yang memuat perluasan kewenangan desa, yang meliputi: kewenangan yang berdasarkan hak asal usul; kewenangan lokal berskala desa; kewenangan yang ditugaskan oleh pemerintah, pemerintah daerah provinsi, atau pemerintah daerah kabupaten/kota; dan kewenangan lain yang ditugaskan oleh pemerintah, pemerintah daerah provinsi atau pemerintah daerah kabupaten atau kota yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya hal yang berkaitan tentang kemandirian desa juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menyebutkan bahwa desa mempunyai wewenang untuk mengatur sumber daya dan arah pembangunan.

Semangat masyarakat desa dalam menggerakkan perekonomian desa menjadi semakin terbuka dengan keleluasaan mengembangkan usaha desa berbasis potensi yang dimiliki masyarakat maupun potensi desa itu sendiri. Lebih

<sup>2</sup> <https://republika.co.id/berita/pzpb6m440/visi-misi-presiden-jokowi-5-tahun-ke-depan-part1> diakses tanggal 13 Mei 2020

lanjut dalam Pasal 87 Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dapat dibentuk oleh pemerintah desa yang dikelola dengan semangat kekeluargaan serta kegotongroyongan untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber kekayaan alam (SKA) dan sumber daya manusia (SDM) dalam rangka meningkatkan taraf hidup serta mencapai kesejahteraan masyarakat desa.<sup>3</sup>

Hadirnya BUMDesa diharapkan menjadi salah satu faktor pendorong masyarakat desa untuk dapat berkreasi menuju kemandirian ekonomi dengan cara memanfaatkan dan mengelola potensi sumber daya yang dimiliki desa menjadi lebih produktif dan bernilai ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDesa yang secara definitif diartikan sebagai sebuah perusahaan yang dikelola oleh masyarakat desa dan kepengurusannya terpisah dari pemerintah desa dan bertujuan untuk menggali dan mengoptimalkan potensi wirausaha desa. Sehingga untuk meningkatkan pendapatan desa dan masyarakat, pemerintah desa dapat mendirikan BUMDesa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Sedangkan dalam hal pembentukan BUMDesa harus didasarkan pada kebutuhan, potensi, dan kapasitas desa, sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Dalam menjalankan usahanya, BUMDesa harus menekankan pada prinsip efisiensi dan efektifitas karena didirikan sebagai badan hukum berdasarkan inisiatif masyarakat desa yang disesuaikan dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. Dengan demikian, bentuk BUMDesa di Indonesia dapat beragam menyesuaikan kondisi daerahnya di setiap desa sehingga keberagaman bentuk BUMDesa ini tentunya juga disesuaikan dengan potensi, karakteristik lokal, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing desa<sup>4</sup>

Beragamnya potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh setiap desa akan berimplikasi pada bentuk usaha BUMDesa yang bervariasi. Sehingga idealnya dalam pembentukan BUMDesa terlebih dahulu harus dilakukan pemetaan potensi, usaha, dan menentukan arah kebijakan pengembangan BUMDesa yang dilakukan bersama-sama antara kepala desa, BPD (Badan Permusyawaratan Desa) dan

<sup>3</sup> Sidik, F., 2015, Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa. *Jurnal Kebijakan*

<sup>4</sup> Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya. Pemetaan tersebut dimaksudkan untuk menggambarkan dan memudahkan dalam mengenali dan memahami potensi-potensi usaha yang ada dalam wilayah desa yang nantinya dapat dimanfaatkan dan dikelola oleh BUMDesa secara profesional tanpa mengganggu usaha bisnis dan ekonomi masyarakat desa yang sudah eksis sebelumnya.

Kegagalan pengelolaan BUMDesa dalam menerapkan prinsip efisiensi dan efektifitas ditentukan oleh beberapa kendala atau hambatan dengan kondisi yang memiliki BUMDes diantaranya adalah ketidakmampuan *stakeholder* desa mengidentifikasi potensi sumber daya yang dimiliki desa, rendahnya kemampuan memetakan potensi jenis usaha yang akan dikembangkan, rendahnya kapasitas SDM desa dan rendahnya inisiatif kepala desa maupun pemangku kepentingan lainnya untuk mendirikan BUMDesa serta semakin menurunnya partisipasi masyarakat untuk berkontribusi dalam upaya untuk meningkatkan perekonomian desa.

Pengelolaan BUMDesa yang berhasil dalam mengembangkan usaha dan memanfaatkan potensi sumber daya desa disebabkan kemampuan mengidentifikasi kebutuhan dan kapasitas desa dengan optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu contoh BUMDesa yang dinilai berhasil adalah BUMDesa Tirta Mandiri Desa Ponggok Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah dengan bidang usaha utama bergerak di bidang jasa wisata. BUMDesa ini termasuk dalam kategori BUMDesa Maju dan mendapat penghargaan sebagai BUMDesa terbaik di Indonesia tiga tahun berturut-turut sejak tahun 2016 dengan memiliki omsetnya 10.36 miliar dengan laba bersih mencapai 6.5 miliar. Demikian pula dengan BUMDesa lain yang berhasil yaitu BUMDesa Karangandri Sejahtera Desa Karangandri Kesugihan Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah dengan bidang usaha jenis usaha penyediaan batu bolder untuk mensuplai kebutuhan PLTU Kesugihan serta BUMDesa BUMDesa Sedyo Makmur Tirtonirmolo di Desa Tirtonirmolo Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul DIY. BUMDesa ini yang memiliki jenis usaha utama simpan pinjam yang mampu meningkatkan taraf kehidupan ekonomi masyarakat. BUMDesa tersebut diatas dinilai berhasil dan memiliki kemampuan inovasi dan adaptif dalam menjalankan usahanya sesuai potensi, kebutuhan dan karakter daerahnya masing-masing.

Keberhasilan pengelolaan BUMDesa tidak bisa berlangsung instan atau seketika karena memerlukan keseriusan secara profesional manajerial pengelolaannya. Hal ini bisa dipahami dengan melihat perbedaan dan keunikan masing-masing desa dari aspek struktur perekonomian, potensi sumber daya yang dimiliki desa dan kapasitas SDM yang bisa dikembangkan. Sehingga kemampuan desa dalam membentuk atau mendirikan BUMDesa terletak pada kemampuan menganalisa potensi sumber daya desa dan potensi jenis usaha BUMDesa termasuk mengestimasi pasar dalam memanfaatkan jaringan (*network*) menjadi kunci keberhasilan BUMDesa.

Sebagian besar BUMDes yang telah berdiri dan beroperasi saat ini dapat dikatakan mati suri atau menjalankan usaha yang tidak *profitable* dan sekedar menghabiskan anggaran yang diberikan desa sebagai bagian penyertaan modal. Pada umumnya hambatan atau kendala dalam pengelolaan BUMDesa adalah ketidakmampuan pengurus dan pengelola BUMDesa dalam menjalankan usahanya dan tata kelola administrasinya. Hal ini kemungkinan diakibatkan karena pola atau sistem rekrutmen pengelola BUMDesa dilakukan tidak berdasarkan kompetensi dan kapabilitas (*merit system*) dan yang banyak terjadi adalah karena memiliki jaringan kedekatan dengan kepala desa atau elite dan tokoh desa. Beberapa BUMDesa telah beroperasi sesuai potensi yang dimiliki desa dan memiliki pasar (*market*) bagi produk yang dihasilkan akan tetapi menghadapi kendala memenuhi pasar karena adanya kesenjangan antara kemampuan produksi dengan daya serap pasar serta kendala dalam mengembangkan unit usaha yang memanfaatkan potensi yang ada.

Sebagai lembaga ekonomi BUMDes, kegiatan BUMDesa diharapkan dapat membantu kehidupan masyarakat baik lewat unit usaha maupun dari keuntungan yang dikembalikan pada masyarakat desa. BUMDesa memiliki keunikan dan keunggulan tersendiri jika dibandingkan dengan lembaga-lembaga ekonomi lainnya yang diharapkan bisa mencegah adanya usaha dari pemodal besar masuk ke desa yang dapat mengancam kehidupan ekonomi masyarakat desa. Sehingga apabila BUMDesa dapat mengoptimalkan pemanfaatan dan pengembangan potensi yang ada di desa maka peningkatan kesejahteraan masyarakat desa akan terwujud berdasarkan nilai-nilai kebersamaan atau gotong royong yang selama ini sudah tertanam dalam masyarakat desa.

Berbagai permasalahan yang masih dihadapi BUMDesa dalam upaya mengembangkan dan memanfaatkan potensi desa menuntut kajian lebih lanjut dengan dilakukan **upaya-upaya penguatan dan pengembangan potensi BUMDesa dengan tetap menjaga keberlangsungan (*sustainable*) dalam pengelolaan usahanya, sehingga kesejahteraan masyarakat dan kemandirian desa yang diharapkan dapat terwujud.**

## 2. Rumusan Masalah.

Pengembangan potensi untuk memanfaatkan dan mengelola sumber kekayaan alam dan kekayaan lainnya di pedesaan saat ini yang belum mampu dilakukan secara optimal oleh BUMDesa maupun masyarakat desa. Disamping itu desa juga menyimpan potensi sosial berwujud kekayaan budaya, adat istiadat, partisipasi kegotongroyongan dan kearifan lokal lainnya. Sedangkan kondisi saat ini justru potensi SDM desa sebagai *supply* sumberdaya manusia atau tenaga kerja bagi daerah perkotaan sehingga terjadi banyak kekurangan tenaga penggarap lahan pertanian dan usaha ekonomi desa lainnya. Potensi sumber daya yang ada di pedesaan baik potensi ekonomi sumber kekayaan alam (SKA), potensi pemanfaatan sarana prasarana dan infrastruktur desa, maupun potensi SDM belum banyak dikembangkan dan dikelola oleh BUMDesa dan potensi tata kelola kelembagaan BUMDesa secara optimal untuk dapat dimanfaatkan dan dikelola dengan baik untuk peningkatan taraf hidup masyarakat desa. Berdasarkan Latar Belakang tersebut diatas, maka didapatkan rumusan permasalahan adalah **bagaimana mengembangkan potensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.**

Mencermati rumusan permasalahan diatas, maka didapatkan pertanyaan kajian yang akan menjadi pembahasan adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana mengembangkan dan memanfaatkan potensi sumber kekayaan alam (SKA) dan infrastruktur desa oleh BUMDesa yang dapat didayagunakan untuk kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan (*sustainable*).
- b. Bagaimana mengembangkan potensi usaha ekonomi BUMDesa yang dapat menciptakan lapangan kerja yang semakin besar dan terbuka bagi kelompok masyarakat marjinal desa.



- c. Bagaimana memberdayakan potensi sumber daya manusia (SDM) BUMDesa baik pengurus maupun pengelola yang saat ini rata-rata masih lulusan SMP dan beberapa lulusan SMA yang berimbas pada kemampuan dalam mengelola BUMDesa.
- d. Bagaimana mengembangkan potensi kapasitas tata kelola kelembagaan BUMDesa yang profesional dan akuntabel terutama dalam kemampuan tertib administrasi, inventarisasi dan laporan keuangan yang terkait dengan penyusunan laporan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDesa.

### 3. Maksud dan Tujuan

- a. Maksud dari penulisan Taskap ini adalah memberikan gambaran, serta analisis dan rekomendasi (pemecahan masalah) bagi pengembangan dan peningkatan potensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- b. Tujuan penulisan Taskap ini adalah memberikan sumbangan pemikiran kepada pimpinan atau pengambil kebijakan untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan potensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

### 4. Ruang Lingkup dan Sistematika

- a. Ruang Lingkup dalam penulisan ini adalah membahas tentang pengembangan potensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang lebih difokuskan pada pengembangan potensi sumber kekayaan alam dan infrastruktur desa, potensi usaha ekonomi, potensi sumber daya manusia serta pengembangan potensi tata kelola kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di wilayah Jawa dan Sumatera.
- b. Sistematika atau tata urut tulisan naskah ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:
  - 1) Bab I: Pendahuluan, Bab ini membahas tentang latar belakang penulisan taskap ini, gambaran situasi umum, perumusan masalah yang terdapat pertanyaan kajian, maksud dan tujuan, ruang lingkup dan

sistematika, metoda dan pendekatan serta pengertian-pengertian untuk memperjelas arti atau istilah yang dianggap penting.

- 2) Bab II: Tinjauan Pustaka, Bab ini memuat landasan pemikiran yang dipakai untuk menganalisis rumusan permasalahan pada Bab I, meliputi peraturan perundang-undangan, data dan fakta yang mendukung penulisan Taskap, kerangka teoritis yang mendukung analisis permasalahan serta situasi lingkungan strategis yang berpengaruh terhadap permasalahan yang dibahas.
- 3) Bab III: Pembahasan, Bab ini berisi tentang gambaran umum pengembangan potensi BUMDesa, selanjutnya adalah tentang analisis data, fakta tersebut dan upaya-upaya untuk pengembangan potensi SKA dan infrastruktur desa, potensi usaha ekonomi dan potensi sumberdaya manusia serta pengembangan potensi tata kelola kelembagaan BUMDesa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta bagaimana strategi atau upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut.
- 4) Bab IV: Penutup, Pada bab ini membahas simpulan dari uraian di dalam penulisan pada Bab III dan beberapa rekomendasi yang diusulkan untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi para pengambil kebijakan terhadap pengembangan potensi BUMDesa yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

## 5. Metode dan Pendekatan

- a. Metode Penulisan naskah ini menggunakan metode deskriptif analisis terhadap fakta dan data yang ada serta melihat perkembangan lingkungan strategis yang relevan dengan penulisan naskah tentang pengembangan potensi BUMDesa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- b. Pendekatan Penulisan menggunakan pendekatan studi kepustakaan terhadap beberapa referensi pendukung serta pendekatan teori dan pendekatan tugas di lapangan dengan alur pikir dan pola pikir sebagai penunjang dalam penulisan.

## 6. Pengertian

- a. Pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan, dan upaya untuk selalu berusaha melakukan perubahan yang lebih baik secara bertahap dan teratur yang menjurus ke sasaran yang dikehendaki<sup>5</sup>
- b. Potensi adalah kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan, kekuatan, kesanggupan dan daya<sup>6</sup>
- c. BUMDesa 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<sup>7</sup>
- d. Kesejahteraan adalah kesejahteraan adalah kondisi manusia yang makmur dan sehat diukur dari aspek kehidupan: 1) kualitas hidup dari segi *materi*, seperti kualitas rumah, bahan pangan, dan sebagainya; 2) kualitas hidup dari segi *fisik*, seperti kesehatan tubuh, lingkungan alam, dan sebagainya; 3) kualitas hidup dari segi *mental*, seperti fasilitas pendidikan, lingkungan budaya, dan sebagainya; 4) kualitas hidup dari segi *spiritual*, seperti moral, etika, keserasian penyesuaian, dan sebagainya.<sup>8</sup>
- e. Masyarakat adalah hubungan sekelompok orang yang hidup secara mengelompok dan berinteraksi satu sama lain saling pengaruh dan mempengaruhi serta menimbulkan perubahan sosial dalam kehidupan.<sup>9</sup>



<sup>5</sup>Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi keempat. Jakarta: Balai Pustaka. h. 662 ,

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Pasal 1 angka 6 UU No. 6/2014 tentang Desa

<sup>8</sup> Bintarto, R. 1989. *Interaksi Desa-Kota dan Permasalahannya*. Cetakan ke 3. Jakarta : Ghalia Indonesia

<sup>9</sup> Soetomo, 2014. *Pembangunan Masyarakat*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **7. Umum.**

Upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kemandirian desa melalui pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) diperlukan langkah strategis yang menekankan prinsip efisiensi dan efektifitas dengan menyesuaikan potensi, karakteristik setempat atau lokal, dan sumberdaya yang dimiliki. Oleh karena itu dalam penguatan dan pengembangan potensi BUMDesa terlebih dahulu harus dilakukan identifikasi potensi sumber daya desa, potensi jenis usaha ekonomi, potensi kemampuan dan kualitas SDM, serta potensi tata kelola kelembagaannya sehingga arah kebijakan dan strategi pengembangan BUMDesa dapat dilakukan sesuai dengan perencanaan dan tepat sasaran.

Untuk membahas masalah ini lebih dalam, perlu ditinjau juga dari peraturan perundangan yang terkait sebagai dasar hukum dan kerangka teoritis yang dapat memperkuat pembahasan pokok-pokok persoalan terkait. Dalam sub bab 8 berikut ini dapat dilihat beberapa peraturan dan perundangan yang berhubungan dengan masalah pembangunan ekonomi, kemandirian dan pembangunan desa, dan BUMDesa, selanjutnya dalam sub bab 9 diuraikan kerangka teoritis yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

#### **8. Peraturan Perundang-undangan**

Beberapa peraturan perundangan yang terkait dengan topik tulisan ini adalah sebagai berikut:

##### **a. UUD NRI 1945.**

Keberadaan desa diakui oleh negara seperti yang disebutkan dalam Pasal 18 B ayat (2) yaitu: Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang diatur dalam undang-undang.

Sedangkan hal yang berkaitan pengembangan ekonomi dijelaskan Pasal 27 ayat 2 yaitu bahwa : “setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan

yang layak” dan Pasal 28 A menyatakan bahwa: “Setiap orang berhak untuk hidup serta berhak mempertahankan hidup dan kehidupannya”. Demikian pula pada pasal 28C ayat 2 disebutkan bahwa “setiap orang berhak untuk memajukan dirinya dalam memperjuangkan haknya secara kolektif untuk membangun masyarakat, bangsa, dan negaranya”. Sedangkan pasal 33 ayat (3) juga mengamanatkan “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”.

#### b. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa

Pasal 1 angka (6) disebutkan bahwa bahwa Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUMDesa, 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.

