

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam rangka peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat, pemerintah daerah memberikan bantuan sejumlah dana kepada masyarakat Desa guna merangsang masyarakat untuk ikut serta aktif dalam melaksanakan pembangunan. Oleh karena itu, Desa memerlukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) agar Desa nantinya mampu meningkatkan pendapatan Desa.

Pendirian Badan Usaha Milik Desa memiliki beberapa landasan hukum yang menjadi dasar dan acuan dalam segala aktivitasnya. Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilandasi oleh Undang - Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah Pasal 213 ayat (1), Undang - undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 87 sampai pasal 90 dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2005 tentang Desa Pasal 78. Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) haruslah didasarkan atau disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di Desa. Semakin besar potensi yang dimiliki oleh suatu Desa maka semakin besar pula peluang Badan Usaha Milik Desa untuk mengelolanya.

Penelitian mengenai BUMDes bukanlah hal yang baru, karena sudah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Terkait dengan hal tersebut penulis mengangkat beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan atau referensi dalam melakukan penelitian. Sebelumnya ada peneliti terdahulu yang

dilakukan oleh Markus Gani (2017)¹, dengan judul “Evaluasi Kebijakan Dana Desa Di Desa Kebirangga Kecamatan Maukaro Kabupaten Ende”. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Markus Gani dituliskan secara baik dan jelas bahwa Kebijakan Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Kebirangga sudah berjalan sesuai dengan aturan yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Adapula penelitian lainnya yang dilakukan oleh Yeni Fajarwati (2016)² dengan penelitian berjudul “Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pagedangan, Kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi program BUMDes secara umum sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan berjalannya program-program BUMDes secara baik. Meski dalam segi perencanaan keuangan dan program belum terkelola dengan baik sehingga program BUMDes belum sepenuhnya berjalan optimal karena ada beberapa yang harus diperbaiki seperti kurangnya sumber daya manusia dan finansial serta lemahnya sosialisasi dan minimnya koordinasi.

¹Markus Gani, Skripsi tentang Evaluasi Kebijakan Dana Desa Di Desa Kebirangga Kecamatan Maukaro Kabupaten Ende (2017).

²Yeni Fajarwati, Skripsi tentang Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pagedangan, Kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang (2016).

Adapula penelitian lainnya yang dilakukan oleh Tedi Kusuma (2018)³ dengan judul “Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Karya Mandiri Sejati (Studi Kasus di Desa Sidosari Kec. Candipuro Kab. Lampung Selatan)”. Hasil penelitian ini menunjukkan kondisi BUMDes di Desa Sidosari sudah berjalan sesuai dengan tujuan pembentukan BUMDes dan mampu membantu meningkatkan perekonomian Desa. Namun masih terdapat kendala dalam pengelolaan BUMDes seperti jenis usaha yang dijalankan masih terbatas, keterbatasan sumber daya manusia yang mengelola BUMDes dan partisipasi masyarakat yang rendah karena masih rendahnya pengetahuan mereka.

Dari ketiga hasil penelitian terdahulu diatas, tentu memiliki persamaan dan perbedaan dengan rencana penelitian ini. Adapun hal yang sama dari hasil penelitian terdahulu dengan rencana penelitian ini adalah sama-sama mengkaji tentang BUMDes dan sumber dana BUMDes berasal dari dana Desa. Sedangkan perbedaan hasil-hasil penelitian terdahulu dengan rencana penelitian ini yakni hasil penelitian dari Markus Gani lebih mengkaji Kebijakan Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Kebirangga sudah berjalan sesuai dengan aturan yang ada, dan sesuai dengan

³Tedi Kusuma, Skripsi tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Karya Mandiri Sejati (2018).

kebutuhan masyarakat setempat. Tedi Kusuma (2018) hasil penelitiannya lebih mengarah pada kondisi BUMDes di Desa Sidosari sudah berjalan sesuai dengan tujuan pembentukan BUMDes dan mampu membantu meningkatkan perekonomian Desa. Namun masih terdapat kendala dalam pengelolaan BUMDes. Demikian halnya dengan hasil penelitian Yeni Fajarwati (2016)⁴ lebih fokus pada implementasi program BUMDes secara umum sudah berjalan dengan baik dilihat berdasarkan berjalannya program-program BUMDes secara baik. Selain itu tentu saja ada perbedaan mengenai kondisi, tempat dan waktu yang berbeda dalam penelitian. Ketiga hasil penelitian tentu berbeda dengan rencana penelitian yang akan dilakukan di Desa Watunggere Marilonga Kecamatan Detukeli Kabupaten Ende yakni penelitian ini lebih fokus pada menemukan faktor - faktor penyebab kegagalan dalam tata kelola BUMDes Marilonga yang telah berjalan satu tahun di Desa Watunggere Marilonga Kecamatan Detukeli Kabupaten Ende.

⁴Yeni Fajarwati, Skripsi tentang Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pagedangan, Kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang (2016).

2.2 LANDASAN TEORI

2.2.1 Konsep Pengelolaan

2.2.1.1 Pengertian Pengelolaan (Manajemen)

Pengelolaan berasal dari kata kelola dan merupakan terjemahan dari kata manajemen (Bahasa Inggris).⁵ Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kata Pengelolaan mempunyai 4 pengertian, yaitu:

1. Pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola.
2. Pengelolaan adalah proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain.
3. Pengelolaan adalah proses yang membantu merumuskan kebijakan dan tujuan organisasi.
4. Pengelolaan adalah proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan.

Kata *Manajemen* berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Kata manajemen juga berasal dari bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan

⁵Daryanto, kamus Indonesia Lengkap, (Surabaya: Apollo, 1997) hlm 348.

kata benda management dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen. Manajemen menurut Siswanto⁶ adalah ilmu dan seni untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan. Manajemen sebagai suatu ilmu adalah akumulasi pengetahuan yang di sistematiskan atau kesatuan pengetahuan yang terorganisasi. Berdasarkan pendapat para ahli dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang dibutuhkan dalam proses kegiatan pencapaian tujuan dengan menggunakan kegiatan orang lain. Menurut H. Malayu SP Hasibuan⁷ manajemen hanya merupakan alat - alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat di tingkatkan. G.R Terry mendefinisikan manajemen sebagai proses yang khas yang terdiri dari tindakan - tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan saran - saran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya. Menurut Sondang P. Siagian⁸ manajemen merupakan seni dan kemampuan memperoleh hasil dari kegiatan orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. John D. Millet juga menyatakan bahwa manajemen adalah

⁶Siswanto, Pengantar Manajemen, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2005, hal 7.

⁷Malayu SP Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2009, hal 1.

⁸Sondang P. Siagian, Manajemen Stratejik, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2011, hal 56.

proses kepemimpinan dan pemberian arah terhadap pekerjaan yang terorganisir dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan dalam rangka pengelolaan dan pendayagunaan sumber -sumber yang dimiliki baik sumber daya manusia maupun sumber daya selebihnya dengan kepemimpinan yang baik dan terencana melalui fungsi manajemen agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen (Pengelolaan)

Menurut George Terry⁹ dalam bukunya *Principles of Management*, kita bisa melihat fungsi manajemen menurutnya. Berikut ini adalah fungsi manajemen menurut Terry: (a) Perencanaan (*Planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah - langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Perencanaan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan. (b) Pengorganisasian (*Organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan. (c) Penggerakan (*Actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan

⁹George R. Terry, *Principles of Management* (Sukarna, 2011)", Bandung, Bandar Maju, 2011,hal 10.

sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan. Pengawasan (*Controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.2.2 Pengelolaan BUMDes

2.2.2.1 Konsep Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan institusi yang dibentuk oleh pemerintah Desa serta masyarakat untuk mengelola institusi tersebut berdasarkan kebutuhan dan ekonomi Desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibentuk berlandaskan atas peraturan perundang - undangan yang berlaku atas kesepakatan antar masyarakat Desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dimaksudkan untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya lembaga ekonomi Desa menjadi badan usaha yang mampu menampung kegiatan ekonomi masyarakat, serta memberikan penguatan terhadap pendapatan Desa. Selain itu pembangunan masyarakat Desa juga dapat ditingkatkan seiring dengan adanya penguatan terhadap pendapatan Desa.

Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilandasi oleh Undang - Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1)¹⁰, Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014¹¹ tentang Desa yang menyinggung Badan

¹⁰Undang - undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 213 ayat (1).

¹¹Undang - undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 87-90.

Usaha Milik Desa adalah yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung dan berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat Desa yang tercantum pada pasal 87 sampai pasal 90 dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Pasal 78 Tentang Badan Usaha Milik Desa¹². Secara singkat tentang landasan hukum BUMDes yaitu: (a) Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 Pasal 213 ayat (1) “Desa dapat mendirikan badan usaha milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa” (b) Undang -Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dalam Pasal 87 mengenai Semangat yang melandasi pendirian dan pengelolaan BUMDes, Pasal 88 mengenai Pendirian BUMDes, Pasal 89 mengenai manfaat berdirinya BUMDes dan Pasal 90 mengenai arah Pengembangan bisnis BUMDes yang bermanfaat bagi masyarakat Desa. (c) Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, dalam Pasal 78 yaitu : 1. Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan Desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa. 2. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa berpedoman pada peraturan perundang - undangan. 3. Bentuk Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus berbadan hukum. (c) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015¹³ Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran Badan

¹²Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Pasal 78-81 Tentang Badan Usaha Milik Desa.

¹³Permendesa PDDT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Usaha Milik Desa. Maka dapat disimpulkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah suatu bentuk partisipasi masyarakat secara keseluruhan yang didirikan berdasarkan Peraturan Desa tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didirikan pula atas pertimbangan penyaluran inisiatif masyarakat Desa, pengembangan potensi Desa, pengelolaan, pemanfaatan potensi Desa, pembiayaan dan kekayaan pemerintah Desa yang diserahkan untuk dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

2.2.2.2 Landasan Hukum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pengaturan mengenai pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diatur dalam beberapa peraturan perundang - undangan yaitu sebagai berikut : (a) Undang - Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 Ayat (1). (b) Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 87 sampai Pasal 90. (c) Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 132 sampai Pasal 142. (d) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa.¹⁴ (e) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa Pasal 88 dan Pasal 89. (f) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa. (g) Peraturan Daerah

¹⁴Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang Bumdes Pasal 1-24.

Kabupaten Ende Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

2.2.2.3 Jenis - jenis Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Jenis usaha dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diklasifikasikan kedalam 6 klasifikasi sebagai berikut :¹⁵ (a) *Bisnis Sosial*, Jenis usaha bisnis sosial dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yakni dapat melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan kata lain memberi keuntungan sosial kepada warga, meskipun tidak mendapatkan keuntungan yang besar. (b) *Bisnis Uang*, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjalankan bisnis uang yang memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat Desa dengan bunga yang lebih rendah daripada bunga uang yang didapatkan masyarakat Desa dari para rentenir Desa atau bank -bank konvensional. (c) *Bisnis Penyewaan*, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjalankan bisnis penyewaan untuk melayani kebutuhan masyarakat setempat dan sekaligus untuk memperoleh pendapatan desa. (d) *Lembaga Perantara*, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi “lembaga perantara” yang menghubungkan komoditas pertanian dengan pasar agar para petani tidak kesulitan menjual produk mereka ke pasar. Atau Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjual jasa pelayanan kepada warga dan usaha-usaha masyarakat. (e) *Trading* atau perdagangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjalankan bisnisnya untuk memproduksi atau berdagang barang - barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun

¹⁵Salam Lamangkau, Tata cara penyusunan Perdes BUMDes, Kepala bagian produk Hukum Daerah provinsi pada biro Hukum Sekretariat Daerah Sulawesi Tengah.

dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas. (f) *Usaha Bersama*, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai ”usaha bersama”, atau sebagai induk dari unit-unit usaha yang ada di desa, dimana masing-masing unit yang berdiri sendiri - sendiri ini, diatur dan ditata sinerginya oleh BUMDes agar tumbuh usaha bersama.