Selanjutnya dalam pasal 87 dan 88 dijelaskan bahwa BUMDesa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan sehingga dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan proses pendirian BUMDesa ditetapkan berdasarkan peraturan desa melalui musyawarah desa. Berdasarkan ketentuan tersebut, sejatinya logika pendirian BUMDesa didasarkan pada kebutuhan dan juga potensi desa, sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

#### c. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa

Dalam regulasi ini disebutkan bahwa Desa dapat mendirikan BUMDesa melalui musyawarah desa sesuai dengan ketetapan peraturan Desa. Pasal 4 menyebutkan bahwa dalam pengelolaannya BUMDesa dilakukan terpisah dari organisasi pemerintahan Desa. Adapun pengelolaan terdiri dari (1) penasehat; dan (2) pelaksana operasional. Sedangkan yang dimaksud penasihat adalah *ex-officio* oleh kepala desa yang sedang menjabat. Adapun pelaksana operasional merupakan perseorangan yang diangkat dan diberhentikan oleh kepala desa.

Dalam pelaksanaannya, seorang pelaksana operasional dilarang merangkap jabatan sedang melaksanakan fungsi pelaksana lembaga pemerintahan desa atau lembaga kemasyarakatan desa. Tugas pelaksana operasional yaitu mengurus dan mengelola BUMDesa sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Sedangkan penasehat BUMDesa mempunyai tugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam menjalankan kegiatan pengurusan dan pengelolaan usaha Desa. Penasihat dalam melaksanakan mempunyai kewenangan meminta penjelasan pelaksana operasional mengenai pengurusan dan pengelolaan usaha Desa.

d. Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa

Pasal 135 dalam peraturan ini menjelaskan bahwa modal awal BUMDesa bersumber dari APBDesa. Sedangkan modal BUMDesa dalam ayat (2) adalah terdiri atas: (1) penyertaan modal desa; dan ayat (2) penyertaan modal masyarakat Desa. Selanjutnya dalam ayat (3) dan ayat (4) menerangkan bahwa Kekayaan BUMDesa yang bersumber dari penyertaan Modal Desa merupakan kekayaan Desa yang dipisahkan sedangkan penyertaan modal desa tersebut berasal dari APBDesa. Ayat (5) mengatur bahwa dalam pelaksanaannya pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota dapat memberikan bantuan kepada BUMDesa yang disalurkan melalui APBDesa.

Pasal 136 mengatur bahwa dalam pelaksanaannya BUMDesa dijalankan berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga disepakati melalui musyawarah desa. Anggaran dasar memuat nama, tempat kedudukan, maksud dan tujuan, modal, kegiatan usaha, jangka waktu berdirinya BUMDesa, tata organisasi pengelola, dan juga tata cara penggunaan dan pembagian keuntungan. Anggaran rumah tangga BUMDesa memuat paling sedikit hak serta kewajiban, masa bakti, tata cara pengangkatan dan pemberhentian pengurus dan pengelola, penetapan jenis usaha, dan sumber modal BUMDesa. Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang sudah disepakati dalam musyawarah desa kemudian ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa.

Pasal 142 menjelaskan bahwa : Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pendirian, pengurusan dan pengelolaan, serta pembubaran BUMDesa dan BUMDesa Bersama diatur dengan peraturan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa, pembangunan kawasan perdesaan, dan pemberdayaan masyarakat desa berkoordinasi dengan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri. Selain itu dalam pembentukan BUMDesa ini dalam hal pengaturan teknisnya dapat dilakukan pemerintah kabupaten/kota dengan menetapkan peraturan daerah tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDesa. Kemudian pemerintah desa dapat membentuk BUMDesa dengan peraturan desa yang berpedoman dan mengacu pada peraturan daerah kabupaten/kota tersebut.

e. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Dalam Pasal 2 menyebutkan bahwa pendirian BUMDesa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerja sama antar desa. Sedangkan Pasal 3 menjelaskan tujuan pendirian BUMDesa yaitu : 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 atau dengan pihak ketiga; e). menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung pemenuhan 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.

Ketentuan lain dalam Permendesa, PDTT ini juga mengatur tentang hal yang berkaitan tentang permodalan, jenis usaha, hasil usaha dan kepailitan BUMDesa, serta tentang tata cara kerjasama BUMDesa, pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa serta pelaksanaan pembinaan, pengawasan dan audit.

## 9. Kerangka Teoritis

**a. Teori Pembangunan Ekonomi.** Pembangunan Ekonomi menurut Todaro diartikan sebagai kapasitas dari sebuah kondisi-kondisi ekonomi awalnya bersifat statis dalam kurun waktu cukup lama untuk menciptakan dan mempertahankan kenaikan pendapatan yang diukur berdasarkan tingkat pertumbuhan struktur produksi dan penyerapan sumber daya (*employment*) yang diupayakan dengan terencana. Pembangunan ekonomi harus mampu berorientasi ke depan (*forward linkage*) yaitu sektor unggulan mampu mendorong sektor lain supaya lebih berkembang dengan memberikan ketegasan akan arti pentingnya kesejahteraan bagi manusia yang dapat mengambil bagian dan berperan serta dalam kehidupan bermasyarakat, leluasa bergerak, dan memiliki kebebasan dalam melakukan pilihan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan.<sup>10</sup>

Secara umum pembangunan ekonomi dapat diartikan sebagai peningkatan kemampuan untuk memproduksi barang dan jasa dalam kegiatan perekonomian. indikator utama dalam proses pembangunan adalah pertumbuhan ekonomi dalam melakukan analisis tentang pembangunan ekonomi yang terjadi pada suatu negara. Pertumbuhan ekonomi dapat ditunjukkan dengan bagaimana aktivitas perekonomian dapat menghasilkan tambahan pendapatan masyarakat pada suatu periode tertentu. Aktivitas perekonomian pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan faktor-faktor produksi guna menghasilkan produk atau *output*, sehingga dalam proses dapat juga diartikan akan menghasilkan aliran balas jasa terhadap sejumlah faktor produksi yang dimiliki oleh masyarakat, sehingga dengan adanya pertumbuhan ekonomi ini diharapkan pendapatan masyarakat sebagai pemilik faktor produksi juga akan meningkat.<sup>11</sup>

Pendekatan pembangunan yang banyak diterapkan negara berkembang yakni dari pendekatan pertumbuhan ekonomi menimbulkan distorsi potensi sumberdaya manusia yang mestinya dapat mengeksplorasi dirinya dalam berkontribusi selama proses pembangunan. Sehingga kemudian berkembang pendekatan pembangunan masyarakat yang menempatkan masyarakat atau

<sup>10</sup> Todaro, Michael P. dan Stephen C. Smith. 2006. Pembangunan Ekonomi (edisi kesembilan, jilid I). Jakarta : Penerbit Erlangga. hal 87

<sup>11</sup> Basri, Faisal. 2002. Perekonomian Indonesia Menjelang Abad XXI. Jakarta : Penerbit Erlangga



manusia menjadi sentral baik sebagai subyek maupun obyek pembangunan. Beberapa pendekatan pembangunan yang dilaksanakan selama ini lebih banyak menekankan pada pembangunan fisik, bukan pada pembangunan karakter masyarakat. Sehingga pendekatan pembangunan yang relevan adalah masyarakat mampu melaksanakan pembangunan secara mandiri, terdesentralisasi dan tepat sasaran. Menurut David Korten pendekatan pembangunan yang menempatkan manusia sebagai aktor utama memandang inisiatif, kreatifitas dan kemampuan masyarakat sebagai sumber daya pembangunan yang utama dan juga memandang kesejahteraan material dan juga spiritual mereka sebagai tujuan pembangunan.<sup>12</sup>

Pembangunan ekonomi berbasis masyarakat adalah kegiatan ekonomi dan juga usaha masyarakat dalam mencukupi kebutuhan hidupnya (*basic need*) yaitu sandang, pangan, pendidikan dan jaminan kesehatan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pembangunan ekonomi yang berbasis masyarakat merupakan upaya untuk meningkatkan potensi kemampuan masyarakat dalam kegiatan ekonomi untuk mencukupi kebutuhan hidup dan meningkatkan taraf hidup atau kesejahteraan dalam proses pembangunan nasional.

Pembangunan ekonomi menurut Sirojuzilam didefinisikan sebagai suatu proses yang bersifat multidimensional, dengan melibatkan adanya perubahan besar, baik terhadap perubahan struktur ekonomi, perubahan sosial, mengurangi dan menghapuskan kemiskinan, mengatasi ketimpangan sosial, dan juga pengangguran dalam konteks pertumbuhan ekonomi.<sup>13</sup>

Pembangunan ekonomi wilayah (*regional*) pedesaan (*rural*) menurut Lincoln Arsyad adalah fungsi dari potensi sumber daya alam, tenaga kerja dan sumber daya manusia, investasi modal, prasarana dan sarana pembangunan, transportasi dan komunikasi, teknologi, komposisi industri, situasi perekonomian dan perdagangan antar wilayah, kemampuan financial dalam pendanaan dan pembiayaan pembangunan daerah, kewirausahaan, kelembagaan daerah serta lingkungan pembangunan yang luas. Sedangkan pembangunan ekonomi daerah adalah suatu proses yang mencakup pembentukan kelembagaan baru, pembangunan industri alternatif pendukung,

<sup>12</sup> Korten, David C. 1984. Pembangunan yang Memihak Rakyat. Jakarta : Yayasan Studi Pembangunan

<sup>13</sup> Sirojuzilam, 2008. Ekonomi & Perencanaan Regional; Ketimpangan Ekonomi Wilayah Barat & Wilayah Timur Propinsi Sumatera Utara. Jakarta : Penerbit Pustaka Bangsa Press

perbaikan kemampuan tenaga kerja yang ada dalam menghasilkan produk dan jasa yang lebih baik, identifikasi sumber pasar ekonomi baru, alih teknologi ilmu pengetahuan dan pengembangan perusahaan-perusahaan.<sup>14</sup>

Setiap upaya pembangunan daerah memiliki tujuan untuk meningkatkan output produksi dan jenis peluang kerja untuk masyarakat daerah. Guna mencapai tujuan tersebut, pemerintah dan masyarakat perlu bersama-sama melakukan inisiasi pembangunan daerah dengan memanfaatkan seluruh potensi yang dimilikinya. Persoalan mendasar dalam pelaksanaan pembangunan daerah terletak pada penekanan kebijakan yang perlu disesuaikan dengan kondisi alam, karakter wilayah maupun kekhasan daerah dengan memanfaatkan potensi sumberdaya manusia, kelembagaan, serta sumberdaya fisik secara lokal. Orientasi dalam proses pembangunan membutuhkan arahan strategis pengambilan inisiatif daerah dengan tujuan menciptakan kesempatan kerja serta merangsang peningkatan kegiatan ekonomi di daerah masing-masing.

**b. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia.** Pengembangan sumberdaya manusia menurut Armstrong diartikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan tersedianya peluang dan pengembangan belajar, dan menyusun program-program training yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari program pelatihan tersebut.<sup>15</sup>

Sedangkan aspek-aspek dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Werner dan DeSimone melingkupi beberapa unsur yang cukup kompleks dalam organisasi yaitu kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, motivasi, manajemen waktu, manajemen stres, program pendampingan karyawan, pembentukan tim, pengembangan organisasi, pengembangan karir, serta pelatihan dan pengembangan. Aspek-aspek tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan pembelajaran serta kinerja lokasi kerja karyawan untuk difungsikan dalam menjalankan fungsi dan tugas organisasi. Werner dan DeSimone sendiri mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) sebagai serangkaian kegiatan atau aktivitas yang sistematis dan terencana serta dirancang matang oleh organisasi untuk

<sup>14</sup> Arsyad, Lincolin. 1999. *Pengantar Perencanaan Pembangunan Ekonomi Daerah*. Yogyakarta : BPFE. hal 25

<sup>15</sup> Armstrong, M. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice - 6<sup>th</sup> Edition*. London: Kogan Page. hal 507

memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari skill atau keahlian yang dibutuhkan dalam pemenuhan persyaratan kerja sekarang dan di masa mendatang.<sup>16</sup>

Strategi pengembangan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti dapat dilakukan melalui dua cara yaitu yang bisa ditempuh oleh organisasi atau lembaga yaitu pelatihan di lokasi tempat kerja (*On the job training*) dan pelatihan di luar lokasi kerja (*Off the job training*).<sup>17</sup> Pelatihan di tempat kerja (*On the job training*) adalah strategi pengembangan sumber daya manusia yang memungkinkan seorang karyawan dapat mempelajari bagaimana tugas-tugas pekerjaannya dengan mengerjakan secara nyata dan sesuai bidang tugasnya. Kunci dari strategi ini adalah adanya transfer pemahaman atau pengetahuan tentang pekerjaan dari karyawan yang memiliki penguasaan kerja, keterampilan dan pengalaman kepada karyawan baru. Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja yang dapat dilaksanakan pada saat bekerja di tempat atau ruangan kerja nya. Sedangkan pengawas training melakukan tugasnya untuk memantau peserta dapat menjalankan pelatihan langsung di tempat bekerja. Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja (*Off the job training*) merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat yang terpisah dari ruang atau tempat kerja, serta dilakukan di luar waktu kerja. Tujuan dari *off the job training* ini adalah untuk meningkatkan pemahaman, pengetahuan dan kemampuan ketrampilan karyawan, sehingga karyawan dapat memiliki kesempatan untuk belajar dari pengalaman dengan karyawan lainnya untuk memungkinkan memperoleh ide-ide baru yang dapat diaplikasikan di tempat kerjanya kemudian. Jenis pelatihan *Off the job training* terbagi dalam dua macam yaitu simulasi (*simulation*) dan presentasi informasi (*information presentation*) yang masing-masing dilakukan dengan cara dan metode tersendiri.

Secara umum pengembangan SDM adalah merupakan seluruh kegiatan atau aktivitas yang dilakukan organisasi untuk memfasilitasi SDM agar memiliki peningkatan dalam hal wawasan, pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap yang relevan dan dibutuhkan organisasi dalam menjalankan pekerjaan

<sup>16</sup> Werner, Jon M., dan DeSimone, Randy L., 2009, Human Resources Development, 5<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Mason. hal 4

<sup>17</sup> Sedarmayanti. 2013. Manajemen Sumberdaya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil . Bandung : PT Refika Aditama.hal 181



saat ini atau masa mendatang. Aktivitas tersebut tidak hanya pada aspek kegiatan pendidikan atau pelatihan saja, melainkan juga menyangkut aspek pengembangan karir dan penguatan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan SDM berkaitan erat dengan upaya dalam *mengupgrade* pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap yang relevan serta penyediaan jalur jenjang karir yang difasilitasi oleh fleksibilitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan program-program yang terencana dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi melingkupi perubahan organisasi, perubahan lingkungan eksternal, perubahan regulasi pemerintah termasuk rencana strategis organisasi itu sendiri sehingga sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

**c. Teori Pemberdayaan.** Secara etimologis istilah pemberdayaan berasal dari kata dasar “daya” yang berarti kekuatan atau kemampuan. Bertolak dari pemahaman atau definisi tersebut maka pemberdayaan dapat dipahami sebagai suatu proses menuju berdaya, serta proses untuk mendapatkan daya, kemampuan, dan kekuatan serta proses pemberian kekuatan dan kemampuan dari pihak yang mempunyai daya kepada pihak yang kurang atau belum berdaya. Istilah pemberdayaan ini seringkali menjadi tumpang tindih dengan istilah pembangunan meskipun sesungguhnya kedua pengertian tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain baik secara konseptual maupun empirikal. Konsep pemberdayaan merupakan terjemahan dari kata *Empowerment* sedangkan kata pembangunan merupakan istilah yang diterjemahkan dari kata *Development*, sehingga dalam implementasi kebijakanpun akan berbeda peruntukannya.<sup>18</sup>

Menurut Ginandjar Kartasasmitha pemberdayaan adalah suatu langkah atau upaya untuk membangun kekuatan, dengan cara mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berusaha untuk mengembangkannya.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Andi Haris. 2014. Memahami Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pemanfaatan Media. Jurnal Jupiter Vol. XIII No.2. hlm 50 - 62

<sup>19</sup> Ginandjar Kartasasmitha. 1996. Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan, Jakarta : PT Pusaka Cisendo. hlm 145.

Pemberdayaan sebagai proses ataupun sebagai tujuan pada dasarnya akan memunculkan keberanian pada individu ataupun kelompok. Kondisi semula yang cenderung hanya menerima keadaan akan lebih berani bertindak untuk merubah keadaan. Bentuk keberanian itu juga dapat berupa menghadapi kekuasaan formal guna menghapus ketergantungannya pada kekuatan itu. Yang terlibat dalam pemberdayaan, yaitu sebagai upaya untuk memberikan kekuatan dan kemampuan, berarti di dalam pemberdayaan mengandung dua pihak yang perlu ditinjau dengan seksama yaitu pihak yang diberdayakan dan pihak yang memberdayakan. Agar dapat diperoleh hasil yang memuaskan diperlukan komitmen yang tinggi dari kedua pihak. Dari pihak pemberdaya harus beranjak dari pendekatan bahwa masyarakat tidak dijadikan obyek dari berbagai program dan proyek pembangunan, akan tetapi merupakan subyek dari upaya pembangunannya sendiri.

Pemberdayaan masyarakat diartikan oleh Gunawan Sumodiningrat sebagai upaya bertalian erat dengan upaya penanggulangan masalah-masalah pembangunan, seperti pengangguran, kemiskinan dan kesenjangan. Upaya memberdayakan masyarakat tersebut harus dilakukan melalui tiga cara, yaitu: 1) menciptakan kondisi atau suasana atau iklim yang dapat memungkinkan potensi masyarakat berkembang; 2) memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat (*empowering*); 3) memberdayakan juga memiliki arti melindungi. Dalam proses pemberdayaan harus diupayakan untuk mencegah yang lemah justru menjadi semakin lemah. Jadi pemberdayaan memerlukan cara-cara atau langkah-langkah konkrit untuk mewujudkannya. Tanpa langkah-langkah yang tepat, upaya pemberdayaan akan mengalami banyak kendala.<sup>20</sup>

Dengan demikian, pemberdayaan merupakan partisipasi nyata yang mengutamakan potensi-potensi masyarakat yang dinamis dan hasilnya benar-benar terukur, sehingga pemberdayaan menjadi upaya korektif terhadap konsep pemberdayaan yang pasif itu. Pemberdayaan bertujuan menumbuhkan partisipasi aktif masyarakat dengan mengandalkan daya yang ada padanya. Dengan demikian makna partisipasi sebagaimana dinyatakan diatas, akan mengacu pada proses aktif, dimana masyarakat

<sup>20</sup> Gunawan Sumodiningrat. 1999. Pemberdayaan Masyarakat & JPS. Jakarta : Gramedia Pustaka. hlm 165

penerima (*beneficiaries*) mempengaruhi arah dan pelaksanaan proyek pembangunan daripada hanya sekedar menerima manfaatnya saja.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, hakekat pemberdayaan masyarakat adalah upaya dan proses yang dilakukan supaya masyarakat memiliki keleluasaan dalam menentukan pilihan-pilihan dalam hidupnya yang lebih khas dan lokal itu. Masyarakat dapat terlibat dalam berbagai aktivitas pembangunan desa. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk memobilisasi segala potensi yang dimilikinya untuk dapat turut mewarnai hasil pembangunan yang diharapkan akan lebih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Namun yang utama adalah bagaimana mengakomodir domain sosial, ekonomi, kultural dalam proses pemberdayaan masyarakat, selain domain politik. Sehingga pemberdayaan masyarakat, dapat lebih efektif dan lebih menyentuh domain-domain tersebut.

Pemberdayaan masyarakat pada dasarnya merupakan suatu upaya meningkatkan daya seseorang, baik itu berupa pemahaman pengetahuan atau keahlian supaya keadaan seseorang dapat lebih mampu dan lebih baik dari sebelumnya. Dengan adanya langkah atau upaya pemberdayaan maka diharapkan kesejahteraan ekonomi seseorang menjadi meningkat.

## 10. Data dan Fakta

### a. Keberlangsungan Perekonomian Pedesaan

Perekonomian pedesaan di Indonesia banyak bergerak di sektor pertanian ini dan menjadi tumpuan untuk menopang perekonomian negara yang terlihat dari besarnya penyerapan hasil panen pertanian sawah yang relatif masih stabil yakni mengalami surplus produksi beras panen raya pada bulan April 2020 sebesar 5,2 juta ton dan Mei 2020 sebanyak 3,8 juta ton yang sebagian besar diperoleh dari hasil produksi pertanian di Jawa dan Sumatera.<sup>21</sup> Sehingga sektor pertanian menjadi stimulus untuk memperkuat ekonomi desa dan dapat dikatakan bahwa membangun sektor pertanian pada hakekatnya adalah membangun perekonomian desa itu sendiri.

Kondisi ini didukung dengan komposisi penduduk Indonesia sebanyak 82,7 persen tinggal di pedesaan dari jumlah penduduk keseluruhan sebesar 267

<sup>21</sup> <https://mediaindonesia.com/read/detail/301695-saat-ini-petani-dijadikan-andalan-untuk-perkuat-ekonomi-desa> diakses tanggal 5 Juni 2020

Juta. Sedangkan dari penduduk yang tinggal di pedesaan tersebut, sebanyak 82,77% menggantungkan hidupnya dari hasil komoditas pertanian, perkebunan, peternakan maupun perikanan.

Secara umum, pola perekonomian pedesaan sendiri di Indonesia terutama wilayah Jawa dan Sumatera masih bersifat subsisten dan berbasis mikro ekonomi yang berasal dari sektor pertanian. Namun demikian hal ini tidak dapat dijadikan bahwa gambaran semua desa mempunyai kondisi yang sama karena tergantung dari karakter wilayah, potensi dan kemampuan masyarakat dalam memanfaatkan dan mengelolanya. Sehingga perekonomian masyarakat desa idealnya juga didukung beberapa sektor pendapatan lain di luar sektor pertanian (termasuk perikanan, peternakan, dan perkebunan) yang dapat dijadikan sumber kehidupan masyarakat desa diantaranya adalah industri kreatif, perdagangan, jasa dan pariwisata.

Pengembangan usaha ekonomi pedesaan di Jawa dan Sumatera saat ini belum fokus terhadap pengembangan potensi sektor unggulan yang sesuai kondisi dan karakter wilayahnya, sehingga perekonomian masyarakat sulit maju dan menimbulkan kemiskinan yang semakin meluas di pedesaan.<sup>22</sup>

Jumlah penduduk miskin di Indonesia mencapai 27,76 juta orang atau 10,4% dari jumlah penduduk keseluruhan. Persentase penduduk miskin di pedesaan (13,96%) atau lebih besar dibandingkan perkotaan (7,43%).

Persoalan lain yang menjadikan hambatan perkembangan ekonomi desa adalah masih tingginya laju urbanisasi penduduk desa yang mencari penghidupan di perkotaan yaitu 4% setiap tahunnya. Sehingga jika tidak dilakukan langkah strategis untuk menahan urbanisasi penduduk desa usia produktif, diperkirakan pada 2025 akan merubah komposisi penduduk Indonesia yaitu 65% penduduk desa akan berpindah ke kota dan angka ini diestimasi akan mencapai 85% pada 2050.<sup>23</sup>

#### b. Upaya Pengembangan Perekonomian Pedesaan

Upaya untuk mengurangi angka kemiskinan di desa dan mengurangi desa tertinggal serta meningkatnya pendapatan di desa dilakukan dengan

<sup>22</sup> <https://katadata.co.id/berita/2018/03/12/masyarakat-pedesaan-didorong-fokus-pengembangan-komoditas-unggulan> diakses tanggal 8 Juni 2020

<sup>23</sup> <https://www.merdeka.com/uang/darmin-khawatir-65-persen-penduduk-desa-pindah-ke-kota-di-2025.html> diakses tanggal 11 Juni 2020

melibatkan dukungan sejumlah *stakeholder*, baik pemerintah, dunia usaha/swasta, organisasi masyarakat hingga unsur masyarakat pedesaan. Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 menargetkan untuk mengentaskan 5.000 desa tertinggal dan menciptakan 2.000 desa mandiri hingga tahun 2019. Namun dalam pelaksanaannya, berdasarkan hasil potensi desa yang dikeluarkan BPS ternyata telah melampaui dari target RPJMN yakni hingga 2019 jumlah desa tertinggal mengalami penurunan sebanyak 6.518 desa dari 19.750 desa pada 2014 menjadi 13.232 desa pada tahun 2018 dan telah mengalami peningkatan dalam menciptakan desa mandiri yaitu sebanyak 2.665 desa dengan asumsi dari 2.894 desa mandiri pada 2014 menjadi 5.559 desa mandiri empat tahun kemudian.

Angka kemiskinan di Indonesia pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 1,82 juta jiwa dan yang perlu dicatat ternyata angka penurunan di desa lebih besar dibandingkan di kota. Jumlah kemiskinan di pedesaan menurun sekitar 1,2 juta jiwa dan di kota sebanyak 580.000 jiwa. Akan tetapi dalam kondisi riil di lapangan jumlah orang miskin di pedesaan masih lebih banyak dibandingkan di perkotaan.<sup>24</sup>

Untuk pendorong pertumbuhan ekonomi, masyarakat pedesaan didorong fokus pada usaha ekonomi pertanian dan non pertanian yang sesuai dengan karakter wilayahnya. Langkah ini bisa dilakukan untuk mendorong aktivitas ekonomi masyarakat desa melalui penguatan berbagai potensi ekonomi unggulan yang dikembangkan dalam skala ekonomi yang lebih besar. Untuk menjadikan desa yang maju dan mampu bersaing secara ekonomi dan sosial, dibutuhkan kelembagaan desa yang memadai serta tingkat partisipasi, dan keswadayaan masyarakat tinggi. Dengan menggunakan cara pandang seperti ini akan terbentuk persepsi bahwa desa merupakan tempat di mana kenyamanan, keharmonisan, kerukunan, kedamaian, dan ketenteraman. Secara umum desa dapat memajukan perekonomiannya dengan memperkuat beberapa upaya yang dapat membentuk desa yang maju dan mandiri yaitu : 1). Peningkatan kemampuan SDM desa untuk

<sup>24</sup> <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/desa-bangkit/19/01/14/plbk0v423-sektor-pertanian-jadi-satu-keberhasilan-pembangunan-desa> diakses tanggal 29 Mei 2020



dapat mengenali potensi ekonomi desa untuk dapat dimanfaatkan dengan kekuatan yang dimilikinya; 2). Keaktifan dan kreatifitas kepala desa atau pemerintah desa yang memiliki kewenangan dalam mengatur dan mengelola pembangunan desa dan kemampuan untuk menjalankan perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan pembangunan; 3). Sinergitas masyarakat dengan pemerintah desa untuk menggali potensi desa yang menjunjung tinggi aspirasi dan partisipasi seluruh masyarakat desa; 4). Pengembangan dan pengelolaan potensi sumberdaya desa yang dikelola secara optimal transparan dan akuntabel untuk dimanfaatkan seoptimal mungkin guna peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

c. Pengembangan Perekonomian Pedesaan melalui BUMDesa

BUMDesa yang ada di Indonesia berdasarkan data dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi adalah sebanyak 49.329 BUMDesa dan terbagi menjadi 3 kategori yaitu 5.489 BUMDesa dengan kategori BUMDesa Maju, 11.569 kategori BUMDesa Berkembang serta 32.271 BUMDesa dengan kategori BUMDesa Pemula. Jika dilihat dari perbandingan dengan jumlah desa menurut Badan Pusat Statistik (BPS) sebanyak 74.517 desa. Sehingga jumlah BUMDesa saat ini sudah mencapai 58,77 % dari jumlah desa yang ada di Indonesia.

Perkembangan jumlah BUMDes di Indonesia yang sudah dibentuk atau didirikan selama 5 tahun terakhir ini mengalami peningkatan jumlah yang cukup signifikan, seperti yang terlihat pada Tabel I (terlampir). Berdasarkan Tabel I menunjukkan jumlah BUMDesa secara keseluruhan meningkat pesat setiap tahun dengan rata-rata peningkatan sebesar 11,51 %. Pertumbuhan jumlah BUMDesa tertinggi terjadi pada Tahun 2017 yaitu tumbuh sebesar 24,67 %, sedangkan peningkatan terendah dari jumlah BUMDesa terjadi pada tahun 2019 yaitu dari sebanyak 45.549 BUMDesa di tahun 2018 menjadi 49.329 BUMDesa pada tahun 2019 atau hanya tumbuh sebesar 4,5%. Sehingga dapat dikatakan apabila tahun 2019 terdapat 49.329 BUMDesa yang sudah terbentuk atau mencapai 65,85 % dari jumlah desa di Indonesia sebanyak 74.910 desa, sehingga masih terdapat 25.581 desa lagi yang belum memiliki BUMDesa atau sebesar 34,15 %.

Berdasarkan data dari Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi Tahun

2019, jumlah tenaga kerja yang terserap di berbagai aktivitas usaha BUMDesa mencapai 1.074.754 orang dengan pendapatan kotor usaha BUMDesa sebesar Rp. 1,16 trilyun per tahun dan laba bersih yang dihasilkan sebanyak Rp. 121 milyar per tahun. Hal ini membuktikan bahwa keberadaan BUMDesa mampu mendorong pengembangan perekonomian pedesaan atau dengan kata lain BUMDesa telah mampu menjadi *trigger* pergerakan roda perekonomian di desa dan kegiatan tersebut dapat memberikan manfaat (*benefit*) pada semua lapisan masyarakat desa.

## 11. Perkembangan Lingkungan Strategis

### a. Global

Globalisasi memiliki keterkaitan dan ketergantungan antar negara dan antar manusia di seluruh dunia melalui perdagangan internasional, penyebaran investasi, perubahan budaya maupun dan bentuk-bentuk interaksi yang lain sehingga batas-batas suatu negara menjadi semakin sempit. Dampak positif dari globalisasi adalah terjadinya perubahan tata nilai dan sikap yang relevan dengan peningkatan produktivitas, berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat dimanfaatkan untuk berbagai aspek kehidupan, dan peningkatan tingkat kehidupan ekonomi yang lebih baik. Sedangkan dampak negatif yang dapat ditimbulkan dari globalisasi adalah, penyalahgunaan teknologi informasi untuk melakukan tindak kriminal, perubahan sikap dan perilaku hidup yang tidak produktif dan cenderung hedonis menerapkan pola hidup konsumtif, sikap individualistik atau asosial, serta semakin tingginya tingkat kesenjangan sosial ekonomi.

Dampak globalisasi telah mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bangsa di dunia dan mengubah tatanan kehidupan masyarakat di era revolusi industri 4.0 tidak terkecuali globalisasi ekonomi. Globalisasi ekonomi telah menciptakan kawasan perdagangan yang lebih luas yang berkaitan erat dengan pola perdagangan bebas yang berusaha menghilangkan hambatan-hambatan perdagangan internasional. Selain itu

juga karena faktor ekonomi politik atau regulasi yang diberlakukan suatu negara untuk melindungi produksi dalam negeri.<sup>25</sup>

Era perdagangan global dalam perekonomian dunia mempengaruhi situasi dan peta perekonomian suatu negara, diantaranya : 1). mendorong pertumbuhan ekonomi pada negara yang sedang berkembang; 2) mengubah peta investasi dunia terutama sektor industri dan jasa menjadi lebih terbuka; 3) Menurunkan tingkat kemiskinan dunia dengan asumsi telah terjadi peningkatan pendapatan suatu negara hasil dari perdagangan berbagai sektor dengan skala internasional. 4) meningkatkan persaingan produk global yang kemudian mengarah pada efisiensi produk dengan diferensiasi tinggi; 5), Meningkatkan pendapatan perkapita secara global.

Isu perubahan iklim global (*global climate change*) sebagai dampak maraknya pembangunan ekonomi dunia terutama pembangunan berbasis industri yang memanfaatkan sumber kekayaan alam secara masif tanpa memperhatikan kelestarian lingkungan menjadi perhatian semua negara di dunia dalam dua dekade terakhir ini. Pesatnya pembangunan yang eksploitatif telah menyebabkan terjadi terhadap perubahan ekologi dunia yang ditunjukkan dengan kenaikan suhu global yang mencapai 1,5 derajat celsius dalam kurun waktu lima tahun terakhir berdasarkan pengukuran Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).<sup>26</sup> Di samping itu laporan World Bank bahwa kerusakan hutan alami (deforestasi) seluas 1 juta hektar pertahun merupakan ancaman lingkungan global yang dapat mempengaruhi kualitas hidup penduduk dunia di masa mendatang sehingga upaya kerjasama antar negara dalam berbagai forum internasional dalam penanganan kerusakan lingkungan dapat ditingkatkan dengan komitmen semua negara untuk bersama-sama memperbaiki kerusakan lingkungan tersebut.

#### b. Regional

Perkembangan ekonomi yang meningkat sebagai dampak perdagangan global mempengaruhi peta perekonomian wilayah Asia

<sup>25</sup> <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/globalisasi-ekonomi-2/> diakses tanggal 27 Mei 2020

<sup>26</sup> <https://www.mongabay.co.id/2019/04/23/ancaman-kerusakan-ekologi-bumi-karena-pembangunan/> diakses tanggal 9 Juni 2020



Tenggara. Indonesia sebagai negara dengan perekonomian terbesar di kawasan Asia Tenggara (ASEAN) yang diukur dengan besaran Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku menurut World Bank adalah sebesar US\$ 1.042 triliun atau setara Rp 14.837 triliun pada 2018.

Jumlah penduduk yang sangat besar serta wilayah yang luas sebagai negara kepulauan menjadi keunggulan sekaligus tantangan bagi Indonesia dalam pembangunan maupun perekonomiannya. Beberapa lembaga internasional bahkan memprediksi Indonesia bakal menjadi negara dengan perekonomian terbesar kelima dunia dalam beberapa tahun mendatang.<sup>27</sup>

Pertumbuhan ekonomi kawasan ASEAN yang masih cukup kondusif menjadi tantangan bagi Indonesia dari sisi internal maupun aspek eksternal. Selain disebabkan situasi global karena krisis ekonomi maupun wabah pandemi covid19 yang masih belum kembali normal, stabilitas politik yang relatif masih rapuh di kawasan ini adalah tantangan terkini yang dihadapi negara-negara di ASEAN baik dari kondisi pertumbuhan ekonomi minus hingga dinamika menghangatnya hubungan beberapa negara ASEAN terkait isu diskriminasi sosial. Di samping pengaruh situasi lingkungan eksternal, tantangan secara internal juga dihadapi oleh pemerintah negara ASEAN yang dituntut untuk mampu mengambil kesempatan membangkitkan kembali perekonomian di tengah kecenderungan pergeseran struktur perekonomian di kawasan ini.

#### c. Regional

Dampak perkembangan perekonomian dunia yang cepat juga mempengaruhi gerak perekonomian di Indonesia sejak awal pembangunan era reformasi hingga saat ini yang memasuki era revolusi industri 4.0. Negara Indonesia yang merupakan negara kepulauan dan terdiri dari kawasan pedesaan dan perkotaan dan secara strategis memiliki karakteristik geografis yang multidimensi sehingga dibutuhkan landasan perencanaan yang sistemik sebagai dasar pelaksanaan pembangunan.

<sup>27</sup> <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/26/ekonomi-indonesia-terbesar-di-kawasan-asean> diakses tanggal 5 Juni 2020

Perubahan arah pembangunan yang memprioritaskan pembangunan pedesaan sejak pemerintahan Presiden Joko Widodo periode pertama 2014- 2019 yang disebut Nawacita yaitu mengedepankan pembangunan Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka NKRI. Sehingga kawasan desa mulai menjadi subjek pembangunan dari proses pembangunan dan kebijakan publik secara nasional yang terlihat dari besarnya dana yang disalurkan untuk anggaran desa oleh pemerintah untuk menggerakkan perekonomian pedesaan dan mempercepat terwujudnya desa yang maju dan mandiri.