2.2.2.4 Prinsip Dalam Mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Prinsip-prinsip dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)¹⁶ yaitu sebagai berikut : (a) *Kooperatif*, adanya partisipasi keseluruhan komponen dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan mampu saling bekerja sama dengan baik. (b) *Partisipatif*, keseluruhan komponen yang ikut terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharuskan memberikan dukungan serta kontribusi secara sukarela atau tanpa diminta untuk meningkatkan usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). (c) *Emansipatif*, keseluruhan komponen yang ikut serta dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diperlakukan seimbang tanpa membedakan golongan, suku, dan agama. (d) *Transparan*, seluruh kegiatan yang dilaksanakan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan memiliki pengaruh pada kepentingan umum harus terbuka dan segala lapisan masyarakat mengetahui seluruh kegiatan tersebut. (e) *Akuntabel*, keseluruhan kegiatan secara teknis maupun administratif harus dipertanggungjawabkan. (f) *Sustainable*, masyarakat mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

¹⁶Suharyanto Hastowiyono, Pelembagaan BUM Desa, Yogyakarta, Forum Pengembangan Pembangunan Desa, 2014, hal 23.

2.2.2.5 Cara - cara Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Membangun Indonesia dari Desa adalah salah satu fokus utama pemerintah saat ini, hal ini dengan adanya undang-undang Desa yang memberikan pemerintah Desa mengelola pemerintahannya sendiri. Dalam hal ini terdapat badan yang disebut sebagai BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa, salah satu tujuannya adalah untuk mengentaskan kemiskinan dan pemberdayaan potensi Desa. Dalam pengelolaan BUMDes yang baik, pengelolaan aset atau modal harus bisa dijadikan acuan guna mendapatkan keuntungan atau benefit. Dari keuntungan tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan pendapatan Desa secara umum.

Ketika Desa memiliki BUMDes banyak hal yang bisa dibangun guna meningkatkan perekonomian Desa. Keberadaan usaha - usaha dalam wadah BUMDes akan menyerap tenaga kerja, terserapnya tenaga kerja akan memberikan pendapatan yang meningkat di masyarakat.¹⁷

Untuk mengembangkan usaha BUMDes, Desa selanjutnya dapat menambah penyertaan modal kepada BUMDes yang dialokasikan melalui anggaran pembiayaan dalam APB Desa. Besaran penyaluran penyertaan modal harus mempertimbangkan kondisi keuangan Desa dan kemampuan kapasitas BUMDes dalam mengembangkan kegiatan usaha atau bisnisnya. Kekayaan BUMDes yang berasal dari penyertaan modal Desa merupakan kekayaan Desa yang dipisahkan.¹⁸

2.2.2.6 Faktor - faktor Penghambat Dalam Pengelolaan BUMDes

¹⁷ Blog BUMDes.id, Aryanto BUMDes, 17 Mei 2019.

¹⁸ Info Desa Artikel, Belajar tata cara Pendirian dan Pengelolaan BUMDes.

Walaupun dikatakan berjalan dengan baik bukan berarti pengelolaan BUMDes tidak memiliki hambatan, ada beberapa hal yang membuat BUMDes di banyak Desa tak juga mampu bergerak menjadi mesin pendorong kesejahteraan warga¹⁹. Beberapa hal itu antara lain:

1. Pemahaman perangkat Desa terutama kepala Desa mengenai BUMDes masih sangat kurang. Ini terjadi karena kepala Desa selama ini mengenal tugas sebagai kepanjangan tangan dari struktur pemerintah di atasnya yang lebih banyak berurusan dengan masalah administrasi dan penanggungjawab proyek dan program yang datang dari atas. Akibatnya, butuh usaha keras untuk memahami BUMDes yang lebih bertumpu pada masalah kewirausahaan.
2. Konsep pembangunan desa yang selama ini dipahami masih sebatas pemahaman pembangunan fisik dan atas arahan struktur dari atas. Pembangunan fisik lebih terlihat sebagai prestasi karena ada bentuk fisik yang terlihat. Berbeda dengan proyek pemberdayaan yang lebih bersifat program yang hasilnya tidak terlihat secara fisik. Lemahnya pembangunan SDM inilah yang membuat kapasitas kelembagaan dan kewirausahaan Desa tidak berkembang.
3. Belum tercipta komunikasi yang baik antara elit Desa dan masyarakat mengenai berbagai isu yang seharusnya dikomunikasikan. Sehingga

¹⁹Berdesa.com, 7 hal yang menghambat BUMDes menjadi tak mampu bergerak, Beranda BUMDes, 02 Desember 2019.

banyak masyarakat yang tidak tahu ada isu yang berkembang mengenai BUMDes.