Dengan melihat tantangan dan peluang dalam upaya untuk meningkatkan perekonomian desa, maka kehadiran adanya BUMDesa di setiap desa sangat dibutuhkan masyarakat di tengah maraknya pemodal besar masuk ke desa yang dapat mengganggu perekonomian masyarakat desa. Sehingga adanya dukungan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) terhadap keberlangsungan usaha yang dilakukan BUMDesa untuk mengembangkan potensi ekonomi di berbagai bidang seperti pertanian, produksi dan pengolahan, jasa perdagangan, jasa perbankan maupun pariwisata dan bentuk usaha ekonomi lainnya diharapkan dapat berdampak positif yang outputnya akan menggerakkan roda perekonomian dan mampu menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat desa yang selanjutnya dapat memperbaiki kondisi ekonomi maupun sosial budaya masyarakat desa ke arah yang lebih baik



### BAB III

### PEMBAHASAN

#### 12. Umum.

BUMDesa menurut Tim Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, pada dasarnya merupakan pilar kegiatan ekonomi desa yang memiliki fungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan organisasi bisnis (*commercial institution*). Sebagai lembaga sosial BUMDesa mempunyai peran dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai organisasi bisnis BUMDesa bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran dan pengelolaan sumberdaya setempat baik berupa barang ataupun jasa ke pasar.<sup>28</sup>

Berdasarkan Undang-undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa disebutkan bahwa terdapat empat tujuan utama pendirian BUMDesa, yaitu meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengolahan dan pemanfaatan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta menjadi tulang punggung dari pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

Pembentukan BUMDesa dapat dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan dan potensi yang dimiliki desa yaitu antara lain :<sup>29</sup>

- a. Kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok.
- b. Tersedia sumberdaya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa.
- c. Tersedia sumberdaya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai agen perubahan dan penggerak perekonomian masyarakat.
- d. Usaha ekonomi yang merupakan kegiatan produktif masyarakat desa yang masih dikelola parsial dan dikembangkan secara terintegrasi.

Pembentukan BUMDes sebenarnya sudah diatur sebelum terbitnya UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa yaitu seperti yang disebutkan pada Undang-undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dalam pasal 213 yang secara

---

<sup>28</sup> Tim Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 2007. Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Malang

<sup>29</sup> Hayyuna, et. al., 2014. *Strategi Manajemen Aset Badan Usaha Milik Desa Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa*. Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol.2, No.1 Hal. 1-5

definitif dan keberadaan BUMDesa sudah diakui, yaitu: (1) Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa; (2) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud ayat (1) berpedoman pada peraturan perundang-undangan; (3) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud ayat (1) dapat melakukan pinjaman sesuai peraturan perundang-undangan.

Peraturan tentang teknis pelaksanaan terkait BUMDesa kemudian diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendesa PDTT) No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Meskipun sudah diatur dengan berbagai peraturan sebagai payung pendirian BUMDesa, dan pencapaian jumlah BUMDesa yang berdiri hingga tahun 2019 sudah melampaui target, akan tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan sebagian besar BUMDesa ternyata masih belum beroperasi secara optimal dan bahkan beberapa diantaranya sudah tidak layak secara ekonomi sehingga perlu upaya dan langkah strategis dalam penggalan potensi pengembangan BUMDesa agar keberadaan BUMDesa dapat optimal dalam memegang perannya sebagai penyokong ketahanan ekonomi desa.

### **13. Pengembangan dan Pemanfaatan Potensi Sumber Kekayaan Alam dan Infrastruktur Desa oleh BUMDesa**

Berdasarkan teori pembangunan ekonomi dari Todaro dan Smith (2006) dijelaskan bahwa pengembangan perekonomian ekonomi daerah dengan menciptakan dan mempertahankan kenaikan pendapatan ekonomi dapat diukur berdasarkan tingkat pertumbuhan struktur produksi dan penyerapan sumber daya setempat yang diupayakan dengan terencana. Sehingga pengembangan dan pemanfaatan potensi sumber kekayaan alam (SKA) menjadi salah satu unsur utama pembangunan ekonomi yang diharapkan mampu mendorong sektor lain supaya lebih berkembang untuk kepentingan peningkatan kesejahteraan masyarakat.<sup>30</sup>

Undang-undang No 6 tahun 2014 pasal 90 menyatakan bahwa pemerintah, pemerintah daerah provinsi, pemerintah daerah kabupaten/kota, dan pemerintah desa mendorong perkembangan BUMDesa dengan tiga hal yaitu memberikan

---

<sup>30</sup> ibid

hibah dan/atau akses permodalan, melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar, serta memprioritaskan BUMDesa dalam pengelolaan sumber daya alam di desa.

Berdasarkan amanat undang-undang tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber kekayaan alam merupakan langkah prioritas pengembangan kegiatan ekonomi BUMDesa, sehingga potensi SKA maupun infrastruktur desa perlu dimanfaatkan secara optimal untuk dikelola dan meningkatkan nilai tambah ekonomi bagi kepentingan ekonomi desa dibutuhkan dalam berbagai bentuk aktivitas yang disesuaikan dengan jenis SKA dan infrastruktur yang dimiliki desa. Aktivitas pemanfaatan potensi SKA dan infrastruktur desa bertujuan untuk menumbuhkan roda ekonomi desa guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat desa apalagi komposisi penduduk Indonesia sebanyak 82,7 persen tinggal di pedesaan dan sebanyak 82,77% diantaranya menggantungkan hidupnya dari sektor pertanian, perkebunan, peternakan maupun perikanan.

Pengertian SKA menurut Anggadireja JT (2012) bahwa SKA adalah semua jenis material alam (*as it is*), yang belum mendapat sentuhan upaya manusia tetapi sudah diduga dapat dieksploitasi untuk dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, bangsa dan negara, maka pemanfaatan potensi SKA dan infrastruktur desa bersifat dinamis karena beragamnya aktivitas yang dapat dilakukan masyarakat desa. Dalam upaya mengembangkan potensi SKA tersebut oleh desa melalui BUMDesa tentunya banyak permasalahan yang ada dalam kegiatan ekonomi untuk mengembangkan potensi bidang pertanian, potensi bidang perikanan, potensi bidang perkebunan, potensi bidang pertambangan, potensi bidang kehutanan serta potensi infrastruktur desa di wilayah Jawa dan Sumatera adalah sebagai berikut :

#### a. Pertanian

Kegiatan ekonomi dalam bidang pertanian terutama pertanian sawah merupakan kegiatan yang hingga saat ini masih dilakukan sebagian besar penduduk Indonesia terutama di wilayah pedesaan baik dataran rendah maupun dataran sedang dengan kontur tanah yang tidak rata. Selain itu dukungan sarana pengairan atau irigasi yang memadai juga menjadi hal yang sangat penting dalam kegiatan ekonomi bidang pertanian. Pemanfaatan dan pengembangan potensi pertanian di wilayah Jawa dan Sumatera secara umum



lebih maju dibandingkan dengan wilayah lain yang terlihat dari pengelolaan pertanian sawah dan hasil produksi padi secara nasional sebagian besar berasal dari lahan pertanian di wilayah Jawa dan Sumatera.

Beberapa permasalahan yang ada dalam pemanfaatan dan pengembangan potensi bidang pertanian diantaranya adalah :1) Sebanyak 55,33% petani hanya menguasai lahan kurang dari 0,25 Ha terutama di wilayah Jawa atau dengan kata lain pertanian masih dilakukan secara subsisten dan dibawah skala ekonomi yang memadai; 2) Akses pendanaan untuk mencukupi biaya produksi tanam hingga panen masih terbatas dan banyak petani terjerat menggunakan pola ijon; 3) Kurangnya pengetahuan mengenai cara produksi pertanian yang baik; 4) Rendahnya ketersediaan sarana dan prasarana dalam proses produksi, maupun pasca produksi pertanian serta rendahnya akses pasar dan nilai tawar produk pertanian

Beberapa upaya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan potensi pertanian untuk dapat dikembangkan BUMDesa diantaranya adalah : 1) Pengelolaan usaha pertanian dilakukan secara *agricultural is business* (pertanian adalah bisnis) yang dapat difasilitasi BUMDesa agar petani dapat keluar dari status petani subsisten; 2) Pengelolaan dana pembiayaan bidang pertanian baik untuk benih, penanaman maupun pemasaran produksi yang dapat dilakukan BUMDesa; 3) Pengembangan teknologi bercocok tanam dan pengolahan hasil pasca panen.

#### b. Perikanan

Kegiatan dalam ekonomi bidang perikanan di Indonesia dapat terbagi menjadi perikanan tangkap, perikanan budidaya dan perikanan daya saing. Berdasarkan data BPS tahun 2019, potensi perikanan Indonesia cukup besar yaitu mencapai 65 juta ton per tahun, sedangkan produksi perikanan yang dihasilkan baru sebesar 33,4 juta ton yang terdiri dari 24 juta ton hasil budi daya dan 9,4 juta ton hasil tangkapan.

Usaha ekonomi perikanan dapat dilakukan dengan kolam buatan, kawasan perairan umum atau di laut lepas sedangkan jenis ikan yang dihasilkan di Indonesia cukup beragam apalagi untuk penangkapan ikan di laut lepas, sedangkan budidaya tambak terdapat jenis udang, bandeng atau kepiting. Selain itu juga dikembangkan jenis budi daya perikanan lain dan berskala

ekonomi kecil berupa budidaya ikan air tawar, misalnya ikan lele, patin, nila, mas, dan lain-lain.

Beberapa BUMDesa di wilayah Jawa dan Sumatera yang telah mengembangkan potensi perikanan diantaranya adalah : BUMDesa Sinar Manik Kecamatan Jebus Kabupaten Bangka Barat dengan usaha budidaya dan pengolahan ikan belida, BUMDesa Bumi Mina Tani (Perbumi) Desa Tambahmulyo Kecamatan Gabus Kabupaten Pati dengan budidaya ikan lele dan ikan mas, serta BUMDesa Berkah Abadi Desa Rancabango Kecamatan Patokbeusi Kabupaten Subang yang mengembangkan budidaya ikan patin.

Beberapa permasalahan yang ada dalam pemanfaatan dan pengembangan potensi bidang perikanan diantaranya adalah : 1) terbatasnya sarana dan teknologi yang digunakan untuk perikanan tangkap maupun budidaya; 2) kurangnya pengetahuan dan kemampuan nelayan dalam proses pembenihan maupun saat pengembangbiakan dan panen; 3) minimnya pengolahan hasil perikanan yang dapat meningkatkan nilai tambah yang berbasis pasar industri.

Beberapa upaya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan potensi pertanian untuk dapat dikembangkan BUMDesa diantaranya adalah :

1) pengembangan budidaya air tawar di lahan rumah; 2) peningkatan teknologi produksi perikanan; 3) pendampingan dan pembinaan nelayan; serta 4) pengolahan dan pemasaran hasil perikanan yang dapat difasilitasi atau kerjasama dengan BUMDesa

#### c. Perkebunan

Kegiatan ekonomi bidang perkebunan merupakan kegiatan budidaya dan pengolahan perkebunan yang menghasilkan manfaat atau nilai guna dengan memanfaatkan lahan yang luas untuk dijadikan kawasan perkebunan. Pelaku usaha ekonomi perkebunan di Indonesia saat ini dapat dibagi menjadi 3 kategori berdasarkan penguasaan lahan yaitu terdiri dari 18% dikelola BUMN sektor perkebunan, 60% lahan dikelola perusahaan perkebunan swasta besar dan sisanya sekitar 22% lahan perkebunan dikelola perkebunan rakyat dan swasta kecil.<sup>31</sup>

<sup>31</sup><https://www.kompasiana.com/andichairilfurqan/550e5d02a33311a32dba817e/menelisik-bisnis-perkebunan-di-indonesia> diakses tanggal 22 Juli 2020

Potensi usaha perkebunan dapat dilakukan dengan budi daya tanaman perkebunan (usaha hulu), maupun usaha pengolahan hasil perkebunan (usaha hilir), yang bertujuan mencapai nilai tambah yang lebih tinggi. Potensi komoditas perkebunan dapat yg dikembangkan di Indonesia diantaranya adalah kelapa sawit, kopi, karet, coklat, kelapa, teh, dan beberapa komoditas lainnya.

Beberapa BUMDesa di wilayah Jawa dan Sumatera yang berhasil mengembangkan potensi perkebunan diantaranya adalah : BUMDesa Kartika Mandiri Desa Karangkemiri Kecamatan Pekuncen Kabupaten Banyumas yang mengelola kebun buah alpokat, BUMDesa Jatikalang Kecamatan Prambon Kabupaten Sidoarjo yang mengembangkan perkebunan sayuran dan singkong, serta BUMDesa suka makmur Kecamatan Simpang Kiri Kota Subulussalam Provinsi Aceh yang mengelola perkebunan kelapa dan kopi.

Beberapa permasalahan yang ada dalam pemanfaatan dan pengembangan potensi bidang perkebunan diantaranya adalah: 1)Sering terjadi konflik penguasaan lahan dan tata kelola pertanahan terutama menyangkut status tanah yang masih lemah; 2)tidak optimalnya pemanfaatan lahan dan teknologi yang digunakan yang tidak ekonomis; 3)rumitnya proses perizinan dan akses permodalan menyebabkan pelaku usaha perkebunan didominasi pemodal besar; 4) kerusakan lingkungan akibat usaha perkebunan yang masif.

Sedangkan beberapa upaya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan potensi pertanian untuk dapat dikembangkan BUMDesa diantaranya adalah : 1) Pengembangan usaha perkebunan yang sesuai dengan karakteristik lahan dan permintaan pasar; 2) Pengembangan teknologi tepat guna yang ramah lingkungan untuk dimanfaatkan usaha perkebunan; 3) pengelolaan perkebunan rakyat skala kecil dan menengah yang dibina BUMDesa; 4) pengembangan industri pengolahan perkebunan oleh BUMDesa

#### d. Peternakan

Kegiatan ekonomi dalam bidang peternakan dilakukan dengan mengusakan budidaya peternakan dan pengolahan hasilnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan bahan pangan protein hewani. Kegiatan usaha peternakan di Indonesia dapat dibagi menjadi : ternak besar, yaitu sapi, kerbau, kuda; ternak sedang, kambing, domba, babi; serta ternak unggas, ayam, itik, dan burung.



Beberapa BUMDesa di wilayah Jawa dan Sumatera yang berhasil mengembangkan potensi peternakan diantaranya adalah : BUMDesa Jenggalu Kecamatan Sukaraja Kabupaten Seluma Bengkulu dengan usaha budidaya ayam petelur, BUMDesa Wargo Ajer Desa Jurug Kecamatan Sooko Kabupaten Ponorogo yang mengembangkan dan mengelola peternakan sapi perah, BUMDesa Nglegi, Kecamatan Patuk Kabupaten Gunungkidul dengan usaha peternakan penggemukan sapi.

Beberapa permasalahan usaha peternakan di Jawa dan Sumatera diantaranya adalah : 1) rendahnya hasil produksi peternakan dan olahannya sehingga belum dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri; 2). Lemahnya minat masyarakat untuk usaha peternakan sebagai usaha pokok dan bukan usaha sampingan; 3) rendahnya teknologi usaha peternakan dan kemampuan peternak; 4) besarnya resiko usaha peternakan karena wabah penyakit maupun kendala pemasaran.

Beberapa upaya yang dapat dikembangkan untuk menjadikan peternakan sebagai usaha ekonomi BUMDesa adalah : 1) pengembangan teknologi usaha peternakan rakyat terutama ternak kecil dan unggas, 2) peningkatan tenaga medis ternak; 3) penyediaan bibit ternak unggul dan pakan ternak yang berkualitas; dan 4) diversifikasi atau perluasan areal peternakan sesuai karakteristik daerah.

#### e. Kehutanan

Kawasan hutan di Indonesia pada tahun 2019 menurut data Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) memiliki luas sekitar 125,9 juta hektar (ha) atau seluas 63,7 persen dari luas daratan Indonesia. Kegiatan dalam ekonomi atau aktivitas bidang kehutanan dapat dilakukan dengan memanfaatkan hasil hutan untuk diambil kayu atau tanaman produksinya, atau menjadikan kawasan untuk kegiatan usaha wisata dan konservasi. Saat ini pemerintah telah membuka peluang bagi BUMDesa atau koperasi desa dalam pengelolaan hutan sosial dengan target yang dicanangkan sebanyak 50 ribu desa hingga 2024.

Beberapa BUMDesa di wilayah Jawa dan Sumatera yang berhasil mengembangkan potensi kehutanan diantaranya adalah : BUMDesa Alamendah Kecamatan Rancabali kabupaten Bandung yang mengelola wisata

kehutanan sosial seluas 10 hektar, BUMDesa Hargowilis Kecamatan Kokap Kabupaten Kulonprogo yang mengelola hutan produksi dan mengembangkan wisata alam, serta BUMDesa Beringin Jaya Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Tanggamus yang mengelola hutan kemasyarakatan (HKM) seluas 20 hektar.

Beberapa permasalahan bidang kehutanan diantaranya : 1) minimnya akses modal usaha perhutanan sosial (PS), 2) prosedur yang berbelit dalam mendapatkan izin usaha pemanfaatan hasil hutan kayu (IUPHHK) terutama bagi swasta kecil atau koperasi/BUMDesa; 3) minimnya kesadaran dan pengetahuan masyarakat akan pentingnya kehutanan untuk produksi dan konservasi; 4) masih maraknya pembalakan liar (*illegal logging*) yang menyebabkan kerusakan lingkungan kawasan hutan.

Beberapa upaya yang dapat dikembangkan untuk menjadikan kehutanan sebagai usaha ekonomi BUMDesa adalah : 1). memberikan kepastian kawasan dan kepastian usaha untuk menjamin kepastian izin usaha pemanfaatan hasil hutan kayu (IUPHHK) bagi BUMDesa dan koperasi desa, 2) pendampingan dan pelatihan tentang pengelolaan hutan sosial; 3) diversifikasi usaha perhutanan sosial untuk jasa wisata hutan yang dikelola BUMDesa.

#### f. Pertambangan

Kegiatan dalam ekonomi industri pertambangan di Indonesia saat ini masih didominasi oleh penguasaan pertambangan swasta besar dan perusahaan asing. Sedangkan pertambangan yang dikelola swasta kecil atau perseorangan maupun BUMDesa/koperasi desa masih sangat minim dan hanya usaha pertambangan batuan skala kecil (galian C).

Beberapa BUMDesa di wilayah Jawa dan Sumatera yang berhasil mengembangkan potensi kehutanan diantaranya adalah : BUMDesa Perlang Kecamatan Lubuk Besar Kabupaten Bangka Tengah yang mengelola pertambangan pasir dan batuan, BUMDesa Kalirejo Kecamatan Kokap yang mengelola pertambangan emas yang difasilitasi Bupati Kulonprogo dengan izin wilayah pertambangan rakyat (WPR), BUMDesa Mitra Jaya Kecamatan Selinsing Kabupaten Belitung Timur, yang mengelola pertambangan timah bekerjasama dengan BUMN PT Timah.

Beberapa permasalahan bidang pertambangan diantaranya : 1) sulitnya izin dan akses permodalan bagi usaha pertambangan berskala kecil; 2) penggalan

pertambangan rakyat yang banyak merusak lingkungan; 3) konflik pelaku usaha dan masyarakat terkait kerusakan infrastruktur dan lingkungan akibat usaha pertambangan secara masif.

Beberapa upaya yang dapat dikembangkan untuk menjadikan pertambangan sebagai usaha ekonomi BUMDesa adalah : 1). Kemudahan pengurusan izin dan sertifikat lahan usaha bagi BUMDesa; 2) Bantuan modal dan pendampingan usaha pertambangan; 3) pelatihan dan pemberdayaan masyarakat tentang pengelolaan usaha dan perbaikan lingkungan hidup.

Sehingga diharapkan potensi usaha pertambangan dapat meningkatkan taraf kehidupan masyarakat banyak melalui BUMDesa dengan meminimalisasi kerusakan lingkungan dan kerusakan sarana jalan/jembatan sebagai dampak dari kegiatan ekonomi tersebut.

#### g. Infrastruktur/Sarana Prasarana

Pengembangan kegiatan ekonomi BUMDesa dapat dilakukan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang dimiliki desa seperti jalan, jembatan, lahan kosong, gedung pertemuan, atau aset bergerak (mobil, mesin produksi pertanian, dan lain sebagainya). Kegiatan ekonomi desa yang selama ini banyak memanfaatkan sarana prasarana dapat dilakukan secara mandiri atau bekerjasama dengan pihak lain dengan menggunakan sistem kerjasama pengelolaan, ataupun sistem sewa.

Beberapa BUMDesa di wilayah Jawa dan Sumatera yang berhasil mengembangkan potensi infrastruktur desa diantaranya adalah : BUMDesa Alaika Putra Desa Sumber Kalong Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso yang memanfaatkan waduk Agrapana untuk sarana wisata, BUMDesa Candirejo Kecamatan Semin Kabupaten Gunung Kidul dengan pengelolaan lahan parkir pasar dan pertokoan, serta BUMDesa Bangun Karya Desa Bangun Rejo Kecamatan Sukakarya Kabupaten Musirawas yang mengembangkan usaha sewa traktor, alat perontok padi dan sewa tenda.

Sebelum melakukan pengembangan dan pemanfaatan potensi SKA dan infrastruktur desa untuk kegiatan ekonomi desa yang dilakukan BUMDesa, yang perlu dilakukan desa adalah melakukan identifikasi dan pemetaan SKA dan infrastruktur dengan tujuan dapat diinventarisir apa saja yang bisa dikelola dan dikembangkan BUMDesa.

Pemetaan potensi desa menjadi instrumen yang sangat penting penyusunan perencanaan kegiatan usaha yang dilakukan BUMDesa. Pemetaan potensi desa dapat dijadikan bahan acuan dalam penyusunan strategi prioritas pembangunan ekonomi desa melalui pendayagunaan usaha BUMDesa. Dalam tahapan pemetaan potensi desa juga dibutuhkan partisipasi masyarakat secara aktif karena masukan dan aspirasi dari berbagai elemen masyarakat dapat menjadi sumber gagasan atas berbagai kegiatan usaha yang dapat dilakukan BUMDesa.

Metode atau teknik pemetaan potensi desa dapat dilakukan dengan metode ceramah-diskusi atau *brainstroming* yang melibatkan berbagai unsur atau elemen masyarakat desa dan dapat dibagi dalam beberapa kelompok diskusi. Secara garis besar materi yang dibahas dalam diskusi di setiap kelompok antara lain adalah sebagai berikut :<sup>32</sup> 1)apa saja sumberdaya desa yang dapat dimanfaatkan; 2)apa saja kegiatan ekonomi utama dan pendukung oleh sebagian besar masyarakat desa; 3)siapa saja pihak yang terlibat dalam kegiatan kelompok masyarakat tersebut; 4)kegiatan usaha unggulan dan berupa produk/jasa apa yang bisa dikembangkan; 5)apa saja tantangan dan hambatan dalam mengembangkan usaha produk/jasa yang diinginkan.

Hasil dari pemetaan potensi desa selanjutnya dapat dilakukan pemetaan potensi tahap kedua untuk menentukan kesiapan awal pada kegiatan usaha BUMDesa yaitu dengan melakukan inventarisasi final sumber daya yang dimiliki desa dengan cara diskusi kelompok terarah, serta pemetaan kekayaan dan aset desa yang dapat dimanfaatkan untuk penguatan perencanaan usaha BUMDesa.

Dari pembahasan tersebut di atas, dapat dicermati bahwa pengembangan dan pemanfaatan potensi SKA dan infrastruktur untuk kegiatan ekonomi dapat dilakukan optimal apabila desa mampu melakukan mengidentifikasi dan memetakan serta menginventarisasi potensi sumber daya desa yang akan dikembangkan dan dikelola BUMDesa. Di samping itu juga diperlukan dukungan sistem dan teknologi, akses permodalan, kemudahan proses perizinan usaha, dan SDM yang memadai serta diimbangi semangat kesadaran dan tanggungjawab masyarakat dan perangkat desa akan keberlanjutan pelestarian daya dukung

<sup>32</sup> Sri Rejeki, Kyki. 2020. Pemetaan Potensi Desa untuk Penguatan Badan Usaha Milik Desa dengan Pendekatan Asset Based Community-Driven Development. Jurnal Warta LPM Vol. 23, No. 1, Maret 2020, hlm. 24-34

kekayaan alam agar sumber kekayaan alam dan infrastruktur yang dimiliki desa dapat dinikmati generasi berikutnya.

#### 14. Pengembangan Potensi Bidang Usaha Ekonomi BUMDesa

Potensi usaha ekonomi desa adalah potensi kegiatan usaha produktif yang dapat dikembangkan usaha ekonomi desa dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki desa supaya mempunyai nilai jual atau bernilai ekonomi. Menurut teori pembangunan ekonomi dari Sidik F (2005) yang menguraikan bahwa pengembangan potensi usaha ekonomi adalah sebuah proses ataupun cara mengembangkan kemampuan ekonomi yang ada di daerah yang mungkin dan layak dikembangkan sehingga akan terus berkembang menjadi menjadi sumber penghidupan rakyat setempat dan dapat mendorong perekonomian daerah secara keseluruhan dan berkesinambungan.<sup>33</sup>

Dalam ketentuan Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, BUMDesa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Adapun tujuan pendirian BUMDesa adalah sebagai berikut : 1) meningkatkan perekonomian desa; 2) mengoptimalkan aset milik desa supaya bermanfaat untuk kesejahteraan desa; 3) meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa; 4) mengembangkan rencana kerja sama usaha antar Desa dan/atau dengan pihak ketiga; 5) menciptakan peluang dan dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga; 6) membuka lapangan kerja; 7) meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa; 8) meningkatkan pendapatan masyarakat desa serta pendapatan asli desa.

Berdasarkan ketentuan di atas tentang tujuan pendirian BUMDesa maka dapat dikatakan bahwa BUMDesa merupakan wahana untuk menjalankan usaha di lingkungan desa untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Beberapa bentuk usaha ekonomi yang berpotensi dapat dikembangkan BUMDesa menjadi jenis usaha yang menghasilkan diantaranya sebagai berikut :

<sup>33</sup> Sidik, F. 2015. Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa. *Jurnal Kebijakan Vol 5 Nomor 3*



- a) Usaha sosial (*social business*) sederhana. Bentuk usaha ini berupa penyelenggaraan pelayanan umum (*serving*) kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial. Jenis usaha yang bisa dikembangkan BUMDesa diantaranya : pengelolaan air minum dan penyaluran air bersih, penyaluran listrik desa, pengelolaan sampah, pengelolaan irigasi desa, penyediaan lumbung pangan, dan usaha lainnya terkait sumberdaya lokal desa dan pemanfaatan teknologi tepat guna. Tujuan utama bentuk usaha ini bersifat sosial yaitu membantu masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan pelayanan masyarakat dengan tetap mengambil keuntungan atau benefit.

Beberapa permasalahan dalam usaha sosial (*social business*) ini adalah :1) keterbatasan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki; 2) minimnya SDM dan pengelolaan usaha profesional; 3) rendahnya keterlibatan dan kesadaran masyarakat dalam menjalankan usaha ini.

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan dalam pengelolaan jenis usaha ini adalah : 1) kerjasama dengan pihak ketiga dalam teknologi maupun pengelolaan bisnis sehingga usaha ini dapat optimal; 2) pelatihan dan bimbingan teknis SDM pengelola; 3) dukungan pendampingan pemerintah daerah dan peningkatan keterlibatan masyarakat

- b) Usaha penyewaan (*renting*). Bentuk usaha ini bertujuan melayani kebutuhan masyarakat desa dengan memanfaatkan aset dan sarana prasarana yang dimiliki desa dan dikelola manajemen modern untuk memperoleh *profit* bagi kelangsungan operasional BUMDesa. Beberapa jenis usaha yang dapat dilakukan dalam kelompok usaha ini seperti penyewaan alat pertanian (traktor, perontok padi), kendaraan bermotor, penyewaan gedung/bangunan, penyewaan perkakas pesta, penyewaan toko/ruko/kios, serta penyewaan tanah milik desa (TKD) yang sudah diserahkan ke BUMDesa sebagai penyertaan modal desa, dan lain sebagainya.

Beberapa permasalahan usaha persewaan ini adalah : 1) lemahnya tata kelola administrasi dan status hukum aset desa; 2) rendahnya komitmen perjanjian sewa-menyewa dengan pihak ketiga; 3) banyak dimanfaatkan oknum tertentu untuk kepentingan pribadi; 4) penentuan harga atau biaya sewa yang tidak sesuai dengan standar umum.



Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan jenis usaha ini adalah : 1) penataan administrasi aset desa dan penyelesaian legalitasnya yang difasilitasi pemerintah daerah; 2) penataan administrasi pengelolaan sewa menyewa; 3) optimalisasi penetapan harga dan biaya sewa aset desa; 4) pelatihan dan pendampingan tata kelola usaha persewaan

- c) Usaha perantara (*brokering*). Bentuk usaha ini menempatkan BUMDesa dapat berperan sebagai perantara atau lembaga pemasaran atas produk-produk yang ada di desa dan berpotensi dapat memberikan jasa pelayanan kepada masyarakat yang memiliki produk dan menghasilkan keuntungan. Produk yang dihasilkan masyarakat dan dapat dipasarkan melalui BUMDesa diantaranya adalah komoditi pertanian, peternakan, perkebunan, pertambangan, kerajinan, properti (pasar desa) dan komoditi lainnya usaha lain dari masyarakat.

Beberapa permasalahan usaha perantara ini adalah : 1) lemahnya kapasitas BUMDesa bersaing dengan lembaga pemasaran swasta lainnya; 2) rendahnya kemampuan SDM bidang pemasaran; 3) rendahnya komitmen perjanjian kerjasama pemasaran dengan pihak ketiga; 4) rendahnya penawaran penentuan harga produk yang akan dipasarkan

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan jenis usaha ini adalah : 1) peningkatan tata kelola administrasi pengelolaan usaha perantara; 2) optimalisasi penetapan harga produk atau biaya (fee) pemasaran; 3) pelatihan dan bimbingan teknis usaha perantara

- d) Usaha berproduksi dan/atau berdagang (*trading*). BUMDesa menjalankan usaha ini dengan memproduksi barang maupun memasarkan produknya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pada skala pasar yang lebih luas. Contoh jenis usaha ini diantaranya : pembuatan dan pemasaran usaha pertanian dan perkebunan, produk pengolahan peternakan, produksi pabrik es, dan lain sebagainya.

Beberapa permasalahan usaha produksi dan *trading* ini adalah : 1) lemahnya kapasitas BUMDesa bersaing dengan lembaga pemasaran swasta lainnya; 2) rendahnya kemampuan SDM bidang pemasaran; 3) rendahnya komitmen perjanjian kerjasama pemasaran dengan pihak ketiga; 4) rendahnya penawaran penentuan harga produk yang akan dipasarkan

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan jenis usaha ini adalah : 1) peningkatan tata kelola administrasi pengelolaan usaha perantara; 2) optimalisasi penetapan harga produk atau biaya (*fee*) pemasaran; 3) pelatihan dan bimbingan teknis usaha perantara

- e) Usaha bisnis keuangan (*financial business*). Bentuk usaha ini bertujuan memenuhi kebutuhan keuangan atau permodalan usaha masyarakat desa dengan menerapkan bunga yang lebih rendah daripada lembaga keuangan perbankan maupun non perbankan lainnya. Contoh jenis usaha ini adalah : usaha simpan pinjam dan lembaga perkreditan desa atau lembaga keuangan mikro desa.

Beberapa permasalahan usaha bisnis keuangan ini adalah : 1) adanya pengetatan aturan dan izin usaha keuangan non perbankan dari pemerintah (OJK); 2) terbatasnya modal yang harus dikelola/diputar untuk usaha; 3) terbatasnya kemampuan lembaga BUMDesa dan SDM yang menanganni.

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan jenis usaha ini adalah : 1) pembinaan usaha keuangan dari instansi terkait mengingat resiko bisnis yang cukup besar; 2) peningkatan akses permodalan dengan kerjasam dengan pihak ketiga atau perbankan umum; 3) peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM yang mampu menangani bisnis keuangan.

- f) Usaha bersama (**holding**) yang dibentuk sebagai induk usaha dari beberapa unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa melalui BUMDesa. Contoh usaha ini adalah usaha transportasi desa khususnya untuk desa di wilayah-wilayah terpencil, pengelolaan kapal desa, pengembangan desa wisata, pengembangan kerajinan khas desa berskala menengah, dan usaha lainnya.<sup>34</sup>

Salah satu potensi jenis usaha yang saat ini banyak dikembangkan dan dikelola BUMDesa terutama pada desa yang tidak memiliki banyak SKA adalah sektor jasa. Jenis usaha sektor jasa dapat menjadi salah satu opsi yang tepat untuk dijalankan dan dikelola BUMDesa. Beberapa jenis usaha BUMDesa apabila fokus pada pengembangan usaha ekonomi berkaitan dengan pelayanan ekonomi

<sup>34</sup> <https://infobumdes.id/jenis-usaha-bumdes/> diakses tanggal 13 Juli 2020

desa antara lain yaitu :<sup>35</sup> 1)Usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaha sejenis lainnya; 2)Penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi desa; 3)perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan agrobisnis; 4)industri dan kerajinan rakyat.

Beberapa BUMDesa yang telah berhasil menjalankan usaha jasa maupun jenis usaha lainnya dan mendapat penghargaan dari Kementerian Desa PDTT sebagai BUMDesa terbaik di wilayah Jawa dan Sumatera dari sisi perkembangan usaha diantaranya adalah :

- a. BUMDesa Sedya Makmur Tirtonirmolo di Desa Tirtonirmolo Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul DIY. BUMDesa ini yang memiliki jenis usaha utama simpan pinjam mampu memperoleh pendapatan sebesar Rp. 8,7 Miliar dan mengelola aset lebih dari Rp. 11 Miliar. Usaha simpan pinjam BUMDesa milik Desa Tirtonirmolo yang beraggotakan 1.500 orang ini sudah ditintis sejak berdirinya Usaha Ekonomi Desa (UED) tanggal 10 September 1988 dengan modal dari pemerintah desa sebesar Rp 10 juta. Tujuan didirikannya BUMDesa ini bertujuan membantu meningkatkan perekonomian warga desa melalui usaha simpan pinjam dengan tingkat kemacetan kreditnya sangat minim karena pengurus BUMDesa menyeleksi dan mengawasi secara ketat setiap kredit yang mereka kucurkan untuk membantu modal usaha sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang mengajukan pinjaman. Selain usaha simpan pinjam usaha perorangan, BUMDesa ini juga membiayai pinjaman untuk infrastruktur seperti pembangunan jembatan, gedung Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), ataupun bangunan lainnya. Khusus untuk kredit infrastruktur memperlancar pembangunan Desa Tirtonirmolo, pihak BUMDesa tidak membebankan bunga kepada kelompok masyarakat yang mengajukannya.<sup>36</sup>
- b. BUMDesa Karangkandri Sejahtera Desa Karangkandri Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah. Letak geografis desa yang dekat dengan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) dimanfaatkan oleh BUMDesa

<sup>35</sup> [http://repository.unair.ac.id/74653/3/JURNAL\\_Fis.AN.68%2018%20Jun%20p.pdf](http://repository.unair.ac.id/74653/3/JURNAL_Fis.AN.68%2018%20Jun%20p.pdf) diakses tanggal 17 Juli 2020

<sup>36</sup> <https://daerah.sindonews.com/berita/963032/151/kelola-aset-hingga-rp11-miliar> diakses tanggal 16 Juni 2020

ini menjadi mitra usaha PLTU dengan jenis usaha supplier kebutuhan PLTU terutama batu bolder yang menjadi salah satu bahan utama operasional PLTU. Pendapatan yang diperoleh BUMDesa Karangkandri Sejahtera dari usaha pemasok kebutuhan PLTU ini rata-rata mencapai Rp. 7 Milyar per tahun.<sup>37</sup>

- c. BUMDesa Cibodas Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Provinsi Jawa Barat. BUMDesa yang memiliki usaha penyaluran air bersih kepada masyarakat desa ini telah memiliki lebih dari 3.200 KK pelanggan. Prinsip pendirian BUMDesa di desa yang mempunyai topografi berbukit ini adalah melayani kebutuhan masyarakat desa dan tidak hanya mencari keuntungan finansial sehingga dapat memberikan manfaat yang benar-benar dirasakan oleh masyarakat desa Cibodas.
- d. BUMDesa Mandiri Desa Gudang Garam Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara. BUMDesa yang memiliki usaha pengolahan air bersih dan air minum dalam kemasan (AMDK) serta jasa sewa perkakas dan pelayanan umum pembayaran listrik. BUMDesa yang memperoleh Penghargaan BUMDesa terbaik tingkat nasional Tahun 2016 ini mampu menggerakkan perekonomian desa dengan memanfaatkan sumber mata air dan aset yang dimiliki desa dan berdampak pada meningkatnya pendapatan BUMDesa yang saat ini rata-rata sekitar 3 Miliar setahun.<sup>38</sup>

Meningkatnya perkembangan sektor pariwisata di Indonesia beberapa tahun belakangan ini telah menggerakkan inspirasi beberapa BUMDesa untuk mendirikan unit usaha jasa wisata seperti desa wisata sesuai dengan potensi desa masing-masing untuk dapat dimanfaatkan dengan optimal. Hal ini selaras dengan Permendesa PDTT No.4 Tahun 2015 pasal 24 ayat (1) yang menyebutkan bahwa BUMDesa dapat menjalankan usaha bersama (*holding*) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan. Kemudian dipertegas dalam ayat (3) yang menjelaskan bahwa BUMDesa dapat menjalankan kegiatan usaha bersama dengan mengelola desa wisata yang mengorganisir rangkaian jenis usaha dari

<sup>37</sup> <https://www.jokoway.com/contoh-sukses-pengelolaan-dana-desa/> diakses tanggal 12 Juli 2020

<sup>38</sup> <https://sumut.antaranews.com/berita/162558/bumdes-mandiri-sergai-raih-penghargaan-nasional> diakses tanggal 14 Juli 2020

kelompok masyarakat dan kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya.