4. Banyaknya perilaku kekuasaan yang koruptif pada struktur pemerintah Desa. Terbukti ada ratusan kepala Desa yang saat ini menghadapi meja hijau karena diduga menyalahgunakan dana Desa untuk kepentingan pribadi maupun kelompok.
5. Penguasaan kemampuan manajerial yang belum memadai. Tak mudah bagi Desa mendapatkan seorang yang memiliki kemampuan manajerial unggul dalam hal pengelolaan usaha. Akibatnya BUMDes tidak maju dan berjalan di tempat. Sementara jika menunjuk orang dengan kapasitas tidak memadai, ditandai dengan *track record* yang dimilikinya, maka sama saja membawa BUMDes pada arah yang mengkhawatirkan.
6. Para perangkat Desa belum memahami sepenuhnya besarnya wewenang yang dimiliki Desa saat ini meski sudah lahir UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Asas subsidiaritas dan rekognisi belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai kekuatan Desa memanfaatkan potensi dan aset yang dimilikinya sesuai amanat UU Desa.
7. Banyaknya program Pemerintah sebelum BUMDes seperti KUD, BUUD dan berbagai program lainnya yang gagal dan tak tentu arahnya itu membuat sebagian warga Desa berpikir bahwa mereka tidak harus mengembalikan dana yang seharusnya menjadi modal bagi usaha Desa yang dijalankan BUMDes.

Pengembangan Badan Usaha Milik Desa sebagai basis ekonomi warga Desa sampai saat ini masih menghadapi banyak kendala sebagaimana yang dijelaskan Sutoro Eko didalam bukunya Desa Membangun Indonesia, antara lain²⁰

Pertama, Kepemimpinan manajerial dan tata kelola (KMT) merupakan faktor dasar yang menyokong kesehatan dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa. Jika kepemimpinan manajerial dan tata kelola sangat buruk, maka Badan Usaha Milik Desa dengan sangat cepat akan mati suri, studi Sahrul Aksa (2013) antara lain menegaskan, di kalangan pengelola BUMDes (direksi, komisaris dan badan pengawas) belum terjadi relasi yang ideal sebagai kondisi tumbuh kembangnya BUMDes. Antara pengurus yang satu dengan yang lain masih ada kecurigaan karena tidak terjalin komunikasi yang baik. Demikian juga problem administrasi keuangan sering menjadi pemicu masalah, padahal bagi pendamping, kekacauan administrasi keuangan adalah awal kekacauan Badan Usaha Milik Desa. Senada dengan hal ini, Suharyanto Hastowiyono menjelaskan, dari semua persoalan dilingkup pengurus Badan Usaha Milik Desa, yang paling serius adalah kualitas dan kapasitas direktur. Ketokohan seseorang yang membuatnya terpilih sebagai direktur tidak serta merta menjamin adanya kapasitas kewirausahaan.

Kedua, skala dan jangkauan usaha BUMDes yang menjalankan bisnis eksternal (produksi dan distribusi hasil pertanian ke luar Desa) umumnya rentan dan

²⁰*Ibid*, hal 262-264.

gulung tikar karena skala ekonomi yang kecil dan kapasitas ekonomi yang terbatas.

Ketiga, Emansipasi lokal. Badan Usaha Milik Desa yang tumbuh dari emansipasi lokal jauh lebih kuat dan berkelanjutan ketimbang Badan Usaha Milik Desa yang lahir karena imposisi pemerintah dari atas atau Badan Usaha Milik Desa yang lahir dari Pemerintah Daerah. BUMDes yang lahir karena imposisi pemerintah dari atas umumnya berjalan tidak mulus. Kesan pertama yang muncul dari masyarakat adalah bahwa BUMDes adalah proyek pemerintah, seperti halnya proyek - proyek lainnya yang masuk ke Desa, sehingga legitimasi dan daya lekat BUMDes sangat lemah.