Menurut Sri Susilo desa wisata adalah suatu bentuk integrasi antara sumber daya alam desa, atraksi, akomodasi, dan fasilitas pendukung yang disajikan dalam suatu struktur kehidupan masyarakat yang menyatu dengan tata cara dan tradisi yang berlaku. Unsur-unsur dari desa wisata adalah memiliki potensi wisata, seni, dan budaya khas setempat, aksesibilitas dan infrastruktur mendukung kegiatan desa wisata, terjaminnya keamanan, ketertiban, dan kebersihan. Acuan dasar dari kegiatan pengembangan desa wisata adalah pemahaman terhadap karakter dan kemampuan unsur-unsur yang ada dalam desa, antara lain: lingkungan alam, budaya masyarakat, sosial ekonomi, lanskap dan arsitektur, struktur tata ruang dan aspek historis, termasuk *indigeneus knowledge* (pengetahuan dan kemampuan lokal) yang dimiliki oleh masyarakat.<sup>39</sup>

Jumlah desa wisata yang dikelola oleh BUMDesa saat ini sudah berkembang cukup pesat dan tersebar di seluruh Indonesia seperti yang terlihat pada Tabel II. (terlampir). Dari Tabel II menunjukkan bahwa pengelolaan usaha desa wisata oleh BUMDesa di Indonesia memiliki masa depan yang cukup menjanjikan dan wilayah Jawa dan Sumatera mendominasi dari jumlah desa wisata yang ada di Indonesia yaitu di wilayah Jawa sebesar 50,59 % atau 857 desa wisata dan wilayah Sumatera sebesar 20,96 % atau 355 desa wisata. Sedangkan wilayah Maluku memiliki jumlah paling sedikit desa wisata yang terbentuk yaitu sebesar 1,36 %. Hal ini dapat dipahami karena kualitas dan kompetensi SDM di wilayah Jawa dan Sumatera relatif lebih baik dalam kemampuannya melakukan inovasi untuk memanfaatkan potensi desa menjadi peluang usaha produktif dibandingkan dengan wilayah lainnya. Sehingga diperlukan upaya *benchmarking* desa di luar Jawa dan Sumatera untuk belajar pengelolaan desa wisata seperti yang ada di wilayah Jawa dan Sumatera untuk dapat dijadikan usaha ekonomi yang dikelola BUMDesa. Beberapa BUMDesa yang dinilai berhasil bergerak dalam pengelolaan desa wisata adalah :

- a) BUMDesa Tirta Mandiri di Desa Ponggok Kecamatan Polahharjo Kabupaten Klaten. Jenis usaha utama BUMDesa ini adalah jasa wisata kolam pemandian

<sup>39</sup> Susilo, Sri. 2008. Penilaian Ekonomi Desa Wisata Kasus : Desa Kepuharjo, Sleman, Yogyakarta, dalam Jurnal OPTIMAL Volume 6, Nomor 1



Umbul Ponggok dan jasa wisata pendukung lainnya yaitu menyediakan layanan jasa keuangan, fasilitas air bersih, hingga usaha persewaan. Pendapatan yang diperoleh BUMDesa ini mencapai Rp. 14,5 Miliar setahun dan mampu menggerakkan ekonomi masyarakat desa yang dibuktikan dari salah satu unit usaha (Umbul Ponggok) masyarakat Desa Ponggok kini memiliki saham masing-masing Rp 5 juta per KK. BUMDes ini menjadi percontohan sebagai BUMDesa inovatif karena sudah bekerjasama dengan Bank BNI dalam bentuk Payroll gaji karyawan, Pembayaran *fee* kepada investor, BNI Direct, pengoperasian EDC, pendidikan dan pelatihan pelayanan, BNI Simponi, dan menjadi Agen Bank BNI. Perkembangan usaha BUMDesa Tirta Mandiri yang pesat telah mampu meningkatkan status Desa Ponggok menjadi kategori tingkat ekonomi maju dan mandiri.<sup>40</sup>

b) BUMDesa Sejahtera Desa Bleberan Kecamatan Playen Kabupaten Gunung Kidul DIY. BUMDesa yang memiliki usaha utama di bidang jasa wisata ini menjadi salah satu desa wisata terbaik di Indonesia dan Tahun 2017 Kemendesa PDTT memberikan penghargaan kepada Desa Wisata Bleberan karena dinilai mampu menerapkan lptek dalam memanfaatkan keberadaan Air Terjun Sri Getuk dan Gua Rancang Kencana menjadi destinasi wisata yang menari. Desa wisata ini setiap pekan dikunjungi ribuan orang dan menjadi sumber pendapatan utama BUMDesa Sejahtera yang rata-rata mencapai Rp. 3 milyar setahun. Selain itu BUMDesa ini juga mengelola usaha pengelolaan air bersih dengan bantuan teknologi dari BPPT untuk disalurkan ke masyarakat desa. Pemerintah Kabupaten Gunung Kidul menjadikan BUMDesa ini sebagai contoh keberhasilan desa wisata yang mampu menggerakkan roda perekonomian masyarakat desa.<sup>41</sup>

c) BUMDesa Pentagen Desa Pendung Talang Genting, Kecamatan Danau Kerinci, Kabupaten Kerinci Provinsi Jambi. BUMDesa Pentagen BUMDes Pentagen mampu menjadikan potensi sumber kekayaan hutan lindung dan telaga/kolam alami menjadikan obyek wisata Taman Pertiwi dan saat ini menjadi salah satu destinasi utama di Kecamatan Danau Kerinci dan mampu

<sup>40</sup> <https://balitribune.co.id/content/menengok-bumdes-ponggok-tirta-mandiri-bumdes-terbaik-tingkat-nasional-sukses-jadi-mesin-uang> diakses tanggal 18 Juli 2020

<sup>41</sup> <https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-3501806/bleberan-gunungkidul-jadi-desa-wisata-terbaik-versi-kemendes> diakses tanggal 28 Juli 2020



meningkatkan ekonomi masyarakat desa. Telaga Taman Pertiwi ini memiliki ribuan ribuan ikan di dalamnya yang dapat dikonsumsi warga yang berminat. Selain itu rencana pengembangan usaha ke depan, BUMDesa Pentagen akan membangun lapangan tenis, homestay dan berbagai sarana bermain untuk lebih menarik minat wisatawan yang berkunjung.<sup>42</sup>

Mencermati dari pembahasan di atas tentang pengembangan potensi bidang usaha ekonomi BUMDesa, dapat diartikan bahwa secara umum jenis usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbeda dengan badan usaha yang lain dilihat dari aspek potensi usaha, karakteristik usaha, serta kemauan dan kemampuan dalam menjalankan bisnis sosial. BUMDesa dalam menjalankan usahanya tidak mengutamakan dari sisi keuntungan (*profit*) semata tetapi lebih berorientasi pada besaran manfaat (*benefit*) yang dirasakan oleh masyarakat desa. Pengembangan potensi jenis usaha ekonomi BUMDesa harus didasarkan pada identifikasi jenis usaha yang dapat dilakukan masyarakat untuk dikembangkan dan layak dikelola BUMDesa sehingga dapat menjadi sumber penghidupan rakyat masyarakat serta mendorong perekonomian daerah secara berkesinambungan. Penentuan jenis usaha ekonomi BUMDes idealnya dapat menjawab permasalahan pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan potensi bidang ekonomi desa yang dapat dikelola secara profesional tanpa mengganggu atau melemahkan usaha ekonomi lain yang sudah dilakukan masyarakat.

#### 15. Pemberdayaan Potensi Sumber Daya Manusia BUMDesa

Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan dan kegagalan dalam pengelolaan BUMDesa adalah kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki BUMDesa baik sebagai pengelola, pengurus maupun karyawan karena SDM merupakan motor penggerak operasional kegiatan usaha BUMDesa yang harus dikelola secara profesional, tertib administrasi dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam pengertian secara umum menurut Werner dan DeSimone, sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan

<sup>42</sup> <https://www.tribunnews.com/regional/2019/01/21/kisah-sukses-bumdes-desa-pentagen-sulap-lahan-tidur-jadi-objek-wisata-jadi-primadona-daerah> diakses tanggal 22 Juli 2020

transformasional yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensinya yang ada di dalamnya. Sehingga dalam dalam pengelolaan usaha BUMDesa, kedudukan dan fungsi SDM memiliki posisi yang sentral untuk menggerakkan seluruh aktivitas operasional BUMDesa dengan baik.

Kondisi sebagian besar dalam pengelolaan BUMDesa di Jawa dan Sumatera saat ini adalah keterbatasan kuantitas maupun minimnya kualitas SDM BUMDesa. Berdasarkan data Kemendesa PDTT, saat ini masih banyak desa mengalami kekurangan SDM yang memiliki kemampuan dalam mengelola BUMDesa yang terlihat dari 49.329 BUMDesa yang telah terbentuk ternyata hanya sekitar 6.000 BUMDes yang sudah berjalan operasionalnya secara optimal karena terbentur kekurangan SDM yang berkualitas dan mampu mengelola BUMDesa. Sejak Tahun 2016 Kemendesa PDTT telah menempatkan 1.000 pendamping desa untuk mengatasi minimnya kuantitas SDM desa yang berminat mengelola BUMDesa dan upaya meningkatkan kapasitas dan keahlian SDM BUMDesa yang sudah ada.<sup>43</sup>

Pengelolaan SDM BUMDesa menjadi sangat penting karena kualitas dan kapasitas SDM juga menentukan kemampuan pengelolaan BUMDesa secara kelembagaan. Pengelolaan manajemen SDM yang dimulai dari perencanaan SDM, analisis tugas dan pekerjaan, rekrutmen calon pengelola/karyawan, seleksi menjadi pengurus dan staf operasional, orientasi tugas pekerjaan, hingga pemberhentian hubungan kerja harus dilakukan sesuai prinsip manajemen modern dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengelolaan operasional BUMDesa membutuhkan SDM yang handal untuk dapat menjalankan roda usaha BUMDesa secara profesional sehingga menjadi hal yang utama untuk menghadirkan SDM yang memiliki kualifikasi kompetensi sesuai dengan bidang pengelolaan usaha BUMDesa.

Penempatan SDM pelaksana operasional BUMDesa harus memiliki beberapa persyaratan dasar seperti yang aturan dalam pasal 14 Permendesa No 4 Tahun 2015 yaitu : 1) masyarakat desa yang mempunyai jiwa wirausaha; 2) berdomisili dan menetap di desa sekurang-kurangnya dua tahun; 3) berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa; 4) pendidikan minimal setingkat SMU/Madrasah Aliyah/SMK atau sederajat.

<sup>43</sup> <https://investor.id/macroeconomics/desa-kekurangan-sdm-pengelola-bumdes> diakses tanggal 23 Juli 2020

Sehingga penempatan seorang direktur atau manajer BUMDesa selain harus berlatar belakang pendidikan yang memadai yaitu minimal SMA atau sederajat juga harus memiliki jiwa wirausaha atau setidaknya telah memiliki pengalaman bekerja di lembaga ekonomi lain yang sejenis dan berkepribadian baik serta bertempat tinggal di desa tersebut minimal 2 tahun. Kemudian rekrutmen untuk jabatan bagian keuangan dan sekretaris diutamakan berasal dari sekolah kejuruan (SMK/SMEA) atau D III bidang akuntansi dan sekretaris dan memiliki keahlian dalam pengelolaan administrasi keuangan dan pembukuan. Hal ini dipahami karena SDM tersebut harus mampu menyusun laporan aktivitas usaha BUMDesa yang meliputi pembukaan umum dan pembukuan arus kas serta penyusunan laporan keuangan dan neraca BUMDesa.

Pengelolaan BUMDesa yang bergerak usaha jasa perdagangan atau produksi, pengelola BUMDesa harus memiliki *skill* khusus yang mampu menyusun laporan persediaan barang yang terjual, barang yang retur serta sisa persediaan barang pada periode tertentu. Penetapan uraian tugas, pekerjaan dan tanggungjawab yang menentukan kemajuan operasional usaha BUMDesa dapat disusun pengawas atau koordinator pelaksana operasional BUMDesa seperti yang diatur dalam Pasal 15 Permendesa No 4 Tahun 2015 yang menyebutkan tugas pengawas BUMDesa yaitu : melakukan pemilihan dan pengangkatan pengurus, penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha BUMDesa serta melaksanakan pemantauan dan evaluasi kinerja pelaksana Operasional.

Dari uraian diatas maka standar kompetensi SDM pada BUMDesa tergolong masih terbatas dan dalam pengelolaan SDM BUMDesa lebih lanjut perlu dilakukan upaya pengembangan kompetensi SDM yang relevan dengan posisi/jabatan dan pendidikannya sehingga dapat didayagunakan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja BUMDesa yang optimal.

Metode pengembangan SDM seperti yang dijelaskan Armstrong yaitu metode pengembangan SDM dengan memberi kesempatan dan pengembangan belajar melalui program-program pendidikan dan training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi serta melalui pelatihan yang dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu *In-house* dan *external training*. Selain itu pengembangan SDM lain menurut Sedarmayanti dapat ditempuh dengan mengikuti kegiatan seminar, lokakarya dan kursus singkat. Kegiatan pelatihan dan

pendidikan merupakan upaya pengembangan SDM menjadi lebih optimal serta sebagai upaya untuk mengurangi dan menghilangkan kesenjangan antara kemampuan SDM dengan kinerja SDM yang dikehendaki oleh organisasi.<sup>44</sup>

Untuk menetapkan SDM yang nantinya menjadi pengelola BUMDes dapat dilakukan secara musyawarah. Namun pemilihannya harus didasarkan pada kriteria tertentu. Kriteria itu dimaksudkan agar pemegang jabatan di BUMDes mampu menjalankan tugas dengan baik. Untuk itu, persyaratan bagi pemegang jabatan di dalam BUMDes dapat disusun pelaksana operasional bersama-sama pengawas BUMDesa. Selanjutnya hasil musyawarah dibawa ke dalam forum rembug desa untuk disosialisasikan dan ditawarkan kepada masyarakat. Proses atau tahapan berikutnya adalah melakukan seleksi terhadap pelamar dan memilih serta menetapkan orang-orang yang paling sesuai dengan kriteria yang dibuat.

Keberadaan dan kemampuan serta kemauan SDM desa untuk mengelola BUMdesa menjadi kunci keberhasilan berkembangnya BUMDesa. Banyak usaha yang dikelola Bumdes mengalami kegagalan yang disebabkan karena SDM pengurus dan pengelolanya kurang memiliki kemampuan manajerial. Sehingga kunci utamanya adalah kualitas SDM BUMDesa karena tidak sedikit BUMDesa tidak berjalan operasional usahanya terkendala minimnya SDM.

Beberapa hal yang menjadi permasalahan SDM desa untuk pengelolaan BUMDesa diantaranya adalah : 1) masih rendahnya tingkat pendidikan serta minimnya budaya entrepreneur SDM di desa yang dapat direkrut dalam pengurusan BUMDesa; 2) masih minimnya fasilitas sarana pendidikan di desa terutama pendidikan menengah ke atas yang dapat mencetak SDM desa yang handal; 3) meningkatnya SDM desa lebih memilih bekerja atau menjalani kehidupan di perkotaan yang dinilai lebih menjanjikan baik dari segi finansial maupun gaya hidup; 4) minimnya SDM desa usia produktif yang berminat untuk mengelola usaha di desa atau mengelola BUMDesa; dan minimnya kompetensi keahlian pengurus tenaga operasional BUMDesa.

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala SDM Desa dan peningkatan kualitas SDM BUMDesa di Jawa dan Sumatera diantaranya adalah : 1) peningkatan kesadaran SDM desa untuk menempuh pendidikan lebih tinggi

<sup>44</sup> Sedarmayanti. 2013. Manajemen Sumberdaya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil . Bandung : PT Refika Aditama.hal 163

dan pengembangan budaya entrepreneur; 2) peningkatan fasilitas pendidikan menengah dan balai pelatihan kerja di desa setempat atau desa yang terdekat; 3) pelatihan dan pengembangan berbagai jenis usaha produktif yang dapat menarik minat generasi muda di desa untuk memilih bekerja atau memiliki usaha di desa sesuai kemampuan dan potensi desa; 4) pemberdayaan SDM BUMDesa melalui pelatihan dan bimbingan teknis sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawab dalam pengelolaan operasional BUMDesa.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dicermati bahwa pengembangan potensi SDM melalui BUMDesa merupakan modal sosial yang dapat mampu memperkuat potensi-potensi desa dan mempertegas peran SDM dalam pengelolaan BUMDesa serta menjadi aktor perubahan yang pendorong terbentuknya kelompok-kelompok minat dalam masyarakat desa untuk berkreasi melakukan usaha ekonomi produktif melalui BUMDesa. Dalam beberapa kasus, pengelolaan BUMDesa sering kali terkendala pada persoalan minimnya kualitas SDM yang dimiliki desa dan tidak mempunyai kemampuan yang memadai sebagai pengurus BUMDesa. Sehingga diperlukan pelatihan dan pendidikan SDM pengurus BUMDesa secara terus menerus dengan menerapkan prinsip manajemen SDM yang sistematis, terstruktur dan transparan. Dengan kata lain SDM BUMDesa harus memiliki dasar pijakan dan acuan kuat sebagai modal dasar untuk mewujudkan pengelolaan BUMDesa yang dapat sehat secara operasional, tertib administrasi dan akuntabel. Pemerintah juga telah melakukan berbagai program dan kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis melalui tenaga pendamping desa dan pemerintah daerah sebagai upaya peningkatan kualitas SDM Desa dapat memiliki kemauan dan minat untuk terlibat menjadi pengurus BUMDesa atau membantu pengembangan operasional BUMDesa, sehingga SDM desa dapat mengambil peran sentral dalam memajukan perekonomian desa serta menjadi subyek utama penentu keberhasilan dalam memajukan perekonomian desa.

#### **16. Pengembangan Potensi Tata Kelola Kelembagaan BUMDesa yang Profesional dan Akuntabel**

Di dalam Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dijelaskan bahwa BUMDesa 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.

Esensi keberadaan BUMDesa sesuai amanat UU No. 6 Tahun 2014 adalah bahwa BUMDesa diharapkan memegang peranan penting dalam pengembangan potensi ekonomi desa karena berkaitan dengan modal penyertaan BUMDesa yang berasal dari keuangan desa. Hal ini dipertegas dalam Permendesa PDTT No. 4 Tahun 2015 yang berkaitan dengan tata kelola BUMDesa yang juga saling berhubungan dengan Permendagri No. 113/2014 tentang pengelolaan Keuangan desa, walaupun di dalam Permendagri tersebut tidak menyinggung mengenai pengelolaan keuangan BUMDes. Di dalam Permendesa PDTT No. 4 Tahun 2015 dijelaskan secara lebih terperinci mengenai proses pendirian BUMDesa, siapa saja yang berhak mengelola BUMDesa, permodalan BUMDesa, jenis usaha yang diperbolehkan, hingga tentang pelaporan dan pertanggung jawaban pelaporan BUMDesa juga diatur dalam Permendesa ini, sehingga regulasi ini dijadikan acuan dan pedoman dalam pengelolaan BUMDesa.

Sesuai dengan teori pemberdayaan dari Gunawan Sumodiningrat, bahwa pemberdayaan merupakan upaya bertalian erat dengan upaya penanggulangan berbagai masalah pembangunan yang menyebutkan ada tiga upaya memberdayakan yang harus dilakukan yaitu: 1) menciptakan kondisi atau suasana atau iklim yang dapat memungkinkan potensi masyarakat berkembang; 2) memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat (*empowering*); 3) memberdayakan juga memiliki arti melindungi. Sehingga terkait teori pemberdayaan tersebut pengembangan tata kelola kelembagaan BUMDesa juga harus mengikuti upaya pemberdayaan kelembagaan dengan strategi yang memerlukan cara-cara atau langkah-langkah konkrit untuk mengoptimalkan potensi tata kelola kelembagaan BUMDesa.<sup>45</sup>

Pembentukan BUMDesa berasal dari pemerintah kabupaten/kota dengan menetapkan peraturan daerah tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDesa. Selanjutnya pemerintah desa membentuk BUMDesa dengan peraturan desa yang berpedoman pada peraturan daerah tersebut. Pada prinsipnya, pendirian BUMDesa merupakan salah satu pilihan desa dalam

<sup>45</sup> Gunawan Sumodiningrat. 1999. Pemberdayaan Masyarakat & JPS. Jakarta : Gramedia Pustaka. hlm 165



gerakan usaha ekonomi desa sesuai Pasal 87 ayat (1) UU 6 Tahun 2004 dan Pasal 4 Permendesa PDTT No. 4/2015.<sup>46</sup>

Selanjutnya dalam Pasal 25 Permendesa PDTT no. 4 tahun 2015 menjelaskan strategi pengelolaan BUMDesa bersifat bertahap dengan mempertimbangkan perkembangan desa yang meliputi tahapan sebagai berikut :

### 1) Sosialisasi dan Pembelajaran tentang BUMDesa

Pelaksanaan sosialisasi BUMDesa kepada masyarakat Desa dapat dilakukan oleh pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat atau kader desa baik dilakukan secara langsung maupun dengan menjalin kerjasama bekerjasama dengan pendamping atau kader desa, pendamping teknis perekonomian desa, dan pihak lainnya seperti perguruan tinggi, organisasi kemasyarakatan atau LSM. Substansi dari kegiatan sosialisasi ini memberikan penjelasan kepada masyarakat tentang BUMDesa, tujuan dan manfaat pendirian BUMDesa dan lainnya dengan tujuan untuk meyakinkan pentingnya keberadaan BUMDesa.

### 2) Pelaksanaan Musyawarah Desa dengan pokok bahasan tentang BUMDesa.

Musyawarah desa adalah musyawarah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Desa, BPD dan unsur masyarakat untuk merumuskan dan membuat kesepakatan terkait pendirian BUMDesa yang bersifat strategis. Musyawarah desa ini membahas identifikasi dan pemetaan potensi desa, jenis usaha yang layak untuk dikembangkan, serta perencanaan teknis bentuk kelembagaan BUMDesa untuk dapat dikembangkan menjadi badan hukum menjadi perseroan terbatas atau badan hukum lainnya, serta menyusun rancangan kepengurusan BUMDesa dan AD/ART BUMDesa. Selanjutnya kesepakatan musyawarah desa tersebut diatur dalam bentuk Peraturan Desa tentang BUMDes yang disusun bersama Kepala Desa dengan BPD.

### 3) Analisis Kelayakan Usaha BUMDesa

analisis kelayakan usaha BUMDesa yang berorientasi pada beberapa jenis usaha yaitu usaha perantara (*brokering*), usaha bersama (*holding*), bisnis sosial (*social business*), bisnis keuangan (*financial business*) dan perdagangan (*trading*), bisnis penyewaan (*renting*) mencakup aspek teknis dan teknologi,

<sup>46</sup> Zulkarnaen, Reza M. 2016. Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta. Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat Vol. 5, No. 1, Mei 2016: 1 - 4

aspek manajemen dan sumberdaya manusia, aspek keuangan, aspek sosial budaya, ekonomi, politik, lingkungan usaha dan lingkungan hidup, aspek badan hukum, dan aspek perencanaan usaha.

#### 4) Pengembangan Kerjasama Kemitraan Strategis

Pengembangan kerjasama kemitraan strategis ini dapat dilakukan dalam bentuk kerjasama BUMDesa antar desa atau kerjasama dengan pihak swasta, organisasi sosial-ekonomi kemasyarakatan, dan/atau lembaga donor

#### 5) Diversifikasi usaha BUMDesa

Diversifikasi usaha yang dapat dilakukan BUMDesa ini dapat berupa pengembangan usaha jasa keuangan (*financial business*) dan usaha bersama (*holding*) dengan membentuk unit usaha lain yang layak dan *profitable*.

Beberapa hal mendasar dari penjelasan pasal 25 UU No.6 Tahun 2014 tersebut diatas adalah sebagai berikut :

- (1) BUMDesa merupakan usaha desa yang kepemilikannya bersifat kolektif karena BUMDesa tidak hanya dimiliki pemerintah desa, tetapi juga dimiliki oleh seluruh masyarakat desa. Hal ini berbeda dengan badan usaha koperasi yang dimiliki dan bermanfaat hanya untuk anggotanya saja, sedangkan BUMDesa dimiliki dan bermanfaat bukan hanya untuk anggotanya, tetapi dapat dimiliki dan dimanfaatkan oleh seluruh masyarakat bersama pemerintah desa;
- (2) Mekanisme pembentukan BUMDesa bersifat inklusif, dan partisipatoris. Hal ini dapat diartikan keberadaan BUMDesa tidak berhenti pada saat dibentuk oleh pemerintah desa, tetapi dibentuk melalui musyawarah Desa yang melibatkan berbagai komponen masyarakat desa.
- (3) Pengelolaan BUMDesa bersifat teknokratis dan demokratis. Pengelolaan yang teknokratis terlihat dalam bentuk pembagian kerja pengelolaan yang jelas, sedangkan dimensi demokratis terlihat dari pembentukan BUMDesa dilakukan melalui musyawarah desa yang menunjukkan aspek akuntabilitas terlihat dari dipisahkannya kelembagaan usaha dan aset BUMDesa dari penyelenggaraan pemerintah desa.

BUMDesa dalam operasionalisasinya dapat didukung oleh pengurus yang terdiri dari penasehat, pelaksana operasional dan pengawas seperti yang disebutkan dalam pasal 10 Permendesa PDTT No.4/2015 bahwa susunan kepengurusan organisasi pengelola BUMDesa terdiri dari: 1) Penasihat; 2)

Pelaksana Operasional; dan 3) Pengawas. Penasihat BUMDesa adalah ex officio Kepala Desa seperti yang disebutkan dalam pasal 11 yang berkewajiban memberikan nasihat kepada Pelaksana Operasional dan memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUM Desa serta mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUM Desa.

Pelaksana Operasional BUMDesa memiliki tugas mengurus dan mengelola BUMDesa sesuai dengan AD/ART dengan kewajiban mengembangkan BUMDesa agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan pelayanan umum masyarakat desa, menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi desa untuk meningkatkan pendapatan asli desa serta melakukan kerjasama dengan lembaga ekonomi lainnya. Dalam menjalankan tugasnya pengurus BUMdesa juga harus menyusun beberapa laporan yaitu : laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan, laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan, laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDesa kepada masyarakat desa melalui Musyawarah desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun. Dalam operasional sehari-hari pengurus BUMDesa dibantu karyawan lain untuk melakukan pencatatan dan administrasi usaha dan fungsi operasional bidang usaha BUMDesa.

Sebagai lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa, maka dibutuhkan partisipasi aktif dari masyarakat untuk terlibat didalamnya. Disamping itu support dan kerjasama yang baik dengan pemerintah desa menjadi kunci keberhasilan dan keberlanjutan BUMDesa. Sayangnya pengalaman buruk pembangunan yang sentralistik telah mematikan inisiatif dan peran aktif masyarakat sehingga perlu waktu untuk mengembalikan kepercayaan diri masyarakat bahwa mereka mampu menentukan masa depannya.

Menurut Ridwan (2014) terdapat beberapa prinsip utama dalam pengelolaan BUMDesa yaitu (1) *kooperatif*, adanya partisipasi keseluruhan komponen dalam pengelolaan BUMDesa; (2) *Partisipatif*, keseluruhan komponen yang ikut terlibat dalam pengelolaan BUMDesa diharuskan memberikan dukungan serta kontribusi untuk meningkatkan usaha BUMDesa; (3) *Emansipatif*, keseluruhan komponen yang ikut serta dalam pengelolaan BUMDesa secara seimbang tanpa membedakan golongan, suku, dan agama; (4) *Transparan*, seluruh kegiatan yang dilaksanakan dalam pengelolaan BUMDesa harus terbuka

dan segala lapisan masyarakat mengetahui seluruh kegiatan tersebut; (5) *Akuntabel*, keseluruhan kegiatan secara teknis maupun administratif harus dipertanggungjawabkan; (6) *Sustainabel*, masyarakat mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha dalam BUMDesa.<sup>47</sup>

Beberapa kendala dan hambatan yang banyak dialami BUMDesa dalam manajemen tata kelola BUMDesa diantaranya :

- a) Pergantian kepemimpinan desa seringkali menjadi masalah bagi keberlanjutan BUMDesa, tidak semua pengelola BUMDesa yang ada dapat bekerjasama dengan kepala desa dan sebaliknya.
- b) Minimnya kemampuan organisasional atau kelembagaan merupakan salah satu kelemahan yang membuat gagalnya pengelolaan usaha BUMDesa untuk mendukung perekonomian desa.
- c) Minimnya kapabilitas dan kompetensi SDM pengelola dan pengawas BUMDesa dalam manajemen tata kelola usaha dan penyusunan laporan pertanggungjawaban usaha BUMDesa.
- d) Intervensi perangkat desa dalam pengelolaan BUMDesa yang justru akan melemahkan kinerja operasional BUMDesa itu sendiri walaupun kepala desa secara *ex officio* bertindak penasihat BUMDesa

Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala dan hambatan BUMDesa dalam manajemen tata kelola BUMDesa diantaranya :

- a) Pembinaan dan pendampingan yang dilakukan pemerintah daerah kabupaten/kota bagi kepala desa dan perangkat desa tentang BUMDesa sebagai garda terdepan peningkatan perekonomian desa
- b) Penguatan kelembagaan bisnis BUMDesa dalam aspek tata kelola administrasi pembukuan dan pelaporan, administrasi keuangan dan teknis pengelolaan bisnis BUMDesa karena dalam tata kelola usaha BUMDesa memiliki pola pertanggungjawaban yang luas, yaitu harus akuntabel secara finansial maupun secara sosial
- c) Peningkatan kapasitas dan kompetensi pengurus SDM baik penasihat, pelaksana operasional maupun pengawas BUMDesa

<sup>47</sup> Ridlwan, Z. 2014. Urgensi badan usaha milik desa (BUMDES) dalam pembangunan perekonomian desa. *Fiat Justisia Jurnal Hukum*, Volume S No. 3. Hal 74

- d) Penguatan kemampuan pengawasan secara berkala terhadap operasional BUMDesa yang dilakukan pengawas BUMDesa
- e) Penguatan sosialisasi kepada masyarakat tentang pentingnya keberadaan BUMDesa dalam upaya peningkatan partisipasi masyarakat untuk dapat terlibat dalam pengelolaan BUMDesa

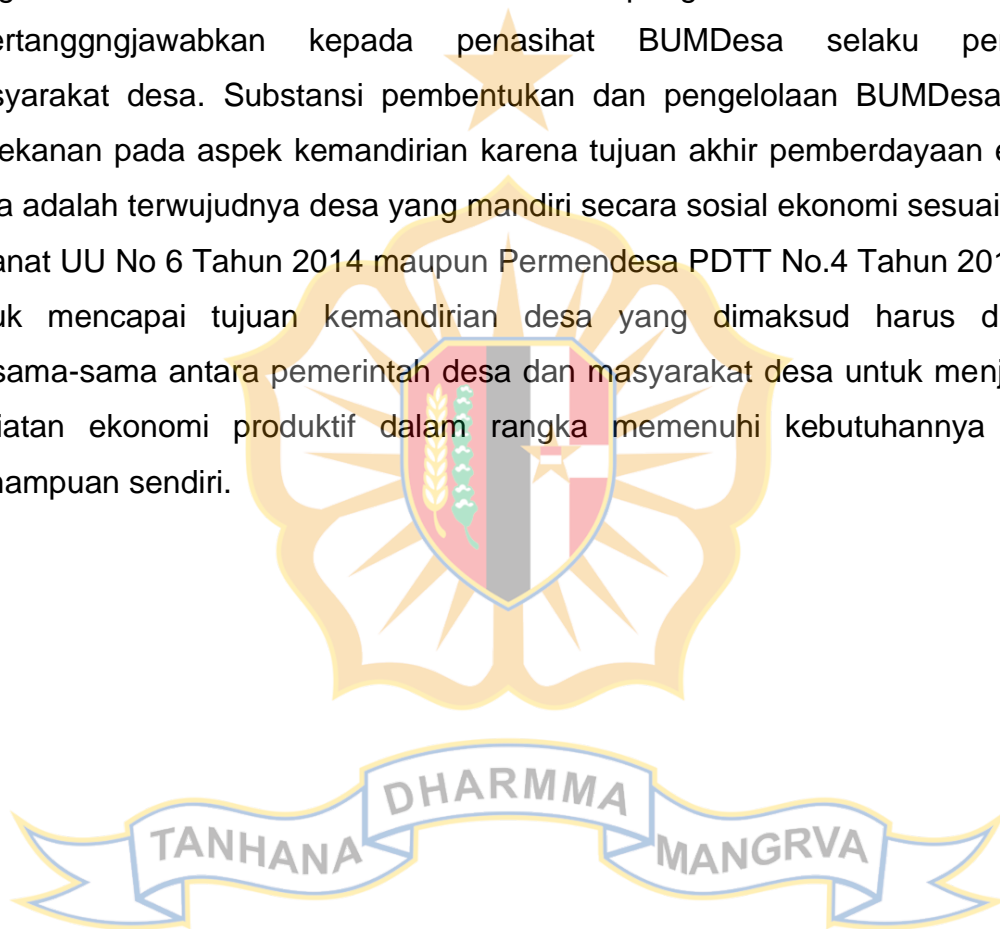
BUMDesa merupakan usaha desa yang dibentuk didirikan oleh pemerintah desa dimana kepemilikan modal serta pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. Keberadaan BUMDes diharapkan dapat menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan. Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang idealnya dilakukan dengan upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri.

Secara umum terdapat 8 (delapan) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu: 1) Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama; 2) Dijalankan dengan berdasarkan asas kekeluargaan dan kegotongroyongan serta berakar dari tata nilai yang berkembang dan hidup di masyarakat (*local wisdom*); 3) Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada pengembangan potensi desa secara umum dan hasil informasi pasar yang menopang kehidupan ekonomi masyarakat; 4) Tenaga kerja yang diberdayakan dalam BUMDes merupakan tenaga kerja potensial yang ada di desa; 5) Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan atau penyerta modal; 6) Pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dilakukan melalui musyawarah desa; 7) Peraturan-peraturan BUMDes dijalankan sebagai kebijakan desa (*village policy*); 8) Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes; BUMDes sebagai suatu lembaga ekonomi modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini berarti pemenuhan modal usaha BUMDesa harus bersumber dari masyarakat.