Keempat, Kerjasama. Tidak adanya kerjasama ataupun tidak menjalin hubungan kerjasama yang baik antara Badan Usaha Milik Desa akan menghambat pertumbuhan Badan Usaha Milik Desa.

Kelima, Tradisi Berdesa. Tidak adanya tradisi berdesa yang paralel dengan kekayaan modal sosial dan modal politik, berpengaruh terhadap daya tahan dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa. Seperti tidak adanya tradisi solidaritas, kerjasama, gotong-royong akan menghambat tumbuh dan berkembangnya BUMDes.

Suharyanto Hastowiyono²¹ juga menyebutkan tumbuh kembangnya Badan Usaha Milik Desa di Desa ternyata dipengaruhi oleh tradisi berdesa. Desa - desa yang sudah tua biasanya memiliki tradisi berdesa yang cukup kuat dibandingkan dengan Desa bentukan program transmigrasi yang usianya baru beberapa tahun. Selain itu Suharyanto Hastowiyono dalam buku Pelembagaan BUMDes menjelaskan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa sebagai basis ekonomi warga Desa sampai saat ini masih menghadapi banyak kendala antara lain, ketidakpahaman warga akan Badan Usaha Milik Desa, pemilihan unit usaha yang tidak tepat, pembentukan kepengurusan, kelembagaan, pengelolaan, keterlibatan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulasi, dukungan Desa dan supra Desa.

Faktor penghambat lainnya menurut Isnaini dalam jurnalnya antara lain:²²

1. Manajemen Kelembagaan belum optimal.
 - a. Antara pengurus satu dengan yang lain tidak terjadi komunikasi yang baik karena mempunyai kesibukan dengan pekerjaan masing-masing.
 - b. Demikian juga problem administrasi keuangan sering menjadi pemicu masalah.
2. Pola kepemimpinan bersifat *Top Down*.

Karena para pengurus tidak mempunyai visi dan misi yang sama sehingga pemimpin lebih berperan dalam menentukan suatu keputusan.

²¹Hastowiyono Suharyanto, Pelembagaan BumDes, Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD), 2014, hlm 5.

²²Isnaini, jurnal Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) Di Desa Toapaya Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintani, Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji (2016).

Sedangkan ada beberapa pengurus yang berbeda tempat. Pola kepemimpinan dalam kelembagaan BUMDes juga perlu dirubah, dari yang semula bersifat *top down* menjadi model *bottom up* dalam membangun pola komunikasi dan aspirasi di dalam kelembagaan.

3. Kepentingan individu atau kelompok dalam kelembagaan.

BUMDes adalah lembaga peningkatan ekonomi yang bersifat sosial kerakyatan. Sehingga apabila pengurus tidak mempunyai penghasilan yang mencukupi bagi kehidupannya maka mereka akan mengedepankan kepentingan individu.

4. Keterbatasan kemampuan Sumberdaya manusia.

Belum adanya penghasilan yang kontinuitas sehingga belum mampu menggaji dan merekrut para sarjana yang ada di Desa untuk bergabung bersama BUMDes. Tak mudah bagi Desa untuk seorang yang memiliki kemampuan manajerial yang unggul dalam hal pengelolaan usaha. Kalaupun ada warga yang memiliki kemampuan seperti itu biasanya sudah bekerja di tempat lain dan kalau dia ditunjuk untuk mengelola BUMDes, maka itu hanya sebatas sambilan saja. Akibatnya BUMDes jalan di tempat. Sementara jika menunjuk orang dengan kapasitas yang tidak memadai, ditandai dengan track record yang dimilikinya, maka sama saja dengan membawa BUMDes pada arah yang lebih mengkhawatirkan.

2.2.2.7 Faktor - Faktor Pendukung Keberhasilan Pengelolaan BUMDes

Adapun faktor - faktor yang mendukung keberhasilan dalam pengelolaan BUMDes²³, faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Sumber Daya

Dalam pelaksanaan sebuah program kerja dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang baik. Selain itu, tidak bisa dipungkiri bahwa dibutuhkan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan sebuah program. Antara lain sumber daya finansial, sumber daya alam dan potensi-potensi lain yang dapat mendukung berhasilnya sebuah program. Yang pertama Sumber daya manusia harus memadai dan masyarakat harus berperan aktif terutama melalui berbagai kelompok kegiatan yang ada di Desa seperti kelompok sadar wisata, kelompok PKK, kelompok peternak dan lain - lain. Sumber daya finansial dalam pelaksanaan program BUMDes dibutuhkan modal yang sangat besar, salah satunya adalah digunakan sebagai modal usaha dari BUMDes tersebut.