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat dicermati bahwa dalam pendirian dan pengelolaan BUMDesa harus didasarkan atas kebutuhan, potensi, kapasitas desa, dan penyertaan modal dari pemerintah desa yang bertujuan untuk



meningkatkan taraf ekonomi masyarakat desa sehingga pembentukan BUMDesa dapat dilakukan secara partisipatif dan emansipatif dari masyarakat desa secara keseluruhan. Proses pendirian atau pembentukan BUMDesa dilakukan melalui tahap musyawarah desa yang dilaksanakan oleh Pemerintah Desa, BPD dan unsur masyarakat untuk merumuskan dan membuat kesepakatan pendirian BUMDesa yang bersifat strategis. Pengelolaan usaha BUMDesa yang secara operasional dilakukan pelaksana operasional harus dilakukan pemantauan dan pengawasan secara berkala oleh pengawas BUMDesa untuk dipertanggungjawabkan kepada penasihat BUMDesa selaku perwakilan masyarakat desa. Substansi pembentukan dan pengelolaan BUMDesa adalah penekanan pada aspek kemandirian karena tujuan akhir pemberdayaan ekonomi desa adalah terwujudnya desa yang mandiri secara sosial ekonomi sesuai dengan amanat UU No 6 Tahun 2014 maupun Permendesa PDTT No.4 Tahun 2015 maka untuk mencapai tujuan kemandirian desa yang dimaksud harus dilakukan bersama-sama antara pemerintah desa dan masyarakat desa untuk menjalankan kegiatan ekonomi produktif dalam rangka memenuhi kebutuhannya dengan kemampuan sendiri.





## BAB IV PENUTUP

### 17. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan secara mendalam yang telah dilakukan terhadap pengembangan potensi BUMDesa guna meningkatkan kesejahteraan rakyat maka diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut :

- a. Pengembangan dan pemanfaatan potensi SKA dan infrastruktur untuk kegiatan ekonomi dapat dilakukan optimal apabila desa mampu melakukan mengidentifikasi dan memetakan serta menginventarisasi potensi sumber daya desa yang bisa dikembangkan untuk dikelola BUMDesa. Di samping itu juga diperlukan dukungan sistem dan teknologi, akses permodalan, kemudahan proses perizinan usaha, dan SDM yang memadai serta diimbangi semangat kesadaran dan tanggungjawab masyarakat dan perangkat desa akan keberlanjutan pelestarian daya dukung kekayaan alam agar sumber kekayaan alam dan infrastruktur yang dimiliki desa dapat dinikmati masyarakat desa di masa yang akan datang.
- b. Pengembangan potensi bidang usaha ekonomi BUMDesa berbeda dengan badan usaha yang lain dilihat dari aspek potensi usaha, karakteristik usaha, serta kemauan dan kemampuan dalam menjalankan bisnis sosial. BUMDesa dalam menjalankan usahanya tidak mengutamakan dari sisi keuntungan (*profit*) semata tetapi lebih berorientasi pada besaran manfaat (*benefit*) yang dirasakan oleh masyarakat desa. pengembangan potensi jenis usaha ekonomi BUMDesa harus didasarkan pada identifikasi jenis usaha yang dapat dilakukan masyarakat untuk dikembangkan dan layak dikelola BUMDesa sehingga dapat menjadi sumber penghidupan rakyat masyarakat serta mendorong perekonomian daerah secara berkesinambungan. Penentuan jenis usaha ekonomi BUMDesa idealnya dapat menjawab permasalahan pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan potensi bidang ekonomi desa yang dapat dikelola tanpa mengganggu atau melemahkan usaha ekonomi lain yang sudah dilakukan masyarakat.

- c. Pengembangan potensi SDM melalui BUMDesa merupakan modal sosial yang dapat mampu memperkuat potensi-potensi desa dan mempertegas peran SDM dalam pengelolaan BUMDesa serta menjadi aktor perubahan yang pendorong terbentuknya kelompok-kelompok minat dalam masyarakat desa untuk berkreasi melakukan usaha ekonomi produktif melalui BUMDesa. Dalam beberapa kasus, pengelolaan BUMDesa sering kali terkendala pada persoalan minimnya kualitas SDM yang dimiliki desa dan tidak mempunyai kemampuan yang memadai sebagai pengurus BUMDesa. Sehingga diperlukan pelatihan dan pendidikan SDM pengurus BUMDesa secara terus menerus dengan menerapkan prinsip manajemen SDM yang sistematis, terstruktur dan transparan. Sehingga SDM BUMDesa harus memiliki dasar pijakan dan acuan kuat sebagai modal dasar untuk mewujudkan pengelolaan BUMDesa yang dapat sehat secara operasional, tertib administrasi dan akuntabel. Pemerintah juga telah melakukan berbagai program dan kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis melalui tenaga pendamping desa dan pemerintah daerah sebagai upaya peningkatan kualitas SDM Desa dapat memiliki kemauan dan minat untuk terlibat menjadi pengurus BUMDesa atau membantu pengembangan operasional BUMDesa, sehingga SDM desa dapat mengambil peran sentral dalam memajukan perekonomian desa serta menjadi subyek utama penentu keberhasilan dalam memajukan perekonomian desa.
- d. Pendirian dan pengelolaan BUMDesa harus didasarkan atas kebutuhan, potensi, kapasitas desa, dan penyertaan modal dari pemerintah desa yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat desa sehingga pembentukan BUMDesa dapat dilakukan secara partisipatif dan emansipatif dari masyarakat desa secara keseluruhan. Proses pendirian atau pembentukan BUMDesa dilakukan melalui tahap musyawarah desa yang dilaksanakan oleh Pemerintah Desa, BPD dan unsur masyarakat untuk merumuskan dan membuat kesepakatan pendirian BUMDesa yang bersifat strategis. Pengelolaan usaha BUMDesa yang secara operasional dilakukan pelaksana operasional harus dilakukan pemantauan dan pengawasan secara berkala oleh pengawas BUMDesa untuk dipertanggungjawabkan kepada penasihat BUMDesa selaku perwakilan masyarakat desa.

Substansi pembentukan dan pengelolaan BUMDesa adalah penekanan pada aspek kemandirian karena tujuan akhir pemberdayaan ekonomi desa adalah terwujudnya desa yang mandiri secara sosial ekonomi maka untuk mencapai tujuan kemandirian desa yang dimaksud harus dilakukan secara sinergi antara pemerintah desa dan masyarakat desa untuk menjalankan kegiatan ekonomi produktif dalam memenuhi kebutuhannya.

## 18. Rekomendasi

Sejalan dengan arah pembahasan dan simpulan, maka dapat disimpulkan rekomendasi terkait pengembangan potensi BUMDesa guna meningkatkan kesejahteraan rakyat maka diperoleh, sebagai berikut :

- a. Perlunya pemerintah mengambil langkah yang strategis dengan mendorong pembentukan dan pengelolaan BUMDesa lebih optimal melalui peningkatan pendampingan dan pembinaan kepada perangkat desa dan pengurus BUMDesa oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi melalui tenaga pendamping desa dan pemerintah daerah.
- b. Perlunya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi melalui pemerintah daerah mendorong pemerintah desa dan pengurus BUMDesa untuk membentuk lebih banyak BUMDesa Bersama (*holding*) sebagai upaya peningkatan kemampuan operasional BUMDesa yang lebih maju dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.
- c. Perlunya penguatan sinergitas antara beberapa Kementerian/Lembaga yaitu diantaranya adalah Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dengan Kementerian Sosial, Kementerian Pertanian, Kementerian Koperasi dan UMKM, Kementerian Perdagangan serta Kementerian Dalam Negeri untuk memadukan dan mengintegrasikan program pemberdayaan ekonomi desa melalui BUMDesa.

## DAFTAR PUSTAKA

### **BUKU**

- Armstrong, M. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice - 6<sup>th</sup> Edition*. London: Kogan Page.
- Antara Made dan I Nyoman Arinda. 2015. *Panduan Pengelolaan Desa Wisata Berbasis Kearifan Lokal*. Denpasar : Pustaka Larasan
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arsyad, Lincolin. 1999. *Pengantar Perencanaan Pembangunan Ekonomi Daerah*. Yogyakarta : BPFE
- Basri, Faisal. 2002. *Perekonomian Indonesia Menjelang Abad XXI*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Bintarto, R. 1989. *Interaksi Desa-Kota dan Permasalahannya*. Cetakan ke 3. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Chambers, Robert, 1987. *Pembangunan Desa Mulai dari Belakang*. Jakarta : LP3ES
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi keempat. Jakarta: Balai Pustaka
- Eko, Sutoro 2014. *Desa Membangun Indonesia*. Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD)
- Ginandjar Kartasasmitha. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*, Jakarta : PT Pusaka Cisendo
- Gunawan Sumodiningrat. 1999. *Pemberdayaan Masyarakat & JPS*. Jakarta : Gramedia Pustaka
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi. 2015. *Badan Usaha Milik Desa Spirit Usaha Kolektif Desa*. Buku ke-7. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Jakarta.
- Korten, David C. 1984. *Pembangunan yang Memihak Rakyat*. Jakarta : Yayasan studi Pembangunan
- Mardikanto T dan Soebiato P. (2017) *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Bandung : CV Alfabeta
- Maryunani. 2008. *Pembangunan Bumdes dan Pemberdayaan Pemerintah Desa*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L.J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Putra, A.S., 2015, *Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta: Rajawali
- Rahardjo Adisasmita. 2013. *Pembangunan Perdesaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama
- Seyadi. 2003. *Bumdes Sebagai Alternatif Lembaga Keuangan Desa*. Yogyakarta: UPP STM YKPN.
- Sirojuzilam, 2008. *Ekonomi & Perencanaan Regional; Ketimpangan Ekonomi Wilayah Barat & Wilayah Timur Propinsi Sumatera Utara*. Jakarta : Penerbit Pustaka Bangsa Press.Jakarta
- Soerjono, Soekanto. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta : Raja Persada
- Soetomo. 2014. *Pembangunan Masyarakat*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Suryanegara. 1977. *Sumber Daya Alam dan Lingkungan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Todaro, Michael P. dan Stephen C. Smith. 2006. *Pembangunan Ekonomi* . (edisi kesembilan, jilid I). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Werner, Jon M., dan DeSimone, Randy L., 2009. *Human Resources Development*, 5<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Mason
- Winarno, Budi, 2008. *Gagalnya Organisasi Desa Dalam Pembangunan di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Tiara Wacana
- Zubaedi. 2013. *Pengembangan Masyarakat : Wacana dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Kencana

## **PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN**

- Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa
- Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024
- Peraturan Menteri Desa, Pengembangan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa



## **JURNAL**

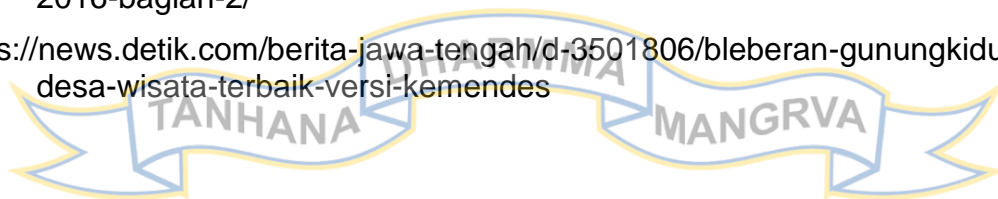
- Agung gunanto, Edi Yusuf, Fitrie Arianti, Edi Wibowo Kushartono, dan Darwanto 2016. *Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis Volume 3 Nomer 1 Maret 2016. UNISNU Jepara
- Caya, Muhammad Fajar Nandra dan Ety Rahayu. 2019. *Dampak Bumdes Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Aik Batu Buding, Kabupaten Belitung, Provinsi Bangka Belitung*. Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial Jilid 20 Nomor 1 2019. hal. 2
- Haris, Andi . 2014. *Memahami Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pemanfaatan Media*. Jurnal Jupiter Vol. XIII No.2. hlm 50 - 62
- Hayyuna, Rizka, Ratih Nur Pratiwi, dan Lely Indah Mindarti. 2014. *Strategi Manajemen Aset Badan Usaha Milik Desa Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa*. Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol.2, No.1 Hal. 1-5
- Prabowo, T.H.E., 2014. *Developing BUMDes (Village-owned Enterprise) for Sustainable Poverty Alleviation Model Village Community Study in Bleberan-Gunung Kidul-Indonesia*. World Applied Sciences Journal 30 (Innovation Challenges in Multidiciplinary Research & Practice): 19-26.
- Ramadana, et.al. 2013. *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penguat Ekonomi Desa*. Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol.1.No.6
- Ridlwan, Z. 2014. *Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Pembangunan Perekonomian Desa*. Fiat Justisia Jurnal Hukum, Volume S No. 3. Hal 74
- Sidik, F. 2015. *Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa*. Jurnal Kebijakan Vol 5 Nomor 3
- Sri Rejeki, Kyki. 2020. *Pemetaan Potensi Desa untuk Penguatan Badan Usaha Milik Desa dengan Pendekatan Asset Based Community-Driven Development*. Jurnal Warta LPM Vol. 23, No. 1, Maret 2020
- Susilo, Sri. 2008. *Penilaian Ekonomi Desa Wisata Kasus : Desa Kepuharjo, Sleman Yogyakarta*. dalam Jurnal OPTIMAL Volume 6. Nomor 1
- Zulkarnaen, Reza M. 2016. *Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta*. Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat Vol. 5, No. 1, Mei 2016 : 1 - 4

## **SITUS INTERNET (WEBSITE)**

<https://republika.co.id/berita/pzpb6m440/visi-misi-presiden-jokowi-5-tahun-ke-depan-part1> diakses tanggal 4 Mei 2020

<https://mediaindonesia.com/read/detail/301695-saat-ini-petani-dijadikan-andalan-untuk-perkuat-ekonomi-des> diakses tanggal 5 Juni 2020

- <https://katadata.co.id/berita/2018/03/12/masyarakat-pedesaan-didorong-fokus-pengembangan-komoditas-unggulan> diakses tanggal 8 Juni 2020
- <https://www.merdeka.com/uang/darmin-khawatir-65-persen-penduduk-desa-pindah-ke-kota-di-2025.html> diakses tanggal 11 Juni 2020
- <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/desa-bangkit/19/01/14/plbk0v423-sektor-pertanian-jadi-satu-keberhasilan-pembangunan-desa> diakses tanggal 29 Mei 2020
- <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/globalisasi-ekonomi-2/> diakses tanggal 27 Mei 2020
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/26/ekonomi-indonesia-terbesar-di-kawasan-asean> diakses tanggal 5 Juni 2020
- <https://www.kompasiana.com/yogaardyan10/5d83ac690d82307ee949ee92/strategi-meningkatkan-perekonomian-terkait-perencanaan-potensi-wilayah-pedesaan> diakses tanggal 7 Juni 2020
- <https://www.kompasiana.com/andichairilfurqan/550e5d02a33311a32dba817e/menelisik-bisnis-perkebunan-di-indonesia> diakses tanggal 12 Agustus 2020
- <https://infobumdes.id/jenis-usaha-bumdes/>
- [http://repository.unair.ac.id/74653/3/JURNAL\\_Fis.AN.68%2018%20Jun%20p.pdf](http://repository.unair.ac.id/74653/3/JURNAL_Fis.AN.68%2018%20Jun%20p.pdf)
- <https://balitribune.co.id/content/menengok-bumdes-pongok-tirta-mandiri-bumdes-terbaik-tingkat-nasional-sukses-jadi-mesin-uang>
- <http://alimuhi.staff.ipdn.ac.id/wpcontent/uploads/2012/06/FENOMENA-PEMBANGUNAN-DESA.pdf> diakses tanggal 17 Mei 2020
- <https://daerah.sindonews.com/berita/963032/151/kelola-aset-hingga-rp11-miliar>
- <https://www.jokoway.com/contoh-sukses-pengelolaan-dana-desa/>
- <https://berdesa.wordpress.com/2016/11/17/bumdesa-bumdesa-jawara-nasional-2016-bagian-2/>
- <https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-3501806/bleberan-gunungkidul-jadi-desa-wisata-terbaik-versi-kemendes>



## DAFTAR TABEL

**Tabel I**

Perkembangan Jumlah BUMDesa Tahun 2014 -2019

No	Tahun	Jumlah BUMDesa	Perbandingan dengan Jumlah Desa (74.910)	Peningkatan jumlah BUMDes per tahun
1	2014	1.022	1,36 %	
2	2015	11.945	15,95 %	13,01 %
3	2016	18.446	24,62 %	7,75 %
4	2017	39.149	52,26 %	24,67 %
5	2018	45. 549	60,80 %	7,63 %
6	2019	49.329	65,85 %	4,5 %

Sumber : Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, 2019

**Tabel II.**

Jumlah Desa Wisata yang Dikelola BUMDesa

No	Wilayah	Jumlah Desa Wisata	Prosentase
1	Sumatera	355	20,96
2	Jawa	857	50,59
3	Bali dan Nusa Tenggara	149	8,80
4	Kalimantan	117	6,91
5	Sulawesi	119	7,02
6	Maluku	23	1,36
7	Papua	74	4,37
	Jumlah Total	1.694	

Sumber : Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, 2019

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

1. Nama Lengkap : Rahmat Nuryono, S.I.P., M.Si
2. Pangkat : -
3. Jabatan : Sekretaris Jenderal
4. Instansi : Rumah Kreasi Indonesia Hebat (RKIH)
5. Alamat : Jl. Waru 21 C Rawamangun Jakarta
6. Tempat & Tanggal Lahir : Magelang, 17 September 1969
7. Agama : Islam
8. Pendidikan : S1 Administrasi Negara UGM Yogyakarta  
S2 Ilmu Administrasi Universitas Indonesia
9. Riwayat Jabatan :
  - a. Sekretaris Jenderal Dewan Pengurus Nasional (DPN) Rumah Kreasi Indonesia Hebat (RKIH)
  - b. Direktur Eksekutif Institut Leadership Indonesia (ILI)
  - c. Sekretaris Jenderal (Sekjen) Sekretariat Nasional Gerakan Masyarakat Transparansi Pelayanan Publik Indonesia (Gematrappi)
  - d. Wakil Sekretaris Jenderal (Wasekjen) Pengurus Pusat KAFISPOLGAMA (Keluarga Alumni FISIPOL Universitas Gadjah Mada Yogyakarta)
  - e. Anggota Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Bekasi
  - f. Dosen FISIP Universitas Islam "45" (UNISMA) Bekasi



Jakarta, Oktober 2020

Penulis Taskap

Rahmat Nuryono, S.I.P., M.Si