2. Partisipasi dan Pemberdayaan Masyarakat Melalui BUMDes

Pemberdayaan masyarakat sangat erat kaitannya dengan partisipasi masyarakat Desa guna kelancaran dalam proses pembangunan serta adanya ketepatan sasaran tujuan pembangunan. Keberhasilan pelaksanaan program BUMDes bukan semata - mata didasarkan pada kemampuan aparat pemerintah Desa dan pengelola BUMDes, tetapi juga berkaitan

²³ Ahmad Nur Ihsan, Jurnal Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep, Jurusan Ilmu Politik dan Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

dengan upaya mewujudkan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan program BUMDes.

3. Dukungan Pemerintah

Dalam pelaksanaan dan pengelolaan BUMDes, Desa tidak dapat berjalan sendirian tanpa adanya bantuan dan dukungan dari pemerintah kabupaten, provinsi maupun pusat. Bantuan dan dukungan yang dimaksud adalah bantuan dana yang diperuntukan dalam pengembangan BUMDes dan pelatihan - pelatihan agar meningkatkan kualitas pengelola BUMDes. Tentunya bantuan dan dukungan dari pemerintah akan meningkatkan produktifitas dan efektifitas pengelolaan BUMDes.

4. Kerjasama Dengan Pihak Ketiga

Tidak hanya bantuan dari pemerintah saja yang membantu dalam pengembangan unit usaha BUMDes. Bantuan dan kerjasama bisa dilakukan dengan pihak ketiga. Contohnya melakukan kerja sama dengan BPJS. Dengan adanya kerjasama ini pastinya para pekerja akan bekerja secara lebih maksimal dan bersemangat.

Faktor-faktor pendukung lainnya sebagai berikut:²⁴

²⁴Media Edukasi dan Informasi Desa, April 2018.

Perubahan Mindset atau Pola Pikir, merupakan sesuatu yang sangat penting dan itu harus dimulai dari diri sendiri. Karena Mindset berhubungan dengan pikiran seseorang. Kalau Mindset kepala Desa, aparatur Desa dan pengelola BUMDes sudah benar, maka dapat dipastikan semua aktivitas BUMDes memberikan manfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, mindset atau pola pikir pengurus terus diasah setiap saat dengan berbagai cara yang dapat meningkatkan pengetahuan, pemahaman, penghayatan dan pemanfaatan atas *knowledge* yang didapat.

Pengendalian atau *Controllershship*, Secara Internal pengendalian BUMDes dilakukan oleh badan Pengawas bersama masyarakat Desa. Pengendalian intern merupakan fungsi yang sangat vital agar setiap aktivitas BUMDes dapat berjalan sesuai dengan ketentuan AD/ART BUMDes, manajemen BUMDes dan Standar Operasional Prosedur (SOP) usaha yang ditetapkan. Dengan adanya kontrol yang intern, dapat menghindari terjadinya penyimpangan anggaran BUMDes dari pembajakan elit-elit Desa. Sebab, bila ini yang terjadi, ketidakpercayaan masyarakat terhadap Badan Usaha Milik Desa akan pupus.

Faktor - faktor pendorong dan pendukung lainnya:²⁵

1. Komitmen anggota dalam mendukung kelembagaan BUMDes.
2. Orientasi tujuan pada kepentingan ekonomi dan sosial.
3. Keanggotaan didasarkan pada kesamaan usaha.

²⁵ Isnaini, jurnal Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) Di Desa Toapaya Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintani, Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji (2016).

4. Pengambilan keputusan dalam kelembagaan dengan musyawarah mufakat.
5. Beberapa fungsi kelembagaan BUMDes sudah berjalan.
6. Kegiatan pelebagaan didasarkan pada pemenuhan kepentingan masyarakat.
7. Dukungan dari instansi/lembaga terkait.
8. Relasi antar kelembagaan berjalan baik